



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



# دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

دراسة حالة: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع  
بالوادي - خلال الفترة: (2019-2020-2021)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في العلوم المالية والمحاسبية  
تخصص: محاسبة

ة/ الدكتور:

تحت إشراف الأستاذ

إعداد الطالبات:

ليلي خضير

أسماء حموية

سعدية حساني

شيماء رزقه

غنية عبيدي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

محمد العيد تجاني أستاذ محاضر بجامعة الوادي رئيسا

سارة برحومة أستاذ مساعد بجامعة الوادي مناقشا

ليلي خضير أستاذ مساعد بجامعة الوادي مشرفا

السنة الجامعية: 2023\_2024



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



# دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

دراسة حالة: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع  
بالوادي - خلال الفترة: (2019-2020-2021)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: محاسبة

ة/ الدكتور:

تحت إشراف الأستاذ

إعداد الطالبات:

ليلى خضير

أسماء حموية

سعدية حساني

شيماء رزقه

غنية عبيدي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

محمد العيد التجاني أستاذ محاضر بجامعة الوادي رئيسا

سارة برجومة أستاذ مساعد بجامعة الوادي مناقشا

ليلى خضير أستاذ مساعد بجامعة الوادي مشرفا

السنة الجامعية: 2024\_2023





## الإهداء

دائما ما نسير في دروب الحياة ويبقى معنا من يسيطر  
على أذهاننا في كل طريق نسلكه فلك أنت صاحب الوجه  
الطيب و الأفعال الحسنة فلم أراك تبخل على بأي شيء  
طيلة حياتي انه أنت والدي العزيز

إلى التي أفضلها عن نفسي فهي التي ضحت من أجلي  
والتي لم أراها تدخر جيدا في سبيل إسعادي دائما وأبدا  
إليك وحدك أمي الحنينة

إلى الذين هم ملاذي ورمز فخري واعتزازي فأنا منهم وهم  
مني ... أخوتي

إلى رفيقات هذا العمل: غنية، شيماء، سعدية أتمنى لهم  
السعادة الأبدية والنجاح الدائم

أهديكم هذا العمل راجيا من الله تعالى أن يمننا بعونه  
وتوفيقه

أسماء

## الإهداء

قبل كل شيء أحمد الله عز وجل الذي لولا  
فضله علي لم وفقت في عملي هذا  
إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله وأطال في  
عمرهم

إلى سندي أخوتي

إلى جميع أساتذتي

إلى أصدقائي ورفيقات دربي

غنية أسماء

عزيزه ميساء

سعديه

شيماء



## الإهداء

الحمد لله الذي مهما حمدناه فلن نستوفي  
حمده...

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين اللذان كانا عوناً وسنداً لي في  
إنجاز هذا العمل

إلى الأخوة والأخوات على تشجيعهم المستمر من  
أجل المواصلة والمثابرة

إلى رفيقاتي الأعزاء: شيماء أسماء ورده

كما لا أنسى زميلاتي في العمل جميعاً

غنية

## شكر و عرفان

أول الشكر لرب العالمين الذي أوهبنا العقل وحسن التدبير والتوكل

وثانيا نتوجه

بالشكر الجزيل إلى كل من قدما لنا يد المساعدة سواء من قريب أو بعيد  
لإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة تشجيع أو بابتسامة أو بكلمة طيبة  
ونخص بالذكر رغم غناه عن الشكر وإيماننا بحتمية رد لجميل ولو  
بكلمة طيبة، لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة

المشرفة: ليلى خضير

كما نشكر موظفين مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الذين أفادونا  
بنصائحهم وملاحظاتهم وعلى عونهم لنا  
إلى كل من حفظهم القلب ونسيهم القلم سهوا...

نهدي لهم ثمرة جهدنا هذا

شكرا جزيلا



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ت	المقدمة
4	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مفاهيم عامة للحوكمة والأداء المالي
6	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة والأطراف المعنية بها
6	أولاً: مفهوم الحوكمة
7	ثانياً: الأطراف المعنية بالحوكمة
8	ثالثاً: أهمية الحوكمة
9	المطلب الثاني: خصائص ومحددات الحوكمة هو أهم مبادئها
9	أولاً: خصائص الحوكمة
10	ثانياً: محددات الحوكمة
11	ثالثاً: مبادئ الحوكمة
14	المطلب الثالث: مفهوم وأهمية الأداء المالي وأهدافه
14	أولاً: مفهوم الأداء المالي
16	ثانياً: أهمية الأداء المالي
18	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
21	المبحث الثاني: مؤشرات الأداء المالي وعلاقتها بالحوكمة
21	المطلب الأول: مؤشرات التوازن المالي والنسب
21	أولاً: مؤشرات التوازن المالي
24	ثانياً: قياس النسب المالية
29	ثالثاً: قياس الأداء بتحليل نسب المردودية
30	المطلب الثاني: قنوات الحوكمة المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة
30	أولاً: زيادة فرص الوصول إلى التمويل الخارجي
31	ثانياً: تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح
31	ثالثاً: القضاء على تضارب المصالح وخفض تكاليف الوكالة
33	المطلب الثالث: انعكاسات مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة
33	أولاً: التأثيرات السليمة للحوكمة على الأداء المالي
33	ثانياً: مقاييس الحوكمة لتحسين الأداء المالي
34	ثالثاً: انعكاسات مبادئ الحوكمة على الأداء المالي

## فهرس المحتويات

36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
39	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
40	خلاصة
41	الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي - خلال الفترة: 2021-2020-2019
42	تمهيد
43	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول شركة سونلغاز بالوادي.
43	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة الشركة وهيكلها ومهامها
43	أولاً:نشأة الشركة
44	ثانياً: الهيكل التنظيمي للشركة
45	ثالثاً: مهام الشركة
46	المطلب الثاني: نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وتعداد عمالها
46	أولاً:نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
46	ثانياً:مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
46	ثالثاً: عدد العمال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ودراسته
47	أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز
48	ثانياً: دراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للمؤسسة
50	ثالثاً: وظائف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
50	المبحث الثاني:واقع مبادئ الحوكمةوالأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء
50	المطلبالأول:واقع مبادئ الحوكمة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) بالوادي
51	المطلب الثاني:واقع الأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) بالوادي
52	المبحث الثالث:تقييم الأداء المالي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي
52	المطلب الأول: إعداد الميزانيات المختصرة للمؤسسة للسنوات (2021-2020-2019)
52	أولاً: عرض الميزانية المالية المختصرة
53	ثانياً: إعداد جدول حسابات النتائج المختصرة
54	المطلب الثاني: التحليل المالي للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي
55	المطلب الثالث: التحليل المالي للمؤسسة بواسطة النسب المالية والمردودية
55	أولاً: التحليل المالي بواسطة النسب المالية للمؤسسة
57	ثانياً: التحليل المالي بواسطة مؤشر المردودية للمؤسسة
59	خلاصة
60	الخاتمة
62	المراجع
65	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	مضمون الجدول	الرقم
28	طريقة حساب نسب النشاط	1
46	شريحة تعداد العمال	2
52	جانب الأصول من الميزانية المختصرة لسنوات 2021-2020-2019	3
52	جانب الخصوم من الميزانية المختصرة لسنوات 2021-2020-2019	4
53	جدول حسابات النتائج لسنوات 2021-2020-2019	5
54	حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة سونلغاز بالوادي لسنوات (2020-2019-	6
55	حساب نسبة التداول لسنوات 2021-2020-2019	7
55	حساب نسبة الإستقلالية المالية لسنوات 2021-2020-2019	8
56	حساب نسبة الربحية لسنوات 2021-2020-2019	9
56	حساب نسبة المديونية لسنوات 2021-2020-2019	10
57	حساب المردودية الإقتصادية لسنوات 2021-2020-2019	11
57	حساب المردودية المالية لسنوات 2021-2020-2019	12

## قائمة الأشكال

الصفحة	مضمون الشكل	الرقم
08	الأطراف المعنية بالحوكمة	1
10	خصائص حوكمة الشركات	2
16	الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة	3
20	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	4
24	الحالات الممكنة للخزينة	5
25	أهم النسب المالية	6
32	دور حوكمة الشركات في القضاء على تضارب المصالح وخفض تكاليف الوكالة	7
45	الهيكل التنظيمي للشركة سونلغاز	8
47	الهيكل التنظيمي للشركة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي	9

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
66	ميزانية الأصول 2019	01
68	ميزانية الخصوم 2019	02
70	ميزانية الأصول 2020	03
72	ميزانية الخصوم 2020	04
74	ميزانية الأصول 2021	05
76	ميزانية الخصوم 2021	06
78	جدول حسابات النتائج 2019	07
80	جدول حسابات النتائج 2020	08
82	جدول حسابات النتائج 2021	09

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	الشرح	الترجمة
EGA	Electricitégazalgérien	كهرباء وغاز الجزائر
SDA	Société de distribution d'électricité et de gaz d'Alger	شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة
SDC	Société centrale de distribution d'électricité et de gaz	شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
SDE	Compagnie de distribution d'électricité et de gaz de l'Est	شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق
SDO	Entreprise de services publics occidentale pour l'électricité et le gaz	شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب
SADEG	Société Algérienne de l'Electricité et - du Gaz - Distribution	الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
GRTE	Gestion du réseau et transport d'électricité	تسيير الشبكة ونقل الكهرباء
CEEG	Société d'ingénierie électrique et gazière	شركة هندسة الكهرباء والغاز
SPE	Société de production d'électricité	مؤسسة إنتاج الكهرباء
IS	Ingénieur sécurité	مهندس الأمن
DD	Directeur distribution	مدير التوزيع
DRH	département des ressources humaines	قسم الموارد البشرية
DAM	Département de la Administrationet des transactions	قسم الإدارة والصفقات
DESI	Département Exploitation de	قسم استغلال أنظمة الإعلام الآلي

الفهارس

	systemes 'l'informatique	
قسم تقنيات الكهرباء	Département de technologie électrique	DTE
قسم العلاقات التجارية	Département de la Relations commercial	DRC
قسم المحاسبة والمالية	Département de la comptabilité et des finances	DFC
التوتر المتوسط - الضغط المتوسط	moyenne tension - moyenne pression	MT-MP

### مقدمة

ساهمت الأزمات المالية والتي حدثت في العديد من دول العالم الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية إلى تفاقم أزمات الشركات العالمية الكبرى، وتحقيقها خسائر بمليارات الدولارات، وأصبحت تكلفة الفساد المالي والإداري وسوء الإدارة عبء على الشركات، والاقتصاد العالمي بشكل عام، وهذا مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالحوكمة وآلياتها، لذا فإن الحوكمة وبشكل عام هي وجود نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المنشأة، (المساهمين، الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة) بهدف تحديد مسؤولية كل طرف وحقوقه بنفس الوقت، وذلك من أجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد.

يعتبر الأداء المالي من أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة، والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، وكذلك مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية. وبما أن أهداف مختلف المؤسسات يرتبط بقياس عملية الأداء المالي، فإنه قد يكون من الضروري وجود علاقة بين الأداء المالي وحوكمة المؤسسات.

### 1/ الإشكالية الرئيسية:

من هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟

### 2/ التساؤلات الفرعية:

\_ ما المقصود بحوكم ه المؤسسات؟

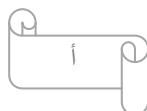
\_ ما هي العلاقة بين الحوكم ه والأداء المالي؟

\_ ما هو واقع استخدام مبادئ الحوكم ه في تحسين الأداء المالي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

بالوادي؟

### 3/ فرضيات الدراسة:

في ضوء الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، قمنا بوضع بعض الفرضيات والتي من شأن الدراسة الإثبات أو النفي وهي كالتالي:



## المقدمة

- هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.
- توجد علاقة بين إيجابية بين الحوكمة والأداء المالي.
- تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتطبيق مجموعة من مبادئ الحوكمة والتي من شأنها المساهمة بشكل فعال في تحسين الأداء المالي لها.
- **4/ مبررات اختيار الموضوع:**
- \_ الرغبة الشخصية في البحث وكذلك لعلاقة الموضوع بالمتخصص الجامعي.
- \_ هذا الموضوع يحتوى على أهمية بالغة لتطبيقه في المؤسسات.
- **5/ أهداف الدراسة:**
- لهذه الدراسة الكثير من الأهداف نذكر أهمها:
- توضيح دور الحوكمة ومدى فاعليتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة ؛
- تسليط الضوء على مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية لتقييم الأداء المالي في المؤسسات؛
- إبراز العلاقة القائمة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي .

### 6/ حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة (2019-2020-2021)
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي .

### 7/ منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة تم الإعتماد على أسلوب المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك من أجل عرض كل المعلومات حول الحوكمة والأداء المالي، أما الجانب التطبيقي تم الإعتماد على المنهج التحليلي كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وذلك من خلال تحليل ميزانية سونلغاز ، وحساب مؤشرات التوازن المالي وتحليل النسب المالية .

### 8/ هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، فصل تطبيقي وآخر نظري، ومفصلين كالآتي:

- **الفصل الأول:** يتعلق بالجانب النظري، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم عامة حول الحوكمة والأداء المالي والمبحث الثاني تناولنا فيه الربط بين إنعكاسات الحوكمة ومؤشرات تحسين الأداء، وأما المبحث الثالث فقد خصصناه لدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** يتعلق بالجانب التطبيقي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي -سونلغاز- وتناولنا فيه ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول نبذة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى واقع مبادئ الحوكمة والأداء المالي في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وفي المبحث الثالث قمنا بتقييم الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى خاتمة.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

### تمهيد

شهد العالم العديد من الانهيارات والفضائح المالية بسبب ضعف آليات الرقابة وظهور الفساد المالي والإداري، الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بالحوكمة، فقد قامت العديد من الهيئات بدراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، فالحوكمة على هذا الأساس هي نظام متكامل لرقابة المالية وغير مالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، فهي تقوم على قواعد وأسس كفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وضمان الرقابة على الأداء وتحقيق الشفافية.

ويعتبر الأداء المالي من العوامل الأساسية التي وقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشرع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، حيث تهدف إلى قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لها، نتيجة لتزايد الاهتمام بالحوكمة فقد جاءت الدراسة للكشف عن دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، ومساعدة المؤسسات على تجنب المخاطر مما يدفع نحو تعظيم قيمتها من خلال تحسين الأداء المالي.

ومن هذا المنطق سنتطرق إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوكمة والأداء المالي

المبحث الثاني: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء المالي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوكمة والأداء المالي

إن مفهوم حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة حيث أصبح محل اهتمام وتزايد من قبل المنظمات الدولية والحكومات والأسواق المال وكبار المستثمرين خاصة في أواخر التسعينات وبداية القرن الحالي، وذلك عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية، التي شاهدها العديد من الدول إضافة إلى انهيار كبريات الشركات العالمية الأمريكية منها، ومن هنا سنتطرق إلى مايلي:

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة والأطراف المعنية بها

#### أولاً: مفهوم الحوكمة

تعددت المفاهيم والتعريفات التي تطرقت لمصطلح الحوكمة بين مختلف الباحثين والمنظمات الاقتصادية، كما نالت أهميتها نصيباً كبيراً من الأبحاث العلمية.

- حيث تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية (OCDE) على أنها: "ذلك النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسات، حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، المساهمين، ذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة باتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء".<sup>1</sup>

يتضح من التعريف السابق للحوكمة بأنها نظام لضبط قواعد اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة، ويضع الاستراتيجيات الخاصة بها.

- كما عرفت الحوكمة من طرف شركة التمويل الدولية (IFC) بأنها: "مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات، وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين والمؤسسة، بمن فيهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور المؤسسة".<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على أن الحوكمة هي مجموعة هياكل تساهم في ضبط المؤسسات وتحدد قواعد اتخاذ القرار. من خلال التعريف السابقة يتضح أن الحوكمة هي مجموعة من القواعد والهياكل التي تحدد توزيع المسؤوليات في المؤسسة بين المساهمين مجلس الإدارة والمديرين، وأنها تعني وجود نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية للمؤسسة و التي تؤثر في الأداء، وتهدف مبادئ وضوابط حوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، وبالتالي تحقيق الحماية المساهمين مع مراعاة أصحاب المصالح والحفاظ على المصلحة العامة.

<sup>1</sup> محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السابع، العدد الأول، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014، ص 30.

<sup>2</sup> حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 24-25.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

### ثانياً: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

توجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في تطبيق السليم لقواعد حوكمة لمؤسسات وتجديد الى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل في هذه الأطراف في:

**1 - المساهمين:** يقومون بتقديم رأس المال المؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلكمقابل الحصول على

الأرباح المتناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على مدى الطويل بالإضافة الى ذلك فإن للمساهمين حق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المتناسبين لحماية حقوقهم.

**2- مجلس الإدارة:** هم من يمثلون المساهمين وكذلك الأطراف الأخرى مثل أصحابالمصالح، أو مجلس

الإدارة يقوم بإختيارالمديرين التنفيذيين والذين يوكلإليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدائه.

كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق على حقوق المساهمين.

**3- الإدارة:**وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة،

وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن التنظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها ، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تشير للمساهمين.

