

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية  
جامعة مستغانم



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات.

الموضوع :

دور الحوكمة كآلية لتحسين أداء المؤسسات  
دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز - مستغانم -  
من 2022/03/27 إلى 2022/04/26

مقدمة من طرف الطالبتين :  
تحت إشراف المؤطر الجامعي :

- مناد اسمهان
- ا. د . قдал زين الدين
- مقدار ونام

## كلمات إهداء

أولا الحمد لله تعالى على توفيقه لنا بانجاز هذا العمل الذي اهديه  
إلى نور القلوب و سيد الوجود سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم  
إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها إلى من حملتني في أحشائها وضحت من أجل تربيتي و  
تعليمي إلى رمز المحبة و الحنان إلى التي لم تبخل علي يوما بنصيحة أو دعوة صالحة  
إلى ريحانة حياتي و بهجتها أهدي هذا العمل المتواضع متمنيا أن تكون فخورة بي الصدر الحنون  
أمي الغالية حفظها الله.  
إلى أروع أب أعتر به إلى من سهر الليالي لتربيتي و تعليمي إلى من لا أستطيع رد فضله طول  
حياتي و كان لي درع أمان مرشدي و سندي في هذه الحياة و الذي حفظه الله و رعاه و أطال  
عمره  
إلى أخواتي و إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر علوم اقتصادية إلى كل من ساهم في انجاز هذا  
العمل من بعيد و من قريب.  
إلى كل من أحبني و أحببته  
إلى كل من لم يذكره لساني و خائنه ذاكرتي.

## كلمات شكر

الحمد لله عز وجل الذي هدانا إلى سلوك سبيل العلم و المعرفة والذي أعاننا بالصبر و العزم فتوكلنا عليه  
فنحننا

و نتقدم بجزيل الشكر و خالص التقدير للأستاذ القدير

محمد قبال زين الدين

الذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته

و إلي كل موظفي سونالغاز الذين أمدوا بكل مايلزم لإجراء هذه الدراسة و بالأخص إلي السيد عيسات ميلود  
- عبد الرحمن مولاي سويقة -

و إلي كل الأساتذة الكرام في جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم خاصة فرع العلوم الاقتصادية

الدين لم يدخروا جهدا في تعليمنا و توجيهنا أدامهم الله ذخرا للوطن و خفضهم و جزأهم عنا خيرا و بركة

و إلي كل من أسهم و لو بكلمة طيبة في انجاز هذا البحث

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا لإتمام هذا العمل و بالأخص أمي و أبي لتقديمهم الدعم و  
التشجيع .

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                                                                                             |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أ-د    | المقدمة العامة                                                                                                      |
| 5      | الفصل الأول : مدخل لحوكمة الشركات                                                                                   |
| 6      | مقدمة الفصل                                                                                                         |
| 7      | المبحث 1 : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات                                                                          |
| 7      | المطلب الأول : مفهوم حوكمة الشركات                                                                                  |
| 9      | المطلب الثاني : خصائص حوكمة الشركات                                                                                 |
| 10     | المطلب الثالث : أهمية و أهداف حوكمة الشركات                                                                         |
| 14     | المبحث 2 : آليات تطبيق حوكمة الشركات                                                                                |
| 14     | المطلب الأول : محددات حوكمة الشركات                                                                                 |
| 16     | المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات                                                                                 |
| 21     | المطلب الثالث : أبعاد حوكمة الشركات                                                                                 |
| 22     | المبحث 3 : واقع حوكمة الشركات في الجزائر                                                                            |
| 22     | المطلب الأول : تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر                                                                |
| 23     | المطلب الثاني : معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر                                                         |
| 23     | المطلب الثالث : إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر                                                              |
| 26     | الفصل الثاني : اثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسات                                                                  |
| 27     | مقدمة الفصل                                                                                                         |
| 28     | المبحث 1 : الإطار المفاهيمي للأداء                                                                                  |
| 28     | المطلب الأول : ماهية الأداء                                                                                         |
| 31     | المطلب الثاني : قياس و تقييم الأداء                                                                                 |
| 36     | المطلب الثالث : تحسين الأداء                                                                                        |
| 40     | المبحث 2 : تأثير عناصر الحوكمة (المبادئ/الخصائص) على أداء المؤسسة                                                   |
| 40     | المطلب الأول : تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة                                                            |
| 42     | المطلب الثاني : تأثير المساءلة و المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة                                              |
| 47     | المطلب الثالث : تأثير المشاركة على أداء المؤسسة                                                                     |
| 49     | المبحث 3 : تأثير الحوكمة على الأداء المالي و التشغيلي                                                               |
| 49     | المطلب الأول : تأثير الحوكمة على الأداء المالي                                                                      |
| 51     | المطلب الثاني : تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي                                                                   |
| 54     | الفصل الثالث : مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز - |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 55 | مقدمة الفصل                                                                 |
| 56 | المبحث 1: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز.                 |
| 56 | المطلب الأول : تعريف مؤسسة سونلغاز.                                         |
| 59 | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.                             |
| 60 | المطلب الثالث : خدمات مؤسسة سونلغاز.                                        |
| 61 | المبحث 2 : مظاهر الحوكمة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز.          |
| 61 | المطلب الأول : الإفصاح و الشفافية في مؤسسة سونلغاز.                         |
| 61 | المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز.                      |
| 62 | المطلب الثالث : مظاهر أخرى لتطبيق الحوكمة في مؤسسة سونلغاز.                 |
| 64 | المبحث 3 : دور الحوكمة في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز. |
| 64 | المطلب الأول : بعض المؤشرات حول تطور نشاط مؤسسة سونلغاز.                    |
| 65 | المطلب الثاني : تحليل أداء مؤسسة سونلغاز.                                   |
| 67 | الخاتمة                                                                     |

## قائمة الأشكال :

| الصفحة | العنوان                                                              | الرقم |
|--------|----------------------------------------------------------------------|-------|
| 9      | الأطراف المعنية بنظام حوكمة الشركات                                  | 1     |
| 10     | خصائص حوكمة الشركات                                                  | 2     |
| 12     | حوكمة الشركات كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية                        | 3     |
| 15     | محددات حوكمة الشركات                                                 | 4     |
| 20     | مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات               | 5     |
| 36     | مراحل تقييم الأداء                                                   | 6     |
| 38     | نموذج تحسين الأداء                                                   | 7     |
| 59     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونمغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم | 8     |

## قائمة الجداول :

| الصفحة | العنوان                                        | الرقم |
|--------|------------------------------------------------|-------|
| 33     | الاختلافات بين قياس الأداء التقليدية و الحديثة | 1     |
| 46     | أبعاد المسؤولية الاجتماعية                     | 2     |
| 64     | تطور عدد موظفي مؤسسة سونلغاز                   | 3     |
| 64     | تطور زبائن مؤسسة سونلغاز                       | 4     |
| 65     | تطور عدد فروع مؤسسة سونلغاز                    | 5     |
| 65     | تطور رأس مال مؤسسة سونلغاز                     | 6     |
| 66     | تطور رقم أعمال مؤسسة سونلغاز                   | 7     |

# المقدمة

مقدمة



لقد تعاطم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي انفجرت في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية عام 1997 بالإضافة إلى الانهيارات المالية و المحاسبية نتيجة تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي اجتاحت الاقتصاد الأمريكي خلال العقد الأول من القرن الحادي و العشرين و التي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات و المؤسسات العالمية الكبرى على غرارها شركة ENRON و التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء و الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 و كذلك أزمة شركة WORLDCOM الأمريكية للاتصالات عام 2002 كما امتدت هذه الأزمات لتصل لشركات أخرى عملاقة في العالم مثل الشركة الإيطالية للأغذية. PARMALAT حيث أرجعت الكثير من الدارسات أن سبب انهيار هذه الشركات يرجع لضعف هياكل حوكمة الشركات.

وتزايدت أهمية حوكمة الشركات من ناحية أخرى نتيجة العولمة و تحرير و تكامل الأسواق المالية و التطور في وسائل الاتصالات و تحول العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر معتمدة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة و متواصلة من النمو الاقتصادي التي أدت إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها و تخلق فرص استثمارية جديدة فقد أدى اتساع حجم تلك الشركات إلى زيادة مستثمرين المؤسسين وزيادة نشاط المساهمين و انفصال الملكية عن الإدارة مما نتج عنه ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين و وقوع كثير من الشركات في ازيمات مالية .

كل هذه العوامل دفعت إلى ضرورة الاستعانة باليات جديدة للرقابة من خلال هيكل تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في الشركات و المشروعات تمثلت في نظام حوكمة الشركات لما لها من أهمية في ترشيد ممارسات المديرين و مجلس الإدارة، و ترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالشركات و مراقبي الحسابات و ما يقوموا به من أعمال لإظهار المراكز المالية ونتيجة نشاط الشركات، وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين و ما قد يقوموا به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل الشركة، و يؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة لأهدافها والتي تتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية و زيادة معدل النمو الاقتصادي و زيادة ثقة المستثمرين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة، و تمتع ا لشركة بمركز تنافسي مميز بالمقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال مما يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات في الشركة و تحقيق النمو المالي للشركة.

## أولاً: إشكالية الدارسة.

على ضوء ما سبق يتبين أهمية نظام حوكمة الشركات لتفادي التلاعب المالي و المحاسبي ولما له من أثر على مصداقية وجود المعلومة لذلك فإن هذه الدارسة تسعى للإجابة على الإشكالية التالية:

**كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء الشركة؟**

و لتسهيل البحث وضعنا التساؤلات التالية:



- هل تساهم الحوكمة في ترشيد استخدام الموارد المتاحة المؤسسة؟
- هل الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء المؤسسات؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة.

- للإجابة على مختلف هذه الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث نطرح الفرضية الرئيسية التالية:
- التطبيق المحكم لمبادئ حوكمة الشركات له دور في تحسين أداء المؤسسات.**
- ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية للمؤسسة.
  - الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء المؤسسات.

### ثالثاً: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الشركات في تنمية و تقوية الاقتصاد ورفع أداءها سيكون له أثراً إيجابياً على الاقتصاد الكلي، و رفع أداءها مرهون باختيار نظام واقعي ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة و الأطراف المتعاملة معها في إطار من الشفافية والمساءلة، و التي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة أداء الشركة وهذا ما توفره مبادئ الحوكمة.

### رابعاً : أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية حوكمة الشركات وتأثيرها على أداء المؤسسات من خلال تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- التعرف على أهمية الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين أداء الشركات.
- معرفة سبل تبني ممارسات حوكمة الشركات من خلال فهم مبادئ ومعايير الحوكمة.

### خامساً : منهج الدراسة.

بغية الوصول إلى أفضل الأساليب والطرق لتوضيح آلية عمل حوكمة الشركات اعتمدنا المنهجين العلميين كالتالي:

- المنهج الوصفي في الفصل الأول والثاني من خلال دراسة ماهية كل من الحوكمة والأداء.
- المنهج التحليلي في تحليل بعض النسب والمؤشرات لقياس أداء الشركة.

### سادساً: دوافع اختيار الموضوع.

من أهم مبررات اختيارنا لهذا الموضوع ما يلي :

- الاهتمام الشخصي للموضوع باعتباره من المواضيع التي أثارت ثورة كبيرة في عالم الاقتصاد..
- الدور الإيجابي الذي تلعبه حوكمة الشركات في بيئة الأعمال المتمثل في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات والشركات الوطنية وجلب الاستثمارات الأجنبية.
- الرغبة في معرفة كيفية تحسين الأداء الإداري والمالي للشركات.

### سابعاً: هيكل الدراسة.

بغية تحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته بصورة علمية قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وكل فصل إلى ثلاثة مباحث حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان مدخل لحوكمة الشركات، تناولنا

في المبحث الأول أهم النظريات التي مهدت لظهور الحوكمة، أما المبحث الثاني شمل على الإطار المفاهيمي للحوكمة، أما المبحث الثالث فكان بعنوان تبني ممارسات حوكمة الشركات، والذي تطرقنا فيه لمحددات الحوكمة و مبادئها.

أما الفصل الثاني جاء بعنوان مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركة، المبحث الأول خصص لمفاهيم حول الأداء وتحسينه ، المبحث الثاني سيكون حول الأداء المالي والأداء الاستراتيجي والأداء التسويقي والعوائق التي قد تحول دون قياسه بدقة و بشفافية أما المبحث الثالث فسيكون حول استغلال الحوكمة في تحسين الأداء مع التركيز على الأداء المالي. والفصل الثالث كان دراسة تطبيقية لتوضيح مدى مساهمة الحوكمة في تحسين أداء مؤسسة سونغاز حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث، الأول جاء فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني مظاهر الحوكمة بالشركة أما المبحث الثالث فجاء فيه تحليل لبعض المؤشرات المالية للشركة. و أخيرا خاتمة استعرضنا فيها النتائج وكذا التوصيات والاقتراحات.



# الفصل الأول

م د خ ل

لحوكمة  
الشركات

## مقدمة الفصل:

تعتبر حوكمة الشركات من المصطلحات التي أضيفت إلى القواميس و المراجع منذ النصف الثاني من القرن الماضي و تعد من الموضوعات المهمة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن سلسلة الانهيارات في المؤسسات العالمية الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الأخيرة والتي تعتبر أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى طريقة تسيير المؤسسات مما ساهم في وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات. فحوكمة الشركات ترسي قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات وتضمن نزاهة المعاملات، فهي بهذا تمنع إساءة استخدام السلطة، وتعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطي وبالتالي أصبح تطبيقها اتجاها دوليا و الجزائر ليست بمعزل عن العالم، فرغبة منها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي بذلت مجهودات لبناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وكذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع .

و للإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
- المبحث الثاني : آليات تطبيق حوكمة الشركات
- المبحث الثالث : واقع حوكمة الشركات في الجزائر

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.

حضي مفهوم حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة باهتمام كبير في إدارة الشركات من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة و ذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية و خاصة المساهمين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية ، وهذا ما جعل العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم حوكمة الشركات.

و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام حول حوكمة الشركات من خلال مفهومها وجدورها وخصائصها وأهميتها وأهدافها.

## المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات.

يعد لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية فهو لفظ مأخوذ من مصطلح "الحكومة" وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه معاني الكلمة و عليه يتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب منها : "الحكمة" وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد، و"الحكم" وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، و "الاحتكام" وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية و إلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، و "التحاكم" طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.<sup>1</sup>

إن لفظ الحوكمة هو الترجمة لأصل الانجليزي لكلمة " Governance " الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بالقاهرة في محاولة لتعريب الكلمة إذ أن لها معاني أخرى مثل الإدارة الرشيدة و الحاكمة و المسائلة و غير ذلك من المصطلحات المتعددة و بذلك يطلق على اصطلاح " Corporate Governance " لفظ حوكمة الشركات, لا يوجد تعريف موحد و شامل لمصطلح حوكمة الشركات بين الاقتصاديين و المحللين و القانونيين و منه سنتناول أهم المفاهيم المرادفة لحوكمة الشركات كما وردة في بعض الدراسات:<sup>2</sup>

التعريف الأول : حوكمة الشركات هي عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على المخاطر و إدارتها من خلال الإدارة و المراقبة لمخاطر المنظمة و التأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف المؤسسة و حفظ قيمتها.

التعريف الثاني : عرفت Cadbury Commette حوكمة الشركات كما يلي : حوكمة الشركات هي نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية و غير المالية من خلاله يتم إدارة الشركة و السيطرة عليها.<sup>3</sup>

التعريف الثالث : عرف Jensen et Meckling سنة 1976 حوكمة الشركات كما يلي : " نحن نعرف علاقة الوكالة كعقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال و الخدمات بالنيابة عنه و في المقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات " <sup>4</sup>

التعريف الرابع : عرفت مؤسسه التمويل الدولية IFC بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها .

التعريف الخامس : تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD : " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من

<sup>1</sup> احمد ز غدار، اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالاعتماد على خصائص المعلومات المحاسبية و دورها في توليد تقارير مالية عالية الجودة، مجلة بحوث اقتصادية عربية، لبنان، العدد 59 ، 2012 ، ص 15.

<sup>2</sup> مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ-التجارب-المتطلبات، الدار الجامعية، مصر ، الإسكندرية، ، 2007 ، ص 11.

<sup>4</sup> احمد علي خضر ، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي ، 2012 ، ص ص 98-99.

المساهمين و الأطراف الأخرى ذات الصلة داخل الشركة متضمنا ذلك هيكل الأهداف الموضوعه من قبل الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف مع رقابة محددة و مستمرة للأداء<sup>5</sup> .

← من خلال التمعن فيما سبق من التعاريف لحوكمة الشركات نلاحظ أن التعريفات تختلف من جهة إلى أخرى فهناك من يركز على الناحية الرقابية بكل أنواعها سواء المالية أو الغير المالية و هناك من يركز في تقديمه لمفهوم حوكمة الشركات على الناحية الأخلاقية من خلال إشارتهم إلى أن الهدف من الحوكمة هو حماية حقوق المساهمين و الموردين و الدائنين كما ركز آخرون في تقديمهم لمفهوم حوكمة الشركات على أهداف المؤسسة و السياسة التوجيهية لها من خلال التحكم في المتغيرات الداخلية لها و تكييفها مع البيئة الخارجية بما يحفظ المؤسسة و مصالح أصحاب المصالح.

← بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل لحوكمة الشركات بأنها<sup>6</sup> :  
" مجموعة من القواعد و القوانين التي تنظم العلاقة بين الإدارة و الأطراف ذات الصلة بما يحفظ لكل طرف حقوقه و بما يكرس مبدأ الرقابة و المتابعة و بما ينظم العلاقة بين الإدارة و حملة الأسهم و أصحاب المصالح و هي تهتم بإيجاد و تسيير الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة "

و منه يمكن استنتاج الأطراف المعنية و المرتبطة بنظام حوكمة الشركات حيث يتضح انه هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم و قواعد حوكمة الشركات و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد و هذه الأطراف هي :  
المساهمين : هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و أيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل و هم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.  
مجلس الإدارة : هذا المجلس يتم انتخابه من قبل المساهمين و هو يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و يوكل إليهم إدارة الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم أيضا مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.  
الإدارة : و هي الجهة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

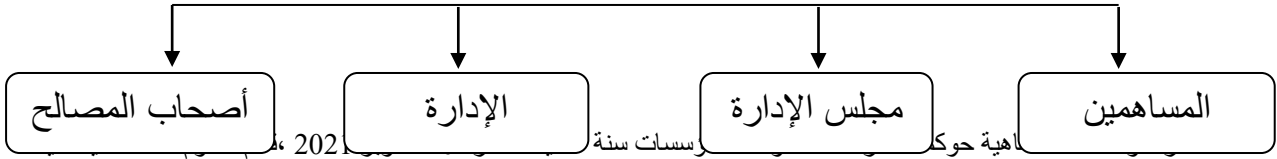
أصحاب المصالح : و هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العملاء و الموظفين , يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال و الموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

### الشكل رقم (1) : الأطراف المعنية بنظام حوكمة الشركات

#### الأطراف المعنية بنظام حوكمة الشركات

<sup>5</sup> Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform, Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 2007, p07.

