وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد– الطـــارف -
UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

السنة الجامعية: 2025/2024

الرقم التسلسلي:.....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور حوكمة الشركـــات في تحسين الأداء المـــالي للمؤسســـات

تخصص: إدارة أعمـــــال

من إعداد الطلبة:

- شـــواف هـيـبـة
- بن غضبـان إلياس

ـ تحت إشراف الدكتورة:

- بـــن زارع حيـــاة

ملخــص

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في المؤسسات، فحوكمة الشركات والأداء المالي يعتبر إحدى المواضيع المثيرة للجدل وله أهمية استثنائية، ولاسيما في المؤسسات وخاصة الاقتصادية، وللإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز ولاية الطارف، حيث تم الاعتماد على المقابلة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات الجيدة تعد استثمارا استراتيجيا في الأداء المالي المستقبلي، حيث أن مؤسسة سونلغاز تطبق مبادئ الشفافية والمساءلة الإفصاح المالي، التدقيق الخارجي، حماية المساهمين، حيث أن حوكمة الشركات لها دور فعال في تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الربحية، تعظيم قيمة المساهمين، تحسين كفاءة استخدام الموارد، تعزيز القدرة على جذب الاستثمارات والاستدامة المالية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الأداء المالي، مؤسسة سونلغاز بالطارف.

Abstract

This study aimed to examine the role of corporate governance and financial performance in improving financial performance in institutions. Corporate governance is a controversial topic of exceptional importance, particularly in institutions, particularly economic ones. To answer the study's questions and achieve its objectives, a field study was conducted at Sonelgaz in El Tarf, relying on interviews.

The study concluded that good corporate governance is a strategic investment in future financial performance, as Sonelgaz applies the principles of transparency, accountability, financial disclosure, external auditing, and shareholder protection. Corporate governance plays an effective role in improving financial performance by increasing profitability, maximizing shareholder value, improving resource efficiency, enhancing the ability to attract investment, financial sustainability, and achieving desired goals.

Keywords: Corporate Governance, Financial Performance, Sonelgaz in El Tarf

إهـــــداء

الحمد لله حبا وامتنانا على البدء والختام

بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى من أحمل اسمهما بكل فخر ومهدا لي طريق العلم لطالما عاهدتهم بهذا النجاح ها أنا أتممت وعدي وأهديته إليكم **" والداي العزيزين "**

وإلى من هم دائما الكتف والسند الذي لا يميل أحبائي **" أخواتي الغالبين"**

إلى شريك أيامي الذي أمدني بالقوة وأمن بي ودعمني
في كافة الأوقات لأصل إلى ما أنا عليه الآن **"زوجـــي"**.

لكل من كان عونا وسندا في هذا الطريق لأصدقائي الأوفياء
لرفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات
إليكم عائلتي صغيرا وكثيرا أهديكم هذا الإنجاز وثمرة نجاحي الذي طالما تمنيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضله سبحانه وتعالى
إلى من ساندتني وأرشدتني ولم تبخل عليا بمعلوماتها القيمة وتوجيهاتها الأستاذة المشرفة **"بن زارع حيـــاة "**

فالحمد لله على ما وهبني شكرا وحبا وامتنانا البدء والختام
وآخر دعوانا أن الحمد على ولله رب العالمين.

الطالبة: شواف هيبة

إهـــــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله)

صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب إلا بطاعتك،

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله،

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار،

إلى من علمني العطاء بدون انتظار،

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار،

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها إلى الأبد أبي وأمي.

إخوتي ورفقاء دربي وهذه الحياة بدونكم لا شيء

إلى الأستاذة المشرفة **" بن زارع حيـــاة "**التي كانت خير عون لي بنصائحها وتوجيهاتها

الطالب: بن غضبان إلياس

شكر وعرفـــان

الحمد لله الذي هدنا للإسلام برسالة سيدنا خاتم الأنبياء

ووضح لنا الحلال من الحرام، وارشادنا إلى ما فيه صلاحنا وسعادتنا في الدارين،

والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم

واله صحبه أجمعين أما بعد:

اللهم لك الحمد والثناء وأنت المعبود حق العبادة

لك الحمد حتى ترضى،

نشكرك ونثني عليك شكر العارفين

وثناء العابدين لما ألهمت خطانا

ووفقننا لهذا العمل الذي نراه عملا خالصا

نتقدم نحن بجزيل الشكر والامتنان

إلى من قدم لنا يد المساعدة من أجل إتمام إنجاز هذه المذكرة

التي هي ثمرة جهدنا خلال مشوارنا الدراسي

وعمق شكرنا يعود للأستاذة الفاضلة المشرفة " بن زارع حيـــاة " لوقوفها معنا،

التي زودتنا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة

ونشكر كل أساتذة جامعة " الشاذلي بن جديد "على كل ما قدموه لنا من معلومات قيمة

وفي الأخير نتمنى التوفيق والسداد

في هذا العمل المتواضع.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
شكل رقم 1-1	الأطراف المعنية بنظام حوكمة الشركات	(19)
شكل رقم 3-1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف	(64)

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
- ملخص	**(i)**
- Abstract	**(ii)**
- إهداء	**(iii)**
- شكر وعرفان	**(v)**
- قائمة الأشكال	**(vi)**
- فهرس المحتويات	**(vii)**
- مقدمة	**(01)**
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات	**(10)**
تمهيد	(11)
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	(1)
المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة الشركات	(12)
الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات	(12)
الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات	(13)
المطلب الثاني: قواعد حوكمة الشركات الأطراف المعنية بتطبيقها	(16)
الفرع الأول: قواعد حوكمة الشركات	(16)
الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	(17)
المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات	(20)
الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات	(20)
الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات	(21)
المبحث الثاني: أساسيات حول حوكمة الشركات	(22)
المطلب الأول: أبعاد ومقومات حوكمة الشركات	(22)
الفرع الأول: أبعاد حوكمة الشركات	(22)
الفرع الثاني: مقومات حوكمة الشركات	(24)
المطلب الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات	(25)
الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات	(25)
الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات	(27)

المطلب الثالث: ضوابط ودوافع تبني حوكمة الشركات	(28)
الفرع الأول: الضوابط الرئيسية اللازمة لآليات حوكمة الشركات	(28)
الفرع الثاني: دوافع تبني حوكمة الشركات	(28)
خلاصة الفصل الأول	(30)
الفصل الثاني: الخلفية النظرية للأداء المالي	**(31)**
تمهيد	**(32)**
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء	(33)
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته	(33)
الفرع الأول: مفهوم الأداء	(33)
الفرع الثاني: أهمية الأداء	(36)
المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الأداء	(37)
الفرع الأول: معايير الأداء	(37)
الفرع الثاني: مؤشرات الأداء	(38)
المطلب الثالث: متطلبات وأنواع الأداء	(40)
الفرع الأول: متطلبات الأداء	(40)
الفرع الثاني: أنواع الأداء	(41)
المبحث الثاني: الأداء المالي للمؤسسة: الآليات والأبعاد	(44)
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته	(44)
الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي	(44)
الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي	(46)
المطلب الثاني: أهداف وآليات تحسين الأداء المالي	(47)
الفرع الأول: أهداف الأداء المالي	(47)
الفرع الثاني: آليات تحسين الأداء المالي	(48)
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومقوماته	(50)
الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء المالي	(50)
الفرع الثاني: مقومات الأداء المالي	(51)
المبحث الثالث: حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة	(52)
المطلب الأول: انعكاس مبادئ حوكمة الشركات على الأداء المالي	(53)
المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بأداء المؤسسات الاقتصادية	(54)
المطلب الثالث: دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي	(56)

خلاصة الفصل الثاني	(58)
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز	(59)
تمهيد	(60)
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف	(61)
المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز ومراحل تطورها	(61)
الفرع الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز	(61)
الفرع الثاني :مراحل تطور مؤسسة سونلغاز	(61)
المطلب الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف وهيكلها التنظيمي	(63)
الفرع الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف	(63)
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف	(64)
المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز بالطارف ومهامها	(65)
الفرع الأول: وظائف مؤسسة سونلغاز بالطارف	(65)
الفرع الثاني: مهام مؤسسة سونلغاز	(66)
المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات	(66)
المطلب الأول: منهج الدراسة	(66)
المطلب الثاني: الملاحظة	(67)
المطلب الثالث: مجالات الدراسة	(68)
المبحث الثالث: دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز بالطارف	(70)
المطلب الأول: المقابلة	(70)
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة	(71)
المطلب الثالث: تحليل محاور المقابلة حول دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي بمؤسسة سونلغاز	(84)
خلاصة الفصل الثالث	
- الخاتمة	(89)
- قائمة المراجع والمصادر	(94)

مقـــدمـــة

شهد العالم وما يزال يشهد العديد من المشاكل المالية والإدارية الناتجة عن سوء التصرف والذي يؤدي إلى الضرر بالكثير من الأطراف، والذي أدى إلى العديد من الأزمات المالية والسبب هو أن التقارير المالية التي تعدها هذه الشركات لا تعبر عن الموقف الحقيقي لتلك الشركات أي إهمال مبدأ الإفصاح والشفافية، ويرجع ذلك لتواطؤ بين الإدارة ومراجعي الحسابات مما أدى إلى ضياع مصالح العديد من الأطراف الأخرى، كذلك ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة وبمجرد اعتماد مبادئ الحوكمة الرشيدة تلتزم المدراء ومجلس الإدارة وأصحاب القرار في الشركة اتخاذ قرارات يراعى فيها أهداف كل الأطراف للتقليل من تضارب المصالح داخل الشركة، وحتى تضمن نزاهة المعلومة وصدقها وصحة الحسابات المعروضة ويزيد من التدخل والإشراف من جانب المساهمين والجمعيات العمومية على مجالس الإدارة وأجهزتها التنفيذية من أجل الحد من الفساد المالي والانحراف الإداري، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة كما أن هذه القواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة وتجنب الوقوع في الأزمات من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب، مما يؤدي إلى رفع ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها وكفاءتها، وبالتالي إقبال الكثير من المستثمرين إلى الاستثمار في تلك المؤسسات مما يزيد من رأس مالها ونشاطها وأرباحها وبالتالي إلى تحسن أدائها المالي.

1) إشكالية الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة تم طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز الطارف ؟

2) التساؤلات الفرعية:

والذي تتفرع منه التساؤلات التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات والأداء المالي؟
- كيف تطبق مؤسسة سونلغاز مبادئ الشفافية والمساءلة؟
- ما هي العلاقة التي تربط بين حوكمة الشركات والأداء المالي؟

3) فرضيات الدراسة:

ومن خلال الإشكالية والأسئلة الفرعية تظهر لنا فرضيات الدراسة:

- يقصد بحوكمة الشركات الإطار العام الذي يجمع قواعد وعلاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات، ويعبر الأداء المالي عن تعظيم النتائج وذلك من خلال تحسين المردودية.
- تطبق مؤسسة سونلغاز مبادئ الشفافية والمساءلة الإفصاح المالي، التدقيق الخارجي، حماية المساهمين، وقنوات شكاوى.
- العلاقة بين حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي بمؤسسة سونلغاز علاقة تكاملية وارتباط مباشر، حيث تؤثر كل منهما في الأخرى بطريقة تعزز من كفاءة المؤسسة وشفافيتها.

4) أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال عدة اعتبارات:

- التعرف على حوكمة الشركات والأداء المالي؛
- أخذ صورة عامة عن حوكمة الشركات والأداء المالي؛
- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المتمثل في دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، حيث يكمن انعكاسه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المؤسسة؛
- تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء المكتبة، وتزويدها بالمراجع التي تخدم الطلبة فيما بعد، إذ تم التركيز في هذه الدراسة على دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي؛
- إمكانية استفادة مؤسسة سونلغاز مكان التربص من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المعالجة الميدانية لهذا الموضوع المتواضع.

5) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى توضيح دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، وهذا بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، ومن ثم التعرف على واقع تطبيق كل من حوكمة الشركات والأداء المالي بمؤسسة سونلغاز الطارف، وفيما يلي عرض لأهم أهداف هذه الدراسة:

- إثراء الجانب النظري لمتغيرات حوكمة الشركات والأداء المالي؛
- محاولة تسليط الضوء على الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي؛
- التعرف على مدى استخدام حوكمة الشركات في مؤسسة سونلغاز الطارف؛

☜ تشخيص واقع حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي على مستوى مؤسسة سونلغاز الطارف؛

☜ التعرف على مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز الطارف.

6) أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك جملة من الأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

- **الأسباب الموضوعية:**

تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

☜ الارتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس، حيث أن حوكمة الشركات والأداء المالي من المواضيع المرتبطة بشكل كبير بمجال الإدارة والأعمال وتسيير الموارد البشرية، تعد حوكمة الشركات من الأساليب المعاصرة في المؤسسات، حيث كثر استخدامها في الآونة الأخيرة من قبل العديد من المؤسسات، وذلك للأهمية الكبيرة التي تحظى بها مفهوم حوكمة الشركات سواء في المجال الخدمي أو الصناعي، من خلال توضيح دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي نظريا وعلى مستوى مؤسسة سونلغاز ميدانيا.

☜ **الأسباب الذاتية :**

تتمثل أهم الأسباب الذاتية التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الاهتمام بحوكمة الشركات ودورها الفعال في تحسين الأداء المالي؛
- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع حوكمة الشركات والأداء المالي كمفهومين حديثين يندرجان في حقل الاقتصاد؛
- تسليط الضوء على واقع التوجه نحو حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية منها مؤسسة سونلغاز؛
- الميل لاكتشاف المؤسسات الجزائرية من حيث حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي؛
- إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يتناول الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بالطارف.

☜ **أسباب اختيار مؤسسة الدراسة:**

تم اختيار مؤسسة سونلغاز بالطارف للدراسة الميدانية وذلك لعدة أسباب من بينها:

- حيث أن موضوع حوكمة الشركات والأداء المالي يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة، كما أن المؤسسة تعتبر مؤسسة عملاقة وتنشط في مجال حيوي؛
- يمكن أخذ كل المعطيات التي تتناسب مع موضوع الدراسة؛
- تعتبر مؤسسة سونلغاز أحد المؤسسات الجزائرية التي تولي أهمية كبيرة لحوكمة الشركات؛

- تسعى مؤسسة سونلغاز لتطبيق آليات حوكمة الشركات التي لها دور فعال في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

7) حدود الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية المقترحة، وبغية تحقيق أهداف البحث، تم وضع حدود للدراسة كما يلي:

☜ **الحدود الموضوعية:**

تقتصر هذه الدراسة على دراسة دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، حيث تم إلقاء الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات والأداء المالي، ومن ثم تحديد دور هذه المتغيرات في تحسين الأداء المالي على مستوى مؤسسة سونلغاز بالطارف، وهذا بعد التأكد من واقع تطبيق متغيرات الدراسة بذات المؤسسة، وذلك بناءا على وجهة نظر الموظفين محل الدراسة.

☜ **الحدود المكانية:**

تم القيام بهذه الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز بالطارف مركز.

☜ **الحدود الزمنية:**

تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2024 إلى غاية شهر جوان 2025 على فترات متقطعة، أما فيما يتعلق بالفترة التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية المتعلقة بجمع المعلومات والبيانات من مؤسسة سونلغاز المتمثلة في المقابلة فقد تمت خلال شهر ماي 2024.

8) المنهج المتبع:

ولدراسة الموضوع واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتحديد التعاريف والمفاهيم والمتعلقة بالدراسة، والمنهج التحليلي وذلك بالقيام بدراسة تحليلية في مؤسسة سونلغاز، وإسقاط الدراسة على أرض الواقع من خلال المقابلة، وتحليل مختلف المتغيرات المرتبطة بالموضوع.

9) صعوبات الدراسة:

كانت هناك صعوبات معظمها في الجانب التطبيقي كان أهمها:

☜ صعوبة التعامل مع بعض الموظفين الأمر الذي أوجب علينا بذل وقت وجهد إضافيين لإتمام المقابلة؛

☜ صعوبة الحصول على الوثائق وذلك لتعامل المؤسسة بسرية.

10) الدراسات السابقة:

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من أهم معايير بناء البحث السليم، حيث تساهم في دعم الفهم الجيد للموضوع المدروس، وإتاحة الاستمرارية في البحث، وهناك مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء لكل متغير لوحده أو المتغيرين معا وقد تنوعت هذه الدراسات، حيث سيتم التركيز في هذه الدراسات على جوانب محددة، وهي الهدف من الدراسة، المنهج والأدوات المستخدمة، متغيرات الدراسة والأبعاد لكل متغير، بالإضافة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات لتحديد الفجوة البحثية بين دراستنا وبينها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة:

☜ **دراسة عقبة قطاف:**

بعنوان: **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي، وتم استخدام الإنحدار الخطي البسيط كأداة لدراسة العلاقة بين أبعاد كل من المتغير التابع الأداء.

وتم اختيار المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر كعينة للدراسة وهي :مؤسسة صيدال ومؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي، وشركة أليانس للتأمينات وشركة أن سي أ رويبة، وتم استبعاد شركة بيوفارم لأنها أدرجت في البورصة سنة 2016، وتم أخذ البيانات من التقارير السنوية المنشورة الخاصة بالشركات عينة الدراسة خلال الفترة 2013-2016.

ومن نتائج اختبار الفرضيات الجزئية والفرعية خلصت الدراسة إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية، أي لم يكن لحوكمة الشركات دور في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وكانت نتائج العلاقة بين حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر كما يلي:

- لم يكن لحجم مجلس الإدارة دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بنسبة كيو توبين؛
- لم يكن لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات التالية) عدد اجتماعات مجلس الإدارة، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، نسبة تركز الملكية، عدد اجتماعات لجنة التدقيق (دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بالعائد على المبيعات، عائد السهم؛

- لم يكن لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات التالية) نسبة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، عدد لجان مجلس الإدارة (دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا ب)مضاعف ربحية السهم نسبة كيو توبين؛
- لم يكن لعدد أعضاء لجنة التدقيق دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بالقيمة الاقتصادية المضافة.

☜ **دراسة عبد الغني دادن:**

بعنوان: **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية –حالة بورصتي الجزائر وباريس-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.

يعالج هذا البحث مفهوم الأداء المالي وأسلوب قياسه وتقييمه– في ظل محيط يتميز بعدم التأكد وتأثير العوامل الاقتصادية من خلال ثلاثة مناظير، البعد المحاسبي، البعد المالي، البعد الاقتصادي، يأتي هذا في ظل غياب مفهوم موحد تام للأداء المالي ومحدداته.

وعلى هذا الأساس جاء هذا البحث ليسلط الضوء على تحليل وسلوك الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في كل من بورصة الجزائر وبورصة باريس (من خلال: قيمة المؤسسة، معدل النمو، الهيكل المالي، بناءا على المؤشرات المالية والاقتصادية، بفضل المحاكاة والنمذجة المالية، بهدف تصنيف المؤشرات في مجموعات متجانسة من حيث درجة تأثيرها على مقاييس الأداء، حيث تكتسي كل مجموعة معامل ترجيح ي يميزها عن غيرها، فضلا عن تحديد مجالات تغير كل مؤشر وفق ما تمليه طريقة" مونتي كارلوا "للتحاكي، الأمر الذي يضع أمام مسيري المؤسسة عددا لا نهائيا من السيناريوهات المولدة.

وفي هذا السياق يمكن إرساء نموذج للإنذار المبكر، تفاديا للخطر والعسر المالي على غرار المعرفة المسبقة لأداء المؤسسة مقارنة بمثيلاتها من خلال تبني قرارات مالية صائبة.