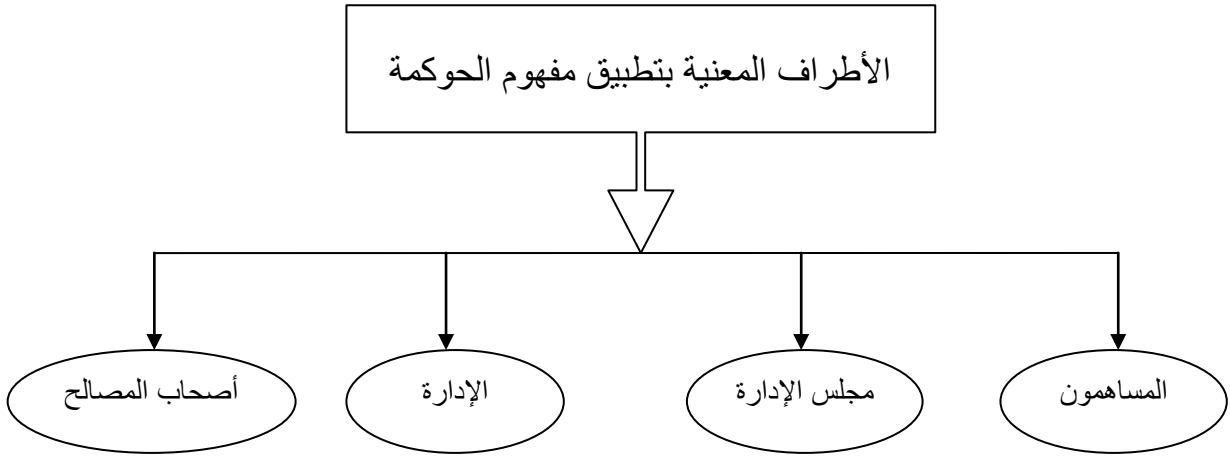
**4- أصحابالمصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل:الدائنين، الموردين، العمال

والموظفين، قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد في حين يهتم العمال الموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواربة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص128.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

الشكل رقم (01): الأطراف المعنية بالحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على ما سبق

### ثالثاً: أهمية الحوكمة

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

تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.

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

2-جذب الإستثمارات الأجنبيّة وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية.

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

4-الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب عن ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها وإتخاذ قرارات.

5-توفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركة ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 15 - 16.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

المطلب الثاني: خصائص ومحددات الحوكمة ومبادئها

أولاً: خصائص الحوكمة

من خلال استعراض مفهوم وتعريف حوكمة الشركات نجد أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها حوكمة الشركات تتمثل في:

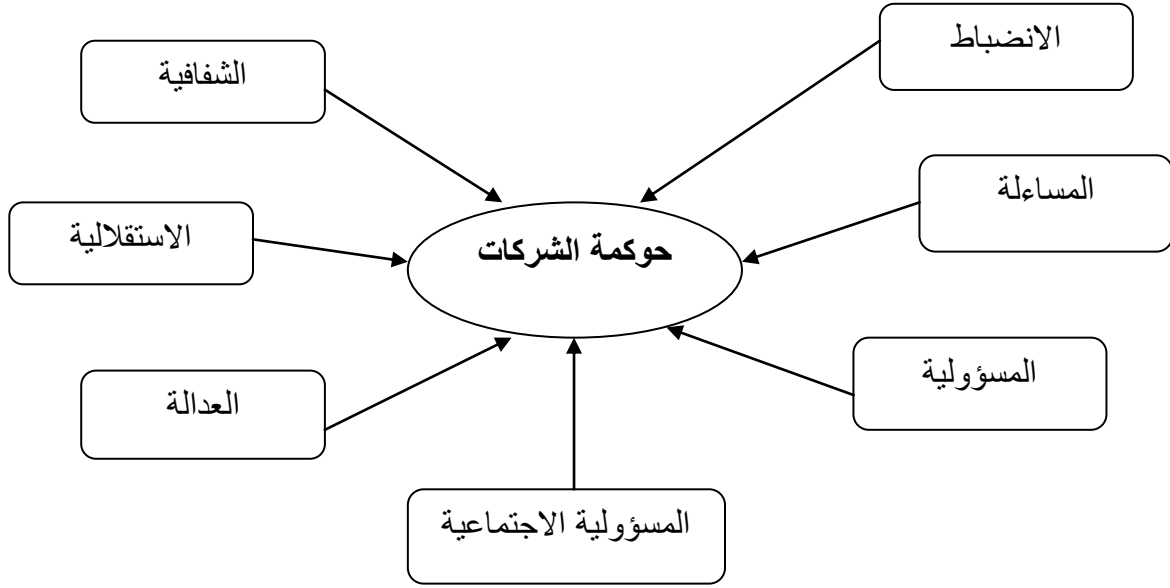
- 1- **الانضباط:** وهو يتمثل في ضبط السلوك الأخلاقي المهني لممارسات الأفراد في أي مستوى من مستويات الإدارة سواء في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.
- 2- **الشفافية والإفصاح:** أي الإعلان عن المعلومات والتقارير المتعلقة بنشاط الشركة وتوضيح دون طمسها منعا لحالات التلاعب والغش فيها بما يخدم المصالح الشخصية لبعض أصحاب الصالح بالشركة.
- 3- **الاستقلالية:** منع حدوث أي تأثيرات عاطفية أو ضغوط قد تؤدي إلى إضعاف دور أيمن المسؤولين في أي مستوى من مستويات الإدارة بالشركات.
- 4- **المسؤولية:** تعزيز روح المسؤولية لدي العاملين تحقيقاً لمبدأ المحاسبة والمسألة عنأوجه القصور في الواجبات والمسؤوليات الموكلة لأي مسؤول وفي أي مستوى من مستويات الإدارة.
- 5- **المساءلة:** هي حق المساهمين في المسألة والمقاضاة عن حقوقهم ومصالحهم وهي تتضمن مساءلة الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومساءلة مجلس الإدارة أمام هيئة المساهمين.
- 6- **العدالة والمساواة:** تحقيق مبدأ العدالة لجميع الأطراف أصحاب المصلحة بما يحقق احترام حقوق الآخرين. والمساواة بين كبار وصغار المستثمرين دون هضم حقوق الآخر.
- 7- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كشركة وطنية مجتمعية تعمل على المصالح الوطنية القومية ومصالح المجتمع. كما يعني هذا المفهوم ضرورة الاستخدام العادل للموارد الطبيعية للمنتفعين كافة حتى وإن كانت محدودة.<sup>1</sup>

الشكل الموالي يوضح خصائص حوكمة الشركات.

<sup>1</sup> - أيمن طه حمدانيل النور، حوكمة الشركات، كلية العلوم الإدارية والمالية، برنامج الانتساب المطور، جامعة الباحة، ص 8.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

الشكل رقم (02): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على ما سبق

### ثانياً: محددات الحوكمة

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية والتقدم الملحوظ في احتواء الحوكمة يبقى هناك عدد من المحددات التي تؤثر في نجاح عملية الحوكمة وقد سلطت عليها الضوء.

#### ✓ المحددات الخارجية :

تشير تلك المحددات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل : (قوانين سوق المال والشركات والتنظيم والمنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ) كفاءة القطاع المالي (المصارف وسوق المال ) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج فضلا عن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها (الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف الأوراق المالية ) وتعود أهمية المحددات وخارجية إنان وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة من خلال تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

### ✓ المحددات الداخلية

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين التي تؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارف بين مصالح تلك الأطراف الثلاثة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مبادئ الحوكمة

يمكن حصر مبادئ أساسية للحوكمة لكي تستند عليها الدولة في تعديل قوانينها وقراراتها، إذ يمكن تلخيص هذه المبادئ في النقاط التالية:

#### 1 - ضمان وجود أساس لإطار لحوكمة الشركات:

- \_ ينبغي أن يتم وضع حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الإقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- \_ ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- \_ ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- \_ ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلاً عن انبأ أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.<sup>2</sup>

#### 2- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

- \_ يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة الاتفاقات.
- \_ عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرص الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- \_ ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- \_ عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات صلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها، في الوقت المناسب وعلى أساس منظم.

<sup>1</sup> د. علاء فرحان، إ. إيمان شبحانيا المشحاني، الحوكمة المؤسسية والأداء الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 46-47.

<sup>2</sup> صلاح الدين عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنت، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 22-23.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

\_\_ ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

\_\_ ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفاء للأعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.<sup>1</sup>

### 3- مبدأ الشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة .

\_\_ يجب أن يشتمل الإفصاح، ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

✓ النتائج المالية والتشغيلية للشركة .

✓ أهداف الشركة.

✓ حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت .

✓ أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

✓ عوامل المخاطرة المنظورة .

✓ المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح .

✓ هياكل وسياسات حوكمة الشركات .

\_\_ ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة .

\_\_ يجب الإطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة المراجعة الخارجية والموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية .

\_\_ ينبغي أن يكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

### 4- المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين

والمساهمين الأجانب كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم :

\_\_ يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.

<sup>1</sup> مصطفى محمد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 52.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

- \_ ينبغي أن يكون للمساهمين -داخل كل فئة- نفس حقوق التصويت فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على معلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تمون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت موصفا لعملية تصويت من جانب المساهمين.
- \_ يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- \_ ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين - كما يجب لا لسفر إجراءات الشركة من صعوبة أو عن إرتفاع في تكلفة عملية التصويت.
- \_ يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.<sup>1</sup>

### 5- حماية حقوق المساهمين:

لما كانت الأسواق تسعى إلى تجميع مدخرات الصغيرة وتوجيهها إلى تمويل نشاط الشركات المدرجة وإن نجاح السوق في هذا المجال يكمن في قدرته على استقطاب المستثمرين، مما يضمن سيولة في السوق المالي، ولهذا تركز قواعد الحوكمة على حماية حقوق المساهمين من خلال وضع الضوابط والآليات التي تحقق للمساهمين التمتع بحقوق الملكية والوقوف على كافة المعلومات عن الشركة وتوفير حقوق التصويت والمشاركة الخاصة بالتغييرات الجوهرية في الشركة مثل طلب الاطلاع على دفاتر الشركة والمساهمة الفعالة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت على قراراتها، وكذلك أي عملية غير عادية تؤثر على البنية الأساسية للشركة، وأيضا وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة، كذلك إعطائهم الفرصة لتبادل الاستثمارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم لمنع سوء الاستغلال.

ومما سبق يتبين أمن حق المساهمين الاطلاع على جميع التعديلات الأساسية في الشركات وكذلك تسجيل الأسهم بأسمائهم فور شراؤها، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وتزويدهم بالمعلومات الكافية، وفي الوقت المناسب بعيدا عن الاحتيايل والالتفاف حول قرارات مجلس الإدارة، وبالإضافة إلى حق المساهمين في مساعلة مجلس الإدارة والرقابة عليه.<sup>2</sup>

-6

<sup>1</sup> طارق عبد العال، حوكمة الشركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم والمبادئ والمتطلبات، ، الدار الجامعية، عين الشمس، الطبعة الثانية، 2007، ص 44-46.

<sup>2</sup> ماجد إسماعيل أبو حامد، أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجود التقارير المالية، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 20-21.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

### 6- مسؤوليات مجلس الإدارة

يجسد هذا المبدأ إطار وقواعد حوكمة المؤسسات على استراتيجية المؤسسة والرقابة الفاعلة لمجلس الإدارة على المؤسسة ومسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين من حيث:

\_ أن يعمل مجلس الإدارة بإخلاص على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح للشركة والمساهمين.

\_ على مجلس الإدارة إن كانت قراراته تؤثر على مجموعة من المساهمين أن يعمل على تحقيق المعاملة العادلة المتساوية لجميع المساهمين.

\_ على مجلس الإدارة انب يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة.

\_ على مجلس الإدارة القيام بإنجاز مجموعة من المهام الأساسية المقررة مسبقاً بما في ذلك:

✓ وضع استراتيجية الشركة وسياسة المخاطر والموازنات وخطط العمل وتحديد أهداف الأداء ومراقبة تنفيذ الأداء والنفقات الرأسمالية وتصفية الاستثمارات.

✓ متابعة قياس كفاءة ممارسة المؤسسة لقواعد حوكمة المؤسسات وإجراء التعديلات عند الحاجة.

✓ التأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للمؤسسة.

\_ على مجلس الإدارة ضمان الحكم بشكل مستقل وموضوعي فيما يتعلق بشؤون المؤسسة من خلال:

✓ تكليف عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ممن تتوفر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي بمهام قد يحدث فيها تعارض للمصالح المحتملة مثل: التعيينات، التقارير المالية.

✓ على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم.

\_ أن تتوفر أعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة في التوقيت المناسب ليتسنى لهم

القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه ، والشكل التالي يلخص مبادئ حوكمة المؤسسات وفق ماجاءت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم وأهمية الأداء المالي وأهدافه

أصبح مفهوم الأداء داخل المؤسسات يمثل شرطاً جوهرياً للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار، فلم يعد أمراً اختيارياً

يستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية ويندرج ضمن الفكر الاستراتيجي لأي منظمة سواء كنت

حكومية أو خاصة، فيلعب الأداء دوراً فعالاً ومهماً في تطوير الأداء الاستراتيجي كون أن طبيعة البيئة تنافسية،

ويعبر عن الأداء من خلال الحكم على المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة، فتسعى جميع المؤسسات جاهدة

لتحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أعلى معدلات للأداء.

### أولاً: مفهوم الأداء المالي

يعد الأداء المالي واحداً من المؤشرات المستخدمة في قياس نجاح مؤسسة التمويل الأصغر من حيث العائدات

المالية. وكثيراً ما يستخدم من جانب المستثمرين كمعيار لأداء عملية العناية الواجبة وتقييم حالة الاستثمار.

<sup>1</sup> بولمعيذ فضيلة، أثر الحوكمة على الأداء المالي للبنوك، دراسة حالة البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة جيجل، 2017-2018، ص 21.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

توجد عدة تعريفات للأداء المالي حسب كل منظور، ومن هذه التعاريف نوضح ما يلي:

### التعريف الأول:

يعرف الأداء المالي على أنه مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل تكاليف مالية.<sup>1</sup>

### التعريف الثاني:

يمثل الأداء المالي في المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.<sup>2</sup>

### التعريف الثالث:

الأداء المالي المتفوق للمؤسسة هو الموارد المالية اللازمة والملائمة لاستغلال الفرص الملائمة للاستثمار أيضا يساعد على تلبية رغبات المستثمرين والمساهمين وتحقيق أهدافهم.<sup>3</sup>

### التعريف الرابع:

يرى **lynch** بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات وأن عدم تحقيق هذه الأخيرة للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمراريتها للخطر.<sup>4</sup> ومما سبق فإن الأداء المالي:

- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في فترة معينة.

- أداة لتحفيز العاملين لبذل مزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج مالية أفضل منساقاتها.

- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل التي قد تظهر في مسيرة الشركة.<sup>5</sup>

ويمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1 - **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداة الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو

ينتج أساسا في العناصر التالية:

<sup>1</sup>السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دارالمريخ للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة، 2000، ص 38.

<sup>2</sup> أحمد يوسف السعيد، وآخرون، دراسة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، جامعة المسيلة، 2021، ص64.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 4.

<sup>4</sup> عبد الله أحمد، عبدالله الدعاسي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد الأول، الأردن 2021، ص 97.

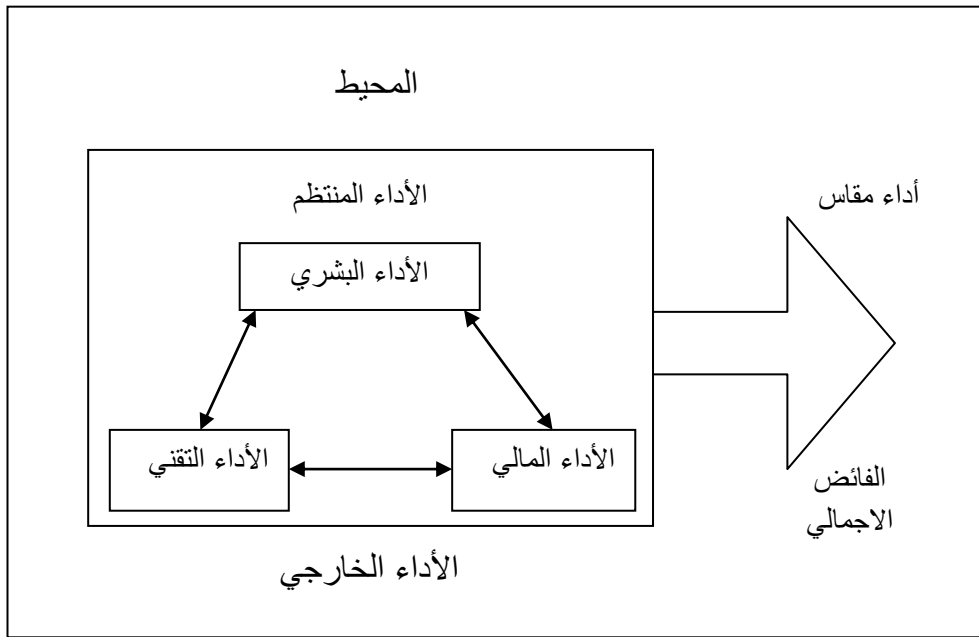
<sup>5</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 46.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

- ✓ **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد في المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ✓ **الأداء المالي:** وهو يتمثل أساسا في أداء الوظيفة المالية، الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها

المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يكمن في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة بتكاليف منخفضة، إذا الأداء المالي يعبر عن فعالية تعبئة واستخدام الموارد المالية المتاحة.<sup>1</sup>

- 2- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.<sup>2</sup>
- الشكل رقم: (03) الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة



المصدر: عادل عشي، الأداء المالي قياس وتقييم، رسالة ماجستير جامعة بسكرة، 2001/2002، ص 6.