<sup>6</sup> ولد محمد ، ماهية حوكمة الشركات ، حوكمة المؤسسات سنة الثانية ماستر، 10 أكتوبر 2021 ، قسم العلوم الاقتصادية كلية عبد الحميد ابن باديس ، ص4 .



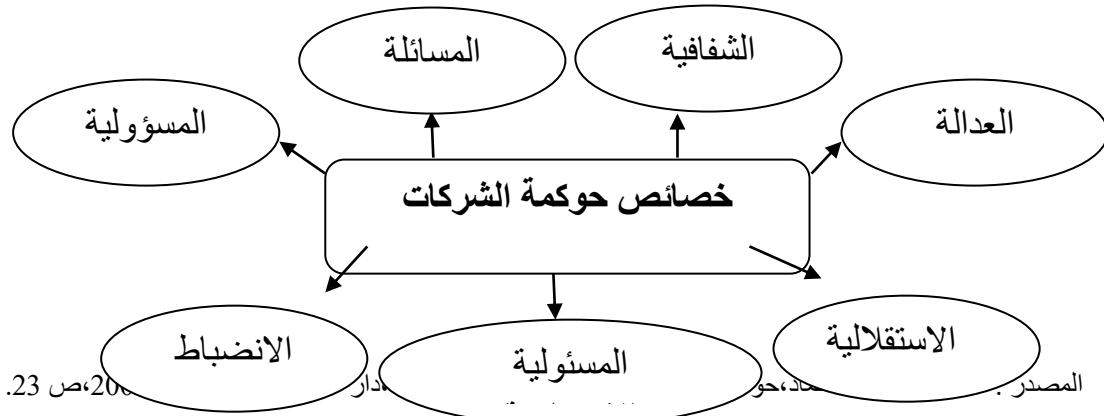
عبد الحميد ابن باديس ، ص 4 .

## المطلب الثاني : خصائص حوكمة الشركات 7

يتضمن مصطلح حوكمة الشركات الخصائص التالية:

- ◆ الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- ◆ الشفافية : وتتمثل في تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، وتتضمن الثقة و النزاهة و الإفصاح السليم و تؤمن هذه الدعامه توصيل معلومات محاسبية صحيحة و واضحة ليتيح لها المجال في إعداد تحليل مفيد حول عمليات الشركة.
- ◆ الاستقلالية : هي آلية تقلل تضارب المصالح هذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس و تعيين اللجان إلى تعيين مدقق خارجي مستقل كفاء و مؤهل للقيام بعمليات المراجعة و تقديم تأكيدات خارجية بان القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي و أداء الشركة.
- ◆ المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و هي قاعدة تقتضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في الشركة أو المؤسسة، أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة و المساهمين .
- ◆ المسؤولية: تعني وجود مسؤولية أمام جمع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة و يقصد بها أيضا توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية .
- ◆ العدالة: ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة بمن فيهم مساهمو الأقلية و المساهمين الأجانب و الاعتراف بحقوق كل الأطراف و الإفصاح بها .
- ◆ المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

## الشكل رقم (2) : خصائص حوكمة الشركات



## المطلب الثالث : أهمية و أهداف حوكمة الشركات

لا شك أن احتمال تعرض الشركات الذي لا تطبق قواعد و مبادئ الحوكمة للآزمات و الفضائح المالية تزيد بدرجة كبيرة عن الشركات التي تطبق مبادئ و قواعد الحوكمة حيث يضمن التطبيق الجيد للحوكمة تحقيق العديد من المنافع و المزايا و هذا ما سنتعرض إليه فيما يلي : 8

7 طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 22.

## الفرع الأول : أهمية حوكمة الشركات :9

تتمثل أهمية حوكمة الشركات فيما يلي :

### 1. أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات :

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة و مجلس الإدارة و المساهمين.
- نعمل على وضع إطار تنظيمي و الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشراكة التي تراعي مصلحة المساهمين.
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية و جذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي و بالتالي زيادة رأس المال بتكلفة اقل.
- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لان تلك القواعد تضمن حماية حقوقه و لذلك نجد المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدا لن يقدمون على بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى و لو تعرضت لآزمات مؤقتة تؤدي الى انخفاض أسعار أسهمها و ذلك لثقتهم في قدرة الشركة على تجاوز تلك الآزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الآزمات.
- تعتبر أداة فعالة لمواجهة الفساد المالي و الإداري , فنظام الحوكمة يجنب الشركات حالات الفشل الإداري و التعرض للإفلاس و التعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق و ضمان بقائها و نموها و استمرارها في عالم الأعمال على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالية.
- تعزيز العدالة و الشفافية و المعاملة النزيهة , حيث يعمل نظام الحوكمة على ضمان العدالة و الشفافية و المعاملة النزيهة لجميع الأطراف من المساهمين و المستثمرين و غيرهم من أصحاب المصلحة المشتركة حيث أن الحوكمة تسعى من خلال القوانين و الإجراءات التي تتبناها إلى العمل على ضمان سير عمل هذه الشركات وفق الإجراءات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للشركة و الصادرة من الجهات التشريعية.<sup>10</sup>
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية و مالية و درء حدوث الانهيارات المصرفية , حيث تساعد الحوكمة في تجنب المشاكل المحاسبية و المالية و تعزيز ودعم استقرار أنشطة الشركات العاملة بالاقتصاد و كذلك تجنب حدوث انهيارات الأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية و العالمية و المساعدة في تحقيق التنمية و الاستقرار الاقتصادي.
- إن تأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يساعد على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية و الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
- إدارة نمو و توسع الشركة , حيث يساعد إطار حوكمة الشركات القائم على أسس صحيحة الشركات على مواجهة متطلبات و تحديات توسعها و نموها و من العناصر

8 احمد علي خضر ، مرجع سابق، ص 180.

9 ولد محمد ، مرجع سابق، ص 11.

10 عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007/2006، ص، ص: 29، 30.

الأساسية للحوكمة السليمة وجود مجلس إدارة قوي الأمر الذي يعد أساسيا في توجيه إستراتيجية الشركة للنمو و ضمان ألا يؤثر هذا النمو على نجاح الشركة.<sup>11</sup>

- القضاء على مفهوم تعارض المصالح و ذلك أن الحوكمة تحفز الشركات على سلوك النهج القويم و السليم في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة و بين جميع الفئات المختلفة في الشركات.

- يعمل إطار فعال للحوكمة على معالجة تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية حيث يلعب مجلس إدارة قوي داخل الشركة العائلية دورا ناعما للغاية و مهما في تلك العملية مما يعمل على إيجاد بيئة ايجابية داخل الشركة و بين أفراد العائلة و ذلك بتشجيع التواصل المفتوح و الشفافية.

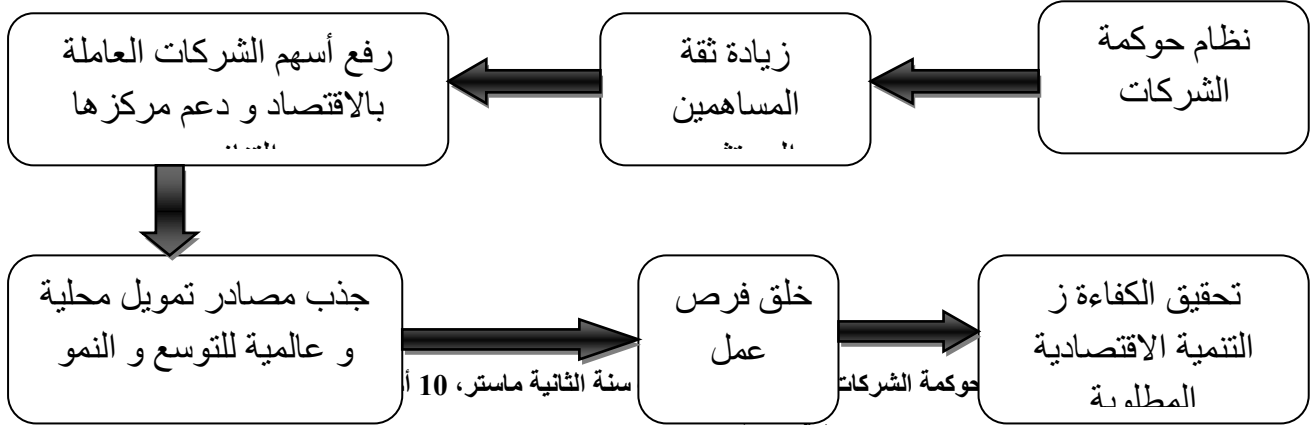
## 2. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين (المستثمرين و حملة الأسهم): 12

يدرك المستثمرون احتمال حصولهم على عائد اكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد، و هذا يحفزهم على الاستثمار كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة سبب الجشع و الإهمال و استهتار المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم فالحوكمة تحمي حقوق المستثمرين و خاصة حقوق الأقلية من جملة ، الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

## 3. حوكمة الشركات كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية: 13

تعمل الحوكمة على كفاءة استخدام الموارد و تعظيم قيمة الشركة و تدعيم تنافسيتها بالأسواق مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية و عالمية للتوسع و النمو حيث سيزيد تطبيق نظام الحوكمة من ثقة المستثمرين و المساهمين في أداء المؤسسات و خاصة ثقة المستثمر الأجنبي و الشركات الأجنبية في الاقتصاد و الشركات و بالتالي تصبح هذه الشركات قادرة على خلق فرص عمل جديدة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة و التنمية الاقتصادية المطلوبة و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

### الشكل رقم (3) : حوكمة الشركات كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية



<sup>11</sup> عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، المنعقدة بالقاهرة مصر نوفمبر 2006 ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 188

<sup>12</sup> أحمد خضر، مرجع سابق، ص: 192

<sup>13</sup> جون سولفيان، أنا جرودكفتش، نظرة إلى المستقبل الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 2005، ص: 6 .

## الفرع الثاني : أهداف حوكمة الشركات : 14

- تختلف أهداف حوكمة الشركات طبقاً للجهة المصدرة للأهداف ولكن كلها تتفق على ضرورة تعظيم الثروة للمساهمين وعدم الإضرار بالمتعاملين وترشيد قرارات مجلس الإدارة. وطبقاً لما أصدرته منظمة التعاون الدولي فإن أهداف حوكمة الشركات تتلخص في :
- تحسين أداء المؤسسات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو، وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.
  - إلزام المؤسسات بقواعد وإجراءات العمل وفقاً لمجال كل منها.
  - تعظيم دور المؤسسات ومساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
  - تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين وعملاء ومقرضين ومديرين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط بها.
  - بناء وسيادة وثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع.
- كما حددت هيئة سوق المال في نيوزلندا عن ضرورة أن تحتوي وتشمل أهداف حوكمة الشركات على:
- تعظيم الثروة للمساهمين.
  - حماية حقوق المساهمين.
  - الإمداد بمعلومات تمكن المتعاملين من الأطراف المتعددة على اتخاذ القرار المناسب.
  - التوافق مع القوانين..

## المبحث الثاني : آليات تطبيق لحوكمة الشركات.

في هذا المبحث سنتطرق لمحددات الحوكمة الداخلية والخارجية والتي تحدد مدى إمكانية تطبيقها بشكل جيد وكذا المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تعتبر

14 - عمرو يس، مرجع سابق ، ص ص 188-190.

كمعايير تطبق الحوكمة وفقها وفي الأخير سنعرض الأبعاد التنظيمية للحوكمة ومراحل التطبيق الناجح لها.

### المطلب الأول : محددات حوكمة الشركات.15

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من الضوابط التي تحمي الشركة و تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة و تشمل هذه المحددات على مجموعتين :

#### • المحددات الداخلية :

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين المساهمين ومجلس الإدارة و الإدارة، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .  
فالحوكمة الداخلية للشركات تعني التدابير التي تطبقها الشركة داخليا لتحديد العلاقة بين حملة الأسهم و مجلس الإدارة و المديرين و أصحاب المصلحة و حقوق و ادوار و مسؤوليات كل منهم على التوالي.

← وتشمل هذه المحددات: 16

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تحقيق التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- خلق فرص العمل.

#### • المحددات الخارجية: 17

هي مجموعة القواعد و القوانين المحيطة بالشركة و لا تستطيع المؤسسة أن تدار بشكل جيد وتردهر وتجذب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية، ذلك لأن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق والمؤسسات فهذه القوى الخارجية تركز الكفاءة، وتحدد معايير الحوكمة وتعاقب المخالفين وتشجع على تدفق المعلومات.

و ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تؤدي إلى حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العوائد الاجتماعية والعوائد الخاصة.

← تتكون هذه المحددات من العناصر التالية :

#### 1- عناصر تنظيمية :

- وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي تعمل من خلاله المؤسسات و هي عبارة عن:- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي : مثل قوانين المؤسسات، وقوانين رأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنح الاحتكار.

<sup>15</sup> <https://albuthi.com> le 08/03/2022 à 14 :26.

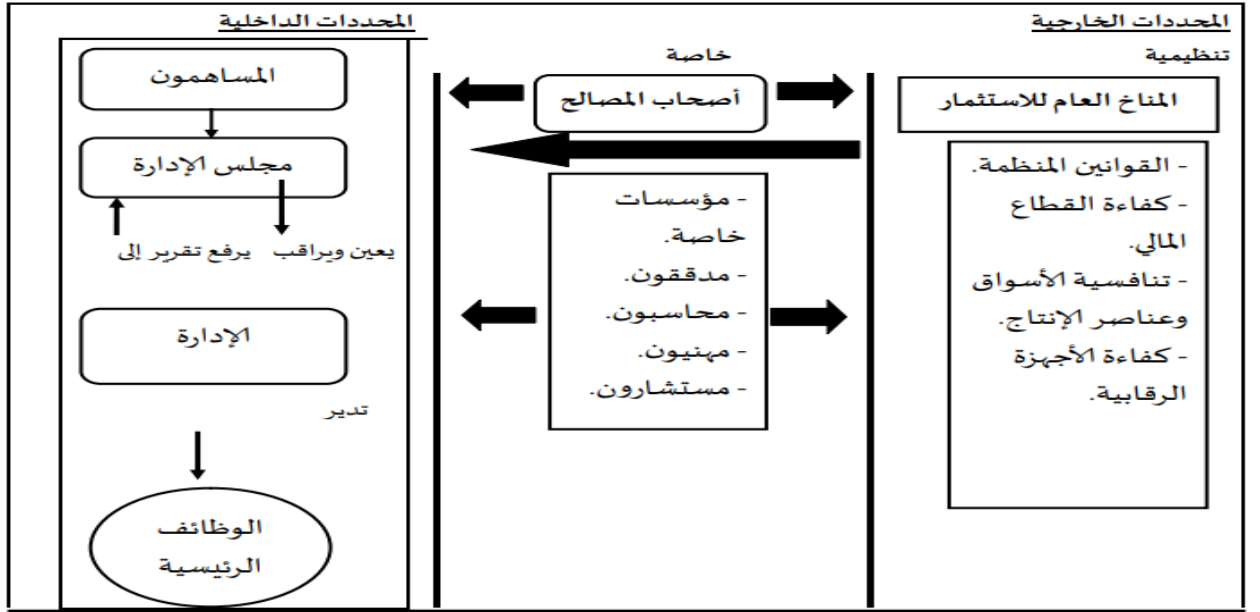
<sup>16</sup> مناوور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول: الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 أكتوبر 2008، ص76.

<sup>17</sup> مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص 230.

- وجود نظام مالي جيد يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.
  - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها.
- ب- عناصر خاصة :**

- و تشير إلى ما يلي :
- أصحاب المصالح.
- المؤسسات الخاصة : و يقصد بها مؤسسات القطاع الخاص و المؤسسات ذاتية التنظيم ووسائل الإعلام و المجتمع المدني بالإضافة إلى كافة الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات و ترفع من درجة مراقبة الشركات و تلقي الضوء على السلوك الانتهازي بالإدارة.
- المدققين و المحاسبين و المحامين.

#### الشكل رقم (4) : محددات حوكمة الشركات



المصدر : علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، حوكمة المؤسسة الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 41.

#### المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات. 18

أدت الانهيارات المالية التي اجتاحت بعض دول العالم إلى بحث البنك الدولي و صندوق النقد الدولي و قطاع الأعمال و غيرها من الأطراف المعنية مع منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مجموعة من المعايير و الإرشادات حول حوكمة الشركات و قد تجسدت نتائج ذلك خلال اجتماع مجلس منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية على المستوى الوزاري في سنة 1999 حيث تم اعتماد و إقرار خمس مبادئ أساسية للحوكمة إلا انه في عام 2004 تمت مراجعتها و إضافة مبدأ سادس إليها و تتضمن هذه المعايير و المبادئ ما يلي :

- **المبدأ الأول : ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات :**

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

- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

#### • المبدأ الثاني : حقوق المساهمين :19

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين.

- 1- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي :
  - تأمين أساليب تسجيل الملكية .
  - نقل أو تحويل ملكية الأسهم .
  - الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة .
  - المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين .
  - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .
  - الحصول على حصص من أرباح المؤسسة .

2- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة ومن بينها:

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- طرح أسهم إضافية.
- أية تعاملات مالية غير عادلة قد تفسر عن بيع الشركة.

3- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت التالية :

- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.

- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك.

- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالنيابة كما يجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو بالنيابة.

4- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.

5- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

<sup>19</sup> طارق عبد العال حمادي، مرجع سابق، ص 42.

6- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على المؤسسات في أسواق أرس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول المؤسسة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفصحة عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.

7- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواد لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة .  
8- ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

#### ● المبدأ الثالث : المعاملة المتكافئة للمساهمين : 20

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصا للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم و أن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق وذلك على النحو التالي :

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.  
- ينبغي أن يكون للمساهمين-داخل كل فئة- نفس حقوق التصويت فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئة من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.  
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.  
- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تسفر إجراءات المؤسسة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.

- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.  
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس المؤسسة.

#### ● المبدأ الرابع : حماية حقوق أصحاب المصالح : 21

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، وهو يتضمن ما يلي:

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.  
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.  
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.  
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

20 طارق عبد العال حمادي، نفس المرجع، ص 43

21 <https://www.oecd.org> le 03/03/2022 à 15 :38.

