الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة :علوم مالية ومحاسبية

التخصص: محاسبة وتدقيق

إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية(شركة سونلغاز-الوادي)

تحت إشراف الأستاذ :

د/ يونس زيـــن

من إعداد الطلبة :

سعد قديري

أنور سعداني

عبد الحق نيني

لجنة المناقشة

د. محمد الباي	**أستاذ محاضر قسم أ**	**رئيسا**
د. يونس زين	**أستاذ محاضر قسم أ**	**مشرفا ومقررا**
أ. دريدي البشير	**أستاذ مساعد قسم أ**	**مناقشا**

السنة الجامعية 2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة :علوم مالية ومحاسبية

التخصص: محاسبة وتدقيق

إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية(شركة سونلغاز-الوادي)

تحت إشراف الأستاذ :

د/ يونس زيـــن

من إعداد الطلبة :

سعد قديري

أنور سعداني

عبد الحق نيني

لجنة المناقشة

د. محمد الباي	أستاذ محاضر قسم أ	رئيسا
د. يونس زين	أستاذ محاضر قسم أ	مشرفا ومقررا
أ. دريدي البشير	أستاذ مساعد قسم أ	مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما؛

إلى زوجتي وأولادي الأعزاء؛

إلى إخوتي أخواتي كل بإسمه؛

إلى كل أصدقاء الحياة، ومن يرتقون إلى درجة الأخوة؛

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

سعد

الإهداء

الحمد و الفضل و الشكر لله على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل المتواضع؛

أهدي ثمرة عملي هذا إلى. . .

أحن قلب في الوجود بعد حنان الله تعالى، إلى من دعت الله لي بالتوفيق، و ألحت في الدعاء، إلى قرة عيني والدتي الغالية أطال الله في عمرها، وقدرني على رد جزء من جميلها .

إلى من وقف جانبي في كل الأيام وساعدني ولم يبخل عني في سبيل العلم والمعرفة فكان سر نجاحي وسندا لي. .أرجو من الله أن يمد في عمرك لترئ ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد و إلى الأبد والدي العزيز.

إلى أخي و أخواتي وفقهم الله في حياتهم و أطال الله في أعمارهم.

إلى كل الأهل والأقارب أينما كانوا .

إلى كل زملاء الدراسة من الطور الإبتدائي إلى الطور الجامعي.

إلى كل الأصدقاء والزملاء وكل من ساعدني لإتمام هذا العمل أهدي لهم رمز الحب والوفاء والاعتراف بالجميل.

أنور

الإهداء

حمدا لله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذه الدراسة.

.إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛ إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، والتي رعتني حق الرّعاية وكانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة بخطوة في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي، نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب و العين، جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛ إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي ّ أُدخل على قلبهما شيئا من السعادة.

إلى إخوتي و أ خواتي الذين تقاسمو ا معي عبء الحياة.

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور زين يونس الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنارها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسير قدما وكلما سألت عن معرفة زودني بها و كلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية و علوم التسيير؛

إلى من تحلوا بالإخاء، وتميزو بالوفاء والعطاء، إلى ينابيع الصدق الصافي، إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت، إلى من كانو معي على طريق النجاح والخير، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا اضيعهم أصدقائي.

الى من ساهم في انجاح هذا العمل من قريب ومن بعيد الى من لم يسعني ذكرهم اقدم لهم هذا ا لعمل المتواضع.

عبد الحق

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله الذي من علينا بنعمة العلم.

وأخص بالشكر كل من ندين له بالنجاح في إنجاز هذا البحث

أستاذنا ومشرفنا الأستاذ الدكتور" يونس زين"، الذي تفضل علينا بأن

وجهنا علميا، ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه النيرة؛

أصدقاء العمل السابقين، أو الحاليين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي،

خاصة موظفي وموظفات مديرية الميزانية والمحاسبة؛

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين

الأستاذ الدكتور"محمد الباي" رئيسا؛

والأستاذ "دريدي البشير" مناقشا؛

لهم منا جميعا كل الإحترام والتقدير.

ملخص:

إستحوذت حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة، على إهتمام عديد الباحثين والخبراء وكثير من الهيئات والمنظمات الدولية ذات الصلة، ولعل أبرز أسباب هذا الإهتمام هو الأزمات العالمية التي ضربت العديد من الدول، وما أفرزته التحقيقات، من وجود تلاعبات كبيرة، وسوء تسيير في كثير من المؤسسات، سواء في الدول المتقدمة أو النامية على حد سواء.

وتهدف هذه الدراسة عموما، إلى دراسة موضوع الحوكمة وعن دورها أو إنعكاسها على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، من خلال إتباعنا لمنهج وصفي إستقرائي في الفصل الأول معتمدين في ذلك على عديد المراجع المختلفة، أما الجانب التطبيقي فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، في دراستنا لتحليل البيانات المحصل عليها من الاستبيان الموجه إلى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) بالوادي، وخلصت الدراسة من خلال كلا الفصلين إلى وجود إنعكاس إيجابي للحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية

حوكمة الشركات، الأداء المالي، المؤسسة الإقتصادية.

Abstract:

In recent years, corporate governance has attracted the attention of many researchers and experts and many relevant international bodies and organizations. Perhaps the most prominent reason for this concern is the global crises that hit many countries, and the results of the investigations of large manipulations, and mismanagement in many institutions, Both in developed and developing countries. This study aims at studying the subject of governance and its role or its reflection on the financial performance of the economic institutions in Algeria through following a descriptive descriptive approach in the first chapter, based on the various references. The applied side was followed by analytical descriptive approach. Our study of the analysis of the data obtained from the questionnaire addressed to the staff of the Electricity and Gas Distribution Directorate (Sonlgaz) in Wadi. The study concluded in both chapters that there is a positive reflection of governance on the financial performance of the institution in question.

key words

Corporate Governance, Financial Performance, Economic Corporation.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	I
الشكر والتقدير	IV
الملخص	V
فهرس المحتويات	VI
فهرس الجداول	VIII
فهرس الأشكال والملاحق	IX
المقدمة العامة	أ
الفصـــــل الأول الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية	1
المبحـــث الأول الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات	3
المطلب الأول المدخل العام لحوكمة الشركات	3
الفرع الأول نشأة الحوكمة ومفهومها	3
الفرع الثاني أهمية الحوكمة وأهدافها	6
الفرع الثالث آليات الحوكمة وخصائصها	8
المطلب الثاني أساسيات نموذج حوكمة الشركات	10
الفرع الأول مبادئ الحوكمة ومحدداتها	10
الفرع الثاني أبعاد الحوكمة وركائزها	14
الفرع الثالث هياكل الحوكمة وأطرافها	16
المطلب الثالث واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر	19
الفرع الأول دوافع الحوكمة في الجزائر وميثاق الحكم الراشد	19
الفرع الثاني مشاكل تطبيق الحوكمة في الجزائر وإجراءات تحسينها	21
الفرع الثالث محددات الحوكمة في الجزائر وتحدياتها	24
المبحـــث الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية	26
المطلب الأول مدخل للأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية	26
الفرع الأول المؤسسة الإقتصادية ووظائفها	26
الفرع الثاني مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته	27
الفرع الثالث أهداف تقييم الأداء المالي وفوائده	30
المطلب الثاني أساسيات تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية	32
الفرع الأول مقومات تقييم الأداء المالي ومراحله	32
الفرع الثاني العوامل المؤثرة في الأداء المالي وركائزه	33
الفرع الثالث أطراف تقييم الأداء المالي و معاييره	35
المطلب الثالث أهم نسب ومؤشرات تقييم الأداء المالي	37
الفرع الأول لوحة القيادة كمؤشر لقياس الأداء المالي	37
الفرع الثاني قياس الأداء المالي عن طريق النسب المالية	41
الفرع الثالث قياس الأداء المالي عن طريق التوازنات المالية.	47

المبحث الثالث إنعكاس بعض آليات وخصائص ومبادئ الحوكمة على الأداء المالي	50
المطلب الأول إنعكاس آليات الحوكمة على الأداء المالي	50
الفرع الأول العلاقة بين آلية مجلس الإدارة و الأداء المالي	50
الفرع الثاني العلاقة بين آلية التدقيق الداخلي والخارجي و الأداء المالي	51
الفرع الثالث العلاقة بين آلية منافسة سوق المنتجات والعمل والأداء المالي.	53
المطلب الثاني إنعكاس خصائص الحوكمة على الأداء المالي	54
الفرع الأول العلاقة بين الإنضباط والأداء المالي	54
الفرع الثاني العلاقة بين الإفصاح والشفافية والأداء المالي	56
الفرع الثالث العلاقة بين المساءلة والأداء المالي	57
المطلب الثالث إنعكاس مبادئ الحوكمة على الأداء المالي	58
الفرع الأول العلاقة بين حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية والأداء المالي	58
الفرع الثاني العلاقة بين أصحاب المصالح والأداء المالي	60
الفرع الثالث العلاقة بين مسؤوليات مجلس الإدارة والأداء المالي	61
الفصـــــل الثاني الدراسة الميدانية	65
تمهيد	66
المبحث الأول عرض الإستبيان	67
المطلب الأول مراحل إعداد الإستبيان	67
المطلب الثاني وصف مجتمع الدراسة.	68
المبحث الثاني تحليل القسم الأول من الإستبيان	70
المطلب الأول الأساليب والوسائل المستخدة في البحث	70
المطلب الثاني التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	70
المبحث الثالث تحليل القسم الثاني من الإستبيان	75
المطلب الأول إختبار وتحليل الفرضيات	75
المطلب الثاني إختبار وتحليل الفقرات	77
نتائج الدراسة	91
التوصيات	96
آفاق مستقبلية الدراسة	96
المراجع	98
الملاحق	102

فهرس الجداول

رقم الجدول	إسم الجدول	الصفحة
1	تشكيلة عمل GOAL 08 المصدرة لميثاق الحكم الراشد بالجزائر	21
2	شكل لوحة القيادة المالية.	38
3	تقسيم المؤشرات حسب المتدخلين	40
4	أهم مؤشرات التوازن المالي ومدلولها	48
5	توزيع إستبانات الدراسة	69
6	درجات مقياس ليكرت الخماسي	69
7	توزيع العينة حسب الجنس	70
8	توزيع العينة حسب السن	71
9	توزيع العينة حسب المؤهل	72
10	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	72
11	توزيع العينة حسب الوظيفة	73
12	توزيع العينة حسب الخبرة العلمية	74
13	حساب ألفا كرو نباخ لقياس الثبات الكلي لمحاور الاستبيان	75
14	حساب ألفا كرو نباخ لقياس ثبات كل محاور الاستبيان	75
15	حساب كولموكروف سميرنوف لقياس التوزيع الطبيعي كل محاور الاستبيان	76
16	قيم معامل الإرتباط بيرسون وقيمة المعنوية(sig)	76
17	درجات مقياس ليكارت الخماسي	78
18	نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الأول	78
19	نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الثاني	80
20	نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الثالث	83
21	نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الرابع	86
22	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحاور الإستبيان	93

فهرس الأشكال

رقم الشكل	إسم الشكل	الصفحة
1	مبادئ الحوكمة بحسب منظمة التعاون الإسلامي	12
2	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	14
3	ركائز حوكمة الشركات	16
4	المدخل القديم لتحليل وتقييم الأداء المالي:	29
5	المدخل الحديث لتحليل وتقييم الأداء المالي:	29
6	مصفوفة B.C.G والوضعية المالية للمؤسسة.	31
7	الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي	36
8	مراحل إعداد لوحة القيادة	39
9	متغيرات الدراسة	68
10	توزيع العينة حسب الجنس	71
11	توزيع العينة حسب السن	71
12	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	72
13	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	73
14	توزيع العينة حسب الوظيفة	74
15	توزيع العينة حسب الخبرة العلمية	74

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان	الصفحة
1	إستمارة الإستبيان	103
2	قائمة المحكمين	108

المقدمة العامة

تمهيد

شهد العالم خلال العقود الأخيرة الكثير من التغيرات في العديد من المجالات السياسية منها، والإقتصادية وحتى التكنولوجية، وزادت حدتها مع تسعينيات القرن الماضي خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية والإقتصادية التي شهدتها بعض الدول المتقدمة والنامية أيضا، وكان السبب الأبرز فيها هو الفساد المالي والإداري نظرا لإرتفاع حدة المنافسة، وإنفتاح الأسواق على بعضها البعض، مما أدى إلى ظهور الكثير من المطالبات من بعض الأفراد والهيئات الدولية، إلى ضرورة وضع مجموعة من الضوابط والمبادئ الاخلاقية والمهنية، بهدف تحقيق الثقة وحسن الرقابة والمصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية، والبيانات التي تصدرها مختلف المؤسسات ، هذا ما أدى لظهور مصطلح "Corporate governance"، وهو ماتمت ترجمته عربيا إلى "حوكمة الشركات"، وكان التقرير الذي أصدرته منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي سنة 1999 بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات "هو أول إعتراف دولي من الجهات الرسمية بهذا المصطلح .

وتهدف مبادئ الحوكمة بالأساس إلى الحد من أساليب التلاعب في البيانات والقوائم المالية الصادرة عن مختلف المؤسسات، وتعزيز الأداء المالي فيها بما يخدم كل الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة الداخليين أو الخارجيين دون محاباة لطرف على حساب طرف آخر.

أما على المستوى المحلي وسعيا من الجزائر إلى مواكبة التطورات الحاصلة في المجال الإقتصادي على المستوى العالمي، وسعيا منها للإنفتاح على قطاع الأعمال الخاص الوطني والأجنبي، فقد بادرت للقيام بعدة إصلاحات جوهرية نذكر منها خوصصة العديد من المؤسسات العمومية، وكذا إصدار قانون النقد والقرض ...إلخ ؛ وقد إنعقد في جويلية 2007 بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات، وكان من أبرز نتائجه تأسيس المعهد الوطني لحوكمة المؤسسات، وتم وضع دليل قواعد حوكمة المؤسسات بالجزائر وآليات تطبيقها، لكن السؤال هنا هوعن مدى نجاح هذا المسعى على أرض الواقع .

طرح الإشكالية

إنطلاقا مما سبق؛ ونظرا لحتمية تطبيق نموذج حوكمة الشركات في الجزائر لما له من فوائد، سواء على الأداء المالي أو الأداء العام وتنافسية المؤسسات، يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هو إنعكاس تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

وتتفرع هذه الإشكالية بدورها إلى عدة أسئلة فرعية:

- ما هو مفهوم حوكمة الشركات وواقع تطبيقها دوليا ومحليا.

- ما هو مفهوم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية ومؤشراته الأساسية.

- كيف تساهم آليات الحوكمة وأطرافها على الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

فرضيات الدراسة

وعلى ضوء التساؤلات السابقة يمكننا أن نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين تبني المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لحوكمة الشركات، والتحسن في أدائها المالي.

ونستنبط من خلال الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العدالة داخل المؤسسة الإقتصادية، وبين تحسن أدائها المالي.

- يوجد علا قة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بالمصداقية والشفافية في تعاملات المؤسسة مع كل الأطراف، والتحسن في الأداء المالي داخلها.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإستقلالية داخل المؤسسة، وبين تحسن الأداء المالي.

أسباب الدراسة

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

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع وكذا لعلاقته الوثيقة بالتخصص الجامعي.

- حداثة الموضوع وندرة الموضوعات التي تتحدث عن الحوكمة وتأثيرها في الأداء المالي.

- الرغبة في إثراء المكتبات الجامعية .

أهمية الدراسة

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

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- تناول الجوانب النظرية والفكرية لحوكمة الشركات، وكذا الأداء المالي فيها .

- إلقاء الضوء على أهم المؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية.

- تقييم مدى تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

- إبراز العلاقة بين تبني قواعد وآليات وأبعاد حوكمة الشركات، والأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

حدود الدراسة : تنحصر دراستنا في ما يلي :

الحدود الموضوعية : تتطرق دراستنا لمفهوم الحوكمة وإنعكاساتها على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر.

الحدود الزمانية : تمتد دراستنا النظرية من نهاية إمتحانات الفصل الأول إلى غاية من الإنتهاء من إنجاز هذه المذكرة، وذلك في أوائل شهر ماي 2018.

الحدود المكانية : إستكمالا للجانب النظري؛ سيقتصر الجانب التطبيقي على دراسة الإشكالية ومدى صحة الفرضيات، وذلك عن طريق إستمارة الإستبيان الموزعة على عدد من الأساتذة والموظفين وإطارات بعض المؤسسات الإقتصادية العامة والخاصة .

صعوبات الدراسة

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

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

الدراسات السابقة

أولا– الدراسات العربية

1– دراسة يحياوي إلهام، بوحديد ليلى 2014

بعنوان: الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية.

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

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

2- دراسة بن عيسى ريم 2014

بعنوان: تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء.

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

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

3- دراسة عثمان عثمانية2011

بعنوان: الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة"دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية"

وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية مالية، من جامعة تبسة للسنة الجمعية 2010-2011.

حيث سعى الباحث من خلال الدراسة، إلى التّأكيد على الدّور المتزايد لحوكمة الشركات في تحسين أداء الشركة، والمساهمة في تعظيم أهداف أصحاب المصلحة فيها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أنّ حوكمة الشركات تسعى للقضاء على الفساد المالي والإداري، وترقية أداء الشركة، من خلال الرقابة وضبط سلوكيات من لهم تأثير على سير الشركة، كما توصل الباحث من خلال الدّراسة الميدانية المقارنة، إلى أنّ الشركات الأمريكية تلتزم بتطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات، أكثر بكثير من الشركات الجزائرية، مما جعل الأداء المالي للشركات الأمريكية أفضل من أداء الشركات الجزائرية.

4- دراسة دداش آمنة، بوزيان عثمان

بعنوان: الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية.

وهي دراسة تم نشرها في مجلة المالية والأسواق، وهي مجلة علمية إقتصادية تحتوي على المساهمات العلمية والبحثية لمجموعة من أساتذة البحوث في مجال الإقتصاد، في الجامعات المختلفة على المستويين الوطني والدولي؛ وهدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الحوكمة في تحسين الأداء التنافسي بمؤشراته (الجودة ، الانتاجية ، الربحية ،التحكم في التكاليف و الحصة السوقية) في المؤسسات الاقتصادية؛ وخلصت الدراسة الى أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في رفع كفاءة الأداء التنافسي، في ظل التغيرات البيئية، و اشتداد التنافس بين المؤسسات.

ثانيا– الدراسات الأجنبية

1– دراسة (Flodberg,2013)بعنوان:

"The relationship between corporate governance and performance in the Nordic countries"

"العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء في بلدان شمال أوروبا"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين حوكمة الشركات وأدائها في دول الشمال الأوروبي، وذلك من خلال التحليل المالي لعينة متكونة من حوالي 190 شركة، وأضهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة وبين زيادة ربحية تلك الشركات، وكذلك نموها وتطورها.

وخلصت الدراسة إلى أنه، ورغم إختلاف التأثير الذي قد تحدثه حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات، وذلك بإختلاف طبيعة الشركة ونوعها، إلا أنها تؤثر بالغالب تأثيرا إيجابيا على ذلك الأداء.

2- دراسة(James, et al 2005) تحت عنوان:

"Corporate performance and change in governance practices"

"العلاقة بين أداء الشركة والتغير في ممارسات الحوكمة"

وهدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين أداء الشركة، والتغير في ممارسات الحوكمة، وذلك من خلال تحليل (1721)شركة، خلال المدة الواقعة ما بين(1980- 1995)، وقد تبين أن معظم الشركات قد قامت بإجراء العديد من التعديلات المضرة بحملة الأسهم، وحملة الأسهم في الشركات ذات الأداء الجيد هم الأكثر ميلاً نحو إعطاء المزيد من الصلاحيات لمجالس الإدارة، أما أعضاء مجالس الإدارة في الشركات ذات الأداء الضعيف، فهم ميالون إلى أخذ موافقة حملة الأسهم، والبدء بتشديد إجراءات الحوكمة.

3– دراسة (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 مسحا ميدانيا ل560 شركة مدرجة في السوق الكورية للأوراق المالية، للتعرف على تأثير الممارسات المختلفة للحاكمية المؤسسية على قيمة الشركة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن الحاكمية المؤسسية عامل هام في تفسير القيمة السوقية للشركات، فزيادة مقدارها 10% نقاط تقريبا في مؤشر الحاكمية المؤسسية، يترتب عليها زيادة بمقدار 6% في مؤشر توبن للقيمة الدفترية لأصول الشركة، و14% في القيمة الدفترية للأسهم العامة للشركة.

4- دراسة(Kaufman,et.al,2002) بعنوان:

Assessing Govenance

"تقييم الحوكمة"

هذه الدراسة والتي أجراها فريق من البنك الدولي، في محاولة إستخدام الحوكمة كأداة تشخيصية، للوقوف على مواطن القوة والضعف في المؤسسات، ولقياس أثر غياب الحوكمة على النمو؛ وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن غياب تطبيق معايير الحوكمة، أو ما يسمى الحوكمة الضعيفة (Mis Governance)، تكون له نتائج مؤذية على مستوى معيشة الأفراد، وتوزيع الدخل القومي على أفراد المجتمع، وكذلك تخفض من مستوى القراءة والكتابة بينهم.

- غياب الحوكمة يؤدي إلى تشويه الإنفاق العام، وتزيد الفقر من خلال التقليل من كفاءة الإستثمارات وفعاليتها.

- أصبحت الحوكمة المدخل إلى التطور الإجتماعي والإقتصادي.

- تعتبر الحوكمة المدخل الأساس كأداة لتأهيل المؤسسات التي تعاني من الضعف والتشوه.

- غياب الحوكمة يؤدي إلى غياب المواهب والقدرات، من خلال وضع الأشخاص غير المناسبين في وظائفهم.

- غياب الحوكمة يؤدي إلى إنتشار ما يعرف بالإقتصاد غير الرسمي، الذي يسبب إنخفاظا في عائدات الضرائب.

- غياب الحوكمة مرتبط بإنخفاظ نوعية الخدمات العامة.

و تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة كونها تركز على الأثر الذي يمكن أن يحدثه التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، كما أن دراستنا سوف تتناول في جانبها التطبيقي على الجانب الذي يمكن أن تلعبه أبعاد الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر مركزين في هذه المسألة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع الوادي.

منهج الدراسة

بغية الوصول إلى إجابات واضحة وكافية عن التساؤلات وإثبات الفرضيات أو نفيها وتبعا لمتطلبات مثل هذا النوع من المواضيع، فقد إتبعنا في الجزء النظري لهذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك بمعالجة الجوانب النظرية والمفاهيمية لكل من الحوكمة والأداء المالي، وكذا العلاقة القائمة بينهما .

أما الدراسة الميدانية فقد إعتمدنا فيها على دراسة حالة، وذلك بتحليل نتائج المعالجة الإحصائية للإستبيان بالإعتماد على برنامج المعالجة SPSS، وذلك بهدف الوصول لقراءة صحيحة لطبيعة إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر .

هيكل الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إلقاء نظرة على كل من مفهومي الحوكمة، والأداء المالي، وكذا محاولة إيجاد العلاقة التي قد تربط بينهما، بغية الوصول إلى إجابة للإشكالية المطروحة من خلال هذه الدراسة وكذا التساؤلات الفرعية لها، وأيضا للوصول إلى مدى صدقية الفرضيات من عدمه، ومن أجل الإحاطة بمختلف الجوانب سواء النظرية أو التطبيقية، فقد قسمنا بحثنا إلى فصلين، الأول نظري والثاني إختص بالجزء التطبيقي من الدراسة، وكانت تقسيمات كل منهما كما يلي :

الفصـــــل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة والأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، أما المبحث الأول فقد تعرضنا فيه إلى الجوانب النظرية والمفاهيمية لحوكمة الشركات، وذلك من خلال التطرق لمفهومها مبادئها وأطرافها؛ وفي الأخير تحدثنا عن واقع الحوكمة في الجزائر.

أما المبحث الثاني فقد تحدثنا أيضا عن الإطار النظري والمفاهيمي للأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، ذلك من خلال تعريفنا لمفهوم كل من المؤسسة الإقتصادية، وكذا الأداء المالي، ثم تطرقنا لأهمية تقييم الأداء ومقومات، وفي الأخير عرضنا أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية .

وفي المبحث الثالث حاولنا إيجاد العلاقة التي قد تكون بين الحوكمة والأداء وذلك من خلال التحليل النظري لإنعكاس بعض آليات خصائص، وحتى مبادئ الحوكمة على الأداء المالي، والرفع من مؤشراته.

الفصل الثاني : تضمن هذا الفصل الجزء التطبيقي من دراستنا، ومن خلال ثلاثة مباحث أيضا، وكان عبارة عن دراسة ميدانية لإنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال الإستبيان الموزع، وتحليل نتائجه عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الفصل الأول

تمهيد

قليلة هي تلك الموضوعات التي فاقت في أهميتها تلك الأهمية التي تحظى بها حوكمة الشركات بالنسبة لمنشآت الأعمال الدولية، وبرامج التنمية في وقتنا الحالي، ولعل ذلك راجع بالأساس إلى سلسلة الأزمات والإنهيارات المالية التي حدثت، وأصبح المستثمرون يعلنون فيها وبوضوح أنهم غير مستعدين لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة، ومطالبتهم بأدلة واضحة على أن الشركات تتم إدارتها وفق ممارسات سليمة، وذلك بإتباع جملة من المعايير المحددة من الشفافية والوضوح، قبل أن يقدموا على أي إستثمار فيها، وفي ظل إشتداد التنافس، وحتمية الصراع من أجل البقاء؛ كل ذلك أدى بالضرورة إلى تبني وتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، والعمل على وضع أُطر عامة، من أجل التطبيق السليم والمحكم لذلك المفهوم؛ ولعل من الجدير ذكره أن لحوكمة الشركات في القطاع العام، أهمية لا تقل عنها في القطاع الخاص، ولذلك بدأت جهود الإهتمام بحوكمة الشركات في القطاع العام تلقى المزيد من الإهتمام والدعم من طرف العديد من الدول، ولعل الجزائر ليست بمعزل عن تلك التطورات، فقد بذلت البلاد مجهودات كبيرة من أجل إرساء إطار مؤسسي فعال لحوكمة الشركات، وذلك من أجل الرفع من تنافسية مؤسساتها الإقتصادية وتحسين الأداء فيها، ومن أجل التعمق في ما ذكرناه وغيره قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وكانت كما يلي:

- المبحـــث الأول الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات
- المبحـــث الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية
- المبحث الثالث إنعكاس بعض آليات وخصائص ومبادئ الحوكمة على الأداء المالي

المبحـــث الأول الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات

لعل من الجدير ذكره أنه ليس لمصطلح (Corporate Governance) تعريف موحد من طرف الإقتصاديين والمحللين، وإنسحب هذا الإختلاف على الترجمة العربية لهذا المصطلح، فقد تمت ترجمته لحوكمة الشركات، حكم الشركات، حكمانية الشركات، الإدارة الحكيمة، الإدارة الرشيدة، الإدارة التزيهة، الحكم الراشد للمؤسسة، وهذا المصطلح الأخير هو الترجمة التي إعتمدتها الجزائر من خلال إصدارها لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009، والذي سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول المدخل العام لحوكمة الشركات

الفرع الأول نشأة الحوكمة ومفهومها

أولا– نشأة الحوكمة:

سنتطرق أولا إلى أهم المحطات التي التي عرفتها نشأة الحوكمة حيث:

إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة، ويعود ظهوره الأول للأمريكيين "Means & Berle" سنة 1932 اللذين تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهم "الشركة الحديثة والملكية الخاصة"، الذي تحدث عن أداء الشركات الحديثة، والاستخدام الفعال للموارد، فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة[1].

وفي سنة 1976 عمل كلّ من Jensen and Mecklings على الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وإبراز أهميته في الحدّ أو التّقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، وقد تبع ذلك مجموعة من الدّراسات العلمية والعملية، التي أكدت على أهمية الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس الإدارة، مما يساعد على جذب المستثمرين سواء كانوا محليين أو أجانب؛ هذا ما حث بعض الهيئات العلمية والمشرعين، في العديد من دول العالم، على إصدار مجموعة من اللّوائح والقوانين والتّقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ[2].

وفي العام 1985، وفي أعقاب إنهيار عدة مؤسسات مالية تعمل في قطاع الإدخار والقروض في الولايات المتحدة الأمريكية، قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالإنحرافات في إعداد القوائم المالية، بإصدار تقريرها المسمى Tread

[1] طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، "**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2011، ص27.

[2] Stéphane Trébucq, **La Gouvernance D'Entreprise Héritière de Conflits Idéologiques et Philosophiques Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management**, Crefige-Universite Paris-Dauphine avec le soutien de l'associait francophone de Comptabilité, 20-21 Mars 2003, p p 03-.05.

way commssion، أو لجنة تريد واي، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية[1].

وقد تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين، عندما إتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الإلتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار، وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

ولعل البداية الحقيقية للإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات كانت حينما أصدرت لجنة Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها، والمشكلة من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات" "(The Financial Aspects of Corporate Governance)"[2].

ثم أتت مرحلة الإصلاحات والممتدة من (1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات، أو إخفاقها في تحقيق أهدافها، أو سوء الممارسات الإدارية بها، وإهدار أو سوء إستخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة؛ كما شهدت هذه المرحلة إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE، لمجموعم من مبادئ حوكمة الشركات، والتي تم تعديلها لاحقا، وهدفت المنظمة من وراء ذلك إلى مساعدة الدول في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات؛ وتلاها مباشرة مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة وضرورة توثيقها (2001-2004)، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية، في كثير من الشركات والمؤسسات[3].

