الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر– بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

Université Mohamed KHIDER –Biskra
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences De gestion
Département des Sciences Economiques

الموضـــــــــــــوع

دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة –سونلغاز بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص.اقتصاد و تسيير مؤسسات

إعداد الطالب (ة):
–.غوفي صلاح
–بلة محمد فؤاد

الأستاذ المشرف:
مياح عادل.

لجنة المـناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	السبتي وسيلة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مياح عادل	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	حدانة أسماء	أستاذة محاضرة أ	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

فالشكر أولا لله عز وجل على أن هداني لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيني وبينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم ومعلمي الفاضل المشرف على هذا البحث الاستاذ: مياح عادل، فقد كان حريصا على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة وألطف إشارة، فله مني وافر الثناء وخالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

صلاح خوفي

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع ومبادئ الحوكمة في شركة سونلعاز بسكرة وتقييم تأثيرها على الأداء المالي للمؤسسة. تم التركيز على الجوانب الأساسية للحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، والمساواة، وكيفية تطبيق هذه المبادئ في الشركة. كما تم تقييم الأداء المالي باستخدام نسب السيولة، المردودية، والهيكلة.

أظهرت النتائج أن شركة سونلعاز بسكرة تحقق تقدمًا في بعض الجوانب المالية مثل زيادة نسبة المردودية المالية وانخفاض نسبة المديونية، لكنها تواجه تحديات في جوانب أخرى مثل تراجع نسب السيولة والمردودية الاقتصادية والتجارية. بناءً على هذه النتائج، تم التأكيد على أهمية تحسين إدارة السيولة وزيادة كفاءة استخدام الأصول لتعزيز الأداء المالي للشركة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ، الأداء المالي، الشفافية

SUMMARY :

This study aims to analyze the status and principles of governance at Sonelgaz Biskra and assess their impact on the company's financial performance. The focus is on key aspects of governance such as transparency, accountability, independence, and equality, and how these principles are applied within the company. Financial performance was evaluated using liquidity ratios, profitability, and structure.

The results showed that Sonelgaz Biskra has made progress in certain financial aspects, such as increasing profitability ratios and reducing debt ratios, but faces challenges in other areas, including declines in liquidity ratios and economic and commercial profitability. Based on these findings, the importance of improving liquidity management and increasing asset utilization efficiency was emphasized to enhance the company's financial performance.

Keywords Governance Financial Performance Transparency

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

قائمة المحتويات	الصفحة
الشكر و العرفان	-
ملخص الدراسة	-
قائمة الجداول و الأشكال	-
قائمة المحتويات	-
قائمة الملاحق	-
مقدمة عامة	**أ/ط**
الفصل الأول: الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية	
المبحث الأول:نشأة وماهية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية	**10**
المطلب الأول: نشأة الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية	**10**
المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:	**13**
المطلب الثالث: أهداف و أهمية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية	**16**
المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية	**21** :
المطلب الأول: المبدأ 1: الإطار الفعال لحوكمة الشركات	**21**
المطلب الثاني: المعاملة المتكافئة	**24**
المطلب الثالث: : المبدأ 1: الإفصاح و الشفافية	**28**

المبحث الثالث: الجوانب التقييمية للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية .	**32**
المطلب الأول: آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية	**32**
المطلب الثاني: الأطراف المقيمة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية	**37**
المطلب الثالث: المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية	**40**
خلاصة الفصل	**44**
الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة في المؤسسات الاقتصادية	
تمهيد	**46**
المبحث الأول: ماهية الأداء المالي	**47**
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي	**47**
المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي	**48**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي	**50**
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ومؤشراته	**53**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	**53**
المطلب الثاني: مؤشرات التوازن الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	**54**
المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	**56**
المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي	**59**
المطلب الأول: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي	**59**

المطلب الثاني: طرق وأساليب الحوكمة في تحسين الأداء المالي	**62**
المطلب الثالث: تأثير الممارسات السليمة للحوكمة على تحسين الأداء المالي	**66**
خلاصة الفصل	**73**
الفصل الثالث دراسة ميدانية سونلغاز	
المبحث الأول: الإطار النظري لشركة سونلغاز بسكرة	**76**
المطلب الأول: تقديم شركة الكهرباء والغاز	**76**
المطلب الثاني: التعريف العام لشركة سونلغاز	**76**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بسكرة	**77**
المبحث الثاني : تقييم الوضعية المالية للمؤسسة سونلغاز 82	
المطلب الأول: التحليل بواسطة نسب الهيكلة ونسب المديونية	**82**
المطلب الثاني: التحليل بواسطة نسب السيولة ونسب المردودية	**88**
المبحث الثالث: واقع ومبادئ الحوكمة في شركة سونلعاز بسكرة	**97**
المطلب الأول: واقع مبادئ الحوكمة في شركة سونلعاز بسكرة	**97**
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز بسكرة	**99**
خلاصة الفصل	**104**
الخاتمة	**106**
قائمة المراجع	**109**

قائمة الجداول والأشكال

الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1): نسبة التمويل الدائم	82
الجدول رقم (2): نسبة التمويل الذاتي:	84
الجدول رقم (3): نسب المديونية:	85
الجدول رقم (4): نسبة الاستقلالية المالية	86
الجدول رقم (5): نسبة قابلية التسديد::	87
الجدول رقم (6): نسبة السيولة العامة:	88
الجدول رقم (7): نسبة السيولة العامة:	89
الجدول رقم (8): نسب السيولة الحالية	90
الجدول رقم (9): نسبة سيولة الأصول	91
الجدول رقم (10): نسبة المردودية المالية	92
الجدول رقم (11): نسبة المردودية الاقتصادية	93
الجدول رقم (12): نسبة المردودية التجارية	94
الجدول رقم (13)مقارنة بين السنوات 2022 و :2023	99

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الشكل (1): أهمية الحوكمة في الشركات	20
02	الشكل رقم (2) الأطراف المقيمة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:	40
03	الشكل رقم (3): مستلزمات الداخلية والخارجية للحوكمة	43
04	الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بسكرة	78
05	الشكل رقم (3): قسم المالية والمحاسبة	81

المقدمة

مقدمة:

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورًا حيويًا في دفع عجلة النمو وتحقيق الاستدامة. ومع تصاعد التحديات الاقتصادية على الصعيدين المحلي والدولي، أصبحت الحاجة إلى تحسين الأداء الإداري والمالي لهذه المؤسسات أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى. في هذا السياق، برزت الحوكمة الرشيدة كإحدى الأدوات الفعالة لتعزيز الكفاءة وتحقيق الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات.

و تشير الحوكمة الرشيدة إلى مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان الإدارة الجيدة للمؤسسات من خلال وضع قواعد واضحة للعلاقات بين المساهمين، والإدارة، وأصحاب المصلحة الآخرين، وفي الجزائر، أصبحت هذه المبادئ أكثر أهمية في ظل التغيرات الاقتصادية المستمرة والحاجة الملحة لتحسين الأداء المؤسسي.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يمكن أن يسهم في تحقيق العديد من الأهداف الهامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. من خلال تعزيز الشفافية في العمليات المالية والإدارية، يمكن للمؤسسات أن تكسب ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يعزز من قدرتها على جذب الاستثمارات، كما أن المساءلة والرقابة المستمرة تسهم في الحد من الفساد وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي للمؤسسة.

في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال تحليل تطبيقات الحوكمة في بعض المؤسسات الرائدة واستعراض النتائج والتحديات التي تواجهها. سنركز بشكل خاص على كيفية تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والإداري، ونقدم توصيات عملية لتعزيز هذه الممارسات في المؤسسات الجزائرية.

أولاً: الإشكالية

في ضوء التحديات الاقتصادية والتنظيمية المتزايدة، تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العديد من التحديات في بيئة تتسم بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، في هذا السياق تتجلى الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال التالي : **كيف يمكن للحوكمة لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؟ "**

التساؤلات الفرعية:

لمعالجة هذه الإشكالية، يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تساعد في فهم الجوانب المختلفة لهذه التحديات و تأثيراتها، مثل:

1. كيف تؤثر ممارسات الشفافية والإفصاح على الأداء المالي لشركة نفطال بسكرة؟
2. ما هو تأثير الهيكلة المالية للشركة على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل؟
3. كيف يمكن لتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة أن يسهم في تحسين كفاءة استخدام الأصول وزيادة الربحية؟

الفرضيات :

الفرضية الرئيسية

تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحقيق توازن مستدام بين الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، والمساواة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي لشركة نفطال بسكرة وزيادة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وزيادة ربحيتها.

الفرضيات الفرعية

1. **الفرضية الأولى** :تعزيز ممارسات الشفافية والإفصاح المالي بشكل منتظم يؤدي إلى تحسين الثقة بين المساهمين وأصحاب المصلحة، مما يسهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

2. **الفرضـــية الثانية** :إدارة الهيكلة المالية بفعالية يقلل من نســـبة المديونية ويزيد من القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، مما يعزز من الاستقرار المالي للشركة.

3. **الفرضـية الثالثة** :تحسـين ممارسـات الحوكمة الرشـيدة، مثل التدريب المسـتمر للموظفين وتطبيق آليات التدقيق الداخلي والخارجي، يؤدي إلى زيادة كفاءة استخدام الأصول وتحقيق ربحية أعلى.

أسباب اختيار الدراسة:

ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا والرغبة في الاطلاع عليه

الرغبة في الاطلاع على الموضوع

ينبع اهتمامنا بدراسة دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي من الرغبة في تعميق فهمنا للعوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسات الاقتصادية. بالإضافة إلى ارتباط الموضوع بتخصصنا، هناك عدة أسباب تدفعنا للاطلاع عليه:

- **تحقيق المعرفة الشـاملة** :فهم تأثير الحوكمة الرشـيدة على الأداء المالي والإداري يعزز من معرفتنا النظرية والعملية في مجال الإدارة والاقتصاد.
- **مواجهة التحديات العملية** :التعرف على أفضـل الممارسـات في الحوكمة يسـاعد في مواجهة التحديات العملية التي قد نواجهها في مساراتنا المهني

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة حول دور الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال عدة جوانب أساسية ،وتسهم هذه الدراسة في:

- تقديم تحليل علمي وموضوعي لدور الحوكمة في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية.

- **تعزيز الكفاءة المؤسسية**

تساهم الحوكمة الرشيدة في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات من خلال وضع قواعد واضحة للشفافية والمساءلة. من خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحقيق كفاءة أعلى في إدارة الموارد، وتقليل الهدر، وتحسين العمليات التشغيلية.

- **.2تحقيق الشفافية والمساءلة**

تلعب الحوكمة دورًا محوريًا في ضمان الشفافية في العمليات المالية والإدارية، مما يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. تعتبر الشفافية والمساءلة من أهم العوامل التي تؤثر على مصداقية المؤسسات وقدرتها على جذب الاستثمارات.

- **دعم الاستدامة المالية**

تساعد الحوكمة الرشيدة المؤسسات على تحقيق استدامة مالية من خلال تعزيز إدارة المخاطر وتوجيه الاستثمارات بشكل فعال، وبالتالي إن فهم تأثير الحوكمة على الأداء المالي يمكن أن يساهم في وضع استراتيجيات مالية مستدامة تدعم النمو على المدى الطويل.

حدود الدراسة:

الزمانية: ماي 2024

المكانية: تم اختيار شركة سونلغاز لاجراء دراسة تطبيقية

منهج الدراسة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات، تم اعتماد منهجية شاملة تجمع بين المنهج الوصفي والتحليلي.

1.المنهج الوصفي

في الجانب النظري، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع. يتيح المنهج الوصفي إمكانية تقديم وصف دقيق ومفصل للظواهر والعوامل المؤثرة في الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مما يساعد في فهم الإطار العام للدراسة.

2.المنهج التحليلي

في الجانب التطبيقي، تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل البيانات المالية والتشغيلية لشركة سونلغاز، ويهدف المنهج التحليلي إلى تفكيك المعلومات المعقدة وفحصها بشكل دقيق لتحديد الأنماط والعلاقات بين المتغيرات المختلفة، مما يساعد في تقديم استنتاجات مستندة إلى الأدلة حول تأثير الحوكمة على الأداء المالي.

الدراسات السابقة:

1 مناد علي، "دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي – دراسة قياسية في الجزائر"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013. حاولت هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: ما هو أثر تبني ممارسات حوكمة الشركات المساهمة العامة الجزائرية على الأداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسساتي ملائم وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية؟ حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مفهوم حوكمة الشركات يعتبر نظامًا شاملًا يتضمن

مقاييس حديثة وملائمة لتحقيق أداء جيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالشركة من التأثير سلبًا على أنشطتها، وبالتالي ضمان الاستخدام الرشيد لموارد الشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق دورًا إيجابيًا للشركة لصالح ملاكها

.2) **زلاسي رياض، "إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012. هدفت هذه الدراسة إلى: تعزيز الثقة بحوكمة الشركات والاستفادة منها للحصول على المعلومات المحاسبية ذات الجودة والمصداقية العالية.

هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين تناولنا فيهما الإطار المفاهيمي والفصل الثالث تناول الجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

الفصل الأول: الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: نشأة وماهية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثالث: الجوانب التقييمية للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة في المؤسسات الاقتصادي

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ومؤشراته

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي

الفصل الثالث: دراسة حالة سونلغاز بسكرة

المبحث الأول: الإطار النظري لشركة سونلغاز بسكرة

المبحث الثاني : تقييم الوضعية المالية لشركة سونلغاز.

المبحث الثالث: واقع ومبادئ الحوكمة في شركة سونلعاز بسكرة

الفصل الأول:

الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

تعد حوكمة الشركات من أهم المواضيع الحديثة التي أثارت اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والاقتصاد، حيث تهدف إلى تحسين أداء الشركات وتعزيز الشفافية والمساءلة فيها. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نظرة شاملة حول نشأة الحوكمة ومفهومها وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى استعراض المبادئ الأساسية للحوكمة والجوانب التقييمية لها.

يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: نشأة وماهية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثالث: الجوانب التقييمية للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: نشأة وماهية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

تعود نشأة الحوكمة إلى التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدها العالم في العقود الأخيرة، حيث أصبحت الحاجة ملحة لتبني ممارسات وأساليب إدارية تضمن الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات الاقتصادية. تعكس الحوكمة نظاماً من القواعد والممارسات التي تحدد كيفية إدارة الشركات والمؤسسات، والتي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاقتصادية.

على الرغم من أن مصطلح "نظرية الوكالة" يُستخدم بشكل واسع في العصر الحديث، إلا أن جذوره تعود إلى زمن بعيد. يُعتبر الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات مرتبطاً بشكل وثيق بنظرية الوكالة (Théorie d'Agence) التي تعرف أيضًا بنظرية الوكيل-الأصيل.(Agent-Principal)

بدأ ظهور هذه النظرية لأول مرة مع الأمريكيين "Means" و "Berle"في سنة 1932، حيث لاحظا وجود فصل بين ملكية رأس المال في الشركات وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة. أشارا إلى أن هذا الفصل له تأثيرات جوهرية على مستوى أداء الشركات، وبالتالي تبلورت فكرة الحوكمة أيضا كرد فعل على الأزمات المالية والفضائح الاقتصادية التي هزت الأسواق العالمية في نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين، مثل أزمة شركة إنرون وفضيحة شركة ورلد كوم، مما دفع بالعديد من الدول والمنظمات الدولية إلى وضع معايير وقواعد صارمة للحوكمة.

في عام 1976، قام كل من جينسون وميكلينغ (Jenson & Meckling) بتسليط الضوء على أهمية مفهوم حوكمة الشركات وأهمية الحد من المشاكل التي قد تنشأ نتيجة هذا الفصل. هذه المشاكل تتعلق بشكل أساسي بتعارض المصالح بين المدراء الذين يديرون الشركات والمساهمين الذين يمتلكونها. (بوزبدة، 2018، صفحة 25)

في عام 1987، قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة محاية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم لجنة تريدواي (Treadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات. (فرحان و شيحان المشهداين، 2016، صفحة 32)

من بين المنظمات التي لعبت دوراً رئيسياً في تطوير مبادئ الحوكمة، نجد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 أول مجموعة من المبادئ التوجيهية للحوكمة، والمعروفة باسم "مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية." (نصر علي شحاتة، 2007، صفحة 23)

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عندما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (لجنة كادبوري) تقريرها في ديسمبر 1992، والذي تم تشكيله من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية .لقد قدم هذا التقرير بعداً آخر لحوكمة الشركات، وخاصة في ضوء الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001 والفضائح المالية في كبريات الشركات.

على المستوى الدولي، يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لسنة 1999 بعنوان "مبادئ حوكمة الشركات" هو أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم حوكمة الشركات.

الجدير بالذكر أن الحوكمة لا تقتصر على الشركات الخاصة فقط، بل تشمل أيضاً المؤسسات العامة والمنظمات غير الربحية، حيث تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الثقة بين مختلف الأطراف المعنية، مثل المساهمين، العملاء، الموظفين، والمجتمع ككل.

يمكن تقسيم نشأة حوكمة الشركات إلى ثلاث مراحل رئيسية: (ناجي و آل غزوي، 2016، صفحة 14)

- **المرحلة الأولى: القرن التاسع عشر**

في هذه المرحلة، كانت الشركات تدار بشكل أساسي من قبل أصحابها، الذين كانوا مسؤولين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات اليومية والاستراتيجية للشركة. ومع ذلك، مع نمو الشركات وزيادة عدد المساهمين، أصبح من الصعب على أصحابها إدارة الشركة بشكل فعال.

- **المرحلة الثانية: القرن العشرين**

في هذه المرحلة، بدأت الشركات في إنشاء هياكل تنظيمية أكثر تعقيدًا، بما في ذلك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. أدى هذا إلى فصل الملكية عن الإدارة، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى حوكمة الشركات.

❖ **المرحلة الثالثة: القرن الحادي والعشرين**

في هذه المرحلة، أصبحت حوكمة الشركات أكثر أهمية من أي وقت مضى، وذلك بسبب عدد من العوامل، منها:

- **العولمة:** أدت العولمة إلى زيادة المنافسة بين الشركات، مما أدى إلى الحاجة إلى حوكمة الشركات لضمان قدرة الشركات على المنافسة بفعالية.
- **الفساد:** أدى الفساد في الشركات إلى فقدان الثقة في الشركات، مما أدى إلى الحاجة إلى حوكمة الشركات لضمان الشفافية والمساءلة في الشركات.
- **الأزمات المالية:** أدت الأزمات المالية إلى زيادة الوعي بأهمية حوكمة الشركات لضمان استقرار النظام المالي.

تهدف نظرية الوكالة إلى الفصل بين ملكية رأس المال التي تعود للمساهمين، ومهمة اتخاذ القرار والتسيير التي تُسند إلى المديرين. يتم ربط المديرين بالشركة من خلال عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين بهدف زيادة ثرواتهم وخلق قيمة إضافية مقابل أجور يتقاضونها. ومع ذلك، تفرض هذه النظرية أن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية والأهداف بين المديرين والمساهمين يؤدي إلى صراع مصالح. يبدأ هذا الصراع بين المديرين والمساهمين، لكنه يمتد ليشمل الأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة.

وفقًا لنظرية الوكالة، يلجأ المديرون إلى وضع استراتيجيات لحماية حقوقهم، فيما يُعرف بتجذر المسيرين (Enracinement)، عبر استغلال نفوذهم، شبكات علاقاتهم مع الموردين والعملاء، وحجم المعلومات التي يحصلون عليها قبل الآخرين. بهذا، يفضل المديرون تحقيق مصالحهم الشخصية وأهدافهم قبل مصالح المؤسسة، خاصة في الحفاظ على مكانتهم في سوق العمل.

لمواجهة هذا الانحراف، الذي تعتبره النظرية إخلالاً بشروط العقد بين المديرين والشركة، يلجأ المساهمون إلى تعديل سلوك المديرين السلبي عبر اتخاذ تدابير تقويمية ورقابية. يتم ذلك من خلال إنشاء نظام حوكمة الشركات، الذي يوفر آليات وأدوات رقابية وإشرافية مثل المراجعة الداخلية والخارجية، لجنة المراجعة، ومجلس الإدارة

ترتكز هذه النظرية أيضًا على فرضيتين أساسيتين:

1. ليس بالضرورة أن تتطابق أهداف المدراء مع أهداف الملاك.
2. لا يحصل الجميع على نفس المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها في وقت واحد

تأتي الحوكمة كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين للحد من التصرفات السلبية للمديرين وفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة وتضمن استمرارية الشركة. ولهذا السبب، كان تقويم الأداء المؤسسي من الجانب المالي محل نقد لاذع من قبل الباحثين والمديرين، لأن نتائج هذا التقويم غالبًا ما تراعي مصالح المساهمين فقط، متجاهلةً مطالب الأطراف الأخرى مثل العمال، الزبائن، والموردين (هوام و لعشوري، 2010، صفحة 4))

في الحاضر، أصبحت حوكمة الشركات ممارسة معترف بها عالميًا، وهي جزء أساسي من إدارة الشركات المسؤولة والفعالة.

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:

تعريف لغوي:

في اللغة العربية وعلى المستوى المحلي والإقليمي، لم يتم التوصل إلى مرادف دقيق لمصطلح ."Corporate Governance" ومع ذلك، بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع الخبراء في اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات" في محاولة لنشر وترسيخ هذا المفهوم في أسواق المال والاقتصادات المحلية والعربية.

انتشر مصطلح "الحوكمة" مؤخراً في الغرب وبدأ بالظهور في العالم العربي. هناك بعض الدول العربية التي تستخدم مصطلح "الحوكمة"، بينما تفضل دول أخرى استخدام مصطلح "الإدارة الرشيدة". الحوكمة هنا لا تعني المحاكمة، بل تأتي من الحكمة، أي أن تتصف إدارة الشركة بالحكمة والحرفية في إدارتها. وهذا يتفق مع مصطلح "الإدارة الرشيدة"، وقد تم تبني هذا المصطلح من قبل صندوق النقد الدولي. (سليمان، 2006، صفحة 160)

تعريف اصطلاحي

تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة، وكل تعريف يعكس وجهة نظر الجهة المقدمة له. فيما يلي بعض التعريفات من منظمات دولية مختلفة:

- كما أن الهيئة العامة لسوق المال في مصر تعرف حوكمة الشركات بأنها: " عبارة عن القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة management وبين حملة الأسهم shareholders وحملة السندات lender وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة stackholders (العمال الموردين، الدائنين، المستهلكين) (شحاتة و عبد الوهاب، 2007، صفحة 17)

- **بعض التعاريف المشهورة الأخرى:**

هي مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط despline والشفافية transparency والعدالة fairness وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء"

- **التعريف المقدم من طرف "Oman"2003** : نحن نقصد بالحوكمة مجموع المؤسسات العمومية والخاصة والرسمية وغير الرسمية، وكذلك القوانين والمخططات codes والممارسات المعمول بها في عالم الأعمال والتي جميعا تحدد العلاقة بين مسيري الشركات وكل من يستثمرون فيها مواردهم ، هؤلاء المستثمرون يمكن أن يكونو ممولو أموال دائمة (مساهمين) أو ممولو ديون (دائنون)، ممولو رأسمال يشتري خاص (أجراء وعمال) أو أي أصل مادي أو غير مادي يمكن للمؤسسة أن تستعمله في عملياتها الجارية وفي تنميتها. (هلالي ، 2007، صفحة 215)

حسب تعريف اللجنة البريطانية في تقريرها السنوي "cadbury " 1992: " أنه النظام الذي به تسير وتراقب الشركات

- **مؤسسة التمويل الدولية (IFC)** تعرف الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها." (جاوحدو و مايو، 2010 ، صفحة 2)

- **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** تعرف الحوكمة بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين."

