



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي - الجزائر

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم:

العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي
دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

فرع: مالية وحوكمة المؤسسات

الأستاذة المشرفة:

بعبسي سامية

إعداد الطالبة:

علام فاطمة آمال

رقم التسجيل: تطلب من القسم
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم العلوم الاقتصادية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"... وَهَا أُوتِيْتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا

قَلِيْلًا"

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال فيهما عمرهما

أخوأي: عبد الصمد ومحمد، وأختي سامية

صديقاتي: سميرة، هداية، نور الهدى، نسرين، سارة،

راضية، نائلة ومنى.

كل الأصدقاء والصديقات وكل من قدم لي يد

المساعدة من قريب أو بعيد

إلى كل من حفظه قلبي ونسيه قلبي

الشكر

أولا وقبل كل شيء، الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل ويسر لي سبل
إتمامه

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

كما يطيب لي التقدم بأسمى عبارات الشكر وجزيل العرفان إلى من دعمني
ووجهني في إنجاز هذا العمل وساهم في إثراء معلوماتي

الأستاذة الفاضلة

«بعبسي سامية» جعل الله عملها هذا في ميزان حسناتها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لموظفي مصلحة المالية والمحاسبة بالمؤسسة المينائية
لسكينة على تعاونهم معنا.

ملخص الدراسة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي، الذي يظهر من خلال ما يمكن أن تساهم به تلك الآليات في إضفاء الشفافية والنزاهة على القوائم المالية، وبالتالي كسب ثقة المستثمرين، إضافة إلى تعظيم قيمة المؤسسة وزيادة عوائد الملاك مع تحقيق أهداف ورضا جميع أصحاب المصالح كالموردين، الزبائن، المقرضين...

وقد أجرينا دراسة ميدانية أين تم إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على المؤسسة المينائية لسكيكدة، أين قمنا بتقييم الوضعية المالية لها، من خلال استخدام أدوات التحليل المالي والمتمثلة في التوازنات والنسب المالية، حيث خلصنا في الأخير إلى أن الالتزام بتطبيق آليات حوكمة المؤسسات له أثر إيجابي على الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة المؤسسات، آليات حوكمة المؤسسات، الأداء المالي، التوازن المالي.

Résumé :

Cette étude vise à déterminer l'impact des mécanismes de la gouvernance d'entreprise sur la performance financière, compte tenu du rôle important qu'ils peuvent jouer ces mécanismes, afin de donner la transparence et l'intégrité des états financiers, et ainsi gagner la confiance des investisseurs, maximiser la valeur de l'entreprise, augmenter les bénéfices des actionnaires, et réaliser à atteindre les objectifs de l'entreprise et la satisfaction de toutes les parties prenantes telles que les fournisseurs, les clients et les prêteurs...

Nous avons mené une étude de cas sur l'entreprise portuaire de Skikda, où nous avons mettre en évidence le côté théorique de notre étude, afin d'évaluer la situation financière, grâce à l'utilisation des outils d'analyse financière et des ratios financiers, où nous avons conclu que l'application des mécanismes de gouvernance d'entreprise ont un impact positif sur la performance financière.

Mots clés:

La gouvernance d'entreprise, les mécanismes de la gouvernance d'entreprise, la performance financière, l'équilibre financier.

(الإسراء الآية 85).

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الإهداء	I
شكر وتقدير	II
فهرس المحتويات	IV
فهرس الجداول	VI
فهرس الأشكال	VIII
الملخص بالعربية	X
الملخص بالانجليزية	X
المقدم	أ-ج
طرح الإشكالية	أ
فرضيات البحث	ب
أهمية البحث	ب
أهداف البحث	ب
منهجية البحث	ب
حدود البحث	ب
دوافع اختيار البحث	ب
هيكل الدراسة	ب
صعوبات الدراسة	ب
الدراسات السابقة	ب
ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها	ج
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات	25-2
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.	3
المطلب الأول: نشأة حوكمة المؤسسات ودوافع ظهورها.	3
الفرع الأول: نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية.	3
الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات.	5
المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات وخصائصها.	6

6	الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات حسب القطاعات.
7	الفرع الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات حسب بعض المنظمات واللجان الدولية.
8	الفرع الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات.
9	المطلب الثالث: أهداف وأهمية حوكمة المؤسسات
9	الفرع الأول: أهداف حوكمة المؤسسات.
9	الفرع الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات.
10	المبحث الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات.
10	المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات.
11	الفرع الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات.
12	الفرع الثاني: ضمان حماية حقوق المساهمين.
12	الفرع الثالث: ضمان المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.
12	الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح.
13	الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية بالدقة والتوقيت المناسبين.
13	الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.
15	المطلب الثاني: محددات حوكمة المؤسسات.
15	الفرع الأول: المحددات الخارجية لحوكمة المؤسسات.
15	الفرع الأول: المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات.
17	المبحث الثالث: آليات ونظريات حوكمة المؤسسات.
17	المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات.
17	الفرع الأول: الآليات الداخلية.
18	الفرع الثاني: الآليات الخارجية.
20	المطلب الثاني: نظريات حوكمة المؤسسات.
20	الفرع الأول: نظرية الوكالة.
21	الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية.
22	الفرع الثالث: نظرية تكلفة المعاملات.
24	خلاصة الفصل.
66-26	الفصل الثاني: آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء المالي
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مدخل إلى الأداء المالي.

27	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي.
28	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي.
28	الفرع الأول: أهمية الأداء المالي.
29	الفرع الثاني: أهداف الأداء المالي.
29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
29	الفرع الأول: العوامل الداخلية.
30	الفرع الثاني: العوامل الخارجية.
32	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي.
32	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.
32	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي.
33	الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء المالي.
33	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي.
34	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي والأطر المفيدة منه.
34	الفرع الأول: معايير تقييم الأداء المالي.
34	الفرع الثاني: الأطر المفيدة من تقييم الأداء المالي.
36	المبحث الثالث: ماهية التحليل المالي.
36	المطلب الأول: ماهية التحليل المالي.
36	الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي.
37	الفرع الثاني: أغراض التحليل المالي للقوائم المالية.
38	المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة التوازنات المالية.
38	الفرع الأول: مفهوم وأنواع رأس المال العامل.
43	الفرع الثاني: الاحتياج غير أسال المال العامل BFR.
44	الفرع الثالث: الخزينة الصافية Tn.
46	الفرع الرابع: شروط التوازن المالي.
46	المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة النسب المالية.
46	الفرع الأول: تعريف النسب المالية.
46	الفرع الثاني: مزايا التحليل بواسطة النسب المالية.
47	الفرع الثالث: حدود استخدام النسب المالية في التحليل المالي.
48	الفرع الرابع: تحليل ميزانية المالية بواسطة النسب.
58	المبحث الرابع: الأداء المالي في ظل أليات حوكمة المؤسسات.

58	المطلب الأول: علاقة حوكمة المؤسسات بالأداء المالي.
58	الفرع الأول: زيادة فرص الوصول للمصادر التمويلية الخارجية.
58	الفرع الثاني: زيادة قيمة الشركة.
58	الفرع الثالث: تخفيض مخاطر الأزمات المالية.
59	الفرع الرابع: تحسين العلاقة مع كلاً من أصحاب المصالح.
59	المطلب الثاني: تأثير الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي.
59	الفرع الأول: مجلس الإدارة.
64	الفرع الثاني: التدقيق الداخلي.
65	المطلب الثالث: تأثير الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي.
65	الفرع الأول: المراجعة الخارجية.
65	الفرع الثاني: الاندماج والاستحواذ.
67	خلاصة الفصل.
101-68	الفصل الثالث: دراسة آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء المالي في المؤسسة الميئانية لسكيدة.
70	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة الميئانية لسكيدة.
70	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الميئانية لسكيدة.
70	الفرع الأول: تعريف المؤسسة الميئانية لسكيدة E.P.S.
71	الفرع الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة الميئانية لسكيدة.
72	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الميئانية من الناحية التنظيمية .
72	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الميئانية لسكيدة.
73	الفرع الثاني: هيكلها ومهام مديرية المؤسسة الميئانية لسكيدة.
76	المطلب الثالث: إطلالة مفصلة حول مديرية المالية والمحاسبة.
76	الفرع الأول: تقديم مصلحة المالية والمحاسبة.
79	الفرع الثاني: علاقة مديرية المحاسبة والمالية بباقي الإدارات.
80	المبحث الثاني: آليات حوكمة المطبقة في المؤسسة الميئانية لسكيدة.
80	المطلب الأول: الآليات الداخلية المطبقة في المؤسسة الميئانية لسكيدة.
81	الفرع الأول: آلية مجلس الإدارة.
81	الفرع الثاني: المدقق الداخلي.
81	المطلب الثاني: الآليات الخارجية المطبقة في المؤسسة الميئانية لسكيدة.

83	المبحث الثالث: الحكم على الأداء المالي للمؤسسة من خلال تطبيق آليات الحوكمة.
83	المطلب الأول: تحليل لوضعية المالية للمؤسسة باستخدام مؤشر اتالتوازن المالي.
83	الفرع الأول: الميزانيات المالية المختصرة.
86	الفرع الثاني: مؤشر اتالتوازن المالي للمؤسسة المبنائية لسكيدة.
94	المطلب الثاني: تحليل لوضعية المالية للمؤسسة باستخدام النسب المالية.
94	الفرع الأول: نسب السيولة.
94	الفرع الثاني: نسب الهيكل المالي.
97	الفرع الثالث: نسب المردودية.
97	المطلب الثالث: تأثير آليات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للمؤسسة.
99	الفرع الأول: أثر الأليات الداخلية لحوكمة المؤسسات.
100	الفرع الثاني: أثر الأليات الخارجية لحوكمة المؤسسات.
101	خلاصة الفصل.
102	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.	1-1
16	المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات.	2-1
40	رأس المال العام للصافي من أعلى ومن أسفل لميزانية.	1-2
42	عوامل التغيير في رأس المال العام للصافي.	2-2
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المينائية لسكيدة.	1-3
76	الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة.	2-3
83	التغيير في عناصر الأصول للفترة (2011-2013).	3-3
85	التغيير في عناصر الخصوم للفترة (2011-2013).	4-3
87	تطور رأس المال العام للصافي للفترة (2011-2013).	5-3
88	تطور رأس المال العام للخاص للفترة (2011-2013).	6-3
89	تطور رأس المال الخارجي للفترة (2011-2013).	7-3
91	تطور الاحتياض في رأس المال العام للفترة (2011-2013).	8-3
92	تطور الخزينة الصافية للفترة (2011-2013).	9-3
94	تطور نسب السيولة للفترة (2011-2013).	10-3
96	تطور نسب الهيكل المالي للفترة (2011-2013).	11-3
97	تطور مختلف أنواع المردودية للفترة (2011-2013).	12-3

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
82	الميزانيات المالية المختصرة للأصول للفترة (2011-2013).	1-3
84	الميزانيات المالية المختصرة للخصوم للفترة (2011-2013).	2-3
86	حسابر أسالما لالعاملا لصالا فبطر يقا تين للفترة (2011-2013).	3-3
87	حسابر معال خاص للفترة (2011-2013).	4-3
89	حسابر أسالما لالعاملا لخالر جيل للفترة (2011-2013).	5-3
90	حسابا لاحتيا جفير أسالما لالعاملا للفترة (2011-2013).	6-3
92	حساب الخزينة الصافية للفترة (2011-2013).	7-3
93	حساب نسا بالسيولة للفترة (2011-2013).	8-3
95	حساب نسا بالهيكل المالي للفترة (2011-2013).	9-3
97	حساب نسا بالمرودية للفترة (2011-2013).	10-3

هفتاد

مقدمة

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية انهيارات مالية وفصائح إدارية عديدة، وذلك نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة الاقتصادية، وهو ما أدى إلى تعرض الكثير من الشركات الرائدة في عدة دول كالولايات المتحدة الأمريكية، دول شرق آسيا وروسيا إلى الوقوع في خطر الإفلاس والعسر المالي، وذلك جعل المنظمات واللجان الدولية تسن قوانين ومبادئ يؤدي تطبيقها إلى تحقيق رضا الملاك، المسيرين وجميع أصحاب المصالح، من هنا تبلور مفهوم حوكمة المؤسسات، كأسلوب إداري يهدف إلى تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي يساهم في استمرارية المؤسسة ونموها.

وبما أن الوظيفة المالية تعد وظيفة أساسية في المؤسسة، فقد تزايد الاهتمام بها، خاصة في ظل التحولات الراهنة التي مست الجانب المالي و المحاسبي على الصعيد الدولي، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق الأداء المالي المرغوب فيه وتفادي الوقوع في وضعيات مالية حرجة، والتي يمكن الحكم عليها من خلال عملية تقييم الأداء المالي، بهدف معرفة نقاط القوة من أجل تطويرها واستغلالها، واكتشاف مواطن الضعف بغية تصحيحها وتجنبها مستقبلاً، ما يساعد على تحقيق أكبر العوائد وتقليل المخاطر وهما المتغيران الأساسيان لتعظيم ثروة المساهمين وزيادة قيمة المؤسسة، إضافة إلى تحقيق رضا جميع أصحاب المصالح.

ويتطلب تعظيم ثروة المساهمين وزيادة قيمة المؤسسة الحرص الشديد على تطبيق أسس وقواعد لترشيد عملية اتخاذ القرارات المالية، وهذا يدخل ضمن إطار آليات الحوكمة التي يمكن أن تساهم في تحقيق جميع أهداف المؤسسة، خاصة الأهداف المالية.

إشكالية البحث:

في ظل ما سبق، سيتم دراسة وتقييم الأداء المالي في ظل تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وتبيين أثر تلك الآليات على الأداء المالي، وعليه تتبلور معالم الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

كيف تؤثر آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في المؤسسة المينائية لسكيدة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1_ هل تختلف نتائج التحليل المالي في ظل نظام يفعل آليات الحوكمة المؤسسية على النتائج التي يقدمها النظام العادي؟

2_ كيف تؤثر آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسة المينائية لسكيدة ؟

3_ كيف تؤثر آليات الحوكمة الخارجية على الأداء المالي في المؤسسة المينائية لسكيدة ؟

فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات المشار إليها آنفا، تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: في ظل حوكمة المؤسسات تختلف نتائج عملية التحليل المالي عن تلك المتحصل عليها في النظام العادي.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر لآليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسة المينائية لسكيدة يتجلى من خلال ضبط التقارير المالية وإعطاء معلومات مالية ذات جودة عالية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر لآليات الحوكمة الخارجية على الأداء المالي في المؤسسة المينائية لسكيدة يتجلى من خلال ضبط التقارير المالية وإعطاء معلومات مالية ذات جودة عالية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من خلال إلقاء الضوء على موضوع معاصر لقي اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين المحللين والهيئات الرقابية وغيرهم، نظرا لما يساهم به في تجنب وقوع المؤسسة في العسر المالي، واختلال هيكلها المالي أو الإفلاس، وهذا في ظل تطبيق آليات حوكمة المؤسسات، هذه الأخيرة التي تحت جميع الهيئات العالمية ذات الاختصاص بها، على ضرورة تبنيها وتطبيق قواعدها في المؤسسات، لما لها من أهمية في تغيير وضعية ونتائج المؤسسة.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى البحث في إظهار أثر التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في ظل وجود آليات الحوكمة، وعليه نهدف إلى:

- إبراز فعالية تطبيق آليات حوكمة المؤسسات، والنتائج التي يمكن أن تصل إليها المؤسسة، في ظل النظام المحكوم مقارنة بالنتائج المحققة في النظام البعيد عن تطبيق الحوكمة.
- معرفة مدى توجه المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق الحوكمة، من خلال تشخيص ذلك في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على كيفية تقييم وضعية المالية للمؤسسة من خلال استخدام أساليب التحليل المالي.

منهجية الدراسة:

بغية الإجابة على التساؤلات السابقة، فقد اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي باعتباره منهجا يصف الظاهرة المدروسة، والمنهج التحليلي لأجل تحليل المعلومات المقننة عن المشكلة، وإخضاعها للدراسة الدقيقة بهدف الوصول إلى النتائج.

وحتى يساهم البحث العلمي في تحقيق صلة الربط بين ما هو نظري وما هو عملي، فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، وكانت وجهة نظرنا المؤسسة المينائية لسكيدة، نظرا لحجمها ومكانتها في المحيط الاقتصادي.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بولاية سكيدة، وبالضبط بالمؤسسة المينائية لسكيدة، وذلك لتبيان أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على أدائها المالي.
- **الحدود الزمانية:** بالنسبة لفترة الدراسة الميدانية كانت من 15 جانفي إلى 14 أفريل 2015، أما فيما يتعلق بالبيانات التي تم جمعها من الميدان، المتعلقة بالقوائم المالية للمؤسسة فقد كانت في الفترة المحددة من سنة 2011 إلى سنة 2013.

دوافع اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب شجعتنا على اختيار موضوع البحث نلخصها في ما يلي:
- الاهتمام الشخصي بالموضوع باعتباره من المواضيع التي يندرج ضمن اختصاص الدراسة.
 - الالتفاتة التي شهدتها مفهوم الحوكمة في عالم الاقتصاد بحيث أصبح يعتبر شعارا إصلاحيا لجميع المؤسسات.
 - الرغبة في معرفة مدى تغير الوضعية المالية للمؤسسة في إطار نظام يعتمد على آليات الحوكمة.

هيكل البحث:

بهدف الإلمام بجوانب الموضوع، فقد ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل ثالث تطبيقي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، والذي تضمن ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية حوكمة المؤسسات، أما المبحث الثاني خصص لإبراز مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات، وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد تناولنا فيه آليات الحوكمة المؤسسية والنظريات المفسرة لها.

الفصل الثاني: تناولنا في هذا الفصل آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء المالي، حيث قمنا بالتطرق إلى الأداء المالي من خلال المبحث الأول، ثم تناولنا الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي، وبما أن عملية تقييم الأداء المالي تستوجب تحليل البيانات المالية باستعمال أدوات التحليل المالي، فقد ارتأينا التعرف على ماهية التحليل المالي في المبحث الثالث.

الفصل الثالث: خصص للدراسة التطبيقية، والذي جاء تحت عنوان دراسة آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء المالي في المؤسسة المينائية لسكيدة، والذي قمنا من خلاله بإسقاط دراستنا النظرية على المؤسسة المينائية لسكيدة، بهدف الإجابة على إشكالية البحث والتحقق من صحة الفرضيات، أو نفيها.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات في الحصول على بعض المعلومات أثناء إجرائنا للمقابلة لإتمام الدراسة الميدانية، وخاصة تلك المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والأبحاث التي تم التطرق فيها إلى موضوع آليات حوكمة المؤسسات ومساهمتها في تحسين الأداء المالي، وتتمثل أبرزها فيما يلي:

- **الدراسة الأولى:** دراسة تحت عنوان دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي -دراسة قياسية حالة SPA الجزائر لسنة 2014، وهي أطروحة دكتوراه للباحث مناد علي، وقد هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة السببية التي تربط بين أثر تبني ممارسة حوكمة الشركات، على الرفع من الأداء المؤسسي في شركات المساهمة العامة الجزائرية، وقد شملت الدراسة 120 شركة مساهمة عامة باستخدام المعدلات الهيكلية، ليخلص الباحث في الأخير إلى أن حوكمة المؤسسات تساهم في رفع الأداء المؤسسي.
- **الدراسة الثانية:** دراسة بعنوان أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية لسنة 2013، من إعداد الطالب عمر عيسى فلاح المناصير، وهي رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، وقد هدف الباحث من خلال دراسته إلى تحديد دور تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات على الأداء في شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، وقد خلصت الدراسة إلى أن الشركات محل الدراسة تلتزم بمبادئ حوكمة المؤسسات، مع الإشارة إلى اختلاف مدى تطبيقها لكل مبدأ، كما أن الحوكمة المؤسسية تؤثر إيجابيا على الأداء في المؤسسة.
- **الدراسة الثالثة:** دراسة تحت عنوان التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات لسنة 2008، للباحث حمادي نبيل، وقد هدفت الدراسة إلى تبيان كيفية الاستفادة من التدقيق الخارجي، باعتباره أداة

تطبق به الحوكمة داخل المؤسسة، إضافة لكونه آلية تحد من مشكلة الوكالة، وقد خلص الباحث إلى أن التدقيق الخارجي يلعب دورا مهما وكبيراً في تطبيق حوكمة المؤسسات، كما أنه يحد من مشكلة الوكالة.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة بعنوان **إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية - دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية - للفترة 2010/2009**، للباحث زلاسي رياض، وهي رسالة ماجستير هدف الباحث من خلالها إلى إبراز إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وكيفية الاستفادة منها لحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين حوكمة المؤسسات والمعلومات المحاسبية ومستوى جودتها، حيث أن مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دوراً كبيراً في مجال تطوير مهنة المحاسبة، وهذا بدوره ينعكس على مستوى جودة المعلومات المحاسبية.

ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها:

جاءت هذت الدراسة لتبيان أثر أليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي، وقد استعملنا لقياس الأداء في المؤسسة محل الدراسة أدوات التحليل المالي المتمثلة في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، الأمر الذي يسمح بتقييم دقيق للأداء المالي، من خلال تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، ليتم في الأخير معرفة تأثير أليات الحوكمة الداخلية والخارجية على هذا الأخير.

الفصل الأول

الإطار النظري لبحوث بحكمة المؤسسات

تمهيد

أدت الممارسات الخاطئة في قطاعات الأعمال والاقتصاديات من طرف المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، مراجعي الحسابات وكذا المحللين الماليين، إلى ظهور أزمات مالية كالأزمة الآسيوية 1997، وانهيار عدة شركات رائدة على غرار شركتي "إنرون (Enron)" و "وورلد كوم (World com)" الأمريكيتين، مما أدى إلى تكبد حملة الأسهم والسندات وأصحاب المصالح لأضرار وخسائر فادحة، وهو ما دفع بالباحثين إلى إيجاد مفهوم ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف المتعاملين معها، ونتج عن ذلك بروز مفهوم الحوكمة المؤسسية كأسلوب إداري يهدف لبقاء واستمرارية المؤسسة، وإدارة أحسن للأزمات والمخاطر.

وللإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات.

المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات والنظريات المفسرة لها.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.

ظهر لفظ الحوكمة ليصبح أكثر المصطلحات تداولاً في بيئة الأعمال، نتيجة لرغبة الفاعلين الاقتصاديين في تجنب الفساد المالي والإداري، ومن هنا زادت أهمية تجسيد هذا المفهوم وتطبيقه في المؤسسات بصفة خاصة وفي جميع الميادين بصفة عامة، وقد لقي اهتماماً بالغاً من طرف الباحثين وبعض الهيئات والمنظمات العالمية فعلى الرغم من البروز الحقيقي للحوكمة الذي كان منذ زمن بعيد، حيث يعود أصل كلمة حوكمة إلى الفعل اليوناني "Kubernào" الذي يعني قيادة السفينة أو المركبة، وقد تم استعماله لأول مرة من طرف الفيلسوف اليوناني أفلاطون كإشارة منه لحكم الأفراد.

المطلب الأول: نشأة حوكمة المؤسسات ودوافع ظهورها.

ظهر الفعل اللاتيني "Gubernane" والذي يشير لمصطلح الحوكمة، ثم اشتقت مختلف المصطلحات التي تشير إلى الحوكمة في مختلف اللغات، حيث استخدم في اللغة الفرنسية القديمة مطلع القرن الثالث عشر بكلمة "Gouvernement" وتعني حكومة، ومنذ سنة 1478 تم اعتماد مصطلح الحوكمة المؤسسية كإشارة للمؤسسات التي تنتهج هيكل إدارياً خاصاً، وانطلاقاً من الكلمة اللاتينية "Gubernane" اشتقت مختلف المصطلحات التي تشير إلى الحوكمة في مختلف اللغات؛ الإنجليزية "Governance"، الفرنسية "Gouvernance"، الإسبانية "Gobernanza"، والبرتغالية "Governança"¹، أما في اللغة العربية فقد أصدر مجمع اللغة العربية مصطلح الحوكمة سنة 2003.

الفرع الأول: نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية.

كانت البداية غير المباشرة لحوكمة المؤسسات بتنبؤات آدم سميث "Adam Smith" سنة 1776 التي ذكرها في كتابه "ثروة الأمم"، حيث قال: "أنه من غير المتوقع من مديري شركات المساهمة أن يشرفوا على الشركات، كما أنه من يدير هذه الشركات هم أنفسهم أصحابها، وذلك لأن المديرين يقومون بإدارة أموال غيرهم وليس أموالهم الشخصية، ومن المتوقع أن يكون هناك إهمال بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه

¹ Manuel De Oluveira, Etynologie Du Terme Gouvernance, Service De traduction, Commission Européenne, P 01, Téléchargeable au <http://ec.europa.eu/gouvernance/docs/docsfr.pdf>. le 20/03/2013 à 16:30.

الشركات، وفي مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي، بتواطؤ من مكتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية، لإخفاء انحرافاتهما بالتلاعب والفساد في الحسابات¹.

وبعد ذلك أتى الأستاذان في جامعة هارفرد " Berle & Means " سنة 1932، وتناولوا موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وتم توضيح المشكلة الأساسية للإدارة الناجمة عن الفصل بين الوظيفتين، والتي من الممكن حدوثها بين مديري ومالكي الشركة².

ليتناول فيما بعد كل من " جنسن " و " ميكلينغ " Jensen & Meckling " سنة 1976 و " Foma " سنة 1980 مفهوم الحوكمة المؤسسية، وقد ركزا على حل المشاكل الناجمة عن فصل الملكية عن التسيير³.

أدى ظهور العولمة إلى زيادة حدة المنافسة بين ال مؤسسات وبالتالي زيادة نشاطها ولجئها إلى التوسع، الأمر الذي أدى بالباحثين إلى الاهتمام بموضوع تكلفة المعاملات، حيث تناول " Williamson " سنة 1985 نظرية تكلفة الصفقات⁴.

أصدرت فيما بعد اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات بإعداد القوائم المالية سنة 1987 تقريرها السنوي والمسمى Commission Teardway، والمتضمن جملة من التوصيات الخاصة بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية⁵.

وقد زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية عندما أصدرت لجنة Cadbury تقريراً سنة 1992 بعنوان " الأبعاد المالية لحوكمة الشركات The Financial Aspect of Corporate Governance "، والذي

¹ طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص 27.

² طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص 27.

³ عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المدينة، 2008-2009، ص 7.

⁴ Fateh Dabla, le système de gouvernement d'entreprise nouvellement privatisées en Algérie –Etudes de quelques cas-, Mémoire de Magister en sciences économiques, Algérie, 2006/2007, P 40.

⁵ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص ص 15-16.

طالبت فيه الشركات بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، على إثر الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة في التقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن¹.

واستمر بعد ذلك التطوير والتعديل إلى أن وصل إقرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) سنة 2001 على مفهوم ومبادئ الحوكمة المؤسسية، والذي بالكاد تجمع عليه العديد من الدول حول العالم، وتستمد منه قوانين وأطر الحوكمة الخاصة بهذه الدول ، ليتم إصدار نسخة جديدة سنة 2008، تضمنت القواعد السابقة مدمجاً بالخبرات العلمية المشتركة، التي تدعو جميع الأطراف للاضطلاع بمسؤولياتهم².

الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات.

أدت عدة عوامل وأحداث اقتصادية إلى ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات ونلخص أهمها في النقاط التالية:

- انهيار بنك بارنج الإنجليزي سنة 1995، حيث اكتشفت الأزمة بعد تحقيق فرع البنك بسنغافورة لخسائر كبيرة في المتاجرة بالعقود المستقبلية، وعدم قدرة البنك على الوفاء بقيمة الغطاء النقدي اللازم لحجم معاملاته على إثر قيام مسير البنك "نيكولاس ليسون" بإبلاغ الإدارة عن الأرباح المحققة وإخفائه للخسائر في حساب خاص وقد قدرت خسائر البنك بمبلغ 3.1 مليار دولار ومن ثم انهيار³.
- وقوع العديد من الأزمات المالية، أبرزها الأزمة الآسيوية سنة 1997.
- انهيار شركتي "إنرون" و "وورلد كوم" الأمريكيتين عام 2002، فقام الكونغرس الأمريكي بإصدار قانون ساريس أوكسلي (Sarbox Oxely Act 2002)، حيث قضى بوجوب تشكيل لجان تدقيق في كل مؤسسة عامة، بهدف الرقابة على أداء المحاسبين القانونيين المسؤولين عن التدقيق بالقوائم المالية للشركات، إضافة إلى قيام هذه الأخيرة بإصدار تقرير بعنوان الرقابة الداخلية.
- ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، إضافة إلى ضعف نوعية المعلومات التي تؤدي منع الإشراف والرقابة وكذا انتشار الفساد وانعدام الثقة.

¹ محمد جميل حبوش، مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات (دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء شركات المساهمة العامة)، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غير منشورة، كلية علوم التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص 22.

² عمر عيسى فلاح المناصير، مرجع سابق، ص 23.

³ محمد نابغ، بازل وفن المراجعة الداخلية للبنوك، اضطلع عليه في 25-02-2015 على الساعة 12.00

- انتهاج معظم دول العالم للنظام الرأس مالي، الذي يعتمد على المؤسسات الخاصة بغية تحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي¹.
- الأزمة المالية سنة 2008، فقد اتضح أن الأسباب الرئيسية لانفجارها هي زيادة في التعامل في الهندسة المالية، وابتكار العديد من الأدوات المالية التي ترتبط بعضها البعض بشكل معقد، مما قد يسبب العديد من المشاكل في هذه الشركات وغياب الرقابة وبالتالي عدم تطبيق الحوكمة المؤسسية بالشكل المطلوب².
- كثرة الخلافات وتضارب المصالح والأهداف بين المساهمين، المسيرين وأصحاب المصالح.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات وخصائصها.