☜ **دراسة البشير زبيدي:**

بعنوان: **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي-دراسة حالة مجمع صيدال-**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل سليم والذي سيؤدي إلى تحقيق الغرض المطلوب منها وهو جودة المعلومات المحتواة في التقارير المالية وتحسين في الأداء المالي، وأن جودة المعلومات المالية تساهم في القدرة على توفير الجهد والوقت وسرعة الأداء في الوقت المناسب، كما تساعد في القضاء على سلبية هذه المعلومات والقيام بدورها تجاه تنشيط حركة سوق الأوراق المالية، حيث يؤدي ذلك إلى وإقبال الكثير من المستثمرين إلى الاستثمار في تلك المؤسسات مما يضاعف رأس مالها ونشاطها وأرباحها، وبالتالي إلى تحسن أدائها المالي.

وفي ضوء طبيعة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبانة الذي تم إعدادها خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في المدير والمديرين الفرعيين والمحاسبين ومراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين وأعضاء مجلس الإدارة الموظفين في جميع فروع مجمع صيدال وكذلك المساهمين والمستثمرين، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات قد ساهم بشكل مقبول في تحقيق جودة التقارير المالية، وكذلك قد حققت نتيجة تطبيقها تحسن في أغلبية مؤشرات الأداء المالي وبنسب متفاوتة.

☜ **دراسة حيزية بنية:**

بعنوان: **دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي – دراسة حالة مجمع صيدال-**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور التقنيات الحديثة للتحليل المالي في تفعيل نظام الرقابة المالية من خلال تطوير عملية تقييم الأداء المالي، حيث تنوعت هذه التقنيات بين ما هو كمي وما هو إحصائي بالإضافة إلى أسلوبين لخلق القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة وكذا لوحة القيادة المالية التي تعتبر من الأدوات المهمة في نظام الموازنات وبطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على تحقيق التوازن بين الجوانب المالية والجوانب غير المالية، حيث أثبتت هذه التقنيات نجاعتها في المؤسسات من خلال إعطائها للنتائج الصبغة الديناميكية والتماشي مع حالات عدم التأكد التي تتصف بها الساحة الاقتصادية، فلم تعد الغاية للمؤسسات تحقيق الأرباح فقط وإنما العمل على تحقيق الاستمرارية في السوق في الحاضر وفي المستقبل وهذا لا يتأتى إلا من خلال الوصول إلى نتائج ذات فعالية.

وتوصلت الدراسة الميدانية على مجمع صيدال من خلال تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS بمستوى معنوية $\alpha = 0.05$ إلى أن الأساليب التقليدية للتحليل المالي تملك الأفضلية فيما يخص القدرة التحليلية العملية تقييم الأداء المالي مقارنة بالأساليب الحديثة، وهذه النتيجة كانت عكس الدراسات الأجنبية التي أثبتت فعالية التقنيات الحديثة ويرجع سبب الاختلاف إلى النظرة التقليدية للمؤسسات الجزائرية للغاية من وجودها وغياب النظرة الاستشرافية، بالإضافة إلى

عدم كفاءة السوق المالي في الجزائر وكذا محدودية المعلومات المالية بسبب التلاعب Windows بالنتائج بما يتماشى مع الأهداف الشخصية للمسيرين والمحاسبين داخل المؤسسات.

- **الفجوة البحثية بين دراستنا والدراسات السابقة:**

من خلال دراستنا تبين أن العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في سونلغاز هي علاقة متبادلة قائمة على الانضباط، الشفافية، والمساءلة. فكلما كانت الحوكمة قوية زادت دقة وفاعلية الأداء المالي، مما يفضي إلى قرارات إستراتيجية سليمة وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

11) هيكلة الدراسة:

لأجل الإلمام والإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، الجانب النظري مكون من فصلين وفصل تطبيقي كما يلي:

- **الفصل الأول:** بعنوان **" الإطار النظري لحوكمة الشركات "** ولدراسة هذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول بعنوان ماهية حوكمة الشركات، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى أساسيات حول حوكمة الشركات.
- **الفصل الثاني:** بعنوان **" الخلفية النظرية للأداء المالي "** ومن أجل الإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول وتم تناول فيه مدخل مفاهيمي للأداء، والمبحث الثاني تم التطرق فيه إلى الأداء المالي للمؤسسة: الآليات والأبعاد، أما المبحث الثالث تم الإحاطة بحوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

أما الفصل التطبيقي مكون من:

- **فصل واحد:** شمل الدراسة العملية بإسقاط الدراسة على أرض الواقع، وذلك من خلال القيام بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وللتعرف أكثر على مؤسسة سونلغاز بالطارف تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تم التطرق فيه إلى تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف، والمبحث الثاني تم تناول أدوات جمع البيانات، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز بالطارف.

وختمت الدراسة بالخاتمة، وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الإطـــار الــنظري

لحوكمة الشركــات

تمهيد

أدت المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من الشركات الكبرى في العالم في العقود الأخيرة إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط لتحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية، والتي يحتاجها العديد من المستخدمين المعلومات المالية خاصة في ظل عولمة وتدويل سوق رأس المال، وتزايد إحجام المشروعات نتيجة إجراء العديد من عمليات الدمج بين الشركات، وفي خصم ذلك ظهر مفهوم منظم ألا وهو حوكمة الشركات حيت تمثل أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام المؤسسات المختلفة، وتمثل النظام الأكثر قدرة على ضبط وإحلال الاستقرار المؤسساتي، والإدارة المثلى لخلق شبكة ذات علاقات فعالة، خاصة في ظل ازدياد حاجة المستخدمين إلى آلية لها جودة عالية، وتضمن التسيير الأمثل، وبلوغ الهدف الأسمى.

ولدراسة هذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

- **المبحث الأول: ماهية لحوكمة الشركات**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول حوكمة الشركات**

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات دور فعال في إرساء النمو الاقتصادي وتطويره، من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى نشأة ومفهوم حوكمة الشركات، قواعد حوكمة الشركات الأطراف المعنية بتطبيقها، أهمية وأهداف حوكمة الشركات الأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة الشركات

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى نشأة ومفهوم حوكمة الشركات.

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين بين الأطراف في الشركات، ففي عام 1976 قام كل من Jenson&Meckling بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم لجنة تريدواي Treadway Commission والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لسنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات هو أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم حوكمة الشركات[1].

[1] مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، يومي: 06-07 ماي 2012.

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

سيتم التعرف على كل من الحوكمة كمصطلح وحوكمة الشركات.

أولا: مفهوم الحوكمة

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر (kuberman) تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته على قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم ومهارات في الحفاظ على ممتلكات الركاب والبضاعة التي بحوزتها ومن ثم إيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة والأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، وأطلق على هذا الربان (good governer)[1].

وقدمت مجموعة من التعاريف للحوكمة نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر ما يلي[2]:

- **المفهوم اللغوي:** هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.
- **المفهوم المحاسبي:** من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية. وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية، وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا.
- **المفهوم القانوني:** يشير اصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

---

[1] فريد عبة، مريم طبني، **دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 06-07 ماي 2012، ص ص03-04.

[2] ليلى غضبان، **مبادئ حوكمة الشركات-دراسة حالة الجزائر-**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، المركز الجامعي سي الحواس، بريكة، باتنة، الجزائر، 2022، ص ص283-284.

- **المفهوم الإداري:** لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى المفهوم الإداري لإصلاح الحوكمة وإن كان يمكن بالقول أن هناك استخدامات لاصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية.

ثانيا: مفهوم حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات من المواضيع الحديثة والتي تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عنها بمفهوم أو تعريف وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين، فلقد عرف البعض حوكمة الشركات بأنها:

حيث عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنها: " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة،كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء".[1]

وتعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها: " مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسة كالمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة".[2]

وهناك من عرف حوكمة الشركات أيضا بأنها: " مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضمن أن يستخدم المديرون أساسيات الإدارة المبنية على القيمة، وتكمن ضرورة حوكمة الشركة في التأكد من تنفيذ هدف حملة الأسهم الرئيسيين – تعظيم الثروة، وتأتي معظم حوكمة الشركة في صورتين"العصا والجزرة"، تكون العصا الأولية التهديد بالفصل، إما كقرار من مجلس الموجهين، أو كنتيجة لاستيلاء عدائي، فإذا كان مديرو المؤسسة يعظموا قيمة الموارد المؤمنة لهم، فلن يحتاجوا أن يخافوا من فقدان عملهم، ومن الناحية الأخرى إذا لم يعظم المديرون القيمة فيمكن أن يفقدوا عملهم من قبل مجالس موجهيهم، أو حملة الأسهم، أو أي شركات أخرى تسعى للربح عن طريق بناء فريق إدارة أفضل، وتكون عن طريق التعويض، فإذا كان التعويض في صورة راتب واضح يكون لدى

[1] محمود ولد محمد عيسى محمد، **قراءة في نظام حوكمة الشركات**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 03، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، الجزائر، 2013، ص256.

[2] الربيعي حاكم محسن وراضي، حمد عبد الحسين، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص25.

الناس حافز أقل للتركيز على قيمة شركاتهم عما إذا كان التعويض مربوطا بطريقة معينة بأداء شركائهم خاصة أداء أسعار الأسهم.[1]

وتعرف حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها، وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها، وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة"[2].

في حين نجد من عرف حوكمة الشركات بأنها:" الإطار العام الذي يجمع قواعد وعلاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات، ومن الممكن تفصيل هذا التعريف كما يلي:[3]

- **القواعد:** مجموعة القوانين والإجراءات المنظمة لعمل الشركات داخليا وخارجيا؛
- **العلاقات:** تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع كافة الأطراف ذات العلاقة أو ذات المصلحة بعمل المؤسسة خاصة بين الملاك والإدارة ومجلس الإدارة ولا ننسى العلاقة بين المنظمين القانونيين والحكومة والعاملين والمجتمع الكبير المحيط بالمؤسسة؛
- **النظم والمعايير:** مجموعة النظم التي توظفها المؤسسة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها مثل نظم القياس ومعايير الأداء وغير ذلك؛
- **العمليات:** مجموعة العمليات التي تمارسها الشركة مثل تفويض السلطات واتخاذ القرارات وتسلسل التقارير وتوزيع المسئوليات.

التعريف الإجرائي:

تعرف حوكمة الشركات على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها من خلال العمل بمبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركات بما يحميها من أن تلقى ذات مصير الشركات المنهارة.

---

[1] عقبة قطاف، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص11.

[2] أحمد حابي، البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**، مجلة المناجير، المجلد 02، العدد02، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015، ص78.

[3] عقبة قطاف، **المرجع السابق**، ص ص11-12.

المطلب الثاني: قواعد حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

في هذا المطلب سوف يتم الإحاطة بقواعد حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها.

الفرع الأول: قواعد حوكمة الشركات

هناك قواعد مهمة تشكل الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات نذكر منها:[1]

1) الشفافية:

التي تضمن الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة والإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة كلها المتعلقة في الشركة كالمركز المالي والأداء وحقوق الملكية. وتؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات محاسبية وإفصاحا ماليا وغير مالي، وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة، بما يتيح المجال لها لإعداد تحليل مفيد حول عمليات الشركات أو المؤسسة، والأساسيات الاقتصادية فيها؛

2) المساءلة:

وهي قاعدة تقضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في الشركة أو المؤسسة، أو الذين ينفذون الأعمال عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين وإيجاد آلية لتحقيقها؛

3) المسؤولية:

ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة مجلس الإدارة ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين، فضلا عن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، وتعمل الشركة في إطار أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية تتم مراجعتها بشكل دوري، كما يجب أن يتوفر نظام سلوك أخلاقي ومهني فعال؛

4) الوضوح:

وتعني وضوح القوائم المالية والإبلاغ المالي، ونظرا لأن إعداد التقارير المالية من مسؤولية إدارة الشركة فعليه يجب على مجلس إدارة الشركة اتخاذ الخطوات التي تضمن وضوح وشفافية وعدالة هذه القوائم والإيضاحات المتعلقة بها، ولغرض تحقيق هذا الهدف على الإدارة وعن طريق لجنة التدقيق أن تتحرى الفهم العام للقوائم المالية.

[1] ريحاوي مها محمود رمزي، **الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، جامعة دمشق، دمشق، 2008، ص97.

5) الاستقلالية:

وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل الهيمنة من رئيس قوي للشركة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس، وتعيين اللجان إلى تعيين المدقق خارجي مستقل كفء مؤهل، يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة، ويقدم تأكيدات خارجية بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة؛

6) لجنة التدقيق:

غالبا ما تكون من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، وتمارس دورها الرقابي بالعمل على تعزيز فعالية وكفاءة المدققين الداخليين ومدققي الحسابات الخارجيين، وتعمل على ضمان استقلاليتهم عن الإدارة، وتقديم التقارير الخاصة بذلك، ومتابعة تنفيذ هذه التقارير للتأكد من قيام إدارة الشركة بتنفيذ التوصيات الواردة بهذه التقارير؛

7) العدالة:

ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة بمن فيهم مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب وإدراج نصوص خاصة بحماية مساهمي الأقلية في النظام الأساسي للشركة، والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح التي ينشئها القانون والإفصاح عنها.[1]

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وهذه الأطراف هي كما يلي:[2]

1) **المساهمون** Shareholders:

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

[1] ريحاوي مها محمود رمزي، **المرجع السابق**، ص98.

[2] عاشور مزريق، صورية معموري، **حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي**، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 06-07 ماي 2012، ص06.

2) **مجلس الإدارة** Directors of Board:

بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

3) **الإدارة** Management:

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة، وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.

4) **أصحاب المصالح** Stockholders:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة[1].

[1] عاشور مزريق، صورية معموري، **المرجع السابق**، ص07.

وبناء على ما سبق يمكن استنتاج الأطراف المعنية والمرتبطة بنظام حوكمة الشركات، وذلك من خلال الشكل التالي[1]:

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

المصدر: محمود ولد محمد عيسى محمد، **قراءة في نظام حوكمة الشركات**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 03، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، الجزائر، 2013، ص257.

[1] محمود ولد محمد عيسى محمد، **المرجع السابق**، ص257.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

بعد أخذ لمحة عامة عن نشأة حوكمة الشركات وتعريفها، سوف يتم التطرق إلى أهميتها وأهدافها.

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أهمية كبيرة ومن أهمها[1]:

1) تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها محليا ودوليا؛

2) تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية الشركة والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة الشركة، وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين، بسبب ما يخلقه هذا الفصل من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الإستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في الشركة المساهمة؛

3) تحديد مصير الشركات فضلا عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة، لأن قواعد الحوكمة والالتزام بها أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارة الشركات والتزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس، وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة؛

4) تبرز أهمية حوكمة الشركات لشركات القطاع العام والخاص بنفس الأهمية، وقد بدت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخوصصة من خلال توافر الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية، والعمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات صائبة للحصول على عائد من الموجودات وهذه الإجراءات هي لب وجوهر حوكمة الشركات؛

5) تحقيق درجة عالية من النزاهة، الحيادية، الاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في الشركة من مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين إلى غاية أدنى مستوى للعاملين فيها[2].

---

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء، الأردن، 2016، ص35.

[2] أحمد يوسف السعيدي، **دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة-**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021، ص63.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

تهدف مبادئ حوكمة الشركات إلى تقديم مزايا عديدة ومتنوعة لكل من:

1) بالنسبة للشركات:

تهدف حوكمة الشركات بالنسبة للشركات إلى:

- تدعيم عنصر الشفافية والدقة في القوائم المالية ما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها؛
- تدعيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في أسواق المال العالمية؛
- تجنب الوقوع في مشاكل مالية ومحاسبية ما يدعم استقرار نشاط الشركة؛
- وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة[1]؛
- تحسين فاعلية وكفاءة المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في محيط الأعمال؛
- إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف وتحسين الأداء الكلي والجزئي؛
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات؛
- التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضاءه؛
- تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم؛
- تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب وذلك من خلال بناء رفع درجة الثقة في المؤسسات[2]؛
- العمل على محاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين أو الامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى

[1] أنيسة سدرة، **حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص90.

[2] أسماء الداودي، زينب محضي، **تفعيل مفهوم حوكمة الشركات – دراسة تجربة الجزائر -**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2022/2021، ص11.

تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركة هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة[1].

2) بالنسبة للمجتمع:

تهدف حوكمة الشركات بالنسبة للمجتمع إلى ما يلي:

- تجنب حدوث الأزمات المالية؛
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخوصصة مع ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها؛
- زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- زيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة؛
- التشجيع على زيادة الإنتاجية والابتكار[2].

المبحث الثاني: أساسيات حول حوكمة الشركات

بعد التطرق إلى ماهية حوكمة الشركات سوف يتم تناول في هذا المبحث الأهم أساسيات حول حوكمة الشركات من خلال التعرف على أبعاد ومقومات حوكمة الشركات ومبادئ ومحددات، وضوابط ودوافع تبني حوكمة الشركات.

المطلب الأول: أبعاد ومقومات حوكمة الشركات

من خلال هذا المطلب سوف يتم تناول أبعاد ومقومات حوكمة الشركات.

الفرع الأول: أبعاد حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة نوردها في العناصر الآتية[3]:

1) البعد الإشرافي:

فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والأطراف ذات المصلحة؛

---

[1] سعاد بوسحابة، كريمة شاقر، **دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف الإسلامية – دراسة حالة مصرف الراجحي الإسلامي خلال الفترة (2006-2016)-**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2018/2017، ص12.

[2] أنيسة سدرة، **المرجع السابق**، ص92.

[3] صفية باباعمي، **حوكمة الشركات التجارية**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص قانون أعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019/2018، ص33.

2) البعد الرقابي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فالداخلي يتناول نظم الرقابة الداخلية ونظم المخاطر، أما الخارجي يتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليته؛

3) البعد الأخلاقي:

يتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية مما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة، الأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة؛

4) الاتصال وحفظ التوازن:

يتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى؛

5) البعد الاستراتيجي:

يتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية، وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا إلى معلومات كافية من عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها،

6) الإفصاح والشفافية:

وهي هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة الشركات وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تضمن هذه الدعامة توصيل المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة عن أداء الشركة عن طريق توافر نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية ليس للإدارة والمساهمين فحسب، بل لجميع الأطراف ممن يستخدمون المعلومات المالية المنشورة للشركة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين الحاليين والمحتملين والمقترضين، الزبائن والجهات الحكومية ذات المصلحة. [1]

[1] مصطفى عبد الحسين علي وآخرون، **دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية**، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 08، العدد 22، جامعة بغداد، بغداد، 2013، ص103.

7) المساحة:

ويحدد هذا العنصر الإعلان عن غيرهم ممن يحق لهم قانونا مساحة الشركة، الأنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين.

الفرع الثاني: مقومات حوكمة الشركات

لنجاح حوكمة الشركات لابد من أربعة مقومات أساسية هي[1]:

1) الإطار القانوني:

المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنا داخليا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة.

2) الإطار المؤسسي:

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات مثل الهيئة العامة لسوق رأس المال والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبئ تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد الوطني عامة.

3) الإطار التنظيمي:

يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء لجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007، ص35.

4) روح الانضباط:

الجد والاجتهاد والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها، وتعظيم قدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة.[1]

المطلب الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات

سوف يتم التطرق إلى مبادئ ومحددات حوكمة الشركات.