- **الهيئة العامة لسوق المال في مصر** تعرف حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة (Management) وبين حملة الأسهم (Shareholders) وحملة السندات (Lenders) وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة(Stakeholders) ، مثل العمال، الموردين، الدائنين، والمستهلكين."

و يعود أصل كلمة "حوكمة" إلى اللغة اليونانية القديمة، حيث كانت تشير إلى "قيادة الباخرة". وتتكون الكلمة من مقطعين:

- "kubernan"وتعني "قائد."
- "eros"وتعني "الباخرة."

وهكذا، فإن كلمة "حوكمة" تشير إلى عملية توجيه وإدارة شيء ما، مثل الباخرة. وفي سياق الشركات، تشير كلمة "حوكمة" إلى عملية إدارة الشركات بشكل مسؤول وفعال، وذلك من خلال ضمان حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الشركات.

ويمكن أن نلاحظ أن العلاقة بين قيادة الباخرة وحوكمة الشركات هي علاقة وثيقة، حيث أن كلاهما يتطلب وجود شخص أو مجموعة من الأشخاص مسؤولين عن توجيه وإدارة شيء ما، وضمان سلامته ونجاحه

على الرغم من كثرة تداول مفهوم الحوكمة من قبل المؤسسات الدولية، السياسيين، والأكاديميين، إلا أنه لا يوجد اتفاق تام على تعريف هذا المصطلح. ومع ذلك، يمكن القول أن هناك توافقاً حول المبادئ العامة للحوكمة. تمثل الحوكمة البديل الأمثل للحكم التقليدي، خاصة في ظل الاعتماد المتبادل بين السلطات المختلفة والتعاون الجماعي.

كان البنك الدولي من أوائل المؤسسات الدولية التي دعت إلى مشاركة الجهات الفاعلة غير الحكومية في عملية اتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، خصوصاً في الدول المقترضة، بهدف تحسين الإدارة على المستويين الوطني والمحلي. وقد عرف البنك الدولي الحوكمة بأنها "الطريقة التي تُمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية."

من جهة أخرى، قدم مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) تعريفاً آخر للحوكمة، حيث عرفها بأنها "الطريقة التي تعمل بها الجهات الفاعلة الرئيسية في المجتمع، من حكومات وشركات ومجتمع مدني، معاً لجعل المجتمع أفضل." (دراوسي و محمد الهادي، 2012، صفحة 12)

المطلب الثالث: أهداف و أهمية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الاول: اهداف الحوكمة :

تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والنزاهة في إدارة الشركات وتحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي. تتمثل أهم أهداف الحوكمة فيما يلي:

1. **تحقيق الشفافية والمساءلة** :تهدف الحوكمة إلى ضمان الشفافية في جميع العمليات المالية والإدارية داخل الشركة، مما يعزز من مستوى الثقة بين الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. تعزز الشفافية من خلال الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية وغير المالية وتقديم تقارير دورية دقيقة.

2. **تعزيز النزاهة والالتزام بالقوانين** :تسعى الحوكمة إلى ضمان التزام الشركات بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، بالإضافة إلى تطبيق المعايير الأخلاقية العالية. هذا الالتزام يقلل من فرص الفساد المالي والإداري ويحسن سمعة الشركة (OECD, 2004, p. 22)

3. **حماية حقوق المساهمين** :تعمل الحوكمة على حماية حقوق المساهمين، خاصة حقوق الأقلية منهم، من خلال توفير آليات تضمن مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالشركة، مثل تعيين المديرين والموافقة على السياسات الرئيسية.

4. **تحقيق الاستدامة الاقتصادية** :تسهم الحوكمة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال إدارة الموارد بشكل فعال ومستدام، مما يضمن استمرارية الأعمال وتحقيق أرباح طويلة الأمد.(World Bank, 2011, p. 33)

5. **تقليل المخاطر** :تهدف الحوكمة إلى تقليل المخاطر من خلال وضع أنظمة رقابية وإشرافية فعالة. تشمل هذه الأنظمة الرقابة الداخلية والمراجعة المستقلة والتقييم الدوري للأداء، مما يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر ومعالجتها بشكل فوري.

6. **تعزيز الفاعلية التشغيلية** :تسهم الحوكمة في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية، مما يزيد من الإنتاجية ويخفض التكاليف التشغيلية.

7. **تحقيق العدالة بين أصحاب المصالح** :تهدف الحوكمة إلى تحقيق العدالة بين جميع أصحاب المصالح، بما في ذلك الموظفين والموردين والعملاء والمجتمع المحلي، من خلال سياسات عادلة ومنصفة تعزز من رفاهية الجميع (IFC, 2010, p. 29)

8. **تعزيز القدرة التنافسية** :من خلال تحسين الإدارة والرقابة، تعزز الحوكمة من قدرة الشركات على التنافس في الأسواق المحلية والدولية، مما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام وزيادة الحصة السوقية للشركة.

❖ **الإدارة التنفيذية:**

الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. تندرج تحت مسؤولياتها زيادة قيمة الشركة وتحقيق الأرباح، بالإضافة إلى الالتزام بمبادئ الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

❖ **أصحاب المصالح::**

أصحاب المصالح هم مجموعة من الأطراف التي تتعامل مع الشركة، مثل الدائنين، الموردين، العمال، وأصحاب المصالح الآخرين. يجدر بالذكر أن مصالح هذه الأطراف قد تكون متعارضة في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال، يهتم الدائنون بقدرة الشركة على السداد، بينما يهتم العمال والموظفون بقدرة الشركة على الاستمرار.

❖ **الإفصاح الكامل:**

يتطلب تحقيق الحوكمة الجيدة الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات التي تتخذها الإدارة العليا. هذا الإفصاح يعزز الشفافية ويزيد من ثقة المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة.

9. المعاملة العادلة

10. من المبادئ الأساسية للحوكمة الجيدة هو توفير معاملة عادلة ومتساوية لكافة المساهمين، بما يضمن حماية حقوقهم ويعزز من ثقتهم في الشركة.

❖ **التأثير على المجتمع:**

للحوكمة الجيدة تأثيرات إيجابية متعددة على المجتمع، منها:

- **تجنب الأزمات المالية:** تسهم الحوكمة في تجنب حدوث الأزمات المالية من خلال تعزيز الرقابة والشفافية.
- **تقوية الثقة في الخصخصة:** تعزز الحوكمة ثقة الجمهور في عملية الخصخصة، مما يضمن تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها.
- **تحقيق التنمية الاقتصادية:** تساهم الحوكمة في زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية.
- **زيادة فرص العمل:** تسهم الحوكمة في زيادة فرص العمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.
- **تنمية أسواق المال:** تساعد الحوكمة في تنمية أسواق المال وجعلها أكثر استقرارًا.
- **تشجيع الإنتاجية والابتكار:** تشجع الحوكمة على زيادة الإنتاجية والابتكار داخل الشركات، مما يعود بالفائدة على الاقتصاد بشكل عام. (أمير، دون سنة نشر، صفحة 27)

من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة الجيدة، يمكن تحقيق توازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية وضمان استمرارية ونجاح الشركات في البيئة الاقتصادية.

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة :

تعتبر حوكمة الشركات من العمليات الأساسية التي تعزز من كفاءة عمل الشركات وتضمن نزاهة الإدارة، بالإضافة إلى ضمان الوفاء بالالتزامات والتعهدات وتحقيق الأهداف بصورة قانونية واقتصادية سليمة. تُعد حوكمة الشركات وسيلة لتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم لممارسة مسؤولياتهم في الرقابة والإشراف على أداء الشركة، بما يضمن حماية مصالح جميع الأطراف المعنية. تظهر أهمية الحوكمة في النقاط التالية: (الخضيري، 2005، الصفحات 58-59)

1. **محاربة الفساد الداخلي** :تمنع وجود الفساد داخل الشركات وتقضي عليه في حال وجوده.
2. **ضمان النزاهة والشفافية** :تضمن النزاهة لكل العاملين بدءًا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أقل عامل في الشركة.

3. **تحقيق السلامة والصحة الأخلاقية** :تمنع الأخطاء العمدية والانحرافات سواء كانت متعمدة أو غير متعمدة، وتضمن معالجة القصور بسرعة.

4. **محاربة الانحرافات** :تمنع استمرار الانحرافات التي تهدد المصالح أو تعيق تحقيق نتائج جيدة، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.

5. **تقليل الأخطاء** :تقلل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن من خلال أنظمة وقائية تمنع حدوثها وتجنب الشركات تكاليفها.

6. **تحقيق الفاعلية المحاسبية** :تعزز من فعالية نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي وربط الإنفاق بالإنجاز.

7. **تعزيز دور مراجعي الحسابات الخارجيين** :تضمن استقلالية مراجعي الحسابات الخارجيين، بعيدًا عن ضغوط مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

8. **تأكيد حسن الإدارة** :تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركة بأسلوب علمي وعملي، مما يوفر حماية لأموال المستثمرين والمقرضين.

9. **تحقيق الشفافية** :تضمن نظام معلومات وبيانات عادل وشفاف، مما يعزز النزاهة في الأسواق لكل أصحاب المصالح المرتبطين بالشركات.

10. **فتح الأسواق العالمية** :تساعد الشركات على الدخول إلى الأسواق العالمية وأسواق الأوراق المالية.

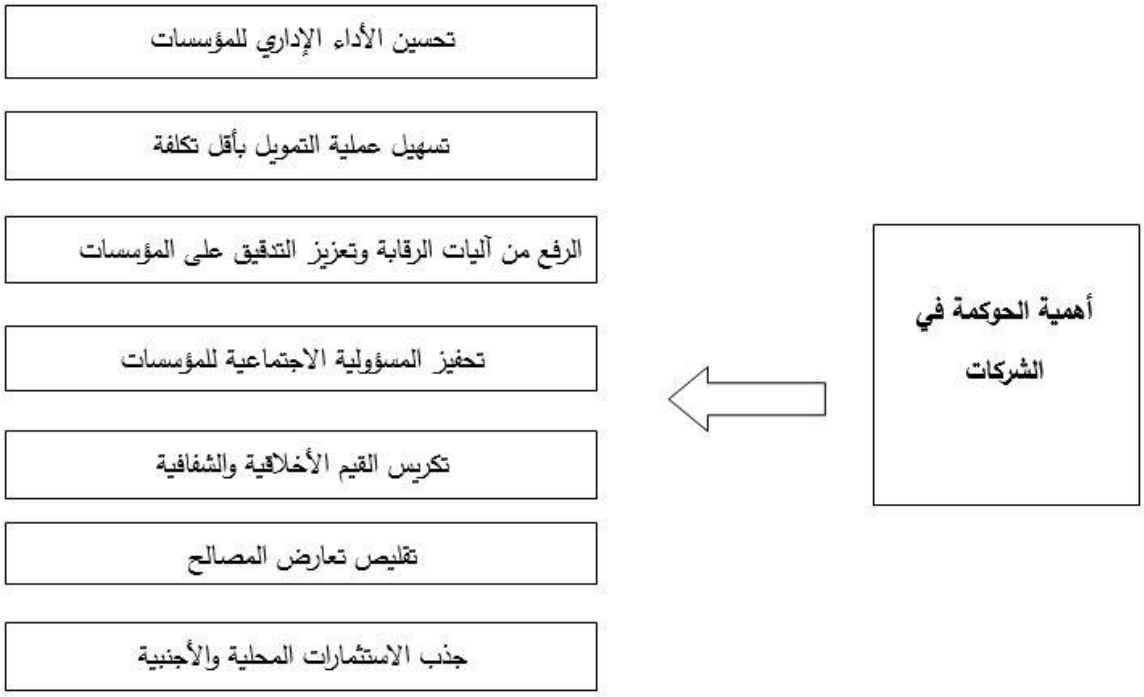
11. **تقليل النزاعات في الشركات العائلية** :تقلل من النزاعات داخل الشركات العائلية.

12. **تحسين الأداء الإداري** :تساعد المديرين ومجالس الإدارات على تطوير استراتيجيات تضمن اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة.

13. **تقليل المخاطر** :تشجع على تحسين الأداء وتزيد من فرص الوصول إلى أسواق المال وتعزز الشفافية. (الصلاح، 2009، صفحة 62)

تساهم حوكمة الشركات في خلق بيئة عمل أكثر كفاءة ونزاهة، مما يعزز من قدرة الشركات على تحقيق أهدافها والنمو بشكل مستدام، كما أنها تلعب دورًا محوريًا في حماية حقوق المستثمرين وتحقيق الثقة في الأسواق المالية.

الشكل (1): أهمية الحوكمة في الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص58

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:

نظرا لاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات بنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل ، وكذلك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

ففي أبريل 1998، طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تتعاون مع الحكومات الوطنية الأعضاء والمنظمات الدولية الأخرى والقطاع الخاص لوضع مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات. كما تم الاستفادة من مجهودات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة بالإضافة إلى مجهودات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وقطاع الأعمال.

وفي مايو 1999، تم إصدار هذه المبادئ التي تتضمن العديد من التعديلات الهامة. وتمت الموافقة على هذه الصياغة المعدلة من قبل الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في 22 أبريل. هذه المبادئ تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والاستدامة في إدارة الشركات، وبعدها سنة 2004، قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بمراجعة وتحديث هذه المبادئ لتعكس التغيرات في البيئة الاقتصادية العالمية والتطورات الجديدة في مجال حوكمة الشركات، شملت هذه التحديثات تعزيز دور الشفافية والمساءلة، وتأكيد أهمية حماية حقوق المساهمين، وتعزيز استقلالية مجالس الإدارة، بالإضافة إلى تحسين الآليات الرقابية والإشرافية لضمان التزام الشركات بالممارسات الجيدة في الحوكمة. (Fawzi.s, 2003, p. 28)

المطلب الأول : المبدأ 1: الإطار الفعال لحوكمة الشركات

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن حوكمة الشركات على ما يلي:

"يجب أن يعزز الإطار الفعال لحوكمة الشركات الشفافية والمساءلة والعدالة، مع ضمان استقلالية مجلس الإدارة والمساءلة الاجتماعية للشركات. هذا الإطار يجب أن يكون شاملاً ويغطي جميع الجوانب التي تضمن إدارة فعالة وناجحة للشركات، بما في ذلك حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وضمان الإفصاح الكامل والشفافية في العمليات المالية والإدارية".

و لكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي مؤسس فعلا يُمّكن كافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية

وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الداخلي، والالتزامات الاختيارية، وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان لوجود إطار فعال لحوكمة الشركات هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وهي عناصر المبدأ الأول تشمل: (كرزاني، 2011، صفحة 33)

1. **الشفافية والإفصاح:**

- توفير المعلومات المالية وغير المالية بشكل دوري ودقيق للمساهمين وأصحاب المصالح، مما يعزز مستوى الشفافية داخل الشركة.
- تعزيز الثقة بين الشركة وأصحاب المصالح من خلال تقديم تقارير شفافة ودقيقة.

2. **المساءلة:**

- تحديد واضح للمسؤوليات داخل الشركة، بدءًا من مجلس الإدارة وصولاً إلى الإدارة التنفيذية.
- وجود آليات فعالة لمراقبة الأداء وتقييمه بانتظام لضمان المساءلة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. **العدالة:**

- ضمان معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين وأصحاب المصالح.
- منع أي ممارسات تمييزية أو تعارض مصالح قد تضر بمصلحة الشركة أو أحد الأطراف المعنية.

4. **الاستقلالية:**

- الحفاظ على استقلالية مجلس الإدارة ولجان المراجعة لضمان أن يقوموا بأدوارهم بدون أي تأثيرات خارجية.
- تحقيق توازن عادل بين مختلف المصالح داخل الشركة من خلال ضمان استقلالية مجلس الإدارة.

5. **المسؤولية الاجتماعية:**

- تبني سياسات مسؤولة تجاه المجتمع والبيئة، مما يعزز من صورة الشركة ويزيد من ثقة الجمهور بها.

- المشاركة في المبادرات الاجتماعية والتنموية التي تسهم في تحقيق تنمية مستدامة.

المبدأ الثاني الحقوق الأساسية للمساهمين

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على ضرورة أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحماية الكاملة للمساهمين، مع تسهيل ممارسة حقوقهم. تتضمن هذه الحقوق الأساسية للمساهمين مواضيع جوهرية مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، التأثير على تكوين المجلس، والموافقة على العمليات الاستثنائية. كما تشمل الموضوعات الأخرى الأساسية التي يحددها قانون الشركات ولوائح الشركة. يمكن اعتبار هذا المبدأ بيانًا لمعظم الحقوق الأساسية للمساهمين المعترف بها قانونيًا في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية و كانت على الشكل التالي: (شحاتة و عبد الوهاب، 2007، صفحة 31)

1.-الحصول على المعلومات

الحق في الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم، يجب على الشركة توفير جميع المعلومات التي تهم المساهمين بشكل دوري ومنتظم. هذه المعلومات تشمل البيانات المالية، التقارير السنوية، التحديثات حول الأداء التشغيلي للشركة، والمعلومات الأخرى التي تساعد المساهمين على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استثماراتهم، و هذا الحق يضمن شفافية العمليات داخل الشركة ويعزز من ثقة المساهمين في الإدارة. عندما يتمكن المساهمون من الوصول إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، يمكنهم تقييم أداء الشركة بشكل أفضل واتخاذ قرارات استثمارية مدروسة.

- **الحق في المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين:** هذا الحق يتيح للمساهمين التأثير المباشر على القرارات التي تؤثر على مستقبل الشركة. من خلال التصويت، يمكن للمساهمين التأكد من أن إدارة الشركة تتوافق مع مصالحهم.
- **الحق في إرسال أو تحويل الأسهم:** حق للمساهمين نقل أو تحويل ملكية الأسهم التي يمتلكونها إلى أطراف أخرى وفقًا للإجراءات القانونية المعمول بها. وهذا الحق يوفر للمساهمين المرونة في إدارة استثماراتهم. يمكنهم بيع أسهمهم أو نقلها كجزء من استراتيجياتهم الاستثمارية أو لأسباب شخصية أخرى.

2- .الموافقة على التغييرات الأساسية:

الحق في الحصول على معلومات كافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغييرات أساسية في الشركة، مثل تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، أو الترخيص بإصدار أسهم إضافية:

يجب على الشركة تزويد المساهمين بمعلومات وافرة وكافية حول أي تغييرات جوهرية مقترحة في هيكل الشركة أو نظامها الأساسي، مثل تعديل النظام الأساسي للشركة، أو إصدار أسهم جديدة.

هذا الحق يضمن أن المساهمين يكونون على علم بأي تغييرات يمكن أن تؤثر بشكل كبير على حقوقهم أو على القيمة الإجمالية لاستثماراتهم في الشركة. من خلال المشاركة في هذه القرارات، يمكن للمساهمين التأكد من أن التغييرات المقترحة تتماشى مع مصالحهم وتحافظ على القيمة العادلة لاستثماراتهم.

المطلب الثاني المعاملة المتكافئة:

ينص هذا المبدأ على ضرورة تحقيق المساواة بين جميع المساهمين، سواء كانوا محليين أو أجانب، في ما يتعلق بممارستهم لسلطاتهم داخل الشركة.

من الوسائل المتاحة للمساهمين لضمان حقوقهم هي القدرة على رفع الدعاوى القانونية والإدارية ضد المديرين وأعضاء مجلس الإدارة. وأظهرت التجارب أن درجة حماية حقوق المساهمين تتوقف بشكل كبير على وجود وسائل فعالة تمكنهم من الحصول على تعويضات عن الأضرار بتكلفة معقولة وبدون تأخير غير مبرر.

فهي تقوى ثقة المساهمين الصغار عندما يوفر النظام القانوني آليات واضحة وفعالة لرفع الدعاوى عندما تكون لديهم أدلة مقنعة على انتهاك حقوقهم.

ومع ذلك، يوجد خطر أن يؤدي السماح للمساهمين بإقامة الدعاوى القضائية بسهولة إلى استغلال النظام بشكل مفرط. ولهذا السبب، تضمنت العديد من النظم القانونية إجراءات لحماية المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من إساءة استخدام الحق في رفع الدعاوى القضائية.

و تأخذ هذه الإجراءات شكل اختبارات لتقييم مدى كفاية شكاوى المساهمين، والمعروفة بـ"مرافئ الأمان" لأعمال المديرين وأعضاء مجلس الإدارة. وتُستخدم هذه المرافئ أيضًا لضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات ذات الصلة

وجاءت على الشكل التالي: (حبوش ، 2007، صفحة 31)

1. **المعاملة المتكافئة او المتساوية:**

- ينبغي أن يتضمن هذا المبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين المحليين والأجانب في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة.
- يجب أن يكون للمساهمين نفس حقوق التصويت وأن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.

2. **الإجراءات القانونية:**

- من بين الوسائل التي يتسنى للمساهمين استخدامها لفرض حقوقهم: القدرة على إقامة الدعوى القانونية والإدارية ضد المديرين وأعضاء مجلس الإدارة.
- أظهرت التجربة أن المحدد الهام لدرجة حماية المساهمين لحقوقهم يتمثل فيما إذا كان هناك وسائل فعالة للحصول على تعويضات عن الأضرار مقابل تكلفة مناسبة ودون تأخير زائد.
- تقوى ثقة صغار المساهمين حينما يوفر النظام القانوني الآليات اللازمة لإقامتهم الدعوى القانونية حينما تكون لديهم أدلة مناسبة تدعو إلى اعتقادهم بأن حقوقهم قد انتهكت.

حماية المديرين وأعضاء مجلس الإدارة

- لتجنب الإسراف في استخدام الدعاوى القضائية، أضافت الكثير من النظم القانونية أحكاما تقتضي بحماية المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من إساءة استخدام الحق في الدعاوى القضائية.
- تتخذ تلك الأحكام شكل اختبارات لمدى كفاية مضمون شكاوى المساهمين، والتي يطلق عليها "مرافئ الأمان لأعمال المديرين وأعضاء مجلس الإدارة."
- تستخدم مرافئ الأمان أيضًا للإفصاح عن المعلومات.

الإفصاح والشفافية

1. **منع التداول غير الشفاف:**

- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

2. **الإفصاح عن المصالح الخاصة:**

- ينبغي أن يُطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أي مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

التوازن بين الحقوق والمسؤوليات

- يتعين تحقيق التوازن بين السماح للمساهمين بالسعي للحصول على علاج للتعدي على حقوق ملكيتهم، وبين الإسراف في استخدام الدعاوى القضائية

المبدأ 2: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

تلعب حوكمة الشركات دوراً أساسياً في تنظيم العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح المختلفين مثل البنوك، العاملين، حملة السندات، الموردين، والعملاء. تشمل هذه العلاقة احترام حقوق أصحاب المصالح القانونية، التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وآليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة. (عبد العال، 2005، صفحة 42)

- **حقوق أصحاب المصالح ومشاركتهم الفعالة:**

وفقاً لمبادئ حوكمة الشركات، يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة. يشجع هذا الإطار التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، توفير فرص العمل، وضمان استدامة الشركات من الناحية المالية.