<sup>1</sup> منير ابراهيم الهندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999، ص 8.

<sup>2</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2002-

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

### ثانياً: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم 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 القرارات المالية للمستخدمين.

تتبع أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أداءها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة. ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للشركات. وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

- تقييم ربحية الشركة.
- تقييم سيولة الشركة.
- تقييم تطور نشاط الشركة.
- تقييم مديونية الشركة.
- تقييم تطور توزيعات الشركة.
- تقييم تطور حجم الشركة.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث إن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرها المالية واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي، والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة الشركة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.

حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:

– يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط الشركة وطبيعتها، وكما يساعد علمتابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بها، وتقدير مدى تأثير أداة الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

– يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعلين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء المالي، فمنها ما هو داخلي وآخر خارجي:

#### 1 – العوامل الداخلية:

وهي تلك العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة، بحيث أنه يمكن للمؤسسة التحكم فيها، والسيطرة عليها، بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد، وتقليل التكاليف، ومن أهمها:

- الرقابة على التكاليف.

- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

بالإضافة إلى تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة، حيث تهدف إلى رقابة اتجاه المصروفات خلال الفترات المالية المختلفة، وتحليل مدى أهميتها النسبية للمؤسسة، ومحاولة ترشيدها ومن أهمها:

✓ نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة: وتبرز هذه النسبة قدرة المؤسسة على رقابة

سلوك هذه الفوائد المدفوعة، وقدرتها على زيادة الأصول المنتجة.

✓ نسبة الفوائد المدفوعة على الودائع: حيث توضح هذه النسبة أهمية هذا الفوائد المدفوعة، على

جملة الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة من المصادر الخارجية ( الودائع من العملاء

والمستحقات).<sup>2</sup>

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

- درجة المركزية وحجم المؤسسة. درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.

- مدى توفر موارد مالية وبشرية للمؤسسة.

- عدم وجود نظام معلوماتي داخل المؤسسة يفيد متخذي القرارات بشكل جيد.

#### 2 – العوامل الخارجية:

هي مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تواجه المؤسسة، وتأثر على أدائها المالي، حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية، لهذه المتغيرات، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها، وتشمل هذه العوامل:

- التغييرات العلمية، والتكنولوجية، المؤثرة على نوعية الخدمات.

- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات، من طرف الدولة، وقوانين السوق.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سابق ذكره، ص 47 - 48.

<sup>2</sup> بن خروف جلييلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2009، ص 78.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.<sup>1</sup>

- السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذ أسواق السلع الاقتصادية، حيث

يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانون العرض والطلب، فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

- المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة

الاقتصادية، فراها قد تعتبر المحفز لتعزيزها عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة، فتحاول جاهدة لتحسين وضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلاً لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

- الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد يؤثر في الأداء المالي سواء

بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثال في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء

المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة للإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.<sup>2</sup>

مما تقدم يمكن القول بأن كل العوامل السابقة الذكر سواء الداخلة والخارجة قد تشكل فرصاً يجب على المؤسسة أن تبحث عن سبل للاستفادة منها، وبالمقابل قد تشكل تهديداً لها وهنا لابد لها من البحث في سبل التأقلم والتخفيف من حدة هذه الآثار السلبية.

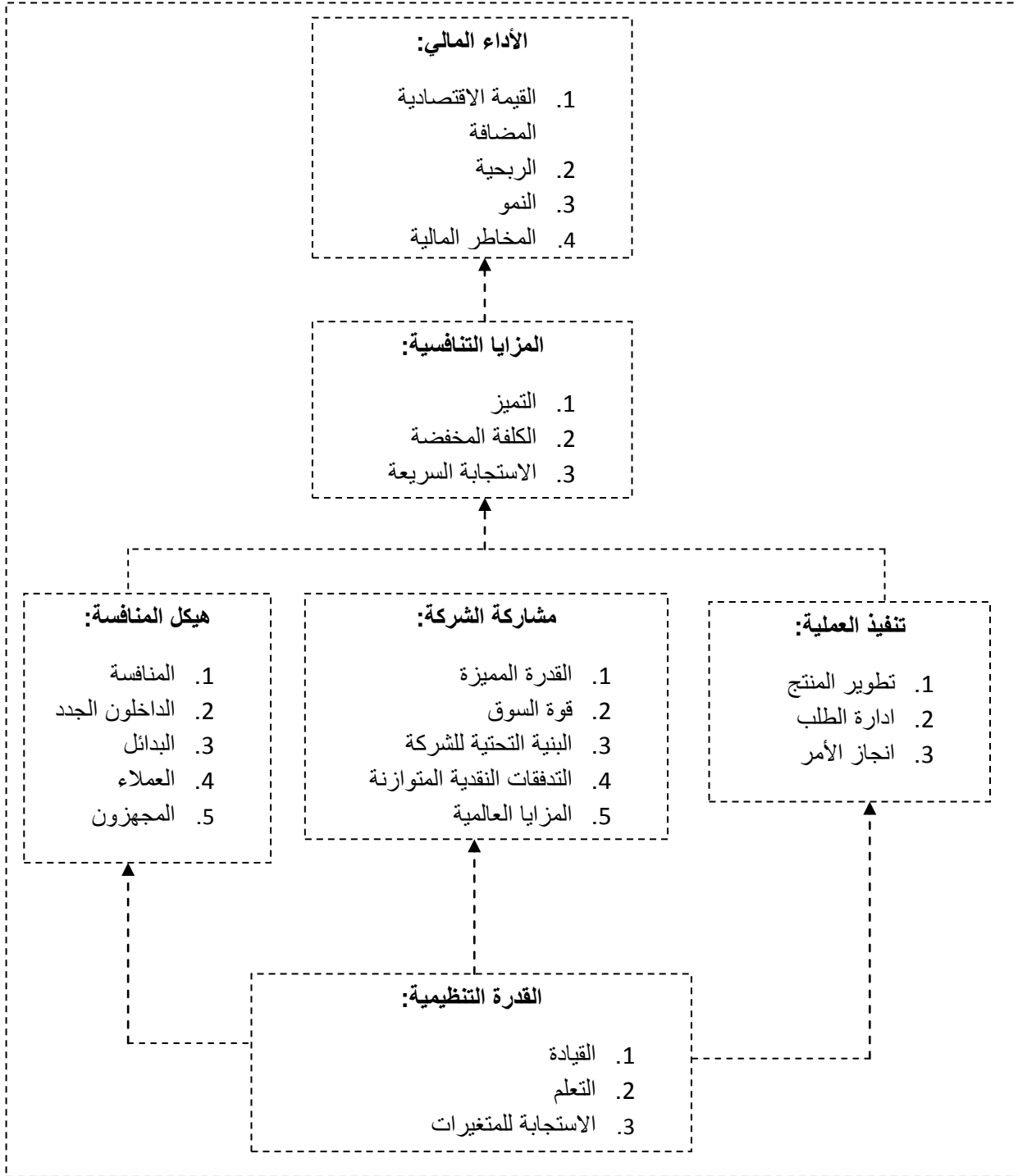
كما يمكن توضيح العوامل المؤثرة في الأداء المالي سواء الداخلية أو الخارجية منها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 40.

<sup>2</sup> تناضم حسين عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 137.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الأداء المالي



المصدر: ناضم حسين عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليفي، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 138

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

ومن الشكل السابق يتضح أن الأداء المالي يتأثر بميزة المنافسة وهي مقدرة المؤسسة على التميز، والقدرة على التحكم وتقليص التكاليف وسرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين وتغيرات السوق، ولتحقيق ميزة التنافس لا بد من توازن المؤسسة والذي يعتبر الكفاءات الرئيسية للمؤسسة هو مكونا رئيسيا لتحقيق التوازن بالإضافة إلى قوة السوق، وحتى يتحقق ذلك لا بد من توفير استراتيجية المقدر التنظيمية واستراتيجيات تنفيذ العمليات.

### المبحث الثاني: مؤشرات الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة

أن استخدام النسب المالية في قياس وتقييم أداء المنظمات المالية يؤدي إلى تحديد الأكثر المستقل لحجم الأرقام في القوائم المالية للمنظمات عند المقارنة بينهما، وبالتالي تصبح عملية القياس والتقييم ذات معنى من خلال المعلومة التي يتم تركيبها من بيانات مستقلة ومطلقة تتمثل في بسط ومقام النسبة. إذ يسعى الكثير من الباحثين إلى تطوير النسب والمؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على توضيح العلاقة بين هذه النسب وتركيزها في منظور واحد متكامل ضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاط التي تقوم بها المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مؤشرات التوازن المالي والنسب

#### أولاً: مؤشرات التوازن المالي

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة ونذكر من أهمها:  
رأس مال العامل، احتياجات رأس مال العامل، الخزينة.

#### • رأس مال العامل FRNG:

هو من أهم مؤشرات التوازن المالي، ويسمى أيضا هامش الأمان، نجد له عدة تعريفات منها:  
- أنه هامش أمان بالنسبة للشركة.  
- هو فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة.<sup>2</sup>

#### 1- تعريف رأس مال العامل FRNG:

يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل، وهناك من يطلق عليه هامش أمن المؤسسة، ويظهر رأ المال العامل مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد توجهها والمتمثلة في جمود بعض العناصر عن الحركة من الأصول المتداولة، كتوقف حركة بعض المخزونات، أو تعسر تحصيل بعض الحقوق فتتحول إلى أصول ثابتة، فتكن المؤسسة قد هيأت لذلك أموالا دائمة لتغطيتها، وبالتالي تكون قد أجرت ملائمة بين سيولة الأصول واستحقاقية الخصوم.

ويحسب رأس المال العامل بإحدى العلاقتين التاليتين:

#### ○ الطريقة الأولى: في الأجل الطويل

<sup>1</sup> د. طاهر محسن منصور الغالبي، أ. وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 178.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (لبحليل المالي)، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص 46-47.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

رأس مال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

○ الطريقة الثانية: في الأجل القصير

رأس مال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل.

### 2- أنواع رأس المال العامل:

إضافة إلى رأس مال العامل تستطيع المؤسسة حساب رؤوس أموال عاملة أخرى تمكنها من معرفة بدقة مصادر التوازن أو اللاتوازن لهياكلها المالية نجد:

- رأس مال العامل الخاص: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس مال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

يسمح رأس المال العامل الخاص بمعرفة مدى تمويل الأصل الثابتة بواسطة الأموال الخاصة، دون الاعتماد على الديون ذات المدى الطويل والمتوسط.

- رأس المال العامل الأجنبي: يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة

والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها، بل كمورد ضروري لتنشيط عملية الاستغلال وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة. ويكتب رأس المال العامل الأجنبي بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الأصول المتداولة.

### • الاحتياجات رأس مال العامل BFR

- تعريف احتياجات رأس المال العامل:

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجبائية. يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدي المتعاملين ومخزوناتهما، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.

نستنتج أن احتياج رأس المال العامل من مكونين:

- احتياجات لرأس المال العامل للاستغلال BFRex

<sup>1</sup>. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012، ص 32\_39.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

يمكن حسابه من خلال الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين الاستخدامات وموارد الاستغلال، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{BFRex} = \text{Eex} - \text{Rex}$$

- احتياجات لرأس المال العامل خارج الاستغلال  $\text{BFRhex}$

يحسب من الميزانية الوظيفية عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال:

$$\text{BFRhex} = \text{Ehex} - \text{Rhex}$$

- الاحتياج في رأس مال العامل الإجمالي  $\text{BFRg}$ :

هو مجموع الرصيدين السابقين ويعبر عن إجمالي الاحتياجات المالية المتولدة عن الأنشطة الرئيسية وغيرها، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{BFRg} = \text{BFRex} + \text{BFRhex}$$

• الخزينة الصافية الإجمالية  $\text{Tng}$

\_ تعريف الخزينة: تتشكل عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها، وهو ما قصدنا به الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة، وفي حالة فائض، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي في حالة العجز.

\_ طرق حساب الخزينة:

تحسب الخزينة الصافية الإجمالية انطلاقاً من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة، وانطلاقاً من المعادلة للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي:

$$\text{Tng} = \text{Et} - \text{Rt}$$

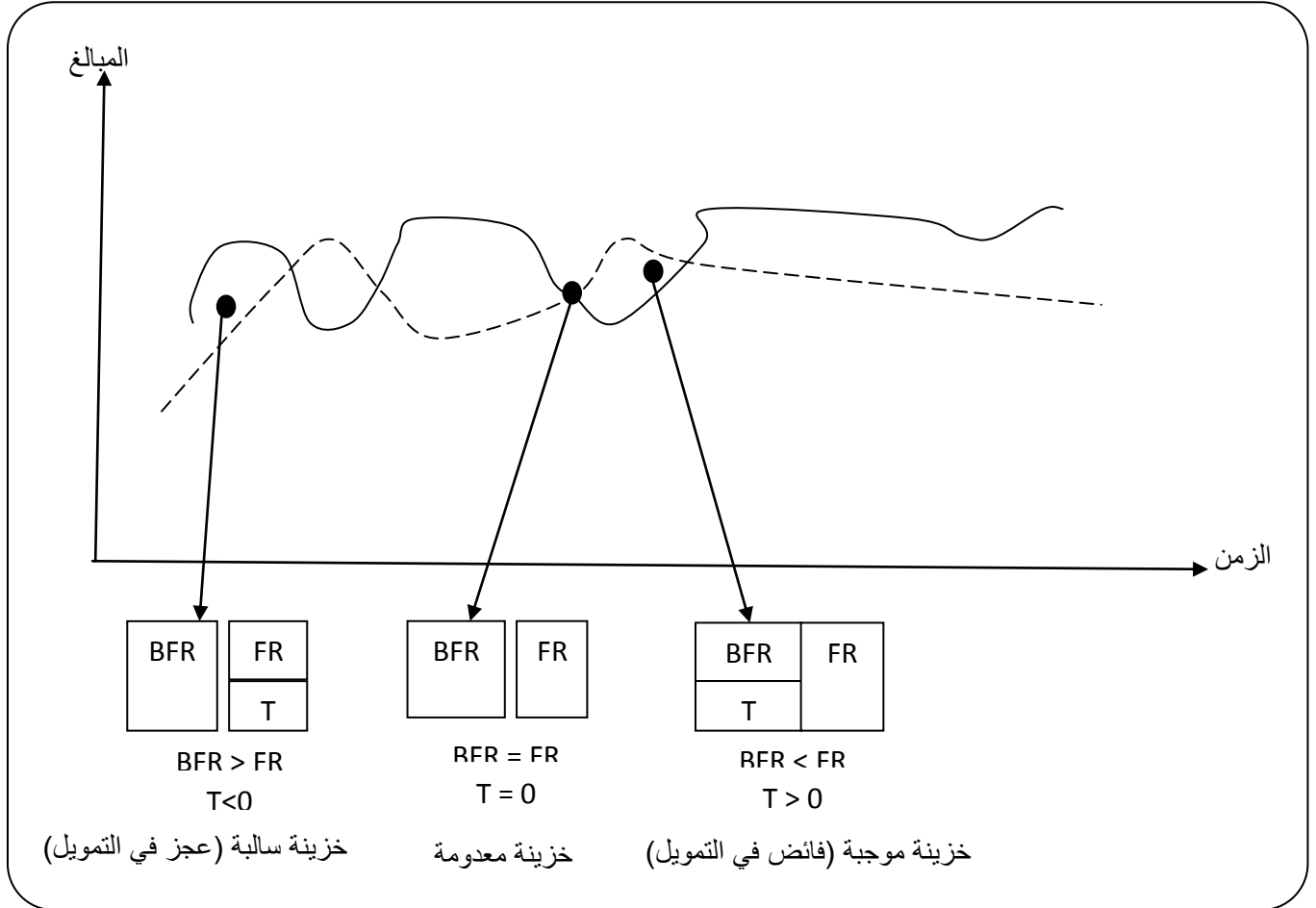
$$\text{Tng} = \text{FRng} - \text{BFRg}$$

الشكل الموالي يوضح الحالات الثلاثة التي يمكن أن تأخذها الخزينة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف قريشي، إلياس بن ساسي، التسيير المالي الإدارة المالية دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2006، ص 84-85.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

شكل رقم (05): الحالات الممكنة للخزينة



المصدر: بلقاسم سعودي، محاضرات مقياس التشخيص المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021/2020، ص 10.

### ثانياً: قياس النسب المالية

#### 1 - تعريف النسب المالية:

تعرف النسبة المالية بأنها علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود الكشوف المالية، وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية على الكشوف نفسها، كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين.