أدت الانهيارات والأزمات المالية التي طالت شتى دول المعمورة إلى زيادة الاهتمام بحوكمة المؤسسات، ما أدى إلى ظهور عدة مفاهيم، فقد غدت موضوعا هاما لكافة المؤسسات وتعود نجاعة هذا الأسلوب الإداري لجملة من الخصائص سنتطرق لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات حسب القطاعات.

بالرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من دول العالم، إلا أن وجهات النظر اختلفت حول تعريفه من النواحي التالية³:

أولاً: من الناحية الاقتصادية.

حوكمة المؤسسات هي " مجموعة من الآليات التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل، وتتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها على المدى الطويل ".

¹ عطا الله وارد الخليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد المالي في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008، ص 22.

² حسين عبد الجليل آل غزيوي، حوكمة الشركات وأثرها على الإفصاح في المعلومات المالية، مذكرة ماجستير، جامعة المحاسبة الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص 26.

³ سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر، أبريل 2003، ص 03.

ثانيا: من الناحية القانونية.

ويدل مصطلح حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية على " طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات جميع أطراف العلاقة وهم المساهمون، مسيرو المؤسسة وأصحاب المصالح ".¹

ثالثا: من الناحية الاجتماعية والأخلاقية.

"حوكمة المؤسسات هي مجموعة من القواعد الموجهة لمساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة، على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني"².

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات حسب بعض المنظمات واللجان الدولية.

هناك العديد من المنظمات واللجان الدولية التي قدمت تعريفا لحوكمة المؤسسات، نذكر منها:

أولا: تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)² حوكمة المؤسسات بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل: مجلس الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة"³.

ثانيا: تعريف البنك الدولي.

قدم البنك الدولي تعريفا للحوكمة المؤسسية سنة 1992 أشار فيه إلى أن: " الحكم الراشد مرادف للتسيير الفعال والأمثل، الذي يسعى للإجابة على مختلف الانتقادات الخاصة والموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك

¹ لخضر عزي وآخرون، الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، هولندا، العدد 27، 2006، ص 02.

² The Organisation for Economic Co-operation and Development.

³ عبد القادر بربيش، قواعد تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006، ص 3.

في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسسات بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع التي يزخر بها¹.

ثالثاً: تعريف لجنة "Cadbury".

بدأ الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية في إنجلترا منذ سنة 1991، حيث تم تشكيل لجنة " Cadbury " بمبادرة من بورصة لندن، وقد حددت مهمتها في وضع مشاريع الممارسات لمساعدة المؤسسات على تطبيق الرقابة الداخلية، بغية تفادي حدوث خسائر كبيرة فيها، حيث عرفت في تقريرها حوكمة المؤسسات على أنها "النظام الذي من خلاله يتم توجيه المؤسسات والرقابة عليها"².

رابعاً: تعريف معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين.

عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين حوكمة المؤسسات بأنها " تلك العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر والتأكد على كفاية ضوابط الرقابة الداخلية لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة"³.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن حوكمة المؤسسات هي نظام إشرافي رقابي يحكم وينظم العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة على الأداء في المؤسسة أي المساهمين، المديرين وأصحاب المصالح، بحيث يحدد واجبات ويضمن حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة وفق قواعد وأسس صارمة تعمل على تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات.

تتميز الحوكمة المؤسسية بجملة من الخصائص تتمثل في⁴:

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** والمقصود بالشفافية تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛

¹ عمار بلعادي، رضا جاو حدو، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المؤسسية المحاسبية للمؤسسة - واقع، آفاق ورهانات - جامعة أم البواقي 7-8 ديسمبر 2010، ص 3.

² عفاف اسحق محمد أبو زور، استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 34.

³ عبد الله الوردات خلف، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 42.

⁴ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب: تطبيقات الحوكمة في المصارف)، مصر، 2005، ص 12.

- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط تعرقل السير الحسن للعمل في المؤسسة؛
- المساءلة: المساءلة هي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوى المصلحة في المنشأة؛
- العدالة: حيث يجب احترام حقوق جميع أصحاب المصلحة في المنشأة.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية حوكمة المؤسسات

سابقا كانت توضع أهداف حوكمة المؤسسات في شكل مجموعة قواعد ومعايير اختيارية ليس لها صفة القانون، ولكن التطور الذي شهده العالم الاقتصادي، جعل من كل الدول، المساهمين، إدارات الشركات والممولين لها، تهتم بأسس وقواعد الحوكمة المؤسسية، حيث تم صياغتها في شكل قوانين وتشريعات تحمل صفة الالتزام، كما أن للحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو الاقتصاد الجزئي.

الفرع الأول: أهداف حوكمة المؤسسات.

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بأهداف الحوكمة المؤسسية إلا أن أهمها يتمحور في النقاط التالية¹:

- العدالة، الشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة بمراجعة الإدارة ، ما يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين؛
- حماية المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عائداتهم؛
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة؛
- مراعاة مصالح المجتمع والعمال؛
- تشجيع جذب الاستثمارات وتدفق الأموال المحلية والأجنبية مما يؤدي زيادة معدل النمو الاقتصادي؛
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المؤسسة أمام المساهمين، وصولا إلى قوائم مالية على أساس مبادئ ومعايير عالية الجودة؛
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات.

¹ حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزئية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية،

رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 22.

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في جوانب متعددة أهمها¹:

- تساعد الحوكمة على تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المسؤوليات والدول؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية والتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- رفع مستويات الأداء للمؤسسات الوطنية وزيادة قدرتها على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها المؤسسات لتلك؛
- الشفافية، الدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

أما من الناحية القانونية فيهتم القانونيون بحوكمة المؤسسات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة، المتمثلة في: المساهمين، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح...، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة المؤسسية بعدد من القوانين كقوانين الشركات، المنافسة، الضرائب².

المبحث الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات.

إن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات استوجب إيجاد مبادئ وأسس تساعد على ذلك، حيث قام كل من صندوق النقد والبنك الدوليين وكذا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإصدار جملة من المبادئ، وقد أصدرت هذه الأخيرة ستة مبادئ للحوكمة المؤسسية، كما أجمع الممارسون والأكاديميون على أن فعالية الحوكمة تتجسد من خلال مجموعة من المحددات الخارجية والداخلية.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات.

أدت الأزمات المالية التي تعرضت لها الأسواق المالية في دول شرق آسيا، إضافة إلى حالات الإفلاس التي منيت بها عدة مؤسسات في مختلف أنحاء العالم، إلى الاهتمام بهذا المفهوم بشكل أكبر عن طريق قيام

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص- ص 15-16.

² حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2014، ص 67.

الهيئات العالمية والمنظمات الدولية بإصدار مجموعة من المبادئ، اللوائح والقوانين التي تؤكد على ضرورة التزام المؤسسات بتطبيقها¹.

والمقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات، " مجموعة المعايير السلوكية والأخلاقية التي تنظم عمل مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، والموظفين بشكل عام في المؤسسات، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وتتميز بعدم الإلزام القانوني لها"².

وتعد مبادئ حوكمة المؤسسات مرجعا علميا يتم الاسترشاد به، وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 مجموعة من القواعد للتطبيق الجيد للحوكمة المؤسسية، وتم تعديلها سنة 2004 ثم سنة 2008، وتضم ستة مبادئ تتمثل في:

الفرع الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات.

وينص أول مبدأ بشأن حوكمة المؤسسات أنه " ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية"³، وحتى يتم وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات يتم الاعتماد على جملة من الإرشادات والعوامل تتمثل في⁴:

- ينبغي أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق في ظل قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية؛
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية المؤثرة في ممارسة الحوكمة المؤسسية، في نطاق اختصاص تشريعي يتوافق مع أحكام القانون وذا شفافية وقابلية للتنفيذ؛
- يجب توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- يجب أن يكون لدى الجهات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بتخصص وموضوعية، إضافة إلى اتخاذ أحكامها وقراراتها صفة الشفافية مع توفير الشرح الكافي لها وبالوقت المناسب.

¹ نعيمة عبيد، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات دراسة حالة الجزائر، ر، مذكرة ماجستير في علوم التسبير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008-2009، ص 19.

² رأفت حسين مطير، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، بحث منشور، 2007، ص 3.

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 45.

⁴ نفس المرجع، ص-ص 45-46.

الفرع الثاني: ضمان حماية حقوق المساهمين.

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة المؤسسات على ما يلي: " ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم"¹.

وتضم حقوق المساهمين الملكية الكاملة للأسهم، حق المساهمين في الحصول على الإفصاح التام عن المعلومات، حقوق التصويت والمشاركة في قرارات بيع وتديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة، إضافة إلى الإرشادات التي تحدد جملة من المواضيع الأخرى المتعلقة بالاهتمام الأساسي لحماية قيمة المؤسسة².

الفرع الثالث: ضمان المعاملة المتكافئة لكل فئات المساهمين.

حيث ينص هذا المبدأ على أنه " ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين ذوي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم"³.

ويتم ذلك من خلال نظام وإجراءات داخل المؤسسة، تضمن حماية حقوق جميع المساهمين في التصويت سواء كانوا موجودين في بلد المؤسسة أو خارجها، كما يجب وجود نظام قانوني وتشريعي يضمن للمساهمين حقوقهم في اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية ضد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية⁴.

الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص 46.

² نعيمة عبيد، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص 24.

³ جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة سمير كرم، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص 13.

⁴ علي مناد، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي - دراسة قياسية حالة SPA الجزائر -، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة تلمسان، 2013/2014، ص 70.

ينص المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على ما يلي: "ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المساهمين التي ينشئها القانون وتنتج نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن تعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المؤسسات السليمة ماليًا"¹.

وتعد إسهامات أصحاب المصالح أحد أهم الموارد لبناء مؤسسات تنافسية ومربحة، كما يتعين في إطار الحوكمة الاعتراف بأن مصالح المؤسسة تجري خدمتها عن طريق الاعتراف بمصلحة أصحاب المصالح وإسهاماتهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل².

الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية بالدقة والتوقيت المناسبين.

ينص المبدأ الخامس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الآتي: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية وحوكمة المؤسسات"³.

الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

وينص المبدأ الأخير من مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أنه يجب على مجلس الإدارة إتاحة الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين⁴، وهذا من خلال⁵:

- مراجعة استراتيجية الشركة والخطط الرئيسية للأداء وسياسة الخطر؛
- اختيار وتحديد المكافآت ومراقبة الأداء؛
- ضمان رسمية وشفافية عملية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- مراقبة عمليات الإفصاح والاتصال؛

¹ عبد الحميد الشواربي، محمد الشواربي، إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، منظور إصلاح مصرفي بين النظرية والتطبيق من رؤية فلسفية ومنهجية وتنويرية، مكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007، ص ص 243 244.

² نفس المرجع، ص 245.

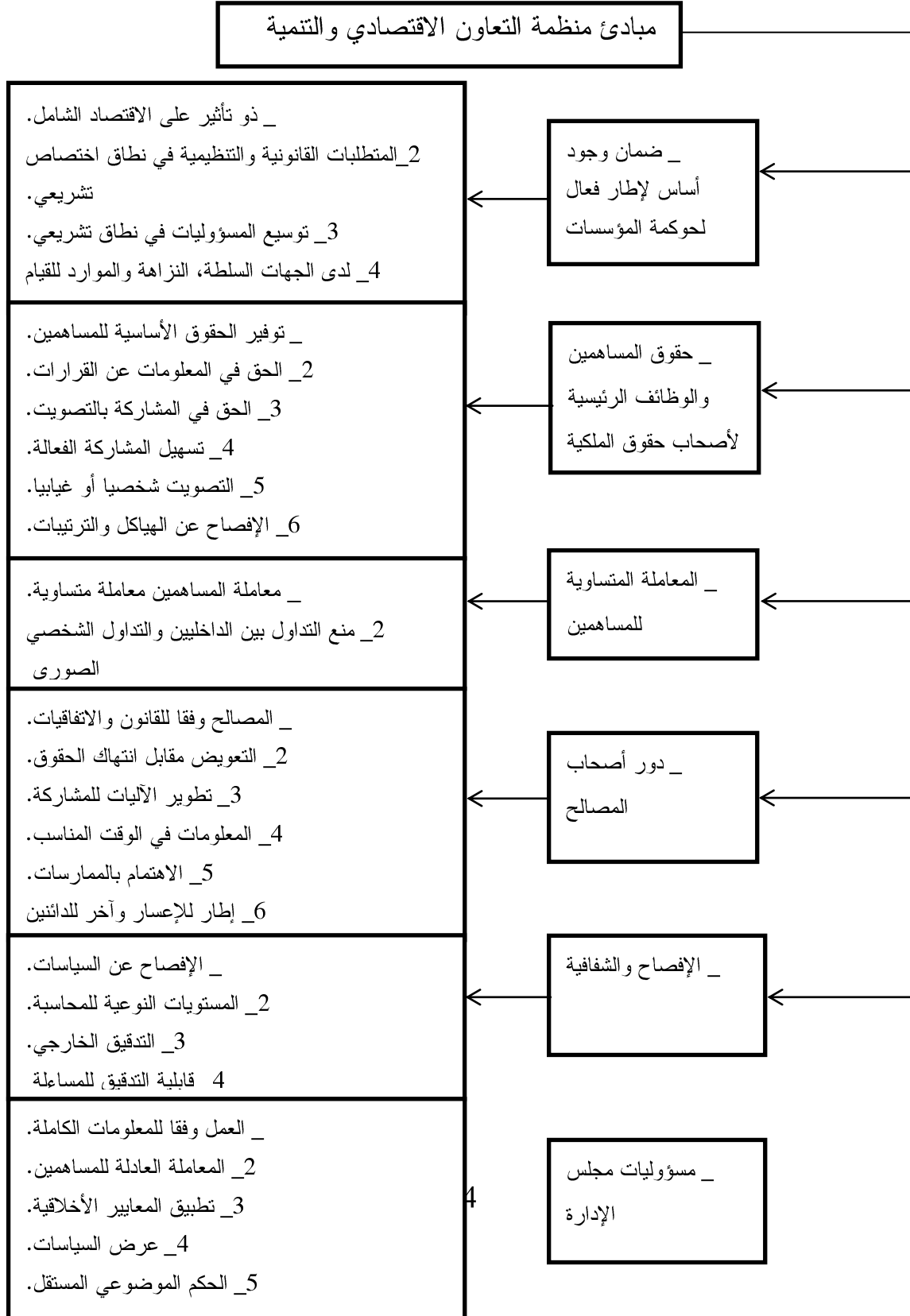
³ جون سوليفان وآخرون، مرجع سابق، ص 13.

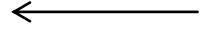
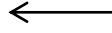
⁴ نعيمة عبيد، مرجع سابق، ص 26.

⁵ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ص 56-57.

- ضمان نزاهة التقرير المالي والحاسبي للشركة بما في ذلك المراجعة المستقلة وملائمة أنظمة الرقابة، وعلى الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة الخطر ومراقبة التشغيل والعمليات.
- ورفوضيح مبادئ حوكمة المؤسسات حسب ما أوردهته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-1): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.





المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص 50.

المطلب الثاني: محددات حوكمة المؤسسات.

إن التطبيق الجيد للحوكمة المؤسسية يستوجب الالتزام بجملة من المحددات الخارجية والداخلية تتمثل في¹:

الفرع الأول: المحددات الخارجية لحوكمة المؤسسات.

وتشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، أي القوانين واللوائح التي تنظم النشاط الاقتصادي، مثل قوانين سوق المال والمؤسسات، والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وأسواق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، إضافة إلى كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وكذا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات، فضلا عن دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين، مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارات.

الفرع الثاني: المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات.

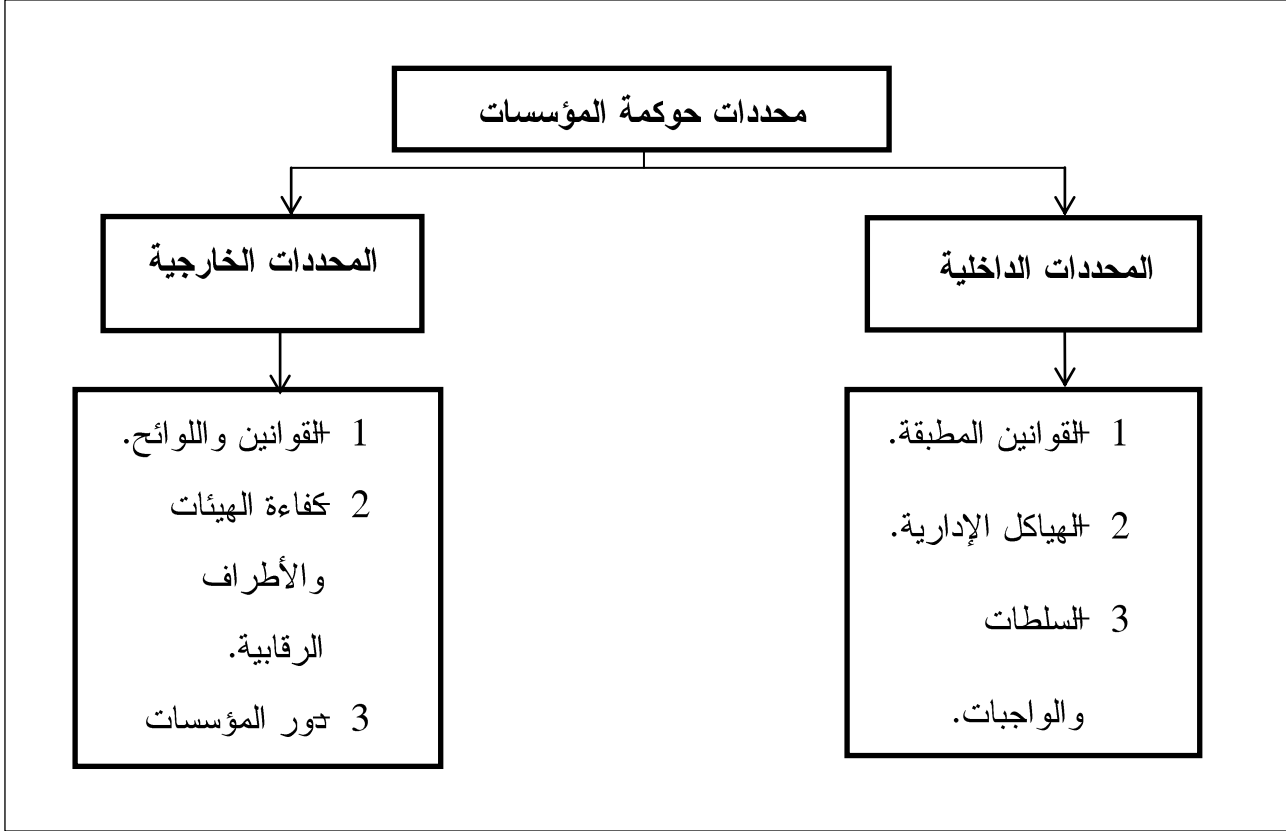
وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسة، والتي تتضمن وضع هيكل إداري سليم يوضح كيفية اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة وتوزيع السلطات والواجبات بين الأطراف المعنية، والمتمثلة في الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

ويجب التأكيد أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة، النظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد¹.

¹ رقية حساني، مروة كرامة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخله بعنوان آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، يومي 07/06 ماي 2012، جامعة بسكرة، ص 12-13.

ويوضح الشكل التالي المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات:

الشكل رقم (1-2): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات.



المصدر: عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه ، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن، 2008، ص 44.

¹ حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة ، مرجع سابق، ص 72.

المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات والنظريات المفسرة لها.

تعد حوكمة المؤسسات منهجا إداريا يعتمد على آليات داخلية وأخرى خارجية، وقد كان الظهور الأول لمفهوم الحوكمة المؤسسية من خلال أعمال آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" سنة 1776، وقد جاءت عدة نظريات مفسرة لها أهمها نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية ونظرية تكلفة الصفقات.

المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات.

تتفرع آليات الحوكمة المؤسسية إلى آليات داخلية وأخرى خارجية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي¹:

الفرع الأول: الآليات الداخلية.

تشمل الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بغية تحقيق الأهداف، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات كما يلي:

أولاً: مجلس الإدارة.

يعد مجلس الإدارة أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين، إعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة، يراقب سلوكها ويقوم أداءها ويسعى إلى تعظيم قيمة الشركة.

وحتى تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يوهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي الوقت نفسه تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة

¹ رقية حساني، مروة كرامة، مرجع سابق، ص-ص 12-13.

أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، تتمثل في ما يلي:

- **لجنة التدقيق:** لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية والدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، خاصة بعد الاخفاقات والاضطرابات التي حصلت في الشركات العالمية ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، إضافة لدورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.
- **لجنة المكافآت:** توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها، بأنه يجب أن تتشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد ، من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب وكذا المكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.
- **لجنة التعيينات:** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة ، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة بقية الموظفين، فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك إعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.

ثانيا: التدقيق الداخلي.

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية حوكمة المؤسسات، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية:

تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في¹:

أولاً: آلية التدقيق الخارجي.

يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية، وعليه فمن الضروري على كل مؤسسة أن تمتلك بيانات مالية مدققة من قبل مدقق حسابات خارجي مستقل، مهمته الرئيسية تحديد فيما إذا كانت البيانات تعبر بعدالة عن جميع النواحي الجوهرية في المؤسسة، وأن هذه البيانات وضعت وفق الأطر والمعايير العامة المعمول بها لإعداد التقارير، حيث يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، وتجدر الإشارة إلى أن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار مدققين أكفاء ومتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة.

ثانياً: آلية الاندماج والاستحواذ.

تجدر التفرقة بين الاندماج والاستحواذ، فالاندماج عادة ما يتم بناءً على اتفاق بين مجلس إدارة الشركة الراغبة في السيطرة والشركة المستهدفة، يتم اعتماده من الجمعية العمومية لكل من الشركتين، حيث تندمج الشركة المستهدفة في الشركة الراغبة، وتختفي بالتالي الشركة المندمجة من الوجود، بينما تظل الشركة المندمجة فيها تحمل ذات الاسم القديم، وهناك صورة أخرى للاندماج وهي ظهور شركة جديدة باسم جديد، وهنا يتحول الاندماج إلى ما يسمى بالاتحاد، ويطلق على هاتين الصورتين من الاندماج بالسيطرة السلمية، التي يظل فيها حملة الشركة المستهدفة ملاكاً في الكيان الجديد².

أما الاستحواذ فيتمثل في سيطرة شركة على شركة أخرى بعيداً عن مجلس إدارة الشركة المستهدفة، ويسمى حينئذ بالسيطرة العدوانية، كما قد يكون الاستحواذ سلمياً، وذلك باتفاق بين مجلس إدارة الشركتين، على أن يعتمد من الجمعية العمومية لكل منهما، حيث يقضي الاتفاق بشراء الشركة الراغبة لأسول الشركة

¹ رقية حساني، مروة كرامة، مرجع سابق، ص 13.

² منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص 99.

المستهدفة، وعادة ما يكون السداد نقداً، وفي حالة رفض بيع حملة أسهم الشركة المستهدفة بيع أسهمهم، يصبح من حقهم الحصول على ما يقابلها من أسهم رأس مال الشركة الراغبة في السيطرة¹.

ثالثاً: آلية سوق العمل.

عندما يتميز سوق رأس المال بالكفاءة، فإن سعر السهم لا بد وأن يكون مرآة صادقة لأداء الشركة، وشهادة معتمدة للمستوى الجيد للأداء والذي له أسبابه، والسبب إما أن يكون أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء، أو أي سبب آخر، وهذا السبب كشف لنا عنه آدم سميث، حين قال: " نحن لا نتوقع طعامنا من كرم الخباز أو بائع اللحم أو الخضار، نحن نتوقعه من سعيهم لخدمة مصالحهم ". ففي محاولاتهم لتحقيق الأرباح، يتنافسون فيما بينهم لتوفير ما نحتاج إليه "، وفي لغة حوكمة المؤسسات، نتوقع أن نسمع قول الملاك: " نحن حملة الأسهم لا نتوقع خدمة أهدافنا من كرم أعضاء الإدارة، بل نتوقعه من سعيهم لرعاية مصالحهم الشخصية "².

إن أعضاء الإدارة يسعون من خلال خدمتهم لأهداف الملاك أن يذيع سيطهم وسمعتهم الجيدة، بشكل يزيد من فرصة حصولهم على عروض عمل أفضل من شركات أخرى.

المطلب الثاني: نظريات الحوكمة المؤسسات.

لقد كان الظهور الأول لمفهوم حوكمة المؤسسات من خلال أعمال آدم سميث في كتابه " ثروة الأمم " سنة 1776، وقد تعددت النظريات مفسرة لها أهمها نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية ونظرية تكلفة الصفقات.

الفرع الأول: نظرية الوكالة.

تعد نظرية الوكالة اللبنة لأولى لظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية، وقد تم عرضها لأول مرة من طرف جنسن وميكلنج " Jensen & Makling " سنة 1976، حيث عرفا مسيري الشركة كوكلاء " Agent " والمساهمين بالأصيل " Principal "، وقد وضح كل من جنسن وميكلنج علاقة الوكالة بأنها علاقة يقوم فيها المساهم أو المساهمين " Principals " بتكليف شخص آخر أو عدة أشخاص لوظيفة المسير " Agent " بالقيام

¹ نفس المرجع، ص 99-100.

² منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 88.

ببعض المهام لمصلحته مع منح الوكيل صلاحيات وسلطة صنع القرار، فحسبهما الشركة هي عش "Nexus" من العقود التي تضمن رضا جميع أصحاب المصلحة¹.

وبما أن مسير ومالك الشركة ليسا نفس الشخص سيؤدي ذلك إلى نشوء مشكلة الوكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية، بعلاقات تعاقدية نتيجة اختلاف أهداف كل منهم، فكل طرف يعمل على تحقيق منفعة الخاصة ولو على حساب الطرف الآخر، ويمكن توضيح بعض أوجه التعارض بين أطراف علاقات التعاقد داخل المنشأة كما يلي²:

- للإدارة عادة في إتباع الطرق المحاسبية التي تؤدي إلى زيادة صافي الربح، وبالتالي زيادة نصيبها من الحوافز، دعم مراكزها الوظيفية وتحقيق سمعة شخصية لأعضائها، في حين قد يتعارض ذلك مع أهداف حملة الأسهم، لأنه يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية للأطراف الأخرى مثل زيادة الحوافز والمكافآت للإدارة، والعاملين وزيادة مدفوعات الضرائب.
 - يمكن أن تتعارض مصلحة الدائنين (حملة السندات) مع مصلحة الملاك (حملة الأسهم) في تخوف الدائنين من قيام المؤسسة بإبرام عقد ديون جديدة أو إجراء توزيعات كبيرة للأرباح على المساهمين.
 - يمكن أن يحدث تعارض بين الإدارة العليا (وكيل) ومراقب الحسابات (وكيل)، وقد يظهر هذا التعارض نتيجة قيام مراقب الحسابات بكشف انتهازية أو مناورات الإدارة في استخدام الطرق والسياسات المحاسبية للتلاعب بالأرقام المحاسبية أو إخفاء بعض المعلومات الهامة عن الملاك.
- ويعرف التلاعب في القوائم المالية بأنه بعض القدرة على زيادة وتخفيض صافي الدخل المفصح عنه في القوائم المالية في المستقبل، ويتم ذلك بطرق مختلفة من بينها³:
- عمليات حقيقية كالتحكم في توقيت بعض الصفقات أو شروطها.
 - عمليات محاسبية مثل اختيار سياسة محاسبية معينة أو تطبيقها أو تغيير السياسات والطرق المحاسبية المستخدمة أو تبويب عناصر قائمة الدخل بشكل معين.
 - عمليات وهمية مثل الغش والتزوير.

الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية.

¹ صالح صالح، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة - دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية-، تخصص تحليل استراتيجي

صناعي مالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2010/2011، ص 42.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 65-66.

³ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 66.

تعود نظرية حقوق الملكية لكل من أرمن التشاين " Armen Alchian " وهارولد دامستز " Harold Damestz "، وتمثل حقوق الملكية حقوق الأفراد في استعمال موارد معينة، ويرى دامستز أن حقوق الملكية تمثل أحد أدوات المجتمع، وكانت نقطة تحليل هذه النظرية هي النظر في التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، حيث اعتبرت أن كل تفاعل بينهم يمثل تبادلًا لحقوق ملكية شيء معين، وتمنح هذه الملكية الحق والسلطة لاستهلاك أو الحصول على الدخل، أو التنازل عن السلعة أو الأصل الخاضع لها¹.

وتمثل المؤسسة حسب هذه النظرية شكلاً تنظيمياً يتميز بكفاءة الإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم وتسيير أعضاء فريقه وهذا من خلال تبادل حقوق معينة، وتتوزع هذه الحقوق على ثلاثة أنماط ملكية هي²:

- حق الاستعمال (L'Asus): وهو الحق في استخدام الملكية.
- حق الاستفادة من دخل الأصل (Le fructus).
- حق التنازل للغير (L'abusus).

إن جمع الأنماط الثلاثة السابقة لحقوق الملكية يكون متفاوتاً وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق حيث³:

أ_ في المؤسسة الرأسمالية: حق الاستعمال، حق الاستفادة من دخل الأصل، وحق التنازل للغير يكونون مركزين في يد شخص واحد هو المالك غالباً.

ب_ في المؤسسة الإدارية: أين هناك ملكية في التسيير، المساهم يمتلك حق الاستفادة وحق التنازل، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال.

ج_ في المؤسسة العمومية: يكون فيها حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة.

¹ حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 14.

² نفس المرجع، ص 14.

³ حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 14.

د_ في المؤسسات التعاونية : حيث الملكية جماعية وغياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل، يكون حق الاستفادة من دخل الأصل من حق المسيرين والأجراء العاملين في المؤسسات.

الفرع الثالث: نظرية تكلفة المعاملات.

مؤسس هذه النظرية هو رونالد كوز Ronald Coase سنة 1937 في مقال ه " طبيعة المنشأة The nature of the firm"، أين تساءل عن سبب وجود الشركة وقدرتها على القيام بالعملية الانتاجية بمفردها دون اللجوء إلى السوق، ليطورها فيما بعد أوليفر ويليامسون Oliver Williamson¹، وذلك بغية الوصول إلى أن طبيعة التعاقدات المنجزة في المؤسسة هي التي تسمح لها بالتواجد بقوة في السوق، فحسبه تكون المؤسسات فعالة اقتصاديا، إذا كانت تكلفة التعاقدات المبرمة داخلها أقل من تكلفة التعاقدات المنجزة في السوق، وذلك في ظل مجموعة من الشروط كعدم اليقين، تكرار التعاقدات².

وقد اعتبر كوز أن تكاليف المعاملات تمثل تكاليف التنظيم والانتاج، حيث تشمل على تكاليف التفاوض تكاليف البحث عن المعلومات...، وعليه فالمؤسسة تنمو وتتطور مادامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف النشاط³.

بعد ذلك أكمل ويليامسون أعمال كوز حيث أسس تيار المؤسساتيون الجد د، وتتضح إسهاماته من خلال تحديده لتكاليف المعاملات من عدة نواحي، فقد ركز اهتمامه على تغطية جميع التكاليف المتعلقة بالعقد القبلية منها كتكاليف إبرامه والبعديّة مثل تكلفة متابعته، وتتأثر هذه التكاليف بالخصائص السلوكية للمتعاقدين خصائص العقود وكذا أدوات التسيير كحوافز التنفيذيين، ويمكن تطبيق المبادئ التي جاء بها ويليامسون في نظرية تكلفة المعاملات في المؤسسات الخاصة والعمومية على حد سواء⁴.

¹ صالح صالح، مرجع سابق، ص 43.

² حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 16.

³ حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 15.

⁴ Gérard Charreaux, Jean-Pirere Petol-Belin, Les théories des organisations, Edition Economica, Paris, France, P 23.

خلاصة الفصل:

على إثر الانهيارات والأزمات التي مني بها الاقتصاد العالمي، وبحكم المتغيرات الحديثة كالعولمة والتجارة الخارجية، زاد اهتمام المفكرين والهيئات الدولية بموضوع حوكمة المؤسسات، حيث جاءت عدة نظريات مفسرة لها، أهمها نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية ونظرية تكلفة الصفقات، ومن خلال دراستها لمفهوم الحوكمة المؤسسية، تبين لنا أنها نظام إشرافي رقابي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وجميع أصحاب المصالح، وتعظيم عوائد الملاك، في إطار الالتزام بجملة من المبادئ، تضمن حقوق وتحدد واجبات كل من المساهمين والمسيرين، وجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وهذا يستوجب التطبيق السليم لهذا النظام باستخدام آليات داخلية وأخرى خارجية.

الفصل الثاني

الأداء المالي في ظل التطبيقات التي أتت من حكمة المؤسسة

ت

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء المالي على باهتمام بالغ من قبل الإداريين، المستثمرين والباحثين الاقتصاديين، ولا يمكن معرفة الوضعية المالية للمؤسسة لأية مؤسسة دون اللجوء إلى تقييم أدائها المالي، فهذه العملية تعد ضرورية يقوم بها المسير المالي من خلال فحص دقيق للقوائم المالية، ثم تحليلها باستعمال أدوات التحليل المالي والمتمثلة في التوازنات والنسب المالية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لاستغلالها وتطويرها، واكتشاف مواطن الضعف بهدف تصحيحها وتجنبها مستقبلاً.

إن نتائج عملية التحليل المالي تستخدم في اتخاذ قرارات المؤسسة، لذلك لا بد من ترشيد استخدام هذه العملية، حيث يجب مراعاة الدقة والانضباط والسلامة من الأخطاء في إعداد التقارير المالية، وكذا حسن تطبيق مؤشرات التوازن المالي، وهذا يتطلب أشخاصاً ذوي مؤهلات وخبرات عالية.

هذا يعني أن تحسين الأداء المالي للمؤسسة يتطلب وجود نظام يعتمد على قواعد وأسس، تهدف إلى تحقيق الرشادة، وهنا يأتي دور الحوكمة المؤسسية، حيث سيتم توضيح أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي.

وبهدف الإلمام بجميع عناصر الموضوع، ارتتبنا تقسيمه إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء المالي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي.

المبحث الثالث: ماهية التحليل المالي.

المبحث الرابع: الأداء المالي في ظل تطبيق آليات حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء المالي.

يمثل الأداء المالي المرآة العاكسة لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها، ما جعله في مقدمة الدراسات التي أجراها الكثير من الباحثين، ويمكن الحكم على الأداء المالي لأية مؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء باستخدام بعض الأساليب التي تسمح بذلك، وقبل التطرق إليها نقوم بتحديد مفهوم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي.

لقد تباينت وجهات النظر حول تحديد مفهوم للأداء المالي نظرا للاختلاف في تحديد ماهية الوظيفة المالية¹ وهذا راجع لتطور الوظيفة المالية من جهة، فقد غدت وظيفة لا تقتصر فقط على إجراءات إمداد المؤسسة بالموارد المالية اللازمة واتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، بل أصبحت تشمل التخطيط المالي والرقابة المالية² وإلى تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة من جهة أخرى، إضافة إلى تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية³، ونذكر فيما يلي أهم التعاريف المقدمة للأداء المالي:

التعريف الأول:

يعرف الأداء المالي بأنه " قدرة المؤسسة على استغلال مواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة".⁴

التعريف الثاني:

كما يدل مفهوم الأداء المالي على أنه " تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية من خلال تدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل وذلك بغية تحقيق التراكم".⁵

¹ عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنداز المبكر باستعمال المحاكاة المالية ، حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2006، 38.

² محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 8.

³ عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، جامعة ورقلة، ص 42.

⁴ عبد الغني دادن، محمد الأمين كعاسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 09/08/2005، ص 304.

⁵ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 40.

التعريف الثالث:

ويعرف الأداء المالي أيضا بأنه " تعبير عن نشاطات إدارة الأعمال باستخدام مقاييس مالية معينة وهو الأداة الرئيسية الداعمة لجميع نشاطات المؤسسة المختلفة"¹.

يتضح من التعاريف السابقة أن الأداء المالي هو الأسلوب الذي يبين مدى كفاءة الإدارة المالية في إنجاز مهامها ومدى مساهمة الأنشطة على توليد أرباح وتحقيق الأهداف المسطرة في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي.

يعد الأداء المالي مؤشرا لاستمرار المؤسسة ونموها، حيث يساعد على ترشيد القرارات في المؤسسة عن طريق عملية تقييمه، والتي من خلالها يمكن للمسير المالي معرفة نقاط القوة والضعف.

الفرع الأول: أهمية الأداء المالي في المؤسسة.

تتجلى أهمية الأداء المالي للمؤسسة في ما يلي²:

- سواء كانت المؤسسة خاصة أو عامة فإن هدفها الرئيسي هو تحقيق الربح، لذا فإن دراسة الأداء المالي وتقييمه يعتبر أداة رئيسية للرقابة في المؤسسة بغية تصحيح وتعديل الاستراتيجية وترشيد استخدام الموارد المتاحة؛
- الأداء المالي الجيد شرط أساسي لضمان بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية، وهو شرط إجباري للمساهم بصفة خاصة، حيث تسمح مؤشراتته بالحكم على درجة أمان المؤسسة فالأداء المالي يعبر عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- يهتم الأداء المالي بدراسة مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية للمؤسسة وتحقيق فوائض، إضافة إلى دراسة أثر السياسات المالية المتبناة من طرف السيرين على مردودية الأموال الخاصة.

¹ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، السعودية، 2000، ص 41.

² محمد الصالح فروم ، النمو و الأداء المالي و الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة تحويل الخشب و الحديد-عناية ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006/2007، ص 88.

الفرع الثاني: أهداف الأداء المالي.

تتمثل أهداف الأداء المالي في المؤسسة في:¹

- ضمان المستوى الأمثل من السيولة المالية وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة الاستحقاقات المالية وتفادي خطر العسر المالي؛
- تحقيق مردودية عالية من خلال تدنية تكاليف الاستدانة والأموال الخاصة؛
- تحقيق التوازن المالي؛
- تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في مردودية المؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء المالي إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

الفرع الأول: العوامل الداخلية.

تشتمل العوامل الداخلية على مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية²، وتتمثل أهم هذه المتغيرات في:

- 1 - الموارد البشرية: وتضم على وجه الخصوص:³
 - التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس؛
 - مستوى تأهيل أفراد المؤسسة؛
 - التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
 - أنظمة المكافآت والحوافز؛
 - العلاقة بين العمال والإدارة

¹ صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة - الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2012/2011، صص 91-92.

² السعيد بريس، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص 298.

³ نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2008-2009، ص 222.

2 - عوامل تقنية: وتشمل هذه العوامل:¹

- نوع التكنولوجيا المستعملة، سواء في الوظائف أو في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات والآلات؛
- نوعية المنتج، شكله والغلاف؛
- مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين؛
- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين بالمؤسسة؛
- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

3_ الحجم:

يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة، متوسطة أو كبيرة، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبيًا فقد يشكل الحجم عائقًا لأداء المؤسسات حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدًا ومنه يصبح أداؤها أقل فاعلية، وإيجابًا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بها، كما أن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.²

الفرع الثاني: العوامل الخارجية.

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرًا يؤثر سلبيًا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل

¹ نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، مرجع سابق، ص 223.

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، بدون طبعة، دار حامد للنشر، الأردن، 2002، ص 51.

إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على الأداء المالي للمؤسسة¹:

العوامل الاقتصادية: وتشكل أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصناعية منها نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، وكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتتعكس آثار هذه العوامل على الأداء المالي للمؤسسة (كالمواد، الطاقة، المنافسة)، كما أن لها آثارا على المدى الطويل.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** لا تقل هذه الأخيرة أهمية عن سابقتها، نظرا لوزن البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة ومساهمته في كثير من الأحيان في التأثير على العوامل الأخرى، وتضم العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة، القيم الأخلاقية والفنية، التيارات الفكرية الذي توجد فيه المؤسسة.
- **العوامل السياسية والقانونية:** تتضمن على سبيل المثال السياسة الداخلية والخارجية للدولة، القوانين المنظمة للمؤسسات والأسواق، الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، ولهذه المتغيرات أثرها على الأداء قد يكون إيجابيا وبالتالي يشكل فرصة لتحسين الأداء أو سلبيا يشكل خطرا يجب التخفيف من حدته.
- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار وتساهم العوامل التكنولوجية إلى حد بعيد في تخفيض أو رفع حجم التكاليف، جودة المنتجات وبالتالي مستويات الأداء، ولتشجيع هذا الأخير على المسيرين تشجيع أعمال البحث والتطوير التي تنعكس إيجابا على أنشطة المؤسسة وبالتالي تحسين أدائها المالي.

¹ نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، مرجع سابق، ص 222.

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء المالي

تعد عملية تقييم الأداء المالي أمراً ضرورياً يقوم به المسير المالي، من خلال دراسة البيانات المحاسبية والمالية باستعمال مؤشرات تعطي صورة دقيقة عن الوضعية المالية للمؤسسة، بغية اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة وترشيد عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه " جزء من العمل الإداري المتواصل والمتضمن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة، بهدف التأكد من استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية طبقاً للمعايير الفنية والاقتصادية المحددة"¹.

ويقصد بالفعالية درجة تحقيق الأهداف، وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدر، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية²، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة.

وتجدر الإشارة أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كلفها ذلك الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة³.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي.

تسمح عملية تقييم الأداء المالي باكتشاف مواطن الضعف والقوة في المؤسسة، ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، ما يسمح بترشيد القرارات والارتقاء بأدائها المالي للأفضل.

¹ Michel Gervais, Contrôle de gestion, Paris, Edition Economica, 1997, P 104.

² عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

³ صابر عباسي، مرجع سابق، ص 82.

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء المالي.

تتجلى أهمية تقييم الأداء المالي في ما يلي:¹

- يسمح تقييم الأداء في المؤسسة معرفة مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، الكشف عن الانحرافات واقتراح الحلول اللازمة لها، مما يسمح لها بالاستمرار في السوق؛
- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة، وهذا من خلال مقارنة النتائج المحققة في فترة مقارنة بفترة سابقة وكذا مقارنتها بالمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.
- توضيح مدى كفاءة وتخصيص الموارد المتاحة في المؤسسة.
- توجيه العمال في أداء مهامهم.
- مراقبة سير العملية الانتاجية.
- توجيه الإدارة العليا وترشيد القرارات من خلال توفير المعلومات اللازمة؛
- متابعة التطور الذي تحققه المؤسسة؛
- يساعد تقييم الأداء المالي المسير في تحديد الانحرافات بين الأداء المخطط والأداء المحقق.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي.

تهدف عملية تقييم الأداء المالي إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل في:²

- الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الانتاجية؛
- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء ومدى تحقيقها لأهدافها المرسومة؛
- الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة لتحقيق عوائد أكبر بأقل تكلفة؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف وإجراء تحليل شامل لها، ومعرفة أسبابها بغية وضع الحلول اللازمة لتصحيحها.

¹ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2009، ص 29.

² طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 489.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه.

إن عملية تقييم الأداء المالي لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير والتي تسمح بمعرفة مدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد في المؤسسة، كما وتلجأ عدة أطراف إلى تقييم الأداء المالي لمؤسسة ما بغية اتخاذ قرارات سليمة كقرارات الاستثمار والتمويل.

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء المالي.

تجدر الإشارة إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس الذي تستند عليه عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات كما يلي:¹

أ_ **المعايير التاريخية:** وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

ب_ **المعايير المطلقة:** وتأخذ هذه المعايير أشكال قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات، وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة.

ج_ **المعايير القطاعية:** يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير المالية في رقابة الأداء، وهي معايير تمثل متوسط أداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.

د_ **المعايير المستهدفة:** وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الخطط، وعليه فإن مقارنة النسب المحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه التباعد بين الأداء الفعلي والمخطط، بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

الفرع الثاني: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي.

هناك مجموعة من الأطراف تقوم أو تطلب تقييم الأداء المالي وذلك لاستعماله في أغراض مختلفة ولاتخاذ

¹ أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 78.

قرارات مختلفة مبنية على تلك المعلومات، ومن هذه الأطراف نذكر ما يلي¹:

أولاً: المستثمرون.

يهتم المساهم أو صاحب المؤسسة الفردية كثيراً بالعائد على رأس المال المستثمر، القيمة المضافة والمخاطر المتعلقة بالاستثمار في المؤسسة، ومن خلال تقييم تلك الجوانب، يتخذ قراره بشأن الاحتفاظ أو التخلي عن الأسهم التي يمتلكها.

ثانياً: إدارة المؤسسة.

يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نشاط المؤسسة والتوصل الى نتائج الأعمال، وهذا التقييم يتم عرضه على أصحاب حقوق الملكية أو الجمعية العامة، بحيث يظهر هذا التقييم مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها.

ثالثاً: الدائون.

الدائن هو الشخص المكتتب في سندات المؤسسة أو المحتمل شراؤه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو بصدد إقراض المؤسسة، وقد يكون الدائن بنكا أو مؤسسة مالية، وتختلف وجهة نظر الدائنين باختلاف مدة القرض.

ومن هنا فإن اهتمامهم بتقييم الأداء المالي سيركز على معرفة القيمة الحالية للأصول الثابتة، الربحية وكفايتها في تغطية الفوائد السنوية، أي أن اهتمامهم بالأداء المالي سيركز على رأس المال العامل والمركز النقدي والسيولة في المؤسسة.

رابعاً: الموردون.

يمنح الموردون آجالاً لاستيفاء حقوقهم من عملائهم، ولكن قبل ذلك يتم التأكد من استقرار الأوضاع المالية وسلامة المركز المالي عندهم، ويتم اتخاذ قرار المنح من عدمه أو التخفيض فيه على ضوء ذلك،

¹ محمد مطر، التحليل المالي والائتماني: الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000، ص 7.

ويستفيد الموردون من البيانات التي ينشرها العملاء في التحقق ما إذا كانت الآجال التي يمنحها لعملائه مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون الآخرون.

خامسا: العملاء.

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

سادسا: الهيئات الحكومية.

تقوم الهيئات الحكومية ممثلة في إدارة الضرائب والمصالح الأخرى بمراقبة النشاط الاقتصادي وتحصيل الضرائب المفروضة من المؤسسات الاقتصادية، لذلك يمكن القول أن اهتمام الهيئات الحكومية بتقييم الأداء المالي ذو دواعي رقابية وضريبية بالإضافة الى أهداف أخرى مثل مراقبة الأسعار، إحصاء النشاطات....

سابعا: جهات أخرى.

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

المبحث الثالث: ماهية التحليل المالي

تحتاج عملية تقييم الأداء المالي إلى بعض الأساليب للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة، نذكر من بينها التحليل المالي للقوائم المالية، حيث تسمح عملية التقييم المالي باستعمال أدوات التحليل المالي، باكتشاف نقاط القوة ومواطن الخلل، من خلال مؤشرات ونسب التوازن المالي.

المطلب الأول: ماهية التحليل المالي.

التحليل المالي علم له قواعد ومعايير يعتمد على دراسة البيانات المالية للمؤسسة عن طريق تصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة باستعمال أدواته المتمثلة في التوازنات والنسب المالية، بهدف تقييم الأداء المالي وإعطاء صورة دقيقة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وسنتطرق في هذا المبحث لماهية التحليل المالي وتبيان دوره في تقييم الأداء المالي، إضافة لعرض مختلف أدواته من توازنات ونسب مالية.

الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي.

وردت عدة تعاريف للتحليل المالي للقوائم المالية، نذكر منها:

يعرف التحليل المالي على أنه: " دراسة القوائم المالية بعد تبويبها وباستخدام الأساليب الكمية، وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر، حجم وأثر هذه التغيرات، واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المؤسسة من الناحية التشغيلية والتمويلية وتقييم أداء هذه المؤسسات وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة".¹

كما عرف التحليل المالي بأنه: " عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف إلى الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار، وتقييم الأداء المالي للمؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل ".²

مما سبق يتضح أن التحليل المالي دراسة وتحليل القوائم المالية للمؤسسة باستخدام أدوات تساعد نتائجها على اكتشاف نقاط القوة والضعف، وتقييم الأداء المالي للمؤسسة بهدف ترشيد القرارات والتنبؤ بالمستقبل.

الفرع الثاني: أغراض التحليل المالي للقوائم المالية.

يستخدم التحليل المالي لعدة أغراض تتمثل في:³

أولاً: التخطيط المالي.

يعد التخطيط المالي عملية ضرورية لكل مؤسسة وذلك بسبب التعقيدات الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتخطيط هو وضع تصور لأداء المؤسسة المتوقع استرشاداً بالأداء السابق لها.

ثانياً: عملية تقييم الأداء.

¹ منير شاكور محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص 12.

² وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، بدون طبعة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007، ص 20.

³ اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها - دراسة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة-العلمة-سطف، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009/2008، ص 7-8.

وتهتم بهذا النوع من التحليل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة كالموردين، العملاء، المستثمرين، المقرضين...، ويعتبر تقييم الأداء المالي باستعمال أدوات التحليل المالي من أنسب الطرق لتحقيق هذه الغاية.

ثالثا: عملية تحليل الائتمان.

تهتم المؤسسات المقرضة بالتحليل الائتماني بهدف دراسة الأخطار التي يمكن أن يواجهها المقرض في علاقته مع المقترض اعتمادا على نتائج هذا التحليل.

رابعا: المفاضلة بين الاستثمارات.

يعتبر هذا النوع من التحليل من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي للقوائم المالية، ويهتم به المستثمرون من أجل معرفة مدى سلامة قراراتهم الاستثمارية، ليس هذا فحسب، بل يستعمل لتقييم المؤسسات نفسها ودراسة مدى كفاءتها الإدارية.

خامسا: الاندماج والاستحواذ.

ينتج عن هذا التحليل تكوين وحدة اقتصادية نتيجة اندماج وحدتين اقتصاديتين أو أكثر، أو في حالة حيازة مؤسسة لأخرى.

المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة التوازنات المالية.

هناك عدة مؤشرات يستند إليها المحلل المالي في تقييمه للأداء المالي للمؤسسة أهمها رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية.

الفرع الأول: مفهوم وأنواع رأس المال العامل.

أولاً: مفهوم رأس المال العامل.

يمثل رأس المال العامل هامش سيولة، يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتتحقق رأس مال عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش

أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات، أما في حالة تحقيقها لرأس مال عامل سالب فهذا مؤشر على وقوع المؤسسة في العسر المالي¹، وتجدر الإشارة إلى أن الحد الأدنى لرأس المال العامل هو يجب أن يكون أكبر من الصفر، أما الحد الأقصى له هو يجب أن لا يكون يغطي مجموع المخزونات والقيم القابلة للتحقيق².
ثانياً: أنواع وطرق حساب رأس المال العامل.

هناك أربعة أنواع من رأس المال العامل وهي:³

1. رأس المال العامل الصافي FRng:

يعتبر من أهم مؤشرات التوازن المالي، وهو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويله للأصول الثابتة، يتم حسابه بطريقتين⁴:

1.1. من أعلى الميزانية:

وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل الصافي يتمثل في الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة

$$\text{ر م ع الصافي} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

2.1. من أسفل الميزانية

وبهذه الطريقة فإن رأس المال العامل الصافي يتمثل في الفرق بين الأصول المتداولة والديون القصيرة الأجل أي:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون القصيرة الأجل}$$

والشكل التالي يوضح رأس المال العامل الصافي من أعلى و من أسفل الميزانية:

¹ PATRICK PIGET, **La gestion financière**, Edition Economica, Paris, France, 1998, P 89.

² ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التدبير**، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، 1999، ص 46.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 46-47.

⁴ إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع سابق، ص 68.

الشكل رقم (1-2): رأس المال العامل الصافي من أعلى ومن أسفل الميزانية.

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الأصول المتداولة	الديون قصيرة الأجل

رأس المال العامل الصافي

Source: Alain Marion, Analyse financière concepts et méthodes, DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, France, 2004, P 119.

2. رأس المال العامل الخاص.

يبين مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية، أي مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين للأصول الثابتة، دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة والمتمثل في الديون طويلة الأجل، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:¹

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

وبتعويض الأموال الخاصة بـ (الخصوم - مجموع الديون)

والأصول الثابتة بـ (الأصول - الأصول المتداولة)

نحصل على رأس المال العامل الخاص من أسفل الميزانية؛

رأس المال العامل الخاص = أصول متداولة - مجموع الديون

¹ ناصر داددي عدون، مرجع سابق، ص 46.

3. رأس المال العامل الأجنبي.

يمثل رأس المال العامل الأجنبي مجموع الديون التي بحوزة المؤسسة، والتي تتحصل عليها من الخارج لتمويل نشاطها، وهنا ينظر إلى الديون المالية كمورد ينشط عملية الاستغلال، و يتم كتابة رأس المال العامل الأجنبي بالصيغة التالية¹:

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{مجموع الديون}$$

4. رأس المال العامل الإجمالي.

ويمثل مجموع الأصول المتداولة، أي أنه يضم مجموع عناصر الأصول التي تدخل ضمن الدورة الاستغلالية للمؤسسة، و التي تدوم لمدة سنة واحدة على الأكثر، و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

ثانياً: عوامل التغير في رأس المال العامل الصافي.

يتغير حجم رأس المال العامل الصافي بين فترة وأخرى، ويكون التغير أحياناً بالزيادة و أحياناً أخرى بالنقصان، وهذا التغير راجع لعدة عوامل، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

¹ محمد الصالح فروم، مرجع سابق، ص 166.

الشكل رقم (2-2): عوامل التغير في رأس المال العامل الصافي.

العوامل التي تخفض في رأس المال العامل الصافي		
<p>زيادة التثبيبات</p> <ul style="list-style-type: none"> - حيازة جديدة للأصول المادية، المعنوية والمالية. - الانتاج المثبت 	<p>نقص في الأموال الخاصة</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض رأس المال الاجتماعي. - خسائر الاستغلال. - توزيع الاحتياطات. - توزيع الترحيل من جديد في شكل علاوات الأسهم. 	<p>نقص في الإسدانة متوسطة وطويلة الأجل</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسديد القروض متوسطة وطويلة الأجل. - تسديد الحسابات الجارية للشركاء.
<p>العوامل التي تزيد في رأس المال العامل الصافي</p>		
<p>نقص التثبيبات</p> <ul style="list-style-type: none"> - التنازل عن الأصول المادية، المعنوية - التنازل عن الأصول المالية وتسديد القروض طويلة الأجل. 	<p>زيادة في الأموال الخاصة</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة رأس المال الاجتماعي. - زيادة الاحتياطات تحت تأثير النتائج الإيجابية. 	<p>زيادة في الإسدانة متوسطة وطويلة الأجل</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة في الإسدانة متوسطة وطويلة الأجل.

Source : Nacer Eddine Sadi, Analyse financière d'entreprise méthodes et outils d'analyse et de diagnostique normes françaises et internationales. Le Harmattan, Paris, France, 2009, P 126 .

رابعاً: الحالات الممكنة لرأس المال العامل الصافي.

يختلف حجم رأس المال العامل من مؤسسة لأخرى كل حسب طبيعتها، والقطاع الذي تنتمي إليه، فيكون في الغالب أقل حجماً في المؤسسات التجارية عن المؤسسات الصناعية نظراً لسرعة دوران المخزون في الأولى وبطئها في الثانية، كما قد يختلف من فترة زمنية إلى أخرى لنفس المؤسسة باختلاف المؤثرات عليه¹، وبصفة عامة هناك ثلاثة حالات مختلفة لرأس المال العامل تتمثل في²:

أ_ رأس المال العامل الصافي موجب $FRN > 0$: يشير هذا إلى أن المؤسسة متوازنة مالياً على المدى الطويل، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى، وحققت فائضاً مالياً يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية، وهذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

ب_ رأس المال العامل الصافي معدوم $FRN = 0$: في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض القصيرة الأجل، وهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل، وتترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

ج_ رأس المال العامل الصافي سالب $FRN < 0$: في هذه الحالة يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

الفرع الثاني: الاحتياج في رأس المال العامل BFR.

إن الاعتماد على نتائج حساب رأس المال العامل غير كافية لمعرفة فيما إذا كانت المؤسسة تحقق التوازن المالي، فيلجأ المسير المالي لحساب الاحتياج في رأس المال العامل.

¹ Jean Luk Boulot, L'analyse financière, Edition: Publi Unior, France, 1982, P 65.

² الياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع سابق، ص 83.

أولاً: مفهوم احتياجات رأس المال العامل.

تعرف احتياجات رأس المال العامل بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلاً لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة الأجل، وتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية¹، ويتم حساب احتياجات رأس المال العامل وفق العلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون القصيرة الأجل - سلفات مصرفية)

ثانياً: تغيرات احتياجات رأس المال العامل.

يمكن لاحتياجات رأس المال العامل أن تكون موجبة أو سالبة، ونوضحها كما يلي:

1. تغيرات احتياجات رأس المال العامل الموجبة

في هذه الحالة تكون احتياجات الدورة للسنة الحالية أكبر من احتياجات الدورة للسنة الماضية، وهذه الزيادة ترجع إلى ارتفاع موارد الدورة المتمثلة في:²

- ارتفاع سرعة دوران العملاء؛
- انخفاض سرعة دوران الموردين.

2. تغيرات احتياجات رأس المال العامل السالبة

في هذه الحالة تكون احتياجات الدورة للسنة الماضية أكبر من احتياجات الدورة للسنة الحالية، وهذا يعود إلى اتخاذ المؤسسة لبعض القرارات المتمثلة في تحصيل الموارد بأسرع وقت لكي تستطيع مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل³.

الفرع الثالث: الخزينة الصافية Tn:

تمثل الخزينة الصافية المؤشر الثالث من مؤشرات التوازن المالي.

¹ Geudi Norbert, **Finance d'entreprise les règles du jeu**, Edition Organisation, 1997, P121.

² Pierre Conso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, 9ème Edition, Paris: Dunod, France, 1999, P 243.

³ Pierre Conso, Op. Cit, P 243

1. تعريف الخزينة الصافية:

يمكن تعريف خزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة¹، إن احتفاظ المؤسسة بخزينة أكثر من اللازم يجعل السيولة جامدة غير مستخدمة في دورة الاستغلال، كما أن الاحتفاظ بالسيولة لغرض الوفاء يحرم المؤسسة من ميزة كسب مدينيها، لأن المؤسسات في السوق تتنافس من أجل كسب المزيد من العملاء بواسطة تسهيلات البيع، بينما نقص قيمة الخزينة معناه أن المؤسسة فضلت توظيف السيولة في دورة الاستغلال بدل إبقائها جامدة وبالتالي زيادة الربحية، لكنها ضحت بالاحتفاظ بالوفاء بالديون المستحقة، وقد ينتج عن هذا تبعيات سلبية، فكلما كانت الخزينة تقترب من الصفر بقيمة موجبة، و أكتفت المؤسسة بالسيولة اللازمة فقط كان مفضلا، حيث توفيق بين السيولة الجاهزة في دورة الاستغلال وتسديد المستحقات التي انقضى أجلها وتحسب الخزينة الصافية بإحدى العلاقتين التاليتين²:

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$$

أو

$$\text{خ ص} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

2. حالات الخزينة الصافية:

ونميز ثلاث حالات للخزينة الصافية:³

1.2. حالة الخزينة الصافية موجبة:

في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل، ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة، وهو ما يشكل خزينة موجبة بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 51.