## • المبدأ الخامس : الإفصاح و الشفافية :22

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، يتعين أن يتضمن ذلك العديد من العناصر أهمها :

- 1- يجب أن يشمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية :
  - النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
  - أهداف المؤسسة .
  - حق الأغلبية من حيث المساهمة و حقوق التصويت.
  - أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم .
  - عوامل المخاطرة المنظورة .
  - المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح .
  - هياكل وسياسات حوكمة الشركات.
- 2- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.
- 3- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.
- 4- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

## • المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة :23

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة و أن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين وبمعنى آخر أن يحتوي على ما يلي:

- أ) يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.
- ب) حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأشيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- ج) يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

د) يتعين أن يطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها :

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط

- و أن يضع أهداف الأداء وان يتابع التنفيذ وأداء المؤسسة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضا حينما يقتضي الأمر ذلك إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.
  - مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمن الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

22 حمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في القانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 23

23 احمد علي خضر، نفس المرجع، ص 25.

- متابعة و إدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين ومن بين تلك الصور: إساءة استخدام أصول المؤسسة و إجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.
  - ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للمؤسسة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل و إيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بأحكام القوانين.
  - متابعة فاعلية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها و إجراء التغييرات المطلوبة.
  - الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات وبما يعني ذلك من ضرورة تحقيق الإفصاح والعلانية والشفافية وتأكيد المعرفة والمعلوماتية.
  - (هـ) يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة و أن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.
  - يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح ومن تلك المسؤوليات : التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.<sup>24</sup>
  - كي يتحقق الاطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل أعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.
- الشكل رقم (5) : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات**

<sup>24</sup> طارق عبد العال حمادي، نفس المرجع، ص 47.



المصدر : ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 19.

## المطلب الثالث : أبعاد حوكمة الشركات.25

<sup>25</sup> <https://democraticac.de> le 10/03/2022 à 19 :20.

للوكمة في الشركات أبعاد مختلفة تنصهر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية :

● البعد الاقتصادي أو الاستثماري :

يتضمن هذا البعد السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي و درجة المنافسة في السوق و توفر نظام المعلومات المالية و المعلومات غير المالية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل و إدارة المخاطر و تضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة و استمرارها في الأجل الطويل و يتضمن هذا البعد ما يأتي :

- الإفصاح المالي : و يشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي و مقاييس الانجاز.

- الرقابة الداخلية : و يشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية و تدريب الموظفين.

● البعد الاجتماعي و القانوني :

يشير هذا البعد إلى طبيعة العلاقة التعاقدية و التي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم و أصحاب المصالح المختلفة من ناحية و المديرين من ناحية أخرى و تتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية و صغار المستثمرين و تحقيق التنمية الاقتصادية و يتضمن هذا البعد ما يأتي :

- الهيكل التنظيمي : يشمل تجديد الواجبات، توزيع المسؤوليات، خطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية... الخ.

- السلوك الأخلاقي : يشمل التحكم بقيم المؤسسة و أخلاقياتها و بمستوى عالي من السلوك المثالي فيها و التقيد بقواعد السلوك المهني.

● البعد البيئي :

يركز هذا البعد بدوره على حماية البيئة من اثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

### المبحث الثالث : واقع حوكمة الشركات في الجزائر.

تشكل حوكمة الشركات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وطنية و إستراتيجية و ذلك يعود للحاجة الماسة و المتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات و تحديات سوق مفتوحة و متطورة، و تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة المعني الأول بهذا الميثاق في ضل التحديات باعتبار المكانة التي نأمل أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات و إحداث مناصب شغل دائمة.

و سنتناول في هذا المبحث التحديات و المعوقات التي واجهت تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر وفي المؤسسات المعنية بتطبيقه وفي الأخير سنتطرق لإجراءات تحسين تطبيقها في الجزائر.

## المطلب الأول : تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر 26

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:  
1 /الفساد: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية إلى جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، فزيادة سوء

تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

2 /الممارسة العملية والديمقراطية : إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية والتي من أثارها الايجابية:  
- تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على والتي تقف تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

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

3 /احترام سلطة القانون لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن

تكون هناك حوكمة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب.... الخ.

4/إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح : إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة

## المطلب الثاني: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر 27

26 صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، شلف، الجزائر، 20/19 نوفمبر 2013، ص 668.

27 صبايحي نوال، نفس المرجع، ص 668-669.

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي :

### **الفرع الأول: المصدر الداخلي**

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن

يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمي الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

**1- مجلس الإدارة:** عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة

ومستوى الرقابة وعدد اجتماعات المجلس.

**2- أعضاء مجلس الإدارة:** عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

**3- لجان مجلس الإدارة:** وأهمها لجنة التدقيق ولجنة المكافآت و الترشيحات ومدى فعاليتها واستقلاليتها و توفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

### **الفرع الثاني: المصدر الخارجي**

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي يضمن تطبيق الحوكمة في الشركات و إعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

## **المطلب الثالث: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر 28**

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أداء المؤسسات وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

### **الفرع الأول: إجراءات قصيرة الأجل**

تقوم الشركة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح و الإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم و إنشاء مجلس إدارة كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

- تنص سياسة حوكمة الشركات على إنشاء مجلس إدارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء والغرض من إنشاء مجلس إداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين.

- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.

- تقوم الشركة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الإفصاح و الإعلان عنها

<sup>28</sup> <http://thesis.univ-biskra.dz> le 26/03/2022 à 17 :48.

- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

### **الفرع الثاني: إجراءات متوسطة الأجل**

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الإدارة الاستشاري خلال عام واحد ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا وللشركة جدولاً للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات وتقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي : - تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقلاً وغير موظف من خلال عامين ويمكن أن يكون عضواً بمجلس الإدارة الاستشاري.

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين.

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات .

## **خلاصة الفصل:**

تعتبر حوكمة الشركات النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب فهي تعمل على إيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وتعود جذور هذا المصطلح إلى نظرية الوكالة الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة كما تسببت عوامل أخرى في ظهوره كالأزمات المالية.

وتقوم الحوكمة على الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية، وتعود الحوكمة بالإيجاب على كل من الشركة و المستثمرون والمجتمع .

ولم تغفل الجزائر عن أهمية الحوكمة فقامت بإصدار دليل لقواعد الحوكمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

# الفصل الثانى

# أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

## مقدمة الفصل:

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير، و دراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، و من مواردها البشرية بصفة خاصة، و لقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء و تقييمه و تحسينه، و حفلت الأدبيات التسييرية بالكثير من الأبحاث و الدراسات النظرية و العملية، فهناك من تطرق إلى الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه يمكن تحسينه) و الاعتماد على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء.

و بذلك أصبح تطوير و تجديد المؤسسات و تحسين الأداء لم يعد أمرا اختياريا و لكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء و الاستمرارية و عدم الاندثار. و من بين الآليات المتاحة للمؤسسة للحصول على أحسن أداء نجد حوكمة الشركات فهي تعتبر مفتاحا أساسيا و ضروري لتحسين الأداء المؤسسي، فهي تساعد على توفير التمويل الذي يعد أساسيا لاستمرار و بقاء المؤسسات كما تساعد على توليد الأرباح و تقليل المخاطر و زيادة القيمة السوقية، و هذا ما يعتبر محددنا أساسيا لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك المؤسسة أو الامتناع عن ذلك، و كذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل.

و للإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء .
- المبحث الثاني: تأثير عناصر الحوكمة على أداء المؤسسة .
- المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء المالي و التشغيلي.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات فهو مفهوم واسع و شامل و هام لأي مؤسسة و على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء إلا انه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له لذا نال و لا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير ، و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية. و سنتناول في هذا المبحث ماهية الأداء ، كيفية قياسه و تقييمه، و في الأخير تحسين الأداء.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات و أبحاث من الناحيتين النظرية و التطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه و يرجع هذا إلى مفهومه الذي يعتبر من أكثر المفاهيم شيوعا و استعمالا في حقل اقتصاد و تسيير المؤسسات حيث يحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين خاصة في علم الاقتصاد ، سنتناول في هذا الإطار مفهوم الأداء، أبعاده و معايير تصنيفه.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء ، و نظرتهم إليه ، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مساهمتها للتحويلات الاقتصادية وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي:

1- الأداء لغة : أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare و منها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance و التي تعني انجاز العمل و تأديته.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Oxford learner's pocket dictionary. Third edition. Oxford university press.oxford.2003.P 318.

2- الأداء اصطلاحاً ، تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " ، وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث تحقيق الأهداف ونسبة الوصول إليها.<sup>30</sup> ويمكن تعريف الأداء بأنه: " القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى القيام بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد ".<sup>31</sup> عرفه أحمد سيد مصطفى بأنه: درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. ويقصد بالكفاءة القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وأما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة.<sup>32</sup> و Miller et Bromily الأداء هو: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية حسب وجهة نظر واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>33</sup> ← كما يعد الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل على ثلاثة مكونات هي:<sup>34</sup>

1 / أداء الأفراد داخل كل إدارة و قسم.

2 / أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة .

3/ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

### الفرع الثاني: أبعاد الأداء.<sup>35</sup>

كون أن الأداء مفهوم شامل فهناك أربعة أبعاد له و التي تمثله و التي تتمثل في:

1- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذن نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم .

<sup>30</sup> توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء. دار الفكر العربي. مصر. 2002. ص3

<sup>31</sup> منحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، القاهرة ، 2002 ، ص218.

<sup>32</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002 ، ص 415.

<sup>33</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012 ، ص50..

<sup>34</sup> محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،

مصر، 2013، ص9..

<sup>35</sup> <https://www.almerja.com> le 12/03/2022 à 06 :47.

وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...).

4- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

### الفرع الثالث: معايير تصنيف الأداء<sup>36</sup>

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء ، وتعدد طرق قياسه وتقييمه تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع ، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة ؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:

1 / حسب معيار المصدر: من خلال هذا المعيار تم تقسيم أداء المؤسسة إلى قسمين أداء داخلي وأداء خارجي.

- **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج من تفاعل أداء مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مجمل الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.
  - **الأداء الخارجي:** وهو ذلك الأداء الذي ينتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة أي انه يتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات والتي نعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية.
- 2/ حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- **الأداء الكلي:** يتمثل في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.
- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة و الوظائف الأساسية.

3/ حسب المعيار الوظيفي: من خلال هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي

تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة، وهي: الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية.

- **أداء الوظيفة التسويقية:** يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.
- **أداء الوظيفة المالية:** وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المرادوية الممكنة.

<sup>36</sup> عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، 2001 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ص

- **أداء وظيفة الإنتاج:** و هنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.
- **أداء المورد البشرية:** وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، و قد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدارسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.
- 4/ حسب مستويات التسيير : نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي <sup>37</sup> :
  - **الأداء العملي:** يتجسد في الاستغلال الجيد للوسائل و الموارد في المدى القصير .
  - **الأداء التكتيكي:** يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير ، المدى المتوسط .
  - **الأداء الإستراتيجي:** يتمثل في تحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد في المدى الطويل و تتكامل فيه جميع مستويات الأداء من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات.

#### المطلب الثاني: قياس و تقييم الأداء.

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له ، و هنا تتجلى أهمية تقييم الأداء و الوقوف عليه ، و على الرغم من استعمال المفردتين ( القياس و التقييم ) في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما.

#### الفرع الأول : قياس الأداء.

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة و توجيهه القيام بقياسه، لأن عملية قيادة تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب (تحويل و تنفيذ الأهداف الإستراتيجية إلى المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكيات و التصرفات) مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و هذا يهدف تحديد الانحرافات و العمل على تصحيحها و تدعيمها.

وفي المقابل لا يمكن أن نعتبر أن قياس الأداء لوحده يمكننا من قيادة الأداء و توجيهه لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدى متابعة الأداء المحقق و إعادة ضبطه و توافقه مع الموارد المستخدمة.

#### 1 مفهوم قياس الأداء.

يعرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف و تحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر. فهو يسعى إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها و يحدد مؤشرات الأداء و تختبر و يحكم عليها بالاستعانة بمعايير الأداء.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Gilles Bressy et christian konkuyt. Economie d'entreprise . Edition sirey. Paris. 1990. P 47 .

<sup>38</sup> حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28 ، العدد 01 ، 2012 ، ص 221.

- يعرف أيضا بأنه تلك الأداة التي تساعد في فهم و تحسين الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وقياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة ما يلي :<sup>39</sup>
- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها .
  - مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الرضا لعملائها.
  - توفر المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المؤسسة .
  - التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف والآراء الشخصية.
  - توضح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير .
  - حت الإدارة على التخطيط المستقبلي.
- و من بين الأسباب التي تجعل المؤسسة تهتم بقياس الأداء ما يلي :<sup>40</sup>
- 1 / الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
  - 2 / التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
  - 3 / التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، تحديد كفاءة وفعالية العمليات وأيضا فرص التحسين.
  - 4 / تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

## 2 مؤشرات قياس الأداء.

هي مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي من خلالها يمكنك تقييم أداء كل ما يحدث سواء في المؤسسة ككل أو تقييم أداء الموظفين والأقسام أو الخطة أو تقييم الأهداف والمهام ودورها التأكد من أنك مازالت في مسارك الصحيح.<sup>41</sup>

ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى ما يلي :<sup>42</sup>

1 / **نسب الربحية** : و هي النسب التي تقيس نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربح، وتهتم الإدارة بهذه النسب لكي تحكم على مدى نجاح المؤسسة في تطبيق السياسات المخطط لها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة، وتعكس نسب الربحية الأداء الكلي للمؤسسة حيث تفحص قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من مبيعاتها، وتعتبر من المقاييس الهامة لقياس فعالية سياسات إدارة المؤسسة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية، ومن هذه النسب:

- (أ) العائد ROA " و يقيس العلاقة بين الربح وحجم الأصول ويستخدم لقياس قدرة الإدارة على على الأصول " تحقيق عائد على كل الأموال المتاحة للمؤسسة من المصادر المختلفة.
- (ب) العائد على ROE " : و يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق عائد من الأموال المستثمرة من حقوق المساهمين " قبل مالكي المؤسسة وتعطي هذه النسبة مؤشر على مقدار العائد الذي يحققه المشروع من أموال المساهمين ومدى نجاح الإدارة في زيادة أرباح مالكي المشروع.
- 2 / **نسب السوق** : تعتبر نسب القيمة السوقية والأسهم ذات أهمية خاصة للعديد من الأطراف وخصوصا لحملة الأسهم و المستثمرين المحتملين في الأسهم والذين يهمهم معرفة تأثير أداء

<sup>39</sup> وهيب حداد، قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، مصر ، القاهرة ، 2008 ، ص 127.

<sup>40</sup> <http://dr-ama.com> le 12/03/2002 à 11 :49.

<sup>41</sup> <https://plamx.com> le 12/03/2022 à 12 :00.

<sup>42</sup> عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الهاشمية ، الزرقاء ، الأردن ، 2013 ، ص ص 39-42.

المؤسسة على العوائد المتوقعة على استثماراتهم في أسهم المؤسسة و تقيس نسب السوق مدى إمكانية الاستثمار في المؤسسة، وغالبا ما تكون ضمن الاستثمارات المالية للأسهم وتستخدم هذه النسب لتقييم أداء المؤسسات كما تخدم المستثمرين الحاليين و المحتملين الذين يتعاملون في أسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم، ومن هذه النسب:

(أ) العائد على السهم الواحد: يمثل العائد على السهم الواحد نصيب السهم من الأرباح المحققة خلال الفترة المالية، وهو مقياس عام للكفاءة ويعتبر أحد العوامل التي تهتم المقرضين وخاصة في الأجل الطويل، لأن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح يشكل مصدر الأمان الرئيسي للمقرضين وذلك لضمان تسديد الديون في الأجل الطويل وتسديد فوائدها.

(ب) نسبة سعر السهم إلى ربحيته: وتمثل هذه النسبة العلاقة بين سعر السهم وربحيته، وتبين لنا مدى ارتفاع سعر السهم، أي مقارنة سعر السهم العادي من أسهم مؤسسة ما بالأرباح أو المكاسب التي يحققها هذا السهم وتعكس هذه النسبة أيضا السعر الذي يدفعه المستثمر لكل دينار من أرباح الفترة الحالية، وتعكس هذه النسبة كيفية تقدير السوق لكل من أرباح المؤسسة المتوقعة في المستقبل و المخاطر الملازمة لهذه الأرباح.

(ج) نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية: تستخدم هذه النسبة لمعرفة قيمة المؤسسة من خلال مقارنة القيمة الدفترية للمؤسسة مع القيمة السوقية وهي نسبة أساسية للمستثمرين و المحللين لأنها توفر طريقة بسيطة للحكم على قيمة المؤسسة.

(د) ربحية السهم العادي : تعتبر ربحية السهم من أهم مؤشرات الربحية لأنه يسهل مقارنة ربحية السهم خلال السنوات السابقة و كذلك بالنسبة للمؤسسات الأخرى مما يساعد المستثمرين ي ترشيد قراراتهم الاستثمارية.

(هـ) نسبة المدفوع من الأرباح<sup>43</sup>: وتعطي هذه النسبة فكرة عن نسبة الأرباح الموزعة لحملة الأسهم العادية من صافي الربح القابل للتوزيع.

← إلا انه كل هذه المؤشرات التي ساد استخدامها تؤثر بدرجة قليلة على القرارات اليومية و تحفيز الموظفين و تعكس أحداث ماضية و من ثم فهي لا ترتبط كثيرا بالأحداث الحالية و التي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل و قد تم تطوير مقاييس الأداء في السنوات الأخيرة و إدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال و هذا ما يظهره الجدول الموالي :

### الجدول رقم (1) : الاختلافات بين قياس الأداء التقليدية و الحديثة

| نظم قياس الأداء التقليدية   | نظم قياس الأداء الحديثة               |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| تتكون على التكلفة/ الكفاءة  | تتكون على أساس القيمة                 |
| تقوم على التبادل بين الأداء | تقوم على توافق الأداء                 |
| موجهة نحو الربحية           | موجهة نحو العميل                      |
| ذات توجيهات قصيرة الأجل     | ذات توجيهات طويلة الأجل               |
| شائعة في المقاييس الفردية   | شائعة في مقاييس الفريق                |
| يتم مقارنتها بالمعايير      | تقوم على متابعة التطور                |
| تهدف إلى التقييم            | تهدف إلى التقييم و الاحتواء / التغلغل |

المصدر: Toni A D ,Tonchia S , « Performance Measurement Systems : Models , Characteristics and Measures » , International Journal of Operations and Production management , 2001 , vol21 , p46.