ثانيا– مفهوم الحوكمة:

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة، وسط الأمواج والأعاصير، والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة، وسلوكيات نزيهة وشريفة، في الحفاظ على الركاب وممتلكاتهم، ودفاعه عنها ضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا عاد إلى ميناء الإبحار سالما أطلق عليه القبطان المتحوكم أو "Good governer"[4].

---

[1] صفاء محمد سرور،**دور المنهج الإسلامي في زيادة فعالية حوكمة الشركات**، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية، كلية التجارة، الجزء الثالث، جامعة الإسكندرية، 8-10سبتمبر 2005، ص 268.

[2] محمد جميل حبوش، **مدى إلتزام الشركات العامة القلسطينية بقواعد حوكمة الشركات–دراسة داخلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء شركات المساهمة العامة**، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة غزة الإسلامية، 2007، ص23.

[3] عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، إتحاد المصارف العربية،2007، ص25.

[4] رياض زلاسي ، **إسهامات حوكمة الشركات في المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 / 2011 ، ص03.

أ- مفاهيم لغوية وإصطلاحية للحوكمة: في ما يلي بعض مفاهيم الحوكمة[1]

- المفهوم اللغوي للحوكمة: هو إصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة، من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد؛ وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم، أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية.

- المفهوم المحاسبي للحوكمة: من المنظور المحاسبي، يشير إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين، وحصولهم على العوائد المناسبة، وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة، وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة؛ ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية؛ وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية، وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين، وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

- المفهوم القانوني للحوكمة: يشير إصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني، إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة، لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة؛ وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية، والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات، وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة، أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

- المفهوم الإداري للحوكمة: لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى المفهوم الإداري لإصطلاح الحوكمة، وإن كان يمكن القول أن هناك استخدامات لهذا المصطلح في بعض الكتابات الإدارية.

ب- مفاهيم وضعتها بعض اللجان والهيئات الدولية : عرفت بعض الهيئات والمنظمات الدولية حوكمة الشركات كما يلي:

- عرفها مجلس الإشراف المحاسبي POB **أنها** :" تشمل الأنشطة التي يقوم بها مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، لضمان نزاهة عملية إعداد التقارير المالية**"**[2].

- عرفها البنك الدولي أنها: "الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية **"**[3]

[1] عدنان بن حيدر بن درويش،مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] Public oversight board (pob) **issues conforming the accounting profession standrnd** ,ct :POB,(1993).

[3] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح عشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 ، ص2.

- عرفها برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP أنها: "مجموعة القواعد والإجراءات والآليات المتخذة من قبل كل السلطات، التي تضمن التطبيق الجيد لإدارة شؤون الدولة في أعلى مستوى من الفعالية "[1].

– عرفها صندوق النقد الدولي FMIأنها :"الطريقة التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية، لخدمة التنمية، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير، بأقل التكاليف وتحقيق أكبر قدر من المنافع "[2].

– عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها:" هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها "[3].

– عرفتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD بأنها:" مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم، وغيرهم من المساهمين"[4].

– تعريف حوكمة الشركات حسب "ميثاق الحكم الراشد 2009 "

هي عبارة عن فلسفة تسييرية، ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد، لضمان إستدامة وتنافسية المؤسسة، بواسطتها يتم التعريف بحقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك، وبصفة عامة فإن فحوى وتدابير الحكم الراشد للمؤسسة، مدونة ضمن ميثاق الحكم الراشد، وهو ما يشكل مرجعا لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة"[5].

ملخص التعريفات:

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الحوكمة، هي مجموعة من المبادئ والأنظمة والإجرءات، التي تطبقها المؤسسة من أجل حماية حقوق كافة الأطراف، وضمان إدارة أعماها وفق القوانين والتشريعات المحددة.

الفرع الثاني أهمية الحوكمة وأهدافها

أولا– أهمية الحوكمة

أهمية حوكمة الشركات: تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية

[1] -Brahim LAKHLEF, " **la bonne gouvernance - croissance et d'développement** ", Ed-Dar Alkhaldounia, Alger, 2006, p 14.

[2] عرابة رابح، بلعياء خديجة، **الحكم الراشد اختيار استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية**، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية ،سكيكدة، 2007، ص03.

[3] نجعان جهان، **حوكمة الشركات متطلباتها، مبادئها ونطاق تطبيقها**، كونست-للاستشارات الاستثمارية، 2009، ص04.

[4] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا**،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، 2009، ص76.

[5] **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر**، الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية،2009، ص18.

الواردة في القوائم المالية المنشورة، وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية؛ وتعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي شركة لوظائفها بأكمل وجه، وتأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها، وكذلك ضمان وفاء الشركة بإلتزاماتها، وضمان تحقيق الشركة لأهدافها بشكل قانوني وإقتصادي سليم؛ وعموما يمكن التمييز بين الأهمية بالنسبة للشركات، والأهمية بالنسبة للمساهمين[1].

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

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة، من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة، ومجلس الإدارة والمساهمين.

- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية، وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين، لتمويل المشاريع التوسعية.

- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين، لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.

ب- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين :تظهر أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمساهمين من خلال أنها:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين، مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة، والوضع المالي، والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا، والذي يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

كما تكمن أهمية الحوكمة في[2]:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الشركات.

- رفع مستويات الأداء للشركات، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول.

- زيادة قدرة الشركات الوطنية، على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.

- توفر قواعد الحوكمة الإطار التنظيمي، الذي يمكن للشركة من خلاله أن تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها.

ثانيا- أهداف حوكمة الشركات:

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي[3] :

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها.

---

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص28.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، طبعة 2008، ص15.

[3] أحمد منير النجار، **البعد المصرفي في حوكمة الشركات**، اتحاد المصارف الكويتية، العدد40، مارس 2007، ص20.

- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات.
- حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم.
- تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات.
- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح، والمتعاملين مع الشركات.
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها، بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية، وصولاً لتعظيم الأرباح، وبعيدا عن الاحتكارات.
- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.
- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات، بما فيها الأداء المالي، من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية.
- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.

الفرع الثالث نظريات الحوكمة وخصائصها

أولا- آليات الحوكمة

تنقسم آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية وأخرى خارجية[1]:

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تُعنى آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسات، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى ما يلي :

أ- مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوّم أداءها؛ وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه و المراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من أعضائه غير التنفيذين، أبرزها ما يلي:

ب- لجنة التدقيق: يتمثل دورها في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات،

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

وذلك من خلال إعدادها التقارير المالية، وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي، وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

ج- لجنة المكافآت: تتشكل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، حيث تتركز وظائف لجنة المكافآت بمنح المزايا الخاصة، ومكافآت الإدارة العليا.

د- لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، من بين أفضل المرشحين، الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة، وتتمثل واجبات هذه اللجنة في تحديد أفضل المرشحين المؤهلين، وتقوم باستمرار بتوخي الموضوعية في عملية التوظيف، وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.

هـ – التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، وذلك بزيادة قدرت المساهين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال النشاطات التي ينفدونها، بزيادة المصداقية، العدالة، وتحسين سلوك الموظفين والعاملين في المؤسسات المملوكة للدولة، وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين على الشركة، و الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر، أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن أمثلة ذلك مايلي:

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

ب- الاندماجات و الاكتسابات: مما لاشك فيه أن الاندماجات والاكتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لأن الإكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض، عندما تحصل عملية الإكتساب أو الاندماج.

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

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

ثانيا- خصائص الحوكمة

للحوكمة عدة خصائص لعل أبرزها[1]:

- **الانضباط:** ويعني إتباع السلوك الأخلاقي الملائم الذي يتماشى والمسؤولية المعطاة.

- **الشفافية:** وهي توافر الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات بدرجة كافية، توضح أداء الشركة المالي، وتقدم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث.

- **الإستقلالية:** وهي التحرر من الضغوط المختلفة، والتأثيرات التي من شأنها التحكم في توجيه سلوك الأطراف أصحاب العلاقة، بإتجاه معين دون الآخر.

- **المساءلة:** وتتعلق بتوضيح أدوار الحوكمة، ومسؤولياتها، والجهود الإدارية من أجل تأمين التقارب بين مصالح المساهمين والمديرين.

- **المسؤولية:** وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إلتزام الشركة، بالقواعد والأنظمة أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة.

- **العدالة:** وتتحقق من خلال تأمين مصالح المساهمين، وتطبيق العقود الخاصة بهم تجاه الشركات التي يستثمرون بها، وإحترام حقوقهم.

المطلب الثاني أساسيات نموذج حوكمة الشركات

الفرع الأول مبادئ الحوكمة ومحدداتها

[1] صالح محمد حسن، محمد الحملاوي، **اتجاه دور للمراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية** ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبيةوالإدارية والاقتصادية، الإسكندرية 10/08سبتمبر 2005، ص332- 331.

أولا– مبادئ الحوكمة

هناك عديد المبادئ التي تم وضعها لحوكمة الشركات، وذلك بحسب رؤية الجهة أو المنظمة المعنية، وسنكتفي بالمبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتتمثل في[1]:

1– ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: حيث يعمل على رفع مستوى الشفافية، وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع القوانين، ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة، والالتزام بتطبيق القانون.

2– حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: يتم حفظ حقوق المساهمين كلهم من حيث حقهم في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد مجز من الأرباح ومراجعة القوائم المالية والحق بالمشاركة الفعالة في اجتماعات الهيئة العامة.

3– المساواة في التعامل مع المساهمين: من حيث الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت والمشاركة في القرارات الأساسية، والحق في الإطلاع على الممارسات التي يقوم بها أعضاء مجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية.

4– دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: ويتم ذلك عن طريق إحترام دور أصحاب المصلحة، أو الأطراف المرتبطة بالشركة (المساهمين، المقرضين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، القوى العاملة، المجتمع)، وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية، وإفساح المجال أمامهم للمشاركة الفعالة في الرقابة على الشركة.

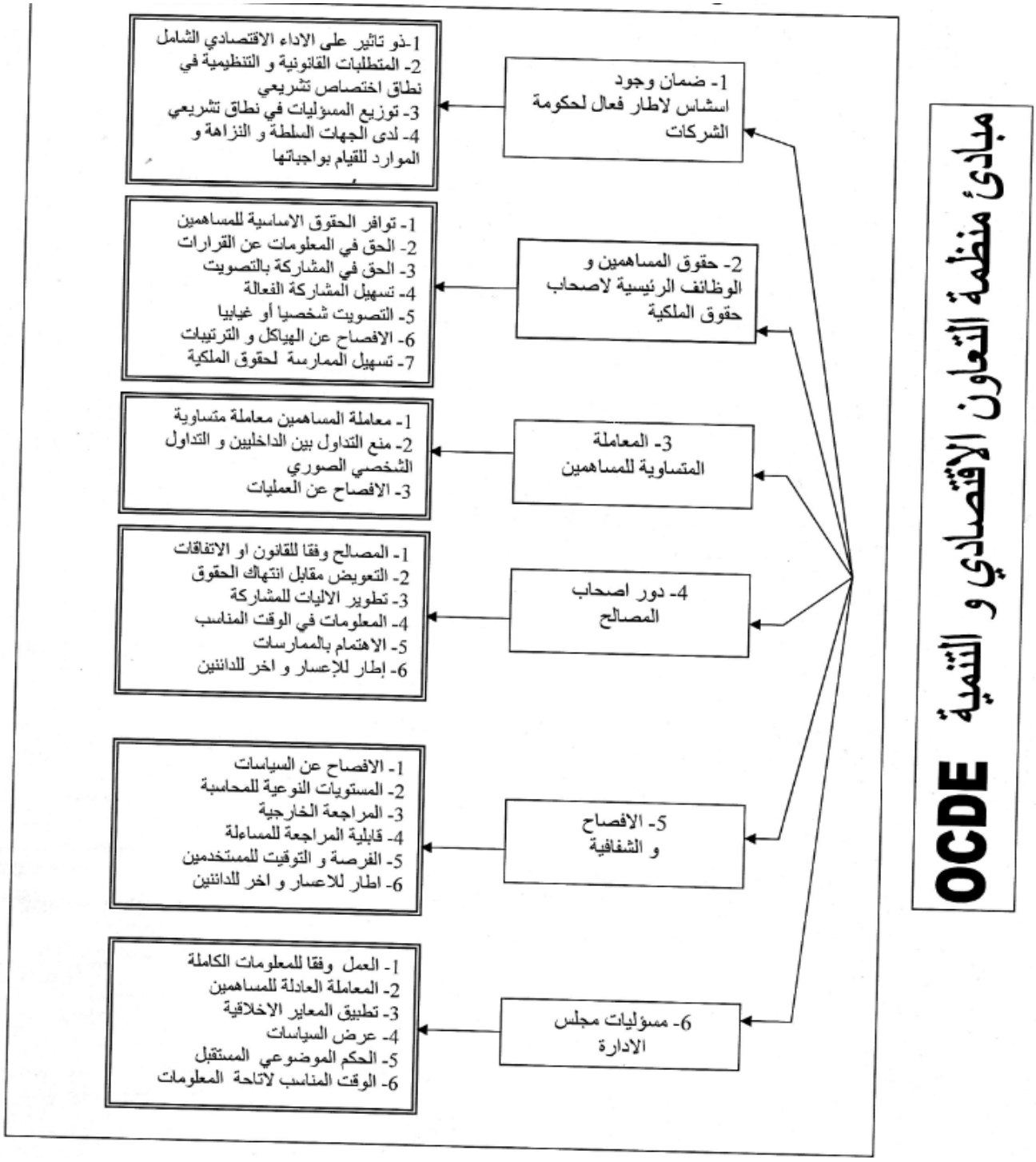
5– الإفصاح والشفافية: ويكون بالإفصاح العادل، وفي الوقت المناسب عن دور مراقب الحسابات، وملكية النسبة العظمى من الأسهم، والتصرفات المالية لأعضاء مجلس الإدارة، والمدرين التنفيذيين، وأصحاب المصالح.

6– مسئوليات مجلس الإدارة: تحديد الحقوق والواجبات القانونية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة، وكيفية اختيارهم لأعضائه، ودور الإشراف المناط بهم على الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح ولجنة المراجعة.

وهو ما يلخصه الشكل التالي:

[1] فيصل محمود الشوارة، قواعد **الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد الثاني، 2009، ص127.

الشكل(01) مبادئ الحوكمة بحسب منظمة التعاون الإسلامي



المصدر: محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، سنة 2006، طبعة 2008، ص03.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق، بأنه هناك ستة مبادئ للحوكمة ولكل مبدإ عدة عناصر فرعية وجب التقيد بها.

ثانيا– محددات الحوكمة

1- المحددات الخارجية:

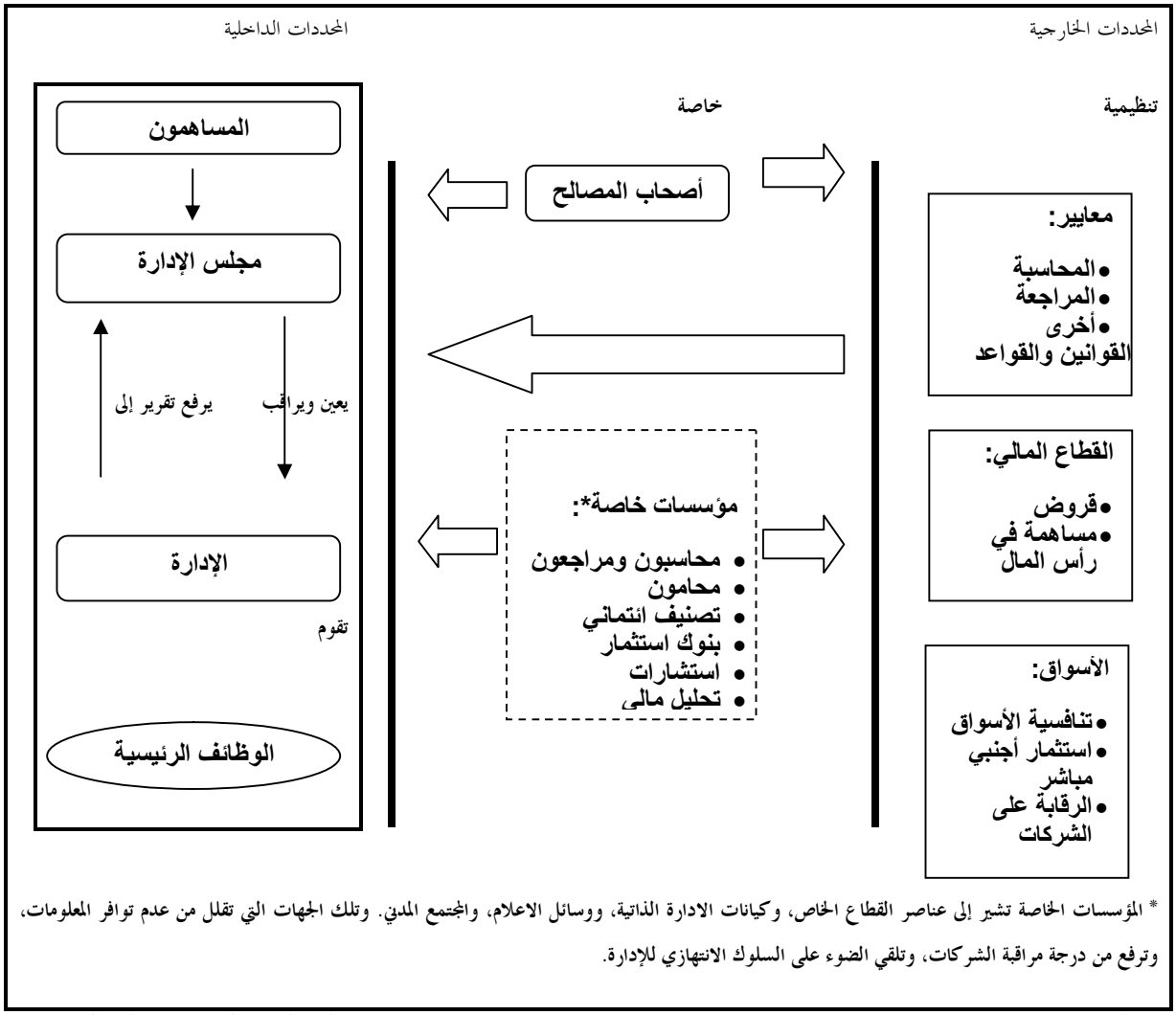
وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال، والشركات، وتنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية، والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي(البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة، مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل الشركة، بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى، إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



Source: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). **Corporate Governance: A Framework for Implementation**. P122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق بأن محددات الحوكمة الخارجية قد قسمت إلى جزئين، تنظيمية وهي متعلقة بالقوانين والقواعد العامة داخل الدولة، مثل قوانين المحاسبة و المراجعة، وكذا تلك التي تنظم الاسواق وتنافسيتها، و مدى كفاءة القطاع المالي، أما الخاصة ممثلة في أصحاب المصالح كهيئات الضرائب والدائنين والمدينين للشركة ...، والمؤسسات والمنظمات الخاصة، مثل المحاسبين والمحامون والبنوك، فهم من يضمنون عمل الأسواق بكفاءة وكذا المساعدة على وضع التشريعات والقوانين ذات الصلة، أما المحددات الداخلية فتظهر من خلال المساهمين الذين ينتخبون مجلس الإدارة والذي بدوره يعين ويراقب الإدارة التنفيذية، والتي تقوم بالوظائف التنفيذية داخل الشركة، ثم ترفع تقريرا لمجلس الإدارة لمحمل أعمالها من أجل المناقشة والمصادقة عليه.

الفرع الثاني أبعاد الحوكمة وركائزها

أولا– أبعاد الحوكمة

1- الشفافية[1]: وتعرف الشفافية بأنها قيام المنظمة بتوفير المعلومات المتعلقة بنشاطها، ووضعهاتحت تصرف المساهمين، والمتعاملين في السوق، بشكل مفتوح دون حجب لأي معلومة، عدا المعلومات التي قد تضر بمصالح المنظمة، والتي يجوز للمنظمة التحفظ على سريتها؛ تتظمن الشفافية مجموعة من الجوانب الرئيسية وهي كما يلي:

أ- يجب أن تضمن الشفافية في المنظمة المعلومات التالية:

- نتائج العمليات وأهداف المنظمة.
- ملكيات الأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، ومعلومات أعضاء مجلس الإدارة، مثل مؤهلاتهم وعمليات إختيارهم.
- العمليات المتصلة بالأطراف العاملة في المنظمة، وتوضيح المخاطر المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات الحوكمة، وما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة المنظمة، والعمليات التي تتم بموجبها.

ب- إعداد المعلومات بشفافية، طبقا للمستويات النوعية للشفافية الإدارية والمالية.

ج- توفير قنوات لنشر المعلومات، كي يتمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة في الوقت المحدد، وبتكلفة عملية، وعلى نحو عادل.

2- العدالة: وهي إحترام الحقوق العائدة لأصحاب المصلحة في المنظمة، وتوزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين على أساس العدل والمساواة بينهم وذلك من خلال:

- تساوي المعاملة بين المساهمين المواطنين والأجانب.
- حماية المساهمين من إساءة الإستغلال المباشر أو غير المباشر، الذي من الممكن أن يتم لمصلحة أصحاب الأسهم ذوي الاغلبية.
- إلغاء جميع العوائق التي يمكن أن تعيق عملية التصويت لأي قرارت داخل المنظمة، بالنسبة للمساهمين الموجودين خارج البلد الذي تتواجد فيه المنظمة.
- الإدلاء بأي أصوات تتعلق بعمل المنظمة، بالإتفاق مع المستفيدين من ملكية الأسهم.
- الطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالمنظمة، الإفصاح عن أي مصالح مالية بشكل مباشر أو غير مباشر تربطهم بالمنظمة، أو عملها في أي عملية أو موضوع.

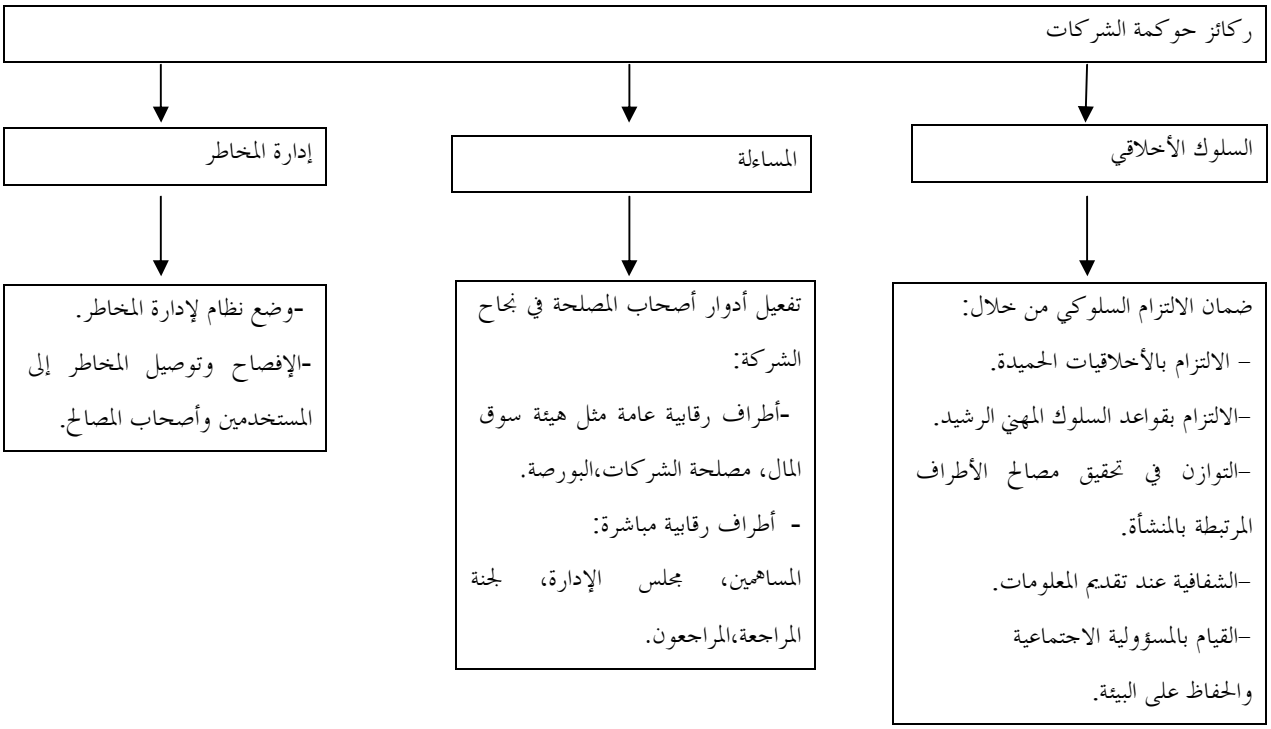
[1] إدريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 26-29.

3- الإستقلالية: وهي عدم وجود تأثيرات العمل، وأن يكون الموظف محايدا وبعيدا عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتع بإستقلالية في جميع ما يتعلق بأعماله، وعدم خضوعه لأي ضغوط من مجلس الإدارة، أو المديرين التنفيذيين؛ وأن تكون المعلومات محايدة، وبعيدة عن أي تأثيرات قد تؤثر على طريقة أداء العمل، وأن تتمتع هذه المعلومات بإستقلالية دون أي تأثير عليها.

ثانيا- ركائز حوكمة الشركات

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

الشكل(3):ركائز حوكمة الشركات



المصدر :طارق عبد العال، **حوكمة الشركات(المفاهيم، المبادئ، التجارب شركات قطاع،عام وخاص للمصارف)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2007-2008، ص49.

الفرع الثالث هياكل الحوكمة وأطرافها

أولا- هياكل حوكمة الشركات

يعد هيكل الملكية من الآليات الهامة في حوكمة الشركات، لما له من تأثير مباشر على التطبيق السليم لمبادئها، إذ يعبر هيكل الملكية عن تحديد من هم أصحاب المال، وما هي نسبة مساهمتهم في الشركة، والذي يسمح لنا فيما بعد بتحديد درجة الفصل بين الملكية، والرقابة في الشركة ومن هم المتحكمون فيها.

1- الهياكل حسب هيكل الملكية

أ- هيكل الملكية المركز(نظام الداخليين)

حسب هذا النوع فإن الملكية تتركز في أيدي عدد من المطلعين على بواطن الأمور في الشركة، ويكون لدى هؤلاء السلطة والدافع لمراقبة الإدارة عن كثب، ومن ثم تقليل إحتمالات سوء الإدارة، أو إهمال مصالحهم[1].

ب- هيكل الملكية المتفرق(نظام الخارجين)

في هذا النوع، يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم بحيث يملك كل منهم عددا صغيرا من أسهم الشركة؛ فنجد هنا صغار المساهمين لا تتملكهم الرغبة في مراقبة أنشطة الشركة عن كثب، ومن ثم يطلق عليهم " الخارجيون"، وتميل الدول ذات القوانين القائمة على العرف، أي القانون العام، مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، على إعتماد مثل هذا النوع من هياكل الملكية.

في هذا النوع، تعتمد الشركة على الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري، والإشراف على بقائه تحت السيطرة، ويميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح، وبدرجة متساوية عن المعلومات[2].

2- الهياكل حسب الأطراف المسيطرة

نميز في هذا العنصر بين ثلاث أنواع من السيطرة التي تشتملها هياكل الملكية للشركات[3]:

أ- سيطرة المديرين على ملكية الشركة

إن ملكية المديرين لجزء من أسهم الشركة، قد يؤدي إلى تحقيق نوع من الرضا والتوافق بين مصالح المديرين والملاك، ولكن في حالة عدم التوافق، فإن ملكية المديرين تمنحهم قدرا أكبر من الحرية لتحقيق أهدافهم، دون أدني مراعاة لمصالح الملاك؛ والمعيار الأساسي هنا هو مفاضلة المديرين بين عائد الانحياز لمصلحة الشركة، والعواقب الناتجة عن تبني أي موقف؛ ومنه فإن التداخل بين الملكية والتحكم في الشركة، قد يؤدي إلى تقليل التعارض في المصالح، ويرفع بدوره من قيمة للشركة.

ب- الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين

في هذا النوع من هياكل الملكية، يكون الاحتكام إلى مفاضلة مجموعة الملاك المسيطرين، بين العائد المتوقع من

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، مجلة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا، أوت 2008، ص10.

[2] كاترين ل، كوشتا هلبلينج، جود دسوليفان، **غرس حوكمة الشركات في الإقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص9.

[3] بهاء الدين سمير علام، **اثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية** ، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2009، ص26-27.

إستغلال موارد الشركة لمصلحتهم والعكس، فإذا قامت هذه المجموعة من الملاك المسيطرين من استغلال موارد الشركة لصالحهم دون مراعاة الأقلية، سوف ينعكس ذلك سلبا على قيمة الشركة، مما يستوجب تطبيق مبادئ الحوكمة لأجل المعاملة العادلة لجميع الملاك، سواء كانوا الأقلية أو الأغلبية.