#### 2 - أنواع النسب المالية:

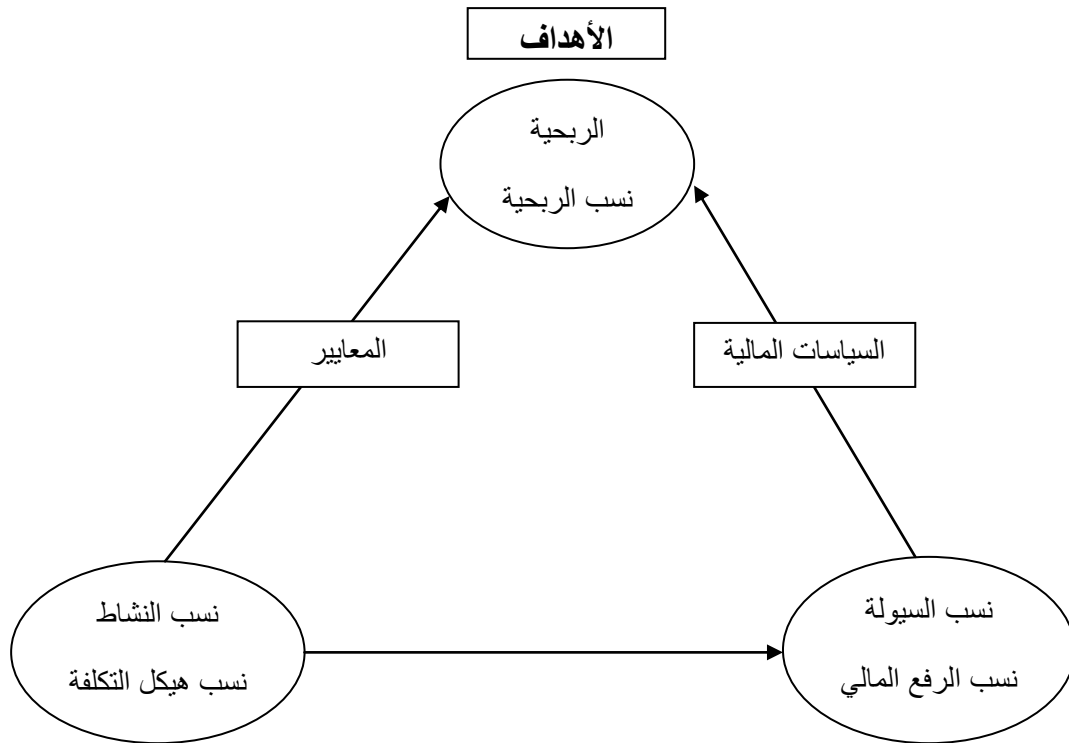
يمكن تصنيف النسب المالية وفقاً للنشاط، أو المهمة المراد تقييمها حيث تصنف هذه النسب كما يلي:

- النسب التي تقيس القدرة على أداء الالتزامات القصيرة الأجل (نسبة السيولة)

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

### .Liquidity Ratios

- النسب التي تقيس درجة المديونية (نسب الرفع والتغطية) Leverage Ratios.
  - النسب التي تقيس الكفاءة في إدراج الأصل (نسب النشاط والدوران) Activity Ratios
  - النسب التي تقيس الربحية والعائد Profitability Ratios.
  - النسب التي تقيس العلاقة بين المنفعة /التكلفة. واحتمالية الاستثمار بالشركة.<sup>1</sup>
- الشكل رقم (06): يوضح أهم النسب المالية



المصدر: عبد الرحمن توفيق، تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات، 2014، ص 55.

في العلاقة الموضحة بالشكل السابق فإن الأنماط (نسب النشاط ونسب هيكل التكلفة) والسياسات (نسبة السيولة والرفع المالي) تمثل مؤشرات للمنشأة ما يمثلها من نسب ومؤشرات (نسبة الربحية) وذلك بفرض أن هدف المنشأة هو تعظيم الربح، فبينما تقيس نسبة السيولة العلاقة بين التدفقات النقدية للمنشأة (داخلية وخارجية) مدى التوازن بين هذه التدفقات، وفيما يتعلق بمجموعة الأنماط نسب النشاط تقيس مدى فاعلية الإدارة في مواردها واستثماراتها في الاستخدامات المختلفة.<sup>2</sup>

### • نسبة السيولة

<sup>1</sup> د. عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص 52.

<sup>2</sup> د. عبد الرحمن توفيق، تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات، الطبعة الثالثة، 2004، ص 55.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

هي تلك النسب التي تقيس أو تهدف إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة سيولة المشروع على المدى القصير، والأهمية النسبية لعناصر النسبية لعناصر الأصول الأكثر سيولة التي تعبر عن إمكانية المشروع في تسديد الالتزامات المتداولة التي مدتها أقل من السنة.

وهي أيضا النسب التي تقيس العناصر السائلة والعناصر الأقرب إلى السيولة من أجل معرف أن المؤسسة لا تعاني من عسر مالي في مجال سداد التزاماتها، ومن أهم نسب السيولة مايلي:

### 1\_نسبة التداول: (نسبة التداول العامة)

يتم حساب نسبة التداول بقسمة مجموع الأصول المتداولة على مجموع الخصوم المتداولة، ومن ثم تعد مقياس لمدى كفاية الأصول المتداولة لسداد الخصوم المتداولة.<sup>1</sup> وهذه النسبة تسمى أيضا بنسبة السيولة العادية، ويستفاد منها في معرفة مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل. وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

من المفروض أن تكون سيولة المؤسسة كبيرة كلما ارتفعت هذه النسبة، لكنها مؤشرا عاما لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار سيولة مختلفة الأصول المتداولة واستحقاق الديون قصيرة الأجل الأمر الذي تطلب نسبة مالية أخرى لتقادي النقص المرتبط بنسبة السيولة العامة وهي نسبة السيولة لمنخفضة.<sup>2</sup>

### 2\_نسبة السيولة السريعة:

يتم حساب قيمة هذه النسبة من خلال قسمة الموجودات المتداولة بعد طرح المخزون السلعي بمكوناته على المطلوبات المتداولة. وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

ويعود السبب في استبعاد المخزون السلعي من مكونات الموجودات المتداولة لأنه أقل عناصر الموجودات المتداولة سيولة وسرعة للتحويل إلى النقدية بسبب الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية البيع أو الذي تتطلبه عملية إنتاج المواد الأولية.

### 3\_نسبة السيولة المطلقة:

تعتبر نسبة السيولة المطلقة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المنشأة من ناحية السيولة، حيث تقتضي هذه النسبة باستثناء كل الفقرات الشبه النقدية من الموجودات المتداولة والاكتفاء فقط بفقرة النقد والاستثمارات المؤقتة، وبهذا التحديد فإنها تعتبر مؤشرا يتصف بالدقة في قدراته وفي تقييم أداء المنشأة. وتحسب نسبة السيولة المطلقة من خلال العلاقة التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، توزيع دار المعرفة الجامعية، 2011، ص 148-149.

<sup>2</sup> مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2011، ص 37-38.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011، ص 123-126.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

نسبة السيولة المطلقة = النقد + الاستثمارات المؤقتة / المطلوبات المتداولة  
• نسبة النشاط

هي مجموعة من النسب التي تقيس كفاءة الموظفين والمسؤولين في الشركة وقدرتهم على إدارة وموجوداتها، كما تقيس مستوى العلاقة بين الموجودات والمبيعات. كما تستخدم في قياس فاعلية المؤسسة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها. وستعرض في ما يلي إلى أكثر نسب النشاط استخداماً:

### 1\_ معدل دوران إجمالي الأصول:

تقيس هذه النسبة درجة استغلال أصول المشروع على اختلاف أنواعها (أصول ثابتة ومتداولة) في توليد الأرباح من المبيعات وتعطى بالعلاقة التالية:

معدل دوران مجموع الأصول = صافي المبيعات / مجموع الأصول الصافية

وتنقسم هذه النسب إلى نوعين:

معدل دوران مجموع الأصول الثابتة = صافي المبيعات / صافي الأصول الثابتة

معدل دوران مجموع الأصول المتداولة = صافي المبيعات / صافي الأصول المتداولة

### 2\_ معدل دوران المخزون:

يقيس هذا المعدل مدى سلامة السياسات المحاسبية المتبعة من قبل إدارتها للمخزون من خلال ربط تكلفة التخزين مع تكلفة المبيعات خلال دورة مالية معينة أي عدد مرات التي يمكن أن يتحول فيها المخزون إلى مبيعات ودرجة سيولة المخزون وتعطى بالعلاقة التالية:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط رصيد المخزون

متوسط رصيد المخزون = (رصيد أول المدة + رصيد آخر المدة) / 2

معدل دوران المخزون باليوم = معدل دوران المخزون / 360 يوم

### 3\_ طريقة حساب نسب النشاط وتفسيرها في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول الموالي يوضح ويفسر طرق حساب نسب النشاط:

<sup>1</sup> ليندة حميدوش، فاطمة قحام، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية مقارنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2023/2022، ص

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

الجدول رقم (01): جدول يوضح طريقة حساب نسب النشاط

السنة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
معدل دوران إجمالي الأصول	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{إجمالي الأصول}} =$	توضح هذه النسبة عدد المرات التي تتحول فيها الأصول إلى رقم الأعمال
معدل دوران الأصول الثابتة	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الثابتة}} =$	يشير معدل دوران الأصول غير الجارية إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد رقم الأعمال
معدل دوران الأصول المتداولة	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول المتداولة}} =$	يشير معدل دوران الأصول الجارية إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الجارية في توليد رقم الأعمال
معدل دوران المخزون	$\frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{رصيد المخزون}} =$	يساعد هذا المعدل على معرفة سرعة تدفق الأموال خلال المخزون السلعي

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على ماسبق

### • نسبة الربحية

تعتبر الربحية هدف أساسي، وأمر ضروري لبقاء عمل المؤسسة واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المساهمين، وهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، لذا نجد جهدا كبيرا يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن للمساهمين، لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر.

هامش صافي الربح: ويسحب بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} * 100\%$$

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

وتعتبر هذه النسبة مقياس لمقدار الربح المتوقع بعد الفوائد والضرائب عن كل دينار من صافي المبيعات أو الإيرادات. وأعلى نسبة تشير إلى الشركة الأكثر ربحية، والتي لها سيطرة أفضل على التكاليف بالمقارنة مع الشركات المنافسة الأخرى.<sup>1</sup>

### • نسبة المديونية

تساعد هذه النسبة على مقارنة مجموعة الأموال التي تحصل عليها المنظمة بالإقتراض أو غيره من أطراف خارجية وبين مجموعة الأصول المملوكة والتي يمكن التصرف بها ويمكن أن تقاس كالاتي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع الدين}}{\text{مجموع الأصول}} * 100\%$$

يجب أن يؤخذ بالاعتبار قدرة المنظمة على توليد الأرباح حيث أن الموازنة ضرورية بين نسبة السيولة ونسبة الربحية ويجب أن تحققها الإدارة لغرض نجاح المنظمة في عملها.<sup>2</sup>

وهذه النسب من النسب المهمة بالنسبة للمقرضين والمستثمرين بالإضافة طبعا للإدارة، حيث أن هذه النسب تظهر مدى مساهمة الديون سواء ممثلة في الالتزامات القصيرة الأجل أو الطويلة الأجل، في تمويل أصول المنشأة مقارنة بمساهمة الملاك، فعن طريق النسب المالية نستطيع معرفة نسبة حقوق المساهمين وكذلك نسبة القروض أو الديون الخارجية.<sup>3</sup>

### ثالثا: قياس الأداء بتحليل نسب المردودية

من بين العوامل المحددة لمستوي الأداء المالي في المؤسسة هو هيكل التمويل، بالرغم من أن دور هذا الهيكل معقد ومحل جدل كبير، فحسب هذا التحليل يمكن للإستدانة أن يكون لها تأثيران مزدوجان حسب العلاقة بين تكلفة الإستدانة ومردودية الأصول، فيكون تأثيرها إيجابيا إذا كانت مردودية الأصول كافية، كما يمكن أن يكون لها تأثير سلبي إذا كانت تكلفتها غير مغطاة بمردودية كافية.

#### 1 المردودية المالية والمردودية الإقتصادية

تعرف المردودية على أنها ذلك الإرتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.

#### 2 المردودية الإقتصادية:

<sup>1</sup> أ. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، 2008، ص 41-42.

<sup>2</sup> سارة محمد زايد التميمي، أثر إدارة رأس المال على الأداء المالي للشركات الصناعية، 2019، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 80-85.

<sup>3</sup> ب. وليد ناجي الحياي، أ. علي خلف عبدالله، التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الإنحرافات، الطبعة الأولى، 2015، ص 70.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

تهتم المردودية الاقتصادية بالأنشطة الرئيسية، وتستبعد النشاطات الثانوية وذات الطابع الإستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الإستغلال ممثلة بنتيجة الإستغلال من جدول حساب النتيجة والأصول الاقتصادية (مجموع الأصول) من الميزانية.

ويمكن أن نحسب انطلاقاً من العلاقة التالية:

**معدل المردودية الاقتصادية (Re) = نتيجة الإستغلال بعد الضريبة / الأصول الاقتصادية**

تقيس النسبة أعلاه مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي تبين مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال.

### 3 المردودية المالية:

تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية.

وتعطى بالعلاقة التالية:

**مردودية الأموال الخاصة (Rcp) = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة**

حيث تحدد العلاقة أعلاه، مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من إستعادة ورفع حجم الأموال الخاصة، ويمكن بقراءة معمقة تعريف مردودية الأموال الخاصة على أنها معدل المردودية الاقتصادية عند مستوى استنادة معدومة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: قنوات حوكمة المؤسسات المؤثرة على الأداء المالي

أن التطبيق الجيد لآليات الحوكمة يمثل سبيل التقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدراً مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة سلامة الأداء المالي للمؤسسات، وعليه فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر على الأداء. وتتمثل في الآتي:

### أولاً: زيادة فرص الوصول إلى التمويل الخارجي

يعد توفر التمويل عنصراً أساسياً لاستمرار وبقاء الشركات في اقتصاديات السوق، إلا أن توفره يعتمد على كفاءة تخصيص المواد من خلال الوسطاء في الأسواق المالي لغايات استثمارية وإنتاجية. وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وكذلك قابلية هذه الشركات للاستمرار والبقاء والذي يمكن تقييمه من خلال

<sup>1</sup> يوسف قريشي ، إلياس بن ساسي، مرجع سابق ذكره، ص 267-268..

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسسية والتشريعية التي تضمن له حماية استثمارية.<sup>1</sup> إن التطبيق السليم للحوكمة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص الدخول لأسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام المؤسسات للوصول لمصادر التمويل الخارجي وهما:

1 - عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي.

2 - عدم قيام المقترضين بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالمؤسسة.

### ثانياً: زيادة قيمة المؤسسة

لا تؤدي ممارسات الحوكمة إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة المؤسسة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار على الأسهم المؤسسات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما إنه إنخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر بحيث تجعل منه قطراً أكثر جذباً للاستثمار.

### ثالثاً: تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح

إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، الموردين، الحكومة) يراقب وتؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق في محاولة الحصول 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 لالتزاماتها القانونية مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والصرافة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

### رابعاً: القضاء على تضارب المصالح وخفض تكاليف الوكالة

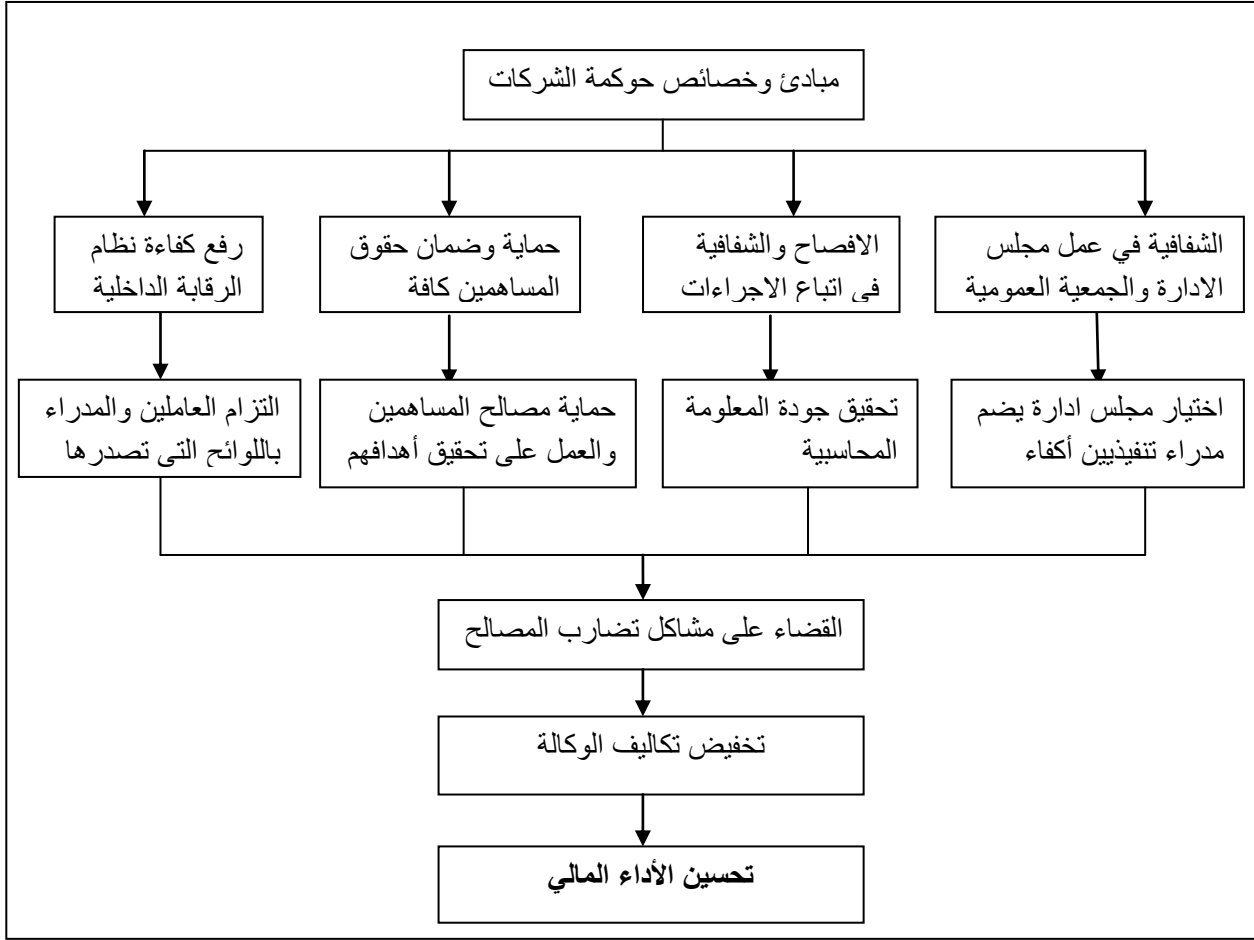
يساهم النظام الجيد لحوكمة الشركات في القضاء على مشاكل تضارب المصالح الناتجة عن علاقة الوكالة في الشركة كمشكلة الاختيار المعاكس ومشكلة عدم تماثل المعلومات، ومشكلة تحمل المخاطر، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> نعيمة بجاوي، حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول (حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي الإداري)، جامعة بسكرة، ماي 2012، ص11.