### الفرع الثاني : تقييم الأداء.

<sup>43</sup> عبد الحليم كراجه وآخرون ، الإدارة و التحليل المالي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2000 ، ص

تعد عملية تقييم الأداء من بين العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث أن تقييم الأداء المؤسسي هي عملية لتقييم المؤسسات المختلفة وفقاً لمعايير معينة من أجل ضمان جودة النظام المؤسسي وتعزيزه، والهدف الأساسي من التقييم المؤسسي هو مراقبة نظام المؤسسة والتحقق من أدائه لمهامه ولكن بطريقة رسمية من أجل تحديد نقاط قوته وضعفه لتحسين عملياته وتطبيقاته والنهوض به على كافة المجالات والأصعدة.<sup>44</sup>

### 1. مفهوم تقييم الأداء<sup>45</sup>.

لغويا يشير مصطلح التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما. وتقييم الأداء هو عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات و سلبيات أو مناطق القوة و الضعف في الأداء الحالي/ الفعلي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في المؤسسة. ويمكن تعريفه أيضا بأنه: هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين و أعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و المعايير المحددة مسبقا و ذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها.<sup>46</sup>

كما يعرف أيضا بأنه: فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف و طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها.

### 2. أهمية تقييم الأداء<sup>47</sup>.

تهدف عملية تقييم الأداء إلى ثلاث غايات و هي على مستوى كل من المنظمة، المدير و الفرد العامل التنفيذي وتتلخص أهمية التقييم فيما يلي:

#### 1.2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

-رفع مستوى أداء العاملين و الاستثمار و قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.

-تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

- يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

#### 2.2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمديرين :

- دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تفويض سليم و موضوعي أداء تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجديدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات.

<sup>44</sup> <https://hyatok.com> le 12/03/2022 à 19 :46.

<sup>45</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 138-139.

<sup>46</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، عمان، 2016، ص 99.

<sup>47</sup> مصطفى يوسف، مرجع نفسه، ص ص 116-117.

### 3.2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين :

- تجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهد و جدية و إخلاص ليرتقب فوزه باحترام و تقدير رؤساءه معنويا.

### 3. مبادئ تقييم الأداء<sup>48</sup>

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنتج هذه المهمة. ومن هذه المبادئ نذكر:

(أ) مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

(ب) مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

(ج) مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف بحيث لا يتم تغليب إحدهما على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس .

(د) مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن و هي: المعارف، الاتجاهات، السلوك و المهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود و ترك أخرى .

(هـ) مبدأ الاستمرارية: بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة و دائمة على مدار السنة، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط.

(و) مبدأ المشاركة: بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

### 4. مراحل تقييم الأداء<sup>49</sup>

إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة و فيما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء :

**1.4- وضع توقعات الأداء :** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم و عندها يتم وضع سياسة لذلك وهذا بالتعاون مع الطرفين المتمثلة في المؤسسة و العاملون بحيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون بها و أيضا الاتفاق حول و صف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

**2.4- مراقبة التقدم في الأداء :** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم لان العملية مستمرة و تستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في الوقت نفسه.

**3.4- تقييم الأداء :** فيها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته معا يفيد في اتخاذ القرارات.

**4.4- التغذية العكسية :** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أداءه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها و هذا طبقا لما تحدده الإدارة .

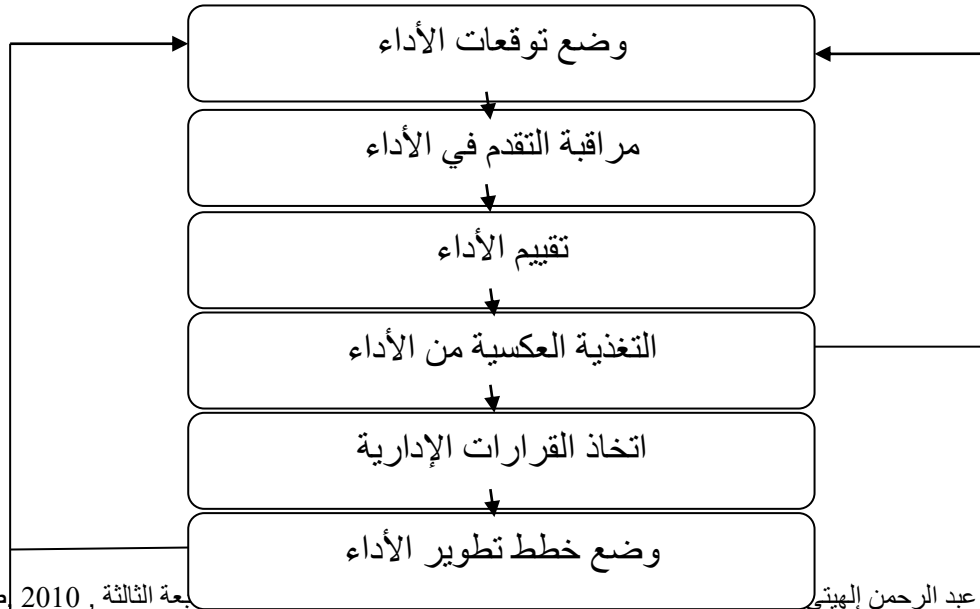
<sup>48</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، صص 142-143.

<sup>49</sup> مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2014، صص، 42-43.

5.4- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم : هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية, التعيين و الفصل.... الخ.

6.4- وضع خطط تقييم الأداء : تتمثل في آخر مرحلة بحيث فيها توضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل ايجابي على التقييم من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات و كذا قيم العاملين.

#### الشكل رقم (6) : مراحل تقييم الأداء



المصدر : خالد عبد الرحمن إلهيتي

مجلة الثالثة , 2010 , ص 204.

#### المطلب الثالث: تحسين الأداء<sup>50</sup>.

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى . و من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون ( داخلي / خارجي ).
- إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم و العمليات .
- القياس المستمر و متابعة الأداء .

#### الفرع الأول : خطوات تحسين الأداء.<sup>51</sup>

بإمكان المؤسسة تحسين أدائها بإتباعها الخطوات التالية :

- 1- تحليل الأداء : و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل و هما :  
أولا الوضع المرغوب ( يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة) و ثانيا الوضع الحالي / الفعلي ( يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا), ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا .

<sup>50</sup> عقيل جاسم عبد الله، وائل محمد صبحي إدريس، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص189

<sup>51</sup> مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص ص 68-69.

← إن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل محاولة تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام اقل تكاليف.

2- البحث عن جذور المسببات : يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها و هنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد و تعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة و يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

و يمكن اعتبار احد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء :

-قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف في التحفيز.

- ضعف في المعرفة و المهارات .

- معدات و احتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .

- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع و المحيط ككل.

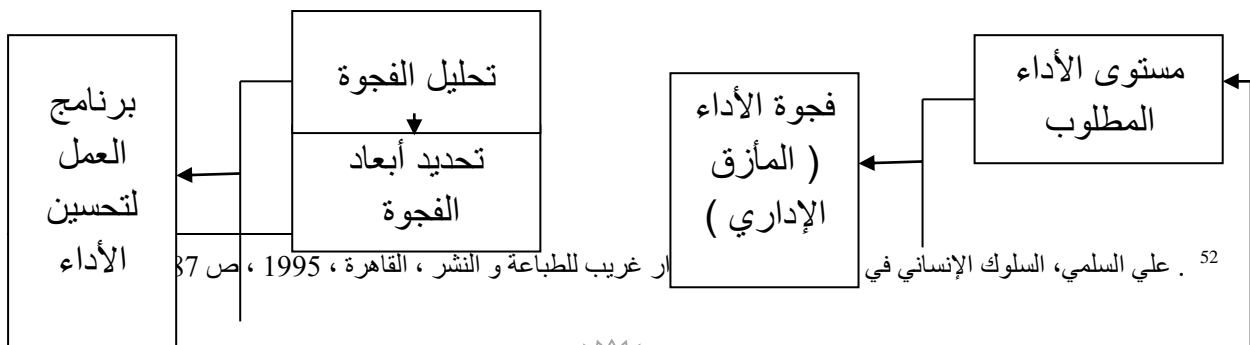
3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : التدخل هو طريقة منتظمة و شاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، و يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، و عادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين و تطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها و تطبيقها في كل المستويات.

4- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة و يحاول تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

5- مراقبة و تقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب و الحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين و تطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة و مبكرة لنتيجة تلك الوسائل، و لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة و بشكل مستمر بين الأداء الفعلي و المرغوب، و بذلك نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد .

← إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره و مستوياته و تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه و البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين و تطوير تلك العوامل و فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا و انتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.<sup>52</sup>

### الشكل رقم (7) : نموذج تحسين الأداء



ار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1995 ، ص 87

52 . علي السلمي، السلوك الإنساني في

### الفرع الثاني : أساسيات تحسين الأداء 53

- 1- بالنسبة لفرق العمل أي على المستوى الفردي هناك عدة خطوات و تتمثل فيما يلي :
  - تحديد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
  - تطوير خطط لمعالجة القضايا و الفجوات التي تم تحديدها.
  - العمل على تأسيس الطريقة المثلى في انجاز العمل.
  - الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات.
  - القيام بقياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة.
  - العلم برد فعل الرئيس و إعطاءه التغذية الراجعة عن الأعمال.
  - مراجعة كل العمليات التي تم القيام بها و تقييم نتائجها.
  - المحاولة دائما في امتلاك خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

### 2- بالنسبة للمدير :54

- يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء و متابعتها لإزالة العوائق و تعزيز النواحي الايجابية و يمكن تلخيص دوره في الخطوات التالية :
- تحليل المشكلة و تحليل الموقف.
  - طلب المشورة المتخصصة و عمل التقييم اللازم.
  - وضع و تحديد الأهداف.
  - تحديد المدخلات اللازمة.
  - التطبيق و التعزيز (زيادة السلوك الايجابي و تقليل السلبي).
  - المتابعة الدائمة و إعادة التقييم و المشورة.

53 مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 71.

54 فائزة إبراهيم محمود، ثائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، ع 09، 2010، ص، ص: 36، 37.

**المبحث 2 : تأثير عناصر الحوكمة (المبادئ/الخصائص) على أداء المؤسسة.**  
إن حوكمة الشركات تقوم على جملة من المقومات التي تعمل على حماية المؤسسات من الانهيار و الإفلاس من جهة و ضمان استدامة المؤسسات و نموها من جهة أخرى هذا لتأثيرها الايجابي على أدائها.

و للإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كالتالي:

- تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة .
- تأثير المساءلة و المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة.
- تأثير المشاركة على أداء المؤسسة.

### **المطلب الأول: تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة .**

يمثل الإفصاح الجيد و الشفافية في عرض المعلومات المالية و غير المالية أحد المبادئ و الأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات، لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح و الشفافية خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة<sup>55</sup>.

### **الفرع الأول : مفهوم الإفصاح و الشفافية<sup>56</sup>**

#### **1- الإفصاح :**

يعني إتباع سياسة الوضوح وإظهار جميع الحقائق المالية الهامة، التي يعتمد عليها مستخدمي التقارير المالية، أي انه يهدف إلى تمييز الظاهرة موضع الدراسة، و توضيح معالمها بشكل يسهل فهم المعنى المقصود.

#### **2- الشفافية :**

تعتبر الشفافية أداة هامة لمحاربة الفساد المالي و الإداري في المؤسسات، فهي ببساطة عبارة عن تقاسم المعلومات و التصرف بطريقة مكشوفة عن طريق توفير إجراءات واضحة لكيفية صنع القرارات في المؤسسة دون محاولة الإخفاء أو تضليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل .

<sup>55</sup> بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع، رهانات و آفاق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ام البواقي، 8/7 ديسمبر 2010، ص3.

<sup>56</sup> أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص52.

← هناك عدة شروط يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية منها:  
1/ أن تكون الشفافية في الوقت المناسب حيث أن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيانا فقط لاستيفاء الشكل ونستشهد على ذلك بميزانيات الشركات التي تنشر بعد شهر أو سنوات بعد صدورها.

2/ أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت .  
3 / أن تكون شارحة نفسها بنفسها فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة فقد تقوم بعض الشركات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاء للشكل القانوني بدون مرفقاتها أو بدون تقرير مراقب الحسابات أو تفصيل البنود، على أنه يجب ملاحظة ألا تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.

4/ أن يعقب الشفافية مساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.

### الفرع الثاني : أهمية الإفصاح و الشفافية بالنسبة لأداء المؤسسة<sup>57</sup>

- أحد أهم وسائل مكافحة الفساد و الانحراف الإداري حيث تسعى الشفافية إلى وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات و إتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة و الوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية و سهولة الاتصال بين هذه المستويات وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرووسين وجمهور المواطنين والثقة المتبادلة بينهم بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، و بذلك تكون الشفافية مدخلا لمعالجة الفساد وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح و التطوير الإداري في مختلف مجالات العمل.

- تعزز الولاء والالتزام لدى العاملين وتزيد من إنتاجيتهم و تشدذ همهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة ويعتبر ذلك حقا لهم.  
- تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات و التوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، سهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، كما أن وجود تشريعات واضحة و شفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصدقية) لفئات المجتمع كافة و الحفاظ عليها.

- يقود كلاهما للكفاءة والعدالة في التسعير ولحماية المستثمرين وخصوصا الصغار منهم وللمنع الاتجار استنادا إلى معلومات خاصة بالمطلعين دون غيرهم و لتخفيف التقلبات الحادة في الأسعار ولتعميق السوق وزيادة سيولته و لتوزيع أمثل للموارد المالية المحدودة على الأنشطة الاقتصادية الأكثر تنافسية.

- تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية يمكن أن يكون من أهم الحلول الفعالة للعلاج، لكي يضمن المساهم والأطراف أصحاب المصلحة أن الإدارة أو الدولة تقوم بالعمل من أجلهم، و يطلعون بشفافية على الكيفية التي تدار بها المؤسسة حتى لا يتوافر لدى المساهم و الأطراف الأخرى اعتقاد بأنهم يعيشون تحت ضغط المؤامرة وهو ما يؤثر بالطبع في استدامة الأعمال والاستثمار بالمؤسسة.

<sup>57</sup> علي يوسف، أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية "دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، 3 سوريا، ع 01، المجلد 28، 2012، ص: 51.

- الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة لمبدأ الإفصاح و الشفافية يتمتعون باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين أكثر رشادة.
- يساعد مبدأ الإفصاح و الشفافية على تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وحماية المستثمرين وتوفير الثقة في السوق ومن ثمة زيادة كفاءة الاقتصاد ككل.

## المطلب الثاني: تأثير المساءلة و المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة

تعد المساءلة من أبعاد حوكمة الشركات حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة، و أيضا محاسبة الموظفين على انتظام عملهم ومدى تقيدهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها و من جهة أخرى لدينا المسؤولية الاجتماعية و التي تعد عاملا أساسيا في توازن أهداف استراتيجيات الشركات، و هو مفهوم مرتبط بتطور وتغير الأوضاع المرتبطة بالشركات والمجتمع ككل، و يهدف إلى توجيه رؤية الشركات إلى تبني فمثلا على الصعيد الداخلي الاهتمام، الاهتمام بالممارسات الاجتماعية على الصعيد الداخلي و الخارجي .

### الفرع الأول : تأثير المساءلة على أداء المؤسسة<sup>58</sup>

#### 1- مفهوم المساءلة

قد عرف الدارسون لعلم الإدارة المساءلة من عدة مناهير فكان هناك اختلاف في التعريف تبعا لاختلاف الأطر المرجعية من فكرية وعملية لتحديده. وفيما يلي عرض لبعض التعريفات حول المساءلة:

المساءلة بأنها: قدرة المستخدم على تنفيذ المهام المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح - عرف مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمل المستخدم. leseley بأنها: الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء والتقدير عن النجاح والانجاز وتشمل - عرفها شرحا وتفسيرا للأسباب المؤدية لذلك وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا Gronlund الموقف.

- عرفت أيضا بأنها: التزام الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات.

- أو هي: منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق المصالح العامة.

- كذلك تعني المساءلة: قيام فرد بمساءلة فرد آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به و إشعاره بمستوى هذا الأداء.

← و منه نستنتج أن المساءلة في الإدارة وسيلة يتم بواسطتها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات و المسؤوليات الموكلة له.

#### 2- أنواع المساءلة<sup>59</sup>

تتطوي المساءلة عدة أنواع ويمكن توضيحها على النحو التالي:

<sup>58</sup> صبرينة بوهراوة، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات- قضايا واتجاهات-، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية، القاهرة، مصر، ع 16، 2009، ص:03

<sup>59</sup> <https://e3arabi.com> le 07/04/2022 à 18 :50.

1.2/المساءلة السياسية: تركز على أداء الحكومات من قبل الأحزاب السياسية وتؤكد على أن الحق في حكم و تمثيل الشعب يتم من خلال انتخابات ديمقراطية وأن حضورها أو غيابها يعكس درجة ديمقراطية الدولة و المجتمع.

2.2/المساءلة الإدارية للمؤسسات: تتم من خلال وضع آليات داخلية تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين.

3.2/المساءلة القانونية: تتضمن هذه الأخيرة التأكد من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية ومن أمثلتها التدقيق المالي السنوي.

4.2/المساءلة المهنية: وتؤكد على مسؤولية الأفراد أمام المسئول عن ممارساتهم في الوظيفة انطلاقاً من منحهم حرية التصرف في وظائفهم ومن ثم فهم يحاسبون على تصرفاتهم وتظهر بشكل كبير في المهن المتخصصة والمعقدة.

5.2/المساءلة الاجتماعية (العامة): تشير إلى الآليات التي تخضع المسؤولين في الحكومة والإدارات المختلفة داخل الدولة للمساءلة من قبل المواطنين، وهي أحد المقومات الهامة في الدول النامية التي تعزز الشفافية وذلك بسبب التفاعل المستمر بين القطاعين السياسي والإداري للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف وظائفهم و مهامهم بموجب القانون .

6.2/المساءلة الهيكلية: و هي المساءلة المبنية على العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس ومن أمثلتها مراجعة أداء الأفراد سنويا أو نصف سنويا حيث يقوم المسئول بمراجعة وتقييم أداء المرؤوسين.

### 3- مبادئ المساءلة<sup>60</sup>

هناك جملة من المبادئ التي يجب الأخذ بها عند إقرار المساءلة وتتمثل هذه المبادئ كما يلي:

1/وضوح قواعد النظام و عواقب المخالفات : يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها و عواقب مخالفتها وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.

2 /مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء : إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً، ويجب أن يكون هناك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.

3 /عدالة تطبيق الجزاء : يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.

4 /المساءلة و التجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، و إذا ارتكب عاملاً المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملاً و ترك الآخر فإن إدارته تنتهم بالتحيز والمحاباة.