ج- الملكية بواسطة الأفراد من المستثمرين

يستطيع الأفراد من المستثمرين المالكين للأسهم، التأثير على قرارات الإدارة من خلال الجمعية العامة، لكن إذا كانت الأسهم موزعة على عدد كبير من المساهمين يمثلون أقليات، وغير متكتلين في مجموعات تشكل ضغطا، لا يستطيعون إتخاذ قرارات، ولا يستطيعون مراقبة الإدارة، خصوصا في ظل عدم درايتهم بحقوقهم، وكيفية حمايتها ، مع مراعات صعوبة التفاهم والتنسيق بين المساهمين الذين يمثلون الأقليات.

3- هياكل ملكية أخرى[1]

يمكن في هذا الصدد الإشارة إلى الشركات العائلية وشركات القطاع العام:

أ- الشركات العائلية

تتكون الشركات العائلية تقليديا من رئيس عائلة قوي، وهو مؤسس الشركة، حيث ينشغل أفراد العائلة في تكوين مجلس الإدارة، سواء بجلوسهم بأنفسهم في المجلس، أو باقتراح أفراد آخرين ليشغلوا دور المديرين؛ حيث عادة لا يواجه هذا النوع من الشركات إشكالية مساءلة الإدارة، لكن يواجه مشاكل أخرى مثل الخلافة، وحل النزاعات العائلية والعمل باحترافية، وإحترام حقوق أقلية المساهمين؛ وتستفيد الشركات العائلية كثيرا من إعتمادها لمبادئ حوكمة الشركات؛ إذ تسمح لها بتحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات، وإقامة نظم إدارة جيدة؛ وذلك بتوضيح دور كل فرد من أفراد العائلة في الشركة؛ فهذا يسمح للشركة باستغلال خبرات ومهارات أفراد العائلة، والإستعانة بالخبرات الأجنبية إذا لزم ذلك، ما من شأنه أن ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال، والقدرة على إدارة المخاطر بشكل أفضل.

ب- شركات القطاع العام

في هذا النوع من الشركات تكون الدولة هي المالكة، أي أن الأموال العامة هي التي يتم إستثمارها في هذه الشركات، فترتكز الحوكمة في هذا النوع من الشركات، على وضع الخطوط الواضحة لمساءلة المسيرين، كما تحسن من معايير إختيار أعضاء مجلس الإدارة، وإعداد الإستراتيجيات السليمة، وتحسين أداء الشركة؛ لذا فان

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص74.

إدخال إصلاحات في نظم الحوكمة تعتمد على مساءلة الإدارة، التي سوف تساهم في خفض مستويات الفساد الإداري، والمالي، والمحاسبي في الشركات العمومية.

ثانيا- أطراف الحوكمة[1]

من أجل التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات، فلابد من توافق جهود عدة أطراف وهم:

- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة، عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، ولديهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

- **مجلس الإدارة:** وهو يمثل المساهمين، وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، يقوم باختيار المدرين التنفيذيين(توكل إليهم السلطة اليومية لأعمال الشركة)، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسة العامة للشركة، وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

- **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة اليومية للشركة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة، وزيادة قيمتها، إضافة إلى مسؤوليتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

- **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة، مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ومن الملاحظ أن مصالح هؤلاء قد تتعارض مع بعضها البعض، فالدائنون يهتمون بقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين، بمدى مقدرة الشركة على الاستمرار.

المطلب الثالث واقع تطبيق الحوكمة محليا وتحليل مؤشراتها

الفرع الأول- دوافع الحوكمة في الجزائر وميثاق الحكم الراشد

أولا- دوافع الحوكمة في الجزائر

مر الاقتصاد الوطني بعدة مراحل، وكانت المؤسسات الاقتصادية العمومية في قلب هذه التغيرات، ومرت هذه الأخيرة بمراحل مختلفة، مست ملكيتها وطرق التسيير والإشراف والرقابة عليها، وبشكل عام هناك عدة أسباب ساهمت في ظهور" الحكم الراشد "في الجزائر، وهي أسباب متعددة الصعد، تتراوح بين ما هو إجتماعي وثقافي، إلى ما هو اقتصادي، مرورا بما هو سياسي وأمني...، ويمكن بشكل عام إعادة تبويب تلك الأسباب ضمن أربعة فئات أساسية[2]:

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص 20-21.

[2] Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat(2009) code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , ,p 27.

1- **الأسباب السياسية:** وتتضمن إندماج الجزائر في العولمة، وما تحتضنه من إشاعة للمفاهيم الديمقراطية الغربية، وتزايد عدد المنظمات غير الحكومية؛ إضافة إلى نمو وتصاعد مستويات الفساد الإداري والبيروقراطية، وضعف البنية المؤسسية والإدارية في إدارة مؤسسات الدولة، وتدهور معدلات الاستقرار السياسي منذ 1988، والبحث عن مصادر حكم جديدة تعوض القديمة.

2- **الأسباب الاقتصادية:** ومنها أزمة المديونية، والتي عكست ضعف أداء تلك الحكومات فى إدارة مواردها، وضرورة التحول إلى الحوكمة، خاصة على مستوى الميزانية العامة للدولة.

3- **الأسباب الاجتماعية:** ومن أهمها تدني معدلات التنمية البشرية، وإنتشار ظواهر البطالة والأمية....إلخ.

4- **الأسباب العلمية:** فبقدر ما سببت تلك العوامل ظهور" الحوكمة"، فهناك بعض العوامل الأخرى ساهمت في تطور مفاهيم التنمية، مثل ظهور دراسات حقوق الإنسان، وتطور علم الإدارة والتسيير....إلخ.

ولقد حاز الوعي بقضايا الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر تقدما معتبرا، إثر بروز العلاقة الوثيقة بينه وبين المرور إلى اقتصاد سوق حديث وفعال، ما من شأنه أن يكون البديل لما بعد النفط؛ وقد زاد من حدة هذا التحدي المزدوج أن تعزز بالسياق الدولي، من حيث إستمرار التغيرات العالمية السريعة، والنتائج الناجمة عن ذلك، مما يستعجل تحقيق النقلة النوعية نحو التحول لعالم الأعمال والمؤسسة؛ ويملك الاقتصاد الجزائري طاقة كامنة ضخمة، للنمو والتطور خارج المحروقات؛ وبهدف تكريس ذلك على أرض الواقع، تم الشروع في السنوات الأخيرة في الكثير من الممهدات، نذكر منها الإستثمارات العمومية الضخمة، المنجزة من أجل تعزيز البني التحتية الأساسية، والعديد من الإجراءات التنظيمية لفائدة المؤسسة.

وعليه، فإنه يتعين على المؤسسات، أن تضمن الشروط الداخلية لنجاعتها، ولجلب الأموال، وموارد أخرى نادرة تحتاجها في تطورها، وأن تعطي نفسها الرؤية والاستقرار الضروريان لديمومتها؛ كل هذه المستلزمات تمر وجوبا بتبني مبادئ الحكم الراشد من طرف المؤسسة[1].

ثانيا- ميثاق الحكم الراشد: تم إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في11 مارس 2009، وقد قام بتحريره فريق العمل (GOAL 08)، بمساهمة جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE)، ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، وبمساعدة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

[1] **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، سنة 2009، ص19.

الجدول(1) تشكيلة عمل (GOAL 08) المصدرة لميثاق الحكم الراشد بالجزائر

الرئيس: سليم عثماني	الرئيس المدير العام لمؤسسة صناعة المصبرات الحديثة الجزائرية. نائب رئيس جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات. عضو منتدى رؤساء المؤسسات. عضو حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة.
المنسق: طيب الطيبي	خبير مالي واقتصادي. عضو جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة.
ممثل السلطات العمومية: عبد الكريم بوغدو	مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.
الأعضـــاء	
مريم بليل مجوبي	الأمينة العامة لجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات.
هلة بن عطية لغواطي	مستشارة.
هند بن ميلود	محامية معتمدة لدى المحكمة العليا، رئيسة الجمعية الجزائرية للإحفاء "la franchise".
صابرينة بوهراوة	خبيرة لدى خلية التحويل والإستدامة لبرنامج ميدا.
انصاف خلادي	خبيرة لدى برنامج ميدا -أورو تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
جون بوشي	مسير شريك M2CA .
محمد بوشاقور	مستشار.
عبد الكريم بوغدو	مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.
ناصر بورنان	مستشار لدى البنك الإفريقي للتنمية.
ريشار فريديريك	خبير.
رضا حمياني	رئيس منتدى رؤساء المؤسسات.
علي حربي"	نكست ستيب "المدير العام لمكتب الإستشارات".
إلياس كرار	هيميليس "رئيس مكتب المؤسسات التمويلية.

المصدر : www.algeriacorporategovernance.org/download/code-ara.rar، تاريخ الزيارة 2018/03/05.

الفرع الثاني– مشاكل تطبيق الحوكمة وإجراءات تحسينها

أولا– مشاكل تطبيق الحوكمة الحوكمة في الجزائر

حدد الميثاق الوطني مشاكل المؤسسات الجزائرية التي تسعى للحوكمة في النقاط التالية[1]:

–**كيفية تحسين العلاقة مع البنك:** هناك مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية، تتمثل في صعوبة حصول هذه المؤسسات على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال هذه المؤسسات، أو

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص24.

حساباتها السابقة، أو المتوقعة، والتي لا تعكس الحقيقة الإقتصادية؛ ومن ثم فإن الحوكمة تهتم أساسا من خلال مبادئها بصحة الحسابات، وإرتباطها بالحقيقة الاقتصادية، وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي والتوقعي.

- **كيف يمكن جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية:** وهذا غالبا يطرح مشكلة الحذر المتبادل بين الطرفين، خاصة أصحاب الأقلية، خشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى الأغلبية، وحل هذه المشكلة، في التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المتعلقة بحماية حقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية بينهم.

-**كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:** بمرور الوقت، نشأت علاقة الحذر لدى المؤسسات الجزائرية، حتى الخاصة منها مع الإدارة الجبائية، والحل في إتباع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن الحسابات، وهو ما يعد عنصرا أساسيا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء.

- **كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين:**

تعرف المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين، والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا، والحل من وجهة نظر الحوكمة، هو إعتماد مبدأ معاملة المساهمين على قدر من المساواة، وتحديد حقوقهم وواجباتهم.

- **كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين:**

إن وجود المسيرين غير المساهمين، أو غير المنتميين للعائلة، يطرح العديد من المشاكل، منها الثقة والامتياز والأجر، وهذا يظهر الحاجة إلى توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين، وتحديد هيئات مجلس الإدارة؛ والمراقبة للجنة المديرين وغيرها.

- **كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:**

إن تبني قواعد الحكم الراشد، يسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية التي تعاني إما من تمييعها، أو من تركيزها المبالغ فيه؛ وهذا يؤدي إلى ظهور الأزمات الداخلية، سواء لدى الفريق التنفيذي، أو بينه وبين المساهمين. لكن بالنسبة لأبرز القيود التي تواجه رجال الأعمال في تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية؛ وحسب دراسة مركز حوكمة الجزائر هو تمويل الأنشطة؛ ويمكن حل هذا الوضع من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة؛ ثم تليها المخاوف من المنافسة، أو المنافسة غير المشروعة، وتظهر الدراسة بوضوح، المخاوف من المنافسة من قبل القائد، وأهمية الأنشطة غير الرسمية؛ ثم تأتي الجباية في المركز الثالث، كمشكل رئيسي مسجل، بالإضافة إلى أن المؤسسات تستمر

في التَّركيز على الأرباح قصيرة الأجل، والنتائج الفورية، بالإضافة إلى سوء التجهيز، والتَّركيز على الإدارة الداخلية، والإفتقار إلى طرق العمل الجديدة، والتمسك بطرق التسيير غير الفعالة، تبقى من أهم هذه القيود[1].

ثانيا- إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لا بد من وجود مجموعة من الاجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أدائها وتتمثل هذه الاجراءات فيما يلي[2]:

1. اجراءات قصيرة الأجل: تقوم الشركة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات، يتم الإفصاح والاعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة، ودور أعضائه، والكفاءات الخاصة بهم، وإنشاء مجلس إدارة استشاري، كذلك لابد أن توضح الإتصالات مع مساهمي الأقلية، ومعاملاتهم، ونظم المحاسبة والافصاح، ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين، ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة؛

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

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

- تقوم الشركة بإتباع سياسة بيئية إجتماعية للشركة إتجاه المواطنين، ويتم الافصاح والإعلان عنها.

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

2. إجراءات متوسطة الأجل: تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الإدارة الإستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الإستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدول للإجتماعات، والمستندات الأساسية للإجتماعات، وتقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة الإستشاري قبل مواعيد الإجتماعات؛ حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

- تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقل وغير موظف منذ عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارة الاستشاري.

[1] L'institut algérien de gouvernance d'entreprise, Avec le soutien de CIPE , p4.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع يبق ذكره، العدد 13، 2009.

– أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم الى المساهمين، عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات، والسياسة البيئية والاجتماعية للشركة إتجاه المواطنين.

– أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى إلتزامها بقواعد حوكمة الشركات.

الفرع الثالث– محددات الحوكمة في الجزائر وتحدياتها

أولا– محددات الحوكمة في الجزائر:

لقد تم عقد العديد من المؤتمرات و الملتقيات حول حوكمة المؤسسات، حيث تم عقد 213 مؤتمر و ملتقى سنة 2011، فأين الجزائر من هذه المستجدات، وما هو واقع الحوكمة في الجزائر؛ فمن أجل الحكم على الحوكمة يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الأربعة التالية:

– **القيم:** أي القيم المشتركة بين الأفراد.

– **الهياكل:** المتمثلة في هياكل الدولة، الوزارات، مؤسسات الدولة، التي تتمثل مهامها في خدمة الشعب.

– **إطارات التسيير:** طريقة التسيير،كيفية تسيير التجهيزات، تسيير الموارد الأولية، تسيير المعلومات، تسيير الموارد البشرية.

– **الوسائل والطرق:** المتمثلة في سياسات الدولة، برامج الدولة، مشاريع الدولة.

فمن أجل الحصول علي حوكمة جيدة، يجب أن يكون هناك تناسق بين العناصر الأربعة السابقة، إذ يولد عدم التناسق بين العناصر الأربعة السابقة لمجموعة من الصراعات[1]:

– **صراع عدم الثقة**

– **صراع تنظيمي:** على مستوى جميع مؤسسات الدولة؛ هياكل لا تقدم النتائج التي أنشئت من أجلها.

– **صراع تسييري:** هل الهياكل قادرة على تحقيق النتائج، هل تمكن الإطارات التسيير من تسيير الأدوات العمومية بالطريقة الجيدة.

– **صراع الوسائل:** إستعمال وسائل غير ملائمة مع الإطار التسييري، مثل التقييم، كيفية التقييم، ومن يقوم بعملية التقييم.

ثانيا– تحديات الحوكمة في الجزائر

لقد كان لميثاق حوكمة الشركات أثر بالغ في مجتمع الأعمال في الجزائر، فكان حافزا لإنطلاق مركز"حوكمة

[1] Pr.bachir mazouz, la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, deuxième partie: peut-ou parler de la bonne gouvernance en Algérie sur: http://www.youtube.com/watch?v=EFJ7WSSsV3k.

الشركات "hawkamah eldjazair" في أكتوبر 2010 ، الذي يعتبر المرجعية التي يستند عليها لتحقيق الشفافية، المساءلة والمسؤولية[1]؛ من خلال التوسع في نشر الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ومساعدة الشركات على الإلتزام بمحتوى هذا الميثاق، وسواء كانت محتوياته من معايير ومبادئ إلزامية أو تطوعية، فان سر نجاحها يكمن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعدهم على جمع منافع أكبر من المعتاد، حتى مع التقدم التدريجي تجاه تلك المبادئ، ويعزز أخلاقيات العمل لصالح القطاع العام والقطاع الخاص والمصلحة العامة؛ إن إقدام الجزائر على الإستثمار في مجال حوكمة الشركات، سعيا منها لتعزيز إجراءات الرقابة والشفافية والإفصاح، والإرتقاء بمستوى الممارسات الأخلاقية للمدراء التنفيذيين، والحفاظ على إستمرارية الشركات، لا سيما ذات الطابع العائلي منها، يواجه تحديات جمة وعلى مختلف المستويات، والتي تتطلب الكثير من العمل في سبيل الإقدام على هذه الخطوة، وتمثل في نفس الوقت عناصر التحفيز التي تغذي هذه الإرادة.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مرجع سبق ذكره**، العدد21، 2011، ص1-3.

المبحـــث الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

المطلب الأول مدخل للأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

الفرع الأول المؤسسة الإقتصادية ووظائفها

أولا– المؤسسة الإقتصادية في الجزائر

طرحت العولمة الإقتصادية بكل أبعادها، رهانات وتحديات على جميع الاقتصاديات، وبالخصوص المؤسسات الإقتصادية الناشطة في ظلها، و التي تغيرت وتطورت أهدافها، بتغير وتطور المحيط الذي تنشط فيه؛

ففي ظل المحيط الحالي اللامستقر، أصبح لزاما على المؤسسة، البحث عن كيفية وضع تنظيم دقيق وشامل لعملها، قصد حماية نشاطها، وإستمرارها، و تحقيقها للمردودية، و الفعالية؛ هذا التنظيم الذي يأخد بعين الاعتبار معطيات المحيط الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة، سواء بالنسبة للفرص التي يوفرها، أو التهيدات التي يطرحها؛ ويتطلب تحقيق التنمية الاقتصادية في الظروف الدولية الراهنة، رفع مستوى الأداء الاقتصادي؛ إبتداء من المؤسسة ، وإنتهاء بالإقتصاد القومي ككل، من حيث الكفاءة، والفاعلية ، ومايترتب عليها من نتائج متفرعة ، في مقدمتها التنافسية؛ فإذا كان يراد بالعولمة رسملة إقتصاديات العالم، وشمول النظام الرأسمـــالي، وسيطرته على كافة جوانب المعمورة، فإن التحدي يراد به، الإصلاحات المطلوبة لتلبية شروط الاندماج في العولمة، دون تعرض الإقتصاد الوطني إلى ضـــرر[1]. وحتى تستطيع المؤسسات الجزائرية القيام بنشاطها أمام ما يواجهها من مصاعب ذات المصادر، والخصائص المختلفة، عليها أن تعي أنّ نجاحها يرتبط أساسا بطاقاتها الداخلية، وكفاءتها، ومواردها المتوفرة، وأن تتخلّى عن فكرة الدعم من طرف الدولة.

وللمرور إلى اقتصاد السوق، يتوجّب عليها القيام بإعداد خطّة إعادة هيكلة المؤسسة، من خلال خطّة للتعديل، تتحوّل من مجال التعديل بالبحث عن الموارد المالية، إلى مجال التعديل الداخلي، وهو أصل المشاكل التي تعاني منها المؤسسات، و بدون هذا الإصلاح، لا يمكن لها الصمود والبقاء، وهو التحدّي المفروض عليها لكي تنجح، أو تنسحب نهائيا؛ و حسب وضعية المؤسسات، يمكن التمييز بين نوعين من خطط التصحيح[2]:

– خطة تصحيح للمؤسسات التي تعتبر ذات كفاءة، ولها نتائج مقبولة، ولكنها تتوقع مشاكل تستلزم تعديلات داخلية.

[1] ضياء مجيد الموسوي ، **الإصلاح الهيكلي وتحديات العولمة**، فعاليات الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر2001.

[2] ناصر دادي عدون، **الإدارة و التخطيط الإستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2001، ص 165.

– خطة تصحيح للمؤسسات التي تكون في أزمة، و هي التي تعتبر أكثر حاجة إلى هذه الخطة.

تعريف المؤسسة الاقتصادية: لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا كبيرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الأيديولوجية، لكونها كتلة من الأنشطة الديناميكية المتفاعلة فيما بينها، وكذا الخلية النشطة للمنتج،كما أن إزدهار المؤسسة الاقتصادية، مرهون بشروط عديدة، منها العامل البشري، أو اليد العاملة، وكذا رأس المال، بالإضافة إلى المواد الأولية، لكن هذه الشروط وحدها لا تكفي لقيام المؤسسة الاقتصادية؛ لأن التسيير المحكم هو عنصر في نجاح وتطور هذه الأخيرة، أي التنظيم بصفة عامة، هو عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة الإقتصادية على الأفراد العاملين بها، وتحديد العلاقة بينهم، بناء على هذه المسؤوليات، ومن المفاهيم الكثيرة للمؤسسة الإقتصادية" أنها منظمة اقتصادية، وإجتماعية، مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية، والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة، حسب الأهداف في نطاق زمكاني"[1]؛ كما لا يمكننا أن ننسى أن المؤسسة الإقتصادية وغيرها من المؤسسات، تتأثر بالمحيط الداخلي، والخارجي لها، لأنها لابد أن تنعم بالإستقرار في ظل هذين المحيطين، ولهذا فإن استقرار وثبات المؤسسة الاقتصادية يمكنه أن يرجع إلى عدة عوامل، ومن بين هذه العوامل تشخيص حالة المؤسسة الاقتصادية؛ الذي يعتبر من بين أهم المراحل التي يجب عليها القيام بها، قبل إتخاذ أي قرار يخص مستقبل هذه الأخيرة[2].

الفرع الثاني مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته

أولا– مفهوم تقييم الأداء

إن مصطلح الأداء ليس حديثا؛ بل توجد عدة دراسات، وأبحاث من الناحيتين النظرية، والتطبيقية، التي تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد إتفاق عام حول تعريفه؛ إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء، مثل الكفاءة والفعالية، وتعود أسباب تنوع، وإختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، متطور ومتعدد المكونات؛ وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الأداء المالي هو مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف)، بالاستخدام الأمثل للموارد المالية، وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات(Processus)، والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير، كالتكلفة والوقت والجودة[3].

[1] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص27.

[2] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1993، ص24.

[3] إلهام يحياوي، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 64.

وهناك تعاريف عديدة لتقييم الأداء، ولكنها تكون متشابهة، حيث أنها تحمل نفس المعني، وإن كان بعضها أوسع مفهوما من البعض الأخر، إلا أن المحصلة تشير إلى تشابه هذه التعاريف.

التعريف الأول: " تقييم الأداء؛ هو عملية قياس ما حققته المؤسسة من انجازات، مقارنة بالمستويات المراد تحقيقها، أو بالإمكان الحصول عليها، لتكوّن صورة حية لما حدث، و يحدث فعلا؛ أي معاينة مدى تحقق الأهداف، وتنفيذ الخطط، و تجسيد الاستراتيجيات المنتهجة، وكيفية إستخدام الموارد"[1].

التعريف الثاني: "هو عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة، قد حصلت على مواردها، وإنتفعت بها، في سبيل تحقيق أهدافها؛ والقصد من هذه العملية، هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة، وفعالية المؤسسة ككل، ولكافة جوانب النشاط، والعلاقات المختلفة، وبالتالي فعملية القياس يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات، وأقسام النشاط في المؤسسة، فيتم قياس كل مركز على حدة؛ ثم تجمع النتائج، ليتم القياس الشامل للمؤسسة ككل، حيث أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها، تتميز بالترابط، و التكامل، مما يجعل كفاءة المركز الواحد، تؤثر على المراكز الأخرى"[2].

مفهوم الأداء المالي: يعرف الأداء المالي على أنه " تشخيص الصحة المالية للمؤسسة، بهدف معرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة، و مجابهة المستقبل؛ من خلال الإعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، الجداول الملحقة؛ و لكن لا جدوى من ذلك إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار، الظروف الإقتصادية، ومتغيرات القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه لمؤسسة النشطة في الدراسة؛ و على هذا الأساس، فإن تشخيص الأداءالمالي، يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة، ومعدل نموه، الأرباح، وحسب serge evraet، فان الأداء المالي، يعني تسليط الضوء على فحص النقاط التالية[3]:

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

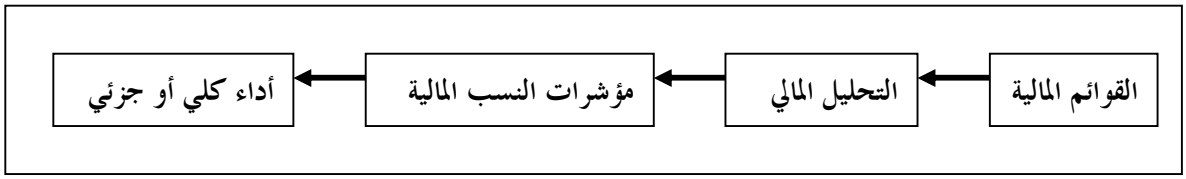
[1] حمزة بوكفة، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، تخصص مناجمنت المؤسسة، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2008/2007، ص135.

[2] المرجع السابق، ص136.

[3] جميل أحمد توفيق، **أساسيات الادارة المالية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص36.

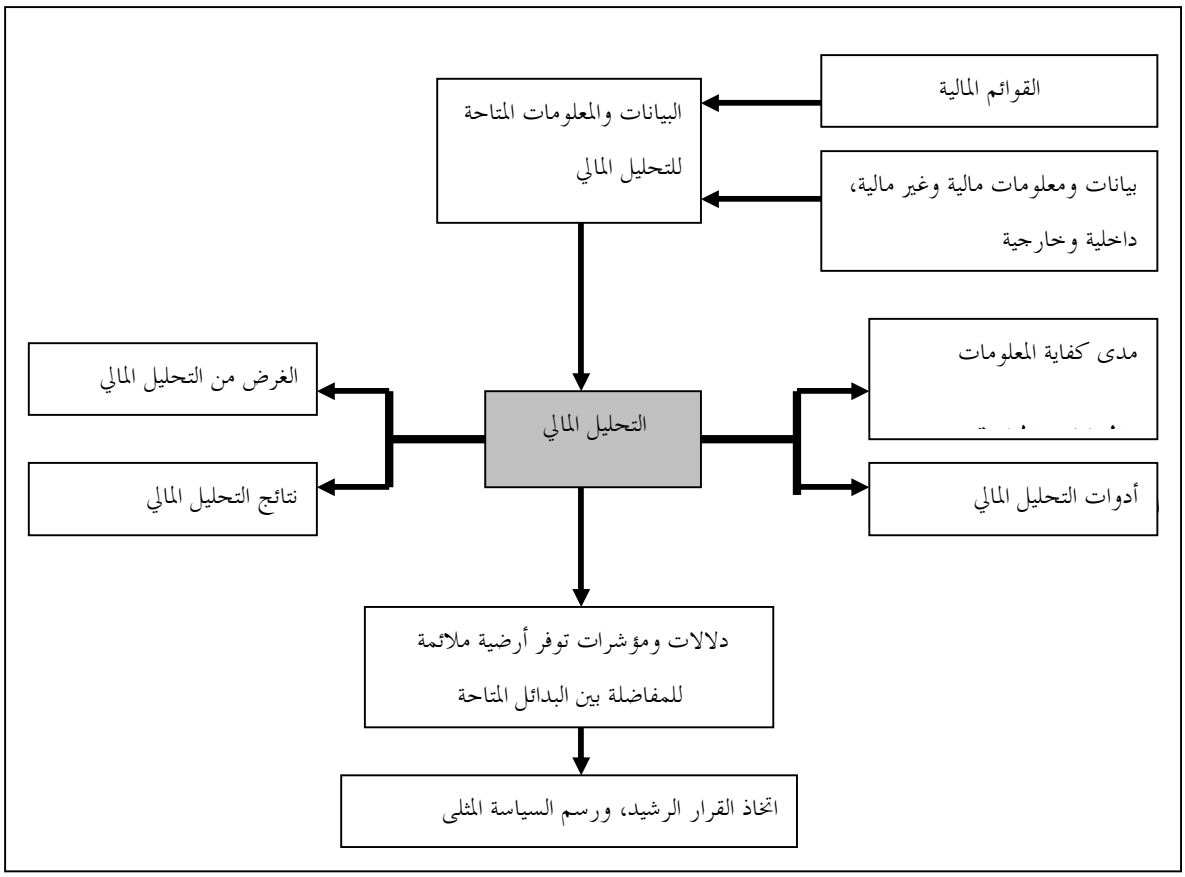
وقد أدى تحول مؤسسات الأشخاص، إلى مؤسسات أموال، وإتساع نشاطاتها، ونموها، وتطورها، سواء كان ذلك بالتوسع في الاستثماراتن أو الدمج مع مؤسسات أخرى، أثرا مباشرا في تطور التحليل المالي، بشكل يتناسب مع حجم التطور الحاصل في المؤسسات، كما كان للتطور في نظم المعلومات المحاسبية، ونظم المعلوماتية، دورا كبيرا في حصول التطور في عمليات التحليل المالي، ويمكن توضيح تطور التحليل المالي حسب الشكلين الآتيين:

الشكل رقم (4): المدخل القديم لتحليل وتقييم الأداء المالي:



المصدر: حليمة خليل الجرجاوي، **دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2008، ص23.

الشكل رقم (5) المدخل الحديث لتحليل وتقييم الأداء المالي:



نفس المصدر السابق

ثانيا– أهمية تقييم الأداء المالي

إن لعملية تقييم الأداء المالي أهمية بالغة، كونه يساهم في التأكد من كفاءة إستخدام الموارد المتاحة، ومن جهة أخرى، يساهم في التحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة، إضافة إلى كونه يتناول مختلف الأنشطة في المؤسسة، والتأكد من حسن سيرها، ويستمد تقييم الأداء المالي أهميته من الفوائد التي يوفرها للمؤسسة الإقتصادية والمتمثلة في[1]:

– يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية، التي من شأنها أن تساعدها في إتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت قرارات استثمارية، أو تطويرية، أو متعلقة بتغيير السياسات.