² اليمين سعادة، مرجع سابق، ص 66.

³ نفس المرجع، ص-ص 66-67.

2.2. حالة الخزينة معدومة:

تعتبر هذه الحالة هي الحالة المثلى للخزينة، وهنا تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي، وذلك بتساوي كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، لكن لا بد من أخذ الحذر، وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية.

3.2. حالة الخزينة سالبة:

في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، وهنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

الفرع الرابع: شروط التوازن المالي.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق التوازن المالي والذي يمثل التقابل القيمي والزمني بين موارد الميزانية المالية واستعمالاتها، ويجنب التوازن المالي المؤسسة وقوعها في حالة العسر المالي أو خطر الإفلاس، ولتحقيق التوازن المالي لابد من توفر الشروط التالية:¹

- **الشرط الأول:** يجب أن يكون رأس المال العامل للمؤسسة موجبا، ويتحقق ذلك عندما تتمكن المؤسسة من تغطية أصولها الثابتة بمواردها الدائمة.
- **الشرط الثاني:** يجب أن يغطي رأس المال العامل الاحتياج في رأس المال العامل، إذ لا يكفي أن يكون رأس المال العامل موجبا بل يجب أن يغطي احتياجات دورة الاستغلال.
- **الشرط الثالث:** يجب أن تكون الخزينة الصافية موجبة ويعد هذا الشرط نتيجة لتحقيق الشرطين السابقين فالخزينة الموجبة دليل على أن رأس المال العامل موجب و كافي لتغطية الاحتياج في رأس المال العامل.

المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة النسب المالية.

يعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أكثر الأدوات المستعملة في تحليل القوائم المالية، ويمكن القول أن النسب المالية التي تستخدم في التحليل المالي ليست هي الغاية في التحليل المالي، وإنما هي في

¹ اليباس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011، ص 149.

الواقع أداة تستعمل من أجل الوصول إلى نتائج تعطي الإجابة للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والمركز النقدي والأداء، وتقييم قرارات الاستثمار وقرارات التمويل¹.

الفرع الأول: تعريف النسبة المالية.

تعرف النسبة رياضياً بأنها علاقة ثابتة بين رقمين²، أما في المجال المالي فهي تعبر عن علاقة كسرية بين عنصرين من عناصر الميزانية، أو بين عنصرين من عناصر جدول حسابات النتائج، أو من كليهما³.

الفرع الثاني: مزايا التحليل بواسطة النسب المالية.

يمكن إبراز مزايا التحليل بواسطة النسب المالية فيما يلي⁴:

- إمكانية حسابها ببساطة ويسر؛
- نتائجها تعرض بصورة كمية قابلة للفهم والتفسير والمقارنة؛
- تقدم وتكشف بيانات ومعلومات لا تقدمها القوائم المالية الأخرى؛
- القدرة التنبؤية للنسب بحيث يمكن استخدام قيمة النسبة كمؤشر مسبق على احتمال مرور المؤسسة بأحداث معينة مستقبلاً بصورة تستوجب اتخاذ إجراءات وقائية؛
- تفسير وتقييم القوائم المالية لأغراض الاستثمار والاقتراض؛
- قدرة بعض النسب على الاحتفاظ بالحد الأقصى من المعلومات التي تتوفر في نسب أخرى، بحيث يمكن الاستعانة بنسبة واحدة والاستغناء على نسب عديدة عند تقييم مجال محدد من الأداء.

الفرع الثالث: حدود استخدام النسب المالية في التحليل المالي.

على الرغم من أن التحليل المالي باستخدام النسب المالية يمكن أن يوفر معلومات هامة بشأن العمليات التشغيلية للمؤسسة، إلا أنها تعاني من بعض القيود التي تحد من استعمالها في تقييم أداء المؤسسات وترشيد قراراتها، ومن بين هذه القيود ما يلي⁵:

- يصعب في كثير من الحالات تطبيق أسلوب النسب المالية في المؤسسات الكبيرة التي تتميز بوجود أقسام متعددة تعمل في صناعات مختلفة، لصعوبة إجراء مقارنات بالنسبة لها مع متوسطات الصناعة، لذلك يمكن القول أن التحليل المالي باستخدام النسب المالية يكون أكثر نفعاً في حالة المؤسسات الصغيرة، بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة متعددة الأقسام والأنشطة.

¹ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص 175.

² محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال، مصر، دار الجامعية، 2005، ص 45.

³ Jacques Teulie, **Analyse financière de l'entreprise**, Edition Chotard et Associers Editeurs, 1989, P 29.

⁴ هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2000، ص 223.

⁵ عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، صص 119-120.

- يؤثر التضخم سلبيًا على ميزانيات المؤسسات، فالقيم المسجلة غالبًا ما تكون مختلفة عن القيم الفعلية، وتبعًا لذلك تصبح بيانات القوائم المالية مشوهة بفعل التضخم. ونظرًا لأن التضخم يؤثر على تكاليف الاهتلاك وتكاليف المخزون، فإن هذا التأثير ينتقل إلى الأرباح. وتبعًا لذلك فإن تحليل النسب المالية عبر الزمن أو من خلال المقارنة مع المؤسسات الأخرى قد يأتي بنتائج مضللة تعتمد على الحكم الشخصي أكثر من اعتمادها على الجوانب الموضوعية.
 - يمكن للعوامل الموسمية أن تؤثر على تحليل النسب، خاصة في بعض الصناعات مثل صناعة المواد الغذائية.
 - قد يظهر للمؤسسة بعض النسب التي تبدو جيدة، وبعض النسب التي تبدو ضعيفة، مما يجعل من الصعب الحكم على وضع المركز المالي للمؤسسة، ويرى البعض أنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية لتحديد الأثر الصافي للنسب، وتأسيسًا على التحليل الإحصائي لهذه النسب يمكن تصنيف المؤسسات تبعًا لدرجة احتمال تعرضها لمشاكل مالية من عدمه.
 - تؤثر القواعد والممارسات المحاسبية المتبعة على القوائم المالية، بل قد تشوهها الأمر الذي يؤثر في مصداقية نتائج التحليل لهذه القوائم، ومن أمثلة ذلك:
 - ✓ تعدد طرق تقييم المخزون؛
 - ✓ تعدد طرق حساب الاهتلاك.
- بالإضافة إلى ما سبق هناك بعض الصعوبات التي تتعلق بعدم قدرة النسب على إعطاء توقعات مستقبلية، ويعود ذلك إلى اقتصار التحليل على فترة زمنية محددة تقع بين نهاية السنة المالية المنتهية وبين بداية السنة المالية الجديدة¹.

الفرع الرابع: تحليل الميزانية المالية بواسطة النسب.

يتم استخدام تحليل النسب للحصول على تفهم كامل لسيولة المؤسسة وقدرتها على الدفع ومدى فعاليتها في إدارة الأصول، وتشير السيولة إلى قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل، وتشير قدرتها على الدفع إلى قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها طويلة الأجل، وتشير فعالية إدارة الأصول إلى قدرة مديري

¹ اليمين سعادة، مرجع سابق، ص 42.

² طارق عبد العال حماد، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان نظرة حالية ومستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص

المؤسسة على استخدام أصولها بصورة فعالة وذلك لإنتاج عائد مناسب لملاك المؤسسة ودائنيها¹، وتجدر الإشارة إلى أن النسبة ليس لها معنى إلا إذا قورنت مع²:

- النسب المماثلة لسنوات سابقة لنفس المؤسسة بغرض إظهار اتجاه الظاهرة؛
- نسب نموذجية تحدها المؤسسة لنفسها كأهداف تسعى لتحقيقها؛
- نسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة أو تنشط فيه.

أولاً: نسب السيولة.

تستخدم نسب السيولة كأداة لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، حيث تقف هذه النسب على مدى مقدرة أصول المؤسسة المتداولة على مسايرة استحقاقية الديون القصيرة الأجل، حيث يمثل تحليل سيولة المؤسسة مؤشراً مهماً لتقييم أدائها المالي، وقدرتها على مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما يتوفر لديها من نقد سائل، ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة زمنية قصيرة وبأقل خسارة ممكنة قياساً بتكلفة شرائها، كما يستخدم تحليل السيولة كأداة لمعرفة مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية بموجوداتها المتداولة، وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية، إذ يمكن أن يؤدي الأمر إلى تصفية المؤسسة إذا لم تستطع مواجهة ديونها الفورية حتى وإن كانت تحقق أرباحاً عالية في الأجل الطويل، حيث تستعمل نسب السيولة للحكم على مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل بتواريخ استحقاقها، أما عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها في مواعيد استحقاقها، تسمى في لغة التحليل المالي بحالة العسر المالي وهو نوعان³:

- **العسر المالي الحقيقي:** يعني عدم قدرة المؤسسة على سداد ديونها في أصولها في حالة التصفية.
 - **العسر المالي الفني:** أي عدم قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها في مواعيد استحقاقها.
- و يمكن أن نذكر بعض نسب السيولة في ما يلي:

1. نسبة السيولة العامة:

تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالبات الدائنين القصيرة الأجل، وتعتبر نسبة التداول من المؤشرات التقريبية لدراسة وتحليل السيولة

³ محمد الصالح فروم، مرجع سابق، ص 170.

والقابلية الإيفائية، ويعود سبب ذلك إلى أن هذه النسبة تعتمد في حسابها على مجموع الأصول المتداولة ومجموع الخصوم المتداولة دون الاهتمام بدرجة سيولة فقرات الأصول المتداولة أو تواريخ استحقاق الخصوم المتداولة¹.

ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{نسبة السيولة العامة}$$

توضح هذه النسبة مدى تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل ويجب أن تكون أكبر من الواحد لأنها تدل على وجود ر م ع موجب، فإذا كانت أقل من الواحد فهذا يعني أن ر م ع سالب و هي وضعية خطيرة وعلى المؤسسة مراجعة هيكلها المالي إما بزيادة الديون الطويلة أو رأس المال أو تخفيض ديونها القصيرة وزيادة أصولها المتداولة².

2. نسبة السيولة المختصرة:

تمكننا هذه النسبة من معرفة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل دون المساس بالمخزون، لأنه يحتاج مدة زمنية حتى يتحول إلى نقدية، و يجب أن تكون محصورة في المجال [0.3-0.5] كحد الضمان³.

وتحسب نسبة السيولة المخفضة بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الأصول المتداولة-المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{نسبة السيولة المختصرة}$$

علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة الرائد، الأردن، ص 87. ¹

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 54.

³ نفس المرجع، ص 56.

4. نسبة السيولة الجاهزة:

تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة، لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزون إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق، ويجب أن تكون محصورة في المجال [0.3-0.5] حيث أن ارتفاع هذه النسبة عن الواحد الصحيح فهذا يعني أحد الاحتمالات التالية¹:

- تراجع نشاط المؤسسة؛
 - نقص تجديد الاستثمارات؛
 - فائض في النقديات غير مستغل و عرضة للتدهور في القيمة.
- ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة لتالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

ثانياً: نسب الهيكل المالي.

تقيس نسب الهيكل المالي درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، ويكتسب المدى الذي تذهب إليه المؤسسة في الاقتراض أهمية خاصة من جوانب عديدة أهمها التأثير على كل من العائد والخطر إذ أن التمويل باستخدام الاقتراض قد يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة مقارنة بالتمويل عن طريق أموال الملكية، حيث يسمح بخصم فوائد القروض من وعاء الضريبة على الدخل، غير أنه من ناحية أخرى ثمة مخاطر تكتنف تزايد الاعتماد على القروض في تمويل أنشطة المؤسسة تتمثل في احتمال عدم قدرة المؤسسة على تسديد القروض وفوائدها، الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة، ونتيجة لما سبق تكتسب

¹ Claran Warch, Les rations clés du management, Edition: Village Mondiale, 1998, p. 120.

نسب التمويل أهمية خاصة لكل الأطراف المعنية بالمنشأة، إن نسب الهيكل المالي تهم الملاك من حيث أن ارتفاعها قد يؤدي إلى زيادة أرباحهم، غير أن تزايدها بشكل غير طبيعي قد يسبب للملاك قلقاً نتيجة للمخاطر التي تصاحب عملية الاقتراض، ومن ناحية أخرى يهتم مقرضوها بهذه النسب لأنها تعطي لهم دلائل قوية على قدرة المؤسسة على سداد ديونها في أجالها المحددة، وعلى ضوء ذلك يقررون إقراض المؤسسة من عدمه¹.

وسنذكر فيما يلي أهم النسب التي يعتمد عليها المحلل المالي والتي تقيس مدى اعتماد المؤسسة في تمويلها العام على أموالها الخاصة وعلى أموال الغير.

1. نسبة التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح، فإن رأس المال العامل يكون سالبا، وهذا ما يدل على أن جزء من الأصول الثابتة ممول عن طريق القروض القصيرة الأجل، أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على أن الأصول الثابتة ممولة بالأموال الدائمة²، ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

2. نسبة التمويل الخاص:

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كلما دل ذلك على أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك، والعكس صحيح³.

¹ اليمين سعادة، مرجع سابق، ص 52.

² نفس المرجع، ص 54.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 53.

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{نسبة التمويل الخاص}$$

3. نسبة الملاءة المالية:

وتدرس هذه النسبة مدى تمتع المؤسسة بالاستقلالية المالية الأمر الذي يمنحها قدرة على الاستدانة إذ من المتوقع أن لا تواجه المؤسسة صعوبات في سداد قيمة القرض والفوائد عندما يحين موعد استحقاقها، أما ارتفاع هذه النسبة فيشير إلى صعوبات ستعرض لها المؤسسة منها¹:

- صعوبة الحصول على أموال مقترضة إضافية، حيث أن المقرضين سوف يمتنعون عن تقديم قروض إضافية للمؤسسة؛
- صعوبات ناشئة عن احتمالات عدم القدرة على تسديد القروض وفوائدها، مما يعرض المؤسسة إلى احتمالات العسر المالي؛
- صعوبات مرتبطة بزيادة المخاطر التي يتعرض لها الملاك. ويتم حساب نسبة المديونية بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}} = \text{نسبة الملاءة المالية}$$

وعليه يجب أن تكون قيمتها بين [1-2]، فإذا ساوت أو فاقت العدد 2، فهذا يعني أن الأموال الخاصة تساوي ضعف الديون أو أكثر مما يجعل لها قدرة كافية على التسديد أو الاقتراض، أما إذا كانت عند 1 أو أقل منه فهذا يعني تساوي الطرفين ويجعل المؤسسة في وضعية مشبعة بالديون، ولا تستطيع الحصول على قروض إضافية إلا في حالة إعطائها لضمانات أخرى².

4. نسبة الاستقلالية المالية:

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 153.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 54.

تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن الدائنين من مقدمي القروض المتوسطة والطويلة الأجل، ويجب أن تكون أكبر من 0.5 حتى توافق البنوك على منح قروض إضافية للمؤسسة في حالة طلبها¹، وتحسب وفق العلاقة:

$$\text{نسبة الإستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

ثالثاً: نسب النشاط.

تقيس هذه النسب درجة فعالية استخدام الموارد المالية و الرقابة عليها، و كذا مدى تحكم المؤسسة في سياسة تحصيل مستحققاتها وتسديد ديونها، ويمكن أن نذكر النسب التالية:

1. معدل دوران مجموع الأصول:

تعد هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لبيان مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الأصول المستخدم في خلقها داخل المؤسسة، ويجدر بالذكر أنه ليس هناك معدل معياري لهذه النسبة إلا أنه يمكن مقارنة النسبة المتحصل عليها مع نسبة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، فإذا كان معدل المؤسسة أكبر من معدل القطاع فهذا يعني أن المؤسسة تعمل قريباً من مستوى الطاقة الكاملة، مما يعني أنه لن يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر، أما إذا كان معدل المؤسسة منخفضاً مقارنة بمعدل القطاع فهذا دليل على وجود أصول غير مستغلة أي أن هناك أصول زائدة لا ضرورة لها، ويقتضي الأمر عند دراسة معدل دوران الأصول كمؤشر تحليلي لتقييم قدرة وفاعلية الأصول في تزايد حجم المبيعات، ضرورة متابعة حجم الاستثمار في الأصول من ناحية توزيعه بين الاستثمار في الأصول الثابتة والاستثمار في الأصول المتداولة وفقراتها الأساسية، مثل النقدية المتاحة والحسابات المدينة والمخزون السلعي، فالزيادة في حجم الاستثمار في الأصول المتداولة أكثر من الحاجة الاقتصادية المقررة له من المؤكد أن يسبب في انخفاض إنتاجية هذا الاستثمار وبالتالي في معدل الدوران².

ولحساب معدل دوران مجموع الأصول نطبق العلاقة التالية:

¹ Patrice VIZZAVONA, **Gestion financière**, 8 ème edition, Berti edition, Paris, 1995, P 85.

² اليمين سعادة، مرجع سابق، صص 46-47.

$$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{معدل دوران الأصول}$$

2. معدل دوران الأصول الثابتة:

من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء التشغيلي ما يسمى بمعدل دوران الأصول الثابتة، وتكمن أهمية هذا المؤشر في قدرته على قياس كفاءة الإدارة وفاعلية أدائها في استغلال واستخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات¹.

يتم حساب معدل دوران الأصول الثابتة وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{معدل دوران الأصول الثابتة}$$

3. معدل دوران الأصول المتداولة:

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، وبالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي، وهو ما تهدف الإدارة المعاصرة في الوصول إليه، لان انخفاض معدل الدوران إنما يعني ضعفا في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات، أو يشير إلى حالة من حالات التضخم في الاستثمار في الأصول المتداولة بأكثر من الحاجة المقررة لها اقتصاديا، أما ارتفاع هذا المعدل مقارنة بمعدل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة فيعني ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها المتداولة²، ويتم حساب معدل دوران الأصول المتداولة بالعلاقة التالية:

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 139.

² عاطف وليم اندراوس، مرجع سابق، ص 98.

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

4. معدل دوران المخزون:

يشكل المخزون أحد أهم مفردات الاستثمار في الأصول المتداولة والأكثر أهمية في عملية التشغيل، وعليه فليح هنا حرص من الإدارة في تحديد حجم الاستثمار في المخزون ومكوناته الرئيسية مثل البضاعة الجاهزة والمواد الأولية، فالتخوف دائما من أن تلجأ الإدارة إلى زيادة الاستثمار في المخزون بأكثر من الحاجة الاقتصادية المقررة له، وسبب هذا التخوف يكمن في المشاكل التي يسببها الاستثمار الفائض عن الحاجة، حيث يعتبر هذا الفائض استثمارا عاطلا يسبب انخفاضا في إيرادات المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن الاستثمار في المخزون عندما يكون بأقل من الحاجة المقررة له فإن هذه الحالة تسبب انخفاضا وتدنيا واضحا في الأداء التشغيلي بسبب عدم التوازن بين الاستثمار المتاح، والقدرة في توليد وخلق المبيعات¹، ويتم حساب معدل دوران المخزون وفق العلاقة:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

رابعاً: نسب المردودية.

تعكس نسب المردودية نتائج النسب السابقة، حيث أنها تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والمديونية. فالنسب التي سبق التطرق إليها تظهر بعض جوانب وأبعاد الطريقة التي يتم بها تشغيل المؤسسة، أما نسب المردودية فهي تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة².

1. المردودية المالية:

وهي العائد على حقوق الملكية أو بعبارة أخرى، هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي،

¹ اليمين سعادة، مرجع سابق، ص 49.

² محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 78.

وتمثل هذه النسبة أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين، وكلما كانت نتيجة هذه النسبة مرتفعة، زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم والسندات¹، و تعتبر نسبة المردودية المالية الممثل الرئيسي للمردودية العامة للمؤسسة².

ويتم حسابها حسب العلاقة:

$$\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{المردودية المالية}$$

2. المردودية الاقتصادية:

تقيس هذه النسبة الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، و النتيجة تبين العائد من استخدام كل دينار في مجموع أصول المؤسسة³، ويتم حسابها وفق العلاقة:

$$\frac{\text{الفائض الإجمالي للإستغلال}}{\text{الأصول الاقتصادية}} = \text{المردودية الاقتصادية}$$

حيث: الأصول الاقتصادية = الأموال الخاصة + الديون طويلة الأجل.

3. المردودية التجارية:

توضح دراسة هذه النسبة مقدار الربح المحقق عن كل دينار من المبيعات الصافية، مما يساعد إدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة الواحدة¹، ويمكن حساب نسبة المردودية التجارية وفق العلاقة:

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 53.

² محمد الصالح فروم، مرجع سابق، ص 174.

³ محمد الصالح فروم، مرجع سابق، ص 174.

$$\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{المبيعات السنوية الصافية}} = \text{المردودية التجارية}$$

المبحث الرابع: الأداء المالي في ظل آليات حوكمة المؤسسات.

يعد تقييم الأداء المالي مؤشرا على مدى نجاعة التسيير في المؤسسة، والذي يتم من خلال دراسة وتحليل البيانات المالية، حيث يولي المساهمون والمسكرون وجميع أصحاب المصالح اهتماما بالغاً بتحقيق الأهداف المالية، وهنا يبرز أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية باعتبارها وسيلة ناجعة لتحسين الأداء المالي.

المطلب الأول: علاقة حوكمة المؤسسات بالأداء المالي.

بالرجوع إلى الفكر المحاسبي والمالي، نجد أن هناك بعض المجالات التي يكون للحوكمة يد فيها فيما يخص الأداء المالي، وتتمثل هذه الجوانب في²:

الفرع الأول: زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي.

إن التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام الشركات للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما:

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقرضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي.
- عدم قيام المقرضين بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة.

¹ نفس المرجع، ص 175.

² نعيمة يحيوي، حكيمة بوسلمة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة بعنوان دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، يومي 07/06 ماي 2012، جامعة بسكرة، ص-ص 12-13.

الفرع الثاني: زيادة قيمة الشركة.

لا تؤدي الحوكمة المؤسسية إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية.

الفرع الثالث: تخفيض مخاطر الأزمات المالية.

في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي لانهيئات المالية، يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف حماية المستثمرين، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة للحوكمة المؤسسية.

الفرع الرابع: تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح.

إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة) يراقب ويؤثر على إدارة الشركة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة ومراقبة الشركة، أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع الشركة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت المنشأة بتأدية خدماتها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والصراحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.

وعموما يمكن القول بأن الحوكمة تسمح بـ:

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين)، وضمان استمرار تدفق رأس المال لتمويل الشركات.
- الحد من الآثار المترتبة عن عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي من الممكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة الممولين.
- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال الشركة.

المطلب الثاني: تأثير الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي.

الفرع الأول: مجلس الإدارة.

يمارس مجلس الإدارة مهامه الإشرافية والرقابية وسلطاته في اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحسين الأداء في المؤسسة وانتهاج استراتيجية تسعى لتحقيق الأهداف وتعظيم القيمة السوقية لأسهم الشركة، حيث يضمن مجلس الإدارة الاستخدام الأمثل لرؤوس أموال المستثمرين باعتباره أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة من خلال الإشراف على سيرورة الأداء في المؤسسة وصلاحياته القانونية في تعيين، إعفاء ومكافأة الإدارة العليا، فالرقابة التي يمارسها مجلس الإدارة على الأداء في المنشأة تضمن شفافية ومصداقية التقارير المالية وبالتالي إمكانية التقييم الدقيق للأداء المالي في المؤسسة مما يسمح بتحسينه¹.

وقد ذكرت عدة دراسات تأثير حجم وتركيب مجلس الإدارة على الأداء المالي في المؤسسة، فحسب دراسة أجراها كل من **Black & Bahat** سنة 1999، أن مجلس الإدارة في ستينيات القرن الماضي كانت غالبية أعضائه من المديرين الداخليين، بينما غالبية أعضاء مجلس الإدارة حديثا لمعظم الشركات هم مديرون مستقلون².

وفي دراسة حول أثر استقلالية مجلس الإدارة على الأداء المالي في المؤسسة خلص الباحثان ويات و روزنشتاين Wyatt & Rosenstein أن زيادة تعيينات المديرين الخارجيين تترافق والزيادة في سعر أسهم الشركة، وشدد على ضرورة أن تمتلك هذه الأخيرة عددا مثاليا من المديرين الداخليين والخارجيين، كما أظهرت الدراسة التي قام بها كل من ماك أفوي و ميلشتاين Mac Avoy & Millstein لـ 154 شركة، وجود ارتباط كبير وملحوظ إحصائيا بين مجلس إدارة مستقل ونشط وأداء شركة عالي، إضافة إلى أنه كلما زادت كفاءة وخبرة أعضاء مجلس الإدارة ساهم ذلك في تحسين الأداء المالي³.

وتأسيسا على ذلك، يمكن القول أن الحوكمة المؤسسية تساهم في تفعيل مجلس الإدارة خاصة فيما يتعلق بمسؤولياته المالية ومناقشة التقارير المالية قبل اعتمادها مما يزيد من مصداقية وعدالة تلك التقارير وذلك من خلال ما يلي⁴:

- 1- مراعاة التزام مجلس الإدارة بالقوانين والتشريعات، وضمان سلامة المعاملات المحاسبية والتقارير المالية وما تتضمنه من بيانات ومعلومات وحسن الرقابة عليها، وإدارة المخاطر.

¹ رقية حساني، مروة كرامة، مرجع سابق، ص-ص 12-13.

² عثمان عثمانية، مرجع سابق، ص-ص 121-122.

³ نفس المرجع، ص 122.

⁴ مناد علي، مرجع سابق، ص 184.

- 2 - توفير الدعم والحماية الكاملة لكل من لجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في اجتماعات المناقشة وتوفير السبل اللازمة لتسهيل اتصال تلك الجهات الرقابية بالمجلس.
 - 3 - العمل على إيجاد تمثيل مناسب في مجلس الإدارة للأعضاء المستقلين وغير المرتبطين بأي مصلحة أو منفعة مالية مع الشركة، وإعطائهم الصلاحيات اللازمة والكافية لمراقبة أداء الشركة المالي، الإداري والأخلاقي.
 - 4 - إصدار تشريعات بعقوبات وجزاءات مشددة على كل من يثبت تورطه من أعضاء مجلس الإدارة، في أي مخالفات مالية أو إدارية أو تعمد تقديم معلومات مظللة أو خاطئة للمساهمين أو غيرهم من أصحاب المصالح.
 - 5 - إلزام مجلس الإدارة بإقراره عن مسؤولياته في إيجاد نظام للرقابة الداخلية وتوقيع رئيسه على التقارير المالية السنوية والربع سنوية بما يفيد ذلك.
 - 6 - الفصل بين وظيفتي كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (العو المنتدب) في الشركات المساهمة.
 - 7 - تحفيز مجلس الإدارة على مناقشة الأمور والمواضيع الأخلاقية وتطوير الأدوات والإجراءات المناسبة لخلق بيئة عمل أخلاقية وتطبيقها.
- ويمكن إبراز هذا الأثر بالتفصيل من خلال توضيح دور لجان مجلس الإدارة، في تحقيق آثار إيجابية على الأداء المالي، ويكون ذلك كما يلي:

أ لجنة المراجعة:

يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة عن طريق مجلس الإدارة وتتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة، يترأسها رئيس يتولى الإعداد للاجتماعات ويتولى عرض الموضوعات عليها¹، ويتمثل الهدف الرئيسي للجنة المراجعة في الإشراف على السير الحسن لمهام المراجعة الداخلية والخارجية وضمان استقلالية المراجعين الداخليين والخارجيين على حد سواء وحسن انتقاء المراجع الخارجي بما يضمن قيامه بمهامه على قدر كبير من الكفاءة والمصدقية².

ونظرا للدور الذي تلعبه التقارير المالية في نمو اقتصاديات الدول، حيث أن نزاهة السوق المالي للدولة يعتمد على نوعية وجودة البيانات المالية للشركات والمتاحة للمستثمرين، كما يعتبر الإفصاح الواضح والسليم

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، ص 129.

² فتحي رزق السوفري، سمير كمال محمد، محمود مراد مصطفى، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2002،

أمراً ضرورياً لكفاءة تكوين رأس المال في الأسواق المالية ويكمن دور لجنة المراجعة الأساسي عند إعداد التقارير المالية بالقيام بالوظيفة الإشرافية والرقابية ولا يدخل في دور اللجنة قيامها بإعداد القوائم المالية، أو الاضطلاع باتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص إعداد هذه القوائم، حيث أن الإدارة المالية وقسم المراجعة الداخلية هم المسؤولون عن ذلك¹.

وتتمثل المهام الموكلة للجنة المراجعة فيما يلي²:

- تقييم نظم الضبط الداخلي والحسابي، من أجل التأكد من أنها سليمة ومناسبة واقتراح أي تحسينات؛
- تقييم الخطط والإجراءات قصد اكتشاف الاختلال ووضع الحلول اللازمة وهذا لا يقتصر على النشاط المالي والمحاسبي بل يشمل كل نشاط الشركة؛
- حماية ممتلكات المؤسسة من الغش والتلاعب وتفادي الخسائر الناجمة عن الإهمال واللامبالاة؛
- تأكيد صحة البيانات والمعلومات المحاسبية والمالية والتي يعتمد عليها عدة أطراف من داخل وخارج المنشأة في اتخاذ قراراتهم؛
- مراقبة ودراسة النشاط التشغيلي للشركة وتحليل حسابات التكاليف ومطابقتها والحسابات المالية.