<sup>2</sup> محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية مؤسسة، 2016-2017. ص 230-231.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

الشكل رقم (07): دور حوكمة الشركات في القضاء على تضارب المصالح وخفض تكاليف الوكالة



المصدر: نوال بن عمارة حسنية صيفي، دور حوكمة الشركات في إدارة خلق القيمة، مداخلة مقدمة بالملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، نوفمبر 2013، ص 11.

من الشكل يتضح أن الشفافية في عمل مجلس الإدارة والجمعية العمومية تؤدي إلى اختيار مجلس إدارة يضم مدراء تنفيذيين أكفاء هدفهم خدمة مصالح الشركة والأطراف المختلفة لها، كما تساهم عملية الإفصاح والشفافية في إتباع الإجراءات والطرق المحاسبية في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية من خلال القوائم المالية التي تعكس الأداء الحقيقي للشركة، إلى جانب أن سعي نظام الحوكمة لحماية وضممان حقوق المساهمين يضمن حماية مصالحهم وتحقيق أهدافهم كما تقوم الحوكمة على رفع أداء عناصر الرقابة الداخلية بشكل يضمن التزام العاملين والمدراء باللوائح التنظيمية للشركة، وكل هذه المبادئ والخصائص في مجملها تضمن تحقيق التوافق بين أطراف الوكالة، وهو ما يقضي على مشاكل تضارب المصالح ويقلل من تكاليف الوكالة وهذا ما يجسّن الأداء المالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نوال بن عمارة، حسنية صيفي، دور حوكمة الشركات في إدارة خلق القيمة، مداخلة مقدمة بالملتقى العلمي الدولي حول (آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، نوفمبر 2013، ص 11.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

### المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء المالي

أن تطبيق نظام حوكمة المؤسسات كنظام للرقابة على المؤسسات الإقتصادية يمكن أن يحقق ما يلي:

#### أولاً: التأثيرات السليمة للحوكمة على الأداء المالي

1 - حل مشكلات المؤسسة: فمن خلال آلياتها ومبادئها تضمن حوكمة المؤسسات الرقابة على أداء مجلس الإدارة، تحقيق جودة التقارير المالية الصادرة عن المؤسسات الإقتصادية، حماية مصالح المساهمين وتحقيق المعاملة المتساوية لهم.

2 - إقامة نظام مالي سليم: وما يستتبعه ذلك من قيام السلطات الحكومية بواجباتها الحكومية في ضمان استقرار النظام في الأجل الطويل والاعتماد على مكوناته.

#### 3 - استخدام أموال المؤسسة لأغراض التنمية:

\_ ما يقتضيه ذلك من وضع القواعد التنظيمية المناسبة لتوجيه الأموال المتجمعة لدى المؤسسات الإقتصادية الإجمالية للدولة.

\_ أن تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا توفرت الخصائص التالية:

- القدرة على منح الضمان بأن المدير يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد التأسيسي بين المدير والمالك وضمان استمرارية تدفق رأس المال لتمويل المؤسسة.

- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقترضين.

- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحيل.

إن الإهتمام بموضوع الحوكمة له دور في تحسين الأداء عموماً وتحسين أداءها المالي بشكل خاص، لما له من إنعكاسات على قيمة هذه المؤسسة والذي يعتمد بدوره على جودة المعلومات المالية من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات والحد من التلاعبات المالية.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مقاييس الحوكمة بتحسين الأداء المالي

ولإيجاد علاقة التحسين بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي بشكل مختصر يمكن توضيحها كالاتي:

- مقاييس إدارة الأداء المالي: ويمكن تحديدها في ما يلي:

✓ التوافق الإستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط

وتمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام وغايات الأهداف وثقافة المؤسسة.

✓ الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس حوكمة كافة الأبعاد ذات العلاقة

<sup>1</sup> رائد حاجي، عفاف ربيعي، مرجع سابق ذكره، ص 68-69.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

بالأداء الجديد للوظيفة، ويشار إلى ذلك في العادة بالصلاحيات المحتوى، وحتى يتم تعميم مقياس الحوكمة الصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معييا أو فاسد بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

✓ **الاعتمادية:** وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم الأشكال الاعتمادية تلك

الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى اتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للمقياس تعتبر هامة.

✓ **القبول:** ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو

أداة التقييم له وإقناعهم بها والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من لصلاحية والاعتمادية.

✓ **التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما

هو متوقع منهم، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنمية لإدارة الأداء، ويمكن لهذا المقياس مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

**ثالثا: انعكاسات مبادئ الحوكمة على الأداء المالي**

**1- العلاقة بين حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية والأداء المالي**

ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية المؤسسية، الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم وذلك عن طريق: -ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

✓ طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

✓ إرسال أو تحويل الأسهم.

✓ نصيب من أرباح الشركة

-ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة، وإن يحصل على المعلومات الكافية، عن القرارات التي تخص التغييرات الأساسية في الشركة، مثل:

✓ تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يمثلها من المستندات الحاكمة لشركة.

✓ الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة، والتصويت في الاجتماعات الجمعية العامة

للمساهمين.

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، في ما يتعلق بالتاريخ والمكان.

-ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك المتعلقة بالمراجعة

الخارجية السنوية.

- ينبغي السماح للأسواق للسيطرة على الشركات، بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرين والمساهمين.
- ينبغي السماح للمساهمين بما فيهم المستثمرين المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين.

### 2- دور أصحاب المصالح في الأداء المالي

إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، العمال، الموظفين، الحكومة)، يراقب ويؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق، محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال الإدارة، ومراقبة المؤسسة، أو زيادة التدفقات النقدية، وتحسين وضع المؤسسة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت المؤسسة بتأدية الخدمات إلا عملاتها بالشكل المطلوب وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى صمعة جيدة بالنسبة لإلتزاماتها القانونية،

وأهم شروط تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح مايلي:

يجب إحترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشأها القانون.

ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء، من أجل مشاركة العاملين.

ينبغي أن يستكمل إطار الحاكمة المؤسسية، بإطار فعال وكفاء للإعسار، وإطار فعال لتنفيذ حقوق الدائنين.

### 3 دور مسؤوليات مجلس الإدارة في الأداء المالي

يمكن تلخيص مسؤوليات مجلس الإدارة في مايلي:

ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة لشركة والمساهمين.

إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستأثر 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 في الإعتبار مصالح الحواهتمات أصحاب المصالح في الشركة.

ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

✓ الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء تغييرات إذا لزم الأمر.

✓ مراعات التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين، وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة،

والمساهمين في الأجل الطويل.

✓ ضمان الشفافية في عملية الترشح وانتخاب مجلس الإدارة، التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

✓ الإشراف على عمليات الإفصاح والإتصالات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد قديري، أنور سعداني، عبد الحق نيني، أنعكاسات حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية شركة سونلغاز بالوادي، تخصص محاسبة وتدقيق، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الوادي، 2017-2018، ص 63-58.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية لأي باحث حتى يستطيع المقارنة بين ما وصل له في دراسته وما وصل له الباحثون قبله، من أجل تأكيد نتائج الدراسات السابقة أن يخرج بنتائج أخرى جديدة، وفي هذا السياق حاولنا الإطلاع على العديد من البحوث التي تمس موضوع بحثنا.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

لقد سبق التطرق لهذا الموضوع بطرق مختلفة، حيث تختلف وجهة نظر كل باحث عن الآخر، لكن الهدف يبقى دائما نفسه. ومن أهم تلك الدراسات نذكر ما يلي:

1 - دراسة الأولى: محمد مصطفى سليمان، بعنوان دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الدار الجامعية النشر والتوزيع، 2009.

يقوم هذا الكتاب بعرض حوكمة الشركات على بيئة الأعمال في الوطن العربي من خلال إلقاء الضوء على أهميته، والدور الذي يمكن أن تلعبه في درجة التزام الشركات بالمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات، وأيضا شرح تلك المبادئ، وكيفية تطبيقها وعرض الإرشادات التي يجب ان تلتزم بها مجالس إدارة الشركات واللجان التابعة لها.

2- الدراسة الثانية: ماجد إسماعيل أبو حمادة، بعنوان اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.

### ✓ هدف الدراسة:

- الوقوف على الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات.

- التعرف على الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات.

- الوقوف على دور الإفصاح والشفافية وتأثيره بقواعد الحوكمة.

- الوقوف على جودة المعلومات المحاسبية وتأثيره بقواعد الحوكمة.

2- دراسة الثالثة: مريم بن عبيدي، مروى حمادة، بعنوان دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - 2013\_2014.

### ✓ هدف الدراسة:

- الوقوف عند واقع المؤسسات العامة في الجزائر خاصة الجامعة، وتبين أهمية إرساء الرشادة على مستوى

جامعة 8 ماي 1945.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

- محاولة الوصول الى مفهوم واضح ومحدد للتسيير داخل المؤسسات العامة، بما فيها جامعة 8 ماي 1945.

- محاولة تقديم رؤية علمية حول الموضوع يشتغل العديد من الباحثين في العلوم السياسية.

- محاولة الإسهام ولو بقدر متواضع من سد الفراغ على مستوى المؤسسات الجزائرية خاصة مع قلت الدراسات العلمية التي تهتم بموضوع الدراسة.

4 - دراسة الرابعة : يحيايوي إلهام، بوحديد ليلي، بعنوان الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب NCA، مجلة أداة المؤسسات الجزائرية، العدد 05-2014.

### ✓ هدف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- تباين الإطار النظري للحوكمة المؤسسات وواقعها بالمؤسسات الجزائرية.

- التعرف على العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي.

- إبراز مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة NCA روية

- دراسة الخامسة: رائد حاجي، عفاف الربيعي، بعنوان فعالية تطبيق آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماستر، بئر العاتر، تبسة، 2019-2020.

### ✓ هدف الدراسة:

- الوقوف على مفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة.

- إبراز دور واليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1 - دراسة الأولى : (black et, a 2004) بعنوان

The impact of different corporate governance practices on the value of the company

تأثير الممارسات المختلفة للحاكمية المؤسسية على قيمة الشركة.

أجرت هذه الدراسة مسح ميداني ل 560 شركة مدرجة في السوق الكورية للأوراق المالية، للتعرف على تأثير الممارسات المختلفة للحاكمية المؤسسية على قيمة الشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن الحاكمية المؤسسية عامل

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

هام في تفسير القيمة السوقية للشركات فزيادة مقدارها 10% نقاط تقريبا في مؤشر الحاكمة المؤسسية يترتب عليها زيادة بمقدار 6% في مؤشر تيين للقيمة الدفترية لأصول الشركة و14% في القيمة الدفترية للأسهم العامة للشركة.

2-دراسة الثانية: brown . caylor سنة 2004 بعنوان *la relation entre la gouvernance*

### *D entreprise et de la performance*

✓ هدف الدراسة:

قياس العلاقة بين الحوكمة الشركات وأدائها من خلال مقاييس واسعة لحوكمة الشركات التي تم الحصول عليها من خدمات الأسهم المؤسسية، وتشمل هذه المقاييس محصلة قياس 51 عامل تشمل على 8 فئات للحوكمة، حيث تم الربط بين هذه الفئات ومقاييس السنة المعتمدة من طرف معهد جو للإدارة وعملت الدراسة على الربط بين نتيجة الحوكمة وكل متغير أساسي باستخدام معامل الارتباط وبيرسون، ولخصت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبيا أكثر ربحية وأكثر قيمة ودفع أموالا للمساهمين.

### المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو حوكمة المؤسسات وتقييم أداء المالي داخل المؤسسة، وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول إن جميع هذه الدراسات في تكامل وانسجام، وبعد تناولنا مفاهيم الحوكمة وإسقاط دراستنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بالوادي - خلال الفترة: ( 2019-2020-2021)، على مختلف الجوانب وكل المراحل ودراسة دور الحوكمة وتحسين الأداء المالي.

\_ إبراز دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي

\_ التعرف على أساليب وطرق الأداء المالي بالإعتماد على مؤشرات التوازن المالي.

\_ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء المالي المؤسسة.

\_ التعرف على مبادئ حوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي.

كما عمدنا في هذه الدراسة إلى استعمال التحليل المالي لتقييم الأداء المالي للمؤسسة محل دراستنا من خلال اعتماد مؤشرات وطرق للتحليل المالي والتي تمثلت في استخدام التوازن المالية والنسب المالية، وهذا لمعرفة المركز المالي الحقيقي للمؤسسة.

حيث اتفقت الدراسات السابقة ودراستنا الحالية على أن الحوكمة لها دور فعال جدا في المؤسسات وأهميتها كبيرة، كما يجب تقييمها لأجل تحسين الأداء المؤسسة بصفة مستمرة للحفاظ على فعاليته.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة والأداء المالي

### خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرض للإطار النظري والمفاهيمي للأداء المالي والحوكمة، ومدى تأثير الأداء المالي على آليات الحوكمة، حيث توصلنا في بحثنا هذا إلى مفهوم الأداء المالي كمحدد رئيسي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وبقائها وقدرتها على التأقلم مع محيطها، فهو يشير إلى ذلك الفعل الذي يقوم على انجاز الأعمال، ويعتبر الأداء المالي مفهوم شامل فيه العديد من الأبعاد ومعايير العوامل المؤثرة فيه.

وقد تم الاهتمام بمؤشرات التوازن المالي في المؤسسات، للوقوف على الوضعية المالية لها من هذه المؤشرات نجد رأس مال العامل الذي يضمن استمرارية مدفوعاتها الجارية، حيث ركزنا في بحثنا هذا عن النسب المالية التي تكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كنسبة السيولة والربحية ونسبة المديونية.

وتلعب الحوكمة دورا مهما في تحسين الأداء المالي، وذلك من خلال مساهمتها في زيادة فرص الوصول إلى التمويل الخارجي، وزيادة قيمة الشركة، والقضاء على التضارب في المصالح وتخفيض تكاليف، بالإضافة إلى خفض مخاطر الأزمات وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح، وتحسين سمعة الشركة.

حيث إن تأثير الحوكمة على الأداء المالي لن يكون فعالا إلا إذا كان هناك نظام جيد للحوكمة، ويتميز بالفعالية الكاملة، البساطة وسهولة الفهم، والمراجعة المعمقة، والقابلية الاستمرارية.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

من خلال عرض الدراسة النظرية والتي تطرقنا فيها لموضوع دور الحوكمة بتحسين الأداء المالي، ومن أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث، فقد ألزمتنا أن ندعم هذا الفصل النظري بفصل ثاني وهو الجزء التطبيقي. وقد إختارنا أحد أهم الشركات الجزائرية لإجراء دراسة ميدانية، حيث أن هذه الدراسة تعتبر كمرحلة من مراحل الوصول إلى أهداف البحث، والمتمثلة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- سونلغاز.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسبن الأداء المالي. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول:تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني:واقع مبادئ الحوكمة والأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

المبحث الثالث:تقييم الأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي -سونلغاز- .

### المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- وذلك من خلال تعريفها ونشأتها وطبيعة نشاطها.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة الشركة وهيكلها

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز من أهم الشركات الاقتصادية بعد الاستقلال، وهي من الشركات الوطنية المعتمد عليها في الإنتاج، حيث استحوذت على السوق الجزائرية بدون منازع لقوة تسييرها ورأسمالها الضخم.