- **أهمية تدفق رأس المال الخارجي:**

إحدى النواحي الرئيسية لحوكمة الشركات هي تأمين تدفق رأس المال الخارجي إلى الشركات، سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان. و تهتم حوكمة الشركات أيضًا بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح على الاستثمار في رأس المال البشري والمادي للشركة وفقًا للمستويات الاقتصادية المثلى والقدرة التنافسية.

- **الاعتراف بإسهامات أصحاب المصالح:**

يجب على الشركات الاعتراف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل أحد الموارد القيمة لبناء شركة تنافسية ومربحة.و المصالح طويلة الأجل للشركات تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح، مما يسهم في تحقيق النجاح المستدام للشركة على المدى الطويل.

عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ، هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب اتباعها:

1. **احترام دور كافة الأطراف ذات المصلحة:**

   - يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات احترام دور جميع أصحاب المصالح مثل الدائنين، الموردين، العملاء، العاملين، وكافة الجهات الحكومية. يتضمن ذلك توفير المعلومات اللازمة لهم بشكل دوري وفي الوقت المناسب.

2. **حق الإخطار دون مساس بالحقوق:**

   - يجب ضمان حق أصحاب المصالح في إخطار مجلس الإدارة بأي تصرفات أو مخالفات غير قانونية أو غير أخلاقية دون أن يترتب على هذا الإخطار أي مساس بحقوقهم تجاه الشركة.

3. **التعويض عن انتهاك الحقوق:**

   - عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن يكون لأصحاب المصالح فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم. (بكربتي، 2018، صفحة 55)

المطلب الثالث: المبدأ 1: الإفصاح و الشفافية.

ينص المبدأ الخامس من مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على أن الإفصاح والشفافية هما ركنان أساسيان لفعالية الحوكمة داخل الشركات. يُعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ لأنه يضمن أن تكون المعلومات المتعلقة بالشركة متاحة لجميع الأطراف المعنية بشكل شفاف ودقيق. (OECD, 2004, p. 33).

ينبغي أن يضمن إطار ممارسات حوكمة الشركات "تحقيق الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية، وحوكمة الشركة"،و يُعد وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق، والذي يُعتبر أمرًا رئيسيًا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكيتهم بشكل مدروس. لهذا تظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة والنشيطة أن الإفصاح يمكن أن يكون أيضًا أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين.

1–أهمية الإفصاح والشفافية:

يمكن لنظام الإفصاح القوي أن يساعد في اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال. وعلى النقيض، فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة ، أيضا يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق، مما يؤدي إلى تكاليف ضخمة ليس فقط للشركة ومساهميها بل وللاقتصاد بأكمله، لهذا يطلب المساهمون والمستثمرون المحتملون الوصول إلى معلومات منتظمة وموثوقة وقابلة للمقارنة بتفصيل كافٍ، مما يمكنهم من تقييم الشركة واتخاذ قرارات مدروسة بشأن الملكية والتصويت على الأسهم. يوبالتالي اي نقص المعلومات أو عدم وضوحها يؤدي إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل وزيادة تكلفة رأس المال

2–دور الإفصاح في تعزيز الثقة

يساعد الإفصاح أيضًا في تحسين فهم الجمهور لهيكل ونشاط الشركة، سياساتها وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية، وعلاقاتها مع المجتمعات التي تعمل فيها. تعتبر إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بالمنشآت متعددة الجنسيات

ذات صلة في هذا الصدد، وتؤيد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الإفصاح في التوقيت المناسب لكافة التطورات المادية التي تنشأ بين التقارير الدورية المنتظمة، كما تؤيد نشر التقارير في نفس الوقت لكافة المساهمين بما يضمن المعاملة المتساوية.

3-الإفصاح عن المعلومات الهامة

يتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. فيجب أن يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

- ينبغي أن يشمل الإفصاح دون أن يقتصر على المعلومات الأساسية المتصلة بما يلي: (وارد و العشماوي، 2008، الصفحات 40-41)
  - النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
  - أهداف الشركة.
  - الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
  - أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين ومرتباتهم وحوافزهم.
  - عوامل المخاطرة الملموسة في الأجل المنظور.
  - هيكل وسياسات ممارسة حوكمة الشركات.
- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضًا بمتطلبات عملية المراجعة.

4-المراجعة الخارجية

ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفء ومؤهل، حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة أو المساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة، وينبغي

أن يكون المراجعون الخارجيون قابلين للمساءلة أمام المساهمين، وعليهم واجب تجاه الشركة في ممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

المبدأ 2: مسؤوليات مجلس الإدارة:

شمل مسؤوليات مجلس الإدارة عدة جوانب أساسية تتعلق بهيكل المجلس وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه، بالإضافة إلى المهام الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. وتتلخص هذه المسؤوليات في النقاط التالية: (شحاتة و عبد الوهاب، 2007، صفحة 90)

.1هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية

- **التكوين القانوني** :يتعين على مجلس الإدارة الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بتشكيله. ويتضمن ذلك تحديد عدد الأعضاء وشروط عضويتهم.
- **التفويض القانوني** :يجب أن يمتثل المجلس للقوانين واللوائح المحلية والدولية، والتأكد من أن جميع قراراته وإجراءاته تتوافق مع التشريعات المعمول بها.

.2اختيار أعضاء مجلس الإدارة

- **المعايير المهنية** :يجب أن يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة بناءً على معايير مهنية واضحة تتضمن الكفاءة، والخبرة، والنزاهة.
- **عملية الاختيار** :تتضمن عملية اختيار الأعضاء تقييم الخلفيات المهنية والتعليمية، بالإضافة إلى القدرات القيادية والفكرية.
- **التنوع** :ينبغي أن يراعي المجلس التنوع في التخصصات والخبرات لضمان شمولية الرؤية والاستراتيجية.

.3المهام الأساسية لمجلس الإدارة

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية** :من مسؤوليات المجلس تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوجيه الشركة نحو تحقيق هذه الأهداف.
- **إعداد السياسات والإشراف عليها** :وضع السياسات العامة للشركة والإشراف على تنفيذها من قبل الإدارة التنفيذية.
- **الموافقة على الخطط المالية** :تشمل هذه المسؤولية مراجعة الموازنات السنوية والموافقة عليها، وضمان التوزيع الأمثل للموارد المالية.

.4دور مجلس الإدارة في الإشراف على الإدارة التنفيذية

- **مراقبة الأداء** :متابعة أداء الإدارة التنفيذية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة. يشمل ذلك مراجعة تقارير الأداء الدورية.
- **التقييم والمساءلة** :تقييم أداء المسؤولين التنفيذيين ومساءلتهم عند الضرورة، وضمان أنهم يعملون بما يحقق مصلحة الشركة والمساهمين.
- **الإرشاد والدعم** :تقديم التوجيه والدعم للإدارة التنفيذية، وضمان توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

.5الاستقلالية والنزاهة

- **استقلالية الأعضاء** :يجب أن يتمتع بعض أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية الكافية لتقديم وجهات نظر غير متحيزة، وضمان عدم وجود تضارب في المصالح.
- **النزاهة والشفافية** :التأكيد على نزاهة الأعضاء وشفافية عمليات اتخاذ القرار، بما يعزز الثقة في مجلس الإدارة.

مجملًا، تلعب مسؤوليات مجلس الإدارة دورًا محوريًا في ضمان حوكمة فعالة للشركة، من خلال الإشراف على الأداء التنفيذي وتوجيه الاستراتيجية الشاملة للشركة.

المبحث الثالث: الجوانب التقييمية للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:

تشمل آليات الحوكمة الأساليب المستخدمة لمعالجة المشاكل التي تنشأ بين الإدارة والمالكين عمومًا. وقد أشارت الدراسات السابقة حول الحوكمة إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الحوكمة.

وتعرف آليات الحوكمة بأنها الطرق والأساليب المستخدمة للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم والأقلية المسيطرة منهم.

الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تعتبر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات من أهم الوسائل التي تضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الشركات. وتساهم هذه الآليات في تنظيم العلاقة بين المساهمين والإدارة التنفيذية، وضمان التزام الشركات بأفضل الممارسات الإدارية. تتضمن الآليات الداخلية ما يلي:

أولا: مجلس الإدارة

يُعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة من الأفراد الذين يتم انتخابهم من قبل مساهمي الشركة للإشراف على إدارة الشركة بشكل دوري وتمثيل مصالح المساهمين. في هذا السياق، يؤكد وجود لجنة تابعة لمجلس الإدارة تتمتع بقدرات قوية ولديها مسؤولية فعالة في وضع استراتيجية الشركة وتقديم الحوافز المناسبة للإدارة لمراقبة سلوكها، بما يحقق أداءً أفضل للشركة وبالتالي تحسين قيمتها.

تشمل المهام التي يقوم بها مجلس الإدارة ما يلي: (علام، 2009، صفحة 21)

- دور الرصد والتحليل :يتولى مجلس الإدارة مهمة اختيار تعويضات واتخاذ قرار عزل أو إبقاء الرئيس التنفيذي ومساعديه، ومراقبة إدارة تضارب المصالح والإشراف على عملية إعداد التقارير المالية بما في ذلك التدقيق الخارجي والإفصاح.
- المساعدة في تحسين سمعة الشركة :يساهم مجلس الإدارة في صياغة الاستراتيجية العامة للشركة.

ثانيا : التدقيق الداخلي:

عرّف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي تقويمي واستشاري يهدف إلى تقديم التأكيدات اللازمة وإبداء التوصيات التي تعزز فعالية المنشأة وتحسن أدائها. يساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المنشأة من خلال وضع أساليب منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية كل من إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة الشركات . (خلف، 2011، صفحة 18)

تعريف المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين:(IFACI)

عرّف المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين التدقيق الداخلي بأنه فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف إدارة المؤسسة، ويكون مستقلاً عن باقي المصالح . (مخلد سلطان و المطيري، 2012، صفحة 31).

التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يمنح للشركة الضمان حول درجة التحكم في عملياتها، ويقدم لها النصائح والإرشادات التي تسمح بتحسينها، وهو بذلك يساهم في خلق القيمة المضافة لها. بالتالي، يساعد التدقيق الداخلي الشركة على تحقيق أهدافها من خلال التقييم الدائم وبشكل منهجي لعمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. هذه العملية تساعد الشركة على تقوية والرفع من فعاليتها. (autre & Bertin، 2017، صفحة 17)

- يساعد مدقق الحسابات في الحفاظ على أمانة وكفاءة البيانات المالية المقدمة إلى المؤسسات المالية، مما يدعم جزئيًا الحصول على القروض وحاملي الأسهم في تأمين رؤوس الأموال.
- يساهم المدققون الداخليون في الإدارات المالية المختلفة في المؤسسات في تحقيق فعالية وكفاءة استخدام موارد المؤسسة بشكل مستقل، مما يعزز من كفاءة الإدارة المالية.
- يساعد خبراء الضرائب في بناء الثقة والكفاءة عند التطبيق العادل للنظام الضريبي، مما يضمن الالتزام بالقوانين الضريبية وتحقيق العدالة الضريبية. (كمال محمد السعيد كمال النونو 2009، ص 37)

ثالثا: لجنة المراجعة

شهدت العقود الأخيرة عدة أزمات مالية وفضائح محاسبية كبرى (مثل فضيحة إنرون) التي أبرزت الحاجة إلى وجود لجان مراجعة قوية ومستقلة لضمان الشفافية والنزاهة في التقارير المالية. مما أدى الى ظهور مفهوم لجنة المراجعة كرد فعل للتطورات الاقتصادية

والمالية المتسارعة وزيادة تعقيد العمليات المالية داخل الشركات. ازداد الوعي بأهمية وجود هيئات مستقلة داخل الشركات للإشراف على العمليات المالية والتحقق من سلامتها وشفافيتها.

لهذا دفعت التشريعات والقوانين في العديد من الدول إلى ضرورة تشكيل لجان مراجعة داخل الشركات. على سبيل المثال، قانون ساربينز-أوكسيلي (SOX) في الولايات المتحدة عام 2002 الذي فرض على الشركات المدرجة في البورصة إنشاء لجان مراجعة مستقلة كجزء من جهود مكافحة الاحتيال المالي وتحسين الحوكمة.

و لجنة المراجعة هي جزء من الهيكل التنظيمي للشركة، وتتكون عادة من أعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بالاستقلالية والكفاءة في الشؤون المالية والمحاسبية. تهدف هذه اللجنة إلى تعزيز نظام الرقابة الداخلية والإشراف على العمليات المالية والتدقيق لضمان دقة وسلامة التقارير المالية والامتثال للمعايير المحاسبية (OECD, 2004, p. 48)

تلعب لجنة المراجعة دورًا حيويًا في تعزيز نظام الرقابة الداخلية والإشراف على العمليات المالية للشركة. تشمل وظائفها الرئيسية ما يلي:

1. **مراجعة التقارير المالية:**
   - مراجعة البيانات المالية الدورية والتقارير السنوية لضمان دقتها وامتثالها للمعايير المحاسبية.
2. **الإشراف على التدقيق الداخلي والخارجي:**
   - الإشراف على عمل المدققين الداخليين والخارجيين، وتقييم كفاءة نظام الرقابة الداخلية والتدقيق.
3. **إدارة المخاطر:**
   - تقييم وإدارة المخاطر المالية والتشغيلية التي تواجه الشركة، واقتراح التدابير المناسبة للتخفيف من هذه المخاطر.
4. **الامتثال والشفافية:**
   - ضمان امتثال الشركة للقوانين واللوائح المالية، وتعزيز الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المالية للمساهمين وأصحاب المصالح.

لهذا تعد لجنة المراجعة أحد الأعمدة الرئيسية لنظام حوكمة الشركات الفعال. من خلال تعزيز الرقابة الداخلية وضمان الشفافية في التقارير المالية، تسهم لجنة المراجعة في بناء الثقة بين الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما تساعد في الحد من مخاطر الاحتيال المالي وسوء الإدارة، مما يعزز من استقرار الشركة وأدائها المالي على المدى الطويل. (مخلد سلطان و المطيري، 2012، صفحة 42)

رابعا : لجنة التعيينات

تتكون لجنة التعيينات من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين، ويكون عددهم لا يقل عن ثلاثة أعضاء. يتم تعيين هؤلاء الأعضاء من قبل مجلس الإدارة، وتقوم اللجنة بعدة واجبات، من بينها:

- **دراسة وتحديد المرشحين** :تقوم اللجنة بدراسة وتحديد الأشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب. قد تستعين بخدمات مؤسسات متخصصة لمساعدتها في اختيار المرشحين.
- **مراجعة الإرشادات** :تقوم بمراجعة الإرشادات المتعلقة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتزويد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الإرشادات.
- **التقييم الذاتي** :تجري اللجنة تقييمًا ذاتيًا وسنويًا لأدائها لتحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤولياتها بفعالية أم لا.

خامسا: لجنة المكافآت

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بأن تتكون لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.

- **توجيهات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** :(**OECD**) في مجال الشركات المملوكة للدولة، تؤكد إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة على المدى البعيد من خلال جذب المهنيين ذوي الكفاءات العالية.
- **وظائف لجنة المكافآت** :تتضمن وظائف وواجبات لجنة المكافآت تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا. (OECD, 2004, p. 43)

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتجسد الآليات الخارجية لحوكمة الشركات في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيون على الشركة، وكذلك الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المعنية بهذا المجال. يشكل هذا المصدر أحد المصادر الرئيسية التي تولد ضغوطًا كبيرة من أجل تطبيق

قواعد الحوكمة. ويمكن ذكر الآليات الخارجية للحوكمة، والتي تناولتها العديد من الأدبيات، كما يلي: (بوالزليفة، 2014، الصفحات 51-52)

.أولا : منافسة سوق المنتجات/الخدمات

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات. يؤكد كل من Impavido و Hess على أهمية هذه الآلية بقولهم: "إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو كانت غير مؤهلة، فإنها ستفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس." إذن، تهذب منافسة سوق المنتجات أو الخدمات سلوك الإدارة، خاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا. هذا يعني أن قيادة الشركة نحو الإفلاس سيكون له تأثير سلبي كبير على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، حيث غالبًا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ثانيا: الاندماجات والاستحواذات

تهدف عمليات الاندماج والاستحواذ إلى نمو المؤسسات وتوسعها، بالإضافة إلى إعادة هيكلتها، خاصة إذا كانت المؤسسة تعاني من تدني أداء جهازها الإداري. يساعد الاندماج على السيطرة على سلوك الإدارة أو حتى الاستغناء عن خدماتها إذا لزم الأمر.

ثالثا: .التدقيق الخارجي

يلعب المدقق الخارجي دورًا مهمًا في تحسين نوعية الكشوفات المالية للشركة. لتحقيق ذلك، يجب عليه مناقشة لجنة التدقيق بشأن نوعية هذه الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجلس الإدارة، وبشكل خاص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي واستمرارية تكليفه، يرى Abbot و Parker أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة تتطلب تدقيقًا ذا نوعية عالية، مما يستدعي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة، و ساهم التدقيق الخارجي في تحسين نوعية الكشوفات المالية، ويجب على المدقق الخارجي مناقشة لجنة التدقيق بشأن نوعية تلك الكشوفات. مع تزايد التركيز على دور مجلس الإدارة، وبشكل خاص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي واستمرارية تكليف

رابعا: **القوانين والتشريعات**

تلعب القوانين والتشريعات دورًا حيويًا في تعزيز حوكمة الشركات من خلال فرض متطلبات تنظيمية صارمة وضمان الامتثال لمعايير الحوكمة الجيدة. تتضمن هذه القوانين:

- **التشريعات المحلية والدولية** :تفرض الحكومات قوانين وتشريعات تهدف إلى حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الشركات.
- **قوانين الإفصاح المالي** :تتطلب هذه القوانين من الشركات الإفصاح الكامل عن معلوماتها المالية وأدائها بما يضمن توفير معلومات دقيقة وموثوقة للمستثمرين.
- **تشريعات مكافحة الفساد** :تساهم هذه التشريعات في الحد من الفساد وسوء الإدارة داخل الشركات، مما يعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح.

تساهم القوانين والتشريعات في خلق بيئة تنظيمية تضمن أن تكون الشركات ملتزمة بمعايير الحوكمة الجيدة، مما يعزز من الشفافية والنزاهة في العمليات التجارية ويحد من المخاطر المالية والإدارية. (سليمان م.، 2006، صفحة 32)

المطلب الثاني: الأطراف المقيمة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:

1. المساهمون(Shareholers):

الدور: المساهمون هم الملاك الفعليون للشركة، ويتمتعون بحقوق التصويت في الجمعية العامة، مما يمكنهم من انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والموافقة على القرارات الكبرى.

التأثير: يراقب المساهمون أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ويستخدمون حقوقهم لضمان تحقيق أهداف الشركة بفعالية.

.2مجلس الإدارة (Board of Directors):

- **الدور** :يتولى مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن إدارة الشركة، ويشمل ذلك تحديد الاستراتيجيات والسياسات الرئيسية، وتعيين ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية.

- **التأثير** :يعمل المجلس كجسر بين المساهمين والإدارة التنفيذية، ويضمن التزام الشركة بمبادئ الحوكمة الجيدة.

3.الإدارة التنفيذية (Management)

- **الدور** :تقوم الإدارة التنفيذية بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي يضعها مجلس الإدارة، وتشمل مهامها إدارة العمليات اليومية للشركة.

- **التأثير** :يلعب التنفيذيون دورًا حيويًا في تحقيق أهداف الشركة، ويجب عليهم الامتثال للسياسات والإجراءات المحددة من قبل المجلس.

4.المدققون الداخليون والخارجيون (Internal and External Auditors)

- **الدور** :يقوم المدققون الداخليون بفحص وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للشركة، في حين يقوم المدققون الخارجيون بمراجعة البيانات المالية والتأكد من مطابقتها للمعايير المحاسبية.

- **التأثير** :يسهم المدققون في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تقديم تقارير مستقلة عن مدى صحة البيانات المالية وكفاءة العمليات الداخلية. (بوالزليفة، 2014، صفحة 25)

5.أصحاب المصالح (Stockholders)

- **الدور** :تشمل أصحاب المصالح مجموعة واسعة من الأطراف مثل الموظفين، الموردين، العملاء، والدائنين، الذين لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في الشركة.

- **التأثير** :تؤثر تفاعلات أصحاب المصالح مع الشركة على سمعتها وأدائها المالي، ويعتمد نجاح الشركة على قدرتها على تلبية توقعات ومصالح هؤلاء الأطراف.

6.الجهات التنظيمية والحكومية (Regulatory and Governmental Bodies)

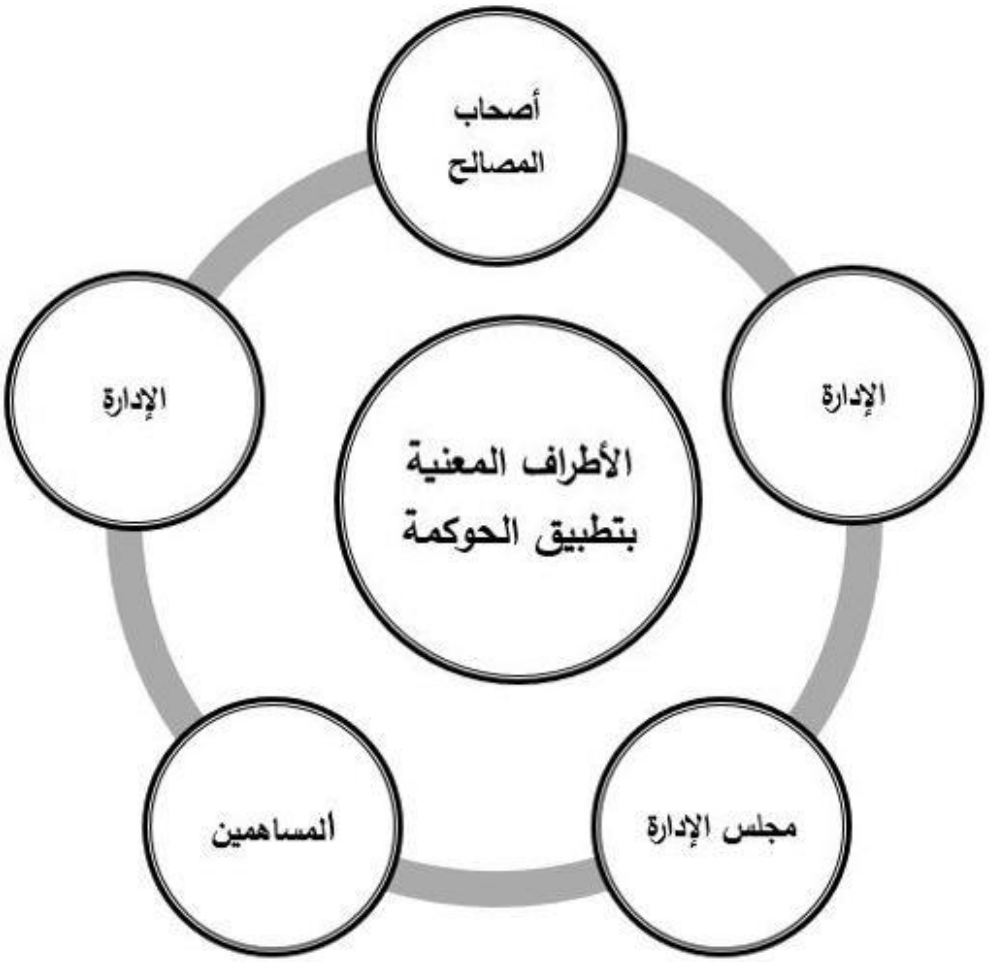
- **الدور** :تضع الجهات التنظيمية والحكومية الإطار القانوني والتنظيمي الذي يجب أن تلتزم به الشركات، وتقوم بمتابعة الامتثال لهذه القوانين.