– المساهمة الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تعزيز تحسين القيمة، والمساهمة في تدنية التكاليف.

– يعتبر من أهم الركائز لتسطير السياسات العامة، سواء بالنسبة للمؤسسة، أو بالنسبة للهيئات القائمة عليها.

– توصيل أهداف المؤسسة إلى جميع الأنشطة والمستويات.

– تفيد في التقييم الشامل طويل الأجل؛ بالإعتماد على التقييم قصير المدى، الذي يساهم في رسم السياسات، والإستراتيجيات.

– تعزيز الإتصالات بين مختلف المستويات، والمصالح، وتسهيل التنسيق فيما بينها.

الفرع الثالث أهداف تقييم الأداء المالي وفوائده

أولا– أهداف تقييم الأداء المالي

إن من أهم الأهداف المرجوة من تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية ما يلي[2]:

1- التوازن المالي: وهو هدف تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقه؛ لأنه يمس بإستقرار المؤسسة المالي، وهو يمثل في لحظة معينة، التوازن بين رأس المال الثابت، والأموال الدائمة التي تسمح بالإحتفاظ به، عبر الفترة المالية؛ ويستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات، والمتحصلات، أو بصفة عامة بين إستخدامات الأموال، ومصادرها؛ ومنه فإن رأس المال الثابت، والمتمثل في الإستثمارات، يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال مضاف إليه الديون الطويلة الأجل والمتوسطة)، وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة، لمواجهة مختلف الإلتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة، للأصول الثابتة؛ ويستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

2- نمو المؤسسة: يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها، ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية؛ فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية، وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة إستراتيجياتها، المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الإستمرار؛ وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها

[1] محمد الصغير قريشي، **عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22و23 نوفمبر، 2011، ص122.

[2] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص24.

السياسات المحددة لحجم الإستثمارات، وسياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل، وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

أ- الربحية والمردودية: يعد الهدف الأساسي من التقييم، هو تحديد الربحية، والمردودية، وتعظيم قيمة الشركة، وثروة المساهم، من خلال قياس مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح.

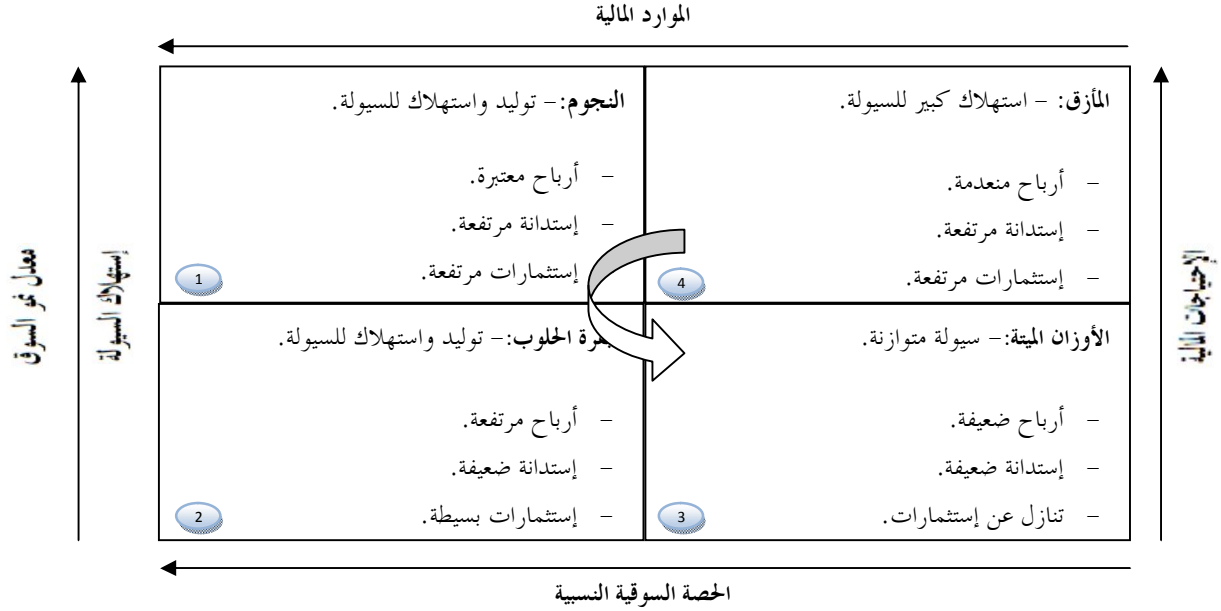
ب- السيولة وتوازن الهيكل المالي: تقيس السيولة بالنسبة للشركة، قدرتها على مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة(المخزونات والقيم القابلة للتحقيق)، إلى أموال متاحة بسرعة؛ فنقص السيولة أو عدم كفايتها، يقود الشركة إلى عدم المقدرة على الوفاء، أو مواجهة إلتزاماتها، وتأدية بعض المدفوعات؛ بالإضافة إلى التعرف على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها وإستخداماتها المختلفة، كما يساعدها على التنبؤ بفشلها المالي، وكذا قدرتها على المنافسة، ومدى إستمراريتها في السوق.

ثانيا- فوائد تقييم الأداء

لتقييم الأداء فوائد نوجزها في مايلي[1]:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة، في تشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء تغيرات جوهرية.
- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.
- يعتبر تقييم الأداء من أهم دعائم رسم السياسات العامة، سواء على مستوى المؤسسة أوعلى مستوى الدولة.

شكل رقم (6): مصفوفة B.C.G والوضعية المالية للمؤسسة.



Source : FRANCOIS J G : stratégie pour une entreprise compétitive, 2 eme édition ; Economica, Paris 1993, P 61.

[1] توفيق محمد عبد المحسن ، **تقييم الأداء مدخل جديد... لعالم جديد**، دار الفكر العربي ، مصر ، 2003.2004 ، ص6.

المطلب الثاني– أساسيات تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية

الفرع الأول مقومات تقييم الأداء المالي ومراحله

أولا– مقومات تقييم الأداء المالي[1]

إن لعملية تقييم الأداء المالي عدة مقومات أهمها:

1– الإدارة الإستراتيجية: هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف؛ تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمدا من الأهداف العليا للشركة، ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها؛ وحول التطوير المستمر لموقفها التنافسي، ولمواطن قوتها، من خلال إحداث المواءمة والتكييف مع البيئة الخارجية، وصولا إلى أداء رسالتها، وهي أيضا بمثابة خطة بعيدة المدى ترتكز على تحليل وضع الشركة من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق وتحديد أهدافها المستقبلية.

2– الشفافية: وهي البيئة التي تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف، والقرارات، والأعمال الحالية، متاحة ومنظورة، ومفهومة، وبشكل أكثر تحديدا، وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة، وذلك من خلال النشر في الوقت المناسب، والإنفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة، وتعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، وأن يتصف المقيم، أو المحلل، بالعدل؛ وأن يتحلى عند قيامه بعمله، بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته، وأن يتجرد من المصالح الشخصية، وألا يخضع حكمه لآراء الآخرين، وألا يقوم عن علم بتقديم المعلومات على غير حقيقتها؛ كما ينبغي على المقيم أن لا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده، أو يجعله يقع تحت تأثير الغير؛ مما يهدد موضوعية عمله.

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

4– وجود النظم المحاسبية: النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية، والمعنوية، المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي، وتنظيم وإنجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وهو نظام يهتم بكافة أعمال جمع، وتسجيل، وتصنيف، وتبويب، ومعالجة، وتخزين، وتوصيل المعلومات القيمة في شكل قوائم مالية، إلى أصحاب المصالح؛ بغية إتخاذ القرارات المناسبة، حول الأحداث الإقتصادية في الماضي، والحاضر، والمستقبل، إلى الأطراف المستفيدة منها، من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار.

[1] نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين**، أطروحة دكتوراة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص74.

ثانيا– مراحل تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

1- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية، حيث أن من خطوات الأداء المالي، إعداد الموازنات، والقوائم المالية، والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات؛ خلال فترة زمنية معينة.

2- إحتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء المالي، مثل نسب الربحية، والسيولة، والنشاط، والرفع المالي، والتوزيعات، وتتم بإعداد وإختّيار الأدوات المالية، التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.

3- وضع التوصيات الملائمة، معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي، من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروقن وأثرها على الشركات، للتعامل معها ومعالجتها.

4- دراسة وتقييم النسب، وبعد إستخراج النتائج، يتم معرفة الإنحرافات، والفروقات، ومواطن الضعف، والقوة بالأداء المالي الفعلي.

الفرع الثاني العوامل المؤثرة في الأداء المالي وركائزه

أولا– العوامل المؤثرة في الأداء المالي: هناك عديد العوامل المؤثرة في الأداء المالي، فمنها ما هو خارجي وآخر داخلي[1]:

1– 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 لمواجهتها؛ وتشمل هذه العوامل:

- التغيرات العلمية، والتكنولوجية، المؤثرة على نوعية الخدمات.
- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات، من طرف الدولة، وقوانين السوق.
- السياسات المالية، والإقتصادية للدولة.

ب– 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 إستخدام الموارد المالية المتاحة.
- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

[1] بن خروف جليلة، **دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2009، ص78.

بالإضافة إلى تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة، حيث تهدف إلى رقابة إتجاه 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 هذه الفوائد المدفوعة، على جملة الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة من المصادر الخارجية (الودائع من العملاء و المستحقات).

- 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.

ثانيا– ركائز تقييم الأداء المالي

لتقييم الأداء عدة ركائز أساسية يستند عليها نظام تقييم الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية منها[1]:

– التحديد الواضح والدقيق للأهداف.

– **وضع الخطط التفصيلية في كل المجالات مع مراعاة التنسيق بينهما:** بعد أن يتم تحديد الأهداف بشكل مفصل ودقيق، لابد من وضع الخطط التفصيلية، لكي تكون مؤشرا لتحقيق الأهداف بالشكل والصيغة والمدد المطلوبة، على أن تتضمن تلك الخطط تحديدا للموارد المتاحة، وأسلوب إستخدامها علميا، وبالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، مع مراعاة أن تكون الخطط واقعية، ومتناسقة مع الأهداف المحددة، بالإضافة الى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عندما تستدعي الضرورة لذلك.

– **التحديد الواضح لمراكز المسؤولية الإدارية:** وتتضمن القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء المالي، وتحديدا لمراكز المسؤولية، ويقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء نشاط محدد، ولها سلطة في إتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط، وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها، وذلك من أجل تسهيل عملية الرقابة والمتابعة، وكذلك تشخيص الإنحرافات، والمساهمة في وضع الحلول الناجحة للتغلب عليها، أو لتقليل من آثارها السلبية.

[1] السعيد فرحات جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص40.

– **الإختيار السليم لمؤشرات التقييم الأداء المالي:** إذ تقتضي إجراءات نظام تقييم الأداء المالي، تحديد وضع مؤشرات لهذا الغرض، ويعد اختيار وتحديد مؤشرات تقييم الأداء المالي، من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء المالي، وفي الوقت نفسه أكثرها صعوبة، وذلك لتشعب المؤشرات، وتنوعها، وإختلاف الآراء فيها.

– **إنشاء نظام متكامل للمعلومات وتطويره:** بما يكفل ويساهم في إتخاذ القرارات الصائبة، وتصحيح مسارات الأداء في الوقت اللازم، وضمان عدم السير في الإتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أداء غير مرغوب فيه.

الفرع الثالث أطراف تقييم الأداء المالي و معاييره

أولا– الأطراف المستفيدة

هناك مجموعة من الأطراف تقوم أو تطلب تقييم الأداء المالي، وذلك لإستعماله في أغراض مختلفة، ولإتخاذ قرارات مختلفة مبنية على تلك المعلومات، ومن هذه الأطراف نذكر[1]:

- المستثمرون: يهتم المساهم، أو صاحب المؤسسة الفردية، كثيرا بالعائد على رأس المال المستثمر، القيمة المضافة، والمخاطر المتعلقة بالإستثمار في المؤسسة، ومن خلال تقييم تلك الجوانب، يتخذ قراره بشأن الإحتفاظ، أو التخلي عن الأسهم التي يمتلكها.

– **إدارة المؤسسة:** يعتبر تقييم الأداء المالي، من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نشاط المؤسسة، والتوصل إلى نتائج الأعمال، وهذا التقييم يتم عرضه على أصحاب حقوق الملكية، أو الجمعية العامة، بحيث يظهر هذا التقييم مدى كفاءة الإدارة في القيام بوظيفتها.

– **الدائنون:** الدائن هو الشخص المكتتب في سندات المؤسسة، أو المحتمل شراؤه للسندات المصدرة، أو الاكتتاب في القرض الجديد، أو بصدد إقراض المؤسسة، وقد يكون الدائن بنكا، أو مؤسسة مالية، وتختلف وجهة نظر الدائنين باختلاف مدة القرض؛ ومن هنا فإن اهتمامهم بتقييم الأداء المالي، سيركز على معرفة القيمة الحالية للأصول الثابتة، الربحية، كفايتها في تغطية الفوائد السنوية، أي أن اهتمامهم بالأداء المالي سيركز على رأس المال العامل، والمركز النقدي، والسيولة في المؤسسة.

– **الموردون:** يمنح الموردون آجالا لإستيفاء حقوقهم من عملائهم، ولكن قبل ذلك يتم التأكد من إستقرار الأوضاع المالية، وسلامة المركز المالي عندهم، ويتم إتخاذ قرار المنح من عدمه، أو التخفيض فيه على ضوء ذلك، ويستفيد الموردون من البيانات التي ينشرها العملاء، في التحقق ما إذا كانت الآجال التي يمنحها لعملائه مماثلة

[1] خضار عبد الرحمان، **تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وآفاق تطويره**، دراسة حالة مؤسسة بلاست أفريك غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص49-51.

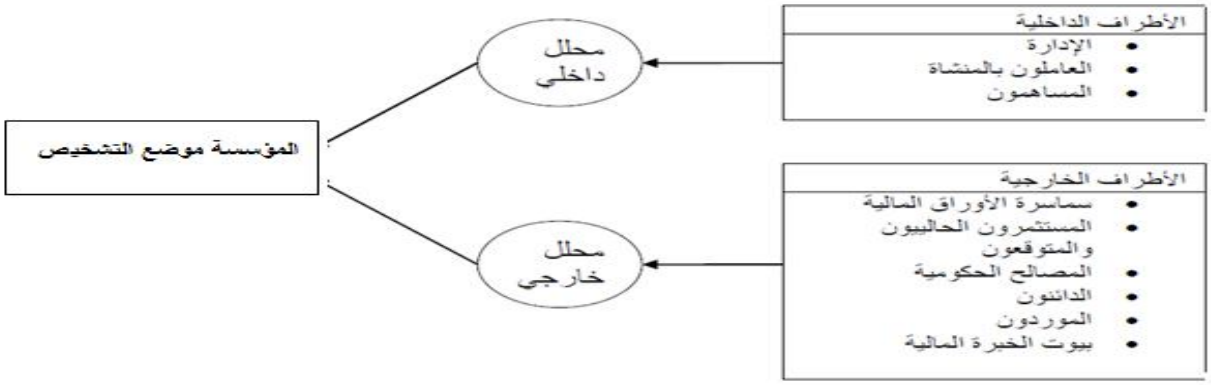
لتلك التي يمنحها المنافسون الآخرون.

- العملاء: يتطلع العملاء للحصول على أفضل الشروط لأداء التزاماتهم إتجاه الموردين، ومن خلال المعلومات التي ينشرها المورد، يمكن للعميل معرفة ما إذا كانت الآجال التي يحصل عليها، مماثلة أو أفضل من ما يحصل عليه الآخرون، ويتم معرفة ذلك من خلال حساب متوسط آجال الموردين باستخدام القوائم المالية.

– الهيئات الحكومية: تقوم الهيئات الحكومية ممثلة في إدارة الضرائب، والمصالح الأخرى بمراقبة النشاط الإقتصادي، وتحصيل الضرائب المفروضة من المؤسسات الاقتصادية، لذلك يمكن القول إن إهتمام الهيئات الحكومية بتقييم الأداء المالي، ذو دواعي رقابية وضريبية، بالإضافة إلى أهداف أخرى مثل مراقبة الاسعار، إحصاء النشاطات....

– جهات أخرى: هناك جهات أخرى مهتمة بتقييم الأداء المالي للمؤسسة، مثل الأفراد والجهات المتعاملة في سوق الأوراق المالية؛ حيث تقوم بدراسة وتحليل التغيرات السريعة في الأسعار، من أجل متابعة توظيفاتها في السوق المالية.

الشكل(7): الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي



المصدر: حمزة الزبيدي ،"التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق ، عمان، الأردن، 2000، ص50.

ثانيا– معايير تقييم الأداء المالي:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من المعايير، من أجل حساب مستوى الأداء الذي حققته الشركة، والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها؛ والمعلومات التي تحتويها السجلات المحاسبية، والوثائق الاقتصادية، تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء المالي في حساب المعايير المستخدمة؛ فالميزانية العمومية، والكشوفات المالية التحليلية، وحسابات الأرباح والخسائر، والمعلومات الاقتصادية، كالعرض

والطلب، والإنتاج، والقيمة المضافة، تلعب دورا هاما كمقاييس[1]؛ كما إن التوصل إلى رقم معين، لا يعني شيئا للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي، وهناك عدة معايير للمقارنة، وهي تتمثل في ما يلي[2]:

المعايير التاريخية: تعتمد هذه المعايير، على أداء منظمات الأعمال للسنوات السابقة، إذ تمكن المحلل المالي من حساب النسب المالية، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الإتجاه العام، والكشف عن مواضع الضعف والقوة، وبيان الوضع المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة، وتقييم الأداء من الإدارة العليا.

أ- المعايير القطاعية (الصناعية): تشير هذه المعايير، إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية للمؤسسة، بالنسب المالية للمؤسسات المساوية لها في الحجم، وفي طبيعة النشاط، ويستفاد منها في عملية التحليل لأنها مستمدة من القطاع ذاته.

ب- المعايير المطلقة: وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة، تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة، مشتركة بين جميع المؤسسات، وتقاس بها التقلبات الواقعية، ورغم إتفاق الكثير من الماليين، على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي؛ إلا أن هناك بعض النسب المالية المستعملة مثل نسب التداول...إلخ.

ج- المعايير المستهدفة: هذه المعايير تعتمد نتائج الماضي، مقارنة بالسياسات والإستراتيجيات والموازنات، كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية، بالمعايير المحققة فعلا لحقبة زمنية ماضية، ويستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات، من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.

المطلب الثالث أهم نسب ومؤشرات تقييم الأداء المالي

أجمع اغلب مدراء المؤسسات على العبارة التالية:"Wasts gets measured gets managed"[3] والتي تعني أنه ما يمكن قياسه يمكن إدارته، لذا فإن قياس الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ومدى إنعكاس المتغيرات المختلفة على ذلك الأداء يساعد مسيري تلك المؤسسات على رسم الخطط الصحيحة لمستقبلها.

الفرع الأول لوحة القيادة كمؤشر لقياس الأداء المالي

[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 57- 58.

[2] علاء فرحان طالب،**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي**، دار صفاء ، عمان، 2011، ص 73- 74.

[3] Geroud froncoise et al, **contrôle de gestionet bilotage de la performance**, Galino, Paris, 2002, P44.

1- لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة من أحدث الأدوات التي تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، أو قياس الإنحرافات المتواجدة بالمقارنة مع الوضعية التنبؤية.

ولقد تعددت تعاريف لوحة القيادة، وسوف نركز على أهمها:

أ- تعرف لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات، يتم إختيارها من طرف المسؤولين، كمعايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم، كما تسمح للمسيرين بمعرفة حالة وتطور موضوع في المؤسسة أو قسم منها.

ومن هذا فإن لوحة القيادة يتم إعدادها وفقا لمستوى المسؤولية المعني، إستراتيجي أو عملي من جهة، ومن جهة أخرى حسب القسم أو الفرع المعني في المؤسسة، إنتاج أو تسويق أو غيرهما، ولكل من هذه اللوحات مؤشراتها الخاصة بها وإستعمالاتها[1].

ب- كما عرفت أنها مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية، التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الإختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك بإتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة[2].

2- شكل لوحة القيادة المالية:

يمكن تلخيص شكل لوحة القيادة المالية بصورة عامة في الشكل التالي:

الجدول رقم (2) شكل لوحة القيادة المالية.

المؤشر	علاقة الحساب	قيمة المؤشر الفعلي	قيمة المؤشر المعياري	الانحراف	التعليق
المؤشر 1 المؤشر 2 ↓ المؤشر N					

المصدر: بن خروف جليلة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و إتخاذ القرارات**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة بومرداس، غير منشورة، 2008-2009، ص112.

[1] ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لمواسي هجيرة، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص40.

[2] Norbert Guedj, le contrôle de gestion, édition d'Organisation, Paris, 1995, p285.

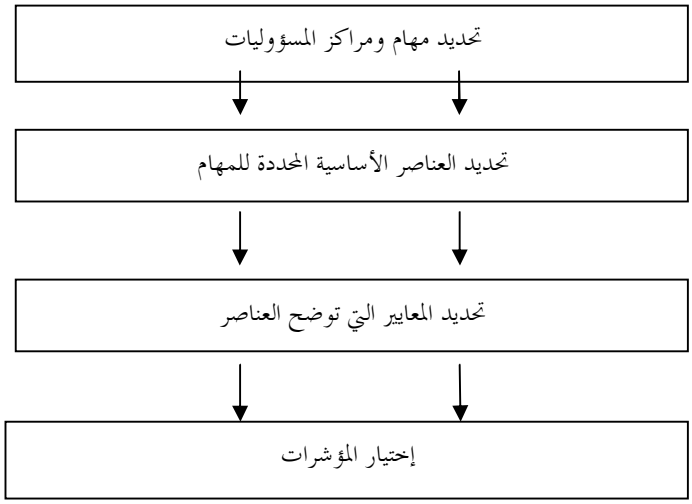
3- دور لوحة القيادة الإستشرافي في تحسين الأداء المالي: يعمل دور لوحة القيادة التوازني، على توضيح إستراتيجية المؤسسة وترجمة أهدافها، حيث يعمل على إستعمال مؤشرات، لإيصال أوالتعبير عن مفاهيم، قد تكون معقدة أحيانا تحت شكل محدد جدا؛ كما يعمل على[1]:

- يقارن الأهداف مع المؤشرات الإستراتيجية، حيث يقوم بإعلام كل الفاعلين في النشاطات على وضعهم، وذلك بوضع وتعريف العلاقات السببية، والذي يسمح للفاعلين بتوزيعها على الهيكل لفهم عمل المجموعة، وتأثير نشاطهم على الأشخاص الآخرين.

- يخطط ويحدد الأهداف ويوافق المبادرات الإستراتيجية، ومقارنة مستويات الأداء المنتظرة والإنجازات، حيث يسلط الضوء على مواطن العجز في الأداء، والتي تسعى المبادرات الإستراتيجية لتجاوزها.
- تقوية التغذية العكسية للخبرات، فنجد أن المسيرين ملزمون بمتابعة أن الإستراتيجية نفذت كما حددت في بادئ الأمر، وبعد ذلك إعادة اختبار فرضياتهم، وذلك حتى يضمنوا أن النظرة التي تقود نشاطهم، تبقى ملائمة بالنظر للإنجازات والملاحظات، وللخبرة المكتسبة من المؤسسة.

إن لوحة القيادة، أداة رقابة ومقارنة، لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا، مع النتائج المحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة، وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛ ويمكن إعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الإنزلاقات مستقبلا.

الشكل رقم (8): مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر: ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

[1] عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص98.

3- أنواع المؤشرات:

إن الإختيار الصحيح والفعال للمؤشرات، وتحديد غايتها، يمر بتوضيح مختلف أنواعها كما يلي[1]:

أ- مؤشرات النتائج: هي عبارة عن قياس النتيجة النهائية للأداء، كدرجة تحقيق هدف معين، أي تحقيق النتائج، حسب الأهداف المسطرة في إطار التوجهات الإستراتيجية؛ فيمكن لهذا النوع من المؤشرات توضيح مستوى سير العمل أو نتيجة العمل المحقق.

ب- مؤشرات القيادة: هي عبارة عن مؤشرات، تسمح بقيادة الأداء أثناء فترة القيام به، ومساعدة المسؤولين في إتخاذ القرارات، إذا هي حالة قياس تقدم مخطط العمل، دون أن تكون هناك حاجة لنقلها إلى المستويات التنظيمية العليا.

ج- المؤشرات المالية وغير المالية: تستخرج المؤشرات المالية، من الأدوات المحاسبية، والمالية، كما يتطلب حسابها وقتا طويلا نسبيا، فيترتب على ذلك تأخر وصول المعلومة للمسؤول، كمعدل المردودية، الأموال الخاصة، وتكلفة إنتاج المنتوج؛ أما المؤشرات غير المالية فتسمح بإجراء تحاليل وتعتمد على معطيات إستغلالية بحتة.

د- مؤشرات الأداء: هي مؤشرات تقيس مستوى الأداء المحقق عن طريق التحكيم بين النوعية، الآجال، والتكلفة.

هـ- مؤشرات النوعية: كدرجة رضا الزبون، نسبة الإحتياجات، الحوادث...إلخ.

كما يمكن إعتماد تقسيم آخر للمؤشرات حسب طبيعة المتدخلين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): تقسيم المؤشرات حسب المتدخلين

المتدخلون	المؤشرات الأولية	المؤشرات الثانوية
المساهمون	مردودية رأس المال	تحسين الإيرادات والإنتاجية نسبة رأس المال والسيولة نسبة نوعية الأصول

[1] بلهاشمي جلالي طارق، **لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، جوان2006، ص94.

الزبائن	رضا الزبائن نوعية الخدمات	نتائج التحريات حول رضا الزبائن حسب المنتوج والسوق. نسبة الأخطاء ونسبة الخدمات المقدمة
العمال	إشتراك العمال كفاءة العمال إنتاجية العمال	نتائج التحريات الإجتماعية نسبة الإنتاجية (تكلفة العمال/الإيرادات)
الناس	الصورة العامة	نتائج التحريات حول صورة المؤسسة

المصدر: بلهاشمي جلالي طارق، **لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، جوان2006، ص94.

الفرع الثاني– قياس الأداء المالي عن طريق النسب المالية

يعتبر التحليل المالي بإستخدام النسب المالية، من أكثر الأدوات المستعملة في تحليل القوائم المالية، حيث يسمح إستعمال النسب المالية، في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة، ودراسة بعض العناصر المتعلقة بالمركز المالي، والمركز النقدي والأداء، وتقييم قرارات الإستثمار وقرارات التمويل؛

إن أهمية الإعتماد على النسب في عملية التحليل المالي، تسمح للمسؤول المالي، بمتابعة تطور المؤسسة، وإعطاء صورة واقعية عن وضعيتها المالية بالنسبة للمعنيين (المساهمين، المؤسسات المصرفية، الزبائن، الموردون ... الخ).

أولا– تعريف النسب المالية: النسب هي علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل التنظيمي الاستغلالي، وهذه القيم تؤخذ من الميزانية، ومن جدول حسابات النتائج؛ هذه النسب تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة، وبصفة موضوعية وفي إطار الشروط الخارجية المفروضة على المؤسسة[1].

وهناك عدد لا نهائي منها، وهنا يصبح لزاما على المحلل المالي أن يستخدم مجموعة محدودة من النسب المالية، والمنسجمة والمتكاملة فيما بينها، لتحقيق الهدف من التحليل (12 نسبة على الأكثر)، وتجدر الإشارة إلى أنه جوهريا، ليس للنسب المحسوبة معنى، مهما كانت طبيعتها، لنعطي حكما موضوعيا، إلا إذا قورنت مع:

*النسب المماثلة لسنوات سابقة لنفس المؤسسة، لنتتبعها في الزمن، بغرض إظهار اتجاه الظاهرة المدروسة.

*نسب نموذجية تحددها المؤسسة لنفسها، كأهداف تسعى لتحقيقها.

[1] ناصر دادي عدون، **التحليل المالي، مرجع سبق ذكره**، ص51.

*متوسط نسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وخصائصه.

ثانيا– أنواع النسب المالية:

عند تحليل الوضع المالي، يمكن إستخدام عدد ضخم من المعايير، و النسب المالية المختلفة، نظرا لإختلاف المؤسسات، بإختلاف فروع نشاطها، و أحجامها، و إنتماءاتها القانونية، حيث يؤدي إلى التفاوت في أهمية نفس النسبة من مؤسسة لأخرى، و يمكن تصنيف النسب المالية إلى خمس مجموعات رئيسية هي[1]:

1- نسب التمويل.

2- نسب السيولة.

3- نسب النشاط.

4- نسب الربحية.

5- نسب الاستغلال.

و تشمل كل مجموعة من المجموعات السابقة، على عدد كبير من العلاقات المحتملة، سنكتفي بأهم النسب، والأكثر إستعمالا وشيوعا في تحليل المراكز المالية.

1- نسب التمويل

تمكننا هذه النسب من دراسة وتحليل النسب التمويلية، أي اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي، في تمويل الأصول بصفة عامة، والأصول الثابتة بصفة خاصة.