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات

اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، ونورد فيما يلي أهم هذه المبادئ وفقا لجهة إقرارها:

أولا: مبادئ حوكمة الشركات وفقا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

أدت الانهيارات المالية التي اجتاحت بعض دول العالم، وكذلك تعرض العديد من الشركات والمؤسسات المالية إلى الإفلاس، واتجاه أغلب بلدان العالم نحو اعتماد اقتصاد السوق إلى بحث البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنية وغيرها من الأطراف المعنية مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المعايير والإرشادات حول حوكمة الشركات، وقد تجسدت نتائج ذلك خلال اجتماع مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على المستوى الوزاري في سنة 1999[2]، حيث تم اعتماد وإقرار خمس مبادئ أساسية للحوكمة، إلا أنه في عام 2004 تمت مراجعتها وإضافة مبدأ سادس إليها.

ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون هذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق والحوافز التي يقدمها للمشاركين في السوق[3].

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي[4]:

كي يتم ضمان وضع إطار فعال الحوكمة الشركات فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظمي يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة

---

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، **المرجع السابق**، ص35.

[2] حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب)**، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص39.

[3] نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة الشركات في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين**، أطروحة دكتوراه في البنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص21.

[4] جمانة تحريشي، **حوكمة الشركات – المفهوم والمبادئ-**، مجلة البدر، المجلد 06، العدد 06، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص128.

الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختبارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها.

لكي يكون هناك ضمان لوجود أساس الإطار فعال الحوكمة الشركات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أحدها بعين الاعتبار وهي[1]:

1) ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حركة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ؛
2) ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية Committee Basel

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية[2]:

1) قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
2) إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
3) التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
4) وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
5) توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
6) مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
7) الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
8) تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

[1] جمانة تحريشي، **المرجع نفسه**، ص128.

[2] خالد الطراونة، **حوكمة الشركات في الأردن**، إدارة السياسات والدراسات الاقتصادية، غرفة تجارة عمان، عمان، الأردن، د س، ص04.

ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1) الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
2) خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
3) إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
4) القيادة.

الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والضوابط التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وتشتمل هذه المحددات على مجموعتين خارجية وداخلية:

1) المحددات الداخلية:

وتشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تتضمن وضع هياكل إدارية سلمية، والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وحملة الأسهم التي يؤدي توفيرها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف[1].

2) المحددات الخارجية:

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن حسن إدارة الشركة، وتقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص، وتشير المحددات الخارجية إلى ما يلي[2]:

- المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال والشركات، وتنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛

[1] خلود عاصم وناس العبيدي، **دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة البحوث العلمية، المجلد 06، العدد 17، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2011، ص141.

[2] أحمد إبراهيم سيد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص163.

- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها: الجمعيات المهنية كالمدققين والمحاسبين والمحامين، إضافة إلى الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية[1].

المطلب الثالث: ضوابط ودوافع تبني حوكمة الشركات

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى ضوابط ودوافع تبني حوكمة الشركات.

الفرع الأول: الضوابط الرئيسية اللازمة لآليات حوكمة الشركات

أيا كان تصنيف آليات حوكمة الشركات، فإن الأمر يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات والضوابط الرئيسية اللازمة لمساعدة الحوكمة في تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه المتطلبات والضوابط ما يلي[2]:

1) وضع التشريعات والقوانين وتصميم الأنظمة التي تدعم المبادئ الأساسية للحوكمة؛
2) تحقيق الكفاءة للهيئات والأجهزة الرقابية لضمان إحكام الرقابة على الشركات؛
3) ضرورة تكوين مؤسسات ذاتية التنظيم تضع ميثاق شرف لأعضائها مثل الجمعيات المهنية أو العلمية للمحاسبين والمراجعين وغيرها؛
4) ضرورة توفير التمويل اللازم للشركات من خلال رفع كفاءة القطاعات المالية في البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين؛
5) تحديد السلطات والمسؤوليات من خلال هيكل تنظيمي واضح بالشركة، يتضمن نظام رقابة داخلية، ولجنة للمراجعة لها كل السلطات لممارسة دورها الرقابي على أعمال المراجعة؛
6) تطبيق نظام كفء للإفصاح والشفافية لضمان تقديم المعلومات الملائمة والمطلوبة عن أنشطة الشركة المختلفة وتقييم أدائها لكافة المستخدمين الداخليين أو الخارجيين.

الفرع الثاني: دوافع تبني حوكمة الشركات

من أهم الدوافع لتبني إطار لحوكمة الشركات[3]:

1) الفصل بين الملكية والإدارة؛

[1] طالب علاء فرحان والمشهداني، إيمان شيحان، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص46.

[2] دينا محمد محمد طه، **دراسة أثر آليات حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي الاختياري للشركات عبر الإنترنت (مع دراسة تطبيقية)**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 20، العدد 02، الجزء 02، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2019، ص147.

[3] خلود عاصم وناس العبيدي، **المرجع السابق**، ص ص142-143.

2) الفصل بين مسؤوليات كل من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛
3) زيادة القيمة الاقتصادية للتدقيق الداخلي؛
4) الحاجة إلى تماثل المعلومات المالية وغير المالية؛
5) مساءلة كل من مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين؛
6) الحاجة إلى معالجة الخلل في الهياكل المالية؛
7) التوجه نحو إدارة المخاطر المالية والتشغيلية؛
8) الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل؛
9) التوجه نحو إرساء قواعد للشفافية المالية؛
10) توسيع دائرة مراقبة الأداء التشغيلي الاستراتيجي؛
11) الحد من تعرض المنظمات لحالتي التعثر والفشل المالي.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري لموضوع حوكمة الشركات حيث يعتبر أحد أهم المواضيع التي أخذت حيزا كبير من الاهتمام سواء من طرف الأكاديميين والباحثين أو المنظمات المهنية والهيئات الرسمية ذات الصلة، خاصة بعد حدوث مجموعة من الفضائح المالية وجملة من الانهيارات المؤسسية، وقد ربطهما بعض الباحثين بوجود خلل في الآليات الرقابية وضعفها، والتي كانت بسبب أخطاء مجالس إدارة الشركات، والذي تبين بأن الفساد المالي والإداري لأعضاء مجالس الإدارة وتواطئهم مع مكاتب التدقيق والمراجعة كان السبب الرئيسي في انهيار هذه الشركات، لذلك وجب التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس الإدارة، وقد أدى ذلك للاهتمام بالدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في منع حدوث مثل هذا النوع من الانهيارات المالية في المستقبل.

الفصل الثـــاني

الخلفية النظرية

للأداء المـــالي

تمهيد:

شهد مفهوم الأداء عدة تطورات من بدايات استعماله لحد الساعة، وهذا نتيجة لتطور المؤسسات والتغيرات المتسارعة في تكنولوجيا التصنيع وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة، ومن شدة واحتدام المنافسة بين المؤسسات من جهة أخرى، حيث عرفت الوظيفة المالية تطورا في المجال النظري والتطبيقي، فبعدما كان الاهتمام منصبا على تحديد مصادر التمويل، فتحول الاهتمام إلى البحث عن الاستخدام الأمثل لهذه الأموال، والتركيز على التدفقات المالية وإدارة النشاط المالي داخل المؤسسة، فالأداء المالي عبارة عن مجموعة من معطيات تعبر عن الوضعية المالية للمؤسسة، والوسيلة المستخدمة لتوصيل المعلومات إلى الجهات المعنية هي التقارير المالية، ويجب أن تكون المعلومات المالية المحتواة في هذه التقارير ملائمة وموثوقة حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

حيث تعمل حوكمة الشركات بشكل كبير على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الشركة ودعم تنافسها بين الأسواق، وجذب المزيد من مصادر الأموال والسعي دائما وراء تحسين الأداء المالي.

حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء**
- **المبحث الثاني: الأداء المالي للمؤسسة: الآليات والأبعاد**
- **المبحث الثالث: حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة**

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء

يعد الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة العاملين والموظفين وفعاليتهم في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، من خلال هذا المبحث سوف يتم الإحاطة مفهوم الأداء وأهميته، معاييره ومؤشراته، وأهم متطلباته وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

من خلال المطلب الأول سوف سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية، وهذا راجع إلى أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة من جهة وتداخله مع الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى، ويقصد بمفهوم الأداء عملية تحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهات نظر العلوم الأخرى، فمثلا علم النفس اهتم بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، واهتم علم الاجتماع بتصميم المؤسسة وهيكلها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع، وانصب اهتمام القائمين بإدارة العمليات حول تحسين أداء العمليات، والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، من خلال هذا سيتم التعرف على مفهوم الأداء[1]:

لغة: من معاجم اللغة يتضح إن الأداء مصدر من الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به[2].

كلمة أداء مشتقة من الفعل" أدى" ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو قيام به.[3]

---

[1] السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)**، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص28.

[2] ابن المنظور، **لسان العرب**، دار صادر، المجلد 14، بيروت، لبنان، ص26.

[3] محمد المبيضين عقلة، أسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص42.

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني performance، والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح to perform بمعنى تأدية أو إنجاز أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطر[1].

أما في اللغة الفرنسية فالكلمة PERFORMANCE تعني الفاعلية والإنتاجية، أما في الإنجليزية فهي وضعية الحصان في السباق، أي الاستعداد الكامل[2].

اصطلاحا: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية[3].

ولقد احتل مصطلح الأداء أهمية في الأدب الاستراتيجي لاعتبارين الأول أنه يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية، والثاني أن موضوع قياس الأداء يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه.[4]

أما P.DRUKER فقد عرف الأداء بأنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.[5]

---

[1] حبيبة العيداني، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات – حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال- المدية-**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009-2010، ص 136.

[2] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم – دراسة حالة مرسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)-**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001-2002، ص04.

[3] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص 86.

[4] إيمان عبد محمد أحمد البدراني، **دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المصرفي- بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل-**، مجلة كلية الرافدين الجامعة، العدد 37، العراق، 2016، ص154.

[5] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص218.

الأداء هو نشاط يمكن الفرد من إنجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.[1]

يعرف **"بورمان"** الأداء على أنه: مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكات التي تؤدي إلى زيادة أو نقصان قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية.[2]

أما Bourguignon فقد وجد أن الأداء ذو أبعاد متعددة، حيث حصر الأداء في ثلاثة معاني هي:

- **الأداء هو النجاح:**

فالأداء غير موجود لذاته، بل هو وظيفة تعبر عن النجاح يختلف وفقا للمؤسسات ووفقا للفاعلين؛

- **الأداء هو نتيجة عمل:**

فعلى العكس من المعنى السابق، فهذا المعنى لا يتضمن أي حكم على القيمة، فمن المتفق عليه أن قياس الأداء هو عبارة عن التقييم اللاحق للنتائج المحصلة؛

- **الأداء هو عمل:**

في هذا المعنى الأداء هو عمليات، وليس النتيجة التي تظهر في لحظة من الزمن، فهو بذلك يسمح بالتمييز بين الكفاءات (القدرة على التصرف، تحقيق الإنتاج)، وبين الأداء (الإنتاج الفعلي)[3] .

بشكل عام ينظر إلى الأداء على أنه: النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة.[4]

---

[1] عيسى إبراهيم، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين**، مذكرة الماجستير في أداء الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الدراسات العليا، الأردن، 2009، ص15.

[2] كريمة طويل، **الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على الأداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية**، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 117

[3] عقبة قطاف، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص ص103-104.

[4] رجاء رشيد عبد الستار، **تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد- دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات-**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، جامعة بغداد، بغدلد، العراق، 2009، ص04.

التعريف الإجرائي:

الأداء هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفة، ومن الواجب عليه إتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وغيرها فيتحقق رضاهم، وبالتالي يبدلون جهدهم لحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد والشروط المحددة، وبالتالي الحفاظ على استمرارية وبقاء المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

إن للأداء أهمية بالغة وكبيرة في أي منظمة نذكر منها:

1) الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية، ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجه للعنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل تكلفة وأكثر ربحا؛[1]

2) لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتحدى ذلك إلى أهمية في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة؛[2]

3) إن أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذ كان هذا الناتج مرتفعا، فإن ذلك يعد مؤثرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها؛[3]

4) إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛

5) ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم؛

6) ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.[4]

---

[1] فيصل عبد الرؤوف الدحله، **تكنولوجيا الأداء البشري**، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص30.

[2] فيصل البراهيمي بن فهد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في وضع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**، مذكرة ماجستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص40.

[3] صليحة شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي العملي**، مذكرة ماجستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017، ص23.

[4] فاروق محمد السعيد راشد، **التنظيم الصناعي والإداري**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001، ص 103.

المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الأداء

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته، سوف يتم تناول في هذا المطلب معايير ومؤشرات الأداء.

الفرع الأول: معايير الأداء

معايير الأداء هي عبارة عن بيان مختصر يوضح النتيجة النهائية التي من المفترض الوصول إليها من قبل العامل الذي يؤدي عمل معين، حيث يعتبر معيار الأداء بمثابة الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين جميع أفراد المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين من أجل تحديد الكيفية التي تؤدي إلى تحقيق أفضل مستوى أداء، وتحديد أوجه القصور والأسباب التي أدت إلى ذلك. وتهدف عملية وضع معايير للأداء إلى مراقبة مستوى الأداء بصفة مستمرة من أجل معرفة أي ضعف في الأداء والتدخل في الوقت المناسب بهدف تصحيح مستوى الأداء وإعادة توجيه الأداء الكلي حتى لا تتكرر المظاهر السلبية وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره، وتتكون أهم معايير الأداء من العناصر التالية:

1) الجودة:

ويقصد بها مستوى أداء العمل وهي مرتبطة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث عرفها" تنر Tenner' و"دي تورو Détord" بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة[1].

2) الكمية:

ويقصد بها حجم العمل المنجز، بحيث يجب ألا يتعدى حجم العمل قدرات وإمكانيات الأفراد، وفي نفس الوقت يجب أن لا يقل عن قدرات وإمكانيات الأفراد لأن ذلك يعني ضعف الأداء، مما يصيب الأفراد العاملين بالتراخي وقد يؤدي في المستقبل إلى مشكلة تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يستحسن الاتفاق على حجم وكمية العمل الواجب إنجازه كدافع لتحقيق معدل نمو مقبول في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الأفراد من خبرات وتدريب.

[1] كمال غالم، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مجمع صيدال -**، أطروحة دكتوراه، شعبة مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021-2022، ص16.

3) الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله استغلالا أمثل في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة[1].

4) الإجراءات:

ويقصد بها الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى أخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يخص بإنجاز المعاملات أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين[2].

5) التكلفة:

وتمثل البعد المالي للأداء، لأن كل مؤسسة تقوم بتحليل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين الجودة والسعر، حيث يعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة إجمالية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية، وبالتالي المؤسسات التي تتحكم في التكاليف بشكل جيد، يمكنها تحقيق أداء أفضل وتعزيز قدرتها التنافسية[3].

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء

يعتبر المؤشر عبارة عن معطيات كمية تقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار، خطة أو هدف محدد متفق عليه في إطار إستراتيجية.

---

[1] عمار محمد جمال أكرم، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص84.

[2] محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2006، ص72.

[3] فوزية قديد، **المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك القلاحة والتنمية الريفية)**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص14.

وبالتالي فإن مؤشرات الأداء هي تلك المعطيات الأكثر تأثيرا، وتقسم غالبا إلى نوعين رئيسين[1]:

1) المؤشرات المالية:

تعتبر المؤشرات المالية مؤشرات تاريخية أو مؤشرات نواتج الأداء وهي مؤشرات تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي، ويشير Parmenter إلى هذا النوع من المؤشرات على أنها مؤشرات نتائج أساسية تقتصر فقط على معرفة ما إذا كانت المؤسسات تتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها الموضوعة دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل على الأداء المستقبلي وكذلك ينظر إليها Kaplan ويقول: إن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط.

2) المؤشرات غير المالية:

تعتبر مؤشرات مستقبلية قائدة أو مؤشرات مسببات الأداء ويشير Parmenter إلى هذا النوع على أنه المؤشرات الحقيقية للأداء نظرا لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أداؤه لتحقيق الأهداف الموضوعة، كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تناظم الأنشطة المختلفة.

إن مؤشرات الأداء الأساسية تشترك في مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤشرات المتنوعة والمتعددة وسنحاول استعراضها فيما يلي:

- تتمثل في مقاييس مالية وغير مالية؛
- يكون استخدامها في قياس الأداء على نحو متكرر وخلال مدى زمني قد يكون قصيرا جدا) ربع سنوي، شهري، يومي، مدار الساعة؛
- أن تكون مفهومة من جانب العاملين بمعنى أن يفهم المستخدمون مضمون الرسالة الإعلامية والتأثير التي تحملها هذه المؤشرات وهي التوجه التصحيحي كلما حدث انحراف سلبي عن المسار؛
- أن يكون لها التأثير الجوهري على التوجهات الإستراتيجية داخل المؤسسة؛
- أن يكون لها نتائج إيجابية مؤثرة على المقاييس الأخرى؛
- أن تكون أداة للمساءلة بمعنى أن تفهم على أنها معيار للأداء يتم من خلاله تقييم الأنشطة.

[1] عبد الحليم مزغيش، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص ص36-37.

المطلب الثالث: متطلبات وأنواع الأداء

يتعين على القائم بالتحليل معرفة مكونات القوائم المالية إلى جانب القوانين والتشريعات ذات الصلة بالموضوع، نظرا لما يكتسبه القطاع من حيوية وحساسية في آن واحد، وذلك من خلال معرفة متطلبات الأداء، حيث أن للأداء أنواع كثيرة وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: متطلبات الأداء

يحمل مفهوم الأداء عدة مضامين وفي مقدمتها معاينة كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقيق من تنفيذ الأهداف المرسومة، وتأتي الحاجة لمعاينة قياس الأداء المالي نظرا لاحتكاك الموضوع بباقي القطاعات الأخرى ونتيجة أيضا لتداعيات التقدم في طرق وأساليب التمويل الحديثة التي فرضتها ظروف اقتصاد السوق الجديدة وما أفرزته العولمة المالية من نتائج[1].

1) ضرورة تقييم الأداء المالي:

يبرز هنا دور المؤسسة في المجتمع حول الاستخدام الأمثل للسيولة لتحقيق فوائض ايجابية من الأرباح في سبيل تشكيل الثروة ومن ثم تعظيم القيمة السوقية، والتي بدورها تعمل على تعظيم عائد حملة الأسهم إن كانت المؤسسة مدرجة في البورصة بطبيعة الحال، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تحقيق أقصى الإيرادات مقابل أقل مخاطر ممكنة.

وسعيا وراء تحقيق أقصى الإيرادات بأقل مخاطرة، تعمد المؤسسة إلى إحداث نوع من التوازن الأمثل بين الربحية والسيولة في تسيير الأصول والخصوم، طالما أنه يعتبر كل من التمويل والربحية متغيران متناقضتان من حيث الهدف ومرتبطين من حيث التأثير. فمن جانب تسعى المؤسسة إلى تغطية احتياجات دورة الاستغلال، ومن جهة آخر تسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح، لذا نجد أن التمويل يعتبر أحد القيود الجد هامة أمام تنفيذ القرارات المالية.

2) الجوانب الرئيسية لتقييم الأداء:

تتمثل الجوانب المطلوب تقييمها للحكم على مدى كفاءة إدارة الأصول والخصوم المتمثلة فيما يلي: قدرة التمويل، نسبة التغطية وتحقيق هامش الأمان، التوظيف الكفء للأموال، ومعدل المردودية المحقق.

يتوقف مستوى التقييم على مدى سلامة وفعالية النظام المعلوماتي بين فروع المؤسسة بالإضافة إلى القوائم المالية والتقارير ذات الصلة بالموضوع.