### أولاً: نشأة الشركة

يعود تاريخ إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) بالمرسوم التنفيذي رقم 47-1002 المؤرخ في 5 جوان 1947، بسند تسيير المؤسسات المؤممة للكهرباء والغاز في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تدعى شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA).

في عام 1969 واستجابة للخيارات السياسية والقطيعة مع العهد الاستعماري، تم حل شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، حيث تم استبدالها بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) ذلك بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969. وبموجب ذات القانون، منحت للشركة الجديدة حق احتكار إنتاج، نقل، توزيع، استيراد وتصدير الكهرباء، فضلا عن توزيع الغاز الطبيعي داخل الوطن، وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، فلاحون، زبائن المنازل...) وقد تطلب ذلك إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

في عام 1983، وبعد أربعة عشر عاما من نشأتها، أجرت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة. تم بموجبها إنشاء خمسة شركات للأشغال المتخصصة وهيئة للتصنيع ويتعلق الأمر بكل من:

- "كهريف" المختصة بأشغال الكهربية الريفية.

- "كهركيب" التي تختص بتركيب البنى التحتية والمنشآت الكهربائية.

- "كنغاز" المختصة بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز.

- "إنزغا" المختصة بأشغال الهندسة المدنية.

- "التركيب" المختصة بالتركيب الصناعي.

في عام 1995 أسس نظام أساسي جديد بتغيير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995.

في عام 2002 تحولت المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة قابضة لشركات ذات أسهم تمارس بواسطة فروعها نشاطات إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، والتدخل خارج حدود الجزائر بصفتها شركة ذات أسهم يجب أن تمتلك أسهما مالية وقيم منقولة، كما يمكن لها أخذ حصص من شركات أخرى وكذا العمل على المستوى العالمي.

## الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال الفترة: (2021-2020- 2019)

في عام 2006 بروز أربع شركات توزيع الكهرباء والغاز:

- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي (SDA): وتقوم بتوزيع هاتين المادتين للجزائر العاصمة.
- شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDC): وهي موجهة لمنطقة الوسط الجزائري.
- شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDE): وهي موجهة لمنطقة الشرق الجزائري.
- شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDO): وهي موجهة لمنطقة الغرب الجزائري.

أن كل فرع من هذه الفروع يضم مجموعة من المديريات التي تمثله في كل ولاية.

حيث شرع مجمع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة وتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء (33) شركة فرعية و(6) شركات بالمساهمة المباشرة.

بتاريخ 2ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنايبب. توظف سونلغاز اليوم أكثر من 93 ألف موظف.<sup>1</sup>

### ثانيا: مهام الشركة

تتوزع مهام الشركة على مجموعة من الشركات والفروع يقوم كل منها بدوره في دعم نشاط الشركة، وهي كما يلي:

- شركة إنتاج الكهرباء: SPE
- فرع تسيير شبكة شبكة نقل الكهرباء GRTE
- فرع تسيير شبكة نقل الغاز: GEEG
- شركة توزيع الكهرباء والغاز G/S

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف موظف بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي-

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بالوادي- خلال  
الفترة: (2019-2020-2021)

ثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

للشركة العديد من الهياكل والمديريات والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة :  
الشكل رقم: (8): الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي.

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال  
الفترة: (2019-2020-2021)

المطلب الثاني: نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي تعداد عمالها ومهامها  
أولاً: نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

مديرية التوزيع بالوادي أول ما أنشأت كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة، وفي أواخر الثمانينيات مع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي تم إنشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006. ثم تحولت إلى المديرية الجهوية بالوادي، وفي سنة 2010 تحولت التسمية إلى مديرية التوزيع بالوادي. إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي هي إحدى المديريات التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي نشأت تطبيقاً لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات.

ثانياً: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

من مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي مايلي:

-السهر على ضمان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية لزبائنها الكرام وذلك ضمن شروط الأمان والاستمرارية والنوعية.

-تلبية كل طلبات التموين بالطاقة الكهربائية والغازية مع مراعاة كل من شروط الاستمرارية والنوعية.

-ضمان إنجاز برامج تطوير الشبكات الكهربائية والغازية ومواكبة التكنولوجيات الحديثة.

-الالتزام بمراعاة المساواة بين جميع الزبائن عند وجود شروط متطابقة.

ثالثاً: عدد العمال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

تحتوي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي على 657 عامل. موزعين كآلاتي:

جدول رقم: (2): شريحة تعداد العمال

شريحة العمال	عدد العمال	منهم العنصر النسوي	نسبة العنصر النسوي
إطارات	181	7	3.87%
عون تحكم	247	1	0.40%
عون تنفيذي	229	12	5.24%
المجموع	657	20	3.04%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على وثائق من مديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي.

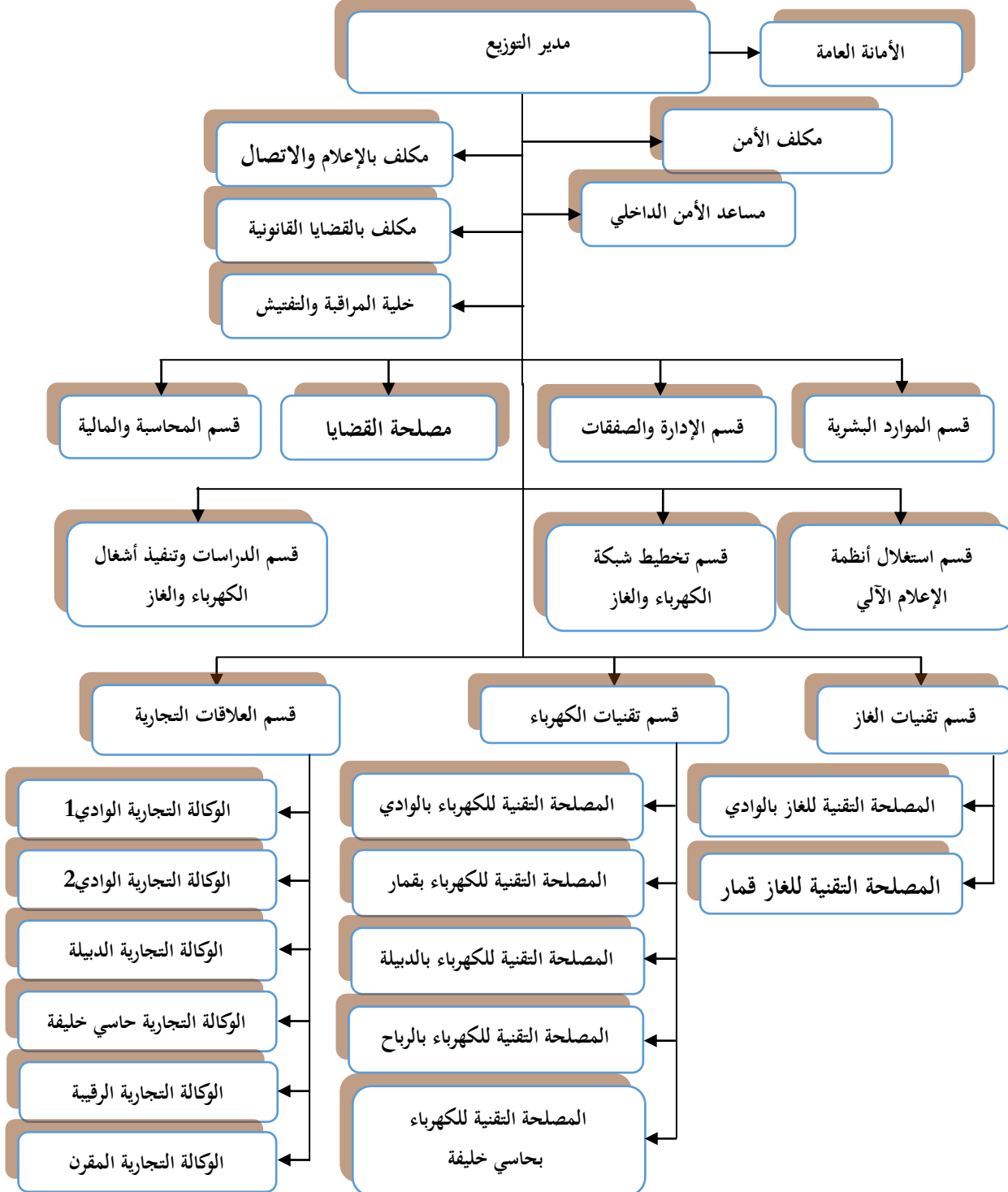
الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال  
الفترة: (2019-2020-2021)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ودراسته ووظائفها

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

تنقسم مديرية الكهرباء والغاز بالوادي إلى عدة أقسام، ولكل قسم مصالح خاصة، بهدف تحقيق المهام المحددة. الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة:

الشكل رقم: (9): الهيكل التنظيمي للشركة لمديرية الكهرباء والغاز بالوادي توزيع



المصدر: من إعداد الطلبت بناء على وثائق من قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي.

### ثانيا:دراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للمؤسسة

سنقوم بتحليل أقسام الهيكل التنظيمي كل على حداثمايلي:

**1-مدير التوزيع (DD):** يمثل قمة الهرم بالمديرية، وهو مكلف في حدودمعيئة بضمان توزيع الاقة الكهربائية والغازية، وتوصيلها لزبائن في أحسن ظرف، ذات النوعية الجيدة، والسعر الثابت المناسب.

**2 -الأمانة العامة:** وهو مكتب السكرتيرومن مهامه:

- استقبال المكالمات الهاتفية، مع الاهتمام بالبريد الوارد وإرسال البريد الصادر.

- تنظيم وتحديد مواعيد استقبال زوار المدير.

- تنظيم جدول أعمال المدير.

**3 -المكلف بالأمن:** ومن مهامه ما يلي:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.

- السهر على تطبيق كل إجراءات الوقاية.

- إعداد الإحصائيات حول حوادث الكهرباء والغاز مع المصالح التقنية.

**4 -المكلف بالأمن الداخلي:** من مهامه ما يلي:

- إتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية للمديرية.

- إعداد تقارير فورية بعد حدوث أي طارئ مباشرة.

- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع مهندس الأمن والسلامة.

**5 -مكلف بالإعلام والاتصال:** ومن مهامه ما يلي:

- تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء باستعمال كل الوسائل المتاحة.

- اقتراح المواضيع الإشهاروإعلان الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

- المشاركة في التظاهرات التجارية والتحسيسية التي تقوم بها المديرية.

**6 -المكلف بالقضايا القانونية:** وتتمثل مهامه في:

- المكلف القانوني لقضايا الشركة .

- لاتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع.

- متابعة تنفيذ قرارات المحاكم.

**7 قسم الموارد البشرية (DRH):** يتضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى المديرية

والمصالح التابعة لها من (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، العطل، الأجور...).

**8 -قسم الإدارة والصفقات (DAM):** يهتم هذا القسم ب:

- تسيير الاستثمارات التي لها علاقة بالبرامج الخاصة بالشركة (ProgrammePropre).

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال  
الفترة: (2019-2020-2021)

- تحرير دفاتر الشروط (Cahier de Charges) الخاصة بالاستثمارات.
- حديد الدراسات الإحصائية لإنجازات تسيير الاستثمارات.
- 9 - مصلحة القضايا العامة: وتحتوي هذه المصلحة على نوعين من الوسائل هما:
  - وسائل الحظيرة: السهر على الممتلكات المتقلة (سيارات وشاحنات...) من حيث التصليح والصيانة، شراء قطع الغيار، نقل العمال والعتاد، متابعة الوقود. وكذلك مراقبتها
- 10 - قسم استغلال أنظمة الإعلام الآلي (DESI): ومن مهامهم نذكر ما يلي:
  - تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي (أجهزة الحاسوب، طابعات...) على مستوى المديرية والمصالح التابعة لها.
  - طباعة الفواتير الكهربائية بجميع أنواعها (BT/BP - MT - MP - FSM - HT).
- 11 - قسم تخطيط شبكة الكهرباء والغاز: من أهم مهامهم نذكر بعضها:
  - وضع المخطط الرئيسي للكهرباء والغاز الخاص بمديرية التوزيع.
  - مراقبة الاستهلاك والتطور على مستوى الشبكة.
  - التحقق من صحة أوضاع اتصال الشبكات الكهربائية والغازية.
- 12 - قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: من مهامها نذكر:
  - وضع تقارير ودراسات لوضع المشاريع الكهربائية والغازية.
  - القيام بدراسة وتنفيذ ومتابعة أشغال مشاريع الكهرباء والغاز.
- 13 - قسم تقنيات الكهرباء (DTE): أهم مهام هذا القسم نذكر ما يلي:
  - إعداد مخططات الشبكات الكهربائية.
  - إعداد برامج الصيانة والورشات من خلال مصالحتها التقنية.
  - ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء.
- 14 - قسم تقنيات الغاز: ومن أهم مهام هذا القسم نذكر منها:
  - ضمان جودة واستمرارية شبكات الغاز مع مراقبتها وصيانتها.
  - تطوير من تقنيات القياس على مستوى الشبكات؛.
  - المشاركة في تنفيذ البرامج والمخططات.
- 15 - قسم العلاقات التجارية (DRC):
  - له ستة وكالات تجارية الستة (06) وهي (الوادي 1، الوادي 2، الدبيلة، تغزوت، حاسي خليفة، الرقيبة، والمقرن)، مع إعداد تقارير مفصلة بعد كل تفنيس.
- 16 - قسم المحاسبة والمالية (DFC): يقوم بعدة مهام نذكر:
  - تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

- ضمان ومراقبة كل العمليات المحاسبية.

- إعداد التقارير والقوائم المالية للمديرية.

**ثالثا: وظائف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي**

\_ استغلال وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

\_ تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن.

\_ ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.

\_ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

عموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للإقتصاد العام، وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الإقتصادي والصناعي للوطن.

**المبحث الثاني: واقع مبادئ الحوكمة والأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي**

سيتم عرض في هذا المبحث واقع مبادئ الحوكمة والأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالإعتماد على المقابلة التي أجريت في هذه المديرية محل الدراسة.

**المطلب الأول: واقع مبادئ الحوكمة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي**

**1-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**

من خلال دراستنا التطبيقية، وعند إجراء المقابلات مع المسؤولين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، لاحظنا أن هذه المؤسسة لا تولى اهتمام كبير بهذا المبدأ، في حين نجد أن المسؤوليات الإدارية محددة بشكل واضح وموضوعي مما يؤثر بالإيجاب على القرارات المتخذة في هذه المؤسسة محل الدراسة.

**2- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات**

من خلال الدراسة التطبيقية لاحظنا أن مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي يوجد بها تنظيم نقابي يضمن حقوق أصحاب المصالح وكذلك أسلوب الحوار بين أصحاب المصالح والمساهمين، وكذلك لديها مكتب خاص باستقبال مختلف الشكاوى المقدمة سواء من الزبائن أو الموردين.

**3- مبدأ الشفافية**

تؤكد هذه المديرية محل الدراسة على الشفافية والإفصاح الشامل، لأنه في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة محل الدراسة، لا يمكنها تقييم أدائها.

## الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال الفترة: (2019-2020-2021)

لذا فإن الشفافية تعد أحد أهم المبادئ لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

### 4- المعاملة المتكافئة للمساهمين

نجد فيما يتعلق بمبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين، فإن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي توفر هذا المبدأ مع جميع المساهمين، وذلك من خلال توفير كل المعلومات اللازمة لجميع المساهمين على حد سواء. وكذلك لهم فرصة الحصول على المعلومات

### 5- حماية حقوق المساهمين

في هذا المبدأ نجد أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدا لتوفير كل الحماية لهم والمحافظة على ممارسة حقوقهم، والاطلاع على مختلف المستندات في الوقت المناسب ولهم حرية المشاركة في القرارات.

### 6- مسؤوليات مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة المسؤول في اتخاذ القرارات والأشرف على أداء الشركة بشكل عام، وهو المراقب العام على نشاط الشركة وله سلطة اتخاذ القرارات والتدخل في كافة الظروف.

### المطلب الثاني: واقع الأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

بعد إجرائنا لعدة مقابلات مع المسؤول في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، استنتجنا أن هذه المؤسسة تطبق طرق تقييم الأداء المالي وذلك بالاعتماد على عدة مؤشرات ومن خلال النتيجة الصافية المدرجة في الميزانية وكذلك مردودية المؤسسة، ومنه يسمح بقياس الأداء المالي في هذه المؤسسة محل الدراسة خاصة من جانب المساهمين والمحللين الماليين، وهي كذلك تقوم بهذا التقييم بشكل متسلسل من طرف المسؤول. بينما نلاحظ على مستوى الشركة عدم فهم والتطلع على مفهوم الحوكمة، ونقص وعي الموظفين في الشركة بمبادئ الحوكمة، والتي تعتبر لها أهمية في الشركة من خلال تحسين نشاطها والأداء المالي. لذا على المؤسسة تدريب العاملين بالشركة ومواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية. حيث أن التطبيق السليم للحوكمة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص الدخول لأسواق رأس المال، مما يسمح لشركات السيطرة على الأسواق، والعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية، وتسهيل ممارسة كافة المساهمين المستثمرين لحقوق الملكية، وتزويدهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب.

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال  
الفترة: (2019-2020-2021)

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي -سونلغاز- .