- **التأثير** :تسهم القوانين واللوائح في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتضع معايير للحوكمة الجيدة لضمان حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

7.المحللون الماليون ووكالات التصنيف (Financial Analysts and Rating Agencies)

- **الدور** :يقوم المحللون الماليون ووكالات التصنيف بتقييم الأداء المالي للشركات وتصنيفها بناءً على معايير معينة.
- **التأثير** :تؤثر تقييماتهم على قرارات المستثمرين وتساهم في تحسين الشفافية من خلال توفير معلومات مستقلة وموضوعية عن الأداء المالي للشركات. (سليمان م.، 2006، صفحة 17)

الشكل رقم (2) الأطراف المقيمة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:



من اعداد الطالب اعتمادا لما سبق

المطلب الثالث: المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

تضمن المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية مجموعة من القواعد والأساليب التي تتوزع بين محددات داخلية وأخرى خارجية. تساهم هذه المحددات في إنشاء هياكل إدارية سليمة وتعزيز البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات الاقتصادية.

.1-المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، وذلك بطريقة تمنع تعارض المصالح بينهم. ومن أهم هذه المحددات:

1.1عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة:

- يحتوي على تفاصيل رسمية تشمل اسم الشركة، أغراضها، مدة الشركة، أسماء المؤسسين، مقدار رأس المال المصدر والمدفوع، واللوائح التي تنظم عمل الشركة.

1.2الهيكل التنظيمي:

- يشمل تحديد الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح وصريح، مما يسهل متابعة ورقابة الأداء داخل الشركة.

1.3الرقابة على نظام المعلومات المحاسبية:

- تتضمن إحكام الرقابة على عناصر النظام المحاسبي بهدف تقييمها وتوجيهها بشكل صحيح لتحقيق الأهداف المحاسبية المرجوة.

1.4 **إعداد التقارير المالية**

يحدد هذا النظام نوعية التقارير المالية ومواعيدها والمستويات التي ترفع إليها هذه التقارير، بالإضافة إلى تحديد من له الحق في الاطلاع عليها. تشمل أهم هذه التقارير التقارير الدورية التي تشكل مصدرًا موثوقًا للمعلومات، حيث تعتمد عليها الإدارة للأغراض الرقابية أو لاستعراض الأحداث التي حدثت خلال فترة معينة، مثل تقارير البيانات المالية الشهرية، تقارير المحاسبة الإدارية، وبيان الموقف المالي للنقدية والبنوك لكافة الحسابات وبكل العملات.

1.5 .إعداد الموازنات التقديرية

يتضمن هذا النظام مراقبة الموازنة الرأسمالية، خاصة فيما يتعلق بالموازنة الرأسمالية الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة في ظل انفصال الملكية عن الإدارة. يهدف النظام إلى مراقبة استخدام المدراء غير المالكين أو المالكين نسبيًا للموارد بشكل غير مبرر، مثل

استخدام الأثاث الفاخر ووسائل النقل الفاخرة، على اعتبار أن جزءًا من تكلفة هذه المصاريف الإضافية يتحملها الملاك الآخرون.

1.6أنظمة الضبط والرقابة

تشمل أنظمة الضبط والرقابة مفاهيم الرقابة الذاتية مثل التدقيق الداخلي ولجان المراجعة وإدارة المخاطر (مثل مخاطر الائتمان ومخاطر مخالفة القوانين). تركز هذه الأنظمة على قياس الأداء ومحاسبة المقصرين، حيث ترتبط مباشرة بمفهومي المساءلة والمسؤولية من خلال تحمل متخذي القرارات لتبعات قراراتهم والمعاقبة عن سوء الإدارة.

1.7نظم التوظيف

من الضروري أن تقوم الإدارة بترتيب مواردها البشرية بفعالية، باعتبارها تمثل الثروة الحقيقية للشركة. يشمل ذلك تحديد هيكل الرواتب والأجور، الحوافز والعلاوات الإضافية، نظام الاستخدام والاستغناء، عقود الموظفين، الإجازات، ونظام التأهيل والتدريب المستمر ودراسة الفرص البديلة

2– المحددات الخارجية: (كرزاني، 2011، صفحة 42)

تشمل البيئة العامة للاستثمار في الدولة مجموعة من القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، مثل قوانين سوق المال، وقوانين تنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية، وقوانين الإفلاس. إضافة إلى ذلك، تشمل كفاءة القطاع المالي، بما في ذلك البنوك وسوق المال، في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.

دور الهيئات الرقابية والتنظيمية

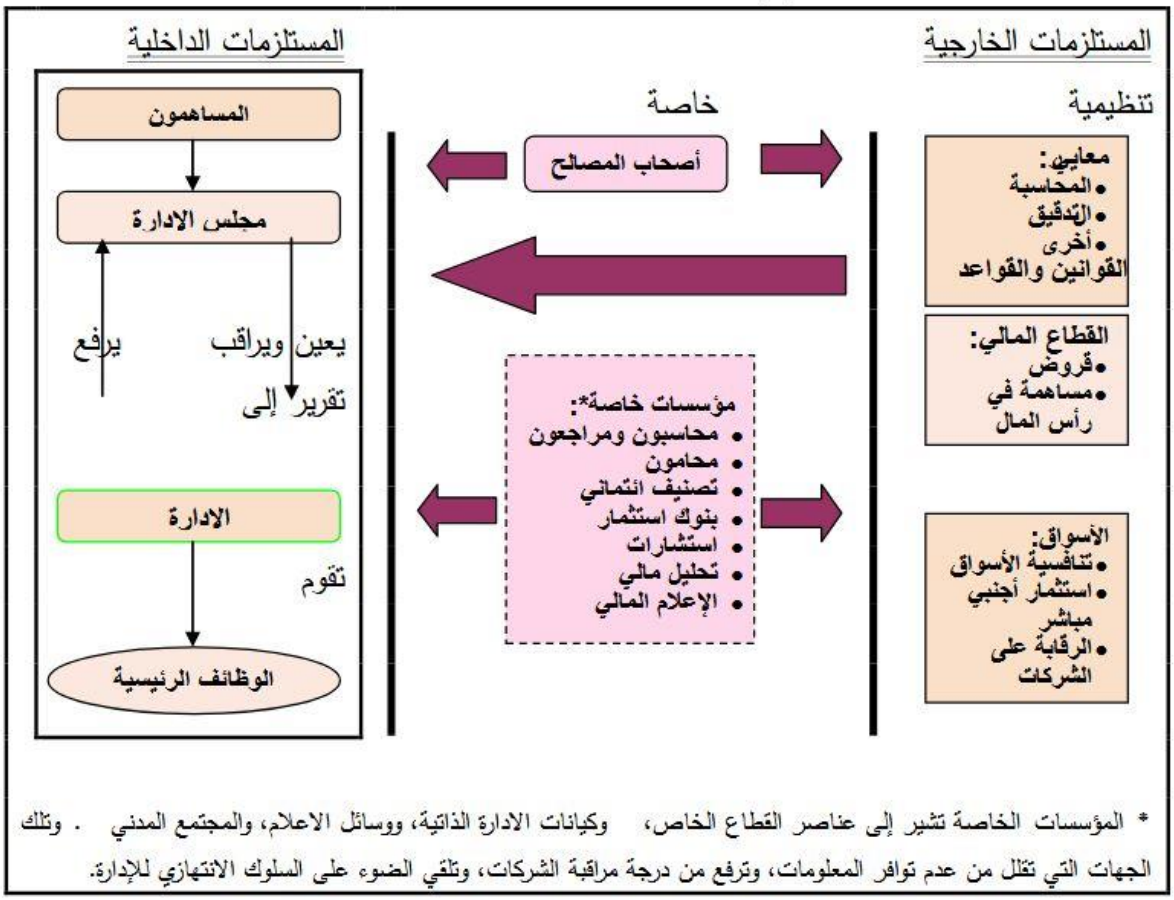
تلعب الهيئات الرقابية والتنظيمية مثل هيئة سوق المال والبورصة دورًا حيويًا في إحكام الرقابة على المؤسسات. كما توجد هيئات ذاتية التنظيم، مثل الجمعيات المهنية التي تضع مواثيق للمراجعين والمحاسبين، والتي تعمل على ضبط كفاءة العمل في الأسواق.

دور المؤسسات الخاصة

تشمل المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مكاتب المحاماة، ومكاتب المراجعة، ومؤسسات التصنيف الائتماني، وشركات الاستشارات المالية والاستثمارية. تلعب هذه المؤسسات دورًا مهمًا في دعم البيئة العامة للاستثمار من خلال توفير الخدمات الضرورية لتعزيز الشفافية والمساءلة في السوق.

و بالتالي تتمثل أهمية المحددات الخارجية في ضمان تنفيذ القوانين والقواعد التي تؤدي إلى حسن إدارة الشركات، وتقليل التعارض بين العوائد الاجتماعية والعوائد الخاصة. توفر هذه المحددات إطارًا يضمن تحقيق الكفاءة والنزاهة في العمليات الاقتصادية، مما يعزز من ثقة المستثمرين ويحفز على النمو الاقتصادي المستدام.

الشكل رقم (3): مستلزمات الداخلية والخارجية للحوكمة



المصدر : (يوسف، 2007، صفحة 7)

خلاصة الفصل:

تطرفنا في هذا الفصل إلى تقديم فهم شامل لمفهوم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، وأهميتها في تحسين أداء الشركات وتعزيز الشفافية والمساءلة. من خلال استعراض المبادئ الأساسية والجوانب التقييمية للحوكمة، وتم تسليط الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي.

.

الفصل الثاني:

الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية وفي ظل كل التحديات الاقتصادية العالمية والمتغيرات السريعة التي يشهدها السوق، مطالبة بتحقيق مستويات عالية من الأداء المالي بهدف ضمان استمراريتها ونموها. حيث يعد الأداء المالي المؤشر الأهم الذي يبين مدى صحة المؤسسة وامكانيتها على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاستراتيجية، مما يزيد من ثقة المستثمرين والمساهمين ويضمن تدفق الاستثمارات. علاوة على ذلك، فإن تحقيق الأداء المالي الجيد لا يمكن أن يتم بمعزل عن تبني ممارسات حوكمة جيدة، حيث أن الحوكمة الجيدة تحتل مركزا اساسيا في تعزيز الشفافية والمساءلة وتوجيه القرارات الاستراتيجية نحو تحقيق الاستدامة المالية.

يهدف هذا الفصل إلى الاطلاع على العلاقة المعقدة بين الأداء المالي والحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. انطلاقا من تعريف الأداء المالي وتوضيح أهميته في سياق الأعمال، اضافة إلى استعراض مختلف العوامل المؤثرة على هذا الأداء. كما سنتطرق في هذا الإطار مفاهيم عامة مثل الربحية، السيولة، العائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين، والتي تعد مؤشرات رئيسية لقياس الأداء المالي.

سنتطرق بعد ذلك إلى مناقشة أهمية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية إضافة الى دورها في تعزيز الأداء المالي. سنستعرض المبادئ الأساسية للحوكمة الجيدة، مثل الشفافية، المساءلة، والمسؤولية الاجتماعية، وكيف يمكن لهذه المبادئ أن تساعد في التعزيز من الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر المالية. سنسلط الضوء أيضا على دور مجالس الإدارة ولجان المراجعة في مراقبة الأداء المالي وضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية.

ان العلاقة بين الأداء المالي والحوكمة ليست مجرد علاقة سببية بسيطة، بل هي علاقة تفاعلية اين يؤثر كل منهما على الآخر بشكل متبادل. فالأداء المالي الجيد يعزز من قدرة المؤسسة على تبني ممارسات حوكمة فعالة، في حين أن الحوكمة الجيدة توفر الإطار التنظيمي اللازم لتحقيق أداء مالي مستدام. وعليه، سنتناول دراسات حالة ونماذج من مؤسسات ناجحة تمكنت من تحقيق التوازن بين الأداء المالي والحوكمة، مع التركيز على الدروس المستفادة والتوصيات العملية التي يمكن تطبيقها في مؤسسات أخرى.

وبناءً على ذلك، نسعى في هذا الفصل على تقديم فهم شامل وعميق لكيفية تفاعل الأداء المالي مع الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، وتهذا بدراسة الأهمية المتزايدة لهذين العنصرين في تحقيق النجاح المستدام في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

ان الأداء المالي يعد من اهم الركائز الأساسية التي تبين مدى قوة وصحة المؤسسات الاقتصادية وقدرتها على تحقيق أهدافها المالية والاستراتيجية. في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتنافسة، يُصنف الأداء المالي من المعايير الرئيسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وجذب الاستثمارات وتعزيز النمو المستدام. نسعى في هذا المبحث إلى استكشاف ماهية الأداء المالي وهذا من خلال تقديم مفهومه وأهميته، إلى جانب تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليه، كالإدارة الفعالة، السياسات المالية، والبيئة الاقتصادية. حيث ان فهم هذه الجوانب يساهم في بناء استراتيجيات ملائمة للتحسين من الأداء المالي وضمان استدامة المؤسسة وتطورها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

يمكن تعريف الأداء المالي بأنه القدرة الكلية للمؤسسة الاقتصادية على استغلال مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها المالية والاستراتيجية. يتضمن الأداء المالي جملة من المؤشرات المالية التي تقيس مختلف الجوانب من النشاط المالي للمؤسسة، مثل الربحية، السيولة، العائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين. تعكس الربحية قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال عملياتها الرئيسية، بينما تُظهر السيولة مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الأجل. العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين يوضحان كفاءة استخدام الأصول والأموال المستثمرة لتحقيق أرباح.

لقد عرفت هورنج وسولانو الأداء المالي بأنه "قياس للنتائج الاقتصادية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، والذي يعتمد على استخدام مجموعة من المعايير المالية والمحاسبية لتحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية." (Horngren و Sundem، 2014، صفحة 23)

كما يشير بيرسون وجانسون إلى أن "الأداء المالي هو عملية تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية والنمو من خلال تحليل البيانات المالية المتاحة واستراتيجيات الإدارة المالية المستخدمة." (Pearson و Jansson، 2018، صفحة 45)

اما الدراسة التي قام بها جونسون وكابلان فتؤكدعلى أن "التحليل المالي الشامل يعكس الأداء المالي للمؤسسة ويساهم في الكشف عن العوامل المؤثرة في الربحية والاستدامة، مما يوفر للإدارة الأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة". (Johnson و Kaplan، 1987، صفحة 112)

المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي

يُعد الأداء المالي من الركائز المهمة والأساسية التي توضح مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتها في سوق تنافسي متزايد. يُمكن الأداء المالي القوي المؤسسة من جني الأرباح اللازمة لتوسيع عملياتها، تطوير منتجات جديدة، إضافة الى زيادة حصتها في السوق. كما يعزز الأداء المالي الجيد ثقة المستثمرين والمساهمين، وهذا ما يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات وتمويل المشاريع التوسعية.

ترى هيلتون أن الأداء المالي القوي يساعد فعلى تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والمنافسة الشديدة، عن طريق توفير الموارد اللازمة للابتكار والتطوير المستمر. ومن ناحية أخرى، فيؤكد كابلان ونورتون أن الأداء المالي يعتبر من أهم المعايير التي تُستخدم لتقييم نجاح الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، حيث يوفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المالية الصائبة. (Hilton، 2017، صفحة 56)

تتجلى أهمية الأداء المالي في عدة جوانب رئيسية:

- **تعزيز القدرة التنافسية:** يُمكن الأداء المالي الجيد المؤسسة من استثمار الأرباح في تحسين المنتجات والخدمات، بهدف الزيادة من جاذبيتها للعملاء مقارنة بالمنافسين. كما يعتبر الأداء المالي الجيد مقياسًا اساسيا يساهم في دعم الابتكار وتقديم منتجات ذات قيمة مضافة للسوق، مما يرفع من مكانة المؤسسة في السوق (Hilton، 2017، صفحة 56)
- **جذب الاستثمارات:** الأداء المالي القوي يزيد من ثقة المستثمرين في المؤسسة، اذ يؤدي إلى زيادة فرص الحصول على تمويل بأسعار فائدة مناسبة ورفع قيمة أسهم المؤسسة في الأسواق المالية. حيث يبحث المستثمرون عن مؤسسات تُظهر أداءً ماليًا مستقراً وقابلاً للتنبؤ، مما يجعل المؤسسات ذات الأداء المالي الجيد أكثر جذباً لرأس المال الاستثماري (Johnson و Kaplan، 1987، صفحة 85)
- **الاستقرار المالي:** ان الأداء المالي الجيد يعمل على التعزيز من قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية، للتقليل من المخاطر المالية ويضمن استقرارها المالي. يمكن هذا الاستقرار المؤسسة من الاستفادة من فرص التمويل بأسعار فائدة منخفضة، وعليه تحسين هيكل رأس المال. مؤسسة ذات أداء مالي قوي تتمتع بمرونة أكبر في التعامل مع الأزمات المالية والاقتصادية، مما يُعزز من قدرتها على البقاء والنمو (Hilton، 2017، صفحة 56)

- **تطوير الاستراتيجيات المستقبلية:** يوفر الأداء المالي بيانات دقيقة وشاملة حول الوضع المالي للمؤسسة، مما يعمل على مساعدة الإدارة في وضع استراتيجيات مستقبلية مستندة إلى معلومات موثوقة وواقعية. تقدم هذه البيانات أساسًا قويًا لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوسع، الاستثمار، وتنويع المنتجات والخدمات (Johnson و Kaplan، 1987، صفحة 85)
- **تعزيز سمعة المؤسسة:** يعزز الأداء المالي القوي من سمعة المؤسسة في السوق، مما يزيد من قدرتها على جذب الكفاءات والمحافظة عليها، بالإضافة إلى بناء علاقات قوية مع العملاء والموردين والشركاء التجاريين. تُعتبر السمعة المالية الجيدة عامل جذب رئيسي للعملاء المحتملين والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين (Hilton، 2017، صفحة 56)
- **تحقيق النمو المستدام:** يعمل الأداء المالي الجيد على دعم النمو المستدام بتوفير الموارد اللازمة لتوسيع العمليات، الدخول في أسواق جديدة، والاستثمار في التقنيات الحديثة. صار من الممكن للمؤسسات ذات الأداء المالي القوي أن تحقق نموًا مستدامًا من خلال استغلال الفرص الاستثمارية بحكمة وإدارة المخاطر بكفاءة (Johnson و Kaplan، 1987، صفحة 85)
- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** الأداء المالي يُعد أداة قياس اساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. المؤسسات التي تُحقق أداءً ماليًا قويًا تكون قادرة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل بكفاءة، مما يزيد من قدرتها على تحقيق رسالتها ورؤيتها (Hilton، 2017، صفحة 56)
- **تحسين عمليات الإدارة الداخلية:** يساعد الأداء المالي في التحسين من العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كما يوفر هذا الاخير مؤشرات حول كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة (Johnson و Kaplan، 1987، صفحة 85).

وعليه، يُعد الأداء المالي مكونًا حيويًا لتحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات الاقتصادية. ومن خلال تحقيق نتائج مالية إيجابية، تستطيع المؤسسات ليس فقط تعزيز موقفها التنافسي ولكن أيضًا تأمين مستقبلها ونموها المستدام. اذ ان الأداء المالي الجيد يُعتبر عنصرًا رئيسيًا لدعم الابتكار، تحقيق النمو، وبناء سمعة قوية في السوق.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

قد يتأثر الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بعدة عوامل تتداخل فيما بينها لتحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية والاستراتيجية. كما يمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، وكل منها يلعب دورًا حيويا في تحديد الأداء المالي.

1- العوامل الداخلية (عبد المجيد و وعبد الله، 2015، صفحة 123)

1-1- الإدارة الفعالة

تحتل الإدارة الفعالة دورًا هاما في تحسين الأداء المالي للمؤسسة. اذ يتمثل هذا الدور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوجيه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المالية. ويُشير عبد المجيد وعبد الله إلى أن "قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتوجيه الموارد بشكل فعال يُعتبر من العوامل الحاسمة في تحقيق الأداء المالي الجيد". كما تتضمن الإدارة الفعالة القدرة على التخطيط الجيد، تنظيم الموارد، القيادة الفعالة، والتحكم في الأداء. (عبد المجيد و وعبد الله، 2015، صفحة 123)

1-2- السياسات المالية

تتضمن السياسات المالية القرارات المتعلقة بالتمويل، والاستثمار، وتوزيع الأرباح. مما تؤثر مباشرة على الأداء المالي عن طريق تحديد كيفية استخدام الموارد المالية لتحقيق أفضل عائد ممكن. كما يشدد الرفاعي على أن "السياسات المالية الجيدة تعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين النمو والربحية". تشمل هذه السياسات المالية القرارات المتعلقة بمصادر التمويل، هيكل رأس المال، توزيعات الأرباح، وإدارة السيولة. (الرفاعي، 2016، صفحة 98)

1-3- الهيكل التنظيمي

يمكن ان يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة على كفاءة العمليات واتخاذ القرارات. اذ يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي. يُساهم الهيكل التنظيمي الفعال على تسهيل التواصل، تعزيز التعاون بين الإدارات، وكذا تقليل التأخير في اتخاذ القرارات.

1-4- التكنولوجيا والابتكار

ان الاستخدام الجيد للتكنولوجيا الحديثة والابتكار في العمليات المالية يمكن أن يُحسن من كفاءة المؤسسة ويخفض التكاليف. حيث اشار الناصر إلى أن "التبني السريع للتكنولوجيا والابتكار يمكن أن يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تُحسن من أدائها المالي". بما في ذلك استخدام نظم المعلومات الإدارية، التحليل المالي المتقدم، والأتمتة في العمليات المالية. (الناصر، 2017، صفحة 211)

1-5- إدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر دورًا رئيسيا في المحافظة على الاستقرار المالي للمؤسسة. اين تشمل إدارة المخاطر تحديد المخاطر المحتملة، تقييم تأثيرها، وتطوير استراتيجيات للتخفيف من تأثيرها. كما قد تشتمل على المخاطر المالية، التشغيلية، السوقية، والقانونية. تساعد إدارة المخاطر الفعالة في تقليل الخسائر المحتملة وتحسين الأداء المالي العام.