أ- نسبة التمويل الدائم

تشير هذه النسب، إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة، فهذه النسبة تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل، أو ما يسمى بهامش الأمان، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 100%، فان رأس المال العامل يكون سالبا، فهذا يدل على أن جزء من الأصول الثابتة، مغطى بقروض قصيرة الأجل، وتكون المؤسسة فيه قد أخلت بشرط الملائمة، بين إستحقاقية الخصوم، وسيولة الخصوم، و تكتب نسبة التمويل الدائم كما يلي:

نسبة التمويل الدائم= (الأموال الدائمة / الأصول الثابتة الصافية) 100%.

ب- نسبة التمويل الخاص

[1] زكاروليد، **دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة**، 2016، ص-ص:41-49.

و تعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها، على تغطية الأصول الثابتة، ويبين النسبة التي تحتاجها المؤسسة من القروض طويلة الأجل، لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش للأمن، و تكتب هذه النسبة كما يلي:

نسبة التمويل الخاص= (الأموال الخاصة / الأصول الثابتة)100%.

ج- نسبة الاستقلالية المالية

تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي درجة إستقلاليتها، إذ إن الحجم الكبير للديون، يجعل المؤسسة غير مستقلة في إتخاذ قراراتها المالية، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة إستطاعت أن تتعامل المؤسسة بمرونة مع الدائنين في شكل إقتراض وتسديد للديون، أما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني أنها في وضعية مثقلة بالديون، ولا تستطيع الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها من قروض إضافية، إلا بتقديم ضمانات، وقد تكون هذه الضمانات مرهقة، و تكتب نسبة الاستقلالية المالية كما يلي:

نسبة الاستقلالية المالية= (الأموال الخاصة / مجموعة الديون)100%.

2- نسب السيولة

تستعمل هذه المجموعة من النسب، للحكم على مدى قدرة المؤسسة في مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل، و بالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الأجل، أي أنها تهدف إلى تحليل، وتقييم مركز رأس المال، والتعرف على درجة تداول عناصره، و تقاس سيولة المؤسسة من خلال هذه النسب:

أ- نسبة السيولة العامة

توضح هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، و من المفروض أن تكون سيولة المؤسسة كبيرة، كلما ارتفعت هذه النسبة، لكنها تعتبر مؤشرا عاما، لأنها لا تأخذ بعين الإعتبار سيولة مختلف الأصول المتداولة، وإستحقاق الديون قصيرة الأجل، الأمر الذي يتطلب نسبة مالية أخرى، لتفادي النقص المرتبط بنسبة السيولة العامة، و هي نسبة السيولة المنخفضة؛ و تصاغ نسبة السيولة العامة كما يلي:

نسبة السيولة العامة= الأصول المتداولة / الديون القصيرة

ب- نسبة السيولة المنخفضة: لقد تم إستبعاد المخزون من هذه النسبة، بإعتباره العنصر الأقل سيولة، بالإضافة إلى كونه يمثل أكبر حصة من الأصول المتداولة، و بالتالي فهو يحتاج لمدة أكبر ليتحول إلى نقدية، هذا يعني أنه لو إستطاعت المؤسسة بيع القيم غير الجاهزة الدفترية، و تحصيل ذممها، لأمكنها تسديد جميع إلتزاماتها، دون المساس بمخزونها السلعي، أما إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة من حيث السيولة، فإنها تستطيع تسديد إلتزاماتها قصيرة

الأجل بواسطة النقدية المتاحة لها، و هذا ما تظهره النسب الموالية؛ وتصاغ نسبة السيولة المنخفضة كالتالي:

نسبة السيولة المنخفضة= (الأصول المتداولة – المخزون)/ الديون قصيرة الأجل.

ج– نسبة السيولة الجاهزة

توضح هذه النسبة مقدار النقدية المتاحة لدى المؤسسة في وقت معين، لمقابلة الإلتزامات قصيرة الأجل، وتقيس السيولة، دون إعتبار الذمم، أوالمخزون، وبالتالي فهي تبين للمؤسسة، هل يجب عليها أن تحصل جزءا من الذمم، أم هي مجبرة على بيع البعض من مخزونها، حتى تتمكن من مواجهة الديون قصيرة الأجل؛ وتصاغ نسبة السيولة الجاهزة كالتالي:

نسبة السيولة الجاهزة= النقدية / الديون قصيرة الأجل.

د– نسبة المخزون إلى رأس المال العامل: تظهر هذه النسبة الجزء من صافي الأصول المتداولة الذي يتمثل في المخزون السلعي، و الغرض من إيجاد هذه العلاقة هو الإشارة إلى الخسارة المحتملة للمؤسسة نتيجة الانخفاض في قيم المخزون، و من هنا، فإن إنخفاض هذه النسبة يعتبر في صالح المؤسسة؛ و تكتب نسبة المخزون إلى رأس المال العامل كما يلي[1]:

نسبة المخزون إلى رأس المال العامل= المخزون / (الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل).

3– نسب النشاط

تأتي هذه النسب لتكملة نسب التمويل والسيولة، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم نشاط المؤسسة، لتسريع دوران باقي أصولها المتداولة.

أ– نسب دوران المخزونات

من المشاكل التي تصادف المسيرين، هو بطء حركة المخزونات، حيث أن الإستثمار في المخزون لا يحقق ربحا طيلة مدة التخزين، لذلك يسمى بالإستثمار الجامد، و كلما طالت مدة التخزين، تحملت المؤسسة أعباء أكبر، لذلك تعمل الإدارة على زيادة سرعة الدوران.

نسبة دوران المخزون= تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون.

ب– نسب دوران الزبائن

– مدة التحصيل من الزبائن

مدة التحصيل من الزبائن= (الزبائن + أوراق القبض/ رقم الأعمال السنوي)* 360 يوم.

[1] زكارولید، **نفس المرجع السابق** ، ص–ص:41–49.

وتمثل المدة المتوسطة للبيع الآجل، أو متوسط مدة تحصيل الزبائن وأوراق القبض.

– عدد التحصيلات من الزبائن

عدد التحصيلات من الزبائن = رقم الأعمال السنوي / (الزبائن + أوراق القبض).

ويمثل العدد المتوسط لتحصيلات قيم المبيعات.

ج– نسب دوران الموردين

– مدة التسديد للموردين

مدة تسديد الموردين= (الموردون + أوراق الدفع / المشتريات السنوية)*360 يوم.

وتمثل المدة المتوسطة للشراء الآجل، أو المدة المتوسطة التي تملكها المؤسسة للوفاء بإلتزاماتها إتجاه الموردين.

– عدد دورات الموردين:

عدد دورات الموردين = المشتريات السنوية / الموردون + أوراق الدفع.

يمثل العدد المتوسط لعمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة.

4– نسب الربحية

حظيت العلاقة بين الأرباح، وأسعار الأسهم، على إهتمام متزايد وكبير من قبل الباحثين في مجال التمويل، و تعرف الربحية على أنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة الشركة، في إستغلال الموارد استغلالا أمثل، لتحقيق الأرباح، وهو مؤشر لتحسين أداء الشركة المالي، و يؤكد مدى قدرة الشركة على مواكبة النمو والتطور العالمي، وإن من أكثر الموضوعات التحليلية التي يهتم بها الأداء المالي في الشركات، هي الربحية، فتحقيقها تعني التحسن في الأداء المالي، وتعكس كفاءة السياسات، والإجراءات، والقرارات التي إتخذها إدارة الشركات؛ ونذكر بعض نسب الربحية كما يلي[1]:

أ– نسب ربحية الأصول

تبين هذه النسبة ما إستخدم من أصول للحصول على النتيجة، و بالوحدات، تمثل ما تعطيه الوحدة النقدية الواحدة من الأصول الثابتة، والأصول المتداولة، من النتيجة الإجمالية، وتكتب نسبة ربحية الأصول كما يلي:

نسبة ربحية الأصول= (النتيجة الإجمالية / مجموع الأصول)*100.

ب– نسبة ربحية الأموال الخاصة

[1] زكاروليد، **نفس المرجع السابق** ، ص–ص:41-49.

تمثل نسبة مردودية الأموال الخاصة، أو هي النتيجة المتحصل عليها من إستخدام أموال المساهمين (الملاك)، وتمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين، من نتيجة صافية، وتمثل أهم النسب المالية، لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين(الملاك)، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة، زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم والسندات، و تكتب هذه النسبة كما يلي:

نسبة ربحية الأموال الخاصة= (النتيجة الصافية / الأموال الخاصة)*100.

ج- نسبة ربحية النشاط

تمثل النسبة مردودية رقم الأعمال، أو ما تقدمه الوحدة النقدية ربح، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد تكون مضللة، لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن في العادة مع تزايد الأعباء الكلية، قد تمتص هذه الأعباء كل رقم الأعمال و تتبخر معها الأرباح، و بالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة كل من رقم الأعمال و الأعباء الكلية، و تكتب هذه النسبة كما يلي:

نسبة ربحية النشاط= (النتيجة الإجمالية / رقم الأعمال السنوي)*100.

5- نسب الإستغلال

تتعدد النسب التي تؤخذ من جدول حسابات نتائج الاستغلال، و يتم الإعتماد على الواحدة دون الأخرى، حسب الغاية المراد الوصول إليها من التحليل، ومن هذه النسب نسبتين أساسيتين[1]:

أ- نسبة مصاريف المستخدمين

تعتبر هذه النسب من النسب الأكثر إستخداما، بإعتبار أن المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية، تضخم أجور اليد العاملة، ووصولها في كثير من الأحيان إلى إمتصاص كل فائض في المؤسسة، و يصعب على هذه المؤسسات التخلص من الفائض من اليد العاملة، بسبب الضغوط السياسية أو النقابية، وخاصة في المؤسسات التي تتميز بالاستقلالية المالية، أو إلى الخوصصة حديثا، حيث أصبح يراعي الجانب الاقتصادي، و المالي لنشاط هذه المؤسسة، من دون الجانب الإجتماعي، فتنسب مصاريف المستخدمين الى القيمة المضافة.

و تكتب نسبة مصاريف المستخدمين كما يلي:

* نسبة مصاريف المستخدمين = مصاريف المستخدمين / القيمة المضافة.

و إذا كان عبء مصاريف المستخدمين كبيرا حيث يلتهم كل القيمة المضافة، فتنسب لرقم الاعمال كما يلي:

* نسبة مصاريف المستخدمين = مصاريف المستخدمين / رقم الأعمال.

[1] زكاروليد، **نفس المرجع السابق ، الصفحات السابقة.**

ب- نسبة المصاريف المالية

تشكل الديون المالية عبء على المؤسسات، يصعب التخلص منه، بفعل السياسات المالية الخاطئة الماضية، و تشكل خدمات الديون حاجزا يبتلع كل إضافة، و يعيق توسع هذه المؤسسات، خاصة إذا خولت القوانين للدائنين مراقبة نشاطات المؤسسات المدينة إذا كانت مشبعة بالديون، فتقل حرية المبادرة للمسيرين، وتصعب المناورة لإستغلال الفرص المتاحة من الإنتعاشات المحتملة في السوق، فتنسب المصاريف المالية إلى إجمالي الأعباء حيث تكتب نسبة المصاريف المالية كما يلي:

نسبة المصاريف المالية = المصاريف المالية / إجمالي الأعباء.

أو:

نسبة المصاريف المالية = المصاريف المالية / رقم الأعمال.

الفرع الثالث قياس الأداء المالي عن طريق التوازنات المالية

هناك ثلاث توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي، وتتمثل أساسا في رأس المال العامل، إحتياجات رأس المال العامل، والخزينة[1].

أولا- رأس المال العامل

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، ويمكن حسابه بطريقتين[2]:

1- رأس المال العامل= الأموال الدائمة – الأصول الثابتة.

2- رأس المال العامل= الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل.

وهناك أنواع من رأس المال العامل يمكن تلخيص أهمها في مايلي:

أ- رأس المال العامل الخاص:

وهو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة، وتحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

ب- رأس المال العامل الإجمالي:

[1] سليماني رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص62.

[2] ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير(التحليل المالي)**، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999 ، ص ص46 ،47.

وهو مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط إستغلال الشركة وهي مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل، وتشمل مجموعة الأصول المتداولة؛ ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي= مجموع الأصول – مجموع الأصول الثابتة

ج- رأس المال العامل الخارجي:

هو جزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الإجمالي، أو الأصول المتداولة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الخصوم – الأموال الخاصة – ديون قصيرة الأجل.

ثانيا- إحتياجات رأس المال العامل

ويدرس العلاقة بين الديون قصيرة الأجل التي يصل موعد تسديدها، وتسمى موارد الدورة، والأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة، وتسمى إحتياج دورة الإستغلال، ويحاول المسير المالي الإستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الإستغلال، على أن تكون هناك ملاءمة، بين إستحقاقية الموارد مع الإحتياجات، وتحسب بالعلاقة التالية:

إحتياجات رأس المال العامل=(أصول متداولة – قيم جاهزة)- (ديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية).

ثالثا :الخزينة

تشكل الخزينة الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الاجمالي، في تمويل إحتياجات دورة الاستغلال وغيرها، وهو ما يسمي الإحتياج في رأس المال الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت الشركة من تغطية هذا الاحتياج، تكون الخزينة موجبة، وهي حالة الفائض في التمويل، أما في الحالة المعاكسة، تكون الخزينة سالبة، وهي حالة العجز في التمويل؛ وتحسب الخزينة كما يلي:

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل.

جدول رقم(4): أهم مؤشرات التوازن المالي ومدلولها

المؤشـــر	طريقة الحـــساب	الدلالـــة
رأس المال العامل الدائم	= (الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية) – الأصول غير الجارية = الأصول الجارية – الخصوم الجارية	يوضح قيمة السيولة في المدى القصير و يعبر عن ضمان قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في تاريخ استحقاقها، فهو يعطي الصورة الدقيقة عن المؤسسة في الوفاء بالتزاماتها من عدمه .
رأس المال العامل الخاص	= الأموال الخاصة – الأصول غير الجارية	يمثل ذلك المقدار من الأموال الخاصة والتي بموجبها يتم تمويل الأصول الثابتة (غير الجارية) .

رأس المال العامل الأجنبي	**= الخصوم غير الجارية + الخصوم الجارية**	يمكن اعتباره بمثابة ذلك الجزء من الاستخدامات أي الديون الطويلة والقصيرة الأجل (أي مجموع التزامات المؤسسة)
رأس المال العامل الإجمالي	**= مجموع الأصول الجارية**	يمثل ذلك الجزء من الأصول يتكلف بها نشاط استغلال المؤسسة أي العناصر التي تدخل ضمن دورة الاستغلال (القيم المتداولة والمستمرة).
احتياجات رأس المال العامل BFR	**= (الأصول الجارية – أموال الخزينة)– (الخصوم الجارية – تسبيقات مصرفية)**	يمثل الفرق بين إحتياجات الدورة و موارد الدورة هذا الفرق يوضح ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى مصادر التمويل (هامش أمان مالي).
الخزينـــة	**= رأس المال العامل الدائم – احتياجات رأس المال العامل** **= أموال الخزينة – تسبيقات مصرفية**	هي محصلة التدفقات النقدية الخارجة والداخلة (الأموال) من وإلى المؤسسة خلال دورة استغلالية معينة .

المصدر: أحمد طرطار، **دور التحليل المالي للمعلومات المنشورة في القوائم المالية في تحقيق فاعلية التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية**، ملتقى وطني حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، 2012، ص16.

المبحث الثالث إنعكاس بعض آليات وخصائص ومبادئ الحوكمة على الأداء المالي

المطلب الأول– إنعكاس آليات الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

يهدف المدخل المالي للحوكمة، والذي يتكون من آليات داخلية، وأخرى خارجية، إلى تحقيق التقارب بين البعد المالي، والبعد الإستراتيجي لإنشاء القيمة، من خلال قدرته على تخفيض تكاليف الوكالة الناجمة عن أزمة المصلحة، والتي حددها حصريا بين إدارة المؤسسة، والمساهمين في المؤسسة؛ وتبعا للأسس النظرية التي يقوم عليها المدخل المالي للحوكمة، فإن مصدر الكفاءة في تعظيم إنشاء القيمة، هو مصدر إنضباطي، باعتماد آليات داخلية وخارجية، تسمح بتوجيه مصالح المسؤولين عن إدارة المؤسسة، بما يخدم مصالح المساهمين، قصد ضمان مردودية المستثمر المالي، التي تضمن ولاءه، وعليه فالحوكمة من منظور المدخل المالي هي:" تغطي حوكمة المؤسسات، مجمل الآليات التي تعمل على تحديد السلطة، ولها أثر على قرارات المسؤولين عن إدارة المؤسسة، بمعنى آخر التي تحكم مسارهم السلوكي، ومجال حريتهم"[1].

الفرع الأول– العلاقة بين آلية مجلس الإدارة والأداء المالي

إن لمجلس الإدارة مهاما إشرافية تتمثل في إتخاذ القرارات، وذلك من خلال تشكيل لجان من أعضائه، يمكن أن يشارك فيها أعضاء من الإدارة التنفيذية، ومن أهم هذه اللجان، لجنة المراجعة؛ والتي تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، غير التنفيذيين، ذوي خبرات في المحاسبة والمراجعة والتمويل، وتتوافر لديهم الإرادة والسلطة والموارد، لتوفير إشراف جيد على عملية التقارير المالية، وتتكفل اللجنة بإختيار المراجع الخارجي، وتتولى تقييم أداء المراجع الداخلي، والموافقة على أتعاب المراجعين؛ حيث تعتبر الاستقلالية وعمق النظر، من أهم صفاتها، كما وتلعب دورا رئيسيا في الإشراف والرقابة المالية، وتقديم التقارير، وتعمل على زيادة الثقة العامة بالشركة، وهي من اللجان الهامة في حماية أصول الشركة، بما يخدم مصالح المساهمين والمستثمرين، والمودعين والمنظمين، ومن أهم وظائفها هي[2]:

- العمل على تحسين نوعية التقارير المالية، عن طريق مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة .
- تقييم وتحسين وتقويم بيئة الرقابة، وإستعراض نظام تحليل المخاطر بالشركة.

---

[1] حنشور جمال، **الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي و البعد الاستراتيجي لإنشاء القيمة**، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 18-2009/11/19، ص11.

[2] بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير تخصص مالية ومحاسبة(غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008، صص 185-186.

- تحسين مستوى الإتصال مع المراجعين الداخليين والخارجيين، لتعزيز إستقلالهم، والقيام بصفة دورية بمراجعة مكافآت وأداء المراجعين الخارجيين.
- الإلتزام بالقوانين واللوائح والإرشادات.
- وتقوم لجنة المراجعة بأنشطة مختلفة تساعد على تحسين جودة التقارير المالية للشركات تترجم في إعداد تقارير سنوية تقدم إلى مجلس الإدارة، ومن هذه الأنشطة:
- تدعيم إستقلال المراجعين الخارجيين.
- فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين.
- فحص التقارير المالية.
- ولضمان فعالية اللجنة بالشركة ينبغي توافر العناصر الآتية:
- استقلالية أعضائها.
- الدراية المالية والخبرة،خاصة مع تعقد الأدوات المالية الحالية.
- إعداد التقارير المالية من حيث الإشراف والرقابة فقط.

الفرع الثاني– العلاقة بين آلية التدقيق الداخلي والخارجي و الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

أولا– التدقيق الداخلي: لا شك أن أهمية التدقيق الداخلي، تكمن في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة، حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين الدولي بوضوح؛ على أن قيام التدقيق الداخلي بدوره الإستشاري والتأميني، إنما يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة للمؤسسة، وأشار المعهد إلى أن إضافة القيمة يتم من خلال تحسين وزيادة فرص انجاز أهداف المؤسسة، وتحسين الإجراءات والعمليات، وكذا الإلتزام بالسياسات، وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة، وإضافة القيمة للمؤسسة تتحقق من خلال قيامها بواجبها التقويمي والبنائي، ودعم قدرة إدارة التنظيم على تحقيق أهداف التنظيم الإستراتيجية، بما يتسق مع توقعات أصحاب المصلحة، بأداء خليط من الأنشطة التأكيدية، والتأمينية، والإستشارية، في إطار من الاستقلال والموضوعية، كما أنه لمعرفة القيمة المضافة الناتجة عن التدقيق الداخلي فإنه من المطلوب تحديد الأمور التالية[1]:

- تحديد الأطراف ذات المصلحة في التنظيم(داخلية/خارجية)، وبالتالي ذات المصلحة في وظيفة التدقيق.
- تحديد توقعات تلك الأطراف من وظيفة التدقيق الداخلي وبما يمكن من إضافة القيمة.
- تحديد الطاقات والموارد اللازمة، لمنهج إضافة القيمة.

[1] عبد اللطيف محمد خليل، **نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة بالتطبيق على البنوك التجارية**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجد الخامس والعشرون، جويلية 2003، ص 404.

- تقييم مهارة وأنشطة وظيفة التدقيق، بما يتناسب مع منهج إضافة القيمة.

فعندما كان المستفيد من خدمات التدقيق الداخلي هو الإدارة العليا، عبر كون التدقيق الداخلي يمثل عيون وآذان الإدارة، فإنه كان يساهم بإضافة القيمة، بواسطة ضمان الحماية الكاملة للأصول، وضمان الإلتزام بالقوانين والتشريعات، عبر ما يقدمه من توصيات إلى الإدارة العليا بالخصوص، أما حين تطورت هذه الوظيفة، وأصبح المستفيد من خدمات هذه الوظيفة، بالإضافة إلى الإدارة العليا، كل من مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق المنبثقة عنه، فقد أصبحت هذه الوظيفة تضيف قيمة، بواسطة تحسين كفاءة وفعالية العمل، ومنح الثقة للمعلومات والبيانات المالية، وغير المالية، وضمان إلتزام الإدارة العليا بمتطلبات الحوكمة، والإدارة السليمة، وهذا ما جعل المستفيد من خدمات وظيفة التدقيق الداخلي، يتخطى حتى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة، ليشمل المدقق الخارجي، والمساهمين، والزبائن، والموردين، والأسواق المالية، بمعنى جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، والتي تشكل ما يمكن أن يطلق عليه سلسلة القيمة[1].

ثانيا– دور التدقيق والمراجعة الخارجية في الأداء المالي للمؤسسة:

إن المشكلة الأساسية لعلاقة الوكالة تتمثل في تخوف الموكل من قيام الوكيل بإستبدال الهدف أو شروط الاتفاق الواردة في بنود العقد، و ذلك بسعي الوكيل نحو تعظيم ثروته و أهدافه الشخصية المرتبطة بتعظيم منفعته الذاتية وهو ما سيؤدي إلى ظهور تكاليف الوكالة[2].

ومن أجل حماية هذه المصلحة كان لابد من وجود أداة تعمل على تخفيض تكلفة الوكالة من أجل حماية هذه المصلحة، و هنا ظهرت المراجعة أولا و قبل كل شيء، من أجل حقائق اقتصادية، أي منع المسيرين من تحويل ثروات المؤسسة لمصلحتهم الذاتية، عن طريق الرقابة التي يمارسها المراجع بهدف حماية مصالح المساهمين من إحتمالات الغش و التزوير، وبالتالي إعتبر هذا الدور من الأدوار الأولى التي تكفل بها المراجعون.

إن المراجعة حسب نظرية الوكالة لا تعتبر أكثر من أداة لمراقبة نزاهة أداء المسيرين أو أداة لتخفيض تكاليف الصفقة حسب نظرية تكلفة الصفقة، إلا أن هذا المفهوم للمراجعة تطور نتيجة أن الأطراف المستفيدة من خدمات المراجعة هي كثيرة و عديدة، سواء كانت أطرافا داخلية أو خارجية.

في ما يلي سيتم عرض بعض أهم الأطراف المستفيدة من خدمات المراجعة، مع توضيح كيفية استفادة هذه الأطراف من خدماتها.

[1] Anderson. Urton, **ASSURANCE AND CONSULTING SERVICES. The Institute of Internal Auditors**, Florida-USA, 2003, P102.

[2] عبد الرزاق خليل، عبدي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص-ص:2-3.

أ - دور المراجعة في التقليل من حدة الصراع القائم بين المساهمين و المسيرين: إن الدور الذي من الممكن أن يلعبه المراجع الخارجي في هذا المجال يكون من خلال إفصاحه عن كل الممارسات التي تؤثر سلبا على تمثيل القوائم المالية للمؤسسة للواقع الفعلي لها، و من ثم تقليل حدة الصراع الدائر بين حملة الأسهم و المسيرين و ذلك بإجبار الإدارة على التقيد بما تنص عليه التشريعات المختلفة و بما هو مرسوم في الخطة العامة للمؤسسة، مما يساهم في المحافظة على حقوق حملة الأسهم و ذلك بالتحديد الجيد لسلطات هؤلاء المسيرين أثناء ممارسة نشاطهم.

ب– المراجعة الخارجية كأداة لتقليل آثار الاختيار العكسي: و الاختيار العكسي يعني أنه عندما تريد المؤسسة رفع رأس مالها فإن المسيرين يملكون معلومات داخلية عن نوعية أدائهم و التي لا تكون في متناول المستثمرين المحتملين (الجدد)، فهذا النقص في المعلومات يؤدي إلى عدم إمكانية التمييز بين المسيرين الجيدين من غيرهم، مما يؤدي إلى إخفاق سوق المكتتبين الجدد، وهنا تظهر الحاجة إلى خدمات المراجع الخارجي لتخفيض عدم تماثل المعلومات بين المسيرين و المستثمرين المحتملين، و ذلك بتقديم معلومات عن أداء المؤسسة و بالتالي عن أداء التسيير و المسيرين، هذا من وجهة نظر المستثمرين الجدد، أما من وجهة نظر المسير فتكمن أهمية المراجع الخارجي باعتباره وسيله في أيدي المسيرين الأكفاء لإرسال إشارة إلى المستثمرين وإجتذاب أكبر عدد منهم.

ج– المراجعة و دورها في تأمين نوعية المعلومة المالية التي يتم نشرها في القوائم المالية: هناك العديد من المقاربات النظرية التي تدرس دور المراجعة الخارجية في تأمين نوعية المعلومة المالية المنشورة في القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة، حيث أن مستعملي هذه المعلومة خاصة الخارجيين منهم لا يمكنهم تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات صادقة ويمكن الاعتماد عليها أم لا، نتيجة أن هؤلاء المستعملين ليست لهم الخبرة الكافية للحكم على مصداقية هذه المعلومة، بالإضافة إلى صعوبة الوصول إليها، فهذا الخطر المرتبط بالمعلومة المالية سيضر بعدد كبير من الأطراف المستعملة لها، هذا ما يتطلب وجود ضمان يخص نوعية المعلومة المالية يتحقق عن طريق المراجعة الخارجية.

الفرع الثالث العلاقة بين آلية منافسة سوق المنتجات والعمل والأداء المالي:

أوضحت العديد من الدراسات، أن السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية، يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي، التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار، بشكل قد يقود إلى إنهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في

الأسواق الناشئة، أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق، أقل تعقلا وممارسة للحوكمة[1].

ونتيجة للتطورات الاقتصادية، والتكنولوجية، وتوسع المحيط التنافسي للمؤسسة، ظهرت نظرية تكلفة الصفقة، حيث أدركت المؤسسة أن وجودها في السوق، مرهون بقدرتها على تخفيض تكاليف بعض الصفقات التي تستطيع تحقيقها من خلال السوق[2]؛ وتعد حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع المالي تحديدا، من التأكد من حسن إدارة الشركات، بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين؛ وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى، أن تبني نظام شفاف وعادل، يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لإقتصاد السوق[3].

وللحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للإقتصاد؛ إذ تعمل على جذب الإستثمارات، ودعم الأداء المالي، والإقتصادي، والقدرة التنافسية على المدى الطويل، من خلال عدة طرق وأساليب أهمها[4]:

– التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية؛ إذ أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد، الذي يؤدي إلى إستتراف موارد الشركة، وتآكل قدرتها التنافسية، وبالتالي إنصراف المستثمرين عنها.

– إجراءات حوكمة الشركات، تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الإستثمارات بشروط جيدة، وعلى تحسين كفاءة الأداء المالي للشركة.

– تبنّي معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين، ومع المقرضين، من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.

– إن تطبيق حوكمة الشركات، يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة، ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على إستثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

المطلب الثاني إنعكاس خصائص الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

الفرع الأول– العلاقة بين الإنضباط و الأداء المالي

[1] نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،6- 7 ماي، 2012، ص12.

[2] عبد الرزاق خليل، عبدي نعيمة، **دور المراجعة كآلية لحوكمة المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 18-2009/11/19، ص3.

[3] جمال عبيد محمد العازمي، **دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية**، رسالة ماجستير محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص38.

[4] جمال عبيد محمد العازمي، المرجع السابق، ص39.

في البدء سنتطرق لتعريف الأخلاق، إذ يشير هذا المصطلح إلى مجموعة المبادئ أو القيم المعنوية لدى الأفراد أو المجموعات، وعادة يشار إلى السلوك السليم بالسلوك الأخلاقي أو القانوني، كما يحكم على سلوكيات وأفعال الإدارة من خلال الأخلاقيات حين يوجد بعض التعقيد في الخيارات الإدارية، إلا أن الأخلاقيات ليست واحدة على الدوام، فهي تختلف باختلاف خلفية وثقافة وقيم ومعتقدات الأشخاص.