[1] عبد الغني دادن، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية –حالة بورصتي الجزائر وباريس–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص41.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

تتعدد تصنيفات الأداء داخل المؤسسة انطلاقا من معايير التصنيف حيث يصنف الأداء إلى[1]:

1) حسب معيار الطبيعة:

تمارس المؤسسات عادة نشاطاتها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء الإداري نتناولها بإيجاز فيما يلي:

أ. الأداء الاقتصادي:

بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسريانها بالنسبة لظروف المؤسسة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك على ما تعده من قوائم وتقارير، ومنه فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب. الأداء الاجتماعي:

يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية:

- التعامل مع المؤسسات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية، والاستشارات والبحوث؛
- الأهداف التي تحدد مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

ج. **الأداء الإداري:**

يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

2) حسب معيار المصدر:

قسم D.Crozet & B.Martory أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

[1] عقبة قطاف، **المرجع السابق**، ص113.

3) حسب المعيار الوظيفي:

التصنيف حسب المعيار الوظيفي يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة وبناءا على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها[1]:

أ. أداء الوظيفة المالية:

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

ب. أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ج. أداء وظيفة الأفراد:

يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها، هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

د. أداء وظيفة التموين:

يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

هـ. أداء وظيفة البحث التطوير:

يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛
- التنوع في المنتوجات؛
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص125.

و. أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) ، وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتوج.

ز. أداء وظيفة العلاقات العامة:

في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لآجال التسديد والاستمرار في التعامل معها، في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدة تسديد طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.[1]

1) حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار تقسيم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ. الأداء الكلي:

ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

ب. الأداء الجزئي:

يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي[2].

ج. الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي يسعى إليها والى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تتجنبها المؤسسة.

---

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة، **المرجع السابق**، ص126.

[2] أمحمد زرنوح، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 01، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص34.

إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها، وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

د. الأداء الاجتماعي:

ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها وأداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتجية التي ترتبط وتتعامل معها[1].

المبحث الثاني: الأداء المالي للمؤسسة: الآليات والأبعاد

يعد الأداء المالي مفهوما هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويحظى الأداء المالي في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل للحفاظ على البقاء والاستمرار. من خلال هذا المبحث سيتم القيام بتسليط الضوء على مصطلح الأداء المالي انطلاقا من تحديد مفهومه وأهميته، ومرورا بأهداف وآليات تحسينه، والعوامل المؤثرة على الأداء المالي ومقوماته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته

من خلال هذا المطلب سوف يتم الإحاطة بمفهوم الأداء المالي وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

أصبح مفهوم الأداء المالي داخل المؤسسات المالية يمثل شرطا جوهريا للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار فلم يعد أمرا اختياريا ويكون هو الأساس في تكوين ودعم القدرات التنافسية لأي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة، حيث تعددت وتنوعت تعاريف الأداء المالي ومن أهمها:

[1] أحمد زرنوح، **المرجع نفسه**، ص ص35-36.

يمثل مفهوم الأداء المالي الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم[1].

يعبر الأداء المالي عن تعظيم النتائج وذلك من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنئة التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، وذلك بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء[2].

يعرف الأداء المالي على أنه مدى نجاح المنشأة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال، وتحقيق الأهداف المحددة من طرف الإدارة، الأداء المالي لا يتحقق إلا من خلال استغلال الشركات لجميع مواردها المتاحة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهدافها المحددة من قبل الإدارة[3].

الأداء المالي ما هو إلا عبارة عن الوضع المالي الذي تسعى أي مؤسسة للوصول إليه أي تحقيق الهدف المالي، ولا يتأتى ذلك إلى بعد جملة من القرارات الصائبة والتخطيط المحكم للأهداف المسطرة مثل زيادة المردودية المالية (العائد على حقوق الملكية)، المردودية الاقتصادية (العائد على الأصول)، التوازن المالي (تخصيص الموارد المالية المتاحة)[4].

ويعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية و تحقيق فوائض وأرباح؛

---

[1] طاهر منصور، حسين شحدة، **إستراتيجية التنويع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية**، دارسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 02، العراق، 2003، ص296.

[2] محمد زرقون وآخرون، **دراسة قدرة مؤشرات الأداء المالي التقليدية والحديثة في تفسير عوائد الأسهم- دراسة حالة الشركات المدرجة في بورصة قطر للفترة (2010-2015)-**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص217.

[3] محمد أمجد حسن عبد الرحمن، **قياس الأثر التفاعلي لإدارة رأس المال العامل وانعكاسه على الأداء المالي للشركات وفقا لمتطلبات معايير التقارير المالية الدولية IFRS- دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية-**، المجلد 24، العدد 04، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2020، ص ص25-26.

[4] فوزي شعوبي محمد، التجاني إلهام، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي للفترة 2005-2011-**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 09، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص30-31.

– مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.[1]

وهذا ما يؤدي بنا إلى ضرورة تحليل المردودية الاقتصادية، المردودية المالية وأثر الرافعة المالية، كإحدى أهم المعايير المستخدمة في قياس الأداء المالي والتي لها علاقة أيضا بالقيمة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيهها لأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها، واقتراح الإجراءات التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسات، والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة[2].

وتبرز أهمية الأداء المالي في كونه يعتبر المقياس المحدد لمدى نجاح الشركات، وأن عدم تحقيق الشركات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب سيعرض وجودها واستمرارها للخطر، حيث تستخدم مؤشرات الأداء المالي كمؤشرات أساسية تستعمل في عملية التحليل الداخلي للشركة، فقد تم التأكيد على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن الشركة ذات الأداء المالي المرتفع تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق مقارنة بغيرها من الشركات والتي تعاني من الأداء المالي المتردي.[3]

حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين ما يلي[4]:

- يستطيع المستثمر من متابعة نشاط الشركة وطبيعته، ومتابعة الظروف الاقتصادية والمالية، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ومديونية... ؛
- يمكن المستثمر بالقيام بعملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم.

[1] عبد الغني دادن، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص ص41-42.

[2] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص45.

[3] علي سايح جبور، صفية يخلف، **دور إدارة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020، ص119.

[4] أحمد حابي، البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**، مجلة المناجير، العدد 02، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015، ص ص72-73.

المطلب الثاني: أهداف وآليات تحسين الأداء المالي

للأداء المالي أهداف وآليات كثيرة سيتم التطرق لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: أهداف الأداء المالي

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في أدائها المالي[1]:

1) نمو المؤسسة:

يعتبر نمو المؤسسة من المؤشرات التي تساعد في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار، حيث يمكن القول بأن المؤسسات القادرة على الاستمرار في السوق تعتبر من المؤسسات الأكثر قدرة على تحسين الربحية الخاصة بها، حيث أن نمو المؤسسة يؤثر على الكثير من العناصر التي لها أهمية نذكر منها تكوين فرص عمل جديدة، قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو من خلال ازدياد الطلب على منتجات أو خدمات المؤسسة والذي سيكون له تأثير على النمو الاقتصادي بالإيجاب، تحسين قدرة المؤسسة على الابتكار والبدء باستخدام تكنولوجيا جديدة، تحسين أدائها وموقعها التنافسي.

2) زيادة الربحية:

تمثل الربحية نتاج سياسات وقرارات المؤسسة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية وتقيس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، تهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرتها على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه، كما تعتبر الربحية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها وهي تدل على قدرة الوسائل التي تستخدمها على تحقيق النتيجة، تعد الربحية من أهم أهداف الإدارة المالية في المؤسسات فهي تعتبر بمثابة تعويض للملاك عن استثمار أموالهم، كما تعتبر المصدر الرئيسي الذي يوفر الموارد اللازمة لتسديد الديون مع الفوائد المستحقة عليها كذلك فإنها تمثل مقياس للحكم على مدى كفاءة الإدارة في استغلال مواردها.

3) تحسين السيولة وتوازن الهيكل المالي:

تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل أي قدرتها على تحويل أصولها المتداولة إلى نقدية بسرعة، حيث أن نقص السيولة يسبب ضعف في قدرة المؤسسة على الوفاء أو مواجهة

[1] سلمى غسان العظمة، **أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي – دراسة مسحية في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية-**، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص ص24-26.

التزاماتها، وفي المقابل فإن زيادة السيولة يعني وجود سيولة فائضة غير مستثمرة بالشكل الأمثل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الربحية، كما أن حرص المؤسسة على تحسن سيولتها يستوجب زيادة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول في المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الربحية لذلك على المؤسسة العمل على تحقيق التوازن بين السيولة والربحية وذلك من خلال تمويل أصولها الثابتة وصافي رأس المال العامل.

الفرع الثاني: آليات تحسين الأداء المالي

ويتم اللجوء إلى آليات كفيلة بتحسين الأداء المالي للمؤسسة إما عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشيا مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي وفق عدة آليات أهمها: [1]

1) التحسين المستمر(KAIZEN)

تتمثل فلسفة هذه الآلية في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري ذي المهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة. ويعرف التحسين المستمر كمسيرة أو كعملية تقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، وبالتالي ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل.

وتتمثل مراحل عملية التحسين المستمر في ما يلي:

- اتخاذ قرار والتزام الإدارة بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسؤول عن العملية بوضع إستراتيجية لها؟
- التخطيط من خلال: تعريف الأهداف، وضع هيكلة التحسين والموارد ووضع خطة للتنفيذ؟
- التحضير والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة النقاط ذات الأولوية في تحسين التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم؟
- المتابعة والتحسين من خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف بلاغة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين باستمرار.

ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية لابد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز وإرضاء الزبائن باستمرار، وبالرغم من إمكانية تطبيق التحسين المستمر، إلا أن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات أهمها:

[1] إلهام يحياوي، ليلى بوحديد، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية للتعليب (NCA) بالرويبة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2014، ص64.

- مقاومة التغيير من طرف أفراد المؤسسة؟
- رداءة المعلومات سواء عدم فهم المصطلحات أو معلومات خاطئة معطاة من طرف الزبون؟
- ضعف التكوين حيث يشمل الإطارات بنسب عالية وبالجانب النظري؛
- سوء الإدارة عموما حيث يبقى المسير يقاوم فكرة مشاركة الأفراد في الإدارة.

2) القياس المقارن (BENCHMARKING)

يعتبر القياس المقارن عملية "قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق. وبتحقيق هذا الهدف تتضح أهمية القياس المقارن والمتمثلة في أنه: يتيح الفرصة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والمتميزة، يمثل نقطة البداية لعملية التطوير، يساعد المؤسسة للبقاء على قمة المنافسة متابعة التطورات الجارية خارجها ويجعل تحسين الأداء الواجهة الأساسية للمنافسين من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، وتتمثل مراحل تنفيذ عملية القياس المقارن في التخطيط البحث المكثف عن أفضل أداء في الصناعة أو خارجها، الملاحظة، التحليل، التكيف والتكرار الاستمرار.

ويتطلب تطبيق القياس المقارن نجاح تغيير القيم بالمؤسسة من خلال[1]:

- توجيه وتدعيم الإدارة العليا للعملية والتزامها بالتغيير؛
- الاختبار السليم لفريق القياس المعارف وتدريبه للتواصل مع الإدارة؛
- وضوح الخطط الإستراتيجية المبينة لمصادر التقدم وأولويات القياس؛
- إرساء المخططات التفصيلية للأنشطة وإمكانية حضر التطورات.

هذه أهم عوامل نجاح تطبيقه، لكنه توجد عوائق وصعوبات لتطبيقه تركز أساسا في مقاومة التغير، ومن أهم هذه العوائق:

- الخوف من إجراء المقارنة مع نموذج دون المستوى مما يؤدي إلى ضياع الوقت؛
- الخوف من عدم تحقيق ميزة تنافسية لمجرد المشاركة فقط في المعلومات؛
- الاعتماد على الشعارات الرنانة والتفاخر بأنها الأفضل ولا تحتاج إلى القياس المقاربة،
- الاستهتار واعتبار القياس المقارب سهل ويتطلب فقط العمل.

[1] إلهام يحياوي، ليلى بوحديد، **المرجع نفسه**، ص65.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومقوماته

إن الأداء المالي هو تعبير عن أداء المنظمة من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف المالية المتمثلة في تحسين القيمة الاقتصادية والربحية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة بالإضافة إلى مواجهة المخاطر المالية، الناتجة من استخدام الديون وأموال الغير في تمويل المؤسسة، من خلال هذا المطلب سوف يتم تناول العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومقوماته.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

هناك عدة عوامل داخلية إدارية وفنية مؤثرة على الأداء المالي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي المناخ التنظيمي، التكنولوجيا، الحجم. [1]

1) الهيكل التنظيمي:

هو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات التي تتعلق بالمؤسسة وأعمالها، فمن خلاله تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وطرق تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، انطلاقا من تحديد النشاطات التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد التي تتطلبها هذه النشاطات ثم تحديد الأدوار للإفراد في المؤسسة، والمساعدة في اتخاذ القرارات بأكثر فعالية.

2) المناخ التنظيمي:

وهو شفافية التنظيم واتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة ومهامها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء عند التصرف في أموال المؤسسة.

3) التكنولوجيا:

وهي تمثل الطرق والأساليب المعتمدة في الشركة من أجل تحقيق الأهداف المخططة والتي تسعى إلى ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون

[1] البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي – دراسة حالة مجمع صيدال-**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص ص140-141.

حسب المواصفات التي يرغب فيها المستهلك، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة وللمؤسسة الاختيار بين مختلف التكنولوجيات المناسبة لطبيعة أعمالها والتي تنسجم مع أهدافها، حيث أن التكنولوجيا أصبحت من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات، وعلى هذه المؤسسات التكيف معها، وتعديل أدائها وتحسينه لكي يتلاءم بين التقنية والأداء.

وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وتقليل المخاطر بإضافة إلى زيادة الأرباح[1].

4) الحجم:

يعني تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، والحجم من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات سلبا، ويشكل عائقا لأداء المؤسسات، فكلما زاد الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا وبالتالي يكون أدائها أقل فعالية، أما الأثر الإيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة، كلما زاد عدد المحللين الماليين كلما زاد حجم المؤسسة[2].

الفرع الثاني: مقومات الأداء المالي

هناك العديد من مقومات الأداء المالي الجيد هي:[3]

1) الإدارة الإستراتيجية:

هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا يكون مستمدا من الأهداف العليا للشركة ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكييف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها التنافسي والموقع بالسوق وتحديد أهدافها المستقبلية.

[1] عبد الباقي بضياف وآخرون، **تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية – دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية (2009-216)-**، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص552.

[2] البشير زبيدي، **المرجع السابق**، ص142.

[3] حيزية بنية، **دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي – دراسة حالة مجمع صيدال -**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017، ص ص182-183.

2) الشفافية:

وتعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث وأن يتصف الموظف بالعدل وأن يتحلى عند قيامه بعمله بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته وأن يتجرد من المصالح الشخصية، وألا يخضع حكمه لآراء الآخرين، وألا يقوم بتقديم المعلومات على غير حقيقتها، كما ينبغي على الموظف ألا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو تجعله يقع تحت تأثير الغير مما يهدد موضوعية عمله.

3) إقرار مبدأ المسألة الفعالة:

وتعني إمكان تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاعتهم في تنفيذها.

4) وجود النظم المحاسبية:

النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وإنجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وهو نظام يختص بكافة أعمال جمع وتسجيل وتصنيف وتبويب ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات القيمة في شكل قوائم مالية إلى الأطراف المطالبة لها بغية اتخاذ القرار حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل إلى الأطراف المختلفة المستفيدة منها من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار[1].

المبحث الثالث: حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

من خلال هذا المبحث سوف يتم الإحاطة حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وذلك بالتطرق إلى انعكاس مبادئ حوكمة الشركات على الأداء المالي، آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بأداء المؤسسات الاقتصادية وحوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي.

[1] حيزية بنية، **المرجع نفسه**، ص183.

المطلب الأول: انعكاس مبادئ حوكمة الشركات على الأداء المالي

تتمثل انعكاس مبادئ حوكمة الشركات على الأداء المالي فيما يلي:

1) العلاقة بين حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية والأداء المالي:

أ. ينبغي أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم وذلك عن طريق[1]:

- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في إيجاد طرق مضمونة لتسجيل الملكية وإرسال أو تحويل الأسهم، والحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين؛
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- نصيب من أرباح الشركة.

ب. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة؛
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

ج. ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

د. ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية، التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم.

هـ. ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

2) دور أصحاب المصالح في الأداء المالي:

إن كل طرف من هذه الأطراف المستثمرين البنوك، الموظفين العمال الموردين والحكومة، يراقب ويؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة ومراقبة المؤسسة أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع المؤسسة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت المؤسسة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة

[1] نصيرة بومعيزة، سفيان بوقطاية، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي- دراسة حالة مؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة BOOM-**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 02، جامعة أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، 2022، ص183.

لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستثمرة والصراحة، والابتعاد عن التضليل، وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب[1].

3) دور مسؤوليات مجلس الإدارة في الأداء المالي:

انطلاقا من أن حوكمة الشركات تعبر عن إطار المجموعة من المبادئ المتعلقة بإدارة الشركات وكيف يتم إبلاغ هذه المبادئ خارجيا، يمكن تحديد أهداف مجلس إدارة الشركات، وذلك يجعل الشركات أكثر جاذبية للاستثمار، خاصة المدرجة منها في البورصة والمساهمة في تحسين قدرة الشركات لقيامها بذلك يتطلب إمكانية تعامل المديرين مع التحديات الإستراتيجية للعولمة، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات وتحفيز النقاش حول حوكمة الشركات، بالإضافة إلى مراجعة وتوجيه الإستراتيجية المؤسسية الرئيسية وضع خطط عمل وسياسة المخاطر وتحديد أهداف الأداء.

ويمكن تلخيص مسؤوليات مجلس الإدارة في ما يلي[2]:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين؛
- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بأداء المؤسسات الاقتصادية

أشار التراث الأدبي لحوكمة الشركات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق مفهومها بالشكل الذي يلائم ظروف المؤسسات وبيئة العمل الخاصة بها، وكذلك نظام حوكمة الشركات المطبق داخل البلد، ويمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال حوكمة الشركات على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى:[3]

[1] نصيرة بومعيزة، سفيان بوقطاية، **المرجع نفسه**، ص183.

[2] نصيرة بومعيزة، سفيان بوقطاية، **المرجع نفسه**، ص184.

[3] عقبة قطاف، **المرجع السابق**، ص192.

1) آلية هيكل الملكية:

إذا كان لانفصال الإدارة عن الملكية في المؤسسات تأثير على أدائها، فإن فاعلية حوكمة الشركات تتوقف على هيكل الملكية، وما إذا كانت ملكية مركزة في أيدي قلة من كبار الملاك، ربما يتولون أيضا مسؤولية الإدارة، أو مبعثرة بين آلاف وربما مئات الآلاف من حملة الأسهم، ينتخبون مجلس إدارة يتولى نيابة عنهم تعيين إدارة محترفة لتسيير شؤون المؤسسة.

ونشير إلى أنه عندما تكون الملكية مركزة، يمكن أن يؤدي كبار حملة الأسهم الدور المهم في الإشراف على الإدارة، يتولى الإدارة عادة حملة الأسهم الذين يمارسون الرقابة، لذلك يعد تشتت الملكية وتركزها أحد العناصر التي تدرس ضمن مجال اختيار السياسات المحاسبية، وضمان حماية حقوق الأقلية من المساهمين، بما يبرز ذلك في إطار تقييد السلوك النفعي للإدارة وتقليل مشكلات الوكالة وتعارض المصالح بين الأطراف المختلفة، ومع ذلك حددت العملية البحثية ميزات وسلبيات لتركز الملكية بالنسبة إلى أداء المؤسسة وقيمتها.

2) آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له:

من حيث المبدأ يعد مجلس الإدارة أحد الآليات الحاكمة لأداء المديرين في المؤسسات من وجهة نظر حملة الأسهم، وذلك لانتخابه من قبلهم بشكل مباشر، ويتولى مجلس الإدارة مهمة الرقابة على أداء المديرين للحد من سلوكهم غير المرغوب، ووضع إستراتيجيات المؤسسة التي تهدف إلى تعظيم الأرباح، ولكي يستطيع مجلس الإدارة أن يؤدي مهامه على الوجه الأكمل، ترى أدبيات حوكمة الشركات ضرورة توافر عنصرين فيه: الأول يخص حجم مجلس الإدارة والثاني يتعلق باستقلاليته عن فريق العمل.

3) آلية التدقيق الداخلي:

يعتبر المدقق الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور بارز عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه، إلا إذا توافرت له الاستقلالية والحماية الكافية والتزم بأداء مهني، فإنه سوف يساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفته ودوره في حوكمة الشركات.[1]

4) الإفصاح والشفافية:

من القواعد المهمة التي تركز عليها حوكمة الشركات هي الجوانب المتعلقة بالإفصاح الكافي وفي التوقيت المناسب لكل الأمور الجوهرية المرتبطة بالمؤسسات والتي تشمل المركز المالي، الأداء والملكية، فعندما تكون

[1] عقبة قطاف، **المرجع نفسه**، ص195.

المعلومات متاحة لكل المستثمرين تصبح عمليات تقييم الاستثمار فاعلة وكفؤة وتساهم بشكل دقيق في تحديد القيمة السوقية العادلة لأسهم المؤسسات، مما يجعل عمليات الاستثمار مبنية على قواعد وأسس سليمة ويبعدها عن عمليات المضاربة والعمليات غير الحقيقية للاستثمار، ولقد أظهرت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الإطار القانوني والتنظيمي للحوكمة يجب أن يضمن إفصاحا صحيحا وفي الوقت المناسب حول جميع الأمور بالنسبة للمؤسسة، بما في ذلك وضعها المالي، وأدائها، وملكيتها، ويجب أن يشمل الإفصاح على: النتائج التشغيلية والمالية، أهداف المؤسسة، كبار المساهمين وحقوق التصويت، أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين ومكافآتهم، عوامل المخاطرة الهامة المنظورة، المواضيع الهامة المتعلقة بالموظفين وغيرهم من ذوي المصالح، هياكل وسياسات التحكم[1].

5) آلية التدقيق الخارجي:

نظرا لكون المراجع الخارجي أحد الأطراف الرئيسية في حوكمة الشركات، وهي مفهوم رقابي في الأصل، فمن الطبيعي أن يكون له دور مهم في تحقيق أهدافها، إذ يتطلب الإطار العام لحوكمة الشركات ضرورة تعيين المساهمين لمراجع حسابات مستقل ومؤهل وذو كفاءة مهنية لإجراء مراجعة لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة، إذ أن الدور الأساسي للمراجع الخارجي هو إبداء الرأي في التقارير المالية التي تم إعدادها من قبل الإدارة وفقا لمعايير المحاسبة، وعما إذا كانت التقارير تعبر بصدق وعدالة عن المركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها[2].

المطلب الثالث: دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي

لحوكمة الشركات دور كبير في تحسين الأداء المالي وذلك من خلال[3]:

1) دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية والمالية:

تعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والخدمات المختلفة، وبالتالي السعي نحو تحقيق جودة المعلومات المحاسبية والمالية التي تتضمنها التقارير المالية، وتحدد مفاهيم جودة المعلومات الخصائص التي تتميز بها المعلومات المحاسبية والمالية المفيدة أو القواعد الأساسية الواجب استخدامها لتقييم نوعية المعلومات المحاسبية، ويؤدي تحديد هذه الخصائص إلى مساعدة المسؤولين عند وضع المعايير المحاسبية وإعداد التقارير المالية.

---

[1] نبيل حمادي، **أثر الآليات الداخلية للحوكمة على جودة المراجعة المالية في الجزائر-دراسة ميدانية-**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 10، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011، ص ص145-146.

[2] عقبة قطاف، **المرجع السابق**، ص196.

[3] أحمد حابي، البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**، مجلة المناجير، العدد 02، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص84-86.

2) دور حوكمة الشركات في فعالية قياس الأداء المتوازن:

تسعى الشركات دائما إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلا، وهذا الانتقال يتطلب غالبا اتخاذ إجراءات إدارية، وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، حيث أن سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه البروفسور روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Sore Card Blances) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، أو التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، ففي العام 1996 قدم لنا كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن.

ويقيس هذا الجانب من بطاقة قياس الأداء المتوازن العمليات المالية بهدف تقييم الأداء المالي وقياسه من خلال المقاييس المالية للأداء المالي المتوازن، وتتم في هذا الجانب معالجة مصادر الحصول على الأموال الأزمة، والتوجيه الصحيح لهذه الأموال والتخطيط السليم عن طريق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

3) دور حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية وانعكاسه على تحسين الأداء المالي:

أثارت فكرة كفاءة أسواق الأوراق المالية ومازالت تثير اهتمام الباحثين والمتعاملين في هذه الأسواق لما يمكن أن يتوقع عنها استجابة أسعار الأسهم في السوق على وجه السرعة لكل معلومة جديدة تصل إلى المتعاملين مما يترتب عنها تغيير نظرتهم على المؤسسة المصدرة للسهم، حيث أن المعلومة تأتي إلى السوق في أي وقت ومستقلة عن بعضها البعض، حيث تتجه صعود مع الأنباء السارة وهبوطا مع الأنباء غير السارة والتي تصل بسرعة وبدون سابق إنذار، وتعتبر التقارير المالية من أهم العوامل المؤثرة في حركة الأسواق المالية، كما يعتبر نشر التقارير المالية بطريقة سليمة، كما ونوعا ومعبرة عن أداء تلك الشركات وصلابتها المالية بكل شفافية ومصداقية من المتطلبات الأساسية لتقييد الشركات في أسواق الأوراق المالية[1].

[1] أحمد حابي، البشير زبيدي، **المرجع نفسه**، ص ص87-89.

خلاصة الفصل الثاني

يمثل الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ويعد العامل المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، ويعتبر البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وهو مفهوم واسع تتحدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغير في مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها.

ويعتبر الأداء المالي عنصرا أساسيا يستند إليه نجاح أي منظمة، ويعد مؤشرا على قدرتها في تحقيق النمو والاستدامة، وتنبع أهميته بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.

ولكي تؤدي حوكمة الشركات إلى تحسين في الأداء المالي يجب أن تكون الشركة طرف مشارك في السوق المالي من أجل نشر القوائم والتقارير المالية في هذا السوق لتصل لكافة مستخدمي التقارير المالية، حيث يؤدي ذلك إلى كفاءة السوق المالي وإقبال الكثير من المستثمرين إلى الاستثمار في تلك المؤسسات مما يزيد من رأس مالها ونشاطها وأرباحها وبالتالي إلى تحسن أدائها المالي.

الفصل الثـــالـــث

دراسة حـــالة

مؤسسة سونلغاز

تمهيد:

لا يمكن للباحث أن ينطلق في دراسة مشكلة ما من فراغ خاصة في مجال العلوم الاقتصادية أو العلوم الأخرى عامة، لذلك يجب عليه كباحث حقيقي أن يستعين بمختلف تقنيات جمع البيانات، والتي تمكنه من جمع المعطيات اللازمة حول موضوع بحثه من الواقع مباشرة، فنجاح الباحث في تحقيق أهدافه يعتمد على الاختيار الأنسب للأدوات الملائمة وهي الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، وتتمثل أساسا في: المقابلة، الملاحظة، والاستمارة.

ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة نظريا وميدانيا من خلال التعرف على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الطارف، وعليه تم تناول في هذا الفصل ثلاث مباحث وذلك على النحو التالي:

- **المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة**
- **المبحث الثالث: دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في سونلغاز**

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

من خلال هذا المبحث سوف سيتم التطرق إلى أخذ لمحة عامة حول الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)، من خلال نشأتها وتطورها عبر عدة مراحل، وعموميات حول سونلغاز بولاية الطارف مقر الدراسة بالتطرق إلى تعريفها، وهيكلها التنظيمي، وأهم وظائفها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز ومراحل تطورها

من خلال هذا المطلب سوف يتم تناول تعريف مؤسسة سونلغاز ومراحل تطورها.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز

تعد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز من أهم الشركات في الجزائر، والمسماة اختصارا SADEG هي شركة ذات أسهم، تضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب والجزائر، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع موزعة عبر التراب الوطني، حيث أنها تطور مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ومتوسط ومنخفض، وضغط عالي ومتوسط ومنخفض).

كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية، وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام ساري المفعول، ويرمز شعار سونلغاز إلى البرق الناتج عن الكهرباء، واللهيب الناتج عن احتراق الغاز الطبيعي.[1]

حيث ظهرت الشركة بين سنة 1927 و1929، وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة، ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

الفرع الثاني: مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

- **في 1947** وبمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47-1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية " كهرباء وغاز الجزائر".

[1] اعتماد على المعلومات المقدمة من طرف سونلغاز.

- **من سنة 1962 إلى 1969:** بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.
- **في 1969**:

بمقتضى الأمر رقم 69-59 الموافق لتاريخ 1969/07/28 تـم حل مؤسسة " كهرباء والغاز الجزائر تحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز " **سونـلغـاز**".

- **من سنة 1983**:

أول إعادة هيكلة لسونلغاز، أصبحت كل مؤسسات الإشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.

- **في 1991**:

وبواسطة المرسم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 1991/12/14 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة، حيث أصبحت تسمى " مؤسسـة ذات طابـع صناعي وتجاري".

- **2002:**

صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات، وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سونلغاز شركة ذات أسهم".[1]

- **2004:**

عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاثة " مؤسسات للأنشطة القاعدية": إنتاج الكهرباء ونقل الغاز.

- **2005** :

من أجل تحضير فروع التوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.

- **2006:**

ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز:" شركة توزيع الشرق وشركة توزيع الغرب وشركة توزيع الشمال".

[1] اعتماد على المعلومات المقدمة من طرف سونلغاز.

- **2009:**

إنهاء عملية الهيكلة تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية:

- **33** مؤسسة للنشاطات القاعدية.
- **06** مؤسسات تساهمية مباشرة.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف وهيكلها التنظيمي

في هذا المطلب سوف نتناول نشأة مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف هي شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تقوم بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، نقل وتوزيع الغاز، حيث يغطي إمتياز إقليم ولاية الطارف رقم 478، ويبلغ عدد زبائن امتياز التوزيع بالطارف 044 125 زبون كهرباء و561 60 زبون غاز.

حيث يسهر على خدمة زبائن امتياز التوزيع الطارف 478 عامل موزعين على:

1) مقر المديرية،
2) خمسة وكالات تجارية وهي: الطارف، القالة، بوحجار، بن مهيدي والذرعان،
3) ثلاثة مقاطعات كهربائية وهي: الطارف، القالة والذرعان،
4) ثلاثة مقاطعات غازية وهي: الطارف، القالة والذرعان.[1]

مرت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف بعدة مراحل وهي:

- **1984**: كانت تابعة لشركة التوزيع عنابة، وتتضمن كل من(عنابة، سكيكدة، الطارف، سوق أهراس، قالمة)،
- **2002/01/02**: إنشاء أول مركز لشركة التوزيع في الطارف،
- **2005**: تسمية مديرية الطارف التابعة شركة توزيع الشرق،
- **2006**: تغيير اسم من مديرية الطارف إلى مديرية توزيع الطارف.

[1] اعتماد على المعلومات المقدمة من طرف سونلغاز.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

الشكل(3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

المصدر: اعتمادا على المعلومات المقدمة من قبل سونلغاز لولاية الطارف.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف من مدير التوزيع، ويضم عدة أقسام سكريتارية، قسم تقنية الكهرباء، قسم الخدمة القانونية، مساعد الأمن الداخلي، قسم الموارد البشرية، قسم الدراسات التنفيذية للأعمال الكهربائية والغاز، قسم التخطيط الكهربائي والغاز، قسم التخطيط الكهربائي والغاز ، قسم استغلال نظم المعلومات، قسم تقنيات الغاز، قسم العلاقات التجارية، قسم المالية، قسم المراقبة والتقييم، قسم الإدارة والتسويق، أما المسؤولين تتمثل في المسؤول عن الاتصالات والمسؤول عن الأمن.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز بالطارف ومهامها

لمؤسسة سونلغاز بالطارف عدة وظائف ومهام وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: وظائف مؤسسة سونلغاز بالطارف

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام من خلال المادة 06 من الجريدة الرسمية رقم 54 في ديسمبر 1955، وفي إطار الأهداف المسيطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف نذكر ما يلي:[1]

1) ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط نوعية الحماية والأمن بأقل تكلفة؛

2) تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز؛

3) التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات؛

4) ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج؛

5) التحديد والتعريف بالكافيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية)، وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب؛

6) ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج؛

7) تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الادعاءات المقدمة للعملاء؛

8) تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها؛

9) ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد؛

10) ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل؛

11) ضمان امن الأشخاص و الموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع؛

[1] اعتماد على المعلومات المقدمة من طرف سونلغاز.

12) ضمان تمثيل سونلغاز وعلى المستوى المحلي أحسن تمثيل، وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة، وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي.

الفرع الثاني: مهام مؤسسة سونلغاز

وتتلخص مهام مؤسسة سونلغاز في النقاط التالية:

- السهر على ضمان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية لزبائنها، وذلك ضمن شروط الأمان والاستمرارية والنوعية؛
- تلبية كل طلبات التموين بالطاقة الكهربائية والغازية مع مراعاة كل من شروط الاستمرارية؛
- ضمان إنجاز برامج تطوير الشبكات الكهربائية والغازية، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة؛
- الالتزام بمراعاة المساواة بين جميع الزبائن عند وجود شروط متطابقة.

المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات

سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة، والمتمثلة في المنهج المستخدم في الدراسة والأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة المتمثلة في منهج الدراسة، الملاحظة والمقابلة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة أو الخطة التي تبين طرق وإجراءات جمع وتحليل البيانات، إذ يقوم الباحث من خلاله بتصميم البحث، ويختلف هذا التصميم باختلاف الهدف منه، فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة جديدة أو إيجاد العلاقة أو السبب أو الأثر بين مجموعة من العوامل المراد دراستها.[1]

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في دراسة مشكلة موضوع البحث[2].

كما يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الباحث.[3]

[1] فايز جمعة نجار وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة ، ص34.

[2] علي عبد الرزاق جلبي، السيد عبد العاطي السيد، **مناهج البحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص11.

[3] محمد شفيق، **البحث العلمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص86.

يعرف المنهج بأنه المسلك الذي يؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بوساطة عدد من القواعد العامة، وفي ضوء طبيعة الدارسة والبيانات، المراد الحصول عليها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا، بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة، إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس.[1]

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، لأنه المنهج الأكثر تلاؤما مع الموضوع المعالج **– دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي-**، فهو يهدف لتقديم صورة دقيقة وواضحة عن الظاهرة التي نرغب في دراستها ووصفها وصفا علميا، وتحديد ملامحها، وما تمتاز به من خصائص.

إذ يرتبط استخدام هذا المنهج غالبا بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، والتي استخدم فيها منذ نشأته وظهوره، ولكن هذا لا يعني اقتصار استخدامه فقط على هذه العلوم بل يستخدم أحيانا في دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة.[2]

حيث أن الهدف من المنهج هو الوقوف على دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، فقد جاءت دراستنا وصفية ومنه فالمنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول إلى قدر من التحليل للدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، وذلك باختيار فروض الدراسة وتحليلها واستخلاص النتائج.

المطلب الثاني: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أهم تقنيات البحث العلمي، إن نقطة البداية في أي علم هي الحواس، حيث تقوم بنقل كل ما يحدث حولها من ظواهر طبيعية واجتماعية، فيلاحظ الباحث ما حوله ويسجل ملاحظاته، ومشاهداته كما عايشها في أي ناحية من نواحي وقوعها، وعلى هذا الأساس تعتبر الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته.[3]

الملاحظة هي مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو من ينوب عنه، إنها الاعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول إلى القوانين التي تحكمها.[4]

---

[1] عبد الرحمن بدوي، **مناهج البحث العلمي**، جامعة القدس لمفتوحة، القدس، 1997، ص04.

[2] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيق-**، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص43.

[3] فوضيل دلييو وآخرون، **أساليب المنهجية في العلوم الاجتماعية**، دار البحث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص17.

[4] فايز جمعة صالح النجار، **أساليب البحث العلمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص68.

وتعد الملاحظة الأداة الأكثر تداولا في البحوث الاجتماعية، وهي عبارة عن توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو ظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة على تلك الظواهر، هي لا تستعمل لوحدها بقدر ما تكون مساعدة أو مكملة للأدوات الأخرى.[1]

وقد تم القيام بالاعتماد على الملاحظة البسيطة حيث أنها: هي ملاحظة الظواهر كما تحدث طبيعيا دون إخضاعها للضبط العلمي أي دون إعداد مسبق أو أدوات تسجيل وتخدم هذه الملاحظة الدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع البيانات الأولية عن الظاهرة لدراستها بشكل متعمق.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة

إن البحوث العلمية بطبيعتها تنقسم إلى بحوث نظرية وبحوث ميدانية، غير أن هذه الأخيرة تعتبر أهم نقطة في البحوث العلمية، حيث تتطلب بالدرجة الأولى تحديد كل من المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة.

1) المجال المكاني للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية في تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز، حيث تقع في المدخل الشرقي لولاية الطارف على مستوى الطريق الوطني رقم 44، على يمينها المسجد الفتح، وعلى يسارها مديرية الضرائب ويقابلها صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية.

2) المجال الزماني:

وهو الفترة التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، حيث تمت الدراسة الميدانية عبر المراحل الآتية:

- **المرحلة الاستطلاعية:**

تم فيها تحديد المكان الذي ستتم فيه الدراسة، والحصول على الموافقة من موظفي سونلغاز بولاية الطارف.

حيث تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية، وهي دراسة تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة، وهي بحوث تتناول موضوعات جديدة لم يتناولها باحث من قبل أو لا تتوفر عنها معلومات أو بيانات أو يجهل الباحث من جوانبها وأبعادها، وهي تهدف إلى الكشف عن

[1] **المرجع نفسه**، ص 69.

حلقات غامضة أو مفقودة في تسلسل التفكير الإنساني، مما يساعد على التحليل والربط والتفسير العلمي فيضيف إلى المعرفة الإنسانية ركائز جديدة[1].

- **مرحلة جمع وتحليل نتائج المقابلة:**

بدأت هذه المرحلة في بداية شهر ماي، حيث تم جمع الإجابات ومراجعتها من خلال المقابلة التي تمت في مؤسسة سونلغاز، وبعدها تم تحليل نتائج المقابلة المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

3) المجال البشري:

مجتمع الدراسة:

هو كامل الأفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث والدراسة،[2] ويطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، أي يقصد به مجموع المفردات سواء كانت أفراد أو عناصر التي يقوم الباحث بجمع البيانات حولها، وتكون لها خصائص مشتركة.