2- العوامل الخارجية (سليمان، 2018، صفحة 35)

2-1- البيئة الاقتصادية

ان الأوضاع الاقتصادية العامة كالتضخم على سبيل المثال، أسعار الفائدة، والسياسات الحكومية تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي. اذ يُوضح سليمان أن "التغيرات في الاقتصاد الكلي يمكن أن تؤثر على تكلفة التمويل وفرص الاستثمار، مما ينعكس على الأداء المالي للمؤسسة". بما في ذلك النمو الاقتصادي، مستوى الاستهلاك، معدل البطالة، والسياسات المالية والنقدية للحكومة. (سليمان، 2018، صفحة 35)

2-2- السوق والمنافسة

ان التغيرات في السوق والمنافسة تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح. فالمؤسسات التي تواجه منافسة شديدة تحتاج إلى التحسين من كفاءتها وتوفير منتجات ذات قيمة مضافة للحفاظ على حصتها السوقية. يُشير الحربي إلى أن "تحليل المنافسة وفهم السوق يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة تُعزز من أدائها المالي". يشمل ذلك تحليل قوى المنافسة مثل المنافسين الحاليين، تهديدات الدخول الجديدة، المنتجات البديلة، وقوة التفاوض للموردين والعملاء. (الحربي، 2019، صفحة 114)

2-3- العوامل القانونية والتنظيمية

تؤثر القوانين واللوائح التي تُفرض على المؤسسات على عملياتها وأدائها المالي. كما يمكن التقليل من المخاطر القانونية والتعزيز من سمعة المؤسسات في السوق بالتزامها بالقوانين واللوائح. وتشمل العوامل القانونية والتنظيمية الضرائب، قوانين العمل، اللوائح البيئية، والمعايير المحاسبية.

2-4- العوامل الاجتماعية والثقافية

ان التغيرات في العوامل الاجتماعية والثقافية تؤثر على طلب المستهلكين وسلوكهم، وعليه فهذا يؤثر أيضا على مبيعات المؤسسة وأدائها المالي. ومن بين هذه العوامل التغيرات في التوجهات الاجتماعية، الديموغرافيا، عادات الاستهلاك، والقيم الثقافية. كما قد تغير هذه العوامل في تفضيلات المستهلكين واتجاهات السوق.

2-5- العوامل التكنولوجية

من الممكن ان يؤثر التطور التكنولوجي السريع على الأداء المالي للمؤسسات من خلال تغيير طبيعة المنافسة، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم فرص جديدة للابتكار والنمو. يتطلب ذلك من المؤسسات الاستثمار في البحث والتطوير والبقاء على اطلاع على أحدث الاتجاهات التكنولوجية.

ان الأداء المالي قابل للتأثر بمجموعة واسعة من العوامل منها الداخلية والخارجية والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية. فهم هذه العوامل وتحليلها يساهم في جعل الإدارة قادرة على وضع استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المالي وضمان استدامة المؤسسة ونموها.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ومؤشراته

على غرار التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وزيادة التنافسية، أصبح تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية أداة محورية لتعزيز استدامتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تقييم الأداء المالي لا يقتصر على عملية قياس للنتائج المالية، بل هو نظام شامل لتحليل الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يجعل الإدارة قادرة على اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات دقيقة. ومن خلال استخدام مؤشرات التوازن المالي، يمكن للمؤسسات تحليل أدائها عبر مختلف الأبعاد المالية، مثل الربحية، السيولة، الكفاءة التشغيلية، الاستقرار المالي، والنمو.

هذا المبحث يهدف إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، واستعراض أهم المؤشرات التي تُستخدم في تقييم التوازن المالي، اضافة استكشاف المداخل المختلفة لتحسين الأداء المالي. كما سيتم دراسة أهمية كل من هذه الجوانب وكيف يمكن للمؤسسات تطبيقها لتحقيق أفضل النتائج المالية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعبر تقييم الأداء المالي عن عملية تحليلية تسعى إلى قياس وتحليل النتائج المالية للمؤسسة الاقتصادية بهدف تحديد مدى امكانية تحقيقها لأهدافها المالية والاستراتيجية. كما يعدّ احد الأدوات الحيوية التي تساعد المؤسسات على فهم الوضع المالي الحالي، واستشراف المستقبل، واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء المالي.

يشمل تقييم الأداء المالي استخدام جملة من الأدوات المختلفة والمؤشرات المالية التي توفر صورة شاملة عن صحة المؤسسة المالية. تتضمن هذه المؤشرات الربحية، السيولة، الكفاءة التشغيلية، الاستقرار المالي، والنمو المالي. حيث تُستخدم لقياس أداء المؤسسة عبر مختلف الجوانب المالية، مما يمكن الإدارة من تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات المناسبة.

يُشير الحربي إلى أن "تقييم الأداء المالي يعتبر أداة حيوية لضمان استدامة المؤسسة وتوجيه استراتيجياتها نحو تحقيق الربحية والنمو". يساعد هذا التقييم المؤسسات على تحديد الفجوات في الأداء وكذا العمل على تطوير خطط عمل لتحسين العمليات المالية والإدارية. إضافة الى اعتباره أساسًا مهما لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير (الحربي، 2019، صفحة 45).

بالإضافة إلى ذلك، فان تقييم الأداء المالي يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. وهذا من خلال تقديم تقارير مالية دقيقة وشاملة، يمكن للإدارة تقديم تفسيرات واضحة للمساهمين والمستثمرين حول أداء المؤسسة المالي، مما يزيد من الثقة ويرفع من فرص الحصول على التمويل والاستثمار.

المطلب الثاني: مؤشرات التوازن الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر مؤشرات التوازن الأداء المالي من أدوات القياس الرئيسية والتي تساعد المؤسسات الاقتصادية على تقييم جوانب مختلفة من أدائها المالي. تُستخدم هذه المؤشرات في تحليل الأداء عبر مختلف الأبعاد المالية، كالربحية، السيولة، الكفاءة التشغيلية، الاستقرار المالي، والنمو المالي. تُمكن هذه المؤشرات الإدارة من تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة لتحسين الأداء المالي. فيما يلي استعراض لأهم مؤشرات التوازن الأداء المالي: (الناصر، 2017، صفحة 123)

1- الربحية

- **هامش الربح الصافي:** يقيس نسبة صافي الربح إلى الإيرادات الكلية، ويُعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في تحويل المبيعات إلى أرباح.
- **هامش الربح الإجمالي:** يقيس نسبة الربح الإجمالي إلى الإيرادات الكلية، ويُظهر إمكانية المؤسسة في إدارة تكاليف الإنتاج.
- **العائد على الاستثمار :(ROI)** يعبر عن مدى العائد الذي تحققه المؤسسة على الأموال المستثمرة، وهو مؤشر رئيسي لقياس فعالية الاستثمار.

2- السيولة

- **النسبة الحالية :(Current Ratio)** تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الأجل باستخدام أصولها الحالية. ويتم حسابها بقسمة الأصول الحالية على الخصوم الحالية.
- **النسبة السريعة :(Quick Ratio)** وهي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الأجل دون الاعتماد على بيع المخزون. يمكن حسابها بقسمة الأصول السريعة (الأصول الحالية ناقص المخزون) على الخصوم الحالية.

3- الكفاءة التشغيلية

- **دوران الأصول:** هو كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الإيرادات، ويتم حسابه بقسمة الإيرادات الكلية على إجمالي الأصول.
- **دوران المخزون:** يقيس مدى سرعة تحويل المخزون إلى مبيعات، ويحسب بقسمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون.

4- الاستقرار المالي

- **نسبة الدين إلى حقوق الملكية** :(**Debt to Equity Ratio**) تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على التمويل بالدين مقارنة بحقوق المساهمين. يتم حسابها بقسمة إجمالي الديون على حقوق الملكية.
- **نسبة تغطية الفائدة** :(**Interest Coverage Ratio**) وهي قدرة المؤسسة على تغطية تكاليف الفائدة المستحقة على ديونها، ويمكن حسابها بقسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب على مصروفات الفائدة.

5- النمو المالي

- **معدل نمو الإيرادات:** يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على زيادة إيراداتها بمرور الوقت، وهو مؤشر مهم لتقييم قدرة المؤسسة على التوسع والنمو.
- **معدل نمو الأرباح الصافية:** ويقيس مدى قدرة المؤسسة على زيادة أرباحها الصافية بمرور الوقت، مما يبين كفاءة الإدارة في تحسين الربحية.

ان الدراسة التي قام بها الناصر تؤكد على أن "استخدام مجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء المالي يتيح للمؤسسات فهمًا شاملاً لجوانب الأداء المالي المختلفة، مما يسهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية". ومن تحليل هذه المؤشرات بانتظام، يمكن للمؤسسات تحديد الاتجاهات المالية وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز أدائها المالي وضمان استدامتها. (الناصر، 2017، صفحة 123)

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

ان تحسين الأداء المالي يتطلب اتباع العديد من الاستراتيجيات والمداخل التي تساهم في التعزيز من الكفاءة المالية وزيادة الربحية. تشمل هذه المداخل: (الحربي، 2019، صفحة 76)

1- **تحسين إدارة التكاليف** (الرفاعي، 2016، صفحة 89)

التقليل من التكاليف غير الضرورية وتعزيز الكفاءة التشغيلية يمكن أن يزيد من الربحية. تشمل هذه الاستراتيجية مراجعة العمليات التشغيلية لتحديد المجالات التي يمكن فيها تقليل التكاليف من دون التأثير على جودة المنتج أو الخدمة. يمكن تحقيق ذلك باستخدام تقنيات الإدارة الرشيقة (Lean Management) وتطبيق أدوات مثل تحليل القيمة (Value Analysis) وتحليل التكاليف والفعالية.(Cost-Effectiveness Analysis)

2- زيادة الإيرادات (الحربي، 2019، صفحة 76)

وذلك بتطوير استراتيجيات لزيادة الإيرادات مثل تنويع المنتجات، التوسع في الأسواق الجديدة، وتحسين جودة الخدمة. يمكن تحقيق ذلك عن طريق إطلاق منتجات جديدة، دخول أسواق جغرافية جديدة، وتقديم خدمات مضافة للعملاء. علاوة على ذلك، يمكن تعزيز الإيرادات من خلال تحسين استراتيجيات التسويق والمبيعات، وتقديم برامج ولاء العملاء، وتبني استراتيجيات التسعير المرنة.

3- الاستثمار في التكنولوجيا (الناصر، 2017، صفحة 145)

ان استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات المالية والإدارية يمكن أن يقلل التكاليف ويزيد من الكفاءة. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية تطبيق نظم المعلومات المالية، أتمتة العمليات المحاسبية، وكذا استخدام تقنيات التحليل المالي المتقدمة لتحسين اتخاذ القرارات. كما يمكن استخدام التكنولوجيا في تحسين إدارة سلسلة التوريد، وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات المالية واكتشاف الأنماط والتوجهات المستقبلية.

4- تحسين إدارة المخاطر (سليمان، 2018، صفحة 112)

يمكن لتحديد وتقييم المخاطر المالية ووضع استراتيجيات للتخفيف من تأثيرها أن يحسن من استقرار المؤسسة. تتضمن هذه الاستراتيجيات تنويع الاستثمارات، وضع سياسات لإدارة الديون، وتطبيق نظم مراقبة لتحديد وإدارة المخاطر المحتملة. إضافة الى تبني تقنيات التأمين على المخاطر، وتطبيق استراتيجيات التحوط (Hedging) لحماية المؤسسة من تقلبات الأسواق المالية والاقتصادية.

5- تطوير الموارد البشرية: (عبد المجيد و وعبد الله، 2015، صفحة 102)

يمكن أن يعزز الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين من كفاءتهم وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي. يمكن تحقيق ذلك بواسطة اتباع برامج التدريب المستمر، تعزيز ثقافة الأداء العالي، وتقديم حوافز مالية ومعنوية لتحفيز الموظفين على الأداء الأفضل. بالإضافة إلى توفير بيئة عمل إيجابية وفرص للتقدم المهني.

6- تحسين الإدارة المالية (الرفاعي، 2016، صفحة 120)

حيث ان تطبيق أفضل الممارسات في الإدارة المالية يمكن أن يساهم في التحسين من الأداء المالي. بما فيه مراقبة النفقات بدقة، وتعزيز الشفافية في التقارير المالية. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تطبيق نظام الميزانية على أساس النشاط-(Activity Based Budgeting)، واستخدام تقنيات التنبؤ المالي للتخطيط المستقبلي، وتطوير نظم رقابة مالية قوية لمراقبة الأداء المالي والتأكد من الامتثال للسياسات المالية.

7- تحسين الهيكل التنظيمي (الناصر، 2017، صفحة 211)

قد يعزز تحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسة من كفاءة العمليات واتخاذ القرارات. هيكل تنظيمي واضح ومرن يسهل التواصل، يعزز التعاون بين الإدارات، كما يقلل من التأخير في اتخاذ القرارات.

8- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين

ان بناء علاقات قوية مع العملاء والموردين يساعد في تعزيز الأداء المالي. يمكن تحقيق ذلك عن طريق تحسين جودة الخدمة، توفير عروض مخصصة للعملاء، وتطوير برامج ولاء العملاء. من جهة أخرى، يمكن تحسين العلاقات مع الموردين بالتفاوض على شروط أفضل، تحسين عمليات الشراء، وتبني استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد الفعالة.

وعليه، فان تحسين الأداء المالي يتطلب تبني استراتيجيات شاملة تشمل إدارة التكاليف، زيادة الإيرادات، الاستثمار في التكنولوجيا، تحسين إدارة المخاطر، تطوير الموارد البشرية، تحسين الإدارة المالية، تحسين الهيكل التنظيمي، وتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين. من خلال اتباع هذه المداخل، يمكن للمؤسسات التعزيز من كفاءتها المالية وضمان استدامة النمو والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية.

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي

نظرا للتحديات الاقتصادية والتنافسية المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية اليوم، أصبحت تعد الحوكمة الرشيدة من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء المالي وضمان الاستدامة والنمو. وتتضمن الحوكمة مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضمن الشفافية والمساءلة والعدالة في إدارة المؤسسات، مما يزيد من الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تُعد الحوكمة أداة أساسية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر المالية، وذلك بتطبيق سياسات إدارة فعّالة وتنفيذ أفضل الممارسات في الإدارة المالية. كما تلعب الحوكمة دورًا حيويًا في تعزيز الشفافية من خلال تقديم تقارير مالية دقيقة وموثوقة، للزيادة من ثقة المستثمرين والمساعدة في جذب المزيد من الاستثمارات.

المطلب الأول: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي

تحتل آليات الحوكمة مركزا اساسيا في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من خلال تعزيز الشفافية، المساءلة، والكفاءة التشغيلية. تُساعد هذه الآليات في بناء الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يُساهم في جذب الاستثمارات وزيادة القيمة السوقية للمؤسسات. تتضمن آليات الحوكمة مجموعة من السياسات والإجراءات التي تجعل الإدارة فعّالة للمؤسسة. ومن اهم آليات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي:

1- مجلس الإدارة:

1-1- التشكيل والتنوع

يحتوي مجلس الإدارة أعضاء ذوي خبرات متنوعة تساعد في تقديم رؤى واستراتيجيات متنوعة. يشير عبد المجيد إلى أن "التنوع في مجلس الإدارة يُعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة". يتضمن ذلك تنوع الخبرات في مجالات مثل المالية، القانون، التسويق، وإدارة العمليات. (عبد المجيد و وعبد الله، 2015، صفحة 85)

1-2- الرقابة والإشراف

يلعب المجلس دورًا حيويا ومهمًا في متابعة الأداء المالي والإداري للمؤسسة، لضمان التزام الإدارة بتحقيق الأهداف المالية. كما يراقب مجلس الإدارة تطبيق السياسات المالية والإدارية ويضمن الالتزام بالقوانين واللوائح.

1-3- التوجيه الاستراتيجي

يعمل مجلس الإدارة على توجيه استراتيجيات المؤسسة وضمان توافقها مع مصالح المساهمين. ان تقديم التوجيه الاستراتيجي، يضمن المجلس تحقيق الأهداف المالية والاقتصادية للمؤسسة.

2- لجان المراجعة

2-1- مراقبة الأنشطة المالية

تُشرف لجان المراجعة على الأنشطة المالية للمؤسسة وتسهر على ضمان دقة التقارير المالية. يُشير السالمي إلى أن "لجان المراجعة الفعّالة تُعزز من شفافية المعلومات المالية وتساعد في تحسين الأداء المالي". كما تقوم لجان المراجعة بمراجعة الحسابات والبيانات المالية والتأكد من صحتها وشفافيتها. (السالمي، 2017، صفحة 45)

2-2- مراجعة الضوابط الداخلية

تسعى لجان المراجعة على تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية كما توصي بتحسينات لتقليل المخاطر المالية. تشمل هذه الضوابط السياسات والإجراءات التي تضمن الامتثال للقوانين والمعايير المالية.

2-3- التواصل مع المدققين الخارجيين

تعمل لجان المراجعة على تسهيل التواصل بين المؤسسة والمدققين الخارجيين لضمان تدقيق شامل وموضوعي. هذا التواصل يضمن مراجعة دقيقة ومستقلة للبيانات المالية.

3- سياسات الإفصاح والشفافية

3-1- تقديم تقارير مالية دقيقة

تقدم سياسات الإفصاح تقارير مالية دقيقة وموثوقة تُساهم في بناء الثقة مع المستثمرين. يُشير الحربي إلى أن "الإفصاح الشفاف يعزز من ثقة المستثمرين ويساهم في تحسين الأداء المالي". تشمل هذه السياسات تقديم تقارير دورية تحتوي على البيانات المالية والمعلومات المتعلقة بالأداء. (الحربي، 2019، صفحة 67)

3-2- الإفصاح عن المعلومات الجوهرية

هذه السياسات تتضمن الإفصاح عن كل المعلومات الجوهرية والتي قد تؤثر على قرارات المستثمرين. بما في ذلك الإفصاح عن المخاطر المالية والفرص الاستثمارية والتغيرات الاستراتيجية.

3-3- التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة

ان سياسات الإفصاح تُشجع على التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة لتقديم تحديثات حول الأداء المالي والتوجهات المستقبلية. هذا التواصل يساعد في تعزيز الثقة والشفافية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

4- نظام المكافآت والحوافز

4-1- ربط المكافآت بالأداء

يستند نظام المكافآت على ربط المكافآت والحوافز بأداء الإدارة والموظفين، مما يساهم في التحفيز على تحقيق الأهداف المالية. يُشير الناصر إلى أن "نظام المكافآت المرتبط بالأداء يُعزز من كفاءة العمل ويُساهم في تحسين النتائج المالية". وتشمل ايضا المكافآت المادية والمعنوية والحوافز المرتبطة بتحقيق الأهداف. (الناصر، 2017، صفحة 102)

4-2- تشجيع الأداء العالي

وذلك من خلال تقديم مكافآت مالية ومعنوية للأداء المتميز، يُشجع النظام على تحسين الإنتاجية والجودة. يساهم ذلك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية المرجوة للمؤسسة.

5- إدارة المخاطر

5-1- **تحديد وتقييم المخاطر** هذه الآلية تتضمن تحديد المخاطر المالية والتشغيلية المحتملة وتقييم تأثيرها على المؤسسة من خلال تحليل البيانات المالية والمخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها.

5-2- وضع استراتيجيات التخفيف

يتم تطوير استراتيجيات للتخفيف من تأثير المخاطر المالية، كالتحوط وتنويع الاستثمارات مثلا. تتضمن استراتيجيات التخفيف من المخاطر إنشاء سياسات وإجراءات للتعامل مع المخاطر والتخطيط للطوارئ.

6- تدريب وتطوير الإدارة

6-1- توفير برامج تدريبية للإدارة

التدريب المستمر للإدارة ساعد في التحسين من كفاءتها وقدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة. تشمل البرامج التدريبية مواضيع مثل إدارة المخاطر، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية.

6-2- تعزيز مهارات القيادة

يساهم تطوير مهارات القيادة في تحسين الأداء المالي بشكل ملحوظ وهذا من خلال تقديم توجيه استراتيجي فعال.

تلعب آليات الحوكمة دورًا محوريا في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات من خلال العمل على تحسين الشفافية، المساءلة، والكفاءة التشغيلية. ومن خلال تطبيق سياسات وإجراءات فعّالة، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها المالي وتحقيق النمو المستدام والاستقرار.

المطلب الثاني: طرق وأساليب الحوكمة في تحسين الأداء المالي

تعتبر طرق وأساليب الحوكمة أحد اهم الأدوات الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. تعتمد هذه الطرق والأساليب على تعزيز الشفافية، المساءلة، والكفاءة التشغيلية، مما يساعد في تحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية للمؤسسة. من بين أهم الطرق والأساليب التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات لتحسين أدائها المالي من خلال ممارسات الحوكمة الرشيدة نذكر:

1- تبني معايير الحوكمة الدولية

1-1- معايير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية :(OECD) (عبد المجيد و وعبد الله، 2015، صفحة 130)

تُساهم معايير الحوكمة الدولية كمبادئ OECD في العمل على التحسين من الشفافية والمساءلة وتعزيز الثقة بين المستثمرين

1-2- مبادئ الحوكمة للشركات المدرجة في البورصات

تلتزم المؤسسات المدرجة في البورصات بمعايير الحوكمة التي تفرضها البورصات، مما يعزز من الشفافية والثقة في البيانات المالية.

2- تطوير هيكل إداري واضح:

2-1- تحديد الأدوار والمسؤوليات

يُساهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل المؤسسة. حيث يُشير السالمي إلى أن "الهيكل الإداري الواضح يعزز من كفاءة اتخاذ القرارات ويقلل من التداخل الإداري". يضمن ذلك تفادي التداخل والتكرار في الأعمال وزيادة كفاءة العمليات. (السالمي، 2017، صفحة 78)

2-2- تقسيم الوظائف الإدارية

حيث يساهم في تعزيز التخصص والكفاءة وذلك من خلال تقسيم الوظائف الإدارية وتحديد المسؤوليات لكل وظيفة بدقة.

3- التدريب والتطوير المستمر:

3-1- برامج التدريب على الحوكمة

يمكن ان يساهم التدريب المستمر في تحسين كفاءة الموظفين والإدارة في تطبيق ممارسات الحوكمة. كما ان تحقيق ذلك ممكن من خلال تقديم دورات تدريبية وورش عمل تتعلق بالحوكمة، إدارة المخاطر، والشفافية.

3-2- تطوير المهارات القيادية

تعزيز مهارات القيادة يمن الممكن ان يساعد بشكل كبير في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المالية والاستراتيجية بفعالية.

4- استخدام التكنولوجيا في الحوكمة

4-1- نظم المعلومات الإدارية:

تسعى التكنولوجيا الى المساهمة في تحسين الشفافية والكفاءة من خلال تطبيق نظم معلومات إدارية متقدمة. يُشير الناصر (الناصر، 2017، صفحة 115)إلى أن "التكنولوجيا يمكن أن تعزز من فاعلية الحوكمة من خلال تقديم بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب". يتضمن ذلك تطبيق أنظمة ERP لإدارة الموارد المؤسسية وتحليل البيانات المالية.