كما تُدعم السلوكيات الأخلاقية من خلال توفير إطار قانوني لها ينظم العلاقة بين أصحاب المصالح من جهة والإدارة من جهة ثانية؛ كما يتم من خلاله فصل السلطات وإحترام الاستقلالية التي تتمتع بها اللجان الرقابية مع وجوب تحلي هذه القوانين بالوضوح والشفافية والانسجام في التطبيق، ولا يمكن التوصل إلى السلوك الأخلاقي السليم من دون توافر المهارات الإدارية الكفؤة، والتي تكون قادرة على إدارة الموارد الخاصة بالمؤسسة بصورة عقلانية ورشيدة تلبي طموحات أصحاب المصالح، ويجب على المديرين أن يفهموا أن مجلس الإدارة سيجعلهم مسؤولين تماما عن تطوير ودعم الثقافة المنظمية، والتي ينتج عنها قرارات وسلوكيات أخلاقية تمكنهم من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي ستساعد الشركة على انجاز التنافس الاستراتيجي، وكسب عائدات فوق الاعتيادية.

إن توافر السلوكيات الأخلاقية في المؤسسة سيجعلها تؤمن به، وبالتالي سيستفيد أصحاب المصالح لأن الأفراد سيعملون بصورة أفضل؛ وبالتالي فان الجميع سيحترمون الشركة بمن فيهم المستهلكين والزبائن، إذ أن السلوك الأخلاقي السليم سيساعد في التوصل إلى حالة التوافق بين المصالح المتضاربة، وذلك من أجل الوصول إلى الإجماع الواسع الذي يخدم مصلحة الجميع، أو المصلحة العامة والسياسات العامة إن أمكن.

ويعد السلوك الأخلاقي من أهم مصادر الشفافية التي تعنى بتوفير المعلومات الدقيقة في مواقيتها، وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة في مجال السياسات العامة.

لهذا فإن السلوكيات الأخلاقية هي ليست مسؤولية تقع على عاتق مؤسسة واحدة بل هي مسؤولية كل المؤسسات والأطراف الفاعلة في الدولة والمجتمع لضمان وجود أنظمة أدارية متكاملة لتخطيط السياسة الإجتماعية والإقتصادية والبيئية تضمن حماية الموارد والحفاظ على البيئة من التلوث[1].

وتنعكس أهمية الإنضباط والإلتزام بمبادئ الحوكمة في جملة من العناصر أهمها[2]:

[1] سندية مروان سلطان الحيالي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، **دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية، المؤتمر الدولي الثامن حول:دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات**، جامعة حسيبة بن **بوعلي ، الشلف**، 19-2013/11/20، ص 6.

[2] دريس رشيد، **دور الحوكمة في إدارة المخاطر**، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول:دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن **بوعلي ، الشلف**، 19-2013/11/20، ص 6.

– أصبحت درجة التزام الشركات و المنظمات بتطبيق الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، و من ثم فإن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الاستثمار و اقتحام الأسواق.

– إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة الشركات، و تجنب التعثر و الإفلاس، و يضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

– يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في الشركات إلى ربط المكافآت و نظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة بشكل عام ولأداء المالي بشكل خاص.

– تبني معايير الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.

– تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا – على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء الشركات و مدى الإلتزام بتطبيق المعايير و المبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.

الفرع الثاني– العلاقة بين الإفصاح و الشفافية بالنسبة والأداء المالي

تسعى الشفافية إلى وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصداقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية، وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين، والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء وإتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبذلك تكون الشفافية مدخلا لمعالجة الفساد وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في مختلف مجالات العمل، كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الأفراد وعلاقاتهم مع بعضهم بعضا إلا أنها تبدو ضرورية أيضا بالنسبة لمنظمات العمل الإدارية والسياسية فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم بعضا من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، فإفصاح المعلومات والشفافية

تعزز الولاء والإلتزام لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم، وتشحذ هممهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها بإعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة ويعتبر ذلك حقا لهم[1].

أما الإفصاح الملائم عن المعلومات يعتبر ضرورية حيوية ليست فقط للمستثمرين وإنما أيضا للشركات نفسها وللسوق وللاقتصاد الوطني برمته، فالإفصاح الملائم يقود للكفاءة والعدالة في التسعير، ولحماية المستثمرين وخصوصا الصغار منهم، ولمنع الاتجار إستنادا إلى معلومات خاصة بالمطلعين دون غيرهم ولتخفيف التقلبات الحادة في الأسعار، ولتعميق السوق وزيادة سيولته، ولتوزيع أمثل للموارد المالية المحدودة على الأنشطة الاقتصادية الأكثر تنافسية[2].

كما يمكّن الإفصاح والشفافية المستثمرين من مراقبة استثماراتهم وحمايتها، ودفع المستثمر لاتخاذ قرار الاستثمار، حيث تبرز أهمية الإفصاح والشفافية على سبيل المثال بالنسبة لقيمة المؤسسة وقوة السهم فهناك

علاقة طردية بين الإفصاح وقوة السهم أو تدنيه، فكلما زادت درجة الإفصاح كلما اعتبر السهم قويا ولا يتأثر بالمعلومات السلبية[3].

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

كما يساعد مبدأ الإفصاح والشفافية على تحقيق الإنضباط المالي والسيطرة على الإنفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وحماية المستثمرين وتوفير الثقة في السوق، ومن ثمة زيادة كفاءة الاقتصاد ككل، وعلى العكس من ذلك فإن غياب الشفافية يؤدي إلى إهدار الموارد وعدم استخدامها الإستخدام الأمثل، أي عدم ترشيدها.

كما أن الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة لمبدأ الإفصاح والشفافية يتمتعون باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين أكثر رشادة[4].

---

[1] فوزي عبد العزيز، **الشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والمساءلة الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا**، ص ص1-2.

[2] نصر عبد الكريم، **تقييم تجربة الإدراج والإفصاح في سوق فلسطين للأوراق المالية بعد مرور عشر سنوات على تأسيسه**، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، سبتمبر 2007، ص10.

[3] أحمد علي خضر، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص6.

[4] سعيد علي الراشدي، **الإدارة بالشفافية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص18.

الفرع الثالث– العلاقة بين المساءلة و الأداء المالي

تساعد المساءلة في القضاء على بعض العيوب الإدارية، مثل المحسوبية، والواسطة، وهدر الوقت، وإضاعة المال العام، كما تساعد على تعزيز الثقة بالجهاز الإداري، حيث أن وجودها، يؤكد وجود الإلتزام الأخلاقي والعقلانية، وسيادة القانون، ما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي، ما ينعكس إيجابا على الإنتاجية، والأداء عموما، والمالي خصوصا؛ فالمساءلة مهمة بالنسبة لأية منظمة، سواء كانت عامة، أو خاصة، لكونها وسيلة لتحسين المناخ العام للمؤسسة؛ حيث تعمل على توفير بيئة إدارية، تسودها الثقة بين جميع الأطراف، من رؤساء ومرؤوسين،كما أنها سبب مباشر في ضرورة وجود معايير، يحتكم بها عند تقييم الأداء[1].

وكون المساءلة ترتكز على نتائج العمليات الرقابية، فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك، لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة، يفرض على العاملين، ومتخذي القرارات الإدارية، إعطاء إهتمام أكبر للنتائج المترتبة على قراراتهم، حيث تكون متساوية مع الخطط المرسومة.

كما أن وجود المساءلة، يضمن حسن إدارة المديرين لموظفيهم، ويتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية، سواء للمديرين من قبل أقرانهم، ومن هم بنفس المستوى الإداري، أو من خلال المساءلة العمودية بشكليها، من أسفل لأعلى، ومن أعلى لأسفل؛ فوجود المساءلة، وشيوع ثقافتها، يسبب زيادة الإلتزام، والمراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة؛ كما أن المساءلة، تشجع الموظفين على المشاركة أكثر في عملية صنع القررات الإدارية، ما يحقق مستوى أفضل من الإلتزام في إنجاح العملية الإدارية، نظرا إلى إحتوائهم، وشعورهم بالأهمية، وترفع من مستوى الرضا لدى العاملين، وتحقق تحسين وصيانة الجانب المعنوي لدى الأفراد، ما يعزز الولاء للمؤسسة والعمل بجهد، وتعزز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والمؤسسات.

وتساعد أيضا على الإبداع والابتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الانجاز الحسن، تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع، والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك، وهو ما يمكن ربطه مع حب تحقيق الذات لدى العامل، إعتمادا على أن الموظف، أوعامل الإدارة، يسعى لتحقيق المسؤولية.

وتساهم أيضا، في بيان وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة في تقديم خدمات معينة، أو إنجاز

[1] رشا نايل حامد الطراونة، علي محمد عمر العضايلة، **أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد6، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2010، ص69.

عملية إدارية مشتركة، مع مراعاة إمكانيات العاملين، من خلال الإعتماد على نظام الجدارة في التعيين، وتوفير الإمكانات، والسلطة اللازمة لتنفيذ مهام كل وظيفة.

كما تمكن من إيجاد نظام لرفع التقارير للجهات ذات العلاقة، على أن تكون معلومات هذه التقارير دقيقة، موثوقة، وصادقة، تصف النتائج المتحققة، وتمكن أيضا من المراجعة المشتركة بين الأطراف، ومناقشة النتائج المتحققة، ومقارنتها مع المخطط لها، والتعاون على تحديد سبل العلاج، وإجراءات التحسين والتطوير، ووضع نظام للاستفادة من التغذية الراجعة بين الأطراف؛ كما تساعد أيضا في تنظيم الأفراد طبقا لإستراتيجية المؤسسة، وتوجيه طاقاتها نحو الأهداف، وتحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء، وتمكن من معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة، وتوجيه تركيزهم إلى نتائج أعمالهم[1].

المطلب الثالث– إنعكاس مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

الفرع الأول– العلاقة بين حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و الأداء المالي:

ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية المؤسسية، الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم؛ وذلك عن طريق[2]:

1– ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق فى :

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- إرسال أو تحويل الأسهم.
- الحصول على المعلومات المادية، وذات الصلة بالشركة، في الوقت المناسب، وعلى أساس منتظم.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- نصيب من أرباح الشركة.

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

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

[1] فارس بن علوش بن بادي السبيعي، **دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية**، مذكرة دكتوراه في الفلسفة والعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص42.

[2] خالد الخطيب، عصام قريط، **مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها"حالة الاردن ومصر"**، ورقة بحث، المؤتمر الثالث للحوكمة، القاهرة، 2009، ص6.

– العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدى في الواقع إلى بيع الشركة.

3– ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين، بما في ذلك إجراءات التصويت.

– ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان، وجدول أعمال، الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفى الوقت المناسب، عن الموضوعات التي سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

– ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة.

– ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بالحاكمية المؤسسية، مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وبسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، وكبار التنفيذيين في الشركة؛ كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة، والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

– ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أم غيابيًا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات، سواء تم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.

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

5– ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات، بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

– ينبغي أن يتم بوضوح، تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات، التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم؛ وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة، وفى ظل شروط عادية تحمى حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم.

6- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون.

- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين، الذين يعملون بصفة وكلاء، أن يفصحوا عن الحاكمية المؤسسية الخاصة بهم، وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم، بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم، لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين، الذين يعملون بصفة وكلاء، أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها، مع التعارض المادي للمصالح، التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

7- ينبغي السماح للمساهمين، بما فيهم المستثمرون المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين، وفقا للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

الفرع الثاني- دور أصحاب المصالح في الأداء المالي:

إن كل طرف من هذه الأطراف(المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة)، يراقب ويؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق، في محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة، ومراقبة المؤسسة؛ أو زيادة التدفقات النقدية، وتحسين وضع المؤسسة؛ حيث تزداد ثروة المساهمين اذا قامت المؤسسة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين و على سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين، من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستثمرة و الصراحة، والإبتعاد عن التضليل، وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب[1].

وينبغي أن يعترف إطار الحاكمية المؤسسية، بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات، وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للمنشآت.

ومن أهم شروط تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح مايلي:

- يجب إحترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

[1] نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص10.

– عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة، فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

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

– عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب، وعلى أساس منتظم.

– ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد 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 الحاكمية المؤسسية، بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

الفرع الثالث– دور مسؤوليات مجلس الإدارة في الاداء المالي:

إنطلاقا من أن حوكمة الشركات، تعبر عن إطار لمجموعة من المبادئ المتعلقة بإدارة الشركات، وكيف يتم إبلاغ هذه المبادئ خارجيا، يمكن تحديد أهداف مجلس إدارة الشركات، وذلك بجعل الشركات أكثر جاذبية للاستثمار، خاصة المدرجة منها في البورصة، والمساهمة في تحسين قدرة الشركات، لقيامها بذلك يتطلب إمكانية تعامل المديرين مع التحديات الإستراتيجية للعولمة، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات وتحفيز النقاش حول حوكمة الشركات، بالإضافة إلى مراجعة وتوجيه الإستراتيجية المؤسسية الرئيسية، وضع خطط عمل وسياسة المخاطر وتحديد أهداف الأداء [1].

ويمكن تلخيص مسؤوليات مجلس الإدارة في مايلي[2]:

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

2– إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

[1] مناد علي، دور **حوكمة الشركات في الاداء المؤسسي**، أطروحة دكتوراة، تخصص إقتصاد التمية، جامعة جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص143.

[2] خالد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص9.

3- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية؛ وينبغي أيضًا أن يأخذ في الاعتبار مصالح وإهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

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

- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.
- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة، وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- اختيار، وتحديد مكافآت ومرتبات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين، وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة، والمساهمين في الأجل الطويل.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، التي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل قي مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك عمليات الأطراف ذات العلاقة.
- ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية، بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص، وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والإلتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
- الإشراف علي عمليات الإفصاح والاتصالات.

5- ينبغي علي مجلس الإدارة أن يكون قادرًا علي ممارسة الحكم الموضوعي المستقل، علي شؤون الشركة.

- ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة، في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة، من غير موظفي الشركة، ذوي القدرة علي ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها، وأمثلة تلك المسئوليات الرئيسية هي:
- ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة، والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

- عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي علي مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن صلاحياتها، وتشكيل وإجراءات عملها.

- ينبغي أن تكون لدي أعضاء مجلس الإدارة، القدرة علي إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.

6- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز مدى العلاقة النظرية القائمة بين حوكمة الشركات، والأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، وقد خلصنا أن الحوكمة ما هي إلا مجموعة من المبادئ والنظم، والتي تهدف لتحقيق الشفافية والجودة والتميز، وكذا حق المساءلة ضمن أسس وقواعد واضحة، تتسم بالعدل والشفافية؛ كما أن لها مجموعة من المحددات والأبعاد وجب توفرها.

لعل هذا ما دفع مختلف الهيآت العالمية إلى تقديم جملة من التوصيات والتوجيهات التي تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة في ،خاصة ما تعلق بضرورة الإفصاح التام عن كل المعلومات بشفافية حتى تضمن حقوق المساهمين وتضمن المعاملة المتساوية لهم.

ويعتبر كل من المساهمين والإدارة وأصحاب المصالح بالإضافة إلى مجلس الإدارة، أهم الأطراف المعنية بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، لكن يبقى المسؤول الأول عن تطبيقها داخل المؤسسة، هو مجلس الإدارة لما له من سلطة قرار داخل المنشأة، والذي لابد أن يتصف أعضاءه بأخلاق حسنة، تساعدهم على قيادة المنشأة للوصول إلى الأهداف المسطرة، من خلال الإخلاص في العمل مع إعطاء العناية اللازمة لما يقومون به.

ويعتبر الهدف الرئيسي للحوكمة المؤسسية، هو حل مشكلة تضارب المصالح بغية تفعيل أداء المنشأة، وإعطاء صورة حقيقية عن وضعها المالي، ولا يكون هذا إلا من خلال قوائم مالية معدة وفق النظم والمعايير المحاسبية الدولية، والتي تتماشى ومبادئ الحوكمة المؤسسية، والتي تسمح بتقييم أداء الشركة وفق أحدث الطرق والأساليب ومعرفة الاختلالات وتصحيحها في وقتها المناسب.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

هناك عديد الطرق، التي من الممكن لحوكمة الشركات، أن تساعد بها على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، وإجتذاب إستثمارات أكبر إليها، ودعم قدرتها التنافسية على المدى الطويل، وبعد أن تطرقنا لموضوع الحوكمة وعلاقتها بالأداء المالي، وذلك من خلال الفصل الأول من هذه الدراسة، ومن أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث، فكان لزاما أن ندعم الجزء النظري، بفصل ثاني وهو الجزء التطبيقي، وذلك لإستبيان تأثير تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر، وذلك من خلال دراسة ميدانية، قد رأينا أن تكون من خلال توزيع إستبانة، كونها الأنسب للدراسة التطبيقية لمثل هذا النوع من المواضيع، وقد تم إختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)، فرع ولاية الوادي، لتوزيع هذا الإستبيان، وإستطلاع رأي العاملين بها عن الأسئلة المطروحة من خلال.

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

المبحث الأول :عرض الإستبيان.

المبحث الثاني :تحليل القسم الاول للإستبيان.

المبحث الثالث :تحليل القسم الثاني للإستبيان.

المبحث الأول عرض الإستبيان: سنقوم من خلال هذا المبحث، بعرض حال لهذا الإستبيان وذلك من خلال التعرف على مراحل إعداده، وكذا مجتمع الدراسة المدروس من خلاله.

المطلب الأول– مراحل إعداد الإستبيان

بعد قيامنا بمراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة، وجدنا أن أنسب وسيلة لمزيد الإطلاع العملي للموضوع يكون من خلال وضع إستبانة، وقد تم تصميمها بما يتوافق مع أهداف الدراسة كما يلي:

1- إعداد استبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لموضوع الدراسة والفرضيات المقترحة.

3- تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والذين قاموا بدورهم بتحكيمه وإبداء آرائهم حوله.

4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة المدروسة بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتم التعديل النهائي والاخير لهذا الإستبيان الذي تكون من قسمين كمايلي:

أ– القسم الأول: وإشتمل على مجموعة من البيانات الشخصية، وذلك لتوضيح الخصائص العامة لعينة البحث، وشملت كل من الجنس، السن، المؤهل التعليمي، التخصص، الوظيفة، وكذا الخبرة العملية.

ب– القسم الثاني: وتضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة، وتكونت من 27 فقرة مقسمة إلى أربعة محاور، تعلقت المحاور الثلاثة الأولى بأبعاد الحوكمة الثلاث:

حيث تضمن المحور الأول أسئلة تتعلق ببُعد الشفافية، والذي يمثل النظرية الفرعية الأولى، وإنقسم لستة (06) فقرات.

وتضمن المحور الثاني أسئلة تتعلق ببُعد العدالة، والذي تعلقت بالفرضية الفرغية الثانية، وإنقسم لستة (06) فقرات أيضا.

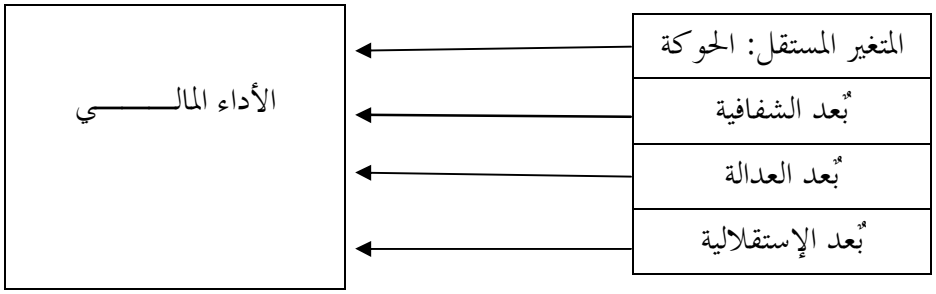
في ما تضمن المحور الثالث أسئلة تتعلق ببُعد الإستقلالية، والمتعلق بالفرضية الثالثة لهذه الدراسة، وإنقسم بدوره لستة (06) فقرات.

أما المحور الرابع فتعلق بعلاقة الحوكمة بالأداء المالي، والذي مثلت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة، وتم تقسيمه إلى تسعة(09) فقرات.

ولقد تم تقسيم هذا الإستبيان وفق متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيم المتغير المستقل لهذه الدراسة، والذي كان حوكمة الشركات إلى ثلاثة أبعاد، وهي الشفافية، والعدالة، والإستقلالية، أما المتغير التابع فكان الأداء المالي،

وذلك تبعا لفرضيات الدراسة، ذلك إما لتأكيدها أو نفيها، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه الانسب للتعبير عن الظاهرة المدروسةتعبيرا كميا وكيفيا، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(09) متغيرات الدراسة



من إعداد الطلبة

المطلب الثاني مجتمع وعينه الدراسه:

1- تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر "المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة(EGA)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء، ونقله وتوزيعه، وكذلك توزيع الغاز، وقد تم تأميمها بعد الاستقلال، وذلك طبقا للمرسوم رقم69/59، والمؤرخ في 1969/07/26، الوارد في الجريدة الرسمية بتاريخ 1969/08/01.

كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 04 مديريات جهوية(الجزائر، وهران، قسنطينة وورقلة)، وفي سنة 1970 تم تعديل المديريات الجهوية، حيث أصبحت مناطق التوزيع(الجزائر، الشلف، قسنطينة، عنابة، سطيف، بشار، البليدة، وهران و ورقلة)مع العلم أنه لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق.
وفي سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز؛ إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، طبقا للمرسوم رقم 475/91 المؤرخ في 1991/12/14، وتحولت في سنة 2002 إلى مؤسسة ذات أسهم ، وذلك طبقا للمرسوم 195/02 المؤرخ في 2002/06/01 برأس مال قدره مئة وخمسين مليار دينار جزائري (150000000000.00دج)، كامل وقابل للتنفيذ وموقع ومحرر من طرف الدولة.

مركز التوزيع بالوادي:

كانت الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية عن طريق وكالة الوادي، التابعة لمركز التوزيع بسكرة، ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز صناعي توزيعي لمنطقة الوادي، وذلك في أواخر الثمانينات.

في عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية، وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير، الدبيلة)، وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع، كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

-وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات، تسديدات).

- .وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

2- عينة الدراسة:

قامنا بتوزيع الإستبيان على عينة حجمها 70 موظف من مؤسسة "سونلغاز" وتم استرداد 55 استبيان منها سبعة تم إلغاؤها، وذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم(5) لتوزيع إسيتبانات الدراسة

مجموع الإستبيانات الموزعة	70	%100
مجموع الإستبيانات المسترجعة	55	%78
مجموع الإستبيانات الملغاة	7	%10
مجموع الإستبيانات الصحيحة	48	%68

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقصين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) درجات مقياس ليكرت الخماسي

1الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3- حدود الدراسة

إهتمت هذه الدراسة أساسا بإنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وسنوضح فيما يلي مختلف حدود هذه الدراسة :

أ- الحدود الزمنية: حيث أن مضمون ونتائج الدراسة الميدانية، مرتبطان بالزمن التي أجريت فيه الدراسة، فقد إنطلقنا في إعداد هذا الإستبيان، من منتصف شهر مارس 2018؛ إلى غاية 15 أفريل 2018، ذلك مرورا بإعداد وتحضير الإستبيان ثم توزيعه، ومن ثم جمع الإستمارات ومعالجتها.

ب- الحدود المكانية: إقتصرت أفراد العينة على الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز الوادي.

ج- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة لأراء وإجابات الموظفين، والإطارات، بل وحتى المسيرين في المؤسسة الإقتصادية المذكورة أعلاه.

د- الحدود الموضوعية: إهتمت هذه الدراسة بالإجابة على الموضوع النظري للبحث، والمرتبط أساسا بإنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

المبحث الثاني تحليل القسم الأول من الإستبيان: وسنتعرض من خلاله إلى تحليل القسم الأول من هذا الإستبيان، والمتعلق أساسا بالمعلومات العامة لعينات الدراسة.

المطلب الأول الأساليب المعالجة الإحصائية

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي وتم استخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات؛
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عن طريق معامل كولموكروف سميرنوف؛
- اختبار ألفاكرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الإرتباط وصدق الفرضيات؛
- إختبارات المتوسطات الحسابية ولاإنحرافات المعيارية للفقرات.

ذلك بالإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (spss(19، وكذاتمت الإستعانة ببرنامج Exell 2007، خاصة ما تعلق بالدوائر البيانية المساعدة على التحليل.

المطلب الثاني التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان

سيتم في هذا العنصر إستعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الإستبيان عن طريق برنامج SPSS وذلك بإستخدام مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية، وإختبارها على الاستبيان.

1 توزيع عينة الدراسة حسب المواصفات الشخصية

أ- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم(7) لتوزع العينة حسب الجنس

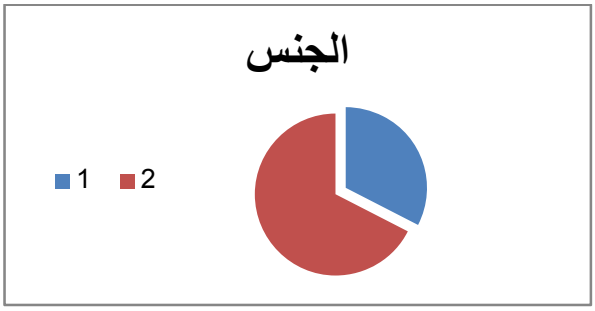
الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	39	81.2
أنثى	9	18.8
المجموع	48	100

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 81.20% من المستقصين كانت ذكورا، أما نسبة الإناث فقد مثلت ما نسبته 18.80% من المستقصين؛ هذا يشير أن المجتمع محل الدراسة مجتمع ذكوري؛ ذلك راجع في الغالب إلى طبيعة

الأعمال التي تتكفل بها المؤسسة، خاصة ما تعلق منها بالخرجات لأماكن بعيدة ونائية، وذلك من أجل قراءة العدادات وغيرها، وكذا ما تتطلبه من بذل جهد عضلي في كثير من الحالات؛ وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية للجنس في الدائرة النسبية.