5/مبدأ التدرج في شدة العقاب : يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة و تكرارها.

### 4- أهمية المساءلة بالنسبة لأداء المؤسسة<sup>61</sup>

- وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري، فشعور العاملين بشيوع المساءلة يكبح لاستغلال المسؤولين في إساءة استخدام الموارد حيث يخلق الشعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الإداري أو السلوك، وهي مانع للتعسف في ممارسة السلطة، خاصة عند النقاء هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تنكر على العاملين الجمع بين السلطة وعدم الاستقامة. - آليات ضبط الآراء لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة.

<sup>60</sup> حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 10.

<sup>61</sup> صبرينة بوهراوة، مرجع سابق، ص: 04

- تساعد في القضاء على الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبية والواسطة وهدر الوقت و إضاعة المال العام وتساعد على تعزيز الثقة بالجهاز الإداري حيث وجودها يؤكد سيادة الالتزام الأخلاقي والعقلانية، وسيادة القانون ما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي ما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية.

- وسيلة لتحسين المناخ العام للمؤسسة حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف من رؤساء ومرؤوسين، كما أنها سبب مباشر في ضرورة وجود معايير يحتكم بها عند تقييم الأداء.

- تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر يجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متساوية مع الخطط المرسومة.

- تشجع الموظفين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات الإدارية ما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في إنجاح العملية الإدارية نظراً إلى شعورهم بالأهمية وترفع من مستوى الرضا لدى العاملين و تحقق تحسين و صيانة الجانب المعنوي لدى الأفراد، ما يعزز الولاء للمؤسسة والعمل وتعزز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد و المؤسسات.

- تساهم في بيان وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة في تقديم خدمات معينة أو إنجاز عملية إدارية مشتركة، وبوصف وظيفي لكل وظيفة إدارية يراعى قدرة العاملين من خلال الاعتماد على نظام الجدارة في التعيين، وتوفير الإمكانيات والسلطة اللازمة لتنفيذ مهام كل وظيفة.

- تساعد في تنظيم الأفراد طبقاً لإستراتيجية المؤسسة وتوجيه طاقاتها نحو الأهداف وتحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء، وتمكن من معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وتوجيه تركيزهم إلى نتائج أعمالهم، وتساعد أيضاً في تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.

## الفرع الثاني : تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة

### 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية<sup>62</sup>

التعريف الأول حسب Peter Drucker : هي التزام على مؤسسات الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال المشاركة في مجموعة واسعة من الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية ومنع التلوث وإنشاء فرص عمل ومعالجة مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

التعريف الثاني حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة : المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المتواصل من قبل مؤسسات الأعمال بالتعامل أخلاقياً والمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على رفع مستوى المعيشي للموظفين العاملين وأسرهم، والمجتمع المحلي والمجتمع كامل .

K.Davis et هي : التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع التعريف الثالث حسب القرارات الآثار و النتائج المترتبة عن هذه القرارات على Blomstrom النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات.

### 2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية<sup>63</sup>

<sup>62</sup> <https://e3arabi.com> le 07/04/2022 à 22 :18.

<sup>63</sup> محمد جودت ناصر ، علي الخضر ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، 2013 ص 18

من بين الرواد الباحثين و الإداريين الاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمؤسسات نجد Caroll الذي قدم نموذجا من أكثر النماذج شهرة، حيث يعتمد هذا النموذج في مجال المسؤولية الاجتماعية على أربعة أبعاد أساسية و هي :

1.2- **المسؤولية الاقتصادية** : تتضمن فكرة المسؤولية الاقتصادية بالدرجة الأولى هي التركيز على تحقيق الأرباح للمالكين و الإدارة و العاملين و المساهمين فيها،"كما أن Drucker عبر عن ذلك بقوله إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتمثل أولا بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية لأنها إذا لم تستطع المؤسسة تحقيق هذه الأرباح فإنها لم تتمكن من تلبية أية مسؤوليات اجتماعية أخرى ،لهذا فإن المسؤولية الاجتماعية تركز على بعدين اقتصادي و اجتماعي و يرى الباحثون أن كلا من البعدين مهم ولا تستطيع أن تركز على واحد و تهمل الآخر بل يجب أن يكونان في توازي مع بعض حتى تتحقق المسؤولية الاجتماعية إضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المؤسسة كتقديم منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة و وظائف بأجور عادلة للعاملين، كل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة و اللوائح النافذة..

2.2- **المسؤولية القانونية**: هناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام و واجب قانوني أي أن المؤسسات عند ممارستها لأنشطتها ووظائفها المختلفة يجب أن تكون متفقة و متطابقة مع منظومة القوانين و التشريعات النافذة إلى جانب سعي هذه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها الربحية .

3.2- **المسؤولية الأخلاقية**: تتمثل المسؤولية الأخلاقية في ضرورة التزام المؤسسات عند قيامها بوظائفها و مهامها بإتباع الأسس و القواعد التي تتفق مع منظومة القيم و الضوابط، العادات و التقاليد و احترام الثقافات الأساسية و الفرعية دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع و مكوناته.

4.2- **المسؤولية الاجتماعية** : المبدأ الأساسي في هذا البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو البحث بشكل دائم عن الأساليب و الطرق التي تساعد في تحسين نوعية الحياة للعاملين و لأفراد المجتمع ،وذلك من خلال إسهاماتها الطوعية بأموالها و برامجها لصالح المجتمع و ذلك عبر دعم برامج التنمية المحلية، و هذا ما يساهم في ضمان بقاء المؤسسة و ازدهارها و تطويرها وتحسين صورتها أمام المجتمع .

ومن خلال هذه الأبعاد حسب Carol نجد أنها أبعاد مترابطة و متكاملة بحيث لا يجب على المؤسسة أن تركز على بعد و تهمل البعد الآخر مثلا أن لا تركز على مسؤولياتها الاجتماعية دون أن تكون قد لبت مسؤولياتها الاقتصادية و القانونية و الأخلاقية .

و يوضح الجدول التالي خلاصة للممارسات الأكثر شيوعا في دول العالم و التي يمكن أن تعتبر أبعادا أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية و عناصرها الأساسية و الفرعية.

## الجدول رقم (2) : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

| العناصر الفرعية                                                                                                                                                                                                                            | العناصر الأساسية           | البعد     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------|
| -منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين<br>-احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين                                                                                                                                             | المنافسة العادلة           | الاقتصادي |
| -استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي و الخدمات التي يمكن أن يوفرها.<br>-استخداما لتكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع و البيئة.                                                                                                | التكنولوجيا                |           |
| -عدم الإنجاز بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها.<br>-حماية الأطفال صحيا و ثقافيا.<br>-حماية المستهلك من المواد المزيفة و المزورة.                                                                                                           | قوانين حماية المستهلك      | القانوني  |
| -منع تلوث المياه و الهواء و التربة.<br>-التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.<br>-منع الاستخدام التعسفي للموارد.<br>-صيانة الموارد و تنميتها.                                                                                                  | حماية البيئة               |           |
| -منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين.<br>-ظروف العمل و منع عمل الأحداث و صغار السن.<br>-إصابات العمل.<br>-التقاعد و خطط الضمان الاجتماعي.<br>-عمل المرأة و ظروفها الخاصة.<br>-المهاجرين و تشغيل غير القانونيين.<br>-عمل المعوقين. | السلامة و العدالة          |           |
| -مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.<br>-مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف<br>-مراعاة حقوق الإنسان                                                                                                                                     | المعيار الأخلاقية          | الأخلاقي  |
| -احترام العادات و التقاليد<br>-مكافحة المخدرات و الممارسات اللاأخلاقية                                                                                                                                                                     | الأعراف و القيم الاجتماعية |           |
| -نوع التغذية.<br>-الملابس.<br>-الخدمات.<br>-النقل العام.<br>-الذوق العام.                                                                                                                                                                  | نوعية الحياة               | الاجتماعي |

المصدر: طاهر محسن منصور الفغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، 2015، ص82.

### 3- أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لأداء المؤسسة<sup>64</sup>

يمكن توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في النقاط التالية:  
تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة  
-المجتمعية ومخاطر عدم تحمل المسؤولية المجتمعية. بالمسؤولية  
- تحسين ممارسات إدارة  
المخاطر .

- تعزيز سمعة المنظمة، و هذا يجعلها مؤهلة للإقراض من القطاع المصرفي، وقادرة على جذب الاستثمارات، فضلا عن تحسن العلاقة بين الشركات والحكومة مما يعود عليها بالنفع.

<sup>64</sup> - بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، بشار، 14-15 فيفري 2012، ص4.

- تحسين تنظيم العلاقة داخل المؤسسة بين الإدارة و العاملين بها من ناحية الإدارة و عملاء  
 - ناحية أخرى . المؤسسة من
- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين، والتأثير الإيجابي على قدرة المنظمة على توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.
- تحقيق الوفرة المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد، وخفض استهلاك الطاقة والمياه و الحد من التلوث وخفض النفايات، واسترداد قيمة المنتجات المشتقة من جانب، وزيادة وفرة المواد الخام.
- تقليل التكاليف لأن المؤسسة التي لم تلتزم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية ستتكبد تكاليف باهظة، تدفعها على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصالح بما فيهم حماية البيئة والذين يمكن أن يطالبوا المؤسسة بدفع تكاليف الضرر البيئي.
- نزاهة المعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد .
- المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات.
- المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية. . - المساهمة في المصالح العامة، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات.
- تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل.
- تحسين الأداء البيئي وتقليل انبعاث الغازات التي تسبب تغير المناخ أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية.
- تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها .
- خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب . - تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات وولاء العملاء.
- زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الإنتاجية.
- تخفيض الرقابة التنظيمية.

### المطلب الثالث: تأثير المشاركة على أداء المؤسسة

لقد اهتمت حوكمة الشركات بمشاركة العاملين و هذا لما للمشاركة من أهمية في بناء قدرة العاملين و التعرف على الفروق الفردية لديهم من خلال التشارك و استغلال الفرص المتاحة لتوظيف مهاراتهم و قدراتهم و هذا ما ينمي روح الانتماء الذي يصب في صالح العمل الإداري للمؤسسة.

**الفرع الأول : مفهوم المشاركة<sup>65</sup>**

هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما

### الفرع الثاني : أهمية المشاركة بالنسبة لأداء المؤسسة<sup>66</sup>

تتمثل أهمية المشاركة في:

- أن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها، حيث يصبحون أكثر التزاما في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات.
- تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة.

<sup>65</sup> <https://www.politics-dz.com> le 08/04/2022 à 17 :47.

<sup>66</sup> <https://www.manhal.net> le 08/04/2022 à 18 :00.

- تحقق المشاركة هدفين إستراتيجيين يتمثل الأول في تعديل بعض الإختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والنتيجة بالأساس على أشكال استبدادية و سلطوية بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات و إبداعات متنوعة و غير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغير وتحقيق الفعالية .
- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل و زيادة الرضا الوظيفي.
- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم .
- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة.
- انتشار روح التفاهم و التعاون بين كافة أفراد التنظيم.
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار مما ينعكس إيجابا في زيادة الإنتاج وتحسين جودته .
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة الظلم والحد من مظاهر الصراع.
- تعد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.
- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.

### المبحث 3 : تأثير الحوكمة على الأداء المالي و التشغيلي

إن الهدف الأساسي لحوكمة الشركات هو الاستخدام الأمثل للموارد المالية البشرية المتوفرة في الشركة كما تهدف أيضا إلى حماية أصول الشركة تدعيم و خلق ميزات تنافسية و هذا ما يضمن تطورها و استمرارها في النشاط وانتعاش أسهمها ضمن الأسواق المالية وبالتالي تحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة.

و من خلال هذا المبحث سنتعرف على مدى تأثير الحوكمة في كل من الأداء المالي و الأداء التشغيلي.

#### المطلب الأول: تأثير الحوكمة على الأداء المالي.67

قد قام الفكر المحاسبي والمالي بتحديد مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات وتتمثل هذه القنوات في الآتي:

67 -إبراهيم عيد موسى السعبري، زيد عائد مردان، القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، ص: 235

- تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح: إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين و الحكومة) يراقب و يؤثر على إدارة الشركة بعدة طرق في محاولته للحصول على مكاسب سواء من خلال إدارة و مراقبة الشركة أو من خلال زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع الشركة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة للالتزامات القانونية مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والصراحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.
- دحض الشائعات: تعد الإشاعة من العوامل المؤثرة سلبا على الأداء وتعم في أجواء السرية والغموض والكتمان والنمط القيادي الاستبدادي لهذا فإن المؤسسة التي تطبق مبدأ الشفافية الإدارية تكون بذلك قد أوصدت الباب أمام انتشار الإشاعة ووفرت على موظفيها قضاء العديد من الساعات وراء الأبواب المقفلة لترديد الأقاويل والشائعات وشدتهم إلى أعمالهم بشكل أكبر.
- اكتشاف التلاعب: إن الحوكمة تؤكد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والإدارية والمالية، والتأكيد على الشفافية مما يساعد على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه و آثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.
- الكشف المبكر عن الأزمات: صرح Fink بأن الأزمة لا تكون وليدة الساعة بالرغم من أنها تأتي أحيانا بشكل مفاجئ و لهذا فإن المنظمة التي تطبق مبدأ الشفافية الإدارية في عملها تكون بذلك قد جهزت نفسها بأنظمة الكشف المبكر لرصد أية أخطار قد تحدث بها، مما يمكنها من اتخاذ قرارات سريعة وحازمة لمواجهة الأزمات في مراحل تشكلها الأولى الأمر الذي يحول دون تطور تعاضمها ويزيد من إمكانية وأدها والقضاء عليها.
- تخفيض مخاطر الأزمات المالية: في هذا السياق أوضحت العديد من الدارسات أن السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة و يرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة للحوكمة.
- اجتذاب و تدعيم الاستثمار: تبرز أهمية الحوكمة في زيادة الاستثمار من خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية لحقوق المساهمين في الشركات و تحديد الحقوق لأصحاب الملكية وتظهر أهميتها في هذا المجال في تنمية وتشجيع الاستثمار من خلال إرساء قواعد تؤدي بالنتيجة إلى زيادة ثقة المساهمين بالوحدة الاقتصادية و ذلك لأن المستثمرون حالة ضرورية وحجر الزاوية في الوحدات الاقتصادية كافة، ويتم ذلك من خلال الشفافية في التعامل معهم فإن حماية مصالحهم واطمئنانهم على أموالهم المستثمرة في الشركة يعد من الأولويات لدى الوحدات الاقتصادية، لأن هذا يؤدي بالنتيجة إلى رفع أسعار أسهم الوحدة في السوق ودعم مركزها التنافسي مما يؤدي إلى جذب استثمارات جديدة.<sup>68</sup>

<sup>68</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،

- جذب الاستثمارات الأجنبية و المحافظة على الاستثمارات الوطنية: يتخذ المستثمر قراراته بعد دراسة معمقة و من العوامل التي يأخذها المستثمر في الاعتبار قبل اتخاذه قرار الاستثمار في بلد ما هو الاستقرار والأمان و سيادة القانون و إمكانية الحصول على المعلومات ووضوح التشريعات.
- زيادة قيمة الشركة: لا تؤدي حوكمة الشركات إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة الشركة و ميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما أن انخفاض تكلفة أرس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر بحيث تجعل منه قطرا أكثر جذبا للاستثمار.
- جذب الاستثمار طويل الأجل: لقد أظهرت الدراسات التي أجريت مؤخرا إلى أن الدول التي توافرت بها حماية أقوى لمصلحة الأقلية عن طريق حوكمة الشركات تمتعت بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة وأكثر سيولة كما أن الدول التي تحاول جذب صغار المستثمرين محليين أو أجانب تكون حوكمة الشركات بالنسبة لها على قدر كبير من الأهمية من ناحية الحصول على العملة الصعبة المكتنزة لدى المستثمرين المحتملين ويمكن لهؤلاء المستثمرين مجتمعين أن يمثلوا مصدرا لمبالغ ضخمة لاستثمار طويل الأجل.
- تدعيم الأداء الاقتصادي طويل الأجل و القدرة التنافسية: إن طلب الشفافية في عمليات الشركات وفي إجراءات المحاسبة والتدقيق وفي عمليات الشراء وفي كافة الأعمال يؤدي إلى مهاجمة حوكمة الشركات لجانب العرض في عمليات و علاقات الفساد إذ أن الفساد يؤدي إلى استنفاد موارد الشركات ومحو قدراتها التنافسية و إلى نفور المستثمرين بعيدا عنها.<sup>69</sup>
- تطوير الأسواق المالية: و هذا من خلال حماية المستثمرين فالأسواق المالية والوسطاء الآخرين يساعدان في جلب الاستثمارات والمدخرات سوية من خلال وجود حلول خلاقة للمشاكل المالية التي يمكن أن تتعرض لها الأسواق المالية، و اعتبر La porta أن حماية المستثمرين ترتبط بكفاءة الحوكمة والتي تسمح بتطوير الأسواق المالية والتخصيص الكفء لرؤوس الأموال من خلال الشركات.
- التخصيص الأمثل للموارد: ينعكس تطبيق مبادئ الحوكمة في زيادة درجة الشفافية والإفصاح عن الأوضاع المالية السليمة للشركات المساهمة حيث يساعد ذلك على تحقيق درجة كمال الأسواق المالية فضلا عن زيادة درجة المنافسة بين الشركات و زيادة درجة معرفة الشركات بأحوال و ظروف السوق الأمر الذي يجعل السوق المالي يقترب من حالة المنافسة الكاملة مما يساعد الشركات الأكثر كفاءة على الاستمرارية في السوق و في نفس الوقت يطرد الشركات الأقل كفاءة من السوق و هذا يعني التخصيص الأمثل للموارد.
- مضاعفة الناتج المحلي: بفعل الارتقاء بكفاءة أداء و جودة منتجات الشركات، مما يساهم مباشرة في زيادة القيمة المضافة للشركات فضلا عن زيادة درجة تكاملها فيما بينها لارتفاع الثقة في مستلزمات الإنتاج المحلية و من ثمة تزايد حلقات القيمة المضافة المحققة بالاقتصاد الوطني.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> وهيبة رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء الإداري في المصارف التجارية 2014، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مجلد 16، 2015، ص: 112.

<sup>70</sup> الطيب حامد إدريس موسى، أثر القياس المرجعي على تقويم الأداء المالي في المصارف السودانية-دراسة ميدانية-، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، جامعة 3 بخت الرضا، السودان، 2015، ص: 52.