4-2- أتمتة العمليات المالية

يمكن ان تساهم أتمتة العمليات المالية في التقليل من نسبة الأخطاء وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما تتيح هذه الاخيرة إدارة العمليات المالية بكفاءة وجودة عالية وتقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات.

5- تعزيز الشفافية والإفصاح

5-1- إعداد تقارير مالية شفافة

تشمل تقديم تقارير مالية شفافة وموثوقة، وهذا ما يساهم في بناء الثقة مع المستثمرين وأصحاب المصلحة. ويُشير الحربي إلى أن "تعزيز الشفافية في التقارير المالية يزيد من ثقة المستثمرين ويساهم في تحسين الأداء المالي." (الحربي، 2019، صفحة 87)

5-2- الإفصاح عن المخاطر المالية

يشمل الإفصاح الكامل عن المخاطر المالية المحتملة وكيفية التعامل معها، مما يُعزز من ثقة المستثمرين وقدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة.

6- تطوير السياسات والإجراءات

6-1- وضع سياسات الحوكمة

تشمل وضع سياسات وإجراءات واضحة للحوكمة، كسياسات الإفصاح مثلا، سياسات المكافآت، وإجراءات المراجعة الداخلية. يُشير سليمان الى أن "وضع سياسات حوكمة فعالة يضمن التزام المؤسسة بأفضل الممارسات ويقلل من المخاطر المالية." (سليمان، 2018، صفحة 112)

6-2- تطبيق نظم رقابة داخلية

تعمل على المساهمة في تعزيز الرقابة الداخلية والتقليل من المخاطر المالية من خلال تحديد وتقييم المخاطر ووضع استراتيجيات للتخفيف من تأثيرها.

7- تفعيل دور أصحاب المصلحة:

7-1- مشاركة أصحاب المصلحة

ان تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يحسن من الشفافية والمساءلة. يُشير عبد المجيد إلى أن "مشاركة أصحاب المصلحة تُساهم في تحسين الأداء المالي من خلال تقديم رؤى واستراتيجيات متنوعة." (عبد المجيد و وعبد الله، 2015، صفحة 145)

7-2- التواصل المستمر

حيث ان التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة يعزز من الثقة ويُساهم في بناء علاقات طويلة الأمد تساعد في استدامة المؤسسة.

8- تعزيز المسؤولية الاجتماعية

8-1- برامج المسؤولية الاجتماعية

بما فيه تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية والتي تعزز بدورها من سمعة المؤسسة وتساهم في تحسين العلاقات مع المجتمع. يشير الرفاعي إلى أن "المسؤولية الاجتماعية تُعزز من سمعة المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها المالية من خلال بناء علاقات إيجابية مع المجتمع." (الرفاعي، 2016، صفحة 110)

8-2- التزام بالممارسات الأخلاقية

فالالتزام بالممارسات الأخلاقية في جميع جوانب العمل يعمل على التعزيز من الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة كما يساهم في تحسين الأداء المالي.

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على جملة من الطرق والأساليب المتنوعة للتحسين من الأداء المالي من خلال ممارسات الحوكمة الرشيدة. ومن بين هذه الأساليب تبني معايير الحوكمة الدولية، تطوير هيكل إداري واضح، التدريب المستمر، استخدام التكنولوجيا، تعزيز الشفافية، تطوير السياسات، تفعيل دور أصحاب المصلحة، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية. تطبيق هذه الطرق والأساليب يمكن المؤسسات من تحقيق الأداء المالي الأمثل وضمان النمو المستدام والاستقرار المالي.

المطلب الثالث: تأثير الممارسات السليمة للحوكمة على تحسين الأداء المالي

الممارسات السليمة للحوكمة تؤثر بشكل كبير على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. تُساهم هذه الاخيرة في تعزيز الشفافية، المساءلة، والكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى بناء الثقة مع المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يترتب عليه جذب المزيد من الاستثمارات وزيادة القيمة السوقية للمؤسسات.

1- تحسين الكفاءة التشغيلية

1-1- تعزيز الشفافية والمساءلة

تطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة، يمكن المؤسسات من تحسين الشفافية والمساءلة في جميع عملياتها. يُشير عبد المجيد إلى أن "الشفافية في التقارير المالية والمسؤولية عن القرارات الإدارية تُساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة". كما تساعد في تقليل الفساد وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة. (عبد المجيد و وعبد الله، 2015، صفحة 85)

1-2- تحسين عملية اتخاذ القرارات

توفر الحوكمة الجيدة إطارًا لاتخاذ قرارات مستنيرة، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية. يعمل ذلك على التحسين من قدرة الإدارة على تنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف المالية. القرارات المستنيرة تساعد في استخدام الموارد بكفاءة وتجنب الهدر.

1-3- تطوير العمليات الداخلية

تتضمن الممارسات السليمة للحوكمة تطوير وتحسين العمليات الداخلية، مما يساعد في تقليل التكاليف وزيادة الفعالية التشغيلية. بما فيه تطبيق نظم إدارة الجودة واعتماد أساليب الإدارة الرشيقة التي تُركز على تقليل الهدر وتحسين العمليات.

3- تقليل المخاطر المالية

3-1- إدارة المخاطر الفعالة

تساهم ممارسات الحوكمة السليمة في التقليل المخاطر المالية بوضع سياسات وإجراءات لإدارة المخاطر. حيث يُشير سليمان إلى أن "إدارة المخاطر الفعالة تُساعد في حماية أصول المؤسسة وتحقيق الاستقرار المالي". تعمل إدارة المخاطر على تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، وتطوير استراتيجيات للحد من تأثيرها. (سليمان، 2018، صفحة 112)

3-2- تحسين الرقابة الداخلية

يساعد تطبيق نظم رقابة داخلية قوية في الكشف والتحليل عن المخاطر المحتملة مع اتخاذ الإجراءات المناسبة للتخفيف من تأثيرها، مما يقلل من المخاطر المالية التي قد تواجهها المؤسسة. الرقابة الداخلية تضمن الامتثال للسياسات والإجراءات وتقليل فرص الفساد والأخطاء.

3-3- تعزيز نظام المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية جزءًا لا يتجزأ من نظام الرقابة، حيث تساعد في اكتشاف الأخطاء والمخاطر المحتملة قبل أن تؤثر سلبًا على الأداء المالي. يُشير الناصر إلى أن "نظام المراجعة الداخلية القوي يُعزز من الكفاءة التشغيلية ويُقلل من المخاطر المالية." (الناصر، 2017، صفحة 140)

4- زيادة ثقة المستثمرين:

4-1- تقديم تقارير مالية موثوقة

تعزز الحوكمة الجيدة من شفافية وموثوقية التقارير المالية، مما يحسن من ثقة المستثمرين في المؤسسة. حيث يعتمد المستثمرون على المعلومات المالية الموثوقة لاتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.

4-2- تحسين سمعة المؤسسة

الممارسات السليمة للحوكمة تعزز من سمعة المؤسسة في السوق، مما يجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين. السمعة الجيدة تُساهم في بناء علاقات قوية مع المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يدعم الاستدامة المالية والنمو. سمعة المؤسسة الجيدة تعكس التزامها بالمعايير الأخلاقية والمهنية.

3-4- تعزيز الشفافية في الإدارة

ان الشفافية في عمليات الإدارة والسياسات المالية تساهم في التعزيز من ثقة المستثمرين وتزيد من فرص الحصول على التمويل. يُشير السالمي (السالمي، 2017، صفحة 100) إلى أن "الشفافية في الإدارة تُسهم في تحسين العلاقة بين المؤسسة والمستثمرين، مما يزيد من ثقتهم واستعدادهم للاستثمار." (السالمي، 2017، صفحة 100)

5- تحقيق النمو المستدام

5-1- التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل

تساعد الحوكمة السليمة في وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل تركز على النمو المستدام. فالتخطيط الاستراتيجي يضمن توجيه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

5-2- تشجيع الابتكار

تشجع الحوكمة الجيدة على الابتكار وذلك من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتحسين العمليات، مما يساعد في تحقيق نمو مستدام وزيادة الأرباح. الابتكار يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق وتزيد من الإيرادات.

5-3- تبني ممارسات الاستدامة

بما في ذلك تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية والتي تُعزز من سمعة المؤسسة وتزيد من ثقة أصحاب المصلحة. يُشير عبد المجيد إلى أن "تبني ممارسات الاستدامة يُساهم في تحقيق النمو المستدام ويزيد من القيمة السوقية للمؤسسة." (عبد المجيد و وعبد الله، 2015، صفحة 130)

6- تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة

6-1- تعزيز التواصل الفعّال

الحوكمة الجيدة تساهم في تعزيز التواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة، مما يعزز من الثقة ويُسهم في تحسين الأداء المالي. حيث ان التواصل المستمر يضمن تقديم معلومات محدثة وشفافة لأصحاب المصلحة.

6-2- مشاركة أصحاب المصلحة في القرارات

ان عملية إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعزز من الشفافية والمسؤولية، مما يدعم تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. كما تضمن أخذ آرائهم واحتياجاتهم في الاعتبار، مما يعزز من التزامهم ودعمهم للمؤسسة.

6-3- تحقيق المسؤولية الاجتماعية

تعزز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال تبني ممارسات حوكمة رشيدة مما يساعد في بناء علاقات إيجابية مع المجتمع وأصحاب المصلحة. يُشير الرفاعي إلى أن "المسؤولية الاجتماعية تُساهم في تحسين سمعة المؤسسة وتدعم استدامتها المالية." (الرفاعي، 2016، صفحة 115)

7- زيادة الاستثمارات

7-1- تحسين الشفافية والإفصاح

يساهم تحسين الشفافية والافصاح في تعزيز الأداء المالي من خلال توفير الموارد اللازمة لتحقيق النمو والتوسع. الشفافية في الإفصاح المالي تساعد المستثمرين على تقييم الفرص والمخاطر بدقة.

7-2- تعزيز الاستقرار المالي

ان الاستقرار المالي الذي تحققه الممارسات السليمة للحوكمة يمكن المؤسسات من جذب أكثر للاستثمارات طويلة الأجل، مما يدعم النمو المستدام وزيادة الربحية. اذ ان الاستقرار المالي يساهم في بناء ثقة المستثمرين وضمان تدفق مستمر لرأس المال.

7-3- تقديم عوائد مستدامة

تضمن الحوكمة الجيدة تقديم عوائد مستدامة للمستثمرين من خلال تحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر.

8- تحسين الأداء التنظيمي

8-1- تطوير السياسات والإجراءات

تتضمن الحوكمة الجيدة تطوير سياسات وإجراءات واضحة للإدارة المالية والإدارية، مما يحسن من الأداء التنظيمي. هذه السياسات تساهم في توجيه العمليات وتحقيق الامتثال للمعايير المطلوبة.

8-2- تعزيز الامتثال للقوانين واللوائح

الحوكمة السليمة تضمن الامتثال الكامل للقوانين واللوائح، مما يقلل من المخاطر القانونية ويحسن من الأداء المالي. الامتثال للقوانين يساهم في تجنب العقوبات القانونية وتعزيز الثقة بين المستثمرين.

8-3- تحسين إدارة الموارد البشرية

بما في ذلك تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية التي تُعزز من الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي. يُشير الناصر إلى أن "إدارة الموارد البشرية الجيدة تُساهم في تحقيق الأهداف المالية من خلال تعزيز الكفاءة وتحفيز الموظفين." (الناصر، 2017، صفحة 150)

9- تحقيق الأهداف المالية

9-1- وضع أهداف مالية واضحة

تسعى الحوكمة الجيدة الى المساهمة في وضع أهداف مالية واضحة وقابلة للقياس، مما يسهل تحقيقها. كما يُشير الناصر إلى أن "وضع أهداف مالية واضحة يساعد في توجيه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأداء المالي الأمثل." (الناصر، 2017، صفحة 145)

9-2- مراقبة الأداء المالي بانتظام

تتضمن ممارسات الحوكمة الجيدة مراقبة للأداء المالي بانتظام وكذا تقييمه لضمان تحقيق الأهداف المالية المحددة. اذ ان المراقبة المستمرة تساهم في تحديد الفجوات وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء.

3-9- تحليل الأداء المالي

يشمل ذلك تحليل النتائج المالية من خلال استخدام مؤشرات الأداء المالي المختلفة لتحديد مدى تحقيق الأهداف المالية واستكشاف الفرص لتحسين الأداء.

10- تحسين الجودة والإنتاجية

10-1- تطبيق نظم إدارة الجودة

ان ممارسات الحوكمة الجيدة تساعد في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة. يشير الرفاعي إلى أن "إدارة الجودة الشاملة تُساهم في تحسين الأداء المالي من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف." (الرفاعي، 2016، صفحة 130)

10-2- تحسين الإنتاجية

تساهم الحوكمة السليمة في التحسين من الإنتاجية وذلك من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحفيز الموظفين. بما فيه من تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة وتقنيات تحسين الإنتاجية.

11- تعزيز الابتكار والتطوير

11-1- تحفيز الابتكار

يمكن للمؤسسات تحسين أدائها المالي من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة. اذ يشير عبد المجيد إلى أن "تشجيع الابتكار يُساهم في تحقيق النمو المالي من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة." (عبد المجيد و وعبد الله، 2015، صفحة 145)

2-11- الاستثمار في البحث والتطوير

تعد الحوكمة السليمة أحد المساهمين في توجيه الاستثمارات نحو البحث والتطوير، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق النمو المستدام.

الممارسات السليمة للحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية بالعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل المخاطر المالية، زيادة ثقة المستثمرين، تحقيق النمو المستدام، تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة، وزيادة الاستثمارات. فمن خلال تبني هذه الممارسات، يمكن للمؤسسات تعزيز أدائها المالي وضمان الاستدامة والنمو في بيئة الأعمال التنافسية.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء المالي أحد الركائز الأساسية والمحورية التي تحدد مدى نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتها في سوق تنافسي متزايد. من خلال هذا الفصل، تم استعراض أهمية الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه، اضافة إلى تسليط الضوء على كيفية تقييمه باستخدام مؤشرات التوازن المالي المتعددة. كما تمت دراسة الدور الحيوي للحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال تعزيز الشفافية، المساءلة، والكفاءة التشغيلية.

إن تبني المؤسسات لممارسات الحوكمة الرشيدة لا يزيد فقط من أدائها المالي، بل يساعد أيضًا في بناء سمعة قوية وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتنافسية. وبناءً على ما تم تقديمه، يتضح لنا أن تحقيق الأداء المالي الأمثل يتطلب تبني نهج شامل يجمع بين الإدارة الفعّالة، التخطيط الاستراتيجي، والالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة.

وفي الختام، يُمكننا القول بأن الحوكمة ليست مجرد إطار تنظيمي، بل هي أداة استراتيجية تتيح للمؤسسات تحقيق استدامة مالية ونمو طويل الأمد. كما يُعد الأداء المالي القوي مؤشراً على فعالية الحوكمة في المؤسسة، مما يُبرز أهمية البالغة للاستمرار في تحسين وتطوير ممارسات الحوكمة لضمان النجاح والتميز في بيئة الأعمال الحديثة.

الفصل الثالث :

دراسة حالة سونلغاز بسكرة

تمهيد:

يعد قطاع المحروقات من القطاعات الحيوية والبارزة في الاقتصاد الجزائري، حيث تشكل عائداته نسبة كبيرة من إجمالي الدخل الوطني. وتعتبر شركة سونلعاز واحدة من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع، حيث تلعب دورًا جوهريًا في تسويق وتوزيع المواد البترولية على المستوى الوطني. تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف وتحليل الأداء المالي لشركة سونلعازوممارسات الحوكمة التي تتبعها، وذلك من خلال استعراض الجوانب المختلفة لهذه المؤسسة الاقتصادية الهامة. وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لشركة سونلغاز بسكرة

المبحث الثاني : تقييم الوضعية المالية لشركة سونلغاز.

المبحث الثالث: واقع ومبادئ الحوكمة في شركة سونلعاز بسكرة

المبحث الأول: الإطار النظري لشركة سونلغاز بسكرة

المطلب الأول: تقديم شركة الكهرباء والغاز

على مدى العقدين الماضيين، شهد قطاع الطاقة في الجزائر تحولات جذرية، حيث كان الميثاق الوطني لعام 1976 محورياً في هذا التطور. فقد تضمن هذا الميثاق تعميم الكهرباء في جميع أنحاء البلاد، بهدف توفير الكهرباء لكل منزل في الجزائر بحلول نهاية الثمانينيات.

في عام 1969، تأسست شركة سونلغاز بعد حل شركة الإمارات العالمية للألمنيوم. أعيد هيكلة سونلغاز في عام 1983، حيث احتكرت إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. تغيرت الطبيعة القانونية للشركة في عام 1991 لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري .(EPIC) في عام 1996، قررت الدولة إعادة هيكلة الشركة مالياً من خلال خطة تعافي شملت تحديث العمليات وإعادة تأهيل الهياكل القديمة.

في عام 2002، تحولت سونلغاز إلى مجموعة صناعية تتكون من عدة شركات متخصصة، وتم تغيير اسمها من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. وفي عام 2004، أنشأت سونلغاز ثلاث شركات فرعية جديدة لنقل الكهرباء والغاز، بالإضافة إلى إنشاء أربع مديريات عامة للتوزيع.

تواجه شركة سونلغاز تحديات كبيرة في إدارة وتحديث المعدات الخاصة بمحطات التحويل والشبكات. ولهذا السبب، تم اقتراح مشروع يهدف إلى تطوير هيكل تشغيلي حديث للشركة يتضمن لوحة تحكم ومراقبة.

المطلب الثاني: التعريف العام لشركة سونلغاز

سونلغاز هي مؤسسة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية، تقوم بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. ومن أهم التزامات الشركة:

- استيفاء شروط الجودة المطلوبة واستمرارية الخدمة.
- ضمان إدارة مشاريع تطوير البنية التحتية للكهرباء والغاز.
- تطبيق المساواة الصارمة في المعاملة لجميع العملاء.

مهام المؤسسة تشمل توزيع الكهرباء والغاز، استقبال شكاوى العملاء، وتوصيل الكهرباء والغاز للعملاء الجدد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بسكرة

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز في بسكرة عدداً من المديريات والأقسام، منها:

- **المدير الجهوي** :يمثل قمة الهرم، مسؤول عن ضمان توزيع الطاقة بأفضل جودة واستمرارية.
- **الأمانة العامة** :مكلفة بتسيير أعمال مكتب المدير الجهوي والتنسيق بين الأقسام.
- **المكلف بالاتصال** :يهتم بتحضير وتنظيم المعلومات الموجهة للجمهور والزبائن.
- **المكلف بالقضايا القانونية** :يمثل الشركة قانونياً، ويتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- **المكلف بالأمن والوقاية** :يعد مخطط الزيارات للنشاطات التحسيسية ويشرف على تطبيق إجراءات الوقاية.
- **قسم العلاقات التجارية** :مسؤول عن متابعة طلبات العملاء وإدارة فواتير الكهرباء والغاز.
- **قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية** :مسؤول عن تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي وتطوير التطبيقات وطبع الفواتير.
- **قسم المالية والمحاسبة** :يتضمن عدة مصالح منها مصلحة المالية، مصلحة الميزانية، ومصلحة المحاسبة، وكل منها تقوم بمهام محددة لضمان تسيير العمليات المالية والمحاسبية بالشكل الأمثل.
- **قسم الموارد البشرية** :يهتم بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين، تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بحركة الموظفين، وتحضير الاجتماعات اللجان المعنية بدراسة ملفات التوظيف والترقية.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بسكرة

المصدر : من وثائق المؤسسة

قسم المالية والمحاسبة:

أ- مصلحة المالية:

تتولى مصلحة المالية المهام التالية:

- ضمان ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الشروط والتعاملات البنكية للمؤسسة.
- تحديد توقعات الخزينة على المدى القصير.
- مراقبة الصناديق المالية الواردة من فروع المديرية الجهوية.

ب- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

تتولى مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير المهام التالية:

- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة.
- إنجاز جدول التحكم وتلخيص نشاطات مركز التوزيع.
- إعداد لوحة القيادة.

ت- مصلحة المحاسبة:

تتولى مصلحة المحاسبة المهام التالية:

- ضمان تحقيق ومراقبة العمل المحاسبي للعمليات.
- تسجيل فواتير الأشغال.
- تسجيل العمليات الخاصة بالصناديق التي توضح حركة الأموال.
- تسجيل فواتير الموردين.
- تسجيل العمليات الخاصة بتسديد الموردين.

.

ثانياً: تنظيم قسم المالية والمحاسبة والهيكل التنظيمي له

يتكون قسم المالية والمحاسبة من عدة موظفين تابعين للمديرية، وهو مجموعة من المصالح المكلفة بالتسيير الحسن لكل عملية محاسبية تقوم بها المؤسسة، وتحليل مالي يشمل تقدير الإنفاق العام والإيرادات العامة والموازنة. يهدف هذا القسم إلى تحقيق البرامج المسطرة مسبقاً ومعرفة الوضعية المالية للمؤسسة من ربح أو خسارة.

مصلحة الاستغلال المحاسبي:

يقوم كل موظف في مصلحة الاستغلال المحاسبي بالمهام المنوطة به كما يلي:

أ- مهام رئيس مصلحة الاستغلال المحاسبي:

- تنسيق ومتابعة الأعمال والوظائف المنفذة من طرف أعوان المصلحة.
- إنشاء جدول الأجور في آخر السنة.
- المساهمة في الأعمال المحاسبية في نهاية السنة.