مما سبق يتبين الدور الهام للجنة المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، فهي المسؤولة عن التدقيق في القوائم المالية وإضفاء المصداقية والشفافية على البيانات المالية والمحاسبية وضمن الالتزام بالقوانين واللوائح في إعدادها، مما يساعد على تقويم دقيق للوضع المالي في المؤسسة والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة أي تحديد مستوى الأداء المالي في المؤسسة من حيث الفعالية والكفاءة، كما تساهم المراجعة الداخلية في المحافظة على أصول المؤسسة عن طريق التأكد من الاستخدام الأمثل لها.

وقد حضيت لجنة المراجعة باهتمام بالغ من الهيئات العالمية المحلية والدولية خاصة بعد الانهيارات والأزمات المالية التي منيت بها كبرى دول العالم، حيث تم إصدار قانون Sarbanse Oxelery سنة 2001 والذي ألزم الشركات بتشكيل لجنة المراجعة الداخلية بغسة إضفاء الثقة والمصداقية على القوائم المالية، وتجدر الإشارة إلى أن الشركات التي تتواجد بها لجان المراجعة تقل بها الممارسات غير الشرعية كما يساهم الإعلان عن تشكيل لجنة مراجعة في الشركة يساهم في تنشيط حركة أسهمها في سوق الأوراق المالية.

¹ جميل أحمد، سفير محمد، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة بعنوان حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى والشفافية الإفصاح جامعة بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012.

² فهيمة بديسي، الملتقى الوطني حول مهنة التدقيق في الجزائر، مداخلة بعنوان التدقيق الداخلي ودوره في إنجاح مسار تطبيق الحوكمة، جامعة سكيكدة 2010.

ب - لجنة التعيينات:

تتكون لجنة التعيينات من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين، ويتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، وفي هذا الإطار تتولى هذه اللجنة القيام بمجموعة من الواجبات من بينها دراسة وتحديد الأشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب وذلك في ضوء المتطلبات التي تم وضعها من قبل مجلس الإدارة، ولها في هذه المهمة أن تستعين بخدمات إحدى المؤسسات المتخصصة لكي تساعد في اختيار المرشحين، بالإضافة إلى ذلك تقوم لجنة التعيينات بمراجعة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات، إمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الإرشادات وكذا إجراء تقييم ذاتي لأدائها على أساس سنوي، بهدف تحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤولياتها بفاعلية أم لا¹.

ج- لجنة المكافآت:

إن لجنة المكافآت هي لجنة مكونة من أعضاء لا يقل عددهم عن الثلاثة ولا يزيد عن الستة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، أما فيما يخص المهام التي تتكفل بها هذه اللجنة فهي القيام بمراجعة واعتماد الأهداف المرتبطة بمكافأة العضو المنتدب، والقيام بتقييم أدائه على ضوء تلك الأهداف، إضافة إلى اعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها كبار المدراء التنفيذيين بالمؤسسة، ولها في هذه المهمة الاستعانة بخدمات المستشارين من ذوي الخبرة في القيام بمسؤولياتها، وذلك على حسب الحاجة لذلك².

ونظرا لكون حوافز التنفيذيين من مهام لجنة المكافآت، سيتم فيما يلي التطرق لآلية حوافز التنفيذيين.

آلية حوافز التنفيذيين:

الأعضاء التنفيذيون هم أعضاء من مجلس الإدارة مهمتهم الإشراف على الأنشطة اليومية للشركة طبقا لتعليمات واستراتيجيات مجلس الإدارة، وتتكفل لجنة المكافآت بتحديد حوافز التنفيذيين والتي تكون مرتبطة بمستوى الأداء، وقد ذكرت عدة دراسات أن آلية حوافز التنفيذيين من أنجع الحلول لعلاج مشكلة الوكالة، حيث يتم الربط بين ثروة المدراء التنفيذيين وثروة الملاك يؤدي إلى القضاء على مشكلة تعارض الأهداف، وهذا ما يسمى بارتباط مكافآت المدراء التنفيذيين ورغبات المساهمين، وتقوم هذه العقود على الربط بين

¹ نعيمة عبيدي ، مرجع سابق، ص 138.

² نفس المرجع، ص 137.

مستوى الأداء وحوافز التنفيذيين، وتكون على شكل إضافة نقدية للأجر القاعدي أو عن طريق شراء أسهم في الشركة.

غير أن العديد من الأبحاث أكدت أن استخدام الأرباح المحاسبية كوسيلة لقياس الأداء ينطوي على العديد من العوائق¹:

- يتكون لدى العضو المنتدب من أجل تحقيق أرباح محاسبية الحافز على وقف وسائل البحث والتطوير المكلفة، والتي من شأنها رفع أرباح المؤسسة في المستقبل أكثر من أرباحها في الوقت الحالي.
- يمكن للأرباح المحاسبية التعرض للتلاعب حيث يتم ذلك من خلال تخفيض الأرباح في السنة الحالية عندما تصل حوافز المديرين للحد الأقصى.
- أما فيما يتعلق بالمكافئات المبنية على الأسهم فهي تأخذ عدة أشكال من بينها²:
- خطط شراء العاملين للأسهم، حيث يمنح التنفيذيون وغيرهم من العاملين الحق في شراء عدد محدد من أسهم المؤسسة وذلك بسعر محدد مسبقاً من قبل مجلس الإدارة يقل عن السعر السوقي للسهم، ولحامل السهم ممارسة كافة الحقوق المتضمنة لهذا السهم.
- خطط الأسهم المقيدة، هذه الحالة مثل سابقتها إلا أن الاختلاف الوحيد هو أن حامل السهم لا يمكنه التصرف ببيع السهم إلا بعد فترة محددة أو الوفاء بشروط متعلقة بالأداء.
- حقوق الاستفادة من سعر السهم حيث يحصل التنفيذيون على الفرق بين السعر السوقي للسهم في تاريخ التنفيذ وسعر السهم في تاريخ المنح لعدد محدد من أسهم المؤسسة، وذلك دون تحويل ملكية الأسهم للتنفيذيين.

الفرع الثاني: التدقيق الداخلي.

يعد التدقيق الداخلي إحدى الآليات الهامة لحوكمة المؤسسات، والتي تشرف عليها لجنة المراجعة الداخلية، حيث تقوم بالتأكد من استقلالية المراجعين الداخليين، ودراسة عمل المراجعة الداخلية والتحقق من فعاليتها في إنجاز المهام الموكلة إليها، وعليه فإن التدقيق الداخلي عملية تسمح بالتأكد من صحة البيانات المحاسبية والمالية، والتي تسمح دراستها وتحليلها بإعطاء صورة حقيقية عن الوضعية المالية للمؤسسة، وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرار.

¹ ريم بن عيسى، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011/2012، ص 77.

² ريم بن عيسى، مرجع سابق، ص 77-78.

المطلب الثالث: تأثير الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي.

إن الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات هي أداة رقابية، تمارس من طرف جهات خارجية تسمح بالتأكد على التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتتمثل في:

الفرع الأول: المراجعة الخارجية.

تعرف المراجعة الخارجية على أنها " عملية منظمة وموضوعية للحصول على أدلة إثبات وتقييمها فيما يتعلق بحقائق حول تصرفات وأحداث اقتصادية للتحقق من درجة تطابق هذه الحقائق مع المعايير المحددة

وتوصيل النتائج إلى المستخدمين الذين يهمهم الأمر"¹.

من التعريف السابق يتضح جليا الدور الهام الذي تلعبه المراجعة الخارجية في ضمان جودة القوائم المالية من خلال الفحص الدقيق للبيانات المحاسبية والمالية، بغية التأكد من مصداقيتها ومدى احترامها للمعايير والقوانين الساري العمل بها، حيث يقوم المراجع الخارجي بإبداء رأيه المحايد مما يساهم في إضفاء المصداقية والنزاهة على المعلومات المالية، وعليه فعلى كل مؤسسة اعتماد مدقق خارجي ذا خبرة وكفاءة عالية بغية التحقق من مدى مصداقية وشفافية القوائم المالية بهدف معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وكشف الانحرافات لتصحيحها وتجنب الوقوع في العسر المالي أو الإفلاس.

الفرع الثاني: الاندماج والاستحواذ

يعد الاندماج والاستحواذ من الأدوات التقليدية لإعادة هيكلة المؤسسات في مختلف دول العالم، وتتواجد هذه العملية بصورة شائعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتعدد أسباب لجوء المؤسسات لعمليات الاندماج والاستحواذ، فقد يكون الهدف خفض التكاليف وتحسين التعاون التشغيلي والمالي مثل الاندماج الذي حصل بين شركتي Mobil & Exxon والذي أثمر عن خفض تكاليف البحث عن البترول، كما قد يكون الهدف من الاندماج توسيع النشاط أو تجديد وإحلال كيان مالي وإداري قوي أكثر خبرة وأعلى كفاءة، وغالبا ما يرتفع سعر السهم للمؤسسة المستحوذ عليها وهذا راجع إلى الاعتقاد بأن أداءها سيتحسن تحت إدارة مؤسسة أخرى، حيث يكون هدف المستحوذ جعل المؤسسة المستهدفة مؤسسة مربحة، من خلال خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية والتخلص من التنفيذيين الفاشلين وهنا يبرز الأثر الإيجابي لعمليات الاندماج والاستحواذ على

¹ حمود مصطفى منصور الشريف، إطار مقترح لمراجعة نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية - دراسة نظرية / تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة بنها مصر، 2006، ص 03.

الأداء المالي للمؤسسة، إضافة إلى أن لجوء المؤسسة للاستحواذ على مؤسسة أخرى متعثرة أو في طريق الإفلاس، يكلفها مبلغاً صغيراً، بالمقابل سيكلفها الاستحواذ على مؤسسة ناجحة مبالغ طائلة¹.

وعليه تعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ من أنجع آليات الحوكمة المؤسسية والتي تهدف إلى تحسين الأداء المالي عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القدرة الإنتاجية والاستفادة من الخبرات.

خلاصة الفصل:

نظراً لأهمية الوظيفة المالية في المؤسسة، فإنه لا بد من إجراء تقييم دقيق للبيانات المحاسبية والمالية، بهدف اكتشاف نقاط القوة والضعف، ولا يمكن القيام بهذه العملية إلا من خلال استخدام أدوات التحليل المالي، حيث تمكننا نتائجه من معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، وهذا بفضل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، لنصل في الأخير لتقييم دقيق للأداء المالي للمؤسسة، وذلك في إطار نظام يفعل آليات الحوكمة المؤسسية، التي تساهم في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، واستخدامها بكل كفاءة وفعالية وكذا ترشيد عملية اتخاذ القرار والارتقاء بمستوى أدائها المالي.

¹ ريم بن عيسى، مرجع سابق، ص 98-99.

الفصل الثالث:

دراسة آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأ

داء المالي في المؤسسة المينائية لسكينة

تمهيد

بغية تحقيق أهداف الدراسة وتدعيم الجانب النظري، والذي تعرفنا من خلاله على الإطار النظري للحوكمة المؤسسية، وتسليط الضوء على ألياتها وكيفية تأثيرها على الأداء المالي، سنقوم من خلال هذا الفصل بإسقاط دراستنا النظرية على المؤسسة المينائية لسكيدة، من خلال تقييم أدائها المالي باستعمال أدوات التحليل المالي والتعرض لآليات الحوكمة المؤسسية المطبقة فيها بهدف معرفة تأثيرها على أدائها المالي.

وقد ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة المينائية لسكيدة.

المبحث الثاني: آليات الحوكمة المطبقة في المؤسسة المينائية لسكيدة.

المبحث الثالث: الحكم على الأداء المالي للمؤسسة من خلال تطبيق آليات حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول:بطاقة تعريفية عن المؤسسة المينائية لسكيدة.

قمنا بإسقاط الجانب النظري من الدراسة على المؤسسة المينائية لسكيدة، والتي تعد من المؤسسات الرائدة في القطاع الاقتصادي الوطني، حيث تقوم بتصدير الجزء الأكبر من الناتج المحلي من المحروقات وتصدير واستيراد مختلف السلع والبضائع.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة المينائية لسكيدة.

ما بين القرن السابع والثامن ما قبل الميلاد أسس القرطاجيون إمبراطوريتهم والتي امتدت حدودها إلى غاية شمال إفريقيا حيث أن خليج النوميديين ساعد على تأسيس مبسط تجاري للسلع، فبتحطيم قرطاج في 147 ق.م أسس الرومان مدينة روسيكادا المعروفة حاليا بسكيدة، حيث يعد ميناءها من أهم الموانئ في الجزائر، وهو منطقة عبور مما أتاح له احتكار النقل والقيام بدور الوساطة التجارية عبر البحر، هذا ما يميز الوضعية الجغرافية لميناء سكيدة والذي جعله يلعب دورا في تنمية الاقتصاد الوطني، حيث يعالج قرابة 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر.

ونفوذ هذا الميناء مسح كافة المناطق الجنوبية للبلاد حيث يشمل عشر ولايات جزائرية وهي قالمة، قسنطينة، سطيف، أم البواقي، باتنة، ميلة، بسكرة، ورقلة، الوادي.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة المينائية لسكيدة E.P.S:

تأسست المؤسسة المينائية لسكيدة بمقتضى المرسوم رقم 284/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982م برأسمال قدره 100.000.000 دج بتاريخ 21/03/1989، وتحصلت المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12/01/1988، ثم تحولت إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 135.000.000 دج، أما عدد عمالها فهو 1500 مستخدم.

وتحتوي المؤسسة على 5 موانئ، تتربع على مساحة قدرها 30 كلم ومن أهم هذه الموانئ:

- ميناء القل، المرسى وسطوره والمختص في نشاطه بعمليات الصيد.
- ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة، ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.
- ميناء المحروقات وهو من أحدث الموانئ.

الفرع الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة المينائية لسكيدة.

يمكن توضيح أهداف ووظائف المؤسسة المينائية لسكيدة فيما يلي:

1 -أهداف المؤسسة المينائية لسكيدة:

تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف نذكرها فيما يلي:

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي لتحقيق أرباح لمتابعة النشاط؛
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي، خاصة في ظل اقتصاد السوق؛
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف؛
- مساعدة المؤسسات الوطنية في عمليتي الاستيراد والتصدير؛
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية المستقبلية؛
- المساهمة في إمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه.

2 -وظائف المؤسسة المينائية لسكيدة:

إن المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها، إلا أن لديها مخازن تستخدمها لتخزين المواد واللوازم والمعدات التي تستعملها لذاتها أو تستغل لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعهم كأمانة لدى المؤسسة، وبما أن غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف، فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي ، وذلك عبر الوظائف الرئيسية التالية:

- وظيفة الصيانة والتطوي.
- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها.
- وظيفة الشرطة المينائية.
- وظيفة التسيير.
- وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية.
- أما الأنشطة التي تمارسها المؤسسة فتتمثل في:
- شحن وتفريغ البضائع.
- الاستيراد والتصدير.
- تسيير الاستغلال العمومي والأملاك.

- تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية.
- تنظيم حركة المرور وعملية التفريغ.
- الوقاية من حرائق المنشآت والملاحة البحرية وكذا التلوث.
- الاستغلال الجيد لليد العاملة والمردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية.

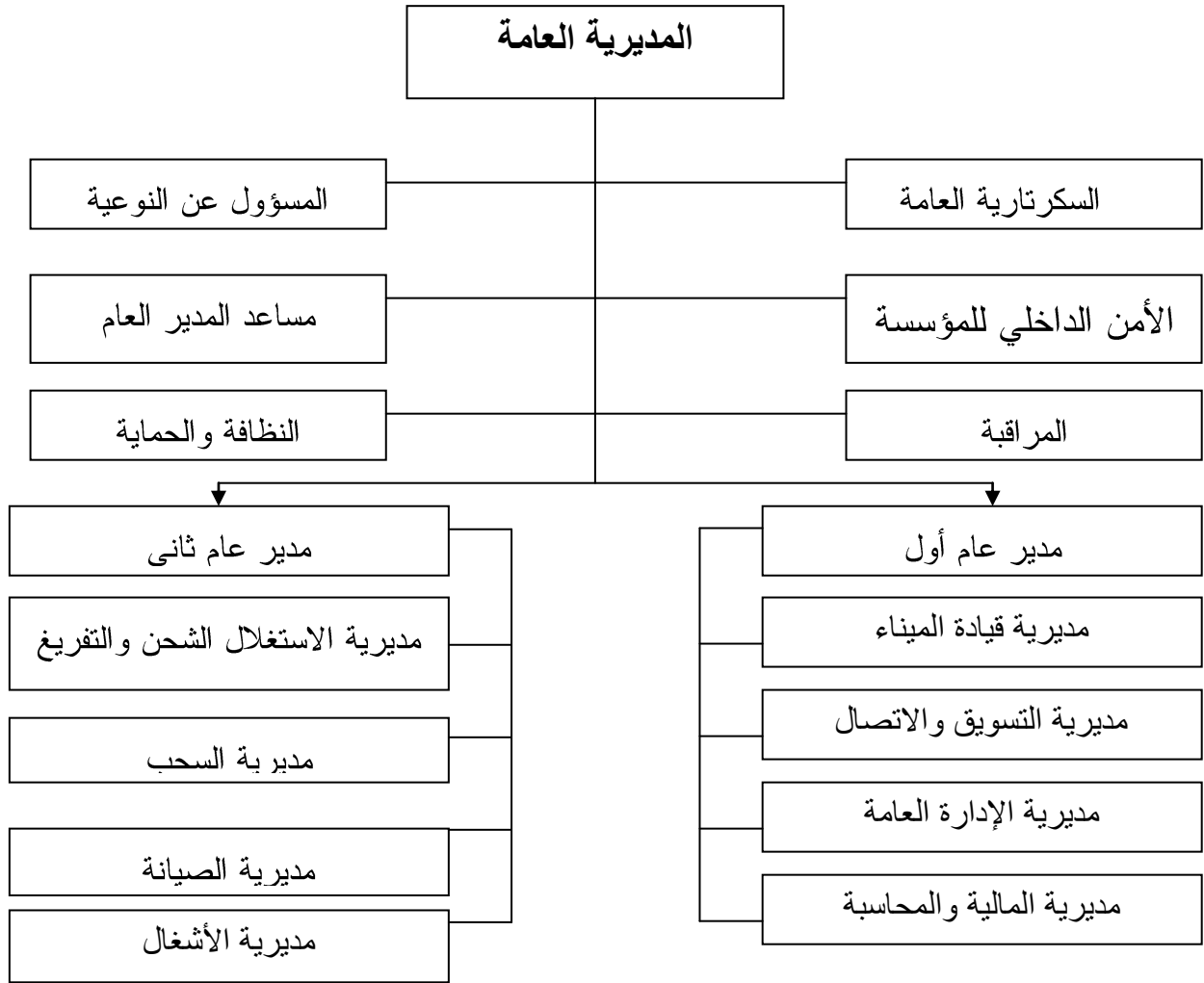
المطلب الثاني: تقديم المؤسسة المينائية من الناحية التنظيمية

تعتمد هذه المؤسسة هيكل تنظيمي معين كغيرها من المؤسسات والذي يعكس مختلف المصالح و الأقسام الموجودة بها، ويحدد مختلف العلاقات بينها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة.

يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة الأعمال و يحدد المسؤوليات للأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة " EPS"، وهو يضم 08 مديرياتفرعية تعمل كل واحدة بالتوجيه والإشراف والمتابعة من المديرية العامة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة.



المصدر: وثيقة رسمية عن الإدارة العامة للمؤسسة الوطنية للميناء صادرة بتاريخ 2008/02/26.

الفرع الثاني:هيكل ومهام مديرية المؤسسة المينائية لسكيدة

المؤسسة المينائية لسكيدة كغيرها من المؤسسات العمومية الاقتصادية تتضمن هيكل تعمل من خلاله على توزيع المهام والمسؤوليات للمديريات التي تتولى عمليات التنسيق والإشراف فيما بينهم ، ويظهر ذلك من خلال:

1-المديرية العامة: تعتبر المديرية العامة العمود الفقري للميناء، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف المباشر على باقي المديريات، والتنسيق فيما بينها.
- إتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في إطار سياسة التنمية الوطنية.
- الإشراف على مجلس الإدارة الذي يتكون من مساهمين إلى جانب بعض المهام الأخرى.

• **مديرية قيادة الميناء:** وتنقسم إلى دائرتين تتمثلان في:

1 1 دائرة مساعدة السفن: من مهامها ما يلي:

- القيام بسحب البواخر وربطها.
- القيام بعملية إرشاد السفن.
- وضع الزوارق تحت إشراف مسؤولي البواخر.

1-2 دائرة الأمن والشرطة: من مهامها:

- مراقبة البضائع الداخلة والخارجة من الميناء.
- مراقبة حركة البضائع داخل الميناء.
- تسيير المنارة للإرسال.

2- مديرية سحب البواخر: تتمثل مهام هذه المديرية في ما يلي:

- تقديم كل الخدمات المتمثلة في الجر، السحب والدفع للبواخر في عملية الإرساء والإبحار.
- تقديم الساحبات لعملية الإنقاذ في حالة كون أحد البواخر في حاجة إلى مساعدة طارئة.
- صيانة العتاد وجعله في أتم الاستعداد للقيام بالمهام على أكمل وجه.
- ضمان سهولة الحركة داخل الميناء للبواخر.

4- مديرية الصيانة: وتشتمل هذه المديرية على ثلاثة أقسام قسم الصيانة، قسم المشتريات وقسم التجهيزات

أما فيما يخص مهامها فتتمثل في:

✓ تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر والزبائن.

- صيانة العتاد والآلات والمعدات المينائية.

5- مديرية الأشغال:

تقوم هذه المديرية بإفجاز ومتابعة الأعمال التي توجه من طرف المؤسسة، لإفجاز الهياكل القاعدية وأماكن التخزين داخل المؤسسة.

6- مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ:

- متابعة حركة البضائع منذ وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الزبائن .
- الإشراف على عملية الشحن والتفريغ من وإلى الزبائن.
- تأجير المخازن والمساحات للزبائن الدائمين.

7- مديرية الإدارة العامة:تتمثل مهامها في:

- الإشراف على تسيير المستخدمين والشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة.
- التكفل بتحليل وتقديم الاقتراحات لبرامج خاصة بالتوظيف، والتكوين وتنقسم إلى:

أ - دائرة الموارد البشرية: وتنقسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة الأجور وعقود التأمين.
- مصلحة التكوين التي تعمل على توظيف، تكوين، وتطوير الموارد البشرية.

ب- دائرة الشؤون القانونية:ومن مهامها:

- إبرام الصفقات وعقود التأمين.
- تمثيل المؤسسة أمام المحكمة وأقسام الشرطة والدفاع عن حقوق المؤسسة.

8- مديرية الدراسات والتسويق والاتصال:تتمثل صلاحيات هذه المديرية في:

- تطوير وسائل الإعلام للمؤسسة ومتابعة تطبيق البرامج.
- إعداد الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة وتوزيعها على باقي المديريات الموجودة داخل الميناء والتنسيق بين التسويق والاتصال.

9- مديرية المحاسبة والمالية: تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديريات الأخرى، وتعتبر كمركز

لاتخاذ القرارات وتنفيذها وتتكفل بما يلي:

• متابعة السير المالي والمحاسبي للمؤسسة.

• المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة وذلك من خلال قيامها بالدراسات التي تهدف إلى تحسينها وتطويرها.

• تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

المطلب الثالث: إطلالة مفصلة حول مديرية المالية والمحاسبة.

إن مصلحة المالية والمحاسبة عنصر حساس وفعال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كونها متعلقة بالجانب المالي والمحاسبي فالوظيفة المالية داخل المؤسسة تحتل حيز كبير وشامل يغطي باقي المصالح الأخرى ، وذلك باعتباره المحرك الأساسي لسير النشاط.

الفرع الأول: تقديم مديرية المالية والمحاسبة

تنقسم مديرية المالية والمحاسبة الى:

• دائرة المحاسبة: وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالح هي:

• مديرية المحاسبة التحليلية:

يتم داخل مديرية المالية والمحاسبة باعتبار المؤسسة في أغلب الأحيان لا تتبع نظام المحاسبة التحليلية، ومن بين المهام الموكلة لهذه المصلحة:

• وضع دليل للمحاسبة التحليلية.

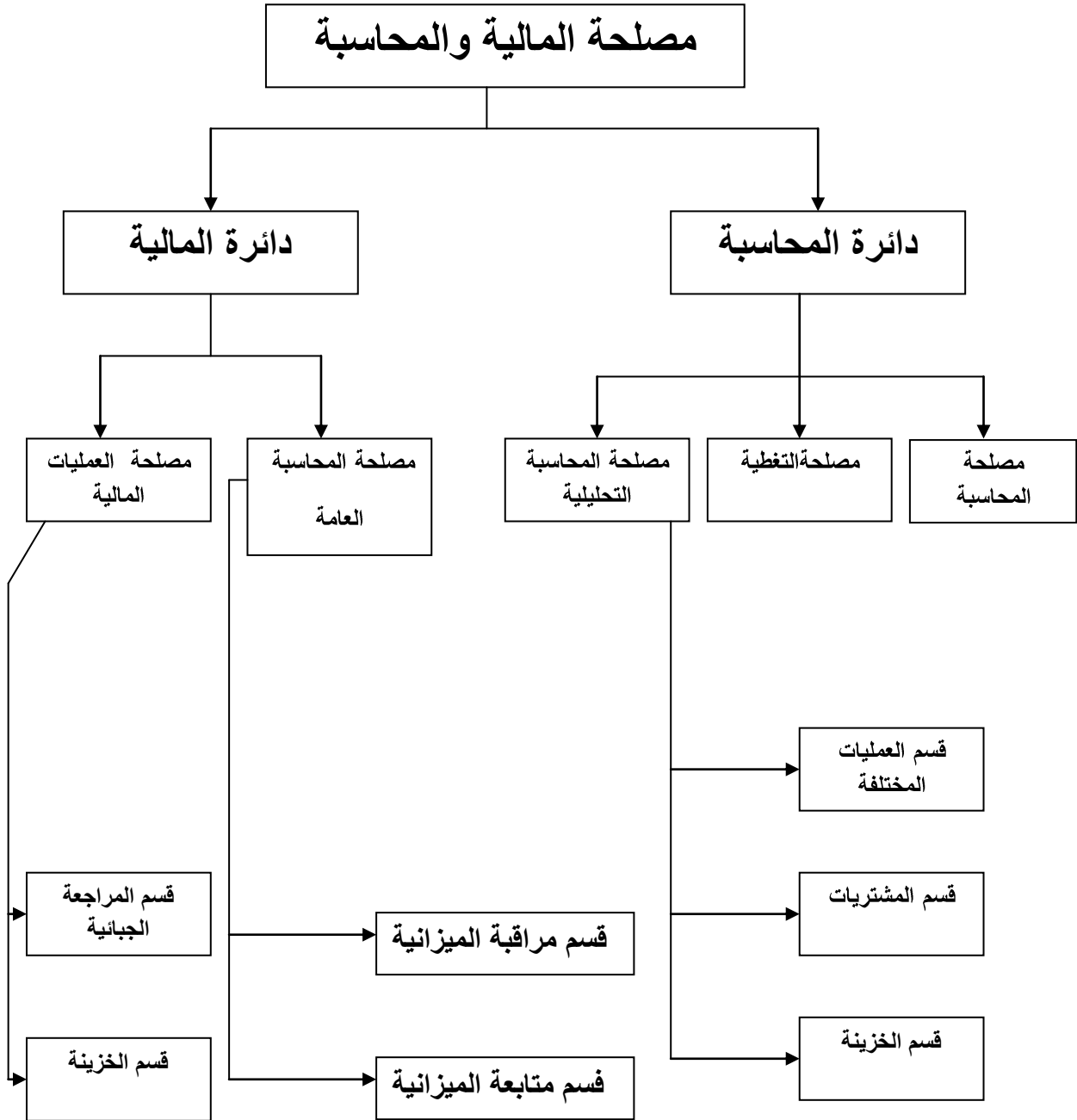
• إعطاء صورة عن نشاط المؤسسة وما تحملته من أعباء وتكاليف.

• إعداد في كل ثلاثي تحليل يخص النتائج المحصل عليها لمختلف الأقسام.

• القيام بعملية الجرد الدائم داخل المؤسسة.

ويمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة.



المصدر: وثائق المؤسسة.

- **مصلحة المحاسبة العامة:** وتشمل هذه المصلحة على:
-قسم العمليات المختلفة: تتمثل مهامه في:

- متابعة فواتير دائنو الخدمات.
- متابعة التسوية لكل حسابات مجموعة المخزونات.

-قسم المشتريات: من مهام هذا القسم:

- البقاء على اتصال مباشر ودائم مع مردودي المؤسسة من أجل ضمان التوريد الدائم.
- استلام الفواتير المرسله من طرق المورد المتعلقة بالمشتريات والتأكد من صحة المعلومات المدونة عليها.

-قسم الخزينة: تتمثل مهامه في:

- متابعة حركة المجموعة الرابعة - حسابات الغير-.
- استلام الفواتير المرسله وتسجيلها محاسبيا.
- دراسة الفواتير والتأكد من صحتها.

• **مصلحة التغطية:** تشمل هذه المصلحة على:

-قسم العلاقات مع الزبائن: الذي يقوم بـ:

- متابعة الفواتير الخاصة بالزبائن.
- تحصيل الحقوق من طرف الزبائن في الآجال المحددة.
- إلغاء الفواتير الخاطئة بقرار من المدير العام للمؤسسة.
- إشعار مصلحة المنازعات عند فوات أجل التسديد من طرف أي زبون بغية متابعته قضائيا.

-مصلحة الميزانية والاستثمارات: تتمثل فيما يلي:

- مراقبة الميزانية والقيام بعملية تقييمها ومتابعة الاستثمارات الخاصة بالمؤسسة.
- تقدير المصاريف والإيرادات المتعلقة بالنسبة الماضية
- تحصيل أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالاحتياجات كل مصلحة وتقسيم هذه المصالح إلى:

-قسم مراقبة الميزانية

-قسم متابعة الاستثمارات.

-مصلحة العمليات المالية: تتلخص فيما يلي:

-مراقبة عمل المصالح التابعة لها.