العينة هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث التي تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.[3]

ويمكن تعريف العينة على أنها شريحة أو جزء من المجتمع الدراسي، تشمل خصائص وصفات هذا المجتمع (الأصلي) وتمثله تمثيلا دقيقا، وقد دلت بحوث كثيرة عن أن العينة إذا اختيرت اختيارا ممثلا للمجتمع الذي أخذت منه فإن ذلك يؤدي إلى توفير جهد كبير سواء على الباحث أو المبحوثين[4].

خلال الدراسة تم اختيار من سونلغاز عينة مقصودة كمجتمع بحث يحتوي مجموعة من الموظفين، حيث تم التواصل مع عينة منهم تربطهم صلة بالموضوع.

---

[1] مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، ط 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص38.

[2] محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، **منهجية البحث العلمي(القواعد والمراحل والتطبيقات)**، الطبعة 2، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص84.

[3] عصام حسن أحمد، **المرجع السابق**، ص74.

[4] مجدوب بدر الدين، **منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستر، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019، ص90.

المبحث الثالث: دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز بالطارف

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى المقابلة التي تم القيام بها في مؤسسة سونلغاز بالطارف في المطلب الثاني، أما في المطلب الثاني سوف يتم تناول عرض وتحليل نتائج المقابلة.

المطلب الأول: المقابلة

بما أن الملاحظة لا تكفي كأداة جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث، قمنا باستخدام وسيلة أخرى لجمع البيانات وهي المقابلة، فهي عبارة عن حوار يدور بين الباحث(المقابل) والشخص الذي تتم مقابلته (المستجوب)، ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث بأن المستجيب على استعداد للتعاون يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقا، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات على الاستمارة.

المقابلة هي الأدوات الرئيسية لجمع البيانات، وهي أكثرها شيوعا ومعناها تفاعل لفظي، يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو أراء أو حقائق أو معتقدات شخص أخر للحصول على بعض البيانات الموضوعية، وتستخدم في كافة البحوث الوصفية والتجريبية.[1]

ومن المقابلات التي أجريت خلال الدراسة الميدانية المقابلة مع موظفي سونلغاز بولاية الطارف، من خلال تقديم لهم تساؤلات مفتوحة ونصف مفتوحة عن حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي.

- **الأسئلة المغلقة:**

وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تحليلها.

- **الأسئلة المفتوحة:**

وهذا من أجل الاستفادة من أراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة، والإدلاء بها بكل حرية، وبدون أي تقييد.

وقد استخدمت هذه الأداة في الدراسة، وقمنا بصياغة أسئلتها في شكلها النهائي، وتضمنت 21 سؤالا موزعين على ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** حوكمة الشركات في سونلغاز بالطارف؛
- **المحور الثاني:** الأداء المالي في سونلغاز بالطارف؛

[1] أحمد عظمي، **منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال**، الدار الجامعية للنشر، الجزائر، 2009، ص35.

- **المحور الثالث:** دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في سونلغاز بالطارف.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة

من خلال المقابلة التي تمت في شركة سونلغاز بولاية الطارف مع السيدة: **" بوسهال حمامة "** بقسم المراقبة والتقييم تم الإجابة على الأسئلة المطروحة المتضمنة 21 سؤالا، وتم تحليلها كما يلي:

المحور الأول: حوكمة الشركات في شركة سونلغاز

تضمن هذا المحور 08 أسئلة المتمثلة فيما يلي:

س1) في نظرك ما هي حوكمة الشركات؟ ولماذا تعتبر مهمة لشركة سونلغاز؟

ج1) حوكمة الشركات هي نظام من القواعد والممارسات التي تحدد كيفية إدارة الشركة ورقابتها، بما يضمن الشفافية، المساءلة، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة.

وتتمثل أهميتها لسونلغاز:

- كونها شركة عمومية كبرى في قطاع الطاقة الجزائري، فإن الحوكمة الجيدة تعزز ثقة المستثمرين؛
- تساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية والمالية؛
- تقلل من مخاطر الفساد وسوء الإدارة.

تحليل س1) يتضح أن حوكمة الشركة نظام يتكون من القواعد الأساسية التي تضمن لشفافية، المساءلة خاصة في سونلغاز لكونها شركة عمومية كبرى.

س2) ما هي الهيكلة الإدارية لسونلغاز؟

ج2) يتمثل الهيكل التنظيمي لسونلغاز في:

- الجمعية العامة للمساهمين (أعلى سلطة)؛
- مجلس الإدارة (يتكون من ممثلين عن الدولة كمساهم رئيسي، وخبراء مستقلين)؛
- اللجان المتخصصة (لجنة التدقيق، لجنة الأجور والمكافآت).

تحليل س2) بتين أن الهيكل التنظيمي لسونلغاز يتكون من الجمعية العامة للمساهمين، مجلس الإدارة واللجان المتخصصة.

س3) كيف تطبق سونلغاز مبادئ الشفافية والمساءلة؟

ج3) تطبق سونلغاز مبادئ الشفافية والمساءلة من خلال:

- **الإفصاح المالي:** تنشر تقاريرها المالية السنوية بشكل علني؛
- **التدقيق الخارجي:** تخضع لمراجعة من قبل جهات خارجية مستقلة؛
- **حماية المساهمين:** تتيح لهم المشاركة في القرارات عبر الجمعيات العامة؛
- **قنوات شكاوى:** توفير آليات للإبلاغ عن المخالفات (مثل انتهاكات الأخلاقيات).

تحليل س3) تطبق سونلغاز مبادئ الشفافية والمساءلة من خلال: الإفصاح المالي، التدقيق الخارجي، حماية المساهمين وقنوات شكاوى.

س4) ما هي التحديات التي تواجه حوكمة الشركات في سونلغاز؟

ج4) التحديات التي تواجه حوكمة الشركات في سونلغاز هي:

- **هيمنة الدولة:** كونها شركة عمومية، قد تؤثر القرارات السياسية على استقلالية الإدارة؛
- **البيروقراطية:** تعقيد الإجراءات الإدارية يُبطئ عملية اتخاذ القرار؛
- **الفساد المحتمل:** تحتاج إلى تعزيز آليات الرقابة الداخلية.

تحليل س4) يتبين أن سونلغاز تواجه العديد من التحديات وهي هيمنة الدولة، البيروقراطية والفساد المحتمل.

س5) هل تتبع سونلغاز معايير حوكمة دولية؟

ج5) نعم، تسعى سونلغاز إلى تطبيق معايير الحوكمة المقبولة عالميا مثل:

- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ؛
- الالتزام بقوانين الجزائر (قانون الشركات وقانون الوقاية من الفساد).

تحليل س5) يتبين أن سونلغاز تسعى إلى تطبيق معايير الحوكمة المقبولة عالميا.

س6) ما دور لجان مجلس الإدارة في سونلغاز؟

ج6) دور لجان مجلس الإدارة في سونلغاز فيما يلي:

- **لجنة التدقيق:** مراجعة القوائم المالية والتأكد من نزاهة التقارير؛
- **لجنة الأجور:** تحديد رواتب التنفيذيين والمكافآت؛
- **لجنة المخاطر:** تقييم المخاطر التشغيلية والمالية.

تحليل س6) نلاحظ أن لجان مجلس الإدارة دور هام في سونلغاز.

س7) إلى أي مدى تتمتع شركة سونلغاز بالشفافية في التعامل بين الأطراف المعنية داخلها؟

ج7) تعتمد درجة تمتع شركة سونلغاز بالشفافية في التعامل بين الأطراف المعنية داخلها على عدة عوامل متعلقة بالحوكمة، نظم الرقابة، وتبادل المعلومات من خلال:

- **وجود أطر حوكمة واضحة:** تخضع سونلغاز لقوانين وأنظمة تنظيمية تفرض عليها الالتزام بمعايير الشفافية، خصوصا في التقارير المالية والعمليات الإدارية، مما يعزز درجة الشفافية بين الإدارة والأطراف الداخلية.
- **آليات التواصل الداخلي:** وجود قنوات اتصال رسمية (اجتماعات، تقارير دورية، نظم معلومات) يساعد في تبادل المعلومات والبيانات المالية والتشغيلية بين الأقسام، مما يعزز الشفافية.
- **المساءلة والرقابة الداخلية:** بتطبيق نظم رقابة داخلية، مثل لجان التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، يتم متابعة سير العمل والشفافية في العمليات المالية والإدارية.
- **التحديات المحتملة:** قد تواجه المؤسسة بعض التحديات في تبادل المعلومات بحرية بين الأقسام بسبب التعقيد الإداري أو الثقافة المؤسسية، وتتأثر الشفافية أحياناً ببعض الضغوط السياسية أو الإدارية التي تعيق التدفق الحر للمعلومات.

- **تأثير الشفافية على الأداء:** حيث تعزيز الشفافية يؤدي إلى: تحسين اتخاذ القرار، بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، ورفع مستوى الالتزام بالقوانين والأنظمة.

تحليل س7) تمتلك سونلغاز إطارا نسبيا للشفافية الداخلية مبني على نظم حوكمة ورقابة، لكنه قد يحتاج إلى تطوير مستمر لتحسين تدفق المعلومات وتعزيز ثقافة الشفافية بين جميع الأطراف المعنية.

س8) هل تتوافق الأنظمة الحوكمية المعتمدة في شركة سونلغاز مع أحكام القانون وتحقق الفعالية والكفاءة؟

ج8) توافق الأنظمة الحوكمية في شركة سونلغاز مع أحكام القانون وتحقيقها للفعالية والكفاءة يعتمد على عدة عوامل:

- **التوافق مع القانون:** كون سونلغاز مؤسسة عمومية جزائرية، فإنها تخضع بشكل مباشر للقوانين الوطنية المتعلقة بحوكمة المؤسسات العمومية، مثل قانون المحاسبة العمومية، قانون الشركات، وقوانين الرقابة المالية، يفترض أن الأنظمة الحوكمية التي تعتمدها تتماشى مع هذه الأطر القانونية لضمان شرعية القرارات وشفافية الأداء.

- **تحقيق الفعالية:** الفعالية تتطلب وجود هيكل حوكمي واضح يحدد المسؤوليات والصلاحيات بين مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، والجهات الرقابية، وفي سونلغاز هناك جهود لتعزيز الهياكل والآليات الرقابية التي تهدف إلى تحسين اتخاذ القرار وتقليل المخاطر المالية والإدارية.
- **تحقيق الكفاءة: تعني** الكفاءة تحقيق أفضل استخدام للموارد وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وجهد، ووجود نظم مراقبة داخلية وتقييم أداء مالي منتظم يسهم في رفع مستوى الكفاءة، والتحدي يكمن أحيانا في تطبيق الأنظمة بشكل عملي بسبب حجم المؤسسة وتعقيد العمليات.
- **التحديات:** قد تواجه سونلغاز بعض التحديات مثل البيروقراطية، ضعف بعض آليات الرقابة، وتأثير التدخلات السياسية، وهذه العوامل قد تؤثر على مدى تحقيق الأنظمة الحوكمية للفعالية والكفاءة المطلوبة.

تحليل س8) يتبين أن الأنظمة الحوكمية في سونلغاز تتوافق بشكل عام مع الأحكام القانونية، وهي مصممة لتحقيق الفعالية والكفاءة، إلا أن تطبيقها العملي قد يواجه بعض الصعوبات التي تحتاج إلى معالجات مستمرة لتطوير الأداء وتعزيز الحوكمة.

المحور الثاني: الأداء المالي في شركة سونلغاز

تضمن هذا المحور 07 أسئلة كما يلي:

س9) إلى أي مدى يعتبر الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف شركة سونلغاز؟

ج9) يعتبر الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز إلى مدى كبير، وذلك للأسباب التالية:

- **تحقيق الاستدامة المالية:** سونلغاز كمؤسسة وطنية مسؤولة عن تزويد الطاقة، تحتاج إلى إدارة مالية فعالة تضمن تغطية تكاليف التشغيل والصيانة والاستثمار في البنية التحتية، مما يساهم في استمرار تقديم الخدمة دون انقطاع.
- **تحفيز الاستثمار والتوسع:** الأداء المالي القوي يتيح للمؤسسة تمويل مشاريع توسعية وإستراتيجية مثل: تطوير شبكات الكهرباء والغاز، تحديث البنية التحتية، والاستثمار في الطاقات المتجددة؛ وهذا ينسجم مع أهدافها الوطنية في دعم التنمية الاقتصادية.
- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** مراقبة الأداء المالي تسمح بتحديد نقاط الضعف والهدر المالي، مما يمكن من اتخاذ قرارات رشيدة لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف، وهذا ينعكس إيجابا على جودة الخدمة.

- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** تقديم تقارير مالية دقيقة ومنتظمة يعزز من شفافية المؤسسة أمام الحكومة والمواطنين، ويدعم ثقة الأطراف المعنية.

- **دعم الأهداف الاجتماعية والتنموية:** من خلال أداء مالي جيد، يمكن لسونلغاز تنفيذ برامج دعم اجتماعي مثل: إيصال الكهرباء للمناطق النائية وتقديم خدمات بأسعار مدعومة للفئات الضعيفة.

تحليل س9) يتضح أن الأداء المالي ليس مجرد مؤشر داخلي، بل هو رافعة إستراتيجية تمكن سونلغاز من تحقيق أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية، والتنموية، لذلك يعتبر عنصرا جوهريا في نجاح المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها.

س10) فيما تكمن أهمية نظام مراقبة الأداء المالي في تقييم أداء مؤسسة سونلغاز وتحقيق فعاليتها؟

ج10) تكمن أهمية نظام مراقبة الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز في كونه أداة حيوية لتقييم الأداء العام وتحقيق الفعالية على مختلف الأصعدة. ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- **توفير مؤشرات دقيقة لتقييم الأداء:** يساعد النظام على رصد وتحليل البيانات المالية مثل الإيرادات، التكاليف، الأرباح، والهامش المالي، مما يمكّن الإدارة من قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **كشف الانحرافات واتخاذ قرارات تصحيحية:** يمكن من خلال النظام اكتشاف الانحرافات بين النتائج الفعلية والمخطط لها، سواء على مستوى الميزانية أو الإنفاق، مما يسمح باتخاذ قرارات سريعة لتصحيح المسار.
- **تحسين الكفاءة الاقتصادية:** يرصد النظام نِسَب الإنتاجية والعائد على الاستثمار، مما يدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها التشغيلي، وضبط النفقات، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد.
- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** يعتبر النظام أداة رقابية تدعم الشفافية، حيث تُعرض النتائج المالية بانتظام على أصحاب القرار والجهات الرقابية، ما يعزز من مصداقية المؤسسة ويحد من الفساد المالي أو الإداري.
- **دعم التخطيط المالي والاستراتيجي:** من خلال البيانات الدقيقة والتحاليل الدورية، يُسهم النظام في إعداد خطط مالية مبنية على معطيات واقعية، مما يجعل الأهداف أكثر واقعية وقابلة للتحقيق.
- **تحقيق رضا العملاء والمجتمع:** عندما يتحسن الأداء المالي وتستثمر الموارد بشكل فعال، تنعكس النتائج في تحسين الخدمة للمواطنين، خاصة في توسيع التغطية وتحسين الجودة، وهو ما يعزز من الصورة العامة للمؤسسة.

تحليل س10) من خلال ما سبق يتبين أن نظام مراقبة الأداء المالي في سونلغاز يعد بمثابة البوصلة التي توجه المؤسسة نحو الكفاءة والفعالية، من خلال ضبط الإنفاق، وتوجيه الاستثمارات، وتحقيق الشفافية، وهو بذلك يشكل دعامة أساسية لتحقيق أهدافها التنموية والاقتصادية.

س11) كيف يمكن استخدام الأداء المالي كأداة لتقديم صورة واضحة وشاملة عن الوضع المالي لمؤسسة سونلغاز؟

ج11) يمكن استخدام الأداء المالي كأداة فّعالة لتقديم صورة واضحة وشاملة عن الوضع المالي لمؤسسة سونلغاز من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمعايير المالية التي تمكن من تحليل الوضع بدقة، وفيما يلي كيف يتم ذلك:

- **تحليل البيانات المالية الدورية:**

  - **الميزانية العامة:** توضح أصول المؤسسة، التزاماتها، وحقوق الملكية، ما يقدّم تصورا شاملا عن القوة المالية؛
  - **قائمة الدخل:** تظهر الإيرادات والمصاريف والأرباح أو الخسائر، وهي تعكس الأداء الفعلي في فترة معينة؛
  - **قائمة التدفقات النقدية:** توضح مصادر الأموال واستخداماتها، وتظهر قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل.

- **الاعتماد على مؤشرات الأداء المالي:** تتمثل الاعتماد على مؤشرات الأداء المالي فيما يلي:

  - **نسبة السيولة:** مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة؛
  - **نسبة المديونية:** قياس مستوى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي؛
  - **العائد على الاستثمار (ROI):**يوضح مدى فعالية استغلال رأس المال؛
  - **نسبة الربحية:** تعكس كفاءة المؤسسة في تحقيق الأرباح.

- **المقارنة مع الأهداف والخطط الإستراتيجية:** من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمخطط لها، يمكن معرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف، وكشف الانحرافات إن وجدت، وتقديم تفسيرات مالية لذلك.
- **التقارير المالية التحليلية:** يستخدم الأداء المالي لإعداد تقارير توضح: نقاط القوة والضعف في الوضع المالي، مجالات التحسين، توجهات مستقبلية بناء على التحليلات السابقة.
- **اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة:** من خلال الصورة الواضحة التي يقدمها الأداء المالي يمكن: توجيه الاستثمارات المستقبلية، تحسين إدارة التكاليف، تطوير هيكل التسعير والتعرفة، وضمان استدامة المؤسسة مالياً على المدى البعيد.

تحليل س11) يتضح أن الأداء المالي يمثل مرآة حقيقية لوضع مؤسسة سونلغاز، ويستخدم كأداة تحليلية وتقريرية تساعد في رسم ملامح دقيقة عن الصحة المالية، واتخاذ قرارات قائمة على معطيات واقعية وموثوقة.

س12) ما مدى تأثير غياب نظام المعلومات المالي الفعال على المشكلات التشغيلية في مؤسسة سونلغاز؟

ج12) يؤثر غياب نظام معلومات مالي فعال بشكل سلبي وعميق على المشكلات التشغيلية في مؤسسة سونلغاز، نظرا لأن هذا النظام يعد عنصراً أساسيا في دعم اتخاذ القرار، التخطيط، والتسيير المالي. ويمكن تلخيص هذا التأثير في النقاط التالية:

- **ضعف في اتخاذ القرارات التشغيلية:** دون توفر بيانات مالية دقيقة ومحدثة، تصبح قرارات التسيير اليومي غير مبنية على أسس موضوعية، مما يؤدي إلى: سوء تخصيص الموارد، التأخر في كشف المشاكل المالية، وتبني حلول غير فعالة أو مرتجلة.

- **صعوبة مراقبة التكاليف والتحكم فيها:** في غياب نظام معلومات مالي، لا يمكن تتبع التكاليف الفعلية بدقة، مما يؤدي إلى: ارتفاع التكاليف التشغيلية دون مبرر، تجاوز الميزانيات المقررة، وضعف في كفاءة العمليات.

- **انخفاض الكفاءة والإنتاجية:** عدم توفر معلومات دقيقة حول الأداء المالي للأقسام المختلفة يعيق: تقييم أداء الوحدات التشغيلية، تحديد النقاط التي تتطلب تحسين، وتحفيز الموظفين بناء على أداء قابل للقياس.

- **تأخر في كشف الانحرافات المالية والتشغيلية:** غياب النظام يؤدي إلى تأخر كبير في: رصد الانحرافات عن الخطط، التنبؤ بالمشكلات المالية، واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

- **فقدان الشفافية والمساءلة:** بدون نظام موثوق لجمع وتحليل البيانات المالية: يصبح من الصعب تتبع مصادر الهدر أو الفساد، وتقل قدرة المؤسسة على تبرير نفقاتها أمام الجهات الرقابية أو الحكومية.