- تحسين وضعية ميزان المدفوعات: إن الحوكمة من خلال الشفافية والإفصاح عن الأوضاع المالية السليمة للمؤسسات تساهم في تحسين وضعية ميزان المدفوعات حيث أنه كلما زادت درجة الشفافية في أسواق الأوراق المالية كان أجدى بالمستثمرين والمساهمين المحليين العمل داخل البلد و الاستثمار على المستوى المحلي الأمر الذي يعمل على توطين رؤوس الأموال المحلية فضلا عن جذب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في الداخل، و هذا ما يعمل على تحسين وضعية ميزان المدفوعات و توفير موارد أجنبية لمواجهة متطلبات التنمية و من جانب آخر كلما زادت درجة الشفافية و الإفصاح تقل ظاهرة غسل الأموال مما يعمل على تحسين وضعية ميزان المدفوعات و يساهم في ارتفاع معدل التنمية الاقتصادية.

### المطلب الثاني: تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي.<sup>71</sup>

- يتمثل تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي في مجموعة من النقاط و هذا ما سنتعرض إليه فيما يلي :
- تعزيز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المؤسسة و هذا من خلال مساهمة الحوكمة في إيضاح المعلومات.
  - جعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال و تحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان و التقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء و الإنتاج بسبب الشفافية الإدارية و سياسة الانفتاح على العاملين و المشاركة و توافر المعلومة .
  - تمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة للحوكمة باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، و هذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية و مصداقية.
  - الشفافية تشجع المنافسة و ترجع من قدرات العاملين حيث تتطلب الشفافية تقديم خدمات ذات جودة عالية خالية من التعقيد و الروتين، و إعطاء فرصة لكل بادرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق العملي و لهذا تسعى المؤسسات إلى اعتماد سياسات تعيين و ترقية تعتمد على القدرة و الكفاءة و توفير فرص تنمية المهارات و القدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين من خلال برامج تعليمية و تدريبية مستمرة و مثل هذه المعايير تؤدي إلى تشجيع المنافسة و رفع قدرات العاملين.
  - إزالة العوائق الروتينية لأن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل و الإهمال و عدم الاكتراث و اللامبالاة نحو التحديث و التطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع و شعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد و التطوير تؤدي لتحسين الأداء لأن العامل يحس بقيمته و بأنه ينجز مما يقوي ثقته بنفسه فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحباط العاملين.<sup>72</sup>
  - إن اعتقاد الأفراد و شعورهم باهتمام المؤسسة برفاهيتهم و تقديرها لأفكارهم و إسهاماتهم مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام و الانتماء التي تجعلهم سعداء و راضين بانتمائهم للمنظمة و عليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارساتهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام و المواطنة و زيادة دافعيتهم للانجاز.

<sup>71</sup> <https://tanmeyah.com> le 02/04/2022 à 16 :57.

<sup>72</sup> يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد رقم 18، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، جوان 2010، ص 1154.

- تعد إتاحة فرصة المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم و تعميق إنتمائهم للمؤسسة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن وشعور العامل بالانتماء للمؤسسة يخلق ما يسمى بالالتزام الوظيفي والذي من ايجابياته ما يلي: <sup>73</sup>
- ضمان إستمرار القوى العاملة بالمؤسسة وخاصة ذوي المهارات و التخصصات النادرة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد و ذلك حرصا منهم على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون اليها.
- إن عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم و إبداعهم واقتراحاتهم، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
- كلما زادت درجة الالتزام لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، و زاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المؤسسة.
- المشاركة من قبل الأفراد تحقق أهداف التنظيم وتزيد من ارتباط الأفراد بالمؤسسة والالتزام الوظيفي لديهم.

## خلاصة الفصل:

إن الأداء يعد ضروريا لأي مؤسسة لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها فالأداء هو وصول المؤسسة إلى الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية ولقياسه يمكن الاستعانة بجملة من النسب والمؤشرات و من ثم يتم تقييمها للتحقق من أنه تم انجاز الأداء وفق الخطط الموضوعة والوقوف على السلبيات التي تعترضه الايجابيات التي ينبغي الحفاظ عليها ودعمها لتحسين الأداء .

يعد تحسين الأداء هدف كل مؤسسة كما أنه يمكن للمؤسسة الاستفادة من عناصر الحوكمة في تحسين أداءها.

<sup>73</sup> صابرين ماردر نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي- دراسة تطبيقية على موظفي وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية، غزة،فلسطين،2010،ص26.

# الفصل الثالث

مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات -  
دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و

## مقدمة الفصل:

بعد إتمام الدراسة النظرية و بغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على الحوكمة و على الأداء و كيفية قياسه بالاستعانة بجملة من المؤشرات ارتأينا أن نجرى دراسة تطبيقية فاخترنا مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز في حين أن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز مدى التزام مؤسسة سونلغاز بتطبيق الحوكمة و أثر هذه الأخيرة على أداءها. و لتوضيح ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز.
- المبحث الثاني : مظاهر الحوكمة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز.
- المبحث الثالث : دور الحوكمة في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز .

## المبحث 1: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز.

تصنف مؤسسة سونلغاز بالجزائر ضمن القطاع الاقتصادي الإنتاجي وهي في المرتبة الثانية بعد مؤسسة سونطراك من حيث البنية التحتية والوزن الاقتصادي حيث تقوم بعملية الإنتاج والتمويل بالطاقة الكهربائية في الجزائر فهي تعتبر الوحيدة في هذا المجال منذ نشأتها. سنحاول في هذا المبحث تقديم لمحة عن مؤسسة سونلغاز من خلال التعريف بها و بهيكلها التنظيمي و بالخدمات التي تقدمها.

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز.

#### الفرع الأول : تعريف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز. 74

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز من أقدم الشركات الوطنية عمرا تم إنشاؤها في العهد الاستعماري سنة 1947م وذلك تكملة للمنشآت النفطية البترولية بعد اكتشاف آبار البترول لتحميل كمية كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية وبعد الاستقلال مباشرة و جهة الحكومة الجزائرية اهتمامها لتأمين الاقتصاد الوطني، ففي سنة 1966م أعلن عن أول عملية تأمين خصت المؤسسة الاقتصادية وقطاع البنوك ثم انتهت في سنة 1741م بالتأمين الكلي لقطاع النفط وكان التاريخ 24 فيفري أهم تاريخ حيث تم فيه تأمين كل الأنابيب و متعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي و تتمثل أعمال الشركة في عمليتي توزيع الكهرباء و الغاز، فهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع و الشراء وهي مطالبة في إطار برامجها التنموية بانجاز برامجها القصيرة و طويلة المدى بغية التكفل بتمويل السوق الوطنية بهذا المنتج.

#### الفرع الثاني : تطور المؤسسة عبر مختلف المحطات التاريخية. 75

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت في ما يلي :

- سنة 1947 : تم تأسيس مؤسسة غاز و كهرباء الجزائر (ega) والتي احتكرت توزيع و إنتاج الكهرباء و الغاز بامتلاكها على كل المؤسسات الناشطة في هذا المجال في تلك الفترة على غرار (lebancie) و المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز تحت إطار التشريع الفرنسي لسنة 1957م.

74 المرسوم رقم (69-59) المؤرخ في 26 جويلية 1969 الواردة في الجريدة الرسمية (01 أوت 1969) و المتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.

75 حجاج حسان، الاتصال الحديث في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمكانة الاتصال الحديث في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق 1 مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال و علاقات عامة، إشراف د بن لطرش ليلي، 2009-2010، ص 135.

- بعد الاستقلال 1962 : بعد الاستقلال قامت الدولة الجزائرية بالإشراف عمى مؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر (ega) خاصة في مجال تكوين الإطارات من أجل التكفل بتسيير هذه المؤسسة ومسايرة تطورات العصر.
- سنة 1969 : تحولت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (ega) إلى (sonelgaz) المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أين كان عدد العمال آنذاك حوالي 6000 عامل، وكان هذا التحول يهدف إلى تسخير الإمكانيات التنظيمية والبشرية من أجل المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد ولتحقيق العديد من المشاريع الكبرى للسلطات العمومية مثل كهربة الأرياف سنة 1983م و هي المرحلة التي تم فيها الانتقال من فروع الأشغال إلى شركات الأسهم (spa) ذات الخدمة العمومية والتجارية.
- سنة 1983 : تم إنشاء العديد من الفروع الخاصة :

- كهريف (kahrif) من أجل الكهرباء.
- كهركيب (kahrakib) منشآت وتركيب الكهرباء .
- كانا غاز (kana gaz) إنجاز شبكات الغاز .
- أناقرا (ana gra) أشغال المدينة .
- التركيب (ettarkib) التركيب الصناعي .
- أم س (amc) تصنيع العدادات وأجهزة القياسات والمراقبة بفضل هذه الفروع الضخمة أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تمتلك من الإمكانيات المادية ما يمكنها من تلبية وتغطية الحاجيات الاقتصادية والاجتماعية لتنمية البلد.
- سنة 1991 : أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (epic) مهمتها الأساسية الخدمة العمومية والتسيير التجاري.<sup>76</sup>
- سنة 2002 :- أصبحت المؤسسة ذات أسهم حيث مكنتها هذه الهيكلة من توسيع مجال نشاطها داخل وخارج الوطن عن طريق الشراكة مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس النشاط.
- سنة 2004 : أصبحت مجتمع اقتصادي وصناعي للعديد من المؤسسات وفروع النشاطات القاعدية:

- سونلغاز لإنتاج الكيرباء (spe).
- تسيير شبكات نقل الغاز (grte).
- تسيير شبكات الغاز (grtg).
- سنة 2006 : تم إعادة هيكلتها إلى أربع فروع كبرى منطقة الجزائر، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب على غرار هذه التحولات يبقى تأمين الخدمة العمومية المهمة الأساسية لسونلغاز بالإضافة إلى توسيع النشاطات وتحسن السير التجاري.

### الفرع الثالث: تقديم مؤسسة سونلغاز بولاية مستغانم.<sup>77</sup>

تغطي مديريةية التوزيع إقليم ولاية مستغانم، حيث تقع ولاية مستغانم على مسافة 363 كم غرب الجزائر العاصمة، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط ومن الغرب ولاية وهران ومن الشرق

<sup>76</sup> مرجع نفسه، ص136.

<sup>77</sup> <https://www.sadeg.dz>. le 08/04/2022 à 15 :04.

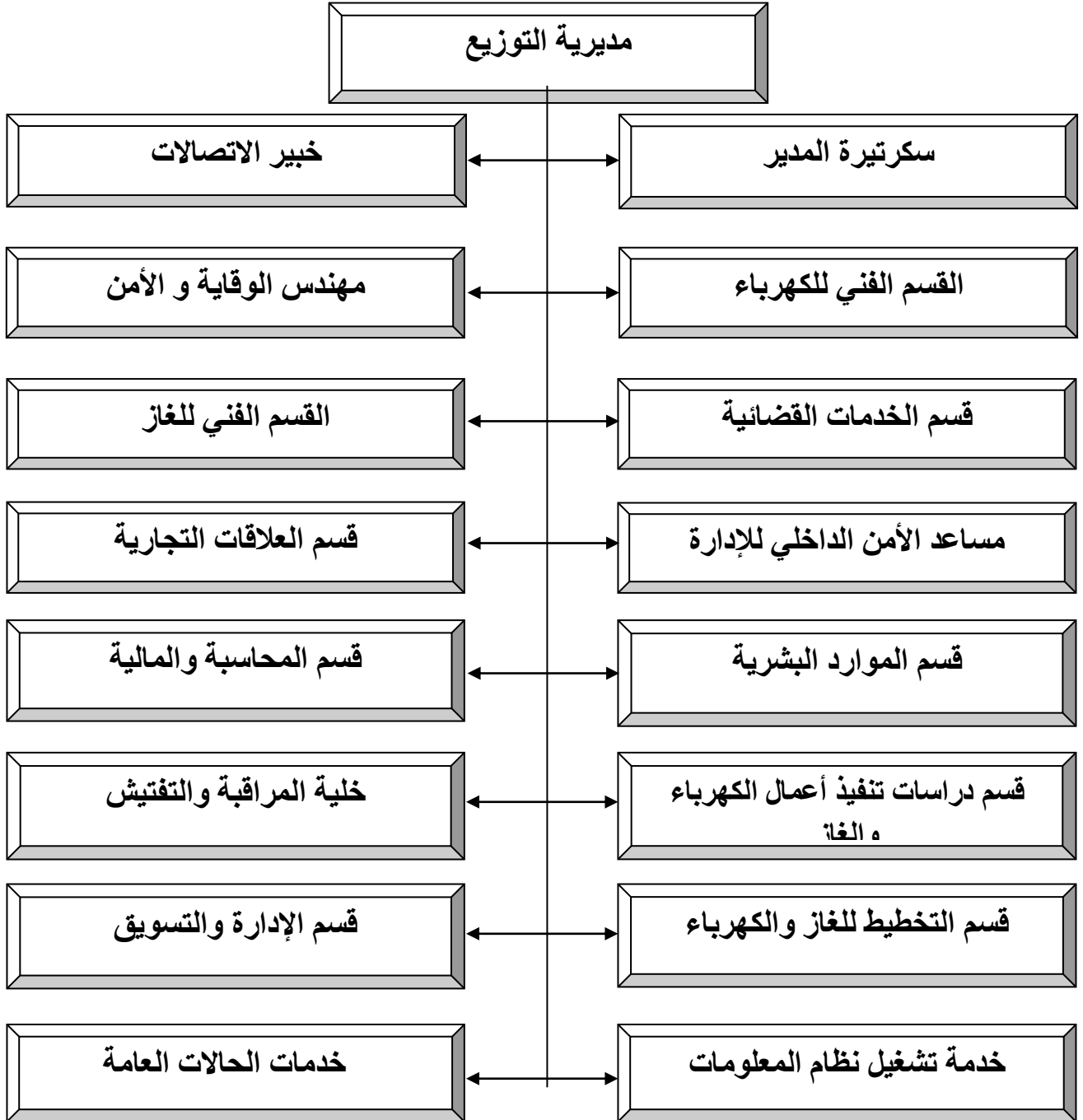
ولاية الشلف ومن الجنوب ولايتي غليزان ومعسكر، تتربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2269 كيلومتر مربع، ويبلغ عدد سكانها 830000 نسمة، وتغطي 10 دوائر و 32 بلدية. ← تقع مديرية التوزيع في طريق وهران و يبلغ عدد زبائنها 188 750 زبون كهرباء و 71336 زبون غاز بحيث يسهر على خدمتهم 518 عامل موزعين على :  
- مقر المديرية

- ثمانية وكالات تجارية و هي : مستغانم شرق - مستغانم غرب - عين تادلس - حاسي ماماش - سيدي علي - ماسرى - عشعاشة - بوقيراط.
- ثلاثة نقاط استقبال: خير الدين - سيدي لخضر - تيجديت.
- أربعة مقاطعات كهربائية و هي : مستغانم - عين تادلس - حاسي ماماش - سيدي علي .
- مقاطعتين غازية و هي : مستغانم - حاسي ماماش واستغلال الغاز بسيدي علي .

## **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.**

فيما يلي مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز :

الشكل رقم (8) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونمغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم



المصدر: مجلة سونلغاز، اخبار الاتحادية -مجلة ثلاثية صادرة عن الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، البيان المشترك للدورة 14 المنعقدة يومي 29-30 سبتمبر 2011، ص12.

### المطلب الثالث: خدمات مؤسسة سونلغاز.

تقدم مؤسسة سونلغاز خدمات متنوعة على حسب الطلب و حاجة الزبائن و تشمل ما يلي :

- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي بحيث تقوم مؤسسة سونلغاز بشرائه وإعادة تسويقه مع المحافظة على شروط الجودة .
- رضا الزبون بأفضل الشروط المطلوبة و ذلك بتزويد العميل بالغاز والكهرباء.
- صيانة وتشغيل وتطوير شبكات الكهرباء وتوزيع الغاز، وضمان سلامة وجودة واستمرارية الخدمة في كل الولاية .
- تأمين البنية التحتية من جهة ، واتجاهات الاستهلاك، خاصة استهلاك الطاقة والاستيعاب للشبكة و المحطات الفرعية وتأمين الخطوط لتجاوز الظروف، ومن جهة أخرى تنمية الإنتاج والحوادث الكبيرة.
- المساهمة في بناء سياسة اجتماعية تتفق مع قيمتنا وأهدافنا.
- المرافقة والدعم وذلك في إطار برنامج التنمية وفق المهام المديرية.
- متابعة تطورات المنظمة للتكيف المستمر مع التغيرات والحقائق الجديدة في سوق الكهرباء والغاز.
- التكيف مع شبكات اليوم ومع التكنولوجيات الجديدة والمتجددة للحفاظ باستمرار بما يتماشى مع احتياجات العملاء.
- السهر على ضمان التموين بالطاقة الكهربائية و الغازية لزبائننا الكرام و ذلك ضمن شروط الأمان و الاستمرارية و النوعية
- تلبية كل طلبات التموين بالطاقة الكهربائية و الغازية مع مراعاة كل من شروط الاستمرارية و النوعية .
- ضمان إنجاز برامج تطوير الشبكات الكهربائية والغازية و مواكبة التكنولوجيات الحديثة.
- الالتزام بمراعاة المساواة بين جميع الزبائن عند وجود شروط متطابقة.

## المبحث 2 : مظاهر الحوكمة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز.

تعد مؤسسة سونلغاز من بين المؤسسات التي تلتزم بميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر بحيث يؤكد هذا الميثاق ضمان الشفافية بالنسبة للشركات، وأن الشركات تتعهد أن تكون شفافة في حساباتها وإدارتها لعملائها والحكومات وجميع الجهات الفاعلة الاقتصادية والاجتماعية.

و من خلال هذا المبحث سنتعرف على بعض مظاهر الحوكمة المطبقة في مؤسسة سونلغاز بمستغانم.

### **المطلب الأول : الإفصاح و الشفافية في مؤسسة سونلغاز.**

تعمل مؤسسة سونلغاز في جو من الشفافية وهذا للمحافظة على علاقتها مع أصحاب المصالح و ذلك من خلال قيامها بالإفصاح عن:

الإفصاح عن اسم المؤسسة ،شكلها القانوني ،نشاطها وقيمة رأسمالها.

الإفصاح عن معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة (أسماءهم ،وظائفهم وخبراتهم).

الإفصاح عن عدد الموظفين وعن مستواهم العلمي.

الإفصاح عن توقعات الربحية للمؤسسة للسنة المقبلة .

الإفصاح عن قوائم مالية دورية.

الإفصاح عن نتائج تقييم أداء المؤسسة .

الإفصاح عن مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية.

عرض الميزانية .

عرض حساب النتائج .

عرض جدول التدفقات النقدية.