-دراسة حالة خزينة المؤسسة بصفة دورية.

-تحصيل قيمة الشيكات وإدخال مبالغها في رصيد المؤسسة بعد أن يقوم رئيس المصلحة بملاً وثيقة تسمى

"تسليمات الشيكات" وذلك إما عن طريق الخصم أين تقوم المؤسسة بدفع مقابل سرعة التحصيل أو عن

طريق الصندوق أين تكون المدة محددة بيومين إذا كان داخل سكيكدة، وإذا كان خارجها

بـ 15 يوماً، إضافة إلى وثيقة أخرى "وثيقة الإيرادات" والتي يتم إمضاءها من طرف رئيس

المصلحة ومدير المالية والمحاسبة.

- إعداد جدول التقاربات البنكية، بهدف التأكد أن رصيد المؤسسة بالبنك مساويا لرصيد البنك بالمؤسسة.

الفرع الثاني: علاقة مديرية المحاسبة والمالية بياقي المديرية.

1-علاقتها بمديرية الاستغلال : تقوم هذه المديرية بالفواتير المعدة والموقعة من طرف المدير ، كما تقوم بتقديم عناصر حساب ميزانية التشغيل سنويا.

2- علاقتها بمديرية قيادة الميناء: تزويدها بالتوقعات الحصاة بالتكاليف والإيرادات التي تطمح إلى تحقيقها، وتقدم لها فواتير الإيرادات والنفقات لتنفيذها.

3- علاقتها بمديرية الصيانة والأشغال: تسلم مديرية الصيانة والأشغال فواتير إذن الدخول إلى المخازن ، وإذن الطلبات للتسوية إلى جانب طلبها لتحرير الشيك لتسديد الطلبات المستوردة ، كما توضح هذه المديرية الاحتياجات السنوية فيما يخص قطع الغيار لاستيراد من الخارج.

4- علاقتها بمديرية الإدارة العامة: تقوم دائرة الموارد البشرية "الإدارة العامة" بتسليم الأجور الشهري للعمال والتكاليف الاجتماعية من أجل تسوية وضعيتهم، كما تقدم لها فواتير شراء المواد والمعدات المختلفة من أجل التسوية مع مواردها، وتقدم لها أيضا التوقعات السنوية للتكاليف من أجل إعداد ميزانية التشغيل والاستثمارات التقديرية.

المبحث الثاني: آليات الحوكمة المطبقة في المؤسسة المينائية لسكيدة.

من خلال إجرائنا للمقابلة في المؤسسة محل الدراسة، وجدنا أنها تتوفر على أجهزة وهيئات داخلية وخارجية تسير نشاط المؤسسة في إطار قيامها بمهامها، والتي سنتطرق إليها من خلال هذا المبحث.

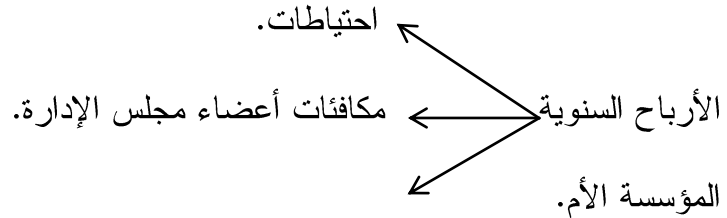
المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

إن المؤسسة محل الدراسة تابعة للمؤسسة الأم " Soge-Ports"، والمسؤولة عن إصدار اللوائح وكل ما يتعلق بنشاط المؤسسة

الفرع الأول: آلية مجلس الإدارة.

يتكون مجلس إدارة المؤسسة محل الدراسة من سبعة أعضاء يتم تعيينهم من طرف المؤسسة الأم (Soge-Ports) وهي الشركة القابضة والمالكة لأسهم جميع المؤسسات المينائية عبر التراب الوطني، من بين أعضاء المجلس مدير مؤسسة صناعة الجرارات بقسنطينة ومدير القرض الشعبي الجزائري (CPA)¹ لولاية سكيدة، حيث يتم تعيينهم على أساس الشهادة العلمية المتحصل عليها، الكفاءة والخبرة والتي يجب أن لا تقل عن العشر سنوات، وتمتاز العقود المبرمة مع الأعضاء بقابلية التجديد وهذا كل ثلاث سنوات، الستة أعضاء يمثلون مدراء لمؤسسات أخرى، أما رئيس مجلس الإدارة فهو الرئيس المدير العام للمؤسسة المينائية لسكيدة، ويعقد مجلس الإدارة اجتماعاته ثلاث مرات في السنة، بالجزائر العاصمة أو ولاية عنابة، إضافة إلى إجراء اجتماعات استثنائية إن اقتضت الحاجة إلى ذلك، وتتمثل مهامه في:

- دراسة الميزانيات التقديرية لنهاية السنة بالتفصيل، والمصادقة عليها؛
- دراسة توزيعات الأرباح حيث تكون على النحو التالي:



- تحسين سياسات الرقابة داخل المؤسسة بغية التقليل من المخاطر وتجنب الفساد المالي والإداري؛
- السهر على متابعة إنجاز المشاريع؛
- الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية، بهدف التحقق من فعاليتها ومصداقيتها؛

¹Crédit Populaire Algérien.

- التحقق من استقلالية المراجع الخارجي والأخذ بعين الاعتبار نتائج تقريره عند إعداد الميزانية.
 - اختيار وتغيير المدراء التنفيذيين؛
 - المصادقة على المشاريع الكبرى كإنشاء الموانئ الجافة.
- وبهدف إتمام مهامه على أكمل وجه، قام مجلس الإدارة بالمؤسسة المينائية لسكيدة بإنشاء ثلاث لجان كما يلي:

1 -لجنة التعيينات:

وتتكون من خمسة أعضاء من المدراء التنفيذيين وهم موظفون بالمؤسسة محل الدراسة، تتمثل مهمتها في تعيين الموظف الكفؤ لشغل منصب أعلى، وكذا الاختيار من بين المرشحين بعد إجراء مسابقة على أساس الشهادة، سنوات الخبرة...، للموظفين الجدد.

2 -لجنة المكافآت:

تتكون لجنة المكافآت من ستة أعضاء منالمدراءالتنفيذيين للمؤسسة، تتمثل مهمتهم في تحديد حوافز المدراء التنفيذيين، حيث تأخذ معيار الأداء المالي كمقياس لحجم المكافأة، والذي يتحدد بمردودية المؤسسة هذه الأخيرة تعكس مدى نجاعة التسيير في المؤسسة ومدى نجاح الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المسطرة.

3 -لجنة التدقيق الداخلي:

وتتكون لجنة التدقيق الداخلي من خمسة أعضاء من الموظفين ذوو الكفاءة والخبرة، يرأس اللجنة المدقق الداخلي المعتمد لدى المؤسسة، وهذه اللجنة تابعة لقسم المالية والمحاسبة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، ولها اتصال مباشر مع رئيس مجلس الإدارة.

الفرع الثاني: المدقق الداخلي.

وهو رئيس لجنة التدقيق بالمؤسسة، يتم تعيينه من طرف لجنة التعيينات ويجب أن لا تقل خبرته عن العشر سنوات، تتمثل مهامه في الرقابة على منهجية العمل وسيرورة النشاط لكل أقسام المؤسسة، حيث يقوم بدورات استطلاعية، لمراقبة طريقة تأدية الموظفين لمهامهم، مساءلة رؤساء المصالح إضافة إلى تدوين الملاحظات وإعداد التقارير النهائية، كما يقوم بالمصادقة على طلب إضافة مستخدم جديد، وهذا بعد إجراء الدراسات اللازمة لذلك.

المطلب الثاني: الآليات الخارجية للمؤسسة المينائية.

تعد آلية التدقيق الخارجي، الآلية الخارجية الوحيدة للحوكمة في المؤسسة محل الدراسة، حيث تقوم المؤسسة الأم (Soge-Ports)، بتعيين مراقب حسابات خارجي، يتم اختياره بعد ترشح عدة مدققين خارجيين، ويتم

الاختيار حسب معيار الكفاءة والخبرة، مدة العقد ثلاث سنوات غير قابلة للتجديد، ويقوم مراقب الحسابات بإعداد التقارير حول الوضعية المالية للمؤسسة والذي يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الميزانيات المالية التقديرية، وهذا بعد الاضطلاع على قوائمها المالية وإجراء فحص دقيق وشامل لبياناتها المحاسبية والمالية.

المبحث الثالث: الحكم على الأداء المالي للمؤسسة من خلال تطبيق آليات الحوكمة .

يهدف التقييم الدقيق للوضعية المالية في المؤسسة محل الدراسة، قمنا باستخدام أدوات التحليل المالي، ودراسة تأثير آليات حوكمة المؤسسات المطبقة في المؤسسة محل الدراسة على أدائها المالي.

المطلب الأول: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي

بغرض معرفة الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة وتقييم أدائها المالي، قمنا بإجراء تحليل مالي لقوائمها المالية، باستخدام أدوات التحليل المالي والمتمثلة في التوازنات والنسب المالية.

الفرع الأول: الميزانيات المالية المختصرة

يمكن تلخيص أهم المجاميع الكبرى للميزانيات المالية للفترة (2011-2013) في الجدول التالي:

أولاً: الميزانيات المالية المختصرة للأصول للفترة (2011-2013).

الجدول رقم (3-1): الميزانيات المالية المختصرة للأصول للفترة (2011-2013).

الوحدة: دج

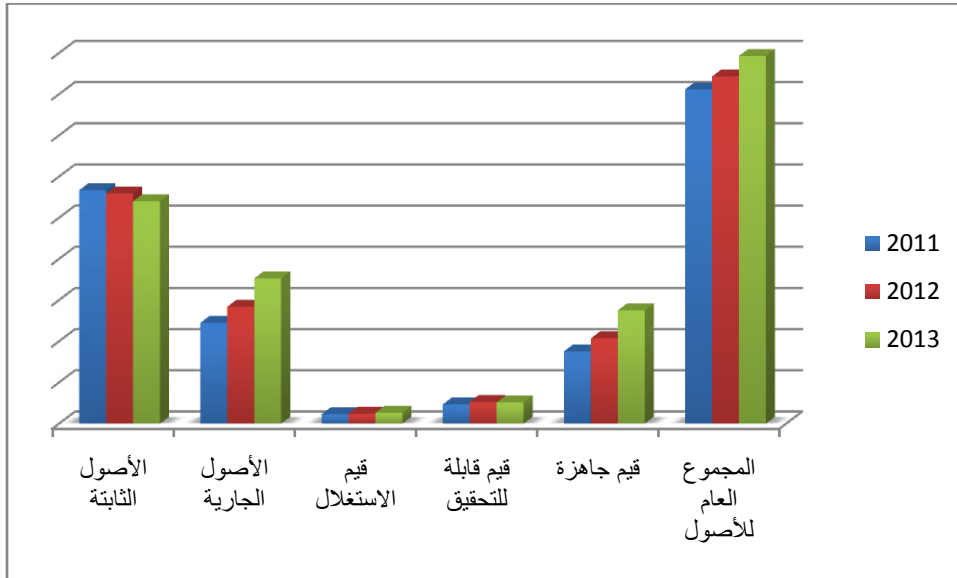
2013		2012		2011		البيان
النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	
60,47 %	10.800.497.119,55	66,30 %	11.180.718.950,97	69,83 %	11.338.298.835,72	الأصول الثابتة
39,52 %	7.058.094.672,49	33,69 %	5.680.722.717,59	30,16 %	4.896.694.638,74	الأصول المتداولة
7,42 %	524.211.110,76	8,45 %	480.084.272,95	9,28 %	454.585.433,53	قيم الاستغلال
14,62 %	1.032.010.255,77	18,61 %	1.057.662.858,86	19,07 %	934.107.097,45	قيم قابلة للتحقيق
77,95 %	5.501.873.305,96	72,93 %	4.142.975.585,78	71,64 %	3.508.002.107,81	قيم جاهزة
100 %	17.858.591.792,04	100 %	16.861.441.668,56	100 %	16.234.993.747,81	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية.

بالنسبة للأصول الثابتة نلاحظ أنها شكلت أغلبية الأصول، حيث كانت نسبتها 69,83%، 66,30% و60,47% للسنوات 2011، 2012، 2013 على التوالي، أي أنها انخفضت بنسبة 3,53% سنة 2012، وبنسبة 5,83% سنة 2013، وهذا راجع إلى انخفاض التثبيات المادية والتثبيات غير المادية. أما فيما يخص الأصول المتداولة فقد شكلت النسب: 30,16%، 33,69% و39,52% للسنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب، ونلاحظ ارتفاعها المستمر خلال سنوات الدراسة حيث ارتفعت بنسبة 3,53%، 5,83% للسنتين 2012 و2013 على التوالي، ويرجع الأمر إلى الزيادة في المخزونات والجاري انجازها إضافة إلى ارتفاع القيم الجاهزة.

ويوضح الشكل التالي تغيرات عناصر الأصول للفترة محل الدراسة.

الشكل رقم (3-3): التغير في عناصر الأصول للفترة (2011-2013).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية باستعمال برنامج Excel.

ثانيا: الميزانيات المالية للخصوم للسنوات (2011-2013).

في هذا العنصر تم إعداد الميزانيات المختصرة اعتمادا على البيانات الميزانيات المالية للسنوات 2011، 2012 و 2013.

الجدول رقم (3-2): الميزانيات المالية المختصرة للخصوم للفترة (2011-2013).

الوحدة: دج

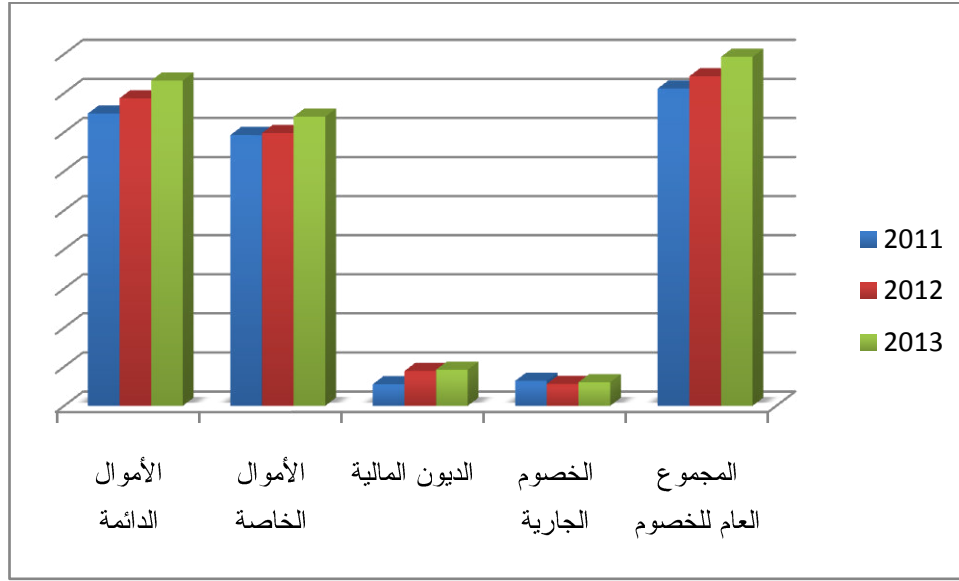
2013		2012		2011		البيان
النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	
93,23 %	16.649.895.634,66	93,34 %	15.739.453.190,60	92,13 %	14.958.737.978,01	الأموال الدائمة
88,90 %	14.801.988.213,46	88,70 %	13.961.268.794,53	92,62 %	13.855.916.432,35	أموال خاصة
11,09 %	1.847.907.421,20	11,29 %	1.778.184.396,07	7,37 %	1.102.821.545,66	ديون مالية
6,76 %	1.208.696.157,38	6,65 %	1.121.988.477,96	7,86 %	1.276.255.496,50	خصوم جارية
100 %	17.858.591.792,04	100 %	16.861.441.668,56	100 %	16.234.993.747,81	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية للمؤسسة.

فيما يخص خصوم الميزانية فقد شكلت الموارد الدائمة غالبية الخصوم بنسب 92,13%، 93,34% و 93,23% للسنوات 2011، 2012 و 2013 على التوالي، ونلاحظ ارتفاعها بنسبة 3,9% سنة 2012 مقارنة بسنة 2011، ويتبين أن غالبية الأموال الدائمة هي أموال خاصة حيث كانت نسبتها 92,62%، 88,70% و 88,90% للسنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب. أما بالنسبة للخصوم الجارية فقد شكلت النسب 7,86%، 6,65% و 6,76% للسنوات 2011، 2012 و 2013 على التوالي، ونلاحظ انخفاضها سنة 2012 بنسبة 1.21% مقارنة بسنة 2011، بسبب انخفاض الضرائب.

ويمكن توضيح تطور عناصر الخصوم للفترة محل الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): التغير في عناصر الخصوم للفترة (2011-2013).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية باستعمال برنامج Excel.

الفرع الثاني: مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة المينائية لسكيدة

سنقوم في هذا المطلب بدراسة التوازن المالي للمؤسسة محل الدراسة من خلال حسابنا لمختلف أنواع رأس المال العامل وتحليل النتائج المتوصل إليها.

أولاً: رأس مال العامل

1 رأس مال العامل الصافي:

يمثل رأس المال العامل هامش الأمان الذي يمكن المؤسسة من مواجهة مشكلة سرعة دوران المخزون، أو تأخر تسديد الزبائن ومختلف الأخطار التي قد تواجهها الأصول المتداولة، ويمكن حسابها بالصافي بطريقتين:

- من أعلى الميزانية: $\text{رمع} = \text{الأصول الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$
- من أسفل الميزانية: $\text{رمع} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم الجارية}$

ونوضح نتائج حسابنا لهذا المؤشر للفترة محل الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): حساب رأس المال العامل الصافي بطريقتين للفترة (2011-2013).

الوحدة: دج

البيان	2011	2012	2013
الأموال الدائمة	14.958.737.978,01	15.739.453.190,60	16.649.895.634,66
الأصول الثابتة	11.338.298.835,72	11.180.718.950,97	10.800.497.119,55
ر م ع	3.620.439.142,29	4.558.734.239,63	5.849.398.515,11
الأصول المتداولة	4.896.694.638,74	5.680.722.717,59	7.058.094.672,49
الخصوم الجارية	1.276.255.496,50	1.121.988.477,96	1.208.696.157,38
ر م ع	3.620.439.142,29	4.558.734.239,63	5.849.398.515,11
نسبة التغير	—	%25,91+	%28,31+

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية.

جاءت مع موجبات جميع سنوات الدراسة بقيم 3.620.439.142,29 دج، 4.558.734.239,63 دج و 5.849.398.515,11 دج للسنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب، ونلاحظ ارتفاعه التدريجي حيث ارتفع بنسبة %25,91 سنة 2012 عنه في 2011 ثم بنسبة %28,31 سنة 2013 مقارنة بسنة 2012، وهذا راجع إلى:

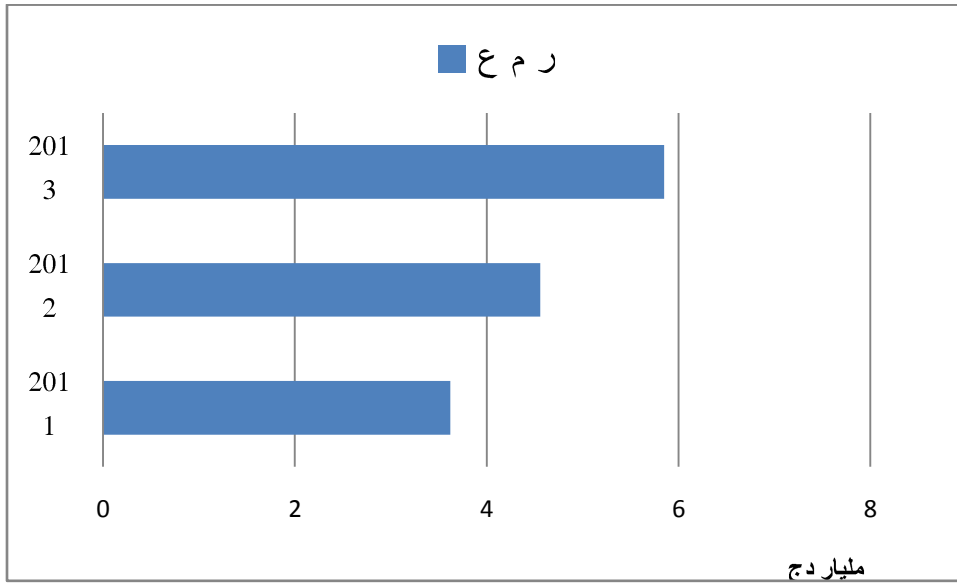
-الارتفاع المستمر في الأموال الدائمة قابله انخفاض في الأصول الثابتة.

-زيادة الأصول المتداولة قابله انخفاض الخصوم الجارية للفترة محل الدراسة.

إن ر م ع الموجب مؤشر لوضع مالي مقبول، فهذا يجنبها خطر عدم سداد المستحقات في تواريخ استحقاقها لكن الاعتماد على الأموال الدائمة في تمويل الأصول المتداولة ليس في صالح المؤسسة، فهي تتحمل تكلفة سداد فوائد الديون المالية من أجل تمويل الأصول الجارية.

وفيما يلي شكل توضيحي لتطور رأس المال العامل للفترة محل الدراسة:

الشكل رقم (3-5): تطور رأس المال العامل الصافي للفترة (2011-2013).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم () باستعمال برنامج Excel.

2 رأس المال العامل الخاص:

يمثل رأس مال العامل الخاص المقدار الإضافي من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة، ويمكن حسابه وفق العلاقة:

$$\text{ر م ع الخاص} = \text{أموال خاصة} - \text{أصول ثابتة}$$

وبعد حسابنا لرأس المال العامل الخاص، تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): حساب ر م ع الخاص للفترة (2011-2013).

الوحدة: دج

البيان	2011	2012	2013
أموال خاصة	13.855.916.432,35	13.961.268.794,53	14.801.988.213,46
أصول ثابتة	11.338.298.835,72	11.180.718.950,97	10.800.497.119,55
ر م ع خاص	2.517.617.596,63	2.780.549.843,56	4.001.491.093,91
نسبة التغير	-	%10,44+	%43,91+

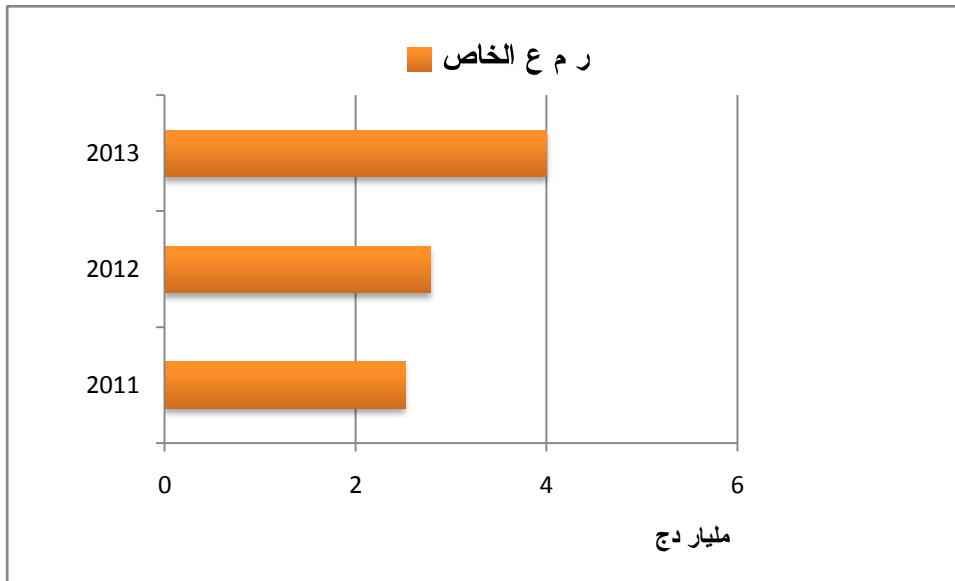
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية.

نلاحظ من الجدول رقم (3-4) أن رأس المال العامل الخاص جاء موجبا لجميع سنوات الدراسة حيث كانت قيمه: 2.517.617.596,63 دج، 2.780.549.843,56 دج و 4.001.491.093,91 دج للسنوات

2011، 2012 و 2013 على التوالي، وهذا دليل على أن الأموال الخاصة كافية لتغطية الأصول الثابتة ونلاحظ ارتفاعه المستمر للفترة محل الدراسة وهذا راجع للارتفاع المستمر في الأموال الخاصة قابله انخفاض في الأصول المتداولة.

والشكل التالي يوضح تطور مختلف أنواع رأس المال العامل للفترة محل الدراسة.

الشكل رقم (3-6): تطور رأس المال العامل الخاص للفترة (2011-2013).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-4) باستعمال برنامج Excel.

3 رأس مال العامل الخارجي.

يمثل رأس مال العامل الخارجي ذلك الجزء من الأموال الأجنبية القصيرة والطويلة الأجل، والتي تمول الأصول المتداولة، ويمكن حسابه بطريقتين كما يلي:

$$\bullet \text{ ر م ع الخارجي} = \text{الديون المالية} + \text{الخصوم الجارية}$$

حيث: الديون المالية = الديون متوسطة وطويلة الأجل

وبعد حسابنا لهذا المؤشر تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): حساب رأس المال العامل الخارجي للفترة (2011-2013).

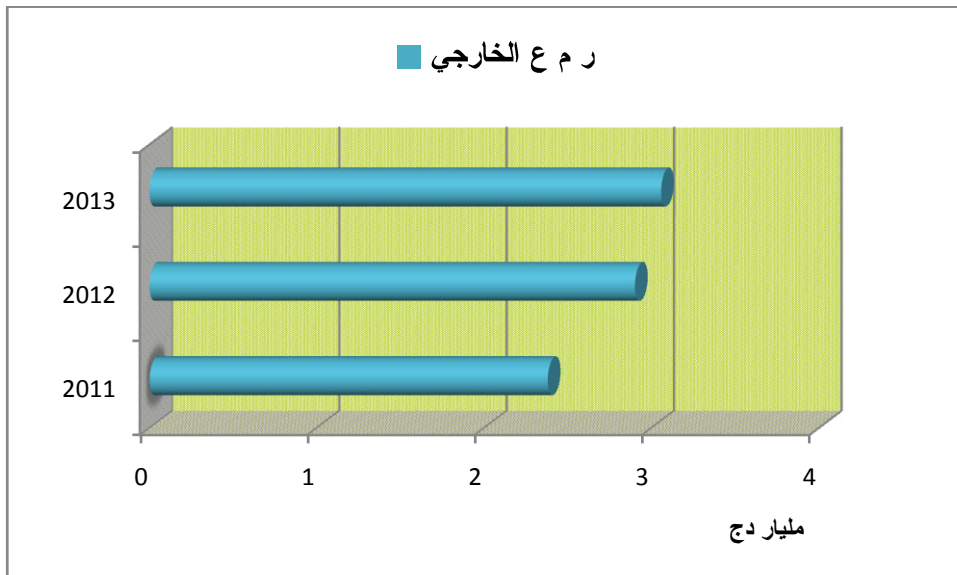
الوحدة: دج

البيان	2011	2012	2013
الديون المالية	1.102.821.545,66	1.778.184.396,07	1.847.907.421,20
الخصوم الجارية	1.276.255.496,50	1.121.988.477,96	1.208.696.157,38
ر م ع الخارجي	2.379.077.042,16	2.900.172.874,03	3.056.603.578,58
نسبة التغير	-	%21,90+	%5,37+

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية.

جاء رأس المال العامل الخارجي موجبا بقيم 2.379.077.042,16 دج، 2.900.172.874,03 دج و 3.056.603.578,58 دج للسنوات 2011، 2012 و 2013 على التوالي، ونلاحظ ارتفاعه المستمر حيث ارتفع بنسبة 21.90% سنة 2012، ثم بنسبة 5.37% سنة 2013، وهذا بسبب زيادة الديون المالية. ويوضح الشكل التالي تطور رأس المال العامل الخارجي في المؤسسة المينائية لسكيدة للفترة محل الدراسة.

الشكل رقم (3-7): تطور رأس المال الخارجي للفترة (2011-2013).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-5) باستعمال برنامج Excel.

ثانيا: الاحتياج في رأس المال العامل.

حساب الاحتياج في رأس المال العامل.

إرمع = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

ونظرا لانعدام السلفات المصرفية خلال السنوات محل الدراسة يصبح:

إ ر م ع = الأصول المتداولة - القيم الجاهزة - الديون قصيرة الأجل

وبعد حسابنا للاحتياج في رأس المال العامل للفترة محل الدراسة، تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): حساب الاحتياج في رأس المال العامل للفترة (2011-2013).

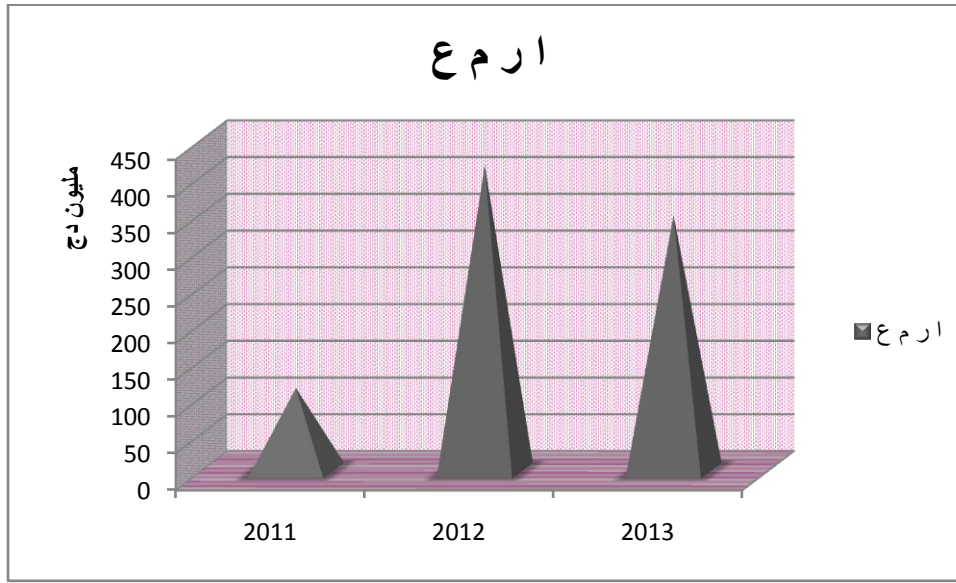
الوحدة: دج

2013	2012	2011	البيان
7.058.094.672,49	5.680.722.717,59	4.896.694.638,74	الأصول المتداولة
1.208.696.157,38	1.121.988.477,96	1.276.255.496,50	الخصوم الجارية
5.501.873.305,96	4.142.975.585,78	3.508.002.107,81	القيم الجاهزة
347.525.209.15	415.758.653.85	112.437.034,43	ار م ع
(16%)	%269+	-	نسبة التغير

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية.