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق لمختلف مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وكذلك مؤشر المردودية بغرض تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: إعداد الميزانيات المالية المختصرة وجدول حسابات النتائج للسنوات 2019-2020-2021  
أولاً: عرض الميزانية المالية المختصرة

الجدول رقم (3): يوضح جانب الأصول من الميزانية المختصرة

لسنوات 2019-2020-2021

2021	2020	2019	الأصول
30 968 897 436,40	28 625 962 942,90	26 445 125 660,79	الأصول الثابتة
9 269 895 291,52	10 029 725 665,29	7 180 006 908,23	الأصول المتداولة
81 433 574,54	331 074 518,75	821 744 059,78	خزينة الأصول
<b>40 238 792 727,92</b>	<b>38 655 688 608,19</b>	<b>33 625 132 569,02</b>	<b>مجموع الأصول</b>

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على الميزانيات المالية المقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

والجدول الموالي يوضح جانب الخصوم من الميزانية المختصرة لسنوات 2019-2020-2021:

الجدول رقم (4): يوضح جانب الخصوم من الميزانية المختصرة

لسنوات 2019-2020-2021

2021	2020	2019	الخصوم
35 615 377 096,52	34 335 844 305,93	29 079 737 674,23	الأموال الدائمة
28 265 137 295,21	27 187 274 277,09	22 615 165 786,78	الأموال الخاصة
7 254 794 297,51	7 061 136 497,84	6 380 525 254,03	خصوم غير متداولة
4 623 415 631,40	4 319 844 302,26	4 545 394 894,79	خصوم متداولة
3 711 934,62	1 226 621,72	0,00	خزينة الخصوم
<b>40 238 792 727,92</b>	<b>38 655 688 608,19</b>	<b>33 625 132 569,02</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على الميزانيات المالية المقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال  
الفترة: (2019-2020-2021)

ثانيا: إعداد جدول حسابات النتائج المختصرة للسنوات 2021-2020-2019

الجدول رقم (5): يوضح جدول حسابات النتائج المختصرة لسنوات 2021-2020-2019

2021	2020	2019	البيان
10,506,748,486.83	9,897,409,195.04	10,372,275,245.97	الإنتاج السنوي
(7,441,077,872.24)	(7,774,563,456.64)	(5,653,595,123.81)	الاستهلاك السنوي
3,065,670,614.59	2,122,845,738.40	4,718,680,122.16	القيمة المضافة للاستغلال
1,557,967,042.52	901,071,203.30	3,469,094,687.41	الهامش الإجمالي
250,090,586.99	(178,759,983.78)	2,379,859,539.12	نتيجة الاستغلال
(2,544.17)	(196,435.83)	(38,936.82)	نتيجة مالية
250,088,042.82	(178,956,419.61)	2,379,820,602.30	النتيجة العادية قبل الضريبة
<b>250,088,042.82</b>	<b>(178,956,419.61)</b>	<b>2,379,820,602.30</b>	<b>النتيجة المالية</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الكشوفات المالية المقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال

الفترة: (2019-2020-2021)

المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

لقياس التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية يعتمد المحلل المالي على عدة مقاييس ومن أبرزها مايلي:

الجدول رقم (6): يوضح حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة سونلغاز بالوادي لسنوات (2019-2020-2021)

المقياس	العلاقة	2019	2020	2021
رأس مال العامل FRNG	الأموال الدائمة - الأصول الثابتة	2,634,612,013.44	5,709,881,363.03	4,646,479,660.12
رأس مال الخاص	الأموال الخاصة - الأصول الثابتة	(3,745,913,240.00)	(1,351,255,134.81)	(26,360,582,799.01)
احتياج رأس المال العامل الإجمالي BFR	الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة	1,812,867,953.66	5,380,033,466.00	4,568,758,020.2
الخزينة TN	رأس مال العامل - احتياج في رأس مال العامل	821,744,059.78	329,847,897.03	77,721,639.29

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على الميزانية المختصرة.

التعليق: من خلال مؤشرات التوازن المالي لميزانية المؤسسة للسنوات الثلاثة 2019-2020-2021 وبالاعتماد على الجدول نستنتج ما يلي:

**1\_FRNG:** رأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة وأن قيمته جد معتبرة وهذا

ما يشير إلى أن المؤسسة تمتلك هامش أمان يستعمل لتغطية دورة الإستغلال، كما نلاحظ ارتفاع في رأس المال العامل لسنة 2020 بمقدار 5,709,881,363.03 مقارنة بسنة الأساس أما بالنسبة لسنة 2021 فقد انخفض بمقدار 4,646,479,660.12 وهذا راجع إلى الارتفاع في الأصول الثابتة .

**2\_ رأس المال الخاص:** سالباً خلال السنوات الثلاثة محل الدراسة، يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة، حيث تعتمد على الموارد الخارجية.

**3\_BFR:** نلاحظ أن احتياج في رأس المال العالم سنة 2019 كان يقدر بـ 1,812,867,953.66 ثم ارتفع سنة 2020 وتراجع سنة 2021 بمقدار 4,568,758,020.2 ما يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تغطية احتياجاتها ، وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر أخرى تحقق لها التوازن المالي .

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال

الفترة: (2021-2020- 2019)

**4\_TN:** يلاحظ أن قيم الخزينة لكل من السنوات الثلاثة موجبة حيث كانت قيمة الخزينة لسنة 2019 تقدر بـ821,744,059.78 دج ثم انخفضت في سنة 2020 إلى 329,847,277.09 دج وتكررا لإرتفاع في سنة 2021 بمقدار 77,721,639.29 دج. وبما أن القيم موجبة كما ذكرنا فهذا دليل على أن التوازن المالي قصير الأجل محقق والمؤسسة تتمتع بسيولة على المدى القصير، لكن في المقابل يجب على المؤسسة توظيف جزء من هذه الأموال لكي لا تعتبر أموال مجمدة.

المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة النسب المالية ومؤشر المردودية لمؤسسة سونلغاز  
أولاً: التحليل المالي بواسطة النسب المالية

سنقوم بدراسة أهم النسب المالية للمؤسسة محل الدراسة باستخدام الميزانية المالية:

**1- نسب التداول**

الجدول رقم (7): يوضح حساب نسبة التداول لسنوات 2021-2020-2019

العلاقة	2019	2020	2021
الأصول المتداولة	7,180,006,908.23	10,029,725,665.29	9,269,895,291.52
خصوم متداولة	4,545,394,894.79	4,319,844,302.26	4,623,415,631.40
نسبة التداول	1,57%	2,32%	2%

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على الميزانية المختصرة

**التعليق:** ومن خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التداول لسنة 2020 و2021 مرتفعة مقارنة بسنة 2019، حيث كانت ما بين 1,57% إلى 2% ويعتبر هذا الإرتفاع إيجابياً حيث يعر على فائض في الأصول المتداولة.

**2- نسبة الاستقلالية المالية**

الجدول رقم (8): يوضح حساب نسبة الإستقلالية المالية لسنوات 2021-2020-2019

العلاقة	2019	2020	2021
الأموال الخاصة	22,699,212,420.2	27,274,707,808.09	28,360,582,799.01
مجموع الخصوم	33,625,132,569.02	38,655,688,608.19	40,238,792,727.92
نسبة الإستقلالية المالية	0.67%	0.70%	0.70%

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على الميزانية المختصرة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال

الفترة: (2021-2020- 2019)

**التعليق:** ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإستقلالية المالية تتراوح ما بين 0.67% و0.70% أي تفوق النسبة 0.5% لكل السنوات الثلاثة محل الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسة مستقلة ماليا وأنها تعتمد على التمويل الذاتي.

### 3-نسبة الربحية

الجدول رقم (9): يوضح حساب نسبة الربحية لسنوات 2021-2020-2019

العلاقة	2019	2020	2021
صافي الربح	2,379,820,602.30	(178,956,419.61)	250,088,042.82
صافي المبيعات	10,372,275,245.97	9,897,409,195.04	10,506,748,486.83
نسبة الربحية	22%	-1%	1%

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على الميزانية المختصرة

**التعليق:** ومن خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الربحية لسنة 2019 كانت نسبة مقبولة جدا حيث كانت 22%، وهذا يعبر على كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها التشغيلية، أما بالنسبة لسنة 2020 و2021 فقد انخفضت نسبة الربحية، وظهرت سالبة في سنة 2020 بنسبة -1%، حيث يجب على المؤسسة إعادة النظر في عملياتها التشغيلية وتحسين ربحيتها.

### 5- نسب المديونية

الجدول رقم ( 10 ): يوضح حساب نسبة المديونية لسنوات 2021-2020-2019

العلاقة	2019	2020	2021
إجمالي الديون	4,629,441,528.21	13,063,197,402.26	4,718,861,135.2
إجمالي الأصول	33 625 132 569,02	38 655 688 608,19	40 238 792 727,92
نسبة المديونية	0.13%	0.33%	0.11%

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على الميزانية المختصرة

**التعليق:** ومن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة خلال فترة الدراسة اعتمدت في تمويل أصولها خلال سنة 2019 على 0.13% و سنة 2020 على 0.33% من الديون حيث انخفضت سنة 2021 لتصل إلى 0.11% وهذا يعني أن المؤسسة لا تواجه أي صعوبة في سداد قيمة الديون والفوائد عند وصول موعد استحقاقها.

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال

الفترة: (2021-2020- 2019)

### ثانيا: التحليل المالي بواسطة مؤشر المردودية

يمكننا قياس المردودية في مؤسسة سونلغاز بالوادي محل الدراسة بالاعتماد على جدول الحسابات  
النتائج:

#### 1\_ حساب المردودية الاقتصادية Re

الجدول رقم ( 11): يوضح حساب المردودية الاقتصادية لسنوات 2021-2020-2019

العلاقة	2019	2020	2021
نتيجة الاستغلال	2,379,859,539.12	(178,759,983.78)	250,090,586.99
الأصول الاقتصادية	33,625,132,569.02	38,655,688,608.19	40,238,792,727.92
المردودية الاقتصادية	%0.07	%-0,004	%0,006

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على الميزانية المختصرة

التعليق: من خلال الجدول يتضح أن المردودية الاقتصادية على إنخفاض مستمر خلال السنوات الثلاثة محل الدراسة، فنلاحظ في السنتين 2019 و 2021 كانت النسب موجبة وتقدر بـ%0.07 و%0,006 أما بالنسبة لسنة 2020 فقد ظهرت نسبة المردودية الاقتصادية بقيمة سالبة %0,004 ويعود سبب هذا الإنخفاض إلى النقص في نتيجة الإستغلال والزيادة في الأصول الثابتة.

#### 2- المردودية المالية Rcp

الجدول رقم (12): يوضح حساب المردودية المالية لسنوات 2021-2020-2019

العلاقة	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	2,379,820,602.30	(178,956,419,61)	25,008,042.82
الأموال الخاصة	22,699,212,420.2	27,274,707,808.09	28,360,582,799.01
المردودية المالية	%0.1	%-0,006	%0,008

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على جدول حسابات النتائج المختصر .

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع بالوادي- خلال

الفترة: (2019-2020-2021)

---

التعليق: ومن خلال الجدول نلاحظ الإنخفاض المستمر في السنوات الثلاثة في المردودية المالية، حيث يتضح أن لكلا السنتين 2019 و 2021 موجبة وبنسبة 0.1% و 0,008% أما بالنسبة لسنة 2020 فكانت النسبة سالبة وتقدر ب -0,006% وهذا السبب يعود إلى ا لإنخفاض في النتيجة الصافية والإرتفاع في الأموال الخاصة.

### خلاصة

في هذا الفصل قمنا بتسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الحوكمة في تحسين الأداء المالي، من خلال الزيارة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي والتعرف على المؤسسة ونشاطها وهيكلها التنظيمي وإجراء المقابلات مع بعض مصالح المؤسسة، حيث حاولنا الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي من خلال تحليل القوائم المالية بمؤسسة سونلغاز الوادي، فقد تبين من خلال حساب مؤشرات التوازن المالي وكذلك النسب المالية والمردودية الاقتصادية والمالية أن المؤسسة لديها احتياجات استغلالية غير مغطاة، أما بالنسبة للخزينة الموجبة فيدل على التوازن المالي للمؤسسة وأنها تتمتع بالسيولة، كما تبين لنا أن المؤسسة تستطيع تغطية ديونها من خلال نسب المديونية المحقق خلال السنوات الثلاثة، كما تعتبر مؤسسة مستقلة ماليا وأنها تعتمد على التمويل الذاتي، إلا أن الخسائر المحققة في النتيجة المالية لسنة 2020 تستدعي إعادة النظر في الوضع المالي للمديرية.

### خاتمة

من خلال تناولنا موضوع دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، توصلنا إلى أن الحوكمة المؤسسات مفهوم متعدد الجوانب ومختلف كذلك من دولة إلى دولة، وذلك حسب الظروف الاقتصادية و السياسية وأيضاً القانونية والاجتماعية السائدة في كل دولة، كما أنه يتطور حسب تطور العولمة وتطوراتها التي تفرض على المؤسسة الاهتمام باستراتيجيات من شأنها ضمان استمرارها وبقائها وبحثها عن الطرق والأساليب الإدارية الموائمة لهذا التطور لتحسين أدائها وتنافسيتها، ومن بين هذه الطرق الاعتماد على مبادئ و محددات الحوكمة، فحوكمة المؤسسات نظام جيد تضمن تحقيقه للمؤسسات، وتكمن من تحسين التأكد إدارة المؤسسات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي. تم البدء في هذه الدراسة بفصل نظري للمفاهيم الأساسية للحوكمة، حيث ركزنا على مفهومها، والأطراف المعنية، وخصائصها ومحدداتها، وأما بالنسبة للأداء المالي فقد تم التركيز على مفهومه وأهميته والعوامل المؤثرة عليه، وكذلك أهم مؤشرات التوازن والنسب المالية، أما في الأخير تطرقنا إلى علاقة الحوكمة بتحسين الأداء المالي.

لوقوف على دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، فقد خصصنا فصل ثاني لدراسة التطبيقية فكانت الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي - سونلغاز -، وتعتبر عملية تحسين الأداء المالي من أهم الأهداف الضمنية التي يحاول القائمون على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الوصول لها، وهذا ما جعل العديد من المؤسسات والهياكل الدولية تلجأ إلى البحث عن سبل لتحسين الأداء المالي في المؤسسات.

### ✓ نتائج الدراسة

بعد ما قمنا بعرض المفاهيم المتعلقة بحوكمة المؤسسات ودورها في تحسين الأداء المالي في المؤسسات، توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات في المؤسسات ويحقق قدر الطمأنينة و الثقة لكل من له علاقة بالمؤسسة كما يساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة ويمنع وصول الموظف غير جدير إلى مناصب العليا.
- تطبيق مبادئ حوكمة يعزز الثقة بين المساهمين والأطراف ذات العلاقة داخل المؤسسة.
- حوكمة المؤسسات تحقق العدالة والمساواة والشفافية بين كافة أطراف المؤسسة.
- يعد الأداء المالي أداة بالغة الأهمية في المؤسسات حيث أنه يقوم بتحليل وضعيتها المالية و يساعدها في اتخاذ قراراتها.
- يساهم الأداء المالي في مكافآت الأشخاص وزيادة رواتبهم.
- يساعد تقييم الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة لتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها.
- هناك علاقة قوية جدا بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي حيث أن حوكمة المؤسسات تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي للمؤسسة وتساهم أيضا في تحسينه وتطويره.

## الخاتمة

- يساعد تطبيق نموذج حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة في الجزائر.
- لتقييم الأداء المالي دور كبيرا في صراع البقاء وتفاذي الأخطاء والأزمات قبل حدوثها.
- حددت مبادئ الحوكمة الأسس والقواعد الواجب توافرها من أجل تفادي وقوع المزيد من الأزمات وكذا زيادة اطمئنان أصحاب رؤوس الأموال على أموالهم المستثمرة.
- لا تقدر مديرية سونلغاز الوادي بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات إلا أنه بإمكانها أن ترفع من أدائها المالي من خلال تبني مبادئ الحوكمة لضمان الأهداف وتوفير إدارة فعالة .

### ✓ توصيات واقتراحات

- من خلال ماتوصلنا له من نتائج يمكن تقديم عدة توصيات واقتراحات، نذكرها فيما يلي:
- توعية المؤسسات بأهمية الحوكمة ودورها في تحسين أدائها المالي.
  - ضرورة متابعة وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة أكثر، وذلك لإكتشاف نقاط القوة والضعف في مركزها المالي.
  - التأكيد على أهمية دور مجلس الإدارة وضرورة منحه الاستقلالية التامة.
  - العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسات السليمة لها، ودورها في علاج المشاكل و الصعوبات التي تتعرض لها المؤسسات.