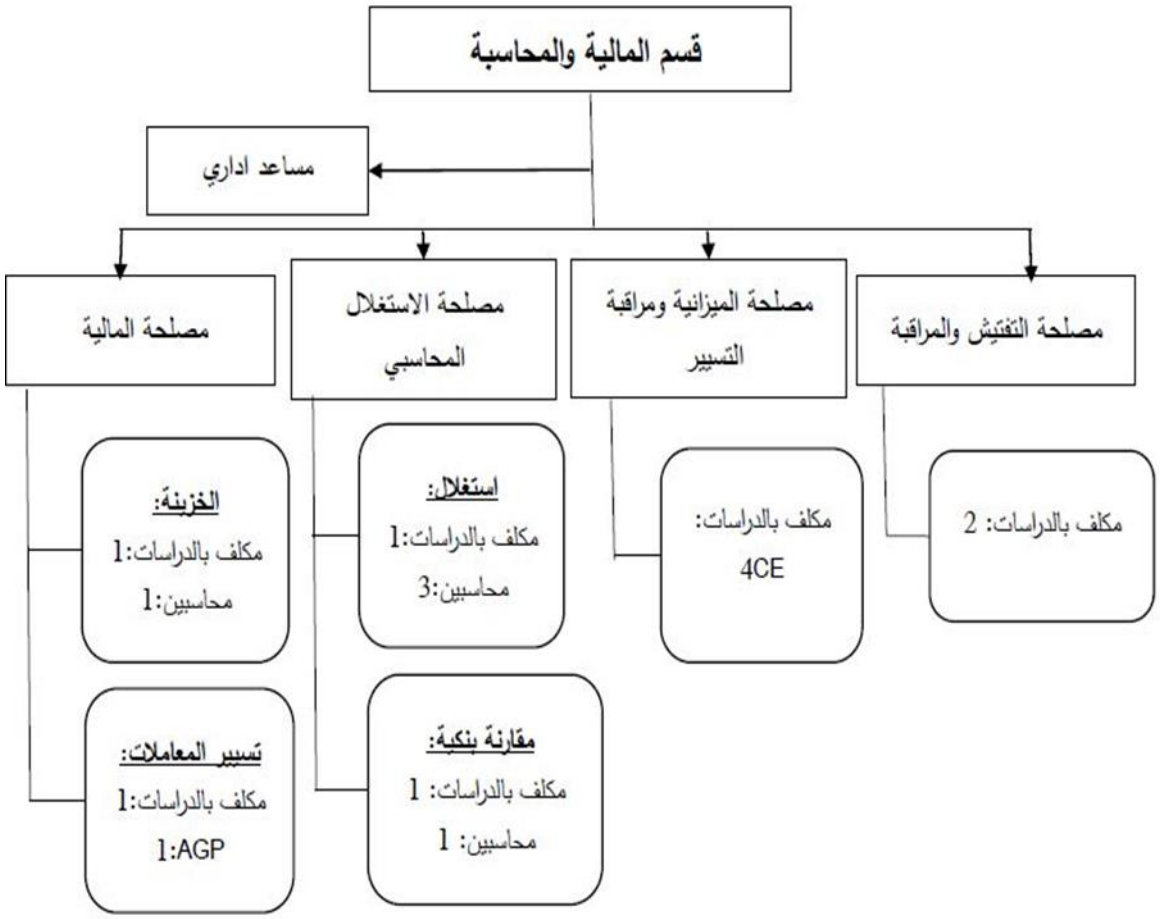
ب- مهام المكلف بالدراسات:

- القيام بالعمليات الحسابية الخاصة بالاهتلاكات في آخر السنة.
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالإشعارات التبادل الداخلي.
- إنشاء التصريحات الشهرية للضرائب.
- متابعة وتقريب الحسابات الخاصة بالضرائب.
- تحديد رقم الأعمال للمديرية الجهوية.
- تحديد رقم الأعمال السنوي الخاضع للضريبة ومتابعة عمليات الجرد.

ت– مهام المحاسب 01:

- مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالصندوق.
- مراقبة ومعالجة الملف المحاسبي الشهري للمديرية.
- مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالأشغال.
- متابعة سجل كل الطلبات الخاصة بالشيكات.
- تقريب كل الحسابات التابعة له.

الشكل رقم (3): قسم المالية والمحاسبة



المصدر : من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : تقييم الوضعية المالية للمؤسسة سونلغاز

من خلال هذا المطلب تم حساب مختلف النسب المالية لمؤسسة سونلغاز – وحدة بسكرة – لسنتي 2022 – 2023 والتي من شأنها أن تساهم في الكشف عن وضعها المالي خلال السنوات قيد الدراسة بغية التعرف عن أثر تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركة على أدائها المالي :

المطلب الأول: التحليل بواسطة نسب الهيكلة ونسب المديونية

إن الهدف من حساب نسبة الهيكلة هو قياس وتشخيص التوازن لدى المؤسسة.

1.1. نسبة التمويل الدائم : هذه النسبة توضح مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها غير جارية وذلك طريق استخدام الأموال الدائمة.

نسبة التمويل الدائم : =

الجدول رقم (1): نسبة التمويل الدائم

السنوات	2022	2023
الأصول الدائمة	32,401,703,038.81 د.ج	71,498,575,875.66 د.ج
الأصول الثابتة	32,401,703,038.81 د.ج	88,677,208,799.36 د.ج
نسبة التمويل الدائم	%71.94	%80.63

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسبة التمويل الدائم:

2022: بلغت نسبة التمويل الدائم 71.94%. تعكس هذه النسبة قدرة المؤسسة على تمويل جزء كبير من أصولها غير الجارية بواسطة الأموال الدائمة.

2023: ارتفعت نسبة التمويل الدائم إلى 80.63%. هذا يشير إلى تحسن في قدرة المؤسسة على تمويل أصولها غير الجارية بواسطة الأموال الدائمة، مما يعكس استقرارًا ماليًا أفضل.

النتيجة:

نسبة التمويل الدائم تحسنت من 71.94% في عام 2022 إلى 80.63% في عام 2023. هذا التحسن يدل على زيادة في الاستقرار المالي للمؤسسة وزيادة في القدرة على تمويل الأصول غير الجارية بواسطة الأموال الدائمة، مما يشير إلى إدارة مالية فعالة وتحسن في التوازن المالي للمؤسسة.

حساب نسبة التمويل الذاتي:

سنة 2022:

الأصول الخاصة لعام 2022: 23,385,681,084.71 دينار

الأصول الإجمالية لعام 2022: 45,033,356,194.71 دينار

سنة 2023:

الأصول الخاصة لعام 2023: 22,835,494,889.27 دينار

الأصول الإجمالية لعام 2023: 88,677,208,799.36 دينار

الجدول رقم (2): نسبة التمويل الذاتي:

السنوات	2022	2023
الأصول الخاصة	23,385,681,084.71 د.ج	22,835,494,889.27 د.ج
الأصول الثابتة	45,033,356,194.71 د.ج	88,677,208,799.36 د.ج
نسبة التمويل الذاتي	%51.93	%25.75

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسبة التمويل الذاتي:

2022: بلغت نسبة التمويل الذاتي 51.93%. تعكس هذه النسبة أن المؤسسة كانت تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي في عام

2023: انخفضت نسبة التمويل الذاتي إلى 25.75%. يشير هذا إلى زيادة اعتماد المؤسسة على مصادر تمويل خارجية في عام 2023، وربما بسبب التوسع في الأصول أو الاستثمارات الجديدة التي تطلبت تمويلًا إضافيًا.

النتيجة:

نسبة التمويل الذاتي انخفضت من 51.93% في عام 2022 إلى 25.75% في عام 2023. هذا يشير إلى زيادة الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية في عام 2023 مقارنة بعام 2022.

- **التحليل بواسطة نسب المديونية**

مجموع الديون لعام 2022: 21,647,675,110.00 دينار

الأصول الإجمالية لعام 2022: 45,033,356,194.71 دينار

الجدول رقم (3): نسب المديونية:

السنوات	2022	2023
مجموع الديون	21,647,675,110.00 د.ج	30,251,350,316.46 د.ج
الأصول الإجمالية	45,033,356,194.71 د.ج	88,677,208,799.36 د.ج
نسبة المديونية	%48.08	%34.12

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسبة المديونية:

2022: بلغت نسبة المديونية 48.08%. تشير هذه النسبة إلى أن ما يقرب من نصف الأصول الإجمالية للمؤسسة في عام 2022 كان ممولًا بواسطة الديون.

2023: انخفضت نسبة المديونية إلى 34.12%. يشير هذا الانخفاض إلى أن المؤسسة في عام 2023 كانت تعتمد أقل على الديون في تمويل أصولها مقارنة بعام 2022.

انخفاض نسبة المديونية: من 48.08% في عام 2022 إلى 34.12% في عام 2023، مما يشير إلى تحسين في هيكل التمويل وتقليل الاعتماد على الديون.

زيادة الأصول الإجمالية: النمو في الأصول الإجمالية يعكس توسعًا في الأصول الثابتة والمتداولة.

ان انخفاض نسبة المديونية بين عامي 2022 و2023 يعكس تحسنًا في الوضع المالي للمؤسسة وتقليل المخاطر المرتبطة بالديون. يُظهر هذا التحليل أن المؤسسة أصبحت أكثر قدرة على تمويل أصولها من خلال مصادر تمويل دائمة وذاتية، مما يعزز الاستقرار المالي على المدى الطويل.

نسبة الاستقلالية المالية:

الجدول رقم (4): نسبة الاستقلالية المالية:

توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة على تغطية ديونها عن طريق الأموال الخاصة

السنوات	2022	2023
الأصول الخاصة	23,385,681,084.71 دج	22,835,494,889.27 دج
الأصول الإجمالية	21,647,675,110.00 دج	30,251,350,316.46 دج
نسبة الاستقلالية المالية	%108.03	%75.48

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسبة الاستقلالية المالية:

سنة 2022 : بلغت نسبة الاستقلالية المالية 108.03%. تعني هذه النسبة أن الأصول الخاصة كانت كافية لتغطية الديون بشكل كامل، مما يعكس قوة مالية كبيرة.

سنة 2023 : انخفضت نسبة الاستقلالية المالية إلى 75.48%. تعني هذه النسبة أن الأصول الخاصة كافية لتغطية 75.48% من الديون، مما يشير إلى اعتماد أكبر على الديون في تمويل العمليات.

النتائج:

1. **انخفاض نسبة الاستقلالية المالية** :من 108.03% في عام 2022 إلى 75.48% في عام 2023، مما يعكس زيادة في الاعتماد على الديون.
2. **التغيرات في هيكل التمويل** :يشير هذا الانخفاض إلى تغير في هيكل التمويل مع زيادة في الاعتماد على الديون.

انخفاض نسبة الاستقلالية المالية بين عامي 2022 و2023 يشير إلى زيادة اعتماد المؤسسة على الديون لتغطية التزاماتها. هذا التغير يمكن أن يكون نتيجة لزيادة في الاستثمارات أو توسعات جديدة التي تطلبت تمويلًا إضافيًا. من المهم مراقبة هذا الاتجاه لضمان أن زيادة الاعتماد على الديون لا تؤدي إلى مخاطر مالية أعلى.

الجدول رقم (5): نسبة قابلية التسديد::

السنوات	2022	2023
الأصول المتداولة	12,631,653,155.90 دج	17,178,632,923.70 دج
الخصوم المتداولة	14,696,570,589.88 دج	22,039,351,183.48 دج
نسبة قابلية التسديد	%85.98	%77.98

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسب المديونية نسبة قابلية التسديد:

2022: بلغت نسبة قابلية التسديد 85.98%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة كانت قادرة على تغطية 85.98% من التزاماتها القصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة.

2023: انخفضت نسبة قابلية التسديد إلى 77.98%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة قادرة على تغطية 77.98% من التزاماتها القصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، مما يشير إلى زيادة في الالتزامات القصيرة الأجل أو انخفاض في الأصول المتداولة.

النتائج:

انخفاض نسبة قابلية التسديد: من 85.98% في عام 2022 إلى 77.98% في عام 2023، مما يشير إلى زيادة في الالتزامات القصيرة الأجل مقارنة بالأصول المتداولة.

التغيرات في هيكل الأصول والخصوم: يمكن أن يكون سبب الانخفاض في نسبة قابلية التسديد هو زيادة في الخصوم المتداولة أو انخفاض في الأصول المتداولة.

ان انخفاض نسبة قابلية التسديد بين عامي 2022 و2023 يعكس زيادة في الالتزامات القصيرة الأجل مقارنة بالأصول المتداولة. من المهم مراقبة هذا الاتجاه لضمان أن المؤسسة تحتفظ بقدرة كافية على تسديد التزاماتها القصيرة الأجل دون مشاكل مالية.

المطلب الثاني: التحليل بواسطة نسب السيولة ونسب المردودية

(1) التحليل بواسطة نسب السيولة:

تبين نسب السيولة مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

نسبة السيولة العامة

نسبة السيولة العامة تعكس مدى قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل عن طريق أصولها المتداولة.

الجدول رقم (6): نسبة السيولة العامة:

السنوات	2022	2023
الأصول المتداولة	12,631,653,155.90 د.ج	17,178,632,923.70د.ج
الديون قصيرة الأجل	14,696,570,589.88 د.ج	22,039,351,183.48 د.ج
نسبة السيولة العامة	%85.98	%77.98

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسبة السيولة العامة:

2022: بلغت نسبة السيولة العامة 85.98%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة كانت قادرة على تغطية 85.98% من التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة.

2023: انخفضت نسبة السيولة العامة إلى 77.98%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة قادرة على تغطية 77.98% من التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، مما يشير إلى زيادة في الالتزامات قصيرة الأجل أو انخفاض في الأصول المتداولة.

النتائج:

انخفاض نسبة السيولة العامة: من 85.98% في عام 2022 إلى 77.98% في عام 2023، مما يشير إلى زيادة في الالتزامات قصيرة الأجل مقارنة بالأصول المتداولة.

التغيرات في هيكل الأصول والخصوم: يمكن أن يكون سبب الانخفاض في نسبة السيولة العامة هو زيادة في الخصوم المتداولة أو انخفاض في الأصول المتداولة.

ان انخفاض نسبة السيولة العامة بين عامي 2022 و2023 يعكس زيادة في الالتزامات قصيرة الأجل مقارنة بالأصول المتداولة. من المهم مراقبة هذا الاتجاه لضمان أن المؤسسة تحتفظ بقدرة كافية على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل دون مشاكل مالية.

نسب السيولة المختصرة:

نسب السيولة المختصرة تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل باستخدام الأصول الأكثر سيولة (النقد وما يعادله، والأصول القابلة للتحويل بسرعة إلى نقد). هذه النسب تعكس القدرة على تغطية الديون قصيرة الأجل بدون الاعتماد على المخزون.

الجدول رقم (7): نسبة السيولة العامة:

السنوات	2022	2023
الأصول المتداولة	12,631,653,155.90 د.ج	17,178,632,923.70 د.ج
المخزون	3,003,102.00د.ج	2,658,121.72 د.ج
الأصول المتداولة – المخزون	12,628,650,053.90 د.ج	17,175,974,801.98د.ج
الخصوم المتداولة	14,696,570,589.88 د.ج	22,039,351,183.48 د.ج
نسبة السيولة المختصرة	%85.77	%77.97

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسبة السيولة المختصرة:

2022: بلغت نسبة السيولة المختصرة 85.77%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة كانت قادرة على تغطية 85.77% من التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام الأصول الأكثر سيولة.

2023: انخفضت نسبة السيولة المختصرة إلى 77.97%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة قادرة على تغطية 77.97% من التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام الأصول الأكثر سيولة، مما يشير إلى زيادة في الالتزامات قصيرة الأجل أو انخفاض في الأصول الأكثر سيولة.

النتائج:

انخفاض نسبة السيولة المختصرة: من 85.77% في عام 2022 إلى 77.97% في عام 2023، مما يشير إلى زيادة في الالتزامات قصيرة الأجل مقارنة بالأصول الأكثر سيولة.

التغيرات في هيكل الأصول والخصوم: يمكن أن يكون سبب الانخفاض في نسبة السيولة المختصرة هو زيادة في الخصوم المتداولة أو انخفاض في الأصول الأكثر سيولة.

ان انخفاض نسبة السيولة المختصرة بين عامي 2022 و2023 يعكس زيادة في الالتزامات قصيرة الأجل مقارنة بالأصول الأكثر سيولة. من المهم مراقبة هذا الاتجاه لضمان أن المؤسسة تحتفظ بقدرة كافية على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل دون مشاكل مالية.

❖ **نسب السيولة الحالية:**

الجدول رقم (8): نسب السيولة الحالية

السنوات	2022	2023
القيم الجاهزة	5,273,601.42 دج	11,599,574.48 دج
الديون قصيرة الأجل	21,990,845.66 دج	20,590,206.52 دج
نسبة السيولة الحالية	%23.98	%56.37

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسبة السيولة الحالية:

2022: بلغت نسبة السيولة الحالية 23.98%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة كانت قادرة على تغطية 23.98% من التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام القيم الجاهزة.

2023: ارتفعت نسبة السيولة الحالية إلى 56.37%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة قادرة على تغطية 56.37% من التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام القيم الجاهزة، مما يشير إلى تحسن في السيولة النقدية المتاحة.

النتائج:

ارتفاع نسبة السيولة الحالية: من 23.98% في عام 2022 إلى 56.37% في عام 2023، مما يشير إلى تحسن في قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام السيولة النقدية المتاحة.

تحسن الوضع المالي على المدى القصير: زيادة نسبة السيولة الحالية تعكس تحسنًا في الوضع المالي للمؤسسة في الأجل القصير.

ان تحسن نسبة السيولة الحالية بين عامي 2022 و2023 يعكس زيادة في قدرة المؤسسة على مجابهة التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام السيولة النقدية المتاحة. هذا التحسن يشير إلى إدارة مالية جيدة وقدرة أفضل على التعامل مع الالتزامات المالية القصيرة الأجل.

نسبة سيولة الأصول:

نسبة سيولة الأصول تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقد لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل. هذه النسبة تساعد في تقييم مدى سيولة الأصول في المؤسسة

الجدول رقم (9): نسبة سيولة الأصول

السنوات	2022	2023
الأصول المتداولة	12,631,653,155.90 دج	17,178,632,923.70 دج
الأصول الإجمالية	45,033,356,194.71 دج	88,677,208,799.36 دج
نسبة سيولة الأصول	%28.05	%19.38

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسبة سيولة الأصول:

2022: بلغت نسبة سيولة الأصول 28.05%. تعني هذه النسبة أن 28.05% من الأصول الإجمالية للمؤسسة كانت أصول متداولة يمكن تحويلها إلى نقد لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل.

2023: انخفضت نسبة سيولة الأصول إلى 19.38%. تعني هذه النسبة أن 19.38% من الأصول الإجمالية للمؤسسة كانت أصول متداولة يمكن تحويلها إلى نقد لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل، مما يشير إلى انخفاض في سيولة الأصول المتداولة أو زيادة في الأصول الإجمالية.

النتائج:

انخفاض نسبة سيولة الأصول: من 28.05% في عام 2022 إلى 19.38% في عام 2023، مما يشير إلى انخفاض في نسبة الأصول المتداولة القابلة للتحويل إلى نقد مقارنة بالأصول الإجمالية.

التغيرات في هيكل الأصول: يمكن أن يكون سبب الانخفاض في نسبة سيولة الأصول هو زيادة في الأصول الثابتة أو انخفاض في الأصول المتداولة.

ان انخفاض نسبة سيولة الأصول بين عامي 2022 و2023 يعكس انخفاضًا في نسبة الأصول المتداولة القابلة للتحويل إلى نقد مقارنة بالأصول الإجمالية. من المهم مراقبة هذا الاتجاه لضمان أن المؤسسة تحتفظ بقدرة كافية على تحويل أصولها إلى نقد لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل دون مشاكل مالية.

❖ **التحليل بواسطة نسب المردودية:**

تبين هذه النسب عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح في إطار نشاطاتها ومدى مساهمة الأموال الخاصة في تحقيق النتيجة.

الجدول رقم (10): نسبة المردودية المالية

السنوات	2022	2023
النتيجة الصافية	2,800,000 دج	3,500,000 دج
الأموال الخاصة	23,385,681,084.71 دج	22,835,494,889.27 دج
نسبة المردودية المالية	%0.0120	%0.0153

المصدر: من وثائق المؤسسة

(1.2) **نسبة المردودية المالية:**

تعبر نسبة المردودية المالية عن قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال استخدام الأموال الخاصة.

لعام 2023:

النتيجة الصافية لعام 2023: 3,500,000 دينار

الأموال الخاصة لعام 2023: 22,835,494,889.27 دينار

لعام 2022:

النتيجة الصافية لعام 2022: 2,800,000 دينار

الأموال الخاصة لعام 2022: 23,385,681,084.71 دينار

نسبة المردودية المالية:

2022: بلغت نسبة المردودية المالية 0.0120%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة حققت 0.0120% من الأرباح على كل دينار من الأموال الخاصة.

2023: ارتفعت نسبة المردودية المالية إلى 0.0153%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة حققت 0.0153% من الأرباح على كل دينار من الأموال الخاصة، مما يشير إلى تحسن في قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح باستخدام الأموال الخاصة.

النتائج:

ارتفاع نسبة المردودية المالية: من 0.0120% في عام 2022 إلى 0.0153% في عام 2023، مما يشير إلى تحسن في قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح باستخدام الأموال الخاصة.

تحسن الأداء المالي: زيادة نسبة المردودية المالية تعكس أداءً ماليًا أفضل للمؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال استخدام الأموال الخاصة.

زيادة نسبة المردودية المالية بين عامي 2022 و2023 تعكس تحسنًا في قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال استخدام الأموال الخاصة. هذا التحسن يشير إلى إدارة مالية فعالة واستخدام أمثل للأموال الخاصة لتحقيق نتائج إيجابية.

نسبة المردودية الاقتصادية:

نسبة المردودية الاقتصادية تقيس ربحية العمليات الخاصة بالمؤسسة بشكل عام، وتوضح مدى كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.

الجدول رقم (11): نسبة المردودية الاقتصادية

السنوات	2022	2023
النتيجة الصافية	2,800,000 دج	3,500,000 دج
الأصول الإجمالية	45,033,356,194.71 دج	88,677,208,799.36 دج
نسبة المردودية الاقتصادية	%0.0062	%0.0039

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسبة المردودية الاقتصادية:

2022: بلغت نسبة المردودية الاقتصادية 0.0062%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة حققت 0.0062% من الأرباح على كل دينار من الأصول الإجمالية.

2023: انخفضت نسبة المردودية الاقتصادية إلى 0.0039%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة حققت 0.0039% من الأرباح على كل دينار من الأصول الإجمالية، مما يشير إلى انخفاض في كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.

النتائج:

انخفاض نسبة المردودية الاقتصادية: من 0.0062% في عام 2022 إلى 0.0039% في عام 2023، مما يشير إلى انخفاض في كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.

تحليل الأداء الاقتصادي: يمكن أن يكون سبب الانخفاض في نسبة المردودية الاقتصادية هو زيادة كبيرة في الأصول الإجمالية دون تحقيق زيادة موازية في الأرباح.

ان انخفاض نسبة المردودية الاقتصادية بين عامي 2022 و2023 يعكس انخفاضًا في كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول لتحقيق الأرباح. من المهم مراقبة هذا الاتجاه وتحليل العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الأصول لتحسين الأداء الاقتصادي.

نسبة المردودية التجارية:

نسبة المردودية التجارية تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة لتحقيق الأرباح. تعبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد من خلال الأصول الثابتة.

الجدول رقم (12): نسبة المردودية التجارية

السنوات	2022	2023
النتيجة الصافية	2,800,000 د.ج	3,500,000 د.ج
الأصول الثابتة	32,401,703,038.81 د.ج	71,498,575,875.66 د.ج
نسبة المردودية التجارية	%0.0086	%0.0049

المصدر: من وثائق المؤسسة

نسبة المردودية التجارية:

2022: بلغت نسبة المردودية التجارية 0.0086%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة حققت 0.0086% من الأرباح على كل دينار من الأصول الثابتة.

2023: انخفضت نسبة المردودية التجارية إلى 0.0049%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة حققت 0.0049% من الأرباح على كل دينار من الأصول الثابتة، مما يشير إلى انخفاض في كفاءة استخدام الأصول الثابتة لتحقيق الأرباح.

النتائج:

انخفاض نسبة المردودية التجارية: من 0.0086% في عام 2022 إلى 0.0049% في عام 2023، مما يشير إلى انخفاض في كفاءة استخدام الأصول الثابتة لتحقيق الأرباح.

تحليل الأداء التجاري: يمكن أن يكون سبب الانخفاض في نسبة المردودية التجارية هو زيادة كبيرة في الأصول الثابتة دون تحقيق زيادة موازية في الأرباح.

انخفاض نسبة المردودية التجارية بين عامي 2022 و2023 يعكس انخفاضًا في كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة لتحقيق الأرباح. من المهم مراقبة هذا الاتجاه وتحليل العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الأصول الثابتة لتحسين الأداء التجاري.