والشكل التالي يوضح تطور الاحتياج في رأس المال العامل للفترة (2011-2013).

الشكل رقم (3-8): تطور الاحتياج في رأس المال العامل للفترة (2011-2013).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-6) باستعمال برنامج Excel.

لقد جاء الاحتياج في رأس المال العامل موجبا بقيم: 112.437.034,43 دج، 415.758.653,85 دج و347.525.209,15 دج، للسنوات 2011، 2012 و 2013 على التوالي، ونلاحظ ارتفاعه بنسبة 269% سنة 2012 مقارنة بسنة 2011، وهذا راجع لانخفاض الخصوم الجارية، لينخفض سنة 2013 بنسبة 16%، بسبب ارتفاع القيم الجاهزة فقد شكلت هذه الأخيرة 77.95% من مجموع الأصول المتداولة سنة 2013.

يتضح مما سبق أن المؤسسة لم تستطع تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بموارد الدورة العادية، بل كانت في حاجة إلى موارد مالية تزيد مدتها عن الدورة (الديون متوسطة وطويلة الأجل)، مما يؤثر سلبا على ربحية المؤسسة، لأن مصادر التمويل طويلة الأجل تكلفتها كبيرة مقارنة بمصادر التمويل قصيرة الأجل. **ثالثا: الخزينة الصافية.**

بعد حسابنا للخزينة الصافية للفترة محل الدراسة تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): الخزينة الصافية للفترة (2011-2013).

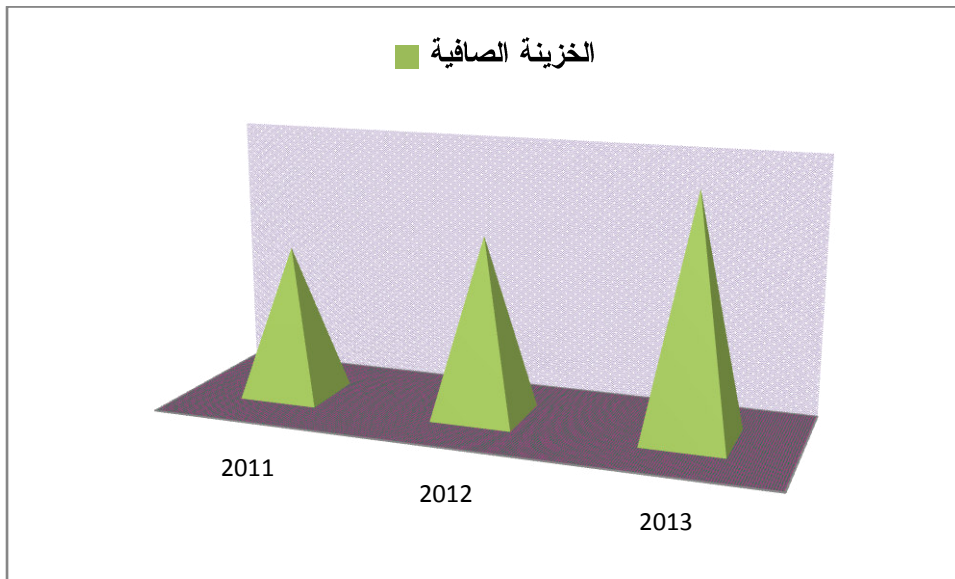
الوحدة: دج

2013	2012	2011	البيان
5.849.398.515,11	4.558.734.239,63	3.620.439.142,29	ر م ع
347.525.209.15	415.758.653.85	112.437.034,43	ار م ع
5.501.873.305,96	4.142.975.584,89	3.508.002.107,81	الخزينة الصافية
%32+	%31+	-	نسبة التغير

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدولين السابقين.

يتضمن الجدول رقم (3-7) أن الخزينة الصافية جاءت موجبة لجميع سنوات الدراسة، وقد شكلت القيم: 3.508.002.107,81 دج، 4.142.975.584,89 دج و 5.501.873.305,96 دج للسنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب، ونلاحظ ارتفاع قيمتها بنسبة 31% سنة 2012 وبنسبة 32% سنة 2013، وهذا راجع لزيادة المنتوجات وما يماثلها إضافة إلى ارتفاع القيم الجاهزة. والشكل التالي يوضح تطور الخزينة الصافية للفترة (2011-2013).

الشكل رقم (3-8): تطور الخزينة الصافية للفترة (2011-2013).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول السابق باستخدام برنامج Excel.

مما سبق فإنه في الوقت الذي كانت المؤسسة تحتاج فيها إلى المبالغ 112.437.034,43 دج ، 415.758.653.85 دج و 347.525.209.15 دج للسنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب من الخصوم الجارية لتمويل الأصول المتداولة، فإنها كانت تمتلك 3.620.439.142,29 دج، 4.558.734.239,63 دج و 5.849.398.515,11 دج للسنوات 2011، 2012 و 2013 على التوالي، أي أن التوازن المالي محقق ولكن بقيم 3.508.002.107,81 دج، 4.142.975.584,89 دج و 5.501.873.305,96 دج للسنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب، وهي مبالغ تقوم المؤسسة باستثمارها عن طريق سندات توظيف في البنك (القرض الشعبي الجزائري).

المطلب الثاني: تحليل للوضع المالي للمؤسسة باستخدام النسب المالية.

يعد تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي فقط غير كاف لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، مما يستوجب منا القيام بالتحليل العمودي للميزانية، ونقصد بذلك حساب النسب المالية وتحليل النتائج المتوصل إليها بغية التقييم الدقيق للأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: نسب السيولة.

تمكننا هذه النسب من معرفة مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، و بعد حسابها تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): نسب السيولة للفترة (2011-2013).

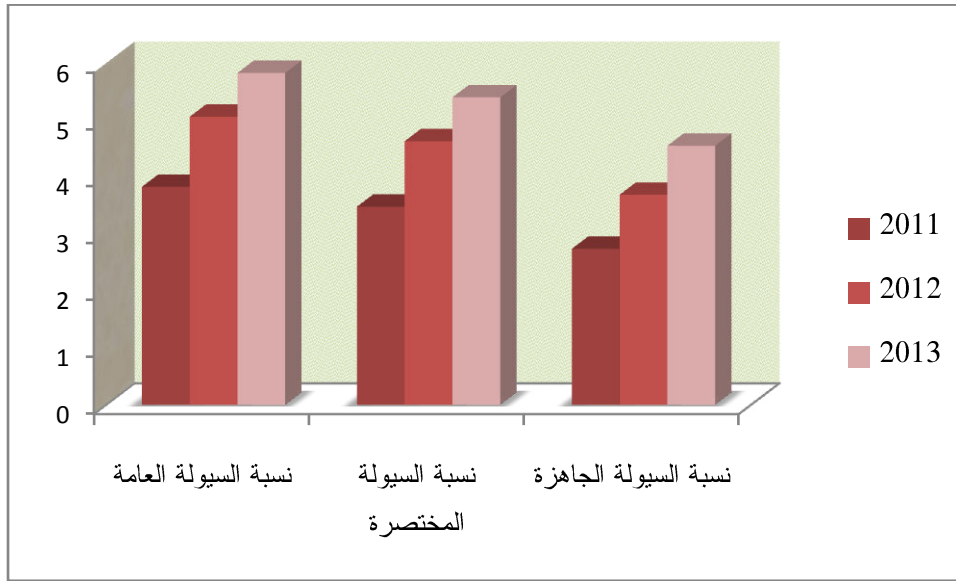
النسبة المعيارية	2013	2012	2011	الصيغة	البيان
أكبر من 1	5,83	5,06	3,83		السيولة العامة
[05-03]	5,40	4,63	3,48		السيولة المختصرة
[05-03]	4,55	3,69	2,74		السيولة الجاهزة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية المختصرة.

- بالنسبة لنسبة السيولة العامة فقد جاءت أكبر من الواحد لجميع سنوات الدراسة، وهذا يعني أن رأس المال العامل موجب، ونلاحظ ارتفاعها بنسبة 1,23 سنة 2012 وبنسبة 0,77 سنة 2013، بسبب الارتفاع في

- الأصول المتداولة، قابله انخفاض في الديون قصيرة الأجل، وهذه النتائج تدل على أن المؤسسة تلجأ في تمويلها للأصول المتداولة إلى الأموال الدائمة، مما يعود بالسلب على مردودية المؤسسة، نتيجة تحملها تكاليف فوائد الديون طويلة متوسطة وطويلة الأجل لتمويل الأصول المتداولة.
- أما فيما يتعلق بنسبة السيولة المختصرة فقد كانت كما يلي: 3,48، 4,63 و 5,40 للسنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب، ويعود ارتفاع هذه النسبة إلى ارتفاع قيمة المدينون الآخرون وارتفاع القيم الجاهزة قابله انخفاض في الخصوم الجارية، ونلاحظ أنها جاءت أكبر من النسب المعيارية والتيتراوحيين [0,5-0,3]، وعلى المؤسسة إعادة النظر في سياسة تحصيل مدينيتها، لأنه من خلال حسابنا لنسب السيولة يتضح أن المؤسسة مبالغة في الاحتفاظ بحقوقها لدى الغير.
 - وفيما يخص نسبة السيولة الجاهزة فقد شكلت النسب: 2,74، 3,69 و 4,55 للسنوات 2011، 2012 و 2013 على التوالي، وهي نسب جد مرتفعة مقارنة بالنسب المعيارية والتي تتراوح بين [0,5-0,3] وهي مبالغ تقوم المؤسسة باستثمارها في شكل سندات توظيف، بهدف تحقيق عوائد. وفيما يلي شكل توضيحي لتطور نسب السيولة للمؤسسة المينائية لسكيدة للفترة (2011-2013).

الشكل رقم (3-10): تطور نسب السيولة للفترة (2011-2013).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (3-8) باستعمال برنامج Excel.

الفرع الثاني: نسب الهيكل المالي.

تقيس هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة في تمويلها على أموالها الخاصة أو على أموال الغير، حيث تمكننا من معرفة طريقة توزيع الموارد المالية المتاحة، وفيما يلي أهمها.

الجدول رقم (3-9): حساب نسب الهيكل المالي للفترة (2011-2013).

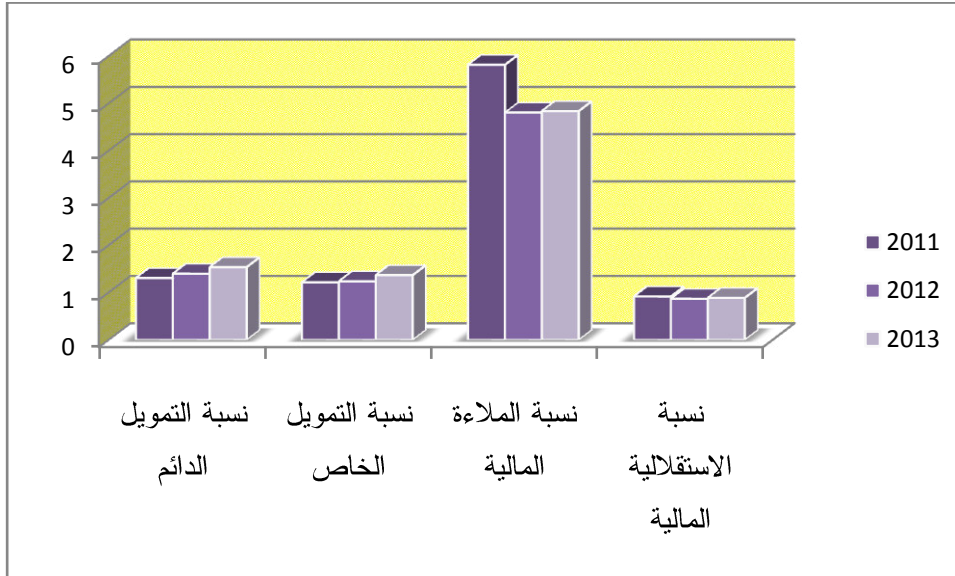
النسبة المعيارية	2013	2012	2011	الصيغة	البيان
أكبر من 1	1,54	1,40	1,31		التمويل الدائم
أكبر من 1	1,37	1,24	1,22		التمويل الخاص
[2-1]	4,84	4,81	5,82		الملاءة المالية
أكبر من 0,5	0,89	0,87	0,92		الاستقلالية المالية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية للمؤسسة وجدول حسابات النتائج.

- جاءت نسب التمويل الدائم أكبر من الواحد خلال السنوات الثلاث أي أن المؤسسة قامت بتمويل أصولها الثابتة بأموالها الدائمة، حيث كانت القيم 1,31، 1,40، و1,54 للسنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب، ونلاحظ ارتفاعها سنة 2013 نظرا لارتفاع المستمر في الأموال الدائمة الذي قابله انخفاض في تدريجي في الأصول الثابتة، ولمعرفة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة، سنقوم بتحليل نسبة التمويل الخاص.
- بالنسبة لنسبة التمويل الخاص، نلاحظ أنها جاءت أكبر من الواحد للفترة محل الدراسة، حيث شكلت النسب 1,22، 1,24، و1,37 للسنوات 2011، 2012 و 2013، وهذا دليل على تمكن المؤسسة من تمويل أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة دون اللجوء إلى الديون المالية، وقد ارتفعت النسبة سنة 2012 ثم سنة 2013 بسبب زيادة الأموال الخاصة وانخفاض الأصول الثابتة.
- فيما يتعلق بنسبة الملاءة المالية فقد جاءت أكبر من 2 للسنوات الثلاث حيث كانت 5,82، 4,81، و4,84 للسنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب، ونلاحظ أن الأموال الخاصة تشكل غالبية الخصوم وأربعة أضعاف الديون مما يمكن المؤسسة من تسديد ديونها أو الاقتراض.
- أما فيما يتعلق بنسبة الاستقلالية المالية والتي شكلت النسب 0,92، 0,87، و0,89 للسنوات 2011، 2012 و 2013 على التوالي، ونلاحظ انخفاضها بنسبة 7% سنة 2012 وهذا راجع لارتفاع الأموال الدائمة بسبب

زيادة الديون المالية، غير أنها فاقت النسبة المعيارية 0.5، مما يدعم تحليلنا حول تمتع المؤسسة بالاستقلالية المالية وإمكانية حصولها على قروض في حالة طلبها.

ونخلص من خلال دراستنا لنسب الهيكل المالي، أن المؤسسة محل الدراسة قامت بتمويل أصولها الثابتة بأموالها الخاصة، وتمتع بالاستقلالية المالية وإمكانية حصولها على قروض. وفيما يلي شكل توضيحي لتطور نسب الهيكل المالي للمؤسسة المينائية لسكيكدة للفترة (2011-2013).
الشكل رقم (3-11): تطور نسب الهيكل المالي للفترة (2011-2013).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (3-9) باستعمال برنامج Excel.

الفرع الثالث: نسب المردودية.

تقيس نسب المردودية مدى كفاءة استخدام المؤسسة للموارد المتاحة مقارنة مع النتائج المحققة، وبعد حسابنا لنسب المردودية تم تدوينها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): حساب نسب المردودية للفترة (2011-2013).

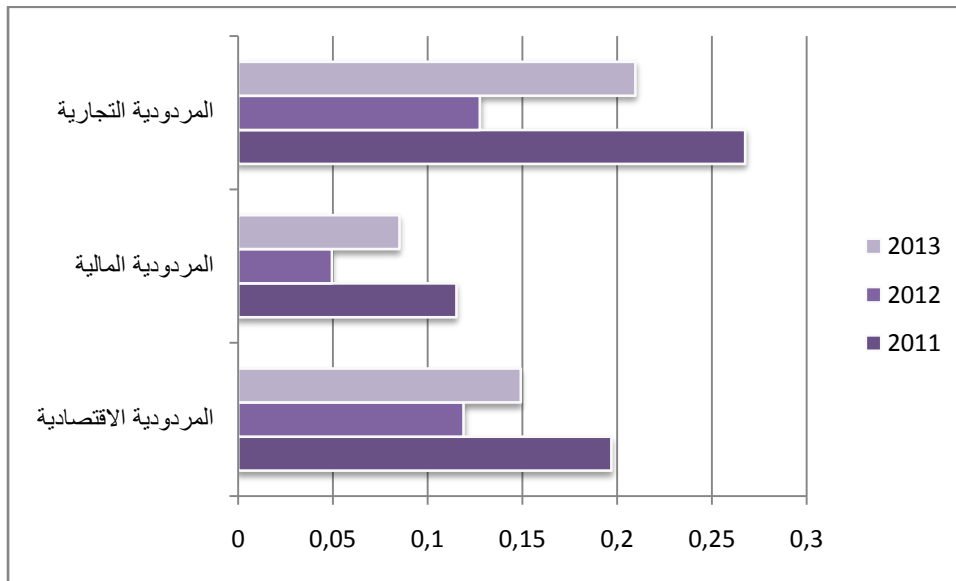
الوحدة: دج

2013	2012	2011	الصيغة	البيان
%14.92 0,1492	%11.90 0,119	%19.70 0,197		المردودية الاقتصادية
%8.52 0,852	%4.95 0,459	%11.52 0,1152		المردودية المالية
%20.97 0,2097	%12.75 0,1275	%26.76 0,2676		المردودية التجارية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج.

ويمكن توضيح نتائج الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-12): تطور مختلف أنواع المردودية للفترة (2011-2013).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (3-10) باستعمال برنامج Excel.

- بالنسبة للمردودية الاقتصادية فقد جاءت بنسب: 19.70%، 11.90% و 14.92% للسنوات 2011، 2012 و 2013 على التوالي، ونلاحظ انخفاضها بنسبة (7.80%) سنة 2012 وهذا راجع لانخفاض الفائض الإجمالي للاستغلال قابله، ارتفاع في الأصول الاقتصادية، لترتفع النسبة في 2013 إلى 14.92%، أي بنسبة 3.02% وهذا بسبب زيادة الفائض الإجمالي للاستغلال.
- فيما يخص المردودية المالية فقد كانت نسبها: 11.52%، 4.95% و 8.52% للسنوات 2011، 2012 و 2013 على التوالي، ونلاحظ انخفاضها الكبير الذي كان بنسبة (6.57%) سنة 2012 مقارنة بسنة 2011، وهذا راجع لانخفاض النتيجة الصافية، قابله ارتفاع في الأموال الخاصة، لترتفع النسبة بعدها في 2013 إلى 8.52%، وهذا يعود لارتفاع النتيجة الصافية، ويتضح من نتائج المردودية المالية، أن كل واحد دينار جزائري مستثمر من الأموال الخاصة، يحقق ربحا قدره:
 - 0,1152 دج سنة 2011.
 - 0,459 دج سنة 2012.
 - 0,852 دج سنة 2013.
- وفيما يتعلق بالمردودية التجارية للمؤسسة، فقد شكلت النسب 26.76%، 12.75% و 20.97% للسنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب، ويتضح انخفاضها بنسبة (14.01%) سنة 2012 وهذا راجع لانخفاض النتيجة الصافية.
ويتضح من خلال نتائج المردودية التجارية للمؤسسة أنها تحقق عن كل 1 دج من المبيعات السنوية ربحا صافيا قدره:
 - 0.2676 دج سنة 2011.
 - 0.1275 دج سنة 2012.
 - 0.2097 دج سنة 2013.

المطلب الثالث: تأثير آليات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي في المؤسسة المينائية لسكيدة EPS.

بعد تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، تبين أنها تتمتع بأداء جيد، وقد استنتجنا ذلك من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها خلال السنوات الثلاث، ومن خلال تحقيقها لشروط التوازن المالي، أما فيما يتعلق بمدى مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق تلك النتائج، نبرزه من خلال مهام ومسئوليات كل آلية سواء كانت داخلية أو خارجية.

الفرع الأول:أثر الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات.

بما أن الآليات الداخلية للحكومة بالمؤسسة ميدان الدراسة، تتمثل في: مجلس الإدارة بلجانه، والتدقيق الداخلي والتي تهدف إلى ترشيد اتخاذ القرارات، وتحرص على ترسيخ القواعد والأسس التي تساهم في تجسيد مفهوم الحوكمة، فإن لكل منها أثر ملموس في تحقيق النتائج المالية التي تعكس الأداء المالي للمؤسسة، ونوضح ذلك كما يلي:

أولاً: مجلس الإدارة.

يتمتع مجلس الإدارة باستقلالية أعضائه، ما يساهم في إضفاء الموضوعية والمصداقية عند اتخاذ القرارات، كما أن أعضائه هم مديرو مؤسسات كبرى في القطاع الاقتصادي، وذوي خبرة وكفاءة عالية، ما يوتر إيجابيا على تحقيق النتائج المالية والأداء المالي في المؤسسة، وذلك خلال ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلال الفرص الاستثمارية، وبالتالي تحقيق مردودية عالية.

ثانياً: لجان مجلس الإدارة.

يمكن إبراز هذه اللجان وأثرها في تحقيق النتائج المالية كما يلي:

1 - لجنة المكافآت:

تعتمد لجنة المكافآت في منحها للحوافز على مستوى الأداء المالي المحقق، الأمر الذي يشجع المدراء التنفيذيين على أداء مهامهم بكل مصداقية ونزاهة بهدف تحقيق أكبر عوائد، ما يساهم في تحسين الأداء المالي في المؤسسة.

2 - لجنة التعيينات:

تقوم لجنة التعيينات باختيار الموظفين على أساس عدة معايير منها الشهادة العلمية المتحصل عليها والخبرة المكتسبة، واختيار أحسن المستخدمين لتأدية وظائفهم، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ما يضمن تأدية المهام بكل كفاءة وفعالية، ويساهم في تحسين الأداء المالي في المؤسسة.

3 - لجنة التدقيق:

للجنة التدقيق أثر إيجابي على الأداء في المؤسسة المينائية لسكيدة، عن طريق الإشراف على سيرورة النشاط من خلال قيامها بالرقابة على الأداء في المؤسسة، حيث تقوم بمراقبة منهجية الأداء وتقييمها والتحقق فيما إذا كانت العملية الانتاجية تسري وفق الخطط الموضوعية ووفقا للنظام الساري العمل به في المؤسسة، ما يسمح بإخضاع المسير إلى الانضباط ومنع حدوث الفساد المالي والإداري، ما يؤدي إلى اكتشاف

الانحرافات والتجاوزات، ومن ثم القضاء عليها وتجنب حدوثها مستقبلا، وبالتالي الوصول للأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: أثر الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات.

يمثل التدقيق الخارجي الآلية الخارجية الوحيدة والتي لها علاقة بالمؤسسة محل الدراسة، وسنحاول ربط التدقيق الخارجي بمستوى الأداء المالي من خلال عرضهماه ومسئوليته.

إن عملية التدقيق الخارجي على مستوى المؤسسة تتم من خلال التعاقد مع مراقب حسابات يتمتع بكفاءة عالية وخبرة متميزة، والذي تختاره الشركة الأم للمؤسسات المينائية، وهذا كل ثلاث سنوات بعقد غير قابل للتجديد، الأمر الذي يمنحه استقلالية تامة، ويضمن دقة، شفافية ومصداقية التقارير المالية التي يقوم بإعدادها وفق المبادئ المحاسبية واللوائح والقوانين، كما يقوم أيضا مدقق حسابات المؤسسة بالدراسة التفصيلية للقوائم المالية والبيانات والمحاسبية، مما يسمح باكتشاف الانحرافات والتضليل الذي قد يكتسي البيانات المحاسبية والمالية مما يسمح بتشخيص دقيق وموضوعي للقوائم المالية، ليقوم في الأخير بإعداد التقرير النهائي حول الوضعية المالية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض مختلف آليات الحوكمة المتواجدة فعلا في المؤسسة، وجدنا أنها تتمثل في الأجهزة التالية: مجلس الإدارة، لجنة التدقيق والتدقيق الخارجي، وأن لكل منها مهام ومسؤوليات يقوم بها، وتهدف كلها إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، أما في ما يتعلق بالأداء المالي في المؤسسة المينائية لسكيدة، للحكم عليه قمنا بتشخيصه وتقييمه من خلال عملية التحليل المالي، وعليه توصلنا إلى النتائج التالية:

من خلال تحليلنا للوضع المالي للمؤسسة المينائية لسكيدة خلال الفترة الدراسة (2011-2013)، باستعمال أدوات التحليل المالي المتمثلة في التوازنات و النسب المالية، تبين لنا من نتائج التحليل باستخدام رؤوس الأموال العاملة، تحقيق المؤسسة لوضع مالي مقبول من حيث التوازن المالي ولكنه لم يكن مثاليا فقد أظهرت نتائج الاحتياج لرأس المال العامل، أن موارد الدورة العادية لم تكف لتغطية الاحتياجات، ما جعل المؤسسة تلجأ إلى موارد تزيد مدتها عن دورة استغلالية و نعني بذلك الديون متوسطة و طويلة الأجل.

كما تبين وجود مبالغ مالية معتبرة في خزينة المؤسسة، يتم استثمارها في شكل سندات توظيف، وهذا ما استنتجناه من خلال إجرائنا للمقابلة مع مسؤول قسم المالية والمحاسبة في المؤسسة المينائية لسكيدة.

أما فيما يتعلق بأهم نتائج التحليل بواسطة النسب المالية، فقد تبين أن المؤسسة تعتمد على الأموال الخاصة في تمويلها للأصول الثابتة، كما تتمتع باستقلالية مالية وقدرة على الاستدانة، وقد استخلصنا من خلال إجرائنا للمقابلة، أن المؤسسة تقوم بإقراض البنك الشعبي الجزائري وهو ما يؤكد سلامة موقفها المالي وتمتعها بصحة مالية جيدة، كما أن المؤسسة تحقق مردودية تبقى مقبولة عموما، وبإمكانها استغلال مواردها بعقلانية وفعالية لتحقيق أعلى مردودية.

إن هذه النتائج المالية المتوصل إليها تعكس لنا الأداء المالي الجيد الذي تتمتع به المؤسسة محل الدراسة، والذي كان للآليات الداخلية والخارجية المجسدة في المؤسسة أثر في تحقيقها، من خلال ما تمتاز به قوائمها

المالية وبياناتها المحاسبية من دقة وشفافية، نظرا لتوخي النزاهة والموضوعية في إعدادها، وهو ما يؤثر إيجابيا على عملية تقييم أدائها المالي، مما يسمح بتحسينه.

خاتمه

خاتمة

بعد الدراستين النظرية والميدانية لهذا الموضوع، خلصنا إلى أن نظام حوكمة المؤسسات جاء على إثر الأزمات والفضائح المالية التي طالت كبرى دول العالم، حيث يهدف الالتزام بمبادئها إلى تحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة، ونقصد بذلك المساهمين، المسيرين، الموردين...، وقد أصبح بقاء المؤسسة في سوق تسوده المنافسة والانفتاح على التجارة الخارجية، مرهونا بمدى تحقيقا لأهدافها، وقدرتها على توليد أرباح، وهذا ما يحققه العمل بآليات حوكمة المؤسسات، حيث تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة نظرا لدورها في تحقيق شفافية القوائم المالية، ضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات، وتفعيل الدور الرقابي لمهنة التدقيق، بغية ضمان المصداقية والنزاهة في إعداد القوائم المالية للمؤسسة، كل هذه الميزات التي يمنحها انتهاج نظام الحوكمة المؤسسية تساهم في تحسين الأداء المالي في المؤسسة، إضافة إلى أن عملية تقييم الأداء المالي في نظام محوكم، تأتي بنتائج إيجابية على الأداء، فبفضل آليات حوكمة المؤسسات، فإن عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة ستكون في منتهى الدقة والموضوعية، وتعكس الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة، وهذه تعتبر إجابة على الإشكالية المطروحة التي تمحورت حول تبيان الكيفية التي تؤثر بها آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي بالمؤسسة المينائية لسكيدة، حيث افترضنا جملة من الفرضيات التي نجيب ونحكم على مدى إثباتها أو نفيها كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: عملية التحليل المالي تبقى نفسها في ظل تطبيق الحوكمة أو عدم وجودها ولكن النتائج قد تختلف لأن الحوكمة لها تأثير إيجابي على المردودية وعلى الحفاظ على الأموال مع ترشيد عملية استثمارها.

الفرضية الفرعية الثانية: لآليات الحوكمة أثر إيجابي على الأداء المالي في المؤسسة المينائية لسكيدة ويتجسد ذلك من خلال دقة وشفافية القوائم المالية والبيانات المحاسبية، والتي من خلال دراستها، يتمكن المسير المالي من معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، وبالتالي إمكانية تحسين أدائها المالي.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الآليات الخارجية للحوكمة إيجابيا على الأداء المالي في المؤسسة المينائية لسكيدة، وهذا بفضل التدقيق الخارجي الذي يتمتع بال كفاءة والاستقلالية التامة، مما يسمح بإضفاء النزاهة والموضوعية على القوائم المالية.