- **تراجع جودة الخدمات:** في النهاية ينعكس هذا كله على المواطن من خلال: تأخر في مشاريع التوسعة والصيانة، نقص في جودة الخدمة المقدمة، وتراجع في الثقة العامة بالمؤسسة.

تحليل س12) نستنتج أن غياب نظام معلومات مالي فعال في سونلغاز يؤدي إلى خلل في الربط بين التسيير المالي والتشغيلي، مما يفاقم المشكلات التقنية والتنظيمية ويعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

س13) يساهم تقييم الأداء المالي في تحسين أداء شركة هل سونلغاز خلال فترة زمنية محددة؟

ج13) نعم، يساهم تقييم الأداء المالي بشكل مباشر في تحسين أداء شركة سونلغاز خلال فترة زمنية محددة، وذلك من خلال مجموعة من الآليات التي تُمكّن الإدارة من التفاعل مع التحديات والفرص بفعالية. وفيما يلي توضيح لأبرز طرق هذا التأثير:

- **رصد فعالية التسيير المالي خلال فترة محددة:** من خلال التقييم الدوري، يمكن للمؤسسة تتبع: تطور الإيرادات والمصاريف، مستوى الربحية أو الخسائر، ومدى الالتزام بالميزانية العامة. وهذا يساعد على ضبط الأداء المالي في الوقت المناسب.

- **تحسين كفاءة تخصيص الموارد:** يساعد التقييم في معرفة أيّ أنشطة تحقق عائدا جيدا وأيها تشكل عبئا ماليا مما يساهم في: توجيه الاستثمارات نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية، ترشيد الإنفاق، وتحسين توزيع الموارد البشرية والمادية.

- **الكشف المبكر عن الاختلالات والانحرافات:** من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المسطرة لفترة معينة، يمكن: اكتشاف الانحرافات في وقتها، اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية، وتقليل الخسائر وتفادي التدهور المستقبلي في الأداء.

- **تحفيز الأداء وتحقيق الانسجام بين الأقسام:** عندما يكون الأداء المالي خاضعا للتقييم المنتظم: يتحسن التنسيق بين الإدارات، تتولد ثقافة الأداء والمساءلة، ويحفز الموظفون على تحسين نتائجهم.

- **توفير أساس علمي للتخطيط المستقبلي:** من خلال تحليل الأداء المالي خلال فترة معينة يمكن: إعادة ضبط الأهداف، وتحسين التوقعات المستقبلية، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية أو التقنية.

تحليل س13) يعد تقييم الأداء المالي أداة إستراتيجية لتحسين أداء سونلغاز على المدى القصير والمتوسط، لأنه يمكنها من مراقبة مدى تقدمها، تصحيح مسارها، وتوجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

س14) كيف يساهم الأداء المالي في تقديم صورة شاملة عن الوضع المالي السائد في مؤسسة سونلغاز

ج14) يساهم الأداء المالي في تقديم صورة شاملة ودقيقة عن الوضع المالي السائد في شركة سونلغاز من خلال تحليل وقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المالية، وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستثمارية. ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- **قياس الربحية والاستدامة:** يظهر الأداء المالي مدى قدرة سونلغاز على تحقيق فائض مالي يغطي نفقاتها التشغيلية ويمول مشاريعها، ويسمح بتحديد ما إذا كانت المؤسسة تسير نحو الاستدامة المالية أم تواجه عجزا أو اختلالا هيكليا.

- **تحليل التدفقات المالية:** من خلال تقارير الأداء المالي (مثل قائمة التدفقات النقدية) يمكن معرفة: مصادر الأموال (مبيعات، تمويل حكومي، قروض)، وكيفية استخدامها (استثمارات، رواتب، صيانة، ديون).

هذا يعطي صورة واضحة عن السيولة المالية وقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.

- **تقييم الكفاءة في استخدام الموارد:** يساعد الأداء المالي على رصد معدلات الإنتاجية والفعالية في استغلال الموارد البشرية والمادية، ويكشف عن مدى تجنب الهدر أو سوء التسيير المالي، مما يعكس جودة الإدارة الداخلية.

- **تحديد نقاط القوة والضعف:** من خلال مؤشرات مثل: هامش الربح، نسبة الديون، العائد على الاستثمار... يمكن تحديد: المجالات التي تحقق أداء جيد، والنقاط التي تتطلب تحسين أو إعادة هيكلة.

- **دعم التخطيط وصنع القرار:** الأداء المالي يوفر قاعدة بيانات دقيقة للإدارة العليا تسمح: باتخاذ قرارات مبنية على حقائق، بوضع خطط مستقبلية واقعية، بمراقبة مدى تنفيذ الأهداف المرحلية والإستراتيجية.

- **تعزيز الشفافية والثقة:** عرض نتائج الأداء المالي بوضوح يعزز ثقة: الجهات الرقابية، السلطات العمومية، والمواطن كمستفيد من خدمات الطاقة.

تحليل س14) يقدم الأداء المالي في سونلغاز تحليلا كميا ونوعيا لمختلف الجوانب المالية، ويمكن من تقييم مدى سلامة الوضع المالي واتجاهاته، ما يجعله أداة محورية في تحسين الحوكمة واتخاذ القرار، مما يرسخ صورة مؤسسة ملتزمة وفعالة.

س15) كيف تدار المسؤولية المتعلقة بتوزيع أرباح المؤسسة؟ وهل إدارة سونلغاز هي المسؤولة عن أرباح المؤسسة وقيمة الأسهم؟

ج15) إن إدارة مؤسسة سونلغاز كونها شركة عامة مملوكة للدولة، تختلف في آلية توزيع الأرباح وقيمة الأسهم عنها في الشركات الخاصة أو المدرجة في البورصة. حيث تتم إدارة هذه المسؤولية:

- **المسؤولية عن أرباح المؤسسة:** إن إدارة سونلغاز مسؤولة عن تحقيق الأداء المالي الجيد وزيادة أرباح المؤسسة من خلال تسيير العمليات بكفاءة واتخاذ قرارات استثمارية ناجحة، لكنها ليست بالضرورة هي التي تحدد مباشرة كيفية توزيع الأرباح، لأن ذلك يعتمد على القوانين الحكومية والسياسات المالية المعتمدة للدولة، خاصة وأن المؤسسة مملوكة للدولة.

- **توزيع الأرباح:** غالبا ما يتم توجيه جزء كبير من الأرباح إلى الخزينة العامة للدولة أو إعادة استثمارها داخل الشركة لتطوير البنية التحتية والمشاريع.

- **دور الجهات الرقابية والحكومية:** تشرف وزارة المالية أو الهيئات الحكومية المختصة على السياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح وقيمة الأسهم، وتحدد الإطار العام لذلك، حيث أن إدارة سونلغاز تنفذ هذه السياسات ضمن سياق عملها التشغيلي والمالي.

تحليل س15) يتبين إدارة سونلغاز مسؤولة عن تحقيق الأرباح وتحسين الأداء المالي، لكنها ليست الجهة النهائية التي تحدد توزيع الأرباح أو قيمة الأسهم، حيث تخضع هذه القرارات للسياسات الحكومية والجهات الرقابية ذات الصلة.

المحور الثالث: دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في سونلغاز بالطارف

تضمن هذا المحور 05 أسئلة كالتالي:

س16) على ماذا تعتمد عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز؟

ج16) تعتمد عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز إلى حد كبير وأساسي على توافر المعلومات المالية الدقيقة والموثوقة، وذلك للأسباب التالية:

- **دعم القرارات الإستراتيجية:** إن المعلومات المالية الموثوقة تتيح للإدارة: بتقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع الجديدة؛ تقدير المخاطر المالية بدقة، واتخاذ قرارات توسعية أو تقشفية مبنية على معطيات واقعية.
- **تحسين الكفاءة في تخصيص الموارد:** بفضل البيانات المالية الدقيقة يمكن: تحديد أولويات الإنفاق، إعادة توجيه الموارد إلى الأنشطة الأكثر ربحية، وتفادي الهدر في الميزانية.
- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** القرارات التي تستند إلى معلومات مالية واضحة تكون: قابلة للتبرير أمام الجهات الرقابية؛ محمية من الشبهات أو سوء التسيير، ومدعومة بثقة من الأطراف المعنية (الداخلية والخارجية).

- **رصد الأداء والتخطيط المستقبلي:** تساعد المعلومات المالية الدقيقة في: تحليل الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط، استشراف التوجهات المالية المستقبلية، وتطوير خطط عمل واقعية وفعالة.

- **الاستجابة السريعة للأزمات:** في حالات الطوارئ أو الأزمات (مثل تقلب أسعار الطاقة أو نقص التموين): تعتبر المعلومات المالية الموثوقة أداة حاسمة لاتخاذ قرارات سريعة ومدروسة، وتساعد على تقييم الوضع المالي بدقة واتخاذ تدابير فورية لحماية المؤسسة.

تحليل س16): تعتمد جودة وفعالية القرار الإداري في مؤسسة مثل سونلغاز اعتمادا شبه كلي على مدى توفر المعلومات المالية الدقيقة والموثوقة، فبدونها تصبح القرارات مبنية على الحدس والتقدير، مما يعرض المؤسسة لمخاطر مالية وتشغيلية جسيمة.

س17) ما طبيعة العلاقة بين حوكمة الشركات وتقييم الأداء المالي داخل مؤسسة سونلغاز؟

ج17) تعد العلاقة بين حوكمة الشركات **وتقييم** الأداء المالي داخل مؤسسة سونلغاز علاقة تكاملية وارتباط مباشر، حيث تؤثر كل منهما في الأخرى بطريقة تعزز من كفاءة المؤسسة وشفافيتها. ويمكن توضيح طبيعة هذه العلاقة على النحو التالي:

- **حوكمة الشركات كإطار لضبط الأداء المالي:** حيث توفر حوكمة الشركات نظاما من القواعد والهياكل التي تنظم كيفية اتخاذ القرارات المالية ومراقبتها، ومن خلال الحوكمة يتم ضمان نزاهة التقارير المالية، ووضوح آليات المراقبة والتدقيق، ما يحسن من دقة تقييم الأداء المالي.
- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** تفرض الحوكمة وجود آليات رقابة داخلية ومراجعة خارجية على النتائج المالية، هذا يعزز من موثوقية المعلومات المالية، وبالتالي من مصداقية تقييم الأداء المالي أمام أصحاب المصلحة (الدولة، المستثمرين، المواطن...).
- **دور مجالس الإدارة واللجان المالية:** من خلال مبادئ الحوكمة تمنح مجالس الإدارة واللجان المتخصصة (مثل لجنة التدقيق) صلاحيات لمراقبة الأداء المالي وضمان توافقه مع الأهداف الإستراتيجية، هذا يسهم في تحسين جودة التقييم المالي وتوجيهه نحو اتخاذ قرارات فعالة.
- **الحد من المخاطر المالية والإدارية:** تساعد الحوكمة في الكشف المبكر عن ممارسات مالية غير سليمة أو أخطاء في الإدارة المالية، وبالتالي فهي تقلل من الانحرافات وتحسن من فعالية نظام تقييم الأداء المالي.

- **تحقيق فعالية الأداء العام للمؤسسة:** عندما يكون التقييم المالي خاضعا لأطر حوكمة واضحة، فإن المؤسسة: تعمل بكفاءة أكبر، تستجيب بشكل أسرع للتغيرات والتحديات، وتحقق توازنا بين الأداء المالي والمصلحة العامة.

تحليل س17) نستنتج أن العلاقة بين حوكمة الشركات وتقييم الأداء المالي في سونلغاز هي علاقة متبادلة قائمة على الانضباط، الشفافية، والمساءلة. فكلما كانت الحوكمة قوية، زادت دقة وفاعلية التقييم المالي، مما يفضي إلى قرارات استراتيجية سليمة وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

س18) ما مدى التزام شركة سونلغاز بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالمواقف المالية والأداء والملكية؟

ج18) التزام شركة سونلغاز بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالمواقف المالية، الأداء، والملكية يتفاوت بناء على عوامل عدة منها:

- **الإطار القانوني والتنظيمي:** سونلغاز كمؤسسة عمومية تخضع لقوانين الدولة التي تفرض عليها الإفصاح المالي الدوري، مثل تقديم التقارير المالية للحكومة وللجهات الرقابية، مما يفرض حدا من الالتزام بالإفصاح.
- **الإفصاح المالي:** تقوم سونلغاز بنشر بيانات مالية دورية تشمل نتائجها المالية، ميزانياتها، والتقارير السنوية، وهو ما يعكس مستوى من الشفافية في الإفصاح المالي، ولكن قد تكون هذه البيانات موجهة أكثر للجهات الرسمية وأقل توفرا أو وضوحا للجمهور العام.
- **الإفصاح عن الأداء:** عادة ما تدرج مؤشرات الأداء الرئيسية في التقارير السنوية، مما يوفر صورة عن كفاءة المؤسسة، مشروعاتها، ومستوى الإنجاز، إلا أن التفاصيل المتعلقة ببعض الجوانب التشغيلية أو التحديات قد لا تكون مفصلة بشكل كامل في العلن.
- **الإفصاح عن الملكية:** كون سونلغاز شركة وطنية مملوكة للدولة بشكل كامل أو رئيسي، فإن هيكل الملكية معروف بشكل عام، لكنه لا يتطلب نفس مستوى الإفصاح كالكيانات الخاصة أو المتداولة في البورصة.
- **التحديات والانتقادات المحتملة:** قد تواجه المؤسسة تحديات في الإفصاح الكامل بسبب: حساسية بعض المعلومات الإستراتيجية، الاعتبارات الأمنية المتعلقة بالطاقة، وتأثير الضغوط السياسية أو الإدارية.

تحليل س18) تبين أن سونلغاز تظهر التزاما نسبيا بالإفصاح عن المعلومات المالية والأداء وفق الأطر الحكومية، لكنها قد تفتقر إلى الإفصاح الكامل والشامل خاصة للجمهور العام فيما يتعلق ببعض التفاصيل التشغيلية والإستراتيجية. ويعد تعزيز الشفافية جزءا من تحسين حوكمة الشركة ورفع ثقة الأطراف المعنية.

س19) إلى أي مدى تساهم حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز؟

ج19) المعاملة العادلة بين المساهمين تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز، وذلك لعدة أسباب مهمة:

- **تعزيز الثقة والالتزام:** حيث أنه عندما يتم التعامل مع جميع الموظفين بعدالة، سواء كانوا موظفين كبار أو صغار، تزداد الثقة في إدارة المؤسسة، وهذا الالتزام المتبادل يعزز التعاون ويدعم الاستقرار المالي والإداري.

- **تشجيع المشاركة الفعالة:** حيث تتيح المعاملة العادلة لكل الموظفين فرصة متساوية في اتخاذ القرارات أو الاطلاع على المعلومات، مما يحفز المشاركة الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي.

- **تقليل النزاعات والخلافات:** إن العدل في التعامل يحد من النزاعات بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة، مما يسمح بتركيز الجهود على تحقيق الأهداف المالية بدلاً من مواجهة مشاكل داخلية.

- **تحسين صورة المؤسسة:** تمارس مؤسسات المعاملة العادلة تجذب استثمارات أكثر، مما يرفع من قدرتها المالية ويعزز من استدامة أدائها المالي.

- **رفع كفاءة الحوكمة:** إن العدالة في المعاملة تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، ما يؤدي إلى إدارة مالية أكثر شفافية وكفاءة.

تحليل س20) تبين أن المعاملة العادلة بين المساهمين تلعب دورا جوهريا في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز عبر تعزيز الثقة، المشاركة، وتقليل النزاعات، مما يدعم بيئة عمل مستقرة وفعالة.

س21) كيف ينعكس وجود إطار فعال لحوكمة الشركات على مستوى الأداء المالي لشركة سونلغاز؟

ج21) وجود إطار فعال لحوكمة الشركات في شركة سونلغاز ينعكس إيجابيا بشكل كبير على مستوى الأداء المالي، وذلك من خلال عدة نقاط أساسية:

- **تحسين الشفافية والمساءلة:** إن الإطار الحوكمي يفرض آليات واضحة للشفافية في العمليات المالية والإدارية، وهذا يضمن مراقبة دقيقة للأداء المالي ويقلل من المخاطر المالية والاحتيال.

- **تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب العلاقة:** إن وجود حوكمة قوية يعزز ثقة الدولة، المستثمرين، والجهات الرقابية في قدرة الشركة على إدارة مواردها بكفاءة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى دعم مالي أكبر وفرص استثمارية أفضل.
- **رفع جودة اتخاذ القرار:** من خلال توزيع واضح للصلاحيات والمسؤوليات، والإشراف المستمر، يتم اتخاذ قرارات مالية وإستراتيجية مدروسة تحقق أفضل النتائج.
- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** تشجع حوكمة الشركات على تطبيق نظم رقابة داخلية فعالة، مما يساعد على تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر المالي.
- **الاستدامة المالية**: يدعم إطار الحوكمة التخطيط المالي السليم والاستثمار الرشيد، مما يعزز من استدامة الأداء المالي على المدى الطويل.

تحليل س21) تبين أنه عندما يكون الإطار فعال لحوكمة الشركات في سونلغاز يعزز من شفافية الإدارة، جودة القرار، وكفاءة العمليات المالية، مما ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء المالي والاستدامة.

المطلب الثالث: تحليل محاور المقابلة حول دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي بمؤسسة سونلغاز

من خلال نتائج محاور المقابلة تم استنتاج ما يلي:

- **بالنسبة لتحليل المحور الأول:** المتعلق بحوكمة الشركات في سونلغاز بالطارف

تعتبر حوكمة الشركات نظاما من المبادئ والممارسات التي توجه وتراقب إدارة الشركة، وترتبط ارتباطا وثيقا بتحسين الأداء المالي عبر عدة آليات رئيسية:

1) تعزيز الشفافية والإفصاح:

- تطبيق معايير عالية للإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية يبني الثقة مع المستثمرين والدائنين وأصحاب المصلحة؛
- الشفافية تقلل من عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالاستثمار، مما يمكن أن يؤدي إلى انخفاض تكلفة رأس المال (كل من حقوق الملكية والديون)؛
- انخفاض تكلفة رأس المال يحسن الربحية والقدرة على تمويل النمو.

2) تعزيز المساءلة والرقابة:

- الفصل الواضح بين مهام مجلس الإدارة (الإشراف والتوجيه) والتنفيذيين (الإدارة اليومية) يمنع تركيز السلطة ويقلل تضارب المصالح؛

– وجود لجان متخصصة مستقلة (مراجعة، تعيينات، مكافآت)يضمن تقييًما موضوعيً ا للأداء المالي والمخاطر وتعويضات التنفيذيين؛

–تقييم أداء الإدارة التنفيذية ومكافأته بناءً على معايير مالية وغيره من معايير الأداء طويلة المدى يحفز على تحقيق نتائج مستدامة.

3) إدارة المخاطر بفعالية:

– إطار حوكمة قوي يضمن تحديد المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والتقنية بشكل استباقي؛

– وضع آليات رقابية وإجراءات مناسبة لإدارة هذه المخاطر والتخفيف من آثارها يحمي أصول الشركة وسمعتها ويقلل من احتمالية الخسائر الكبيرة والأزمات المالية المفاجئة.

4) حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة:

– ضمان معاملة جميع المساهمين بعدالة، وخاصة الأقلية، واحترام حقوقهم (مثل التصويت، والإفصاح) يجذب المستثمرين ويحافظ عليهم؛

– الاهتمام بمصالح أصحاب المصلحة الآخرين (الموظفين، العملاء، الموردين، المجتمع) يعزز السمعة ويقلل من المخاطر التشغيلية والتنظيمية، مما ينعكس إيجابً ا على الاستقرار المالي طويل المدى.