التعليق على النتائج المالية للمؤسسة

أولاً: نسب السيولة

.1نسبة السيولة العامة

- **2022**:بلغت نسبة السيولة العامة 85.98%. هذا يعني أن المؤسسة كانت قادرة على تغطية 85.98% من التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة.
- **2023**:انخفضت نسبة السيولة العامة إلى 77.98%. هذا يشير إلى زيادة في الالتزامات قصيرة الأجل أو انخفاض في الأصول المتداولة، مما يعكس تراجعاً في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

.2نسبة سيولة الأصول

- **2022**:بلغت نسبة سيولة الأصول 28.05%. هذا يعني أن 28.05% من الأصول الإجمالية كانت أصولاً متداولة يمكن تحويلها إلى نقد لتغطية الالتزامات قصيرة الأجل.
- **2023**:انخفضت نسبة سيولة الأصول إلى 19.38%. هذا يعكس انخفاضاً في سيولة الأصول المتداولة أو زيادة في الأصول الإجمالية، مما يشير إلى تراجع في القدرة على تحويل الأصول إلى نقد سريع لتغطية الالتزامات.

ثانياً: نسب المردودية

.1نسبة المردودية المالية

- **2022**:بلغت نسبة المردودية المالية 0.0120%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة حققت 0.0120% من الأرباح على كل دينار من الأموال الخاصة.

- **2023**:ارتفعت نسبة المردودية المالية إلى 0.0153%. هذا يشير إلى تحسن في قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح باستخدام الأموال الخاصة، مما يعكس كفاءة أعلى في استخدام رأس المال الخاص لتحقيق الأرباح.

.2نسبة المردودية الاقتصادية

- **2022**:بلغت نسبة المردودية الاقتصادية 0.0062%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة حققت 0.0062% من الأرباح على كل دينار من الأصول الإجمالية.
- **2023**:انخفضت نسبة المردودية الاقتصادية إلى 0.0039%. هذا يشير إلى انخفاض في كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح، مما قد يكون نتيجة زيادة كبيرة في الأصول الإجمالية دون تحقيق زيادة موازية في الأرباح.

.3نسبة المردودية التجارية

- **2022**:بلغت نسبة المردودية التجارية 0.0086%. تعني هذه النسبة أن المؤسسة حققت 0.0086% من الأرباح على كل دينار من الأصول الثابتة.
- **2023**:انخفضت نسبة المردودية التجارية إلى 0.0049%. هذا يعكس انخفاضاً في كفاءة استخدام الأصول الثابتة لتحقيق الأرباح، مما يشير إلى أن زيادة كبيرة في الأصول الثابتة لم تتبعها زيادة موازية في الأرباح.

ونخلص الى:

1. **تراجع السيولة** :انخفضت نسب السيولة العامة وسيولة الأصول بين عامي 2022 و2023، مما يشير إلى تراجع في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل. ومن المهم أن تقوم المؤسسة بمراجعة سياستها المالية لتحسين السيولة.
2. **تحسن المردودية المالية** :رغم التحديات المتعلقة بالسيولة، أظهرت المؤسسة تحسناً في نسبة المردودية المالية، مما يعكس كفاءة أعلى في استخدام رأس المال الخاص لتحقيق الأرباح، و هذا يعزز الثقة في إدارة رأس المال الخاص.
3. **انخفاض المردودية الاقتصادية والتجارية** :انخفاض نسب المردودية الاقتصادية والتجارية يشير إلى أن المؤسسة لم تستطع تحقيق عوائد كافية من أصولها الإجمالية والثابتة، فمن المهم أن تقوم المؤسسة بتحليل العوامل المؤثرة على هذا الانخفاض وتبني استراتيجيات لتحسين كفاءة استخدام الأصول.

المبحث الثالث: واقع ومبادئ الحوكمة في شركة سونلعازبسكرة

المطلب الأول: واقع مبادئ الحوكمة في شركة سونلعاز بسكرة

في هذا المطلب، سنستعرض واقع مبادئ الحوكمة في شركة سونلعاز بسكرة، بناءً على اللقاء الذي تم إجراؤه مع مسؤول مصلحة المحاسبة في شركة سونلعازبسكرة، حيث يعتبر الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الشفافية، والكفاءة، والمساءلة في المؤسسات.

❖ **ضمان وجود أساس الإطار الحوكمة**

بناءً على اللقاء مع مسؤول مصلحة المحاسبة في سونلغازبسكرة، تم تسليط الضوء على الأسس التي تضمن وجود إطار قوي للحوكمة في الشركة:

- **السياسات والإجراءات:**
- الشركة لديها سياسات وإجراءات واضحة يتم تطبيقها لضمان تحقيق الحوكمة الجيدة. تشمل هذه السياسات:
- **دليل السياسات المالية:** يحتوي على كافة الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة والتمويل.
- **إجراءات التدقيق الداخلي:** لضمان الالتزام بالسياسات المالية وتحديد أي انحرافات أو أخطاء.

❖ **حقوق المساهمين:**

تلتزم شركة سونلعازبسكرة بحماية وتعزيز حقوق المساهمين من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن العدالة، والشفافية، والمشاركة الفعالة. بناءً على اللقاء مع مسؤول مصلحة المحاسبة، يتضح أن الشركة تسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين وأهداف الشركة الاستراتيجية، مما يعزز الثقة والولاء بين المساهمين.

❖ **المعاملة المتساوية بين المساهمين**

من أهم المبادئ التي تلتزم بها شركة سونلعازبسكرة هي ضمان المعاملة المتساوية بين المساهمين. يشمل هذا المبدأ مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق العدالة والشفافية في التعامل مع جميع المساهمين، بالرغم انها شركة وطنية تابعة للدولة

❖ **دور أصحاب المصالح:**

شركة سونلعازبسكرة تولي اهتمامًا كبيرًا بأصحاب المصالح وتحرص على تحقيق التوازن بين مصالحهم ومصالح الشركة. أصحاب المصالح يشملون الموظفين، والموردين، والعملاء، والمجتمع المحلي.

1) الموظفون

تعتبر الشركة موظفيها من أهم أصولها وتعمل على تطويرهم من خلال:

- **التدريب والتطوير** :توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم المهنية.
- **بيئة العمل** :تسعى الشركة إلى توفير بيئة عمل صحية وآمنة تعزز الإنتاجية والابتكار.
- **النقابة** :تدعم الشركة وجود نقابات تدافع عن حقوق الموظفين وتعمل على تحسين ظروف عملهم. هذه النقابة تساهم في تعزيز الحوار بين الإدارة والموظفين وتضمن معاملة عادلة للجميع.

2) الموردون والعملاء

- **التعاون مع الموردين** :تلتزم الشركة بإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين على أساس الثقة والشفافية.
- **خدمة العملاء** :تهدف الشركة إلى تحقيق أعلى مستويات رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وتوفير دعم عملاء فعال.

3) المجتمع المحلي

تلتزم شركة سونلعازبسكرة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي من خلال:

- **المبادرات الاجتماعية** :المشاركة في مشاريع تنموية تهدف إلى تحسين حياة الأفراد في المجتمع المحلي.
- **الحفاظ على البيئة** :اعتماد ممارسات صديقة للبيئة وتقليل الأثر البيئي لعملياتها في مجال الغز والبترول المميع والزيوت

❖ **الإفصاح والشفافية:**

تولي شركة سونلعاز بسكرة أهمية كبيرة لمبدأ الإفصاح والشفافية كجزء أساسي من مبادئ الحوكمة الجيدة. يهدف الإفصاح الدقيق والشامل إلى تزويد جميع أصحاب المصلحة بالمعلومات الضرورية بشكل منتظم وفي الوقت المناسب، مما يعزز الثقة والمصداقية بين الشركة وعملائها.

- تقوم الشركة بإعداد تقارير سنوية شاملة تعكس الأداء المالي والإداري، وتتضمن تحليلاً مفصلاً عن نتائج السنة المالية.
- المراجعة الداخلية :تحتوي الشركة على مصلحة التدقيق الداخلي التي تقوم بمراجعة حسابات المؤسسة كل ثلاثة أشهر. تهدف هذه المراجعات إلى ضمان الامتثال للسياسات المالية الداخلية، والكشف عن أي انحرافات أو أخطاء محتملة.

وبالتالي تلتزم شركة سونلعاز بسكرة بمبدأ الإفصاح والشفافية من خلال تطبيق ضوابط محاسبية ومالية صارمة، ويشمل ذلك الإفصاح الدوري عن النتائج المالية، ومراجعة الحسابات الداخلية والخارجية بانتظام، مما يضمن الامتثال للقوانين والمعايير المحاسبية، ويعزز الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة. من خلال هذه الممارسات، تسعى الشركة إلى تحقيق أعلى مستويات الشفافية والنزاهة في عملياتها المالية والإدارية.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة سونلغازبسكرة

في هذا المطلب، سنقوم بتقييم الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز بسكرة بناءً على البيانات المالية المتاحة والتحليلات التي تم إجراؤها، وسيتم التركيز على نسب السيولة، نسب المردودية، ونسب الهيكلة لتقديم صورة شاملة عن الأداء المالي للمؤسسة.

الجدول رقم (13)مقارنة بين السنوات 2022 و 2023:

النسبة	2022	2023
نسبة السيولة العامة	%85.98	%77.98
نسبة السيولة المختصرة	%85.77	%77.97
نسبة المردودية المالية	%0.0120	%0.0153
نسبة المردودية الاقتصادية	%0.0062	%0.0039
نسبة المردودية التجارية	%0.0086	%0.0049
نسبة التمويل الدائم	%71.94	%80.63
نسبة المديونية	%48.08	%34.12
نسبة الاستقلالية المالية	%108.03	%75.48

تفسير النتائج:

1. **نسب السيولة**

نسبة السيولة العامة: انخفضت من 85.98% في عام 2022 إلى 77.98% في عام 2023، مما يشير إلى تحديات في الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل.

نسبة السيولة المختصرة: انخفضت أيضاً من 85.77% في عام 2022 إلى 77.97% في عام 2023، مما يعكس نقصاً في السيولة المتاحة.

2. نسب المردودية

نسبة المردودية المالية: زادت من 0.0120% في عام 2022 إلى 0.0153% في عام 2023، مما يعكس تحسناً في استخدام رأس المال الخاص لتحقيق الأرباح.

نسبة المردودية الاقتصادية: انخفضت من 0.0062% في عام 2022 إلى 0.0039% في عام 2023، مما يشير إلى انخفاض كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.

نسبة المردودية التجارية: انخفضت من 0.0086% في عام 2022 إلى 0.0049% في عام 2023، مما يعكس انخفاض كفاءة استخدام الأصول الثابتة لتحقيق الأرباح.

3. **نسب الهيكلة**

نسبة التمويل الدائم: ارتفعت من 71.94% في عام 2022 إلى 80.63% في عام 2023، مما يشير إلى زيادة القدرة على تمويل الأصول غير الجارية باستخدام الأموال الدائمة.

نسبة المديونية: انخفضت من 48.08% في عام 2022 إلى 34.12% في عام 2023، مما يعكس تقليلاً للاعتماد على الديون.

نسبة الاستقلالية المالية: انخفضت من 108.03% في عام 2022 إلى 75.48% في عام 2023، مما يشير إلى زيادة الاعتماد على التمويل الخارجي.

- **اختبار الفرضيات والإجابة عليها:**

الفرضية الرئيسية:

تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحقيق توازن مستدام بين الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، والمساواة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي لشركة سونلعاز بسكرة وزيادة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وزيادة ربحيتها.

الفرضيات الفرعية:

1. **تعزيز ممارسات الشفافية والإفصاح المالي بشكل منتظم يؤدي إلى تحسين الثقة بين المساهمين وأصحاب المصلحة، مما يسهم في تحسين الأداء المالي للشركة.**
2. **إدارة الهيكلة المالية بفعالية يقلل من نسبة المديونية ويزيد من القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، مما يعزز من الاستقرار المالي للشركة.**
3. **تحسين ممارسات الحوكمة الرشيدة، مثل التدريب المستمر للموظفين وتطبيق آليات التدقيق الداخلي والخارجي، يؤدي إلى زيادة كفاءة استخدام الأصول وتحقيق ربحية أعلى.**

اختبار الفرضية الرئيسية:

اختبار:

تحليل البيانات المالية لشركة سونلعازبسكرة للفترة 2022-2023، وتقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال اللقاءات مع المسؤولين وتوثيق الإجراءات المتبعة.

نتائج:

- تم ملاحظة تحسن في بعض الجوانب المالية مثل نسبة المردودية المالية، وانخفاض نسبة المديونية، مما يشير إلى تطبيق بعض مبادئ الحوكمة بنجاح، ومع ذلك، لوحظ تراجع في نسب السيولة والمردودية الاقتصادية والتجارية، مما يشير إلى أن هناك جوانب تحتاج إلى مزيد من التحسين في تطبيق مبادئ الحوكمة.

وبالتالي الفرضية الرئيسية صحيحة جزئيًا؛ حيث إن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ساهم في تحسين بعض جوانب الأداء المالي، ولكن هناك حاجة لمزيد من التركيز على جوانب أخرى لتحقيق توازن مستدام وشامل.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

تعزيز ممارسات الشفافية والإفصاح المالي بشكل منتظم يؤدي إلى تحسين الثقة بين المساهمين وأصحاب المصلحة، مما يسهم في تحسين الأداء المالي للشركة.

مراجعة التقارير المالية والإفصاح الدوري عن النتائج المالية، ومتابعة ردود فعل المساهمين وأصحاب المصلحة.

نتائج:

- تم تنفيذ الإفصاح الدوري وتقديم تقارير مالية منتظمة.
- تحسنت نسبة المردودية المالية مما يشير إلى زيادة الثقة من قبل المساهمين وأصحاب المصلحة.

الإجابة:

الفرضية صحيحة؛ حيث إن تعزيز ممارسات الشفافية والإفصاح المالي أدى إلى تحسين الثقة بين المساهمين، مما انعكس إيجابًا على الأداء المالي للشركة.

الفرضية الفرعية الثانية:

إدارة الهيكلة المالية بفعالية يقلل من نسبة المديونية ويزيد من القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، مما يعزز من الاستقرار المالي للشركة.

اختبار:

تحليل نسبة المديونية ونسب السيولة للأعوام 2022 و2023.

نتائج:

- انخفضت نسبة المديونية من 48.08% في عام 2022 إلى 34.12% في عام 2023.
- رغم انخفاض نسب السيولة، إلا أن الانخفاض في نسبة المديونية يعكس تحسنًا في الهيكلة المالية.

الإجابة:

الفرضية صحيحة؛ حيث إن إدارة الهيكلة المالية بفعالية قللت من نسبة المديونية، مما عزز الاستقرار المالي للشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تحسين ممارسات الحوكمة الرشيدة، مثل التدريب المستمر للموظفين وتطبيق آليات التدقيق الداخلي والخارجي، يؤدي إلى زيادة كفاءة استخدام الأصول وتحقيق ربحية أعلى.

اختبار:

مراجعة برامج التدريب وآليات التدقيق الداخلي والخارجي المطبقة، وتحليل نسب المردودية الاقتصادية والتجارية.

نتائج:

- تم تنفيذ برامج تدريبية وتطبيق آليات تدقيق داخلي وخارجي بانتظام.
- ومع ذلك، انخفضت نسب المردودية الاقتصادية والتجارية، مما يشير إلى حاجة لمزيد من التحسين في كفاءة استخدام الأصول.

الإجابة:

الفرضية صحيحة جزئيًا؛ حيث إن تحسين ممارسات الحوكمة الرشيدة أسهم في بعض التحسينات، لكن هناك حاجة لمزيد من الجهود لتحقيق كفاءة أكبر في استخدام الأصول وزيادة الربحية.

من خلال اختبار الفرضيات، يتضح أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة له تأثير إيجابي على بعض جوانب الأداء المالي لشركة سونلعازبسكرة. ومع ذلك، تتطلب بعض المجالات مزيدًا من التركيز والتحسين لتحقيق توازن مستدام وشامل. تحقيق هذا التوازن يتطلب تعزيز ممارسات الشفافية، تحسين الهيكلة المالية، والاهتمام بزيادة كفاءة استخدام الأصول لتحقيق نمو مالي مستدام

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا بتحليل واقع ومبادئ الحوكمة في شركة سونلعاز بسكرة، بالإضافة إلى تقييم الأداء المالي للشركة، وتم التركيز على جوانب الحوكمة الأساسية مثل الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، والمساواة، وكيفية تطبيق هذه المبادئ في الشركة. كما تم تقييم الأداء المالي باستخدام نسب السيولة، المردودية، والهيكلة.

ولقد أظهرت النتائج المالية لمؤسسة سونلغازبسكرة تباينًا في الأداء بين عامي 2022 و2023. على الرغم من التحسن في نسبة المردودية المالية وانخفاض نسبة المديونية، إلا أن هناك تراجعًا في نسب السيولة والمردودية الاقتصادية والتجارية. هذه التباينات تشير إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تحسين إدارة السيولة وزيادة كفاءة استخدام الأصول لتحقيق أداء مالي أفضل.

ومن خلال ذلك يتضح أن شركة سونلعازبسكرة تحقق تقدمًا في بعض الجوانب المالية وتواجه تحديات في جوانب أخرى، بالالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة وتحسين استراتيجيات الإدارة، وبالتالي يمكن للشركة تعزيز أدائها المالي وضمان تحقيق النمو المستدام. تظل الشفافية والمساءلة والاستقلالية والمساواة أسسًا قوية يمكن البناء عليها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة

الخـاتمة

الخاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى فهم شامل لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء المالي لشركة سونلغاز بسكرة، من خلال تحليل البيانات المالية ومراجعة السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يمكن أن يسهم في تحسين الأداء المالي وزيادة الشفافية والمساءلة، على الرغم من وجود بعض التحديات التي تواجه الشركة.

من خلال تحليل الأداء المالي لشركة نفطال، تبين أن هناك تحسنًا في بعض الجوانب مثل نسبة المردودية المالية وانخفاض نسبة المديونية، مما يشير إلى إدارة مالية فعالة وتحسن في هيكلة رأس المال. ومع ذلك، لوحظ تراجع في نسب السيولة والمردودية الاقتصادية والتجارية، مما يعكس حاجة الشركة إلى تحسين إدارة السيولة وزيادة كفاءة استخدام الأصول لتحقيق أداء مالي مستدام.

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل أكثر شمولية لتحسين الأداء المالي وتحقيق التوازن بين الشفافية والمساءلة والاستقلالية والمساواة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير سياسات وإجراءات تضمن التزام جميع الأطراف بمبادئ الحوكمة وتعزز من قدرة الشركة على تحقيق النمو المستدام.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين الأداء المالي لشركة سونلغاز بسكرة وتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة:

1. **تحسين إدارة السيولة:**

- تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة السيولة لضمان قدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وتحقيق استقرار مالي أفضل.

2. **زيادة كفاءة استخدام الأصول:**

- تقييم الأصول الثابتة والإجمالية والعمل على تحسين استخدامها لتحقيق عوائد أعلى، من خلال إعادة تقييم استراتيجيات الاستثمار والعمليات التشغيلية.

3. **تعزيز الشفافية والإفصاح:**

- زيادة وتيرة ونطاق الإفصاح المالي لتعزيز ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين جودة التقارير المالية وتقديم معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.

4. **تطوير ممارسات الحوكمة:**

- تعزيز برامج التدريب المستمر للموظفين لرفع كفاءتهم وتعزيز قدرتهم على تطبيق مبادئ الحوكمة.
- الاستمرار في تطبيق آليات التدقيق الداخلي والخارجي لضمان الامتثال للسياسات المالية وتعزيز الشفافية.

5. **تقليل الاعتماد على الديون:**

- مواصلة العمل على تقليل نسبة المديونية وتعزيز رأس المال الخاص لتعزيز الاستقرار المالي على المدى الطويل.

6. **تحفيز الابتكار والتكنولوجيا:**

- تشجيع الابتكار وتبني التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة التشغيلية للشركة.

وفي الأخير إن تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء المالي لشركة سونلغاز بسكرة يتطلب دراسة مستمرة ومراجعة دورية لضمان تحقيق الأهداف المالية المرجوة. من خلال التوازن بين الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، والمساواة، يمكن لشركة نفطال تحقيق نمو اقتصادي مستدام وتعزيز مكانتها في السوق. نأمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم رؤى قيمة لتحسين ممارسات الحوكمة ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر.

قائمة المراجع

الكتب العربية:

1. السيد شحاته شحاتة، و نصر علي عبد الوهاب. (2007). شحاتة السيد شحاته، عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. عبد الله خلف. (2011). التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق. دار الوراق، الأردن، الطبعة 1.
3. بهاء الدين سمير علام. (2009). أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية. مركز المديرين المصري، القاهرة، مصر.
4. حسين مصطفى هلالي. (2007). الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة. الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
5. طارق حماد عبد العال. (2005). حوكمة الشركات: المفاهيم – المبادئ – التجارب. الدار الجامعية، مصر.
6. عطا الله خليل وارد، و محمد عبد الفتاح العشماوي. (2008). الحوكمة المؤسسية: المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة. مكتبة الحرية، سوريا.
7. علاء فرحان، و إيمان شيحان المشهداوي. (2016). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. دار صفاء، الأردن.
8. فرج يوسف أمير. (دون سنة نشر). حوكمة الشركات. دار المطبوعات الجامعية، مصر.
9. محمد أحمد الخضيري. (2005). حوكمة الشركات. الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

10. محمد سليمان الصلاح. (2009). الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات. مجلة التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة الفرنسية العربية للترجمة الإدارية، القاهرة.

11. محمد مصطفى سليمان. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

12. نصيرة بكربتي. (2018). دراسة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

13. وليد أحيالي ناجي، و حسني عبد الجليل آل غزوي. (2016). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية. مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.

المقالات:

14. عبد الرحمن مخلد سلطان، و عربج المطيري. (2012). قواعد سلوك وآداب مهنة التدقيق وأثرها على جودة عملية التدقيق في الشركات. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

15. صابر بوالزليفة. (2014). دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة. مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

16. محمد جميل حبوش. (2007). مدى التزام شركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين ومدراء شركات المساهمة. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الأطروحات والمذكرات:

17. نعيمة بوزبدة. (2018). مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة.

18. عبد اللطيف كرزاني. (2011). ندوة حول الحوكمة في المؤسسات. جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

19. عود دراوسي، و ضيف الله محمد الهادي. (2012). ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. جامعة بسكرة.

الكتب الأجنبية:

1. Fawzi.s. (2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. The Egyptian Centre for Economic Studies.
2. Hilton, R. (2017). Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. McGraw-Hill Education.
3. Horngren, C., & Sundem, G. (2014). Introduction to Financial Accounting. Pearson Education.
4. IFC. (2010). Corporate Governance: An Investor Perspective. Washington, D.C.: International Finance Corporation.

5. Johnson, H., & Kaplan, R. (1987). Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Harvard Business School Press.
6. OECD. (2004). Principles of Corporate Governance. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
7. Pearson, S., & Jansson, K. (2018). Financial Analysis and Decision Making. Wiley.

الملاحق