### **المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز.**

#### **• المسؤولية تجاه الموظفين :**

- تخصص مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز خلال أي سنة تريد فيها أن تطبق مجموعة من الخطط التكوينية و التطويرية مبلغ من المال تعلمه إلا هي المتكفلة بذلك من اجل تدريب و تكوين الموظفين في مركز مخصص و هو "مركز بن عكمة للتكوين" المتواجد بالبلدية و ذلك باختلاف المدة حسب كل تكوين بحيث الموظف يحتاج إلى 5 أو 6 أشهر على الأكثر بينما هناك من يحتاج إلى 9 أشهر و هي أقصى مدة للتكوين .

هذه التكوينات تمس العديد من التخصصات منها: التقنية، المالية، المحاسبة، التسويق، التدقيق، التجارة اللغات و الموارد البشرية .....

- التكفل بتأمين السفر و الأضرار التي قد تلحق بالموظفين.

- قيام المؤسسة بحفلات تكريمية للعمال: تقوم مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز بتكريم العمال مثلا تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة 8 مارس و هذا تحفيزا لهم و كذلك لتحسين صورة المؤسسة من طرف جمهورها الداخلي بالإضافة إلى قيام المؤسسة برحلات و نزاهات لعمال المؤسسة، و هذا لإعطاء إنطباع حسن عن نشاط المؤسسة وبالتالي خلق علاقة طيبة بين المؤسسة و جمهورها الداخلي و هذا راجع إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

#### **• المسؤولية تجاه المجتمع :**

أكدت مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز حسها الأخلاقي و مسؤوليتها تجاه المجتمع و تعاملها مع التحديات الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة حيث أنها تقوم ب :

- الزيارات الميدانية : من اجل التواصل وخلق العلاقات الطيبة و الانطباعات الحسنة لدى العديد من الجماهير التي يستهدفها الحدث و التي تريد المؤسسة من خلالها تحقيق أهداف معينة.

- الحملات التحسيسية : كالقيام بتجمعات وتنظيم حملات تحسيسية من طرف المؤسسة خاصة في فصلين الشتاء بسبب مخاطر الغاز والصيف من اجل تفادي مخاطر الاحتراق وكذا الاقتصاد في الطاقة.

- المطبوعات : و هذا بهدف إعطاء المزيد من المعلومات عن المؤسسة أو الموضوع المستهدف إيصاله، وتأخذ أشكالاً مختلفة كالكتيبات والملفات المتكاملة والمتضمنة معلومات عن الموضوع المستهدف في مجال مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، وهي غير دورية تتزامن مع أحداث معينة أي أنيا مؤقتة لدينا كذلك الملصقات واللافتات.

- المشاركة في الأبواب المفتوحة: القيام بأيام دراسية داخل مؤسسات تربوية أو زيارات ميدانية لمختلف القطاعات سواء بمستشفيات، مراكز التكوين المهني، وحتى الإذاعة من خلال تقديم بعض النصائح التوعوية للحد من مخاطر الغاز والكهرباء وذلك عن طريق تقديم بعض المطويات والملصقات للتلاميذ وأولياء التلاميذ.

### **المطلب الثالث : مظاهر أخرى لتطبيق الحوكمة في مؤسسة سونلغاز.**

- تستخدم المؤسسة العلاقات العامة إذ تعمل على تحقيق أكبر قدر من التفاهم والثقة بين كل من العاملين أو الموظفين وكذلك المدير الذي يعتبر المسؤول الأول على نجاح أو فشل المؤسسة كما نجد من بين الجمهور الداخلي لمؤسسة سونلغاز بولاية مستغانم كل من الوكالات التجارية و جل قطاعات الغاز والكهرباء، إذ تعمل العلاقات العامة على توطيد الصلات والروابط بين الطرفين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم وتحسين وتنمية أدائهم باهتمام العلاقات العامة بالجمهور الداخلي وحرصها على تحقيق الاتصال والتفاهم بينهم وبين المؤسسة وبالتالي سيجعلهم يشعرون بالكرامة واحترام الذات وسيشعرون بمدى أهميتهم في المؤسسة ومدى أهمية الأعمال التي يقومون بها وبأن لهم دور فعال داخل المؤسسة وأنهم ليسو مجرد آلات تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا ما سيزيد من إحساسهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.

- تفصل الشركة بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

- يقوم مجلس الإدارة باختيار المسؤولين التنفيذيين ومتابعتهم.

- يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجية الشركة.

- تقوم الشركة عامة بتحديد أهداف الشركة بدقة ومتابعة أداءها لتحقيق هذه الأهداف و الممثلة في تقريب الإدارة من المواطن ,رضا الزبون , تحسين نوعية الخدمات , توفير الطاقة الكهربائية بصفة منتظمة و دائمة.

- هناك مراقب خارجي للشركة (محافظ حسابات) يقوم بالإشراف و الرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء

التنفيذيون وترشيدها ، ويعين لثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

- تتم مساءلة المراجع الخارجي أمام الجمعية العامة.

- من أجل الوصول إلى المستوى العالمي للحوكمة قامت شركة سونلغاز بالعديد من الإجراءات أهمها تنصيب ثلاثة لجان للحوكمة وهي:

\* اللجنة الإستراتيجية: تعقد كل 3 أشهر تتكفل بالتوجيه الاستراتيجي للشركة والقرارات الأساسية

\* لجنة التدقيق والمراقبة الداخلية: تعقد كل 3 أشهر و هي التي تضمن السير الحسن للمهنة

والتقيد بالإجراءات و اللوائح .

\* لجنة الرواتب والتعيينات: تعقد كل 6 أشهر وتقوم هذه اللجنة برسم سياسة أجور كبار الموظفين في الإدارة و تحديد المكافآت.

### المبحث 3 : دور الحوكمة في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز.

أوضحت الدراسات أن الحوكمة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه المؤسسة من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم و استقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لتطبيق نظام الحوكمة برغبة و بروح معنوية عالية و منه سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل اثر الحوكمة على أداء مؤسسة سونلغاز.

**المطلب الأول : بعض المؤشرات حول تطور نشاط مؤسسة سونلغاز.**

#### • تطور عدد الموظفين

الجدول رقم (3) : تطور عدد موظفي مؤسسة سونلغاز

| السنة        | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| عدد الموظفين | 393  | 436  | 445  | 447  | 437  | 440  | 459  | 505  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية من 2014 إلى 2021

من خلال الجدول نلاحظ زيادة مستمرة في عدد الموظفين منذ سنة 2014 إلى غاية 2017 ، أما سنة 2018 نلاحظ انخفاض غير محسوس في عدد الموظفين (خروج 10 موظفين)، وفي سنة 2019 تم الحفاظ على عدد الموظفين مع إدخال 3 موظفين جدد و 19 موظف جديد في 2020 و 46 موظف جديد في 2021 حيث بلغت قيمة العمالة 505 موظف وترجع هذه الزيادة في العمالة إلى زيادة حجم نشاط المؤسسة من خلال توسعها الجغرافي و هذا ما توضحه الوثيقة رقم (1). و نلاحظ أن المؤسسة نجحت في الحفاظ على موردها البشري وفي جلب المزيد من الطاقات البشرية ، وهذا نتيجة حس المؤسسة بالمسؤولية تجاه موظفيها من خلال تكوينهم وتطويرهم وهذا ما جعل موظفي المؤسسة يشعرون بأهميتهم داخل الشركة وبانتمائهم لها وهذا ما حفزهم على إبداء أداء أفضل.

← إن نجاح المؤسسة في الاحتفاظ بموظفيها خاصة من ذوي الكفاءات العليا أكسبها فرصة النمو والتطور لأن الاحتفاظ بهذه الطاقات الكفأة عبارة عن استثمار للمؤسسة.

• **تطور زبائن المؤسسة (الكهرباء و الغاز)**  
**الجدول رقم (4) : تطور زبائن**  
**مؤسسة سونلغاز**

| عدد زبائن الكهرباء |        |        | عدد زبائن الغاز |       |       | نوع الزبون       |
|--------------------|--------|--------|-----------------|-------|-------|------------------|
| 2018               | 2017   | 2016   | 2018            | 2017  | 2016  |                  |
| 188032             | 183050 | 175684 | 71272           | 67307 | 63793 | توتر / ضغط منخفض |
| 715                | 683    | 662    | 62              | 58    | 50    | توتر / ضغط متوسط |
| 3                  | 3      | 3      | 2               | 2     | 2     | توتر / ضغط عالي  |
| 188750             | 183736 | 176349 | 71336           | 67367 | 63845 | المجموع          |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية

إن الطلب المتزايد على الكهرباء و الغاز دفع شركة سونلغاز من خلال شركة التوزيع للكهرباء إلى استثمارات ضخمة حتى يتسنى لها مواكبة التحديات في إطار تحسين نوعية الخدمة و قد مست كل من :

- الموارد البشرية من توظيف و تكوين و كذلك تعزيز الكفاءات
- البنية التحتية من مأوى للمحولات و إدارات استقبال
- شبكات هوائية و تحت أرضية ذات الضغط المنخفض والمتوسط و محولات كهربائية أرضية و هوائية.
- معدات و أجهزة ذات تكنولوجية بمعايير عالمية.

• **تطور فروع المؤسسة**

**الجدول رقم (5) : تطور عدد فروع مؤسسة سونلغاز**

| السنة | الفروع |
|-------|--------|
| 2015  | 5      |
| 2016  | 6      |
| 2020  | 8      |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية من 2015 إلى 2020

نلاحظ أن هناك زيادة مستمرة في عدد فروع المؤسسة وفي نسبة التغطية الولائية وقد يكون هذا التوسع الجغرافي راجع لاهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية ما أكسبها مكانة هامة داخل المجتمع و منحها صورة ايجابية، فحصولها على رضا المجتمع مكنها من التوسع عبر مختلف الولاية.

### المطلب الثاني : تحليل أداء مؤسسة سونلغاز.

#### • تطور رأس مال المؤسسة

#### الجدول رقم (6) : تطور رأس مال مؤسسة سونلغاز

| السنوات        | 2017           | 2018           | 2019           | 2020      | 2021      | 22   |
|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------|-----------|------|
| قيمة رأس المال | 14289540600.66 | 15626837704.58 | 16354547451.77 | 699326000 | 144045900 | 5950 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية من 2017 إلى 2022

الجدول يبين تغير رأسمال المؤسسة منذ 2017 إلى غاية 2022 حيث انه شهدت كل من السنوات الأولى زيادة في رأس المال و هذا حسب الطلب المتزايد حيث انه بلغ أكثر من 16 مليار دج في سنة 2019 بينما في السنوات الأخيرة انخفض رأس مال المؤسسة و هذا راجع إلى انتشار فيروس الكورونا و توقف كل الأعمال و هذا ما هو موضح بدقة في الوثيقة (2.3.4).

#### • تطور رقم أعمال المؤسسة (مليون دينار)

#### الجدول رقم (7) : تطور رقم أعمال مؤسسة سونلغاز

| السنة   | 2016    | 2017    | 2018   |
|---------|---------|---------|--------|
| كهرباء  | 3160.28 | 3522.28 | 837.18 |
| غاز     | 290.11  | 326.54  | 159.76 |
| المجموع | 3450.39 | 3848.82 | 996.94 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية من 2016 إلى 2018

نرى انه يوجد ارتفاع في رقم أعمال المؤسسة منذ 2016 إلى غاية 2018 بالنسبة للكهرباء أما بالنسبة للغاز كان هناك ارتفاع من سنة 2016 إلى 2017 تم انخفض ليصل إلى 159.76 مليون دج سنة 2018 (السنة التي طبقت فيها المؤسسة نظام الحوكمة).



# خاتمة

## حوصلة :

في ضوء الأزمة المالية الاقتصادية العالمية قفز مفهوم حوكمة الشركات إلى صدارة الاهتمامات وأضحى قضية رئيسية بالنسبة إلى مجتمعات الأعمال، لما لها من تأثير على أداء المؤسسات، فهي تعمل على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات وتعزيز الرقابة الداخلية و متابعة تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.

## نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:
- تؤدي حوكمة الشركات دورا كبيرا في إدارة الأزمات، فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة وإدارة الشركات في استغلالها لمواردها ودارستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الشركة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.
  - أن مؤسسة سونلغاز تركز بصورة أكبر على العنصرين التاليين للحوكمة: الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.
  - ارتفاع رأسمال الشركة يدل على أنها نجحت في جلب مستثمرين من خلال سياسة الشفافية في المعاملات التي تتبعها.

- أن الشركة تمكنت من التوسع عبر مختلف مناطق الولاية وهذا يؤشر على أن الشركة اكتسبت مكانة داخل المجتمع من خلال التزامها الاجتماعي.
- ارتفاع عدد الموظفين وهذا راجع إلى العدالة في المعاملة من طرف مسؤولي الشركة للموظفين ودعمهم المهني من خلال التكوين والتطوير وهذا ما يحفز الموظفين على تحسين الأداء التشغيلي.
- تحقيق الشركة لنتائج ايجابية وهذا ظاهر من خلال تطور رقم الأعمال وهذا يدل على أن الشركة تتبع إستراتيجية سليمة.

### **نتائج اختبار الفرضيات:**

- بعد دراسة أهم النتائج التي تم التوصل لها من خلال الدراسة التطبيقية، يمكننا معرفة مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.
- **الفرضية الأولى:** تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية للمؤسسة . تساهم الحوكمة في ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة وهذا لأن مبدأ الإفصاح والشفافية يقود إلى الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق ومنع التلاعب المالي. إذن الفرضية الأولى كانت صحيحة.
- **الفرضية الثانية:** الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء المؤسسات . تؤثر الحوكمة في بعض الجوانب من الأداء الكلي للمؤسسة مثل المحافظة على العمالة، جذب المستثمرين، جذب الزبائن وتحسين السمعة وغيرها لاكنها لا تؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية، العائد على الأصول. إذن الحوكمة ليست كفيلة وحدها بتحسين أداء المؤسسات هناك عوامل أخرى تساعد على تحسين الأداء بالإضافة إلى التطبيق السليم للحوكمة. إذن الفرضية الثانية كانت خاطئة.

### **التوصيات:**

- بعد تقديم النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية:
- نشر ثقافة الحوكمة في المجتمعات عن طريق وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، فإذا ما أدرك المجتمع أن الحوكمة تمثل خط الدفاع الأول ضد أي فساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله، فسوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها.
- استحداث مراكز متخصصة تبتغي بقضايا الحوكمة وتتولى مهمة إعداد برامج تدريبية لترسيخ أهداف ومتطلبات الحوكمة.
- تعزيز الآليات التي تنظم عملية التوافق والملائمة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الشركات.



# قائمة المصادر والمراجع

## كتب بالعربية:

- مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 .
- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ-التجارب المتطلبات، الدار الجامعية، مصر ، الإسكندرية.2007 ..
- حمد علي خضر ، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي ، 2012 .
- ولد محمد ، ماهية حوكمة الشركات ، حوكمة المؤسسات سنة الثانية ماستر، 10 أكتوبر 2021 ،قسم العلوم الاقتصادية كلية عبد الحميد ابن باديس .
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006/2007 .
- جون سولفيان، أنا جرودكفتش، نظرة إلى المستقبل الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 2005 .
- مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013.
- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء. دار الفكر العربي. مصر. 2002 .
- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، القاهرة، 2002 .
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
- حمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في القانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.
- محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2013 .
- عبد الحليم كراجه وآخرون ، الإدارة و التحليل المالي، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2000 .
- مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الاردن ، عمان ، 2016.
- مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2014 .
- عقيل جاسم عبد الله، وائل محمد صبحي إدريس، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1995.
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000 .

## كتب بالأجنبية :

- Oxford learner's pocket dictionary. Third edition. Oxford university press.oxford.2003.
- Gilles Bressy et christian konkuyt. Economie d'entreprise . Edition sirey. Paris. 1990.

### مجلات علمية :

- احمد زغدار، اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالاعتماد على خصائص المعلومات المحاسبية و دورها في توليد تقارير مالية عالية الجودة ،مجلة بحوث اقتصادية عربية ،لبنان ،العدد 59 ، 2012 .
- عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، 2001 ، جامعة بسكرة ، الجزائر.
- حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28 ، العدد 01 ، 2012.
- فائزة إبراهيم محمود، ثائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، 2010.
- إبراهيم عبد موسى السعبري، زيد عائد مردان، القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق .
- وهيبه رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء الإداري في المصارف التجارية 2014 ،مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان،مجلد 16 ، 2015.
- الطيب حامد إدريس موسى، أثر القياس المرجعي على تقويم الأداء المالي في المصارف السودانية-دراسة ميدانية، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، جامعة 3 بخت الرضا، السودان ، 2015 ..
- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية، رقم 18، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، جوان 2010.
- محمد جودت ناصر ، علي الخضر ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، 2013 .

### رسائل أو أطروحات :

- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقالوس للمصبرات بباتة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012 .
- عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الهاشمية ، الزرقاء ، الأردن ، 2013 .
- علي يوسف، أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية "دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، 3 سوريا، ع 01 ، المجلد 28 ، 2012 .

- حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

- صابرين مارد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي- دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

- حجاج حسان، الاتصال الحديث في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمكانة الاتصال الحديث في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اتصال وعلاقات عامة، إشراف د بن لطرش ليلي، 2009-2010.

### ملتقيات أو مؤتمرات :

- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول: الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 أكتوبر 2008.

- صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف، الجزائر، 19/20 نوفمبر 2013.

- وهيب حداد، قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، مصر ، القاهرة ، 2008.

- بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع، رهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ام البواقي، 7/8 ديسمبر 2010.

- صبرينة بوهراوة، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات- قضايا واتجاهات-، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية، القاهرة، مصر، ع 16، 2009.

- بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، بشار، 14-15 فيفري 2012.

- عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، المنعقدة بالقاهرة مصر نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.

Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform, Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 2007.

### مراسيم :

- المرسوم رقم (69-59) المؤرخ في 26 جويلية 1969 الواردة في الجريدة الرسمية (01 أوت 1969) و المتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.

## مواقع انترنت :

- <https://albuthi.com> .
- <https://www.oecd.org> .
- <https://democraticac.de>.
- <http://thesis.univ-biskra.dz>
- <https://www.almerja.com>.
- <http://dr-ama.com>.
- <https://plamx.com>.
- <https://e3arabi.com> .
- <https://e3arabi.com> .
- <https://www.politics-dz.com>.
- <https://www.manhal.net>.
- <https://tanmeyah.com>.
- <https://www.sadeg.dz>.