5) تحسين عمليات اتخاذ القرار:

– وجود مجلس إدارة متنوع ومستقل ومتمتع بالكفاءة والخبرة يوفر إشرافا قويا وتوجيها استراتيجيا سليما؛

– القرارات الإستراتيجية الكبرى (استثمارات، اندماجات، استحواذ، تمويل) تخضع لدراسة متأنية ومناقشة نقدية، مما يزيد من فرص نجاحها ويقلل من الهدر في الموارد.

6) منع الاحتيال وسوء الإدارة:

– أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة (مثل التدقيق الداخلي والخارجي المستقل) والامتثال للقوانين واللوائح والمعايير المحاسبية تقلل بشكل كبير من فرص حدوث غش مالي أو اختلاس أو إدارة غير كفؤة تضر بالمركز المالي.

7) تعزيز السمعة والثقة في السوق:

– الشركات ذات الحوكمة القوية تحظى بسمعة أفضل في السوق؛

– هذه السمعة الجذابة تعني جذب مستثمرين جدد، والحفاظ على المستثمرين الحاليين، وتسهيل الحصول على تمويل بشروط أفضل، وبناء علاقات قوية مع العملاء والموردين، مما ينعكس في النهاية على القيمة السوقية والأداء المالي.

- **بالنسبة للمحور الثاني:** المتعلق بالأداء المالي في سونلغاز بالطارف

من النتائج الملموسة على الأداء المالي بمؤسسة سونلغاز:

1) زيادة الربحية:

وذلك من خلال كفاءة العمليات وتحسين تخصيص الموارد وتقليل التكاليف.

2) زيادة القيمة السوقية:

ارتفاع سعر السهم والقيمة السوقية للشركة نتيجة لثقة المستثمرين في الإدارة واستدامة الأرباح.

3) تحسين جودة الأرباح:

تقارير مالية أكثر دقة وموثوقية تعكس الأداء الحقيقي للشركة، مما يقلل التقلبات غير الضرورية في السوق.

4) **سهولة الوصول إلى رأس المال:**

القدرة على جذب استثمارات جديدة أو الحصول على قروض بفائدة أقل بسبب انخفاض المخاطر المتصورة.

5) استدامة النمو:

الأداء المالي المستقر والقوي يوفر الأساس لتمويل الفرص الاستثمارية والتوسعية المستقبلية.

- **بالنسبة للمحور الثالث:** المتعلق بدور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي في سونلغاز بالطارف.

تبين أن حوكمة الشركات والأداء المالي تعد من أهم المواضيع في عالم الأعمال والاقتصاد، حيث تشير الدراسات والأدلة العملية إلى وجود ترابط قوي وعلاقة طردية بين ممارسات حوكمة الشركات الفعالة وتحسن الأداء المالي للشركات، وذلك من خلال:

1) تعزيز الشفافية والمساءلة:

- تقليل الفساد والمخالفات المالية عبر آليات رقابية صارمة؛
- جذب المستثمرين الذين يثقون في البيانات المالية الدقيقة، مما يخفض تكلفة رأس المال.

2) تحسين كفاءة الإدارة:

- فصل مهام الرئيس التنفيذي عن رئيس مجلس الإدارة يحدّ من تضارب المصالح؛
- تقييم أداء الإدارة بانتظام يحفّز على اتخاذ قرارات تعظّم الربحية على المدى الطويل.

3) حماية حقوق المساهمين:

- أنظمة التصويت العادل وحق المساهمين في الرقابة تمنع استغلال الأقلية المسيطرة؛
- ارتفاع ثقة المستثمرين يؤدي إلى ارتفاع قيمة السوقية للشركة.

4) إدارة المخاطر بشكل أفضل:

- لجان متخصصة للمخاطر تضمن تقييم التهديدات المالية (مثل الديون، تقلبات السوق)؛
- تجنب الخسائر المفاجئة بسبب سوء الإشراف.

5) جذب الاستثمارات:

- الشركات ذات التقييمات العالية في الحوكمة تجتذب الصناديق المؤسسية والمستثمرين الأجانب؛
- الدخول في مؤشرات الحوكمة العالمية يعزز السمعة ويخفض تكلفة الاقتراض.

لحوكمة الشركات دور فعال في تحسين لأداء المالي من خلال:

- تقليل المخاطر غير الضرورية؛
- تحسين تخصيص رأس المال؛
- تعظيم قيمة المساهمين على المدى الطويل.

خلاصة الفصل الثالث

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية، حيث أنه تم القيام بتقديم عام لمؤسسة سونلغاز محل الدراسة بالتعرف عليها ومراحل تطورها بشكل عام، وتعريف مؤسسة سونلغاز بالطارف محل الدراسة والهيكل التنظيمي لها، وأهم الوظائف والمهام المقدمة من قبل المؤسسة، وتم التطرق إلى دراسة ميدانية لدور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي من خلال عرض وتحليل بيانات المقابلة، حيث تبين أن لحوكمة الشركات دور فعال في تحسين الأداء المالي.

الخـــاتمـــــة

حيث تناولت دراستنا موضوع دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، حيث يعتبر موضوع حوكمة الشركات والأداء المالي من المواضيع التي تصدرت اهتمام الباحثين لكونها من المواضيع الحديثة والمعاصرة، واشتملت الدراسة على جانبين هما الجانب النظري واشتمل على فصلين الفصل الأول بعنوان الإطار النظري الإطار النظري لحوكمة الشركات، والفصل الثاني بعنوان الخلفية النظرية للأداء المالي، أما الفصل التطبيقي تم التطرق فيه لدراسة حالة مؤسسة سونلغاز، تبين من خلال الدراسة أن حوكمة الشركات تعتبر ركيزة أساسية لتحقيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات الاقتصادية، خاصة في الشركات الكبرى ذات الأثر الاستراتيجي كسونلغاز الرائدة في قطاع الطاقة، ولها دور فعال في تحسين الأداء المالي.

1) اختبار فرضيات الدراسة:

توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات وهي كما يلي:

- **بالنسبة للفرضية الأولى:**

يقصد بحوكمة الشركات الإطار العام الذي يجمع قواعد وعلاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات، ويعبر الأداء المالي عن تعظيم النتائج وذلك من خلال تحسين المردودية**(فرضية محققة)** فحوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها من خلال العمل بمبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركات بما يحميها من أن تلقى ذات مصير الشركات المنهارة، ويعبر الأداء المالي عن تعظيم النتائج وذلك من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنئة التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل وذلك بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء.

- **بالنسبة للفرضية الثانية:**

تطبق مؤسسة سونلغاز مبادئ الشفافية والمساءلة الإفصاح المالي، التدقيق الخارجي، حماية المساهمين، وقنوات شكاوى. **(فرضية محققة).** حيث أن مؤسسة سونلغاز تعمل على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وذلك لتحسين أدائها المالي، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى لها.

- **بالنسبة للفرضية الثالثة:**

العلاقة بين حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي بمؤسسة سونلغاز علاقة تكاملية وارتباط مباشر **(فرضية محققة)** فالعلاقة التي تربط بين حوكمة الشركات وتحسين الأداء المالي بمؤسسة سونلغاز علاقة تكاملية وارتباط مباشر، حيث تؤثر كل منهما في الأخرى بطريقة تعزز من كفاءة المؤسسة وشفافيتها.

2) نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة تم استخلاص مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

- **نتائج الدراسة النظرية:**

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:

- حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضمن أن يستخدم المديرون أساسيات الإدارة المبنية على القيمة؛
- تتمثل قواعد حوكمة الشركات في الشفافية، المساءلة، المسؤولية، الوضوح، الاستقلالية، لجنة التدقيق والعدالة؛
- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات هم المساهمون مجلس الإدارة، الإدارة وأصحاب المصالح؛
- تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها محليا ودوليا؛
- تهدف حوكمة الشركات بالنسبة للشركات إلى تدعيم عنصر الشفافية والدقة في القوائم المالية ما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها، وبالنسبة للمجتمع تهدف إلى تجنب حدوث الأزمات المالية؛
- لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة هي البعد الإشرافي، البعد الرقابي، البعد الأخلاقي، البعد الاستراتيجي، الإفصاح والشفافية؛
- لحوكمة الشركات مقومات هي الإطار القانوني، الإطار المؤسسي، الإطار التنظيمي وروح الانضباط؛
- الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال؛
- الأداء المالي ما هو إلا عبارة عن الوضع المالي الذي تسعى أي مؤسسة للوصول إليه، أي تحقيق الهدف المالي؛
- تنبع أهمية الأداء المالي في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيهها لأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب؛
- تتمثل آليات تحسين الأداء المالي في التحسين المستمر، والقياس المقارن؛
- للأداء المالي العديد من المقومات الإدارة الإستراتيجية، الشفافية، إقرار مبدأ المسألة الفعالة، ووجود النظم المحاسبية.

- **نتائج الدراسة التطبيقية:**

من خلال الدراسة التي تم القيام بها لهذا الموضوع، والتعمق فيه واستنادا للمعطيات السابقة للدراسة، وبالتركيز على المقابلة تم التوصل إلى النتائج التطبيقية:

- تعد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز من أهم الشركات في الجزائر، والمسماة اختصارا SADEG هي شركة ذات أسهم؛

- تعمل مؤسسة سونلغاز على ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط نوعية الحماية والأمن بأقل تكلفة؛
- حوكمة الشركة نظام يتكون من القواعد الأساسية التي تضمن لشفافية، المساءلة خاصة في سونلغاز لكونها شركة عمومية كبرى؛
- تواجه سونلغاز العديد من التحديات وهي هيمنة الدولة، البيروقراطية والفساد المحتمل؛
- تمتلك سونلغاز إطارا نسبيا للشفافية الداخلية مبني على نظم حوكمة ورقابة، لكنه قد يحتاج إلى تطوير مستمر لتحسين تدفق المعلومات وتعزيز ثقافة الشفافية بين جميع الأطراف المعنية؛
- الأداء المالي ليس مجرد مؤشر داخلي، بل هو رافعة إستراتيجية تمكن سونلغاز من تحقيق أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية، والتنموية. لذلك يعتبر عنصرا جوهريا في نجاح المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها؛
- يساهم تقييم الأداء المالي بشكل مباشر في تحسين أداء شركة سونلغاز خلال فترة زمنية محددة؛
- يقدم الأداء المالي في سونلغاز تحليلا كميا ونوعيا لمختلف الجوانب المالية، ويمكن من تقييم مدى سلامة الوضع المالي واتجاهاته، ما يجعله أداة محورية في تحسين الحوكمة واتخاذ القرار، مما يرسخ صورة مؤسسة ملتزمة وفعالة؛
- إن وجود إطار فعال لحوكمة الشركات في سونلغاز يعزز من شفافية الإدارة، جودة القرار، وكفاءة العمليات المالية، مما ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء المالي والاستدامة.

3) اقتراحات وتوصيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة، وباعتبار أن لحوكمة الشركات دور كبير في تحسين الأداء المالي، يمكن تقديم جملة من المقترحات والتوصيات نذكر منها الآتي:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للشركات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك؛
- وضع قوانين لمسايرة تطور حوكمة الشركات وتطبيق مبادئها، لضمان ثقة المستثمرين و جلبهم للحصول على تمويل إضافي لدعم تنميته الشركة و تطويرها؛
- ضرورة نشر كل المعلومات المتعلقة بمجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين خاصة ما تعلق الأمر بالمكافآت والأجور وطرق تعيينهم، وذلك لضمان الشفافية التامة واختيار الأشخاص المناسبين لهذا المنصب؛
- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية- بصفة مستمرة -وهذا فيما يخص حوكمة الشركات ودوره في تحسين الأداء المالي، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين؛

- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتطورات الحديثة في حوكمة الشركات، وهذا بتطويرها.

4) أفاق الدراسة:

بالرغم من الجهود المبذولة خلال السنة لإثراء الموضوع أكثر، إلا أنه من الطبيعي أن لا يتم الإلمام بجميع عناصر الموضوع، يبقى المجال مفتوح للباحثين في هذا الموضوع، إذ بقيت الكثير من النقاط تستحق التوضيح والدراسة بشكل أعمق، وعليه نقوم باقتراح الأفاق الواجب التطرق إليها مستقبلا:

- أثر حوكمة الشركات على أداء شركات المساهمة؛
- دور حوكمة الشركات في التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات؛
- دور حوكمة الشركات في تحسين الشفافية والإفصاح في المؤسسات الاقتصادية.

وفي الختام نرجو من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا، ولو بقدر ضئيل في الإلمام بمحتويات موضوع الدراسة في سبيل إكمال الرسالة العلمية، مع تقديم اعتذاراتنا عن أي خطأ أو تقصير في هذا العمل المتواضع.

ونلتمس من أساتذتنا الكرام والمشرفين على البحث العلمي التوجيه والنقد، وهذا يشكل حافزا ويزيد من حصولنا على معلومات أكثر لمواصلة المشوار، وتجنب الأخطاء مرة أخرى.

قائمة المصادر

والمراجع

أولا: الكتب

- ابن المنظور، **لسان العرب**، دار صادر، المجلد 14، بيروت، لبنان، د س.
- أحمد إبراهيم سيد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- أحمد عظمي، **منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال**، الدار الجامعية للنشر، الجزائر، 2009.
- أنيسة سدرة، **حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب)**، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
- خالد الطراونة، **حوكمة الشركات في الأردن**، إدارة السياسات والدراسات الاقتصادية، غرفة تجارة عمان، عمان، الأردن، د س.
- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيق-**، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- الربيعي حاكم محسن وراضي، حمد عبد الحسين، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- طالب علاء فرحان والمشهداني، إيمان شيحان، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الرحمن بدوي، **مناهج البحث العلمي**، جامعة القدس المفتوحة، القدس، 1997.
- عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007.
- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء، الأردن، 2016.
- علي عبد الرزاق جلبي، السيد عبد العاطي السيد، **مناهج البحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
- فاروق محمد السعيد راشد، **التنظيم الصناعي والإداري**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001.
- فايز جمعة صالح النجار، **أساليب البحث العلمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- فايز جمعة نجار وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة .
- فوضيل دلييو وآخرون، **أساليب المنهجية في العلوم الاجتماعية**، دار البحث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
- فيصل عبد الرؤوف الدحله، **تكنولوجيا الأداء البشري**، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- محمد المبيضين عقلة، أسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
- محمد شفيق، **البحث العلمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، **منهجية البحث العلمي(القواعد والمراحل والتطبيقات)**، الطبعة 2، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
- محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، ط 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

- أحمد حابي، البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**، مجلة المناجير، المجلد 02، العدد02، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015.
- أحمد يوسف السعيدي، **دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة-**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021.
- إلهام يحياوي، ليلى بوحديد، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية للتعليب (NCA) بالرويبة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2014.
- أمحمد زرنوح، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 01، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.

- إيمان عبد محمد أحمد البدراني، **دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المصرفي- بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل-**، مجلة كلية الرافدين الجامعة، العدد 37، العراق، 2016.
- جمانة تحريشي، **حوكمة الشركات – المفهوم والمبادئ-**، مجلة البدر، المجلد 06، العدد 06، جامعة بشار، الجزائر، 2012.
- خلود عاصم وناس العبيدي، **دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة البحوث العلمية، المجلد 06، العدد 17، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2011.
- دينا محمد محمد طه، **دراسة أثر آليات حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي الاختياري للشركات عبر الإنترنت (مع دراسة تطبيقية)**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 20، العدد 02، الجزء 02، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2019.
- رجاء رشيد عبد الستار، **تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد- دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات-**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، جامعة بغداد، بغدلد، العراق، 2009.
- ريحاوي مها محمود رمزي، **الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، جامعة دمشق، دمشق، 2008.
- السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)**، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010.
- طاهر منصور، حسين شحدة، **إستراتيجية التنويع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية**، دارسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 02، العراق، 2003.
- عبد الباقي بضياف وآخرون، **تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية – دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية (2009-2016)-**، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

- عبد الغني دادن، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.
- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
- علي سايح جبور، صفية يخلف، **دور إدارة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020.
- فوزي شعوبي محمد، التجاني إلهام، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي للفترة 2005-2011-**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 09، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- ليلى غضبان، **مبادئ حوكمة الشركات-دراسة حالة الجزائر-**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، المركز الجامعي سي الحواس، بريكة، الجزائر، 2022.
- محمد أمجد حسن عبد الرحمن، **قياس الأثر التفاعلي لإدارة رأس المال العامل وانعكاسه على الأداء المالي للشركات وفقا لمتطلبات معايير التقارير المالية الدولية IFRS- دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية-**، المجلد 24، العدد 04، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2020.
- محمد زرقون وآخرون، **دراسة قدرة مؤشرات الأداء المالي التقليدية والحديثة في تفسير عوائد الأسهم- دراسة حالة الشركات المدرجة في بورصة قطر للفترة (2010-2015)-**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
- محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- محمود ولد محمد عيسى محمد، **قراءة في نظام حوكمة الشركات**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 03، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، الجزائر، 2013.
- محمود ولد محمد عيسى محمد، **قراءة في نظام حوكمة الشركات**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 03، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، الجزائر، 2013.

- مصطفى عبد الحسين وآخرون، **دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للضريبة**، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 08، العدد 22، جامعة بغداد، بغداد، 2013.
- نبيل حمادي، **أثر الآليات الداخلية للحوكمة على جودة المراجعة المالية في الجزائر-دراسة ميدانية-**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 10، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011.
- نصيرة بومعيزة، سفيان بوقطاية، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي- دراسة حالة مؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة BOOM-**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 02، جامعة أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، 2022.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- أسماء الداودي، زينب محضي، **تفعيل مفهوم حوكمة الشركات – دراسة تجربة الجزائر -**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2022/2021.
- البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي – دراسة حالة مجمع صيدال-**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016-2017.
- حبيبة العيداني، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات – حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال- المدية-**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009-2010.
- حيزية بنية، **دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي – دراسة حالة مجمع صيدال -**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017.
- سعاد بوسحابة، كريمة شاقر، **دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف الإسلامية – دراسة حالة مصرف الراجحي الإسلامي خلال الفترة (2006-2016)-**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2018/2017.

- سلمى غسان العظمة، **أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي – دراسة مسحية في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية-**، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، **2015.**
- صفية باباعمي، **حوكمة الشركات التجارية**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص قانون أعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، **2019/2018.**
- صليحة شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي العملي**، مذكرة ماجستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، **2017.**
- عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم – دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)-**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، **2001-2002.**
- عبد الحليم مزغيش، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، **2011-2012.**
- عبد الغني دادن، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية –حالة بورصتي الجزائر وباريس-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، **2006-2007.**
- عقبة قطاف، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، **2018-2019.**
- عمار محمد جمال أكرم، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، **2009.**
- عيسى إبراهيم، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين**، مذكرة الماجستير في أداء الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الدراسات العليا، الأردن، **2009.**
- فوزية قديد، **المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك القلاحة والتنمية الريفية)**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، **2006.**

- فيصل البراهيمي بن فهد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في وضع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**، مذكرة ماجستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- كريمة طويل، **الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على الأداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية**، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- كمال غالم، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مجمع صيدال -**، أطروحة دكتوراه، شعبة مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021-2022.
- مجدوب بدر الدين، **منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستر، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019.
- محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2006.
- نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة الشركات في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين**، أطروحة دكتوراه في البنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات

- عاشور مزريق، صورية معموري، **حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي**، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 06-07 ماي 2012.
- فريد عبة، مريم طبني، **دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 06-07 ماي 2012.
- مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، يومي: 06-07 ماي 2012.