### ✓ أفاق الدراسة

إن دراسة موضوع دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة موضوع مهم وواسع جدا، ومن خلال دراستنا له لاحظنا أن هناك بعض النقاط الأخر التي يمكن التطرق إليها، والتي سنتقدم نتائج يستفاد منها في البحوث اللاحقة، ونتمثل في مايلي:

- أثر الحوكمة على الجودة في المؤسسة.
- دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري.
- دور حوكمة المؤسسات في تنشيط السوق المالي.
- أثر تحسين الأداء المالي على البنية الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

✓ الكتب

- 1\_ أيمن طه حمد النيل النور، حوكمة الشركات، كلية العلوم الإدارية والمالية، برنامج الانتساب المطور، جامعة الباحة.
- 2\_ حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 3\_ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، الورق للنشر والتوزيع، 2011.
- 4\_ سارة محمد زايد التميمي، أثر إدارة رأس المال على الأداء المالي للشركات الصناعية، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019.
- 5\_ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 6\_ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة، 2000.
- 7\_ طارق عبد العال، حوكمة الشركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم والمبادئ والمتطلبات، الدار الجامعية، عين الشمس، الطبعة الثانية، 2007.
- 8\_ طاهر محسن منصور الغالبي، أ. وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
- 9\_ طاهر محسن منصور الغالبي، أ. وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
- 10\_ عبد الرحمن توفيق، تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات، الطبعة الثالثة، 2004.
- 11\_ عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009.
- 12\_ عبد الله أحمد، عبدالله الدعاسي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد الأول، الأردن 2021.
- 13\_ علاء فرحان، إ. إيمان شبحاني، الحوكمة المؤسسة والأداء الإستراتيجي للمصارف ، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 14\_ فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، 2008.
- 15\_ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012.
- 16\_ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

- 17\_ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركة ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 18\_ مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2011.
- 19\_ منير إبراهيم الهندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999.
- \_ منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، توزيع دار المعرفة الجامعية، 2011.
- 20\_ ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (لباحليل المالي)، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
- 21\_ ناضم حسين عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، 2029.
- 22\_ وليد ناجي الحياي، أ. علي خلف عبدالله، التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الإنحرافات، الطبعة الأولى، 2015.
- 23\_ يوسف قريشي، أ. إلياس بن ساسي، التسيير المالي الإدارة المالية دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2006.

### ✓ الأطروحات والمذكرات

#### \_ الأطروحات:

- 1\_ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2001|2002.
- 2\_ محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية مؤسسة، 2016/2017.

#### \_ المذكرات:

- 1\_ بن خروف جليلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2009.
- 2\_ بولمعيذ فضيلة، أثر الحوكمة على الأداء المالي للبنوك، دراسة حالة البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة جيجل، 2017-2018.
- 3\_ سعد قديري، أنور سعداني، عبد الحق نيني، انعكاسات حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية شركة سونلغاز بالوادي، تخصص محاسبة وتدقيق، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الوادي، 2017\_2018.
- 4\_ صلاح الدين عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الأوراس، باتنة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، 2014-2015.

- 5\_ ليندة حميدوش، فاطمة قحام، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية مقارنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2023/2022.
- 6\_ ماجد إسماعيل أبو حامد، أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجود التقارير المالية، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

### ✓ ملتقيات:

- 1\_ نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول (حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي الإداري)، جامعة بسكرة، ماي 2012.
- 2\_ نوال بن عمارة، حسنية صيفي، دور حوكمة الشركات في إدارة خلق القيمة، مداخلة مقدمة بالملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، نوفمبر 2013.
- 3\_ يحياوي إلهام، بوحديد ليلي، بعنوان الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب NCA، مجلة أداة المؤسسات الجزائرية، العدد 05-2014.

### ✓ المجالات:

- 1\_ أحمد يوسف السعيد وأخرون، دراسة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، جامعة المسيلة، 2021.
- 2\_ فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 25، العدد الثاني.
- 3\_ محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السابع، العدد الأول، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014.

العلم لاحق

الملحق رقم (01): ميزانية الأصول

SOCIETE SONELGAZ-Distribution EXERCICE 2019  
CENTRE DD EL OUED DATE 14/05/2023

**BILAN ACTIF**

Définitif

ACTIF	Note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		4 348 776,33		4 348 776,33	4 348 776,33
Agencements et aménagements de terrains		13 630 856,06	4 795 205,06	8 835 651,00	9 140 047,37
Constructions (bâtiments et ouvrages)		555 774 913,29	176 985 729,60	378 789 183,69	313 324 029,95
Installations techniques, matériel et outillage		30 066 255 344,88	9 432 370 718,35	20 633 884 626,53	19 884 419 742,78
Autres immobilisations corporelles		2 667 707 755,34	866 681 706,46	1 801 026 048,88	1 726 790 533,42
<b>Immobilisations en cours</b>		3 618 241 374,36		3 618 241 374,36	2 753 287 007,42
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					

<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		36 925 959 020,26	10 480 833 359,47	26 445 125 660,79	24 691 310 137,27
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		726 110,00		726 110,00	1 200 140,00
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		3 192 473 800,22	12 957 465,85	3 179 516 334,37	2 672 011 614,59
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		3 009 584 059,30		3 009 584 059,30	2 112 708 565,42
Impôts		168 436 344,78		168 436 344,78	106 480 323,16
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		821 744 059,78		821 744 059,78	140 872 137,93
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		7 192 964 374,08	12 957 465,85	7 180 006 908,23	5 033 272 781,10
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		44 118 923 394,34	10 493 790 825,32	33 625 132 569,02	29 724 582 918,37

الملحق رقم (02): ميزانية الخصوم 2019

SOCIETE SONELGAZ-Distribution EXERCICE 2019  
CENTRE DD EL OUED DATE 14/05/2023

**BILAN PASSIF**

Définitif

PASSIF	Note	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de reevaluation		161 622 411,46	161 622 411,46
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres – Report à nouveau		8 516 029,16	0,00
<b>compte de liaison**</b>		22 445 027 346,16	21 295 949 430,18
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		22 615 165 786,78	21 457 571 841,64
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		84 046 633,42	81 277 339,25
Impôts (différés et provisionnés)		0,00	20 568 190,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 380 525 254,03	6 171 935 821,91
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		6 464 571 887,45	6 273 781 351,16

<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptesrattachés		1 829 892 104,38	1 031 461 507,09
Impôts		20 401 467,72	16 207 124,39
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autresdettes		2 695 101 322,69	945 561 094,09
Trésoreriepassif		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>4 545 394 894,79</b>	<b>1 993 229 725,57</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>33 625 132 569,02</b>	<b>29 724 582 918,37</b>

الملحق رقم (03): ميزانية الأصول 2020

SOCIETE SONELGAZ-Distribution EXERCICE 2020  
CENTRE DD EL OUED DATE 14/05/2023

**BILAN ACTIF**

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 421 910,41	1 473 970,14	2 947 940,27	0,00
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		4 348 776,33		4 348 776,33	4 348 776,33
Agencements et aménagements de terrains		13 630 856,06	5 099 601,42	8 531 254,64	8 835 651,00
Constructions (Bâtiments et ouvrages)		557 732 234,85	191 518 494,62	366 213 740,23	378 789 183,69
Installations techniques, matériel et outillage		31 513 471 393,60	10 499 054 406,17	21 014 416 987,43	20 633 884 626,53
Autres immobilisations corporelles		2 750 332 311,62	886 899 779,92	1 863 432 531,70	1 801 026 048,88
<b>Immobilisations en cours</b>		5 366 071 712,30		5 366 071 712,30	3 618 241 374,36
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					

Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		40 210 009 195,17	11 584 046 252,27	28 625 962 942,90	26 445 125 660,79
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		1 496 050,00		1 496 050,00	726 110,00
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		5 671 648 524,56	12 874 793,90	5 658 773 730,66	3 179 516 334,37
Créances sur sociétés du groupe et		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		3 897 701 496,54		3 897 701 496,54	3 009 584 059,30
Impôts		140 679 869,34		140 679 869,34	168 436 344,78
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		331 074 518,75		331 074 518,75	821 744 059,78
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		10 042 600 459,19	12 874 793,90	10 029 725 665,29	7 180 006 908,23
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		50 252 609 654,36	11 596 921 046,17	38 655 688 608,19	33 625 132 569,02

الملحق رقم (04): ميزانية الخصوم 2020

SOCIETE SONELGAZ-Distribution EXERCICE 2020  
CENTRE DD EL OUED DATE 14/05/2023

**BILAN PASSIF**

Définitif

PASSIF	Note	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de reevaluation		161 622 411,46	161 622 411,46
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres – Report à nouveau		8 516 029,16	8 516 029,16
<b>compte de liaison**</b>		27 017 135 836,47	22 445 027 346,16
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		27 187 274 277,09	22 615 165 786,78
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financiers		87 433 531,00	84 046 633,42
Impôts (différés et provisionnés)		0,00	0,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		7 061 136 497,84	6 380 525 254,03
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		7 148 570 028,84	6 464 571 887,45
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 173 466 976,45	1 829 892 104,38

Impôts		77 069 341,29	20 401 467,72
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autresdettes		3 068 081 362,80	2 695 101 322,69
Trésoreriepassif		1 226 621,72	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>4 319 844 302,26</b>	<b>4 545 394 894,79</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>38 655 688 608,19</b>	<b>33 625 132 569,02</b>

الملحق رقم (05): ميزانية الأصول 2021

SOCIETE

SONELGAZ-Distribution

EXERCICE

2021

CENTRE

DD EL OUED

DATE

14/05/2023

**BILAN ACTIF**

Définitif

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 421 910,41	2 947 940,28	1 473 970,13	2 947 940,27
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		4 348 776,33		4 348 776,33	4 348 776,33
Agencements et aménagements de terrains		13 630 856,06	5 403 997,79	8 226 858,27	8 531 254,64
Constructions (Bâtiments et ouvrages)		557 732 234,85	206 051 259,59	351 680 975,26	366 213 740,23
Installations techniques, matériel et outillage		35 976 127 642,70	11 737 583 015,51	24 238 544 627,19	21 014 416 987,43
Autres immobilisations corporelles		2 943 714 862,05	999 314 601,22	1 944 400 260,83	1 863 432 531,70
<b>Immobilisations en cours</b>		4 420 221 968,39		4 420 221 968,39	5 366 071 712,30
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence – entreprises					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					

Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		43 920 198 250,79	12 951 300 814,39	30 968 897 436,40	28 625 962 942,90
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		1 180 790,00		1 180 790,00	1 496 050,00
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		6 368 815 390,35	16 664 856,77	6 352 150 533,58	5 658 773 730,66
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		2 803 732 815,93		2 803 732 815,93	3 897 701 496,54
Impôts		31 397 577,47		31 397 577,47	140 679 869,34
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		81 433 574,54		81 433 574,54	331 074 518,75
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		9 286 560 148,29	16 664 856,77	9 269 895 291,52	10 029 725 665,29
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		53 206 758 399,08	12 967 965 671,16	40 238 792 727,92	38 655 688 608,19

الملحق رقم (06): ميزانية الخصوم 2021

SOCIETE SONELGAZ-Distribution EXERCICE 2021  
CENTRE DD EL OUED DATE 14/05/2023

**BILAN PASSIF**

Définitif

PASSIF	Note	2021	2020
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de reevaluation		161 622 411,46	161 622 411,46
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres – Report à nouveau		8 516 029,16	8 516 029,16
<b>compte de liaison**</b>		28 094 998 854,59	27 017 135 836,47
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		28 265 137 295,21	27 187 274 277,09
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financiers		95 445 503,80	87 433 531,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		7 254 794 297,51	7 061 136 497,84
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		7 350 239 801,31	7 148 570 028,84
<b>PASSIFS COURANTS</b>			

Fournisseurs et comptesrattachés	939 297 493,77	1 173 466 976,45
Impôts	72 599 458,05	77 069 341,29
Dettes sur sociétés du Groupe et associés	0,00	0,00
Autresdettes	3 607 806 744,96	3 068 081 362,80
Trésoreriepassif	3 711 934,62	1 226 621,72
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>4 623 415 631,40</b>	<b>4 319 844 302,26</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>40 238 792 727,92</b>	<b>38 655 688 608,19</b>

الملحق رقم (07): جدول حسابات النتائج 2019

SOCIETE SONELGAZ-Distribution EXERCICE 2019

CENTRE DD EL OUED DATE 14/05/2023

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		10 372 275 245,97	8 872 264 835,79
Subvention d'exploitation		0,00	
<b>I – Production de l'exercice</b>		10 372 275 245,97	8 872 264 835,79
Achats consommés		- 58 880 791,30	- 73 121 799,95
Services extérieures et autres consommations		- 449 150 384,22	- 377 994 190,46
<b>II – Consommation de l'exercice</b>		- 5 653 595 123,81	- 6 944 073 242,58
<b>III – VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		4 718 680 122,16	1 928 191 593,21
Charges de personnel		- 1 046 284 364,80	- 800 650 266,74
Impôts, taxes et versements assimilés		- 203 301 069,95	- 170 584 617,77
<b>IV – EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		3 469 094 687,41	956 956 708,70
Autres produits opérationnels		289 519 853,77	239 823 853,85
Autres charges opérationnelles		- 10 452 804,07	- 2 697 000,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 430 884 445,29	- 1 237 311 389,97
Reprise sur pertes de valeur et provisions		62 582 247,30	213 386 738,54

<b>V – RESULTAT OPERATIONNEL</b>		2 379 859 539,12	170 158 911,12
Charges financiers		- 38 936,82	- 98 613,56
<b>VI – RESULTAT FINANCIER</b>		- 38 936,82	- 98 613,56
<b>VII – RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b> (V+VI)		2 379 820 602,30	170 060 297,56
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES</b> <b>ORDINAIRES</b>		10 724 377 347,04	9 325 475 428,18
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES</b> <b>ORDINAIRES</b>		- 8 344 556 744,74	- 9 155 415 130,62
<b>VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITES</b> <b>ORDINAIRES</b>		2 379 820 602,30	170 060 297,56
<b>X – RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		2 379 820 602,30	170 060 297,56

## الملحق رقم (08): جدول حسابات النتائج 2020

SOCIETE SONELGAZ-Distribution EXERCICE 2020

CENTRE DD EL OUED DATE 14/05/2023

## COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2020	2019
Ventes et produits annexes		9 897 409 195,04	10 372 275 245,97
Subvention d'exploitation		0,00	
<b>I – Production de l'exercice</b>		9 897 409 195,04	10 372 275 245,97
Achats consommés		- 61 253 490,26	- 58 880 791,30
Services extérieures et autres consommations		- 395 387 767,79	- 449 150 384,22
<b>II – Consommation de l'exercice</b>		- 7 774 563 456,64	- 5 653 595 123,81
<b>III – VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		2 122 845 738,40	4 718 680 122,16
Charges de personnel		- 1 027 213 988,38	- 1 046 284 364,80
Impôts, taxes et versements assimilés		- 194 560 546,72	- 203 301 069,95
<b>IV – EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		901 071 203,30	3 469 094 687,41
Autres produits opérationnels		332 117 360,82	289 519 853,77
Autres charges opérationnelles		- 12 097 955,12	- 10 452 804,07
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de		- 1 515 602 085,81	- 1 430 884 445,29

valeur		
Reprise sur pertes de valeur et provisions		115 751 493,03
		62 582 247,30
<b>V – RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 178 759 983,78
		2 379 859 539,12
Charges financiers		- 196 435,83
		- 38 936,82
<b>VI – RESULTAT FINANCIER</b>		- 196 435,83
		- 38 936,82
<b>VII – RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b> (V+VI)		- 178 956 419,61
		2 379 820 602,30
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES</b> <b>ORDINAIRES</b>		10 380 439 006,06
		10 724 377 347,04
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES</b> <b>ORDINAIRES</b>		- 10 559 395 425,67
		- 8 344 556 744,74
<b>VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITES</b> <b>ORDINAIRES</b>		- 178 956 419,61
		2 379 820 602,30
Elémentsextraordinaires (produits)		0,00
		0,00
<b>IX – RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0,00
		0,00
<b>X – RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 178 956 419,61
		2 379 820 602,30

الملحق رقم (09): جدول حسابات النتائج 2021

SOCIETE SONELGAZ-Distribution EXERCICE 2021  
CENTRE DD EL OUED DATE 14/05/2023

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	Note	2021	2020
Ventes et produits annexes		10 506 748 486,83	9 897 409 195,04
Subvention d'exploitation		0,00	
<b>I – Production de l'exercice</b>		10 506 748 486,83	9 897 409 195,04
Achats consommés		- 106 673 910,23	- 61 253 490,26
Services extérieures et autres consommations		- 315 567 301,93	- 395 387 767,79
<b>II – Consommation de l'exercice</b>		- 7 441 077 872,24	- 7 774 563 456,64
<b>III – VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		3 065 670 614,59	2 122 845 738,40
Charges de personnel		- 1 297 547 174,06	- 1 027 213 988,38
Impôts, taxes et versements assimilés		- 210 156 398,01	- 194 560 546,72
<b>IV – EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		1 557 967 042,52	901 071 203,30
Autres produits opérationnels		336 644 503,45	332 117 360,82
Autres charges opérationnelles		- 28 998 179,88	- 12 097 955,12
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 618 929 297,20	- 1 515 602 085,81
Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 406 518,10	115 751 493,03

<b>V – RESULTAT OPERATIONNEL</b>	250 090 586,99	- 178 759 983,78
Charges financiers	- 2 544,17	- 196 435,83
<b>VI – RESULTAT FINANCIER</b>	- 2 544,17	- 196 435,83
<b>VII – RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	250 088 042,82	- 178 956 419,61
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	11 162 873 670,47	10 380 439 006,06
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	- 10 912 785 627,65	- 10 559 395 425,67
<b>VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	250 088 042,82	- 178 956 419,61
<b>X – RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	250 088 042,82	- 178 956 419,61