الملاحق

(01)

Effectif Actifs de la DD de Mostaganem Arrête au 31/12/2021

|                              | Effectif actif |   |    |               |   |    |                 |   |    |         |           |   |    |       |   | Total Global | EA au 31/12/2020 | TE%  |
|------------------------------|----------------|---|----|---------------|---|----|-----------------|---|----|---------|-----------|---|----|-------|---|--------------|------------------|------|
|                              | Au 31/12/2021  |   |    |               |   |    |                 |   |    |         |           |   |    |       |   |              |                  |      |
|                              | Cadre          |   |    | Haut Maitrise |   |    | Petite Maitrise |   |    | T. G. M | Exécution |   |    | Total |   |              |                  |      |
|                              | H              | F | T  | H             | F | T  | H               | F | T  |         | H         | F | T  | H     | F |              |                  |      |
| Etat major                   | 3              | 2 | 5  | 0             | 1 | 1  | 0               | 0 | 0  | 1       | 0         | 0 | 0  | 3     | 3 | 6            | 6                | 1.19 |
| Service juridique            | 2              | 0 | 2  | 0             | 0 | 0  | 0               | 0 | 0  | 0       | 0         | 0 | 0  | 2     | 0 | 2            | 1                | 0.40 |
| SIE                          | 0              | 0 | 0  | 0             | 0 | 0  | 1               | 0 | 1  | 1       | 43        | 1 | 44 | 44    | 1 | 45           | 0                | 8.95 |
| Div Relations com            | 8              | 5 | 13 | 4             | 1 | 5  | 10              | 1 | 11 | 16      | 0         | 1 | 1  | 22    | 8 | 30           | 24               | 6.96 |
| Div Technique E              | 11             | 2 | 13 | 20            | 0 | 20 | 9               | 0 | 9  | 29      | 2         | 0 | 2  | 42    | 2 | 44           | 45               | 8.75 |
| Div Technique G              | 5              | 2 | 5  | 5             | 0 | 5  | 2               | 0 | 2  | 7       | 1         | 0 | 1  | 13    | 0 | 13           | 13               | 2.58 |
| D EET                        | 7              | 0 | 7  | 9             | 1 | 10 | 3               | 0 | 3  | 13      | 2         | 0 | 2  | 21    | 1 | 22           | 23               | 4.37 |
| DAM                          | 6              | 0 | 9  | 2             | 2 | 4  | 0               | 0 | 0  | 4       | 0         | 0 | 0  | 8     | 5 | 13           | 11               | 2.58 |
| Div RH                       | 1              | 3 | 3  | 3             | 0 | 3  | 0               | 0 | 0  | 3       | 0         | 0 | 0  | 4     | 2 | 6            | 6                | 1.19 |
| Div Finances Compt           | 8              | 2 | 12 | 2             | 0 | 2  | 0               | 0 | 0  | 2       | 0         | 0 | 0  | 10    | 4 | 14           | 14               | 2.78 |
| Div Exploitation Sys inf     | 4              | 4 | 4  | 0             | 0 | 0  | 0               | 0 | 0  | 0       | 0         | 0 | 0  | 4     | 0 | 4            | 4                | 0.80 |
| Div planification            | 1              | 0 | 2  | 0             | 0 | 0  | 0               | 0 | 0  | 0       | 0         | 0 | 0  | 1     | 1 | 2            | 0                | 0.40 |
| Service Affaires Gles        | 2              | 1 | 2  | 2             | 1 | 3  | 1               | 0 | 1  | 4       | 1         | 0 | 1  | 6     | 1 | 7            | 8                | 1.30 |
| Service Exploitation G Mosta | 3              | 0 | 3  | 4             | 0 | 4  | 1               | 0 | 1  | 5       | 5         | 0 | 5  | 13    | 0 | 13           | 13               | 2.58 |
| Service Exploitation G H/M   | 2              | 0 | 2  | 2             | 0 | 2  | 1               | 0 | 1  | 3       | 2         | 0 | 2  | 4     | 0 | 7            | 7                | 1.39 |
| Service Exploitation G S/Ali | 1              | 0 | 1  | 0             | 0 | 0  | 0               | 0 | 0  | 0       | 9         | 0 | 9  | 10    | 0 | 10           | 11               | 1.99 |
| Service Exploitation G ATD   | 1              | 0 | 1  | 0             | 0 | 0  | 0               | 0 | 0  | 0       | 4         | 0 | 4  | 5     | 0 | 5            | 5                | 0.99 |
| Agence comm MT Ouest         | 6              | 0 | 7  | 12            | 1 | 13 | 0               | 0 | 0  | 13      | 9         | 0 | 9  | 27    | 2 | 29           | 26               | 5.77 |
| Agence comm MT Est           | 5              | 1 | 6  | 16            | 0 | 16 | 0               | 0 | 0  | 16      | 8         | 0 | 8  | 29    | 1 | 30           | 32               | 5.96 |
| Agence comm H/mamèche        | 3              | 1 | 3  | 13            | 0 | 13 | 1               | 0 | 1  | 14      | 5         | 0 | 5  | 22    | 0 | 22           | 21               | 4.37 |
| Agence comm mesra            | 4              | 0 | 5  | 7             | 0 | 7  | 0               | 0 | 0  | 7       | 7         | 0 | 7  | 18    | 1 | 19           | 18               | 3.78 |
| Agence comm Ain tedeles      | 5              | 1 | 6  | 11            | 2 | 13 | 1               | 0 | 1  | 14      | 9         | 0 | 9  | 26    | 3 | 29           | 31               | 5.77 |
| Agence bouguirate            | 2              | 1 | 2  | 7             | 0 | 7  | 0               | 0 | 0  | 7       | 9         | 0 | 9  | 18    | 0 | 18           | 17               | 3.58 |

|                              |     |    |     |     |   |     |    |   |    |     |     |   |     |     |    |     |     |        |
|------------------------------|-----|----|-----|-----|---|-----|----|---|----|-----|-----|---|-----|-----|----|-----|-----|--------|
| Agence comm Sidi Ali         | 6   | 0  | 6   | 12  | 0 | 12  | 0  | 0 | 0  | 12  | 14  | 0 | 14  | 32  | 0  | 32  | 36  | 6.36   |
| Agence comm Achacha          | 4   | 0  | 4   | 4   | 0 | 4   | 1  | 0 | 1  | 5   | 6   | 0 | 6   | 15  | 0  | 15  | 14  | 2.96   |
| Scce Exploitation E Mosta    | 4   | 0  | 4   | 2   | 0 | 2   | 1  | 0 | 1  | 3   | 13  | 0 | 13  | 20  | 0  | 20  | 21  | 3.38   |
| Scce Exploitation E H/M      | 2   | 0  | 2   | 3   | 0 | 3   | 1  | 0 | 1  | 4   | 11  | 0 | 11  | 17  | 0  | 17  | 17  | 3.38   |
| Scce Exploitation E ATD      | 2   | 0  | 2   | 0   | 0 | 0   | 1  | 0 | 1  | 1   | 11  | 0 | 11  | 14  | 0  | 14  | 16  | 2.78   |
| Scce Exploitation E Sidi ali | 3   | 0  | 3   | 1   | 0 | 1   | 1  | 0 | 1  | 2   | 12  | 0 | 12  | 17  | 0  | 17  | 18  | 3.38   |
| Total Global                 | 111 | 23 | 134 | 141 | 9 | 150 | 35 | 1 | 36 | 186 | 183 | 2 | 185 | 470 | 35 | 505 | 459 | 100.40 |

(02)



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

| CHAP-ART | LIBELLE                          | RÉALISATIO | Prévu     | Réalisé   | Probale   | Prévu     | EYOL. %  |
|----------|----------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
|          |                                  | 2020       | 2021      | 28/10/202 | 2021      | 2022      | 2020/202 |
| 2        | CONVERSION AU GAZ NATUREL        |            | 0         |           | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 4        | ETUDES                           |            | 0         |           | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 43       | EXT.RENF.RES.DIST.ELEC.          | 72 342     | 340 559   | 164 834   | 340 559   | 333 882   | -2%      |
| 44       | RENOUVEL.EXCEP.RES.DIST.         | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 52       | EXT.RENF.RES.DIST.GAZ            | 1 301      | 0         | 0         | 0         | 6 200     | 0DIY/0!  |
| 53       | STATION GAZ GPL                  | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 61       | ÉLECTRIFICATION RURALE           | 22 679     | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 62       | RCN ELECTRICITE                  | 313 194    | 500 000   | 411 005   | 500 000   | 505 000   | 1%       |
|          | ZONE D'OMBRE ELECTRICITE         |            | 0         | 5 416     | 0         | 259 200   |          |
| 62       | QLS ELECTRICITE                  | 6 672      | 10 189    | 17 800    | 10 189    | 0         | -100%    |
| 63       | RCN GAZ                          | 174 974    | 270 000   | 88 115    | 270 000   | 274 050   | 2%       |
|          | ZONE D'OMBRE GAZ                 |            | 0         | 0         | 69 342    | 0         |          |
| 63       | QLS GAZ                          | 27 672     | 15 968    | 0         | 15 968    | 15 460    | -3%      |
| 64       | DISTRIBUTION PUBLQUE GAZ         | 31 100     | 64 531    | 22 121    | 32 997    | 16 803    | -82%     |
| 71       | REPLACEMENT ELECTRICITE          | 8 107      | 153 520   | 64 553    | 65 000    | 48 120    | -26%     |
| 72       | REPLACEMENT GAZ                  | 36 992     | 33 692    | 24 066    | 33 692    | 18 380    | -45%     |
| 73       | REPLACEMENT MOBILIER MATERIEL DE | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 74       | REPLACEMENT EQUIPEMENT           | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 75       | REPLACEMENT VEHICULES ET ENGINs  | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 76       | REPLACEMENT OUTILLAGES           | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 77       | AUTRES REPLACEMENT               | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 81       | EQUIPEMENT MOB.MAT.BUREAU        | 161        | 2 000     | 1 433     | 2 000     | 3 000     | 50%      |
| 82       | EQUIPEMENT INFORMATIQUE          | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 83       | ACQUISITION VEHICULES-ENGINS     | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 84       | ACQUISITION OUTILLAGES           | 325        | 1 000     | 274       | 1 000     | 1 000     | 0%       |
| 85       | EQUIPEMENTS DIYERS               | 2 580      | 10 000    | 1 765     | 10 000    | 9 300     | -7%      |
| 91       | INFRASTR.TECHNICO-ADM. ET LOGTS  | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0DIY/0!  |
| 92       | AMENAGEMENT LOCAUX LOUES         | 725        | 10 000    | 726       | 10 000    | 5 000     | -50%     |
| 93       | AMENAGEMENT DIYERS               | 503        | 29 000    | 7 919     | 29 000    | 25 200    | -13%     |
|          | TOTAL GENERAL                    | 699 326    | 1 440 459 | 810 025   | 1 449 746 | 1 520 595 | 5%       |

| Dépenses<br>d'investissements/ Projets | Dépenses<br>2019 | Sources de financement |                              |            |                          |
|----------------------------------------|------------------|------------------------|------------------------------|------------|--------------------------|
|                                        |                  | Etat                   | Participa<br>tion<br>clients | Crédit     | Auto-<br>finance<br>ment |
| <b>A- Électricité</b>                  | <b>887</b>       | <b>0</b>               | <b>328</b>                   | <b>559</b> | <b>0</b>                 |
| Electrification                        | 0                | 0                      | 0                            | 0          |                          |
| QLS                                    | 0                | 0                      | 0                            | 0          |                          |
| RCN                                    | 505              | 0                      | 328                          | 177        |                          |
| Programme Propre                       | 382              | 0                      | 0                            | 382        |                          |
| <b>B- Gaz</b>                          | <b>331</b>       | <b>24</b>              | <b>178</b>                   | <b>129</b> | <b>0</b>                 |
| Distributions Publiques                | 17               | 13                     | 0                            | 4          |                          |
| QLS                                    | 15               | 12                     | 0                            | 4          |                          |
| RCN                                    | 274              | 0                      | 178                          | 96         |                          |
| Programme Propre                       | 25               | 0                      | 0                            | 25         |                          |
| <b>C- Infrastructures</b>              | <b>30</b>        | <b>0</b>               | <b>0</b>                     | <b>30</b>  |                          |
| <b>D - Autres</b>                      | <b>13</b>        | <b>0</b>               | <b>0</b>                     | <b>13</b>  |                          |
| <b>Total</b>                           | <b>1261</b>      | <b>24</b>              | <b>506</b>                   | <b>731</b> | <b>0</b>                 |

| Programmes                                       | RÉALISATI<br>ON | Prévu<br>Révisé 2 | Réalisé    | Probale     | Prévu       | TE %<br>18/19 |
|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|-------------|-------------|---------------|
|                                                  | 2020            | 2021              | 28/10/20   | 2021        | 2022        |               |
| Electrification Rurale                           | 23              | 0                 | 0          | 0           | 0           | #DIV/0!       |
| Quartier Lotissement Sociaux                     | 7               | 10                | 18         | 10          | 0           | -100          |
| Raccordement Clientèle Nouvelle                  | 313             | 500               | 411        | 500         | 505         | 1             |
| Programme Propre                                 | 80              | 494               | 229        | 406         | 382         | -6            |
| <b>Programme d'investissement Electricité (M</b> | <b>423</b>      | <b>1004</b>       | <b>658</b> | <b>916</b>  | <b>887</b>  | <b>-3</b>     |
| Distribution Public Gaz                          | 31              | 65                | 22         | 93          | 17          | -82           |
| Quartier Lotissement Sociaux                     | 28              | 16                | 0          | 16          | 15          | -3            |
| Raccordement Clientèle Nouvelle                  | 175             | 270               | 88         | 270         | 274         | 2             |
| Programme Propre                                 | 38              | 34                | 24         | 34          | 25          | -27           |
| <b>Programme d'investissement Gaz (MD</b>        | <b>272</b>      | <b>384</b>        | <b>134</b> | <b>413</b>  | <b>331</b>  | <b>-20</b>    |
| <b>Autres (Infrastructures+Informatiques)</b>    | <b>4</b>        | <b>52</b>         | <b>12</b>  | <b>52</b>   | <b>44</b>   | <b>-16</b>    |
| <b>Total Programme d'Investissement (MD</b>      | <b>699</b>      | <b>1440</b>       | <b>805</b> | <b>1380</b> | <b>1261</b> | <b>-9</b>     |

(03)

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2018

CENTRE DD MOSTAGHANEM

DATE 44006.58087962959

**BILAN PASSIF**

Définitif

| <b>PASSIF</b>                                 | <b>note</b> | <b>2018</b>       | <b>2017</b>       |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                       |             |                   |                   |
| Capital non appelé                            |             |                   |                   |
| Primes et réserves (Réserves consolidées)     |             |                   |                   |
| Écart de réévaluation                         |             | 387 216 742,15    | 387 216 742,15    |
| <b>Résultat net</b>                           |             | 0,00              | 0,00              |
| <b>compte de liaison**</b>                    |             | 9 579 348 800,35  | 8 741 977 982,33  |
| <b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>                 |             | 9 966 565 542,50  | 9 129 194 724,48  |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                   |             |                   |                   |
| Emprunts et dettes financières                |             | 197 625 849,65    | 185 719 046,84    |
| Autres dettes non courantes                   |             |                   |                   |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance |             | 3 732 512 604,10  | 3 207 667 553,85  |
| <b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>             |             | 3 930 138 453,75  | 3 393 386 600,69  |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                       |             |                   |                   |
| Fournisseurs et comptes rattachés             |             | 771 335 813,75    | 739 749 766,87    |
| Impôts                                        |             | 103 255 285,99    | 99 408 894,09     |
| Dettes sur sociétés du Groupe et associés     |             | 0,00              | 0,00              |
| Autres dettes                                 |             | 855 542 608,59    | 927 800 614,53    |
| Trésorerie passif                             |             | 0,00              | 0,00              |
| <b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>                 |             | 1 730 133 708,33  | 1 766 959 275,49  |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>                   |             | 15 626 837 704,58 | 14 289 540 600,66 |

(04)

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD MOSTAGHANEM

DATE 44006.57848379621

**BILAN PASSIF**

Provisoire

| <b>PASSIF</b>                                 | <b>note</b> | <b>2019</b>        | <b>2018</b>       |
|-----------------------------------------------|-------------|--------------------|-------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                       |             |                    |                   |
| Capital non appelé                            |             |                    |                   |
| Primes et réserves (Réserves consolidées)     |             |                    |                   |
| Écart de réévaluation                         |             | 387 216 742,15     | 387 216 742,15    |
| <b>Résultat net</b>                           |             | - 1 618 273 146,12 | 0,00              |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau    |             | 8 210 320,29       | 0,00              |
| <b>compte de liaison**</b>                    |             | 11 419 931 033,11  | 9 579 348 800,35  |
| <b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>                 |             | 10 197 084 949,43  | 9 966 565 542,50  |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                   |             |                    |                   |
| Emprunts et dettes financières                |             | 207 442 108,08     | 197 625 849,65    |
| Autres dettes non courantes                   |             |                    |                   |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance |             | 3 877 640 236,40   | 3 732 512 604,10  |
| <b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>             |             | 4 085 082 344,48   | 3 930 138 453,75  |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                       |             |                    |                   |
| Fournisseurs et comptes rattachés             |             | 850 230 470,41     | 771 335 813,75    |
| Impôts                                        |             | 118 573 560,93     | 103 255 285,99    |
| Dettes sur sociétés du Groupe et associés     |             | 0,00               | 0,00              |
| Autres dettes                                 |             | 1 103 576 126,52   | 855 542 608,59    |
| Trésorerie passif                             |             | 0,00               | 0,00              |
| <b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>                 |             | 2 072 380 157,86   | 1 730 133 708,33  |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>                   |             | 16 354 547 451,77  | 15 626 837 704,58 |

## ملخص

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم حوكمة الشركات على اثر الأزمات المالية المتكررة و التي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات بسبب انتشار الفساد الراجع إلى نقص الإفصاح و الشفافية

لذلك أصبحت حوكمة الشركات الترياق المضاد للفساد و هي تعتبر أداة فعالة تعمل على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات وتعزيز الرقابة الداخلية و متابعة تنفيذ استراتيجيات المؤسسة. و هذا من خلال الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية.

كل هذا يؤكد وجود علاقة وثيقة الصلة بين تطبيق مبادئ الحوكمة و تحسين أداء المؤسسات إذ تعتبران وجهان لعملة واحدة يؤثر و يتأثر كل منهما بالآخر.

### الكلمات المفتاحية :

حوكمة الشركات ، آليات حوكمة الشركات ، أداء المؤسسات، الشفافية.

## Abstract

In recent years, interest in the concept of corporate governance has increased following the recurring financial crises that led to the bankruptcy of many companies due to the spread of corruption due to lack of disclosure and transparency.

Therefore, corporate governance has become an anti-corruption antidote. It is considered an effective tool that works to limit the use of administrative authority in other than the interests of shareholders and works to activate the performance of the boards of directors in those companies, strengthen internal control and follow up on the implementation of the organization's strategies. This is through a commitment to applying the principle of disclosure and Transparency.

All this confirms the existence of a closely related relationship between the application of the principles of governance and improving the performance of institutions, as they are two sides of the same coin that affect and are affected by each other.

### Keywords:

Corporate Governance , Corporate Governance Mechanisms , Institutional Performance , Transparency.