الشكل رقم (10)يبين توزيع العينة حسب الجنس



من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج Excell

ب- توزيع عينة الدراسة حسب السن:

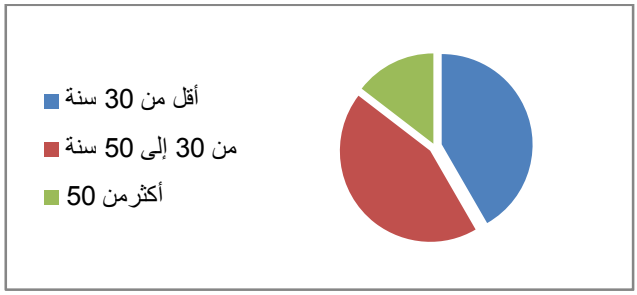
الجدول رقم(8) لتوزيع العينة حسب السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 30 سنة	20	41.7
من 30 إلى 50 سنة	21	43.8
أكثرمن 50	7	14.5
المجموع	48	100

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق أن ما يعادل 41.7% من المجيبين على الاستبيان كان أعمارهم تتراوح بين 30 سنة أوأقل؛ أما من تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة فيشكلون نسبة 43,80%، ويأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 14.5% أشخاص من ذوي الفئات العمرية أكبر من 50 سنة، وهذا دليل على أن المجتمع محل الدراسة فتي، ويمكن إستغلاله عن طريق إكسابه ثقافة معينة، باعتباره قادر على التعلم، وإكتساب العديد من الخبرات؛ وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(11) يبين توزيع العينة حسب السن



من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج Excell

ج- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

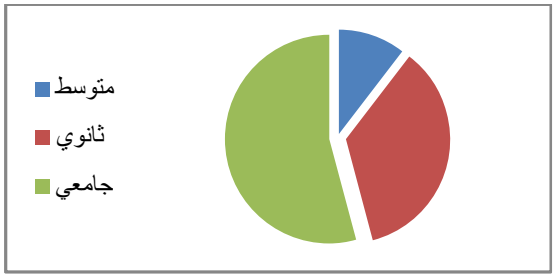
الجدول رقم(9) لتوزيع العينة حسب المؤهل

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
متوسط	5	10.4
ثانوي	17	35.4
جامعي	26	54.2
المجموع	48	100

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتبين لنا بأن الموظفين ذوي المستوى المتوسط يبلغ 10,4% ، أما المتحصلين على شهادة ليسانس فيمثلون 35.4%، بينما الجامعيون فيشكلون ما نسبته 38,9% من عينة الدراسة، وهو ما يعني أن غالبية الموظفين من ذوي الشهادات العلمية العالية مما يزيد من إحتمالية فهم أسئلة الإستبيان والإجابة عليها بالدقة والموضوعية اللازمة، خاصة بأن نسبة الجامعيين تمثل النصف الأكبر من عينة الدراسة، وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية:

الشكل رقم(12) يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج Excell

د- توزيع عينة الأفراد حسب التخصص العلمي

الجدول رقم(10)لتوزيع العينة حسب التخصص العلمي

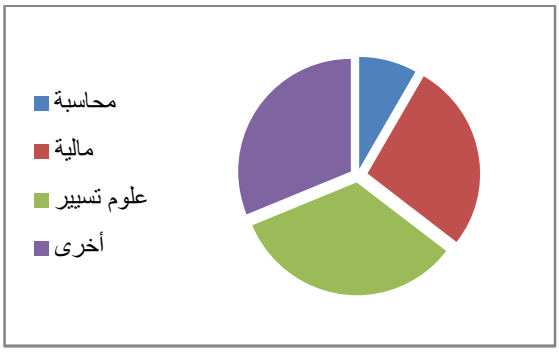
التخصص العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
محاسبة	4	8.3
مالية	13	27.1
علوم تسيير	16	33.3
أخرى	15	31.3
المجموع	48	100

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بأن النسبة الأكبر من ناحية التخصص العلمي لعينة الدراسة وبنسبة 33.3% كانت لعلوم التسيير، أما فيما يخص المحاسبة فكانت نسبتهم 8.3% ، والمالية 27.10% ، أما التخصصات

الأخرى فكانت 31.3%؛ وهو ما يدل على أن غالبية الموظفين لهم علاقة بعلوم التسيير أو إختصاصات مثل الهندسة الكهربائية وغيرها من التخصصات ذات الصلة والتي يتطلبها مثل هذه الأنواع من الاعمال بما يفوق 64%، وهو ما يمثل حوالي ثلثي الفئة المستوجبة، اما الفئة المتبقية أي حوال الثلث فكانت مجالات إختصاصهم له علاقة بالعلوم المالية والمحاسبية، وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية:

الشكل رقم(13) يبين توزيع العينة حسب التخصص العلمي



من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج Excell

ه- توزيع عينة الأفراد حسب الوظيفة

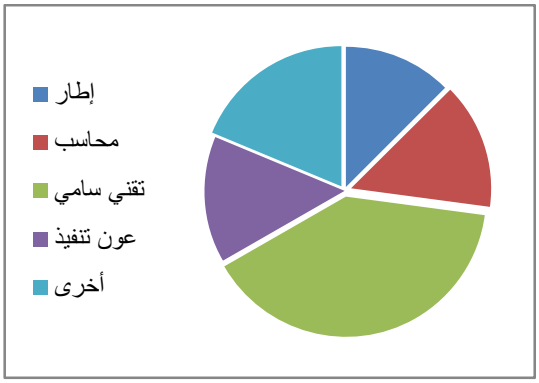
الجدول رقم(11) لتوزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
إطار	6	12.5
محاسب	7	14.6
تقني سامي	19	39.6
عون تنفيذ	7	14.6
أخرى	9	18.7
المجموع	48	100

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، يتضح لنا أن النسب متقاربة جدا لبعضها البعض، ما عدا وظيفة التقني سامي والتي مثلت أعلى نسبة ب31.6 %، وذلك راجع كما ذكرنا سابقا، لطبيعة ومتطلبات العمل داخل المؤسسة، أما بقية الوظائف فقد توزعت بنسبة 12.5% بالنسبة لفئة الإطارات، و14.6% للمحاسبين، و14.6% لأعوان التنفيذ، و18.7% للوظائف الأخرى؛ وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية:

الشكل رقم(14) يبين توزيع العينة حسب الوظيفة



من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج Excell

و- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

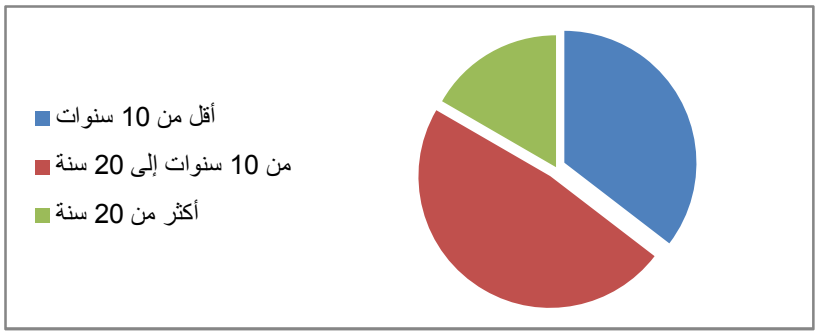
الجدول رقم(12) لتوزيع العينة حسب الخبرة العلمية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 10 سنوات	17	35.4
من 10 سنوات إلى 20 سنة	23	47.9
أكثر من 20 سنة	8	16.7
المجموع	48	100

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

كانت تقسيمات أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة، متناسقة مع العمر والمستوى التعليمي، حيث أن الملاحظ بأن أغلب أفراد عينة الدراسة، يتمتع بالخبرة اللازمة للإدارة، حيث كان عدد أفراد العينة الذين يملكون خبرة تتراوح أقل من 10سنوات يمثل 35.4%، أما النسبة الأكبر فكانت للفئة التي يتراوح معدل اعمارها من 10 إلى 20 سنة أي ما نسبته 47.9%، أما ما يخص الفئة التي تفوق عدد سنوات خبرتها 20 عاما فقد كانت 16.7%، ومثلت أقل نسبة من نسب أفراد العينة؛ ويمكن تمثيل البينات السابقة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(15) يبين توزيع العينة حسب الخبرة العلمية



من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج Excell

المبحث الثالث تحليل نتائج القسم الثاني من الإستبيان

وسنتعرض من خلال هذا المبحث، إلى إختبار وتحليل فرضيات الدراسة، وكذا إلى تحليل جميع فقرات الإستبيان وذلك بالإستعانة بالبرامج الإحصائية اللازمة.

المطلب الأول إختبار وتحليل الفرضيات

أولا– صدق وثبات الاستبيان: يقصد بصدق الإستبيان أن تقيس أسئلة الإستبيان ما وضعت لقياسه، وبعد تفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss19 تم استخدام ما يلي:

أ– آراء المحكمين: قبل نشر الإستبيان على أفراد العينة، تم عرضه على بعض الأساتذة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ذلك من أجل تحكيمه، والإسترشاد بخبرتهم وآرائهم، في مدى مناسبة فقرات الإستبيان لموضوع الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين؛ أيضا تم عرض الإستبيان على الأستاذ المشرف، وذلك بغرض إبداء ملاحظاته وتوجيهاته، وفي الأخير تمت صياغة الإستبيان بشكله نهائي.

ب– ثبات الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: إعتمدنا لقياس ثبات الإستبيان على معامل ألفا كرونباخ، وهو معامل يقيس درجة ثبات البيانات، وهذا الأخير يأخذ قيما من الصفر إلى الواحد، فكلما إقتربت القيمة إلى الصفر، دل ذلك أنه ليس هناك ثبات في البيانات، وعلى العكس من ذلك، كلما إقتربت النسبة إلى الواحد، إلا وزادت قيمة ثبات البيانات، وتعتبر قيمة $Alpha \geq 0.60$ من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمرا مقبولاً [1]؛ وهو ما يوضحه الجدولين التاليين:

الجدول رقم (13) يوضح حساب ألفا كرو نباخ لقياس الثبات الكلي لمحاور الاستبيان

عدد محاور القسم الثاني	معامل الثبات ألفا كرونباخ
4	0.835

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (14) يوضح حساب ألفا كرو نباخ لقياس ثبات كل محاور الاستبيان

المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد الشفافية	0.804
بعد العدالة	0.814
بعد الإستقلالية	0.749
الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية	0.784

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

كما هو واضح من النتائج الموضحة في الجدولين السابقين أعلاه، فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ، كانت مرتفعة لكل المحاور مجتمعة؛ حيث بلغت نسبة الثبات 0.835؛ وكذا فإن نسب ثبات المحاور الأربعة للإستبيان متفرقة،

[1] Sekaran, U & Bougie. **Research Methods for Business**: **A Skill Building Approach**. 5th edition, John Wiley & Sons, (2010)P 184

بلغت بحسب معامل ألفا كرونباخ 0.804 لمحور الشفافية، و0.814 لمحور العدالة، و0.749 لمحور الإستقلالية، و 0.784 لمحور الأداء المالي؛ وهي نسب مرتفعة حيث أنه وكما ذكرنا سابقا فإن نسب المعامل المقبولة 0.6 وبالتالي نكون تأكدنا من ثبات محاور الإستبيان.

2- إختبار الطبيعة بمعامل كولموكروف سميرنوف للمحاور: وهو معامل غير معلمي يقيس مستوى التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبيان.

الجدول رقم(15) يوضح حساب كولموكروف سميرنوف لقياس التوزيع الطبيعي كل محاور الاستبيان

المحور	معامل كولموكروف سميرنوف	مستوى المعنوية(SIG)
الشفافية	0.221	0.000
العدالة	0.306	0.000
الإستقلالية	0.226	0.000
الأداء المالي	0.371	0.002

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق، بأن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب معامل إختبار الطبيعة كولموكروف سميرنوف، الذي يحدد قيمة الدلالة الاحصائية، أي كلما كانت المعنوية Sig > 0.05 أي قيمة المعنوية أقل من 0.05 كلما تبين أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، ويظهر لنا أن معدلات المحاور لمعامل كولموكروف سميرنوف، محصورة بين 0.221 و 0.371 بينما مستوى المعنوية (SIG) يتراوح من 0.000 إلى 0.002 وبالتالي يتأكد لنا، أن البيانات في المحاور الأربعة موزعة توزيعا طبيعيا.

3- قياس الإرتباط عن طريق المعامل بيرسون وكذا إختبار الفرضيات الصفرية والبديلة: وهو معامل لقياس درجة الترابط بين المتغيرات، حيث إذا كانت قيمة المعنوية(sig) أقل من 0.05 أي $\alpha = 0.05$، وكانت نسبة الإرتباط أكبر من 0.6، دل ذلك على أن هناك إرتباط قوي بين المتغيرات، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية.

الجدول رقم(16) يبن قيم معامل الإرتباط بيرسون وقيمة المعنوية(sig)

المحاور	معامل الإرتباط بيرسون	قيمة المعنوية (SIG)
الشفافية	0.792	0.00
العدالة	0.785	0.00
الإستقلالية	0.823	0.00
المجموع	0.933	0.00

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإرتباط بيرسون= 0.792، بين محور المتغير المستقل (الشفافية)، وبين محور المتغير التابع (الأداء المالي)، وأن قيمة المعنوية sig = 0.00 عند الدلالة الاحصائية 0.01؛ ولذا يمكن القول ان هناك علاقة ارتباط طردية بين كلا هذين المتغيرين لأن معامل الإرتباط أكبر من 0.06، ودلت قيمة المعنوية المعدومة أي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد خطأ الفرضية الصفرية وبالتالي تأكيد الفرضية البديلة الفرعية الأولى.

- ونفس الأمر بالنسبة لمحور المتغير المستقل (العدالة) وبين محور المتغير التابع (الأداء المالي)، حيث أن معامل الإرتباط=0.785، وأن قيمة المعنوية sig = 0.00 عند الدلالة الاحصائية 0.01؛ ومنه يمكن القول أن هناك علاقة إرتباط طردية وقوية بين كلا هذين المتغيرين، لأن معامل الإرتباط أكبر من 0.06، وقيمة المعنوية اقل من 0.05؛ ووهو ما يدل على إنتفاء الفرضية الصفرية الثانية وإثبات الفرضية الفرعية الثانية البديلة.

- كذلك في ما يخص المحور المتغير المستقل الثالث والمتعلق ب(الإستقلالية)، فإن قيمة الإرتباط= 0.823 وقيمة المعنوية(sig) =0.00 عند الدلالة الإحصائية 0.01، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة إرتباط طردية وقوية أيضا، بين كلا هذين المتغيرين لأن معامل الإرتباط أكبر من 0.06؛ كما يتم نفي الفرضية الصفرية وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة البديلةحيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05.

- نفس الشيء ينطبق على مجموع المحاور الثلاثة للمتغير المستقل، (الحوكمة) حيث أن معامل الإرتباط بيرسون= 0.923 وقيمة المعنوية(sig)= 0.00 عند الدلالة الإحصائية0.01، وهو ما يمكن تفسيره بوجود علاقة طردية ما بين المتغير المستقل (الحوكمة) وما بين الأداء المالي لأن معامل الإرتباط قوي بينهما تقترب من 1، وبما أن قيمة المعنوية معدومة فيتم نفي الفرضية الصفرية وإثبات الفرضية البديلة الرئيسية لهذه الدراسة.

المطلب الثاني إختبار وتحليل فقرات الإستبيان

أولا– المتوسط الحسابي: وهو المقياس الأوسع إستخداما من مقاييس النزعة المركزية، ويتم إستخدامه لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان؛ وقد قمنا بحساب الوسط الإفتراضي بتقسيم مجموع بدائل الإجابة على عددها.

– مجموع البدائل =1+2+3+4+5 = 15؛ عدد البدائل = 5؛ المتوسط الحسابي الإفتراضي: 15/ 5=3

تحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل إيجابي أو سلبي، تتم عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي

– حدود الفئات: تتم عن طريق حساب المدى.

* **المدى=** القيمة الكبرى – القيمة الصغرى = 5 -1=4

* **طول الفئة =** المدى/ عدد التكرارات= 4/ 5= 0.8

نضيف النتيجة 0.8 بالتدريج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى .

ثانيا– جدول ليكرت الخماسي:كما ذكرنا سابقا أننا اعتمدنا في دراستنا على معامل ليكرت الخماسي، وعليه يمكن تشكيل جدول درجات الموافقة تبعا لما يلي:

الجدول رقم(17) يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
درجة الإستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1.00-1.80
الدرجة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفظة	منخفظة جدا

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

ثالثا– الإنحراف المعياري :وهو مقياس من أهم مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس مدى تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي للبيانات.

رابعا– تحليل الفقرات:

1– عرض نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الأول

جدول رقم (18) عرض نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الأول

الرقم	الفقرات	إجابات أفراد العينة						درجة الإتفاق	الترتيب
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التكرارات					
				موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
1	يتم إعداد المعلومات والقوائم المالية بصدق ووفق القوانين المحددة والتشريعات ذات الصلة.	4,31	0,803	22	21	4	0	1	مرتفعة جدا	1
				45,80%	43,80%	8,30%	0%	2,10%		
2	يتم توفير قنوات لنشر المعلومات للإستفادة منها من قبل الأطراف ذات العلاقة.	4,04	0,798	13	26	8	0	1	مرتفعة	3
				27,00%	54,20%	16,70%	0%	2,10%		
3	يتم الإفصاح عن أي تغييرات هامة في مجمل أصول وإلتزامات الشركة.	4,31	0,719	22	19	7	0	0	مرتفعة جدا	2
				45,80%	39,60%	14,60%	0%	0%		
4	يتم الإفصاح عن سياسات المؤسسة المستقبلية وكذا برامجها ومسؤولياتها إتجاه المجتمع.	3,85	0,799	10	23	13	2	0	مرتفعة	6
				20,80%	47,90%	27,10%	4,20%	0%		

5	يتم إعلام العاملين بنتائج العمليات وأهداف المؤسسة.	4,04	0,651	11	28	9	0	0	مرتفعة	4
				22,90%	58,30%	18,80%	0%	0%		
6	تتميز المعلومات الواردة في القوائم بقدرتها على التغذية العكسية.	4,04	0,743	13	25	9	1	0	مرتفعة	5
				27,10%	52,10%	18,70%	2,10%	0%		

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

تحليل فقرات المحور الأول:

1- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.31، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة جدا بحسب مقياس ليكرت المعرف سابقا، وكانت الإجابة الأكثر تكرار "موافق جدا" 22 مرة، ما نسبته 45.80% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق"21" مرة مانسبته 43.80%، وعبارة"محايد" 4 مرات بنسبة 8.30%، وعبارة معارض بشدة مرة واحدة ما يمثل نسبة 2.1%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة شديدة لأفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 0.803، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات افراد العينة.

2- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.04، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت الإجابة الأكثر تكرار "موافق " 26 مرة، ما نسبته 54.20% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق جدا"13 مرة مانسبته 27.00%، وعبارة"محايد" 8 مرات بنسبة 16.70%، وعبارة معارض بشدة مرة واحدة ما يمثل نسبة 2.1%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة لأفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 0.798، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات افراد العينة على هذه العبارة.

3- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.31، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة جدا، وكانت أكثر إجابة تكرار "موافق بشدة " 22 مرة، ما نسبته 45.80% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق "19 مرة مانسبته 39.60%، وعبارة"محايد" 7 مرات بنسبة 14.60%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض" أو "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة شديدة لأفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 0.719، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات افراد العينة على هذه العبارةأيضا.

4- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.85، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 23 مرة، ما نسبته 47.90% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "10 مرات مانسبته 20.80%، وعبارة"محايد" 13 مرة بنسبة 27.10%، وعبارة "معارض"مرتين ما نسبته 4.20%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 0.799، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات افراد العينة على هذه العبارة.

5- نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4.04، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 28 مرة، ما نسبته 58.30% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "11 مرة ما نسبته 22.90%، وعبارة"محايد" 9 مرات بنسبة 18.80%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض" و"معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة، مع وجود إنحراف معياري قدره 0.651، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات افراد العينة.

6- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره 4.04، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 25 مرة، ما نسبته 52.10% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "13 مرة ما نسبته 27.10%، وعبارة"محايد" 9 مرات بنسبة 18.70%، وعبارة "معارض"مرة واحدة ما نسبته 2.10%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة، مع ملاحظة إنحراف معياري قدره 0.743، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات افراد العينة على هذه العبارة أيضا.

2- عرض نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الثاني

جدول رقم (19) عرض نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	إجابات أفراد العينة							درجة الإتفاق	الترتيب
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التكرارات						
				موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
1	تتم مراعاة حقوق أصحاب المصالح من قبل الإدارة.	4,13	0,914	19	20	5	4	0	مرتفعة	2
				39,60%	41,70%	10,40%	8,30%	0%		

2	هناك آليات محددة وواضحة لعملية الترشح، وإنتخاب مجلس الإدارة.	4,1	0,722	14	26	7	1	0	مرتفعة	5
				29,20%	54,10%	14,60%	2,10%	0%		
3	تحرص اللجان المشكلة من قبل مجلس الإدارة، على الإلتزام بالقوانين، وكذا سياسات وخطط المؤسسة.	4,08	0,942	18	21	4	5	0	مرتفعة	6
				37,50%	43,80%	8,30%	10,40%	0%		
4	يمكن للمساهمين طلب معاينة أعمال اللجان المختصة، عند الحاجة لذلك.	4,13	0,733	16	22	10	0	0	مرتفعة	3
				33,40%	45,80%	20,80%	0%	0%		
5	هناك أسس واضحة في منح الحوافز، والمكافآت، لأعضاء مجلس الإدارة، وتتم مراجعتها ومراقبتها دوريا من قبل مجلس الإدارة.	4,13	0,815	17	22	7	2	0	مرتفعة	4
				35,40%	45,80%	14,60%	4,20%	0%		
6	هناك حرص من قبل الإدارة على التقييم المستمر للموظفين.	4,15	0,583	12	31	5	0	0	مرتفعة	1
				25%	64,60%	10,40%	0%	0%		

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

تحليل فقرات المحور الثاني

1- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.13، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت الإجابة الأكثر تكرار "موافق " 20 مرة، ما نسبته 41.70% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة"19 مرة مانسبته 39.60%، وعبارة"محايد" 5 مرات بنسبة 10.30%، وعبارة معارض 4 مرات ما يمثل نسبة 8.30%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 0.914، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة.

2- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.10، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت الإجابة الأكثر تكرار "موافق " 26 مرة، ما نسبته 54.10% من مجمل الإجابات، وتكررت

الإجابة"موافق جدا"14 مرة مانسبته 29.20%، وعبارة"محايد" 7 مرات بنسبة 14.60%، وعبارة معارض مرة واحدة ما يمثل نسبة 2.1%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة لأفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية، مع وجود إنحراف معياري قدره 0.722، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات افراد العينة على هذه العبارة.

3- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.08، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر إجابة تكرار "موافق " 21 مرة، ما نسبته 43.80% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "18 مرة مانسبته 37.50%، وعبارة"محايد" 4 مرات بنسبة 08.30%، بينما الإجابة "معارض" فتكررت 5 مرات ما نسبته 10.40% أما الإجابة "معارض بشدة" فلم تتكر مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 0.942، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة.

4- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.13، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 22 مرة، ما نسبته 45.80% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "16 مرة مانسبته 33.40%، وعبارة"محايد" 10 مرات بنسبة 20.80%، بينما لم تتكرر الإجابة"معارض" و "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 0.733، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة.

5- نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4.13، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 22 مرة، ما نسبته 45.80% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "17 مرة ما نسبته 35.40%، وعبارة"محايد" 7 مرات بنسبة 18.80%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض" و"معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة، مع وجود إنحراف معياري قدره 0.815، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

6- في ما يخص العبارة السادسة جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 4.15، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 31 مرة، ما نسبته 64.60% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "12 مرة ما نسبته 25.00%، وعبارة"محايد" 5 مرات بنسبة 10.40%، بينما لم

تتكرر الإجابة"معارض" و "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة، مع ملاحظة إنحراف معياري قدره 0.583، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة أيضا.

3- عرض نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الثالث

جدول رقم (20) عرض نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرات	إجابات أفراد العينة						درجة الإتفاق	الترتيب
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التكرارات					
				موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
1	المعلومات التي تصدرها المؤسسة، محايدة، وغير منحازة لطرف على حساب طرف آخر.	3,81	1,085	13	21	9	2	3	مرتفعة	4
				27,10%	43,70%	18,70%	4,20%	6,30%		
2	يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة، يكون ثلثهم على الأقل من الأعضاء المستقلين، وأغلبيتهم من الأعضاء غير التنفيذيين، تنتخبهم الجمعية العمومية العادية للمساهمين.	3,81	0,982	13	18	13	3	1	مرتفعة	5
				27,10%	37,40%	27,10%	6,30%	2,10%		
3	هناك إحترام لحقوق أصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون، أو نتيجة الاتفاقات المتبادلة، بين الشركة	3,96	1,11	20	12	12	2	2		2
				41,60%	25%	25%	4,20%	4,20%		

	وأصحاب المصالح.								
4	يحترم مجلس الإدارة، والمسيرون، ثقافة الحوار، وإختلاف وجهات النظر داخل المؤسسة.	3,67	1,117	11	20	10	4	3	مرتفعة	6
				22,90%	41,70%	20,80%	8,30%	6,30%		
5	يوجد فصل بين المهام، وتحديد دقيق للمسؤوليات داخل المؤسسة.	3,98	0,785	12	25	9	2	0	مرتفعة	1
				25%	52,10%	18,70%	4,20%	0%		
6	عدم تعرض أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين لأي خطر نتيجة إيصالهم لأي تصرفات غير قانونية إلى مجلس الإدارة.	3,94	0,783	12	22	13	1	0	مرتفعة	3
				25%	45,80%	27,10%	2,10%	0%		

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

تحليل فقرات المحور الثالث

1- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من المحور الثالث بمتوسط حسابي قدره 3.81، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت الإجابة الأكثر تكرار "موافق " 21 مرة، ما نسبته 43.70% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة"13 مرة مانسبته 21.10%، وعبارة"محايد" 9 مرات بنسبة 18.70%، وعبارة معارض مرتين ما يمثل نسبة 4.20%، بينما الإجابة "معارض بشدة" تكررت 3 مرات، مانسبته6.3%، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 1.085، مما عدم وجود تناسق تام في إجابات أفراد العينة.

2- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يخص العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.81، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت الإجابة الأكثر تكرار "موافق " 18 مرة، ما نسبته 37.40% من مجمل الإجابات،

وتكررت الإجابة"موافق جدا" وعبارة"محايد" 13مرة مانسبته 27.10%، وعبارة "معارض " 3 مرات ما يمثل نسبة 6.3%، بينما الإجابة "معارض بشدة" مرة واحدة، ما نسبته 2.10% وهذا يعني وجود موافقة لأفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية، مع وجود إنحراف معياري قدره 0.982، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات افراد العينة على هذه العبارة أيضا.

3- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.96، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر إجابة تكرار "موافق بشدة " 20 مرة، ما نسبته 41.60% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق"وعبارة"محايد" 12 مرة مانسبته 25%، بينما الإجابة "معارض" والإجابة "معارض بشدة" فتكررت مرتين ما نسبته 4.20%، وهذا يعني وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 1.11، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة.

4- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.67، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 20 مرة، ما نسبته 41.70% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "11 مرة مانسبته 22.90%، وعبارة"محايد" 10 مرات بنسبة 20.80%، بينما الإجابة "معارض" 4 مرات مانسبته 8.30%، و "معارض بشدة" 3 مرات مانسبته 6.30% ، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة، مع وجود إنحراف معياري قدره 1.117، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة أيضا.

5- نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة كانت بمتوسط حسابي قدره 3.98، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 25 مرة، ما نسبته 52.10% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "12 مرة ما نسبته 25.00%، وعبارة"محايد" 9 مرات بنسبة 18.70%، بينما الإجابة "معارض" تكررت مرتين ما نسبته 4.20% ، في ما لم تتكرر العبارة"معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة، مع وجود إنحراف معياري وقدره 0.785، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

6- أما في ما يخص العبارة السادسة فجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.94، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 22 مرة، ما نسبته 45.80% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "12 مرة ما نسبته 25.00%، وعبارة"محايد" 13 مرة بنسبة 27.10%، في ما تتكررت الإجابة"معارض" معارض" مرة واحدة ما نسبته2.10% ، و لم تتكررعبارة "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني أيضا، وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة، مع ملاحظة إنحراف معياري قدره 0.783، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة أيضا.

4- عرض نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الرابع

جدول رقم (21) عرض نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الرابع

الرقم	الفقرات	إجابات أفراد العينة							درجة الإتفاق	الترتيب
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التكرارات						
				موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
1	إحترام حقوق أصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون يؤدي إلى تقتهم والرفع من نسب الإستقلالية والسيولة داخل الشركة.	4,25	0,758	18	26	3	0	1	مرتفعة جدا	1
				37,50%	54,10%	6,30%	0,00%	2,10%		
2	طرح المخاطر الجوهرية المتوقعة، وكذا وسائل وأدوات تفاديها، ومعالجتها، وبكل شفافية على المستثمرين، يرفع من قيمة الإستثمارات داخلها.	4,17	0,975	22	16	7	2	1	مرتفعة	2
				45,80%	33,30%	14,60%	4,20%	2,10%		
3	وجود مجلس إدارة قوي، يرفع من قدرة المؤسسة على ممارسة حكم موضوعي وسليم في تسيير شؤون الشركة والرفع من أدائها.	3,88	0,841	10	25	11	1	1	مرتفعة	5
				20,80%	52,10%	22,90%	2,10%	2,10%		
4	هناك نظم سليمة للرقابة (إدارة المخاطر، الرقابة المالية، رقابة العمليات)، مما يمنع وجود تلاعبات مالية.	3,63	0,841	6	23	14	5	0	مرتفعة	8
				12,50%	47,90%	29,20%	10,40%	0%		
5	المقارنة الدورية للنتائج والأداء المالي للشركة مع نظرائها من الشركات	3,52	0,899	7	17	18	6	0	مرتفعة	9

	المنافسة، يساعد المؤسسة بتحديد خططها وإستراتيجياتها المالية.								
		14,60%	35,40%	37,50%	12,50%	0%			
6	الإعتماد على الطرق الحديثة، وتكنولوجيات المعلومات، في حساب النسب المالية وتحديد الخطط والإستراتيجيات، يساعد في الرفع منها وتحسينها(النسب المالية).	3,9	0,928	15	16	14	3	0	مرتفعة	4
		31,30%	33,20%	29,20%	6,30%	0%				
7	تمتاز المعلومات الواردة في القوائم المالية، بقدرتها على التغذية العكسية، وذلك من أجل إستغلالها مستقبلا في تحسين الأداء المالي.	3,75	0,911	9	23	12	3	1	مرتفعة	6
		18,80%	47,90%	25,00%	6,30%	2,10%				
8	تستفيد المؤسسة من نصائح البنوك، والمؤسسات المالية، حول إستراتيجيات العمل والإستراتيجيات المالية، وذلك من أجل الرفع من أدائها.	3,73	0,818	8	22	15	3	0	مرتفعة	7
		16,,70%	45,70%	31,30%	6,30%	0%				
9	إتباع للقوانين والتشريعات ذات الصلة، في إعداد القوائم المالية، وإبراز المركز المالي الحقيقي، يرفع من قيمة المركز المالي للمؤسسة.	3,94	0,755	10	27	9	2	0	مرتفعة	3
		20,80%	56,20%	18,80%	4,20%	0%				

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

تحليل فقرات المحور الرابع

1- نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من المحور الرابع كانت بمتوسط حسابي قدره 4.25، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة جدا وذلك بحسب مجالات معامل ليكارت الخماسي، وكانت الإجابة الأكثر تكرار "موافق " 26 مرة، ما نسبته 54.10% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة"18 مرة مانسبته 37.50%، وعبارة"محايد" 3 مرات بنسبة 6.30%، وعبارة "معارض بشدة" مرة واحدة ما يمثل نسبة 2.10%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض " مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة شديدة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 0.758، مما يعني عدم وجود تناسق تام في إجابات أفراد العينة.

2- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يخص العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.17، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت الإجابة الأكثر تكرار "موافق بشدة " 22 مرة، ما نسبته 45.80% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق" و16 مرة، ما نسبته 33.30% ، أماعبارة"محايد" فتكررت 7مرات مانسبته 14.60%، وعبارة "معارض " مرتين ما يمثل نسبة 4.20%، بينما الإجابة "معارض بشدة" تكررت مرة واحدة، ما نسبته 2.10% وهذا يعني وجود موافقة لأفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية، مع وجود إنحراف معياري قدره 0.975، مما يعني عدم وجود تناسق تام في إجابات افراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

3- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.88، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر إجابة تكرار "موافق " 25 مرة، ما نسبته 52.10% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة" 10 مرات مانسبته 20.80%، وعبارة"محايد" تكررت 11 مرة، ما نسبته 22.90 ، بينما الإجابة "معارض" والإجابة "معارض بشدة" فتكررت مرة واحدة ما نسبته 2.10%، وهذا يعني وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 0.841، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة.

4- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.63، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 23 مرة، ما نسبته 47.90% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "6 مرات مانسبته 12.50%، وعبارة"محايد" 14 مرة بنسبة 29.20%، بينما الإجابة "معارض" 5 مرات مانسبته 10.40%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة، مع وجود إنحراف معياري قدره 0.841، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة أيضا.

5- نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة كانت بمتوسط حسابي قدره 3.52، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، بينماكانت أكثر الإجابات تكرار "محايد " 18 مرة، ما نسبته 37.50% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "7 مرات ما نسبته 14.60%، وعبارة"موافق" 17 مرة بنسبة 35.40%، بينما الإجابة "معارض" تكررت 6 مرات ما نسبته 12.50% ، في ما لم تتكرر العبارة"معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة، مع وجود إنحراف معياري وقدره 0.899، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

6- وفي ما يخص العبارة السادسة فجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.90، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 16 مرة، ما نسبته 33.20% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "15 مرة ما نسبته 31.30%، وعبارة"محايد" 14 مرة بنسبة 29.20%، أما الإجابة"معارض" فتكررت 3 مرات ما نسبته 6.30% ، ولم تتكررعبارة "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني أيضا، وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة، مع ملاحظة إنحراف معياري قدره 0.928، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة أيضا.

7- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.75، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر إجابة تكرار "موافق " 23 مرة أي ما نسبته 47.90% من مجمل إجابات المحاور الأربعة، وتكررت الإجابة"موافق بشدة" 9 مرات مانسبته 18.80%، وعبارة"محايد" تكررت 12 مرة، ما نسبته 25.00% ، بينما الإجابة "معارض" فتكررت 3 مرات مانسبته 6.30%، والإجابة "معارض بشدة" فتكررت مرة واحدة ما نسبته 2.10%، وهذا يعني وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة، مع ملاحظة وجود إنحراف معياري قدره 0.911، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة.

8- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.73، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، وكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 22 مرة ما نسبته 45.70% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة "موافق بشدة "8 مرات مانسبته 16.70%، وعبارة"محايد" 15 مرة بنسبة 31.30%، بينما الإجابة "معارض" 3 مرات مانسبته 6.30%، بينما لم تتكرر الإجابة "معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة، مع وجود إنحراف معياري قدره 0.818، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة أيضا.

9- نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة كانت بمتوسط حسابي قدره 3.94، مما يعني درجة إتفاق مرتفعة، بينماكانت أكثر الإجابات تكرار "موافق " 27 مرة، ما نسبته 56.20% من مجمل الإجابات، وتكررت الإجابة"موافق بشدة "10 مرات ما نسبته 20.80%، وعبارة"محايد" 9 مرات بنسبة 18.80%، بينما الإجابة "معارض" تكررت مرتين ما نسبته 4.20% ، في ما لم تتكرر العبارة"معارض بشدة" مطلقا، وهذا يعني وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة، مع وجود إنحراف معياري وقدره 0.755، مما يعني وجود بعض التفاوت في إجابات أفراد العينة المدروسة أيضا.

خاتمة الفصل الثاني

كان الجانب التطبيقي لهذه الدراسة عبارة عن إستبانة موجهة لموظفي أحد أهم المؤسسات الإقتصادية في البلاد، ألا وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)، متمثلة في فرعها بولاية الوادي، وبعد توزيعنا لهذه الإستبانة، ومن ثم جمعها وتحليلها عن طريق بعض البرامج الإحصائية المساعدة، خلصنا إلى النتائج التالية:

- الجنس الغالب لمجتمع الدراسة، كان الجنس الذكري لطبيعة الأعمال في المؤسسة.
- الفئة الغالبة لمجتمع الدراسة كانت فئة الشباب.
- كما تميز الجزء الأكبر من أفراد العينة بمستوى تعليمي عالي.
- معظم أفراد العينة لهم الخبرة الكافية للإجابة بموضوعية على أسئلة الإستبيان.

ومن خلال إجابات أفراد العينة على الفقرات المطروحة من خلال الإستبيان خلصنا إلى النتائج التالية:

- تراوحت إجابات العينة على تلك الفقرات ما بين الموافق إلى الموافق بشدة وذلك من خلال إستخراج المتوسط الحسابي لجميع الفقرات ما يدل على وجود تطبيق نسبي لأبعاد حوكمة الشركات داخل المؤسسة؛ هذا لا ينفي وجود بعد الآراء المعارضة التي أجابت بالمعارضة أو المعارضة الشديدة لبعض فقرات هذا الإستبيان.
- حيث كانت أعلى الفقرات في ما يخص المحور الأول من القسم الثاني للإستبيان، الفقرة الأولى: (يتم إعداد المعلومات والقوائم المالية بصدق ووفق القوانين المحددة والتشريعات ذات الصلة)، وذلك بمتوسط حسابي 4.31 وبدرجة إتفاق مرتفعة جدا، وهو ما يدل على الإعداد الجيد والصادق للقوائم المالية داخل المؤسسة محل الدراسة؛ في ما كانت أقل الفقرات درجة، الفقرة الرابعة (يتم الإفصاح عن سياسات المؤسسة المستقبلية وكذا برامجها ومسؤولياتها إتجاه المجتمع)؛ وهو ما يدل على وجود بعض الحياد في ما يخص تلك الفقرة، ورغم هذا فقد كان متوسطها الحسابي 3.85 وبدرجة إتفاق مرتفعة.
- أما في ما يخص المحور الثاني، فقد كانت أعلى الفقرات، الفقرة السادسة(هناك حرص من قبل الإدارة على التقييم المستمر للعاملين)، بمتوسط حسابي4.15 وبدرجة إتفاق مرتفعة، أما أقل الفقرات فقد كانت الفقرة الثالثة (تحرص اللجان المشكلة من قبل مجلس الإدارة على الإلتزام بالقوانين، وكذا سياسات وخطط المؤسسة)، بمتوسط حسابي قدره 4.08 وبدرجة إتفاق مرتفعة أيضا، ما يبين موافقة مرتفعة على كامل فقرات هذا المحور من قبل عينة الدراسة.
- المحور الثالث كانت أعلى الفقرات فيه الفقرة الخامسة (يوجد فصل بين المهام، وتحديد دقيق للمسؤوليات داخل المؤسسة)، بمتوسط حسابي 3.98، ودرجة إتفاق مرتفعة، وهو ما يؤكد رضا العينة عن توزيع المهام

والمسؤوليات داخل المؤسسة، بينما كانت أقل فقراته الفقرة الرابعة (يحترم مجلس الإدارة والمسيرون، ثقافة الحوار وإختلاف وجهات النظر داخل المؤسسة)، بمتوسط حسابي 3.67 ودرجة إتفاق مرتفعة أيضا، ما يؤكد وجود بعض التحفظات البسيطة، على هذه الفقرة من قبل عينة الدراسة.

- في ما يخص المحور الرابع من القسم الثاني، فقد كانت أعلى فقراته الأولى (إحترام حقوق أصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون، يؤدي إلى ثقتهم والرفع من نسب الإستقلالية والسيولة داخل الشركة)، بمتوسط حسابي 4.25 وبدرجة إتفاق مرتفعة جدا، أما أقل فقراته فكانت الخامسة (المقارنة الدورية للنتائج والأداء المالي للشركة مع نظرائها من الشركات المنافسة، يساعد المؤسسة بتحديد خططها وإستراتيجياتها المالية)، بمتوسط حسابي قدره3.52 وبدرجة إتفاق مرتفعة، ما يعني وجود بعض التحفظات على هذه العبارة، ربما يرجع لعدم دراية بعض من عينة الدراسة بهذه المسألة.

وعموما فقد تراوحت جميع الإجابات ما بين الموافقة والموافقة بشدة، بمتوسط حسابي محصور ما بين (4.31-3.52)، وهو ما يعني إتفاق كبير لمعظم عينة الدراسة مع أغلب فقرات الإستبيان مع وجود بعض التحفظات القليلة.

الخاتمة العامة

تمهيد

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

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

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

إختبار الفرضيات

الجدول رقم(22)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والإتجاه لمحاور الاستبيان

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
01	بُعد الشفافية داخل المؤسسة	4.08	0.887	موافق
02	بعد العدالة داخل المؤسسة	4.11	0.661	موافق
03	بعد الإستقلالية داخل المؤسسة	3.82	0.786	موافق
04	الأداءالمالي للمؤسسة الإقتصادية	3.85	1.007	موافق

من إعداد الطلبة حسب نتائج الإستبيان إعتمادا على مخرجات برنامج spss

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإستقلالية داخل المؤسسة، وبين تحسن الأداء المالي.

أولا– إختبار الفرضية الأولى

H_0- **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بالمصداقية والشفافية في تعاملات المؤسسة مع كل الأطراف، والتحسن في الأداء المالي داخلها.

H_1- **الفرضية البديلة:** يوجد علا قة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بالمصداقية والشفافية في تعاملات المؤسسة مع كل الأطراف، والتحسن في الأداء المالي داخلها.

من خلال الجدول رقم(22) يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفرضية الأولى 4.08، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الإفتراصي البالغ 3 وهو مايقع في الإتجاه موافق وبانحراف معياري0.887، وها مايشير إلى موافقة أفراد العينة بنسبة مقبولة على الفرضية الأولى لهذه الدراسة، ما يدل أيضا على أهمية ٌبعد الشفافية داخل المؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونؤكد الفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية.

H_0- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العدالة داخل المؤسسة الإقتصادية، وبين تحسن أدائها المالي.

H_1- **الفرضية البديلة:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العدالة داخل المؤسسة الإقتصادية، وبين تحسن أدائها المالي.

من خلال الجدول رقم(22) يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفرضية الثانية 4.11، وهو أيضا أكبر من المتوسط الحسابي الإفتراصي البالغ 3 وهو مايقع بدوره في الإتجاه موافق وبانحراف معياري0.661، وها مايدل على موافقة أفراد العينة بنسبة مقبولة على الفرضية الثانية لهذه الدراسة، وما يدل أيضا على أهمية ٌبعد العدالة داخل المؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونؤكد الفرضية البديلة.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة.

H_0- **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإستقلالية داخل المؤسسة، وبين تحسن الأداء المالي.

H_1- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإستقلالية داخل المؤسسة، وبين تحسن الأداء المالي.

من خلال الجدول رقم(22) يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفرضية الثالثة 3.82، وهو أيضا أكبر من المتوسط الحسابي الإفتراصي البالغ 3، وهو مايقع بدوره في الإتجاه موافق وبانحراف معياري 0.786، وها مايدل على

موافقة أفراد العينة بنسبة مقبولة على الفرضية الثالثة لهذه الدراسة، وما يدل أيضا على أهمية بُعد الشفافية داخل المؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونؤكد الفرضية البديلة.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية.

H_0- **الفرضية الصفرية:** ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين تبني المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لحوكمة الشركات، والتحسن في أدائها المالي.

H_1- **الفرضية البديلة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين تبني المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لحوكمة الشركات، والتحسن في أدائها المالي.

من خلال الجدول رقم(22) يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفرضية الرئيسية 3.85، وهو أيضا أكبر من المتوسط الحسابي الإفتراصي البالغ 3، وهو مايقع بدوره في الإتجاه موافق وبانحراف معياري 1.007، وها مايدل على موافقة أفراد العينة بنسبة مقبولة على الفرضية الثالثة لهذه الدراسة، وما يدل أيضا على أهمية تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة، ودورها في تحسين الأداء المالي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونؤكد الفرضية البديلة أيضا.

نتائج الدراسة:

خلصنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج لعل أهمها:

- برز مصطلح الحوكمة كنتيجة للأزمات والفضائح المالية المتتالية، التي وقعت في كثير من الدول، لعل أبرزها ما حدث في أمريكا وأوروبا وكذا في دول آسيا الشرقية.

- حددت مبادئ الحوكمة الأسس والقواعد الواجب توافرها، من أجل تفادي وقوع المزيد من الأزمات، وكذا زيادة إطمئنان أصحاب رؤوس الأموال على أموالهم المستثمرة.

-كما هدفت الحوكمة إلى وضع آليات رقابية واضحة، حيث أنه من شأن أبعاد الحوكمة في حال تطبيقها على وجها الامثل مثل الشفافية والعدالة والإستقلالية، أن يضمن حقوق جميع أصحاب المصالح، سواء الداخلين أو الخارجيين عن المؤسسة.

- من أجل التطبيق الأمثل لحوكمة الشركات، هناك العديد من المحددات سواء الداخلية أو الخارجية، والتي يجب حدوث تكامل في ما بينها، حتى يتم تطبيقها على وجها الأمثل.

- إن فقدان الثقة من قبل مستخدمي القوائم والتقارير المالية لما تحتويه من معلومات، من شانه أن يؤدي إلى إنهيار الأداء المالي داخلها في كثير من الأحيان.

-سعت الجزائر ومن خلال إصدارها لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، إلى وضع نموذج للحوكمة خاص

بالبلاد يواكب ما هو حاصل عالميا.

-يبقى هذا النموذج من حوكمة الشركات الجزائري قاصرا في عديد النواحي، لكون غالبية الشركات في البلاد ذات طابع عائلي تعتمد على التمويل والرقابة الذاتية، وهي بذلك ذات تركيبة خاصة إلى حد بعيد، وكذا النقص في بعض آليات التطبيق والرقابة.

- لتقييم الأداء المالي دور كبير في صراع البقاء وتفادي الاخطاء والازمات قبل دوثها.

- هناك العديد من النسب والتوازنات، والتي نستطيع من خلالها أن نقيم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية.

- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد الحوكمة والمتمثلة أساسا في الشفافية والعدالة والإستقلالية، على الأدء المالي للمؤسسة.

- يساعد تطبيق نموذج حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر.

التوصيات والإقتراحات

لا بد من التأكيد على ضرورة تحديث النظم والتشريعات الجزائرية، وإجراء بعض التعديلات على ميثاق الحكم الراشد بالجزائر، سواءا من ناحية التسمية أو من ناحية المضمون، ذلك حتى يتواكب مع التطورات الإقتصادية والتجارية الراهنة، وكذا الرفع من الثقافة الفكرية لمفهوم الحوكمة لدى عديد الفئات لهذا المفهوم، بل وداخل المؤسسات الإقتصادية نفسها، لمدى الفائدة من الممارسة والتطبيق الفعلي للحوكمة على العوائد المالية للمؤسسات الإقتصادية وغيرها؛ ولا يفوتنا ذكر أنه لن يكتمل تطبيق نموذج الحوكمة في الجزائر، من دون وضع نظم وآليات رقابية واضحة، تسهم في كشف الأخطاء والتلاعبات، وتسهر على التطبيق السليم للقوانين والتشريعات، كما لا ننسى ضرورة الحرص على تدريب كفاءات وخبرات، تُسهم في الرفع من مستوى تطبيق الحوكمة في البلاد، وذلك سواء من خلال الجامعات، أو مراكز تكوين، أو حتى إرسال بعثات خارجية وغيرها.

الآفاق المستقبلية للدراسة

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

- إجراء دراسات مقارنة بين التأثيرات الإيجابية والسلبية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية.

- إجراء دراسات على ضرورة تكيف النظام المالي والجبائي الجزائري مع نظام حوكمة الشركات.

- إجراء دراسات في ضرورة وضع ضوابط رقابية صارمة لتطبيق الحوكمة في البلاد.

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

قائمة المراجع

المراجع العربية

I. الكتب

1. أحمد علي خضر، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2012، ص6.
2. توفيق محمد عبد المحسن ، **تقييم الأداء مدخل جديد... لعالم جديد**، دار الفكر العربي ، مصر ، 2003.2004 ، ص6.
3. جميل أحمد توفيق، **أساسيات الادارة المالية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص36.
4. جميل توفيق، **إدارة أعمال**، دار النهضة العربية، لبنان، 1978، ص25.
5. سعيد علي الراشدي، **الإدارة بالشفافية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص18.
6. السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص24.
7. طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، "**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2011 ، ص27.
8. عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص27.
9. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح عشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 ، ص2 .
10. علاء فرحان طالب،**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي**، دار صفاء ، عمان، 2011، ص ص:73- 74.
11. عمر صخري، " **اقتصاد المؤسسة** "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، ، 1993، ص 24.
12. مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص:57- 58.
13. محمد مصطفى سليمان ،**" حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"**، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر، سنة 2006 ،طبعة 2008، ص15.
14. ناصر دادي عدون، **الإدارة و التخطيط الإستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2001، ص 165
15. ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير(التحليل المالي)**، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999 ، ص ص46 ،47.
16. ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص40.

II. رسائل الماجستير والدكتوراه

أ- أطروحات الدكتوراه

17. فارس بن علوش بن بادي السبيعي، **دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية**، مذكرة دكتوراه في الفلسفة والعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص42.
18. مناد علي، دور **حوكمة الشركات في الاداء المؤسسي**، أطروحة دكتوراة، تخصص إقتصاد التمية، جامعة جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص143.
19. نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين**، أطروحة دكتوراة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص74.

ب- رسائل الماجستير والماستر

20. إدريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص ص، 26-29.
21. بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير تخصص مالية ومحاسبة(غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008، صص 185-186.
22. بلهاشمي جلالي طارق، **لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، جوان2006، ص94.
23. بن خروف جليلة، **دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2009، ص 78.
24. جمال عبيد محمد العازمي، **دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية**، رسالة ماجستير محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص38.

25. حمزة بوكفة، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، تخصص مناجمنت المؤسسة ، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2008/2007، ص135.

26. خضار عبد الرحمان، **تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وآفاق تطويره**، دراسة حالة مؤسسة بلاست أفريك غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012 ، ص ص49-51.

27. رياض زلاسي ، **إسهامات حوكمة الشركات في المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية** رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 / 2011 ، ص03 .

28. زكاروليد، **دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة**، 2016، ص41-49.

29. سليماني رشيدة، **دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين**، مذكرة ماستر تخصص مالية وحكمة الشركات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص29.

30. محمد جميل حبوش، **مدى إلتزام الشركات العامة القلسطينية بقواعد حوكمة الشركات–دراسة داخلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء شركات المساهمة العامة**، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة غزة الإسلامية، 2007، ص 23.

III. المؤتمرات و الملتقيات

31. حنشور جمال، **الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي و البعد الاستراتيجي لإنشاء القيمة**، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 18-2009/11/19، ص11.

32. دريس رشيد، **دور الحوكمة في إدارة المخاطر**، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول:دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن **بوعلي ، الشلف**، 19-2013/11/20، ص 6.

33. سندية مروان سلطان الحيالي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، **دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية**، المؤتمر الدولي الثامن حول:دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 19-2013/11/20، ص 6.

34. صالح محمد حسن محمد الحملاوي، **اتجاه دور للمراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية** ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية، الإدارية والاقتصادية، الإسكندرية 10/08سبتمبر 2005 ، ص ص332- 331.

35. صفاء محمد سرور، **دور المنهج الإسلامي في زيادة فعالية حوكمة الشركات**، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية، كلية التجارة، الجزء الثالث، جامعة الإسكندرية، 8-10سبتمبر 2005، ص 268.

36. خالد الخطيب، عصام قريط، **مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها"حالة الاردن ومصر"**، ورقة بحث، المؤتمر الثالث للحوكمة، القاهرة، 2009، ص6.

37. ضياء مجيد الموسوي ، **الإصلاح الهيكلي وتحديات العولمة، فعاليات الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر2001.

38. عبد الرزاق خليل، عبدي نعيمة، **دور المراجعة كآلية لحوكمة المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 18-2009/11/19، ص3.

39. عرابة رابح، بلعياء خديجة،**"الحكم الراشد اختيار استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية"**، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية ،سكيكدة، 2007 ، ص03.

40. محمد الصغير قريشي، **عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011، ص122.

41. نصر عبد الكريم، **تقييم تجربة الإدراج والإفصاح في سوق فلسطين للأوراق المالية بعد مرور عشر سنوات على تأسيسه**، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، سبتمبر 2007، ص10.

42. نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،6- 7 ماي، 2012، ص12.

IV. المجلات العلمية

43. أحمد منير النجار، **البعد المصرفي في حوكمة الشركات**، اتحاد المصارف الكويتية، العدد 40، مارس 2007، ص11.

44. إلهام يحياوي، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 64.

45. بهاء الدين سمير علام، **اثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية** ، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2009، ص 26-27.

46. حبار عبد الرزاق**"الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا"** –مجلة . اقتصاديات شمال افريقيا **"**العدد السابع، 2009 ، ص76.

47. رشا نايل حامد الطراونة، علي محمد عمر العضايلة، **أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد6، العدد1 ، الجامعة الأردنية،2010، ص69.

48. عبد اللطيف محمد خليل، **نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة بالتطبيق على البنوك التجارية**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجد الخامس والعشرون، جويلية 2003، ص 404.

49. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص28.

50. عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، إتحاد المصارف العربية،2007، ص 25.

51. فوزي عبد العزيز، **الشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والمساءلة الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا**، ص ص1-2.

52. فيصل محمود الشوارة،**"** قواعد **الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد25 ، العدد الثاني، 2009،ص 127.

53. كاترين ل، كوشتا هلبلينج، جود دسوليفان، **غرس حوكمة الشركات في الإقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية،(حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون)**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص9.

52. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، أوت 2008، ص10.

53. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية، العدد 13، 2009، ص9.

54. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، العدد21، 2011، ص1-3.

55. **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر**، الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية،2009، ص 18.

56. نجعان جهان ،**" حوكمة الشركات متطلباتها، مبادئها ونطاق تطبيقها-"**كونست-للاستشارات الاستثمارية،سنة 2009 ،ص04.

المراجع الأجنبية

1. Anderson. Urton, **ASSURANCE AND CONSULTING SERVICES. The Institute of Internal Auditors**, Florida-USA, 2003, P102.
2. Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat(2009) code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , ,p 27.
3. -Brahim LAKHLEF, " **la bonne gouvernance - croissance et d'développement** ", Ed-Dar Alkhaldounia, Alger, 2006, p 14.
4. Geroud froncoise et al, **contrôle de gestionet bilotage de la performance**, Galino, Paris, 2002, P44.
5. L'institut algérien de gouvernance d'entreprise, Avec le soutien de CIPE , p4.
6. Norbert Guedj**, le contrôle de gestion**, édition d'Organisation, Paris, 1995, p285.
7. Public oversight board (pob) **issues conforming the accounting profession standrnd** ,ct :POB,(1993).
8. Stéphane Trébucq, **La Gouvernance D'Entreprise Héritière de Conflits Idéologiques et Philosophiques Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management**, Crefige-Universite Paris-Dauphine avec le soutien de l'associait francophone de Comptabilité, 20-21 Mars 2003, p p 03-.05.

V. مواقع الإنترنت

1. Pr.bachir mazouz, la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, deuxième partie: peut-ou parler de la bonne gouvernance en Algérie sur: http://www.youtube.com/watch?v=EFJ7WSSsV3k.
2. www.algeriacorporategovernance.org/download/code-ara.rar.

قائمة المراجع

جامعـــــة الشهـــــيد حمـــــه لخضـــــر بالـــوادي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

تخصص محاسبة وتدقيق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة .....

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

إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

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

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

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

التعريف بمتغيرات الدراسة

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

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

أسماء الطلبـــــــة **الأستاذ المشرف**

قديري سعد د/ زين يونس

سعداني أنور

نيني عبد الحق

القسم الأول : معلومات عامة

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

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 50 سنة ☐ أكثرمن 50 ☐

3- المؤهل العلمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐

4- التخصص العلمي:

محاسبة ☐ مالية ☐ علوم تسيير ☐ أخرى ☐

5- الوظيفة:

إطار ☐ محاسب ☐ تقني سامي ☐ عون تنفيذ ☐ أخرى ☐

6- الخبرة العملية:

أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

القسم الثاني:

في ما يلي مجموعة من العبارات والمتعلقة بأبعاد حوكمة الشركات، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة

المحور الأول: قياس بُعــد الشفافية والإفصاح في المؤسسة.						
الرقم	**فقرات الإستبيان**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
1	يتم إعداد المعلومات والقوائم المالية بصدق ووفق القوانين المحددة والتشريعات ذات الصلة.					
2	يتم توفير قنوات لنشر المعلومات للإستفادة منها من قبل الأطراف ذات العلاقة.					
3	يتم الإفصاح عن أي تغييرات هامة في مجمل أصول وإلتزامات الشركة.					
4	يتم الإفصاح عن سياسات المؤسسة المستقبلية وكذا برامجها ومسؤولياتها إتجاه المجتمع.					
5	يتم إعلام العاملين بنتائج العمليات وأهداف المؤسسة.					
6	تتميزالمعلومات الواردة في القوائم بقدرتها على التغذية العكسية.					

المحور الثاني: قياس بُعــد العدالـــــــة في المؤسسة.						
الرقم	**فقرات الإستبيان**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
1	تتم مراعاة حقوق أصحاب المصالح من قبل الإدارة.					
2	هناك آليات محددة وواضحة لعملية الترشح، وإنتخاب مجلس الإدارة.					
3	تحرص اللجان المشكلة من قبل مجلس الإدارة، على الإلتزام بالقوانين، وكذا سياسات					

	وخطط المؤسسة.					
4	يمكن للمساهمين طلب معاينة أعمال اللجان المختصة، عند الحاجة لذلك.					
5	هناك أسس واضحة في منح الحوافز، والمكافآت، لأعضاء مجلس الإدارة، وتتم مراجعتها ومراقبتها دوريا من قبل مجلس الإدارة.					
6	هناك حرص من قبل الإدارة على التقييم المستمر للموظفين.					

المحور الثالث: قياس بُعـــد الإستقلاليـــــــــة في المؤسسة.						
الرقم	**فقرات الإستبيان**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
1	المعلومات التي تصدرها المؤسسة، محايدة، وغير منحازة لطرف على حساب طرف آخر.					
2	يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة، يكون ثلثهم على الأقل من الأعضاء المستقلين، وأغلبيتهم من الأعضاء غير التنفيذيين، تنتخبهم الجمعية العمومية العادية للمساهمين.					
3	هناك إحترام حقوق أصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون، أو نتيجة الاتفاقات المتبادلة، بين الشركة وأصحاب المصالح.					
4	يحترم مجلس الإدارة، والمسيرون، ثقافة الحوار، وإختلاف وجهات النظر داخل المؤسسة.					
5	يوجد فصل بين المهام، وتحديد دقيق للمسؤوليات داخل المؤسسة.					
6	عدم تعرض أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين لأي خطر نتيجة إبصالهم لأي تصرفات غير قانونية إلى مجلس الإدارة.					

المحور الرابع: الأداء المالـــــــــي						
الرقم	**فقرات الإستبيان**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
1	إحترام حقوق أصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون يؤدي إلى ثقتهم والرفع من نسب الإستقلالية والسيولة داخل الشركة.					
2	طرح المخاطر الجوهرية المتوقعة، وكذا وسائل وأدوات تفاديها، ومعالجتها، وبكل شفافية على المستثمرين، يرفع من قيمة الإستثمارات داخلها.					
3	وجود مجلس إدارة قوي، يرفع من قدرة المؤسسة على ممارسة حكم موضوعي وسليم في تسيير شؤون الشركة والرفع من أدائها.					
4	هناك نظم سليمة للرقابة (إدارة المخاطر، الرقابة المالية، رقابة العمليات)، مما يمنع وجود تلاعبات مالية.					
5	المقارنة الدورية للنتائج والأداء المالي للشركة مع نظرائها من الشركات المنافسة، يساعد المؤسسة بتحديد خططها وإستراتيجياتها المالية.					
6	الإعتماد على الطرق الحديثة، وتكنولوجيات المعلومات، في حساب النسب المالية وتحديد الخطط والإستراتيجيات، يساعد في الرفع منها وتحسينها(النسب المالية).					
7	تمتاز المعلومات الواردة في القوائم المالية، بقدرتها على التغذية العكسية، وذلك من أجل إستغلالها مستقبلا في تحسين الأداء المالي.					
8	تستفيد المؤسسة من نصائح البنوك، والمؤسسات المالية، حول إستراتيجيات العمل والإستراتيجيات المالية، وذلك من أجل الرفع من أدائها.					
9	إتباع للقوانين والتشريعات ذات الصلة، في إعداد القوائم المالية، وإبراز المركز المالي الحقيقي، يرفع من قيمة المركز المالي للمؤسسة.					

جامعـــــة الشهـــــيد حمـــــه لخضـــــر بالـــوادي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

تخصص محاسبة وتدقيق

شهادة تحكيـــــــــم

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

إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

وذلك من إعداد كل من الطلبة: – سعد قديري– أنور سعداني– عبد الحق نيني وتحت إشراف الدكتور: يونس زيـــــن.

ومن أجل فحص أسئلة وطريقة عرض هذا الإستبيان، فقد تكرم عدد من الأساتذة المختصين والمذكورين أدناه بمعالجة وتحكيم هذا الإستبيان:

لجنة التحكيم

الأستاذ	الرتبة العلمة	الإمضاء
د. يونس زين	أستاذ محاضر قسم –أ–	
د. الهادي ضيف الله	أستاذ محاضر قسم –أ–	
د. مصطفى عوادي	أستاذ محاضر قسم –أ–	