بعد الإجابة على فرضيات الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج، ومن جهة أخرى تقديم بعض النقاط التي وجدنا أنها غير موجودة أو مطبقة بشكل محدود وهي تعد مهمة عند تطبيقها في ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة: توصلنا إلى جملة من النتائج، والمتمثلة في:

- من خلال نتائج التحليل بواسطة التوازنات المالية للمؤسسة محل الدراسة، تبين لنا أنها حققت توازناً مالياً خلال فترة الدراسة (2011-2013)، فقد كان رأس المال العامل موجباً وكافياً لتغطية الاحتياج في رأس المال العامل، حيث حققت المؤسسة خزينة موجبة، يتم استثمار أموالها في شكل سندات توظيف بالقرض الشعبي الجزائري، بهدف تحقيق عوائد.
- وبعد استكمالنا لتحليل القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة باستخدام النسب المالية، تبين لنا أن للمؤسسة سيولة كافية لتغطية احتياجاتها قصيرة الأجل، ما يبعدها عن خطر العسر المالي أو الإفلاس إضافة لتمتعها باستقلالية مالية وقدرة على الاستدانة، كما أنها تحقق مردودية مقبولة عموماً ولو أنه كان من الممكن تحقق نسب مردودية أعلى، نظراً للإمكانيات المعتبرة التي تمتلكها المؤسسة.
- إن نتائج تقييم الأداء المالي في المؤسسة، تبين الأثر الإيجابي لآليات حوكمة المؤسسات بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يساهم تفعيل المبادئ الداخلية بإضفاء الاستقلالية عند اتخاذ القرارات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغية تحقيق أكبر عوائد، كما تساهم آلية التدقيق الخارجي في تحسين جودة القوائم المالية، من خلال ضمان الالتزام بمعايير المحاسبة، ما يسمح بضمان شفافية ومصداقية البيانات المالية، ما يؤدي في الأخير إلى إعطاء صورة حقيقية للوضع المالي للمؤسسة، واكتشاف نقاط القوة لاستغلالها ومواطن الضعف لتصحيحها وتجنبها مستقبلاً، الأمر الذي يساعد على تحسين الأداء المالي.

ثانياً: التوصيات: وعلى ضوء النتائج السابقة، فإن الباحثة تقدم التوصيات التالية:

- على المؤسسات انتهاج نظام الحوكمة، نظراً لما يحققه من ميزات تساعد على تحقيق أهدافها في ظل المتغيرات التي يشهدها الاقتصاد من عولمة وانفتاح على الأسواق الدولية.
- الالتزام بمعايير محددة وصارمة في تعيين الموظفين وذلك لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد.
- تقديم حوافز يتم تحديدها وفق معيار الأداء المالي، مثل معدلات الربحية، ما يشجع الموظفين على تقديم الأفضل، بهدف تحسين الأداء المالي.
- ضرورة الاستفادة من التجارب التي خاضتها دول العالم في مجال تطبيقها لمبادئ حوكمة المؤسسات.
- عقد ندوات ومؤتمرات يتم فيها شرح نظام الحوكمة، وتبيان الدور الهام الذي تلعبه في ضمان استمرارية المؤسسة وبالتالي تنمية الاقتصاد ككل.

آفاق البحث:

يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لأبحاث أخرى مثل:

- التدقيق الخارجي كآلية لتفعيل حوكمة المؤسسات.
- دور حوكمة المؤسسات في اتخاذ قرار منح الائتمان.
- أثر آليات حوكمة المؤسسات على القطاع البنكي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1 أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 2 أندراوس عاطف ولیم، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- 3 جن ساسي الياس، قريشي يوسف، التسيير المالي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 4 جن ساسي الياس، قريشي يوسف، التسيير المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 5 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- 6 حماد طارق عبد العال، تحوّل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان نظرة حالية ومستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 7 حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب: تطبيقات الحوكمة في المصارف)، مصر، 2005.
- 8 الحناوي محمد صالح، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية_التحليل المالي لمشروعات الأعمال، مصر، الدار الجامعية، 2005.
- 9 الحياي وليد ناجي، التحليل المالي، بدون طبعة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007.
- 10 الخطيب محمد محمود، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، بدون طبعة، دار حامد للنشر، الأردن، 2002.
- 11 خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 12 دادي عدون ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، 1999.
- 13 الزبيدي حمزة محمود، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
- 14 الزغبي هيثم محمد، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2000.
- 15 سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2008.

- 16 سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 17 السوفري فتحي رزق، سمير كمال محمد، محمود مراد مصطفى، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 18 سوليفان جون وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة سمير كرم، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
- 19 شاكر منير محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
- 20 عباس علي، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة الرائد، الأردن، 2004.
- 21 عبد الرحيم محمد ابراهيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- 22 عبد السيد ناظم حسين، محاسبة الجودة (مدخل تحليلي)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 23 الغالبي طاهر محسن، إدريس وائل صبحي، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 24 غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2014.
- 25 فرحات جمعة السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، السعودية، 2000.
- 26 فرحان طالب علاء، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع الاردن، 2011.
- 27 فوزي سميحة، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر، أبريل 2003.
- 28 - لسلوس مبارك، ، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 29 مزنان فهد نصر حمود، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2009.
- 30 مطر محمد، التحليل المالي والائتماني: الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000.
- 31 هندي منير إبراهيم، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008.

32 واردة الخليل عطا الله، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد المالي في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

33 اسحق محمد أبو زور عفاف، استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.

34 آل غزيوي حسين عبد الجليل، حوكمة الشركات وأثرها على الإفصاح في المعلومات المالية، مذكرة ماجستير، جامعة المحاسبة الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.

35 بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2011.

36 حبوش محمد جميل، مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات (دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء شركات المساهمة العامة)، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غير منشورة، كلية علوم التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

37 دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2006.

38 سعادة اليمين، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها - دراسة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة-العلمة-سطيف، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

39 صالح صالح، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة - دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية-، تخصص تحليل استراتيجي، صناعي مالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2011/2010.

40 عباسي صابر، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة- الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2012/2011.

- 41- عبد الرحمن قباجه عدنان عبد المجيد، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 42- عبد الصمد عمر علي، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المدينة، 2008-2009.
- 43- عبدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008-2009.
- 44- غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.
- 45- فروم محمد الصالح، النمو و الأداء المالي و الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة تحويل الخشب و الحديد-عنابة، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006/2007.
- 46- فلاح المناصير عمر عيسى، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013.
- 47- مناد علي، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي - دراسة قياسية حالة SPA الجزائر، - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة تلمسان، 2013/2014.
- 48- منصور الشريف حمود مصطفى، إطار مقترح لمراجعة نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية - دراسة نظرية / تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة بنها، مصر، 2006.
- 49- يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2008-2009.

الملتقيات العلمية:

- 50- بديسي فهيمة، الملتقى الوطني حول مهنة التدقيق في الجزائر، مداخلة بعنوان التدقيق الداخلي ودوره في إنجاح مسار تطبيق الحوكمة، جامعة سكيكدة، 2010.

- 51 جريس السعيد، يحيى نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
- 52 بلعادي عمار، رضا جاو حدو، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المؤسسية المحاسبية للمؤسسة - واقع، آفاق ورهانات - جامعة أم البواقي 7-8 ديسمبر 2010.
- 53 جميل أحمد، سفير محمد، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة بعنوان حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى والشفافية الإفصاح، جامعة بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012.
- 54 حساني رقية، مروة كرامة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة بعنوان آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، يومي 07/06 ماي 2012، جامعة بسكرة.
- 55 دادن عبد الغني، محمد الأمين كعاسي، الأداء المالي من منظور المحاسبة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.
- 56 فوزي سميحة ، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر، أبريل 2003.
- 57 يحيى نعيمة، بوسلمة حكيمة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة بعنوان دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، يومي 07/06 ماي 2012.

المجلات العلمية:

- 58 - بريس عبد القادر، قواعد تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006.
- 59 - دادن عبد العني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، جامعة ورقلة.
- 60 - عزي لخضر وآخرون، الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، هولندا، العدد 27، 2006،

المراجع باللغة الأجنبية:

- 61- Nacer Eddine Sadi, Analyse financière d'entreprise méthodes et outils d'analyse et de diagnostique normes françaises et internationales. Le Harmattan, Paris, France, 2009.
- 62- Alain Marion, Analyse financière concepts et méthodes, DUNOD, 3 ème édition, Paris, France, 2004
- 63- Claran Warch, Les rations clés du management, Edition: Village Mondiale, 1998.
- 64- Fateh Dabla, le système de gouvernement d'entreprise nouvellement privatisées en Algérie –Etudes de quelques cas-, Mémoire de Magister en sciences économiques, Algérie, 2006/2007.
- 65- Gérard Charreaux, Jean-Pirere Petol-Belin, Les théories des organisations, Edition Economica, Paris, France
- 66- Geudi Norbert, Finance d'entreprise les règles du jeu, Edition Organisation, 1997.
- 67- Jacque Teulie, Analyse financière de l'entreprise, Edition Chotard et Associes Editeurs, 1989.
- 68- Jean Luk Boulot, L'analyse financière, Edition: Publi Unior, France, 1982.
- 69- Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, Paris, Edition Economica, 1997
- 70- Patrice VIZZAVONA, Gestion financière, 8 ème edition, Berti edition, Paris
- 71- PATRICK PIGET, La gestion financière, Edition Economica, Paris, France, 1998
- 72- Pierre Conso, Farouk Hemici, Gestion financière de l'entreprise, 9ème Edition, Baris: Dunod, France, 1999.

المواقع الالكترونية:

73 - محمد نابغ، بازل وفن المراجعة الداخلية للبنوك، اضطلع عليه في 2015-02-25 على الساعة 12.00

<http://www.masress.com/alalamalyoum/585832>

74- Manuel De Oluveira, Etynologie Du Terme Gouvernance, Service De traduction, Commission Européenne Téléchargeable le 20/03/2013 à 16:30.

[http //ec.europa.eu/gouvernance/docs/docsfr.pdf](http://ec.europa.eu/gouvernance/docs/docsfr.pdf).

الملاحق

BILAN CLOS LE 31 DECEMBRE 2011

PASSIF	Note	EXERCICE EN COURS (Année 2011)	Exercice précédent (Année 2010)	Évolution en % (2011)/(2010)
CAPITAUX PROPRES				
Capital émis	1	3 500 000 000,00	3 500 000 000,00	
Capital non appelé	2	-		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	3	8 758 594 077,46	8 107 901 100,14	
Écart de réévaluation	4	-		
Écart d'équivalence (1)	5	-		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	6	1 597 322 354,89	1 329 075 119,91	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	7	0,00	73 096 020,32	
Part de la société consolidante (1)		-	-	
Part des minoritaires (1)		-	-	
		13 855 916 432,35	13 010 072 240,37	
PASSIFS NON COURANTS				
Participations détenues pour compte de l'État	8	-	-	
Emprunts et dettes financières	9	-	-	
Impôts (différés et provisionnés)	10	-	-	
Autres dettes non courantes	11	-	-	
Provisions et produits constatés d'avance	12	1 102 821 545,66	845 446 494,59	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		1 102 821 545,66	845 446 494,59	
PASSIFS COURANTS				
Fournisseurs et comptes rattachés	13	269 454 095,04	370 424 316,20	
Impôts	14	666 243 719,11	720 726 860,50	
Autres dettes courantes	15	340 557 682,35	306 731 654,42	
Trésorerie passif (découvert bancaire)	16	-	-	
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 276 255 496,50	1 397 882 831,12	
TOTAL GÉNÉRAL		16 234 993 474,51	15 253 401 566,08	

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

Compte de résultats Clos
le 31 décembre 2011

Par nature

LIBELLE	EXERCICE CLOT (Année 2011)	Exercice précédent (Année 2010)	Evolution en %
Vente de produits annexes	5 968 176 688,76	5 904 664 079,44	
Variation stocks produits finis et en cours	-	-	
Production immobilisée	-	-	
Subvention d'exploitation	-	-	
I- Production de l'exercice	5 968 176 688,76	5 904 664 079,44	
Achats consommés	261 645 543,45	310 191 343,59	
Services extérieurs et autres consommations	384 692 217,23	912 895 297,59	
II- Consommation de l'exercice	646 337 760,68	1 223 086 641,18	
III- Valeur ajoutée d'exploitation (1-2)	5 321 838 928,08	4 681 577 438,26	
Charges de personnel	2 213 184 245,77	2 074 620 154,34	
Impôts, taxes et versements assimilés	161 631 781,44	162 310 950,80	
VI- Excédent brut d'exploitation	2 947 022 900,87	2 444 646 333,12	
Autres produits opérationnels	225 069 619,95	72 834 890,31	
Autres charges opérationnelles	13 751 993,16	23 607 637,68	
Amortissements, provisions et pertes de valeur	1 241 095 522,01	1 059 437 704,53	
Reprise sur pertes de valeur et provisions	177 909 562,35	133 319 432,02	
V- Résultat opérationnel	2 095 154 568,00	1 567 755 313,24	
Produits financiers	107 874 173,87	174 022 477,87	
Charges financières	78 603 051,96	13 507 598,80	
VI- Résultat financier	29 271 121,91	160 514 879,07	
VII- Résultat ordinaire avant impôt (5+6)	2 124 425 689,91	1 728 270 192,31	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	596 027 547,00	603 101 533,73	
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	- 68 924 211,98	- 203 906 461,33	
Total des produits des activités ordinaires	6 479 030 044,93	6 284 840 879,64	
Total des charges des activités ordinaires	4 881 707 690,04	4 955 765 759,73	
Résultat net des activités ordinaires	1 597 322 354,89	1 329 075 119,91	
Éléments extraordinaires (produits à détailler)	-	-	
Éléments extraordinaires (charges à détailler)	-	-	
Résultats extraordinaire	-	-	
Résultat net de l'exercice (8+9)	1 597 322 354,89	1 329 075 119,91	
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence (1)	-	-	
Résultat net de l'ensemble consolidé (1)			
dont :			
Part des minoritaires (1)			
Part du Groupe (1)			

BILAN CLOS LE 31 DECEMBRE 2012

ACTIF	Note	EXERCICE EN COURS (Année 2012)			Net	Net de l'exercice précédent (2011)	Évolution en %
		Brut	Amort-Prov	Net			
ACTIFS NON COURANTS							
Ecart d'acquisition-Goodwill (+)ou(-)	1	-	-	-	-	-	
Immobilisations incorporelles	2	7 904 487,98	6 214 356,75	1 690 131,23	2 214 353,79		
Immobilisations corporelles		13 166 316 659,78	5 926 109 219,35	7 240 207 440,43	7 680 067 446,47		
Terrains	3	2 172 531 753,11	-	2 172 531 753,11	2 177 333 550,00		
Bâtiments	4	2 427 102 341,10	1 282 338 164,90	1 144 764 176,20	1 099 424 239,49		
Autres immobilisations corporelles	5	8 566 682 565,57	4 643 771 054,45	3 922 911 511,12	4 403 309 656,98		
Immobilisations en concession	6	-	-	-	-		
Immobilisations encours	7	33 721 951,34	-	33 721 951,34	125 256 407,54		
Immobilisations financières	8	4 604 697 259,54	699 597 831,57	3 905 099 427,97	3 530 760 627,92		
Titres mis en équivalence	9	32 000 000,00	-	32 000 000,00	32 000 000,00		
Autres participations et créances rattachées	10	2 349 450 000,00	699 597 831,57	1 649 852 168,43	1 109 118 502,92		
Autres titres immobilisés	11	1 797 150 000,00	-	1 797 150 000,00	2 077 150 000,00		
Prêts et autres actifs financiers non courants	12	18 085 550,50	-	18 085 550,50	15 660 276,70		
Impôts différés actif	13	408 011 709,04	-	408 011 709,04	296 831 848,30		
TOTAL ACTIF NON COURANT		17 812 640 358,64	6 631 921 407,67	11 180 718 950,97	11 338 298 835,72		
ACTIFS COURANTS							
Stocks et encours	14	509 922 823,59	29 838 550,64	480 084 272,95	454 585 433,53		
Créances et emplois assimilés		1 276 877 058,46	219 214 199,60	1 057 662 858,86	934 107 097,45		
Clients	15	529 331 181,15	139 155 055,24	390 176 125,91	236 061 573,55		
Autres débiteurs	16	169 560 490,04	80 059 144,36	89 501 345,68	74 313 223,84		
Impôts et assimilés	17	577 985 387,27	-	577 985 387,27	623 732 300,06		
Autres créances et emplois assimilés	18	-	-	-	-		
Disponibilités et assimilés		4 142 975 585,78	-	4 142 975 585,78	3 508 002 107,81		
Placements & autres actifs financiers courants	19	3 352 850 146,00	-	3 352 850 146,00	2 688 504 736,00		
Trésorerie	20	790 125 439,78	-	790 125 439,78	819 497 371,81		
TOTAL ACTIF COURANT		5 929 775 467,83	249 052 750,24	5 680 722 717,59	4 896 694 638,79		
TOTAL GENERAL ACTIF		23 742 415 826,47	6 880 974 157,91	16 861 441 668,56	16 234 993 474,51		

PASSIF	Note	EXERCICE EN COURS		Évolution en % (2012)/(2011)
		(Année 2012)	Exercice précédent (Année 2011)	
<u>CAPITAUX PROPRES</u>				
Capital émis	1	3 500 000 000,00	3 500 000 000,00	
Capital non appelé	2	-	0,00	
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	3	9 770 119 065,89	8 758 594 077,46	
Écart de réévaluation	4	-	0,00	
Écart d'équivalence (1)	5	-	0,00	
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	6	691 149 728,64	1 597 322 354,89	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	7	0,00	0,00	
Part de la société consolidante (1)		-	-	
Part des minoritaires (1)		-	-	
		13 961 268 794,53	13 855 916 432,35	
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>				
Participations détenues pour compte de l'État	8	-	-	
Emprunts et dettes financières	9	-	-	
Impôts (différés et provisionnés)	10	-	-	
Autres dettes non courantes	11	247 500 000,00	-	
Provisions et produits constatés d'avance	12	1 530 684 396,07	1 102 821 545,66	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		1 778 184 396,07	1 102 821 545,66	
<u>PASSIFS COURANTS</u>				
Fournisseurs et comptes rattachés	13	146 345 614,49	269 454 095,04	
Impôts	14	418 066 289,37	666 243 719,11	
Autres dettes courantes	15	557 576 574,10	340 557 682,35	
Trésorerie passif (découvert bancaire)	16	-	-	
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 121 988 477,96	1 276 255 496,50	
TOTAL GÉNÉRAL		16 861 441 668,56	16 234 993 474,51	

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

Compte de résultats Clos
le 31 décembre 2012

Par nature

LIBELLE	EXERICICE CLOT (Année 2012)	Exercice précédent (Année 2011)	Evolution en %
Vente de produits annexes	5 418 559 415,42	5 968 176 688,76	-9,21%
Variation stocks produits finis et en cours	-	-	
Production immobilisée	-	-	
Subvention d'exploitation	-	-	
I- Production de l'exercice	5 418 559 415,42	5 968 176 688,76	-9,21%
Achats consommés	325 751 551,65	261 645 543,45	24,50%
Services extérieurs et autres consommations	459 323 748,49	384 692 217,23	19,40%
II- Consommation de l'exercice	785 075 300,14	646 337 760,68	21,47%
III- Valeur ajoutée d'exploitation (1-2)	4 633 484 115,28	5 321 838 928,08	-12,93%
Charges de personnel	2 620 974 872,45	2 213 184 245,77	18,43%
Impôts, taxes et versements assimilés	138 941 176,69	161 631 781,44	-14,04%
VI- Excédent brut d'exploitation	1 873 568 066,14	2 947 022 900,87	-36,43%
Autres produits opérationnels	86 022 300,53	225 069 619,95	-61,78%
Autres charges opérationnelles	10 408 905,58	13 751 993,16	-24,31%
Amortissements, provisions et pertes de valeur	1 278 852 637,81	1 241 095 522,01	3,04%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	106 342 406,60	177 909 562,35	-40,23%
V- Résultat opérationnel	776 671 229,88	2 095 154 568,00	-62,93%
Produits financiers	134 785 881,79	107 874 173,87	24,95%
Charges financières	1 340 304,77	78 603 051,96	-98,29%
VI- Résultat financier	133 445 577,02	29 271 121,91	355,89%
VII- Résultat ordinaire avant impôt (5+6)	910 116 806,90	2 124 425 689,91	-57,16%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	330 146 939,00	596 027 547,00	-44,61%
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	- 111 179 860,74	- 68 924 211,98	61,31%
Total des produits des activités ordinaires	5 745 710 004,34	6 479 030 044,93	-11,32%
Total des charges des activités ordinaires	5 054 560 275,70	4 881 707 690,04	3,54%
Résultat net des activités ordinaires	691 149 728,64	1 597 322 354,89	-56,73%
Éléments extraordinaires (produits à détailler)	-	-	
Éléments extraordinaires (charges à détailler)	-	-	
Résultats extraordinaire	-	-	
Résultat net de l'exercice (8+9)	691 149 728,64	1 597 322 354,89	
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence (1)	-	-	
Résultat net de l'ensemble consolidé (1)			
dont :			
Part des minoritaires (1)			
Part du Groupe (1)			

1- BILAN ACTIF

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

BILAN CLOS LE 31 DECEMBRE 2013

ACTIF	Note	EXERCICE EN COURS (Année 2013)			Net de l'exercice précédent (2012)
		Brut	Amort-Prov	Net	
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>					
Ecart d'acquisition-Goodwill (+)ou(-)		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	2	8 204 487,98	7 334 645,34	869 842,64	1 690 131,23
Immobilisations corporelles	3	13 279 873 860,21	6 518 483 432,64	6 761 390 427,57	7 240 207 440,43
Terrains	3	2 172 531 753,11		2 172 531 753,11	2 172 531 753,11
Bâtiments	3	2 571 167 783,93	1 394 467 594,50	1 176 700 189,43	1 144 764 176,20
Autres immobilisations corporelles	3	8 536 174 323,17	5 124 015 838,14	3 412 158 485,03	3 922 911 511,12
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		191 862 749,08	-	191 862 749,08	33 721 951,34
Immobilisations financières	4	4 561 260 297,41	714 886 197,15	3 846 374 100,26	3 905 099 427,97
Titres mis en équivalence	4	32 000 000,00		32 000 000,00	32 000 000,00
Autres participations et créances rattachées	4	2 611 888 736,95	714 886 197,15	1 897 002 539,80	1 649 852 168,43
Autres titres immobilisés	4	1 430 000 000,00		1 430 000 000,00	1 797 150 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	4	18 074 550,50		18 074 550,50	18 085 550,50
Impôts différés actif	5	469 297 009,96		469 297 009,96	408 011 709,04
TOTAL ACTIF NON COURANT		18 041 201 394,68	7 240 704 275,13	10 800 497 119,55	11 180 718 950,97
<u>ACTIFS COURANTS</u>					
Stocks et encours	6	545 831 843,23	21 620 732,47	524 211 110,76	480 084 272,95
Créances et emplois assimilés		1 253 450 022,35	221 439 766,58	1 032 010 255,77	1 057 662 858,86
Clients	7	582 664 365,56	141 380 622,22	441 283 743,34	390 176 125,91
Autres débiteurs	8	195 483 720,32	80 059 144,36	115 424 575,96	89 501 345,68
Impôts et assimilés	9	475 301 936,47		475 301 936,47	577 985 387,27
Autres créances et emplois assimilés					-
Disponibilités et assimilés	10	5 501 873 305,96		5 501 873 305,96	4 142 975 585,78
Placements & autres actifs financiers courants		3 945 800 540,00		3 945 800 540,00	3 352 850 146,00
Trésorerie		1 556 072 765,96		1 556 072 765,96	790 125 439,78
TOTAL ACTIF COURANT		7 301 155 171,54	243 060 499,05	7 058 094 672,49	5 680 722 717,59
TOTAL GENERAL ACTIF		25 342 356 566,22	7 483 764 774,18	17 858 591 792,04	16 861 441 668,56

2- BILAN PASSIF

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

BILAN CLOS LE 31 DECEMBRE
2013

PASSIF	Note	EXERCICE EN COURS (Année 2013)	Exercice précédent (Année 2012)
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis	11	3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	11	10 040 128 794,53	9 770 119 065,89
Écarts de réévaluation		-	-
Écart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	11	1 261 859 418,93	691 149 728,64
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL I		14 801 988 213,46	13 961 268 794,53
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>			
Participations détenues pour compte de l'État		-	-
Emprunts et dettes financières		-	-
Impôts (différés et provisionnés)		-	-
Autres dettes non courantes	12		247 500 000,00
Provisions et produits constatés d'avance	12	1 847 907 421,20	1 530 684 396,07
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 847 907 421,20	1 778 184 396,07
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	13	214 762 592,67	146 345 614,49
Impôts	14	533 785 013,21	418 066 289,37
Autres dettes courantes	15	460 148 551,50	557 576 574,10
Trésorerie passif (découvert bancaire)		-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 208 696 157,38	1 121 988 477,96
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF		17 858 591 792,04	16 861 441 668,56

3- COMPTE DE RESULTAS PAR NATURE

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA		Compte de résultats Clos le 31 décembre 2013	
LIBELLE	NOTE	EXERICICE CLOS (Année 2013)	Exercice précédent (Année 2012)
Vente de produits annexes	16	6 017 402 731,83	5 418 559 415,42
I- Production de l'exercice		6 017 402 731,83	5 418 559 415,42
Achats consommés	17	339 868 117,52	325 751 551,65
Services extérieurs et autres consommations	18	436 410 605,06	459 323 748,49
II- Consommation de l'exercice		776 278 722,58	785 075 300,14
III- Valeur ajoutée d'exploitation (1-2)	28	5 241 124 009,25	4 633 484 115,28
Charges de personnel	19	2 611 419 032,68	2 620 974 872,45
Impôts, taxes et versements assimilés	20	144 976 383,45	138 941 176,69
VI- Excédent brut d'exploitation	28	2 484 728 593,12	1 873 568 066,14
Autres produits opérationnels	21	51 249 986,24	86 022 300,53
Autres charges opérationnelles	22	7 538 934,00	10 408 905,58
Amortissements, provisions et pertes de valeur	23	1 180 501 745,01	1 278 852 637,81
Reprise sur pertes de valeur et provisions	24	205 194 988,81	106 342 406,60
V- Résultat opérationnel	28	1 553 132 889,16	776 671 229,88
Produits financiers	25	125 767 375,18	134 785 881,79
Charges financières	26	0,33	1 340 304,77
VI- Résultat financier	28	125 767 374,85	133 445 577,02
VII- Résultat ordinaire avant impôt (5+6)	28	1 678 900 264,01	910 116 806,90
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	27	478 326 146,00	330 146 939,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	27	- 61 285 300,92	- 111 179 860,74
Total des produits des activités ordinaires		6 399 615 082,06	5 745 710 004,34
Total des charges des activités ordinaires		5 137 755 663,13	5 054 560 275,70
VIII - Résultat net des activités ordinaires	28	1 261 859 418,93	691 149 728,64
Éléments extraordinaires (produits à détailler)		-	-
Éléments extraordinaires (charges à détailler)		-	-
IX- Résultats extraordinaires		-	-
X- Résultat net de l'exercice (8+9)	28	1 261 859 418,93	691 149 728,64

BILAN CLOS LE 31 DECEMBRE 2011

ACTIF	Note	EXERCICE EN COURS (Année 2010)			Net	Net de l'exercice précédent (2010)	Évolution en %
		Brut	Amort-Prov	Net			
ACTIFS NON COURANTS							
Ecart d'acquisition-Goodwill (+)ou(-)	1	-	-	-	-	-	
Immobilisations incorporelles	2	7 396 416,87	5 182 063,08	2 214 353,79	3 112 021,42		
Immobilisations corporelles	3	12 996 463 698,81	5 316 396 252,34	7 680 067 446,47	6 731 540 676,14		
Terrains	3	2 177 333 550,00	-	2 177 333 550,00	2 177 333 550,00		
Bâtiments	4	2 354 668 961,57	1 255 244 722,08	1 099 424 239,49	1 137 571 809,90		
Autres immobilisations corporelles	5	8 464 461 187,24	4 061 151 530,26	4 403 309 656,98	3 416 635 316,24		
Immobilisations en concession	6	-	-	-	-		
Immobilisations encours	7	125 256 407,54	-	125 256 407,54	271 987 990,24		
Immobilisations financières	8	4 236 092 125,00	705 331 497,08	3 530 760 627,92	2 558 243 423,28		
Titres mis en équivalence	9	32 000 000,00	-	32 000 000,00	32 000 000,00		
Autres participations et créances rattachées	10	1 814 450 000,00	705 331 497,08	1 109 118 502,92	1 118 755 554,26		
Autres titres immobilisés	11	2 077 150 000,00	-	2 077 150 000,00	1 150 000 000,00		
Prêts et autres actifs financiers non courants	12	15 660 276,70	-	15 660 276,70	29 580 232,70		
Impôts différés actif	13	296 831 848,30	-	296 831 848,30	227 907 636,32		
TOTAL ACTIF NON COURANT		17 365 208 648,22	6 026 909 812,50	11 338 298 835,72	9 564 884 111,08		
ACTIFS COURANTS							
Stocks et encours	14	458 667 870,20	4 082 436,67	454 585 433,53	382 751 866,41		
Créances et emplois assimilés		1 145 089 936,67	210 982 839,22	934 107 097,45	865 291 157,38		
(Clients	15	366 985 268,41	130 923 694,86	236 061 573,55	150 935 709,56		
Autres débiteurs	16	154 372 368,20	80 059 144,36	74 313 223,84	208 449 040,44		
Impôts et assimilés	17	623 732 300,06	-	623 732 300,06	505 906 407,38		
Autres créances et emplois assimilés	18	-	-	-	-		
Disponibilités et assimilés		3 508 002 107,81	-	3 508 002 107,81	4 440 474 431,21		
Placements & autres actifs financiers courants	19	2 688 504 736,00	-	2 688 504 736,00	2 245 750 842,00		
T Trésorerie	20	819 497 371,81	-	819 497 371,81	2 194 723 589,21		
TOTAL ACTIF COURANT		5 111 759 914,68	215 065 275,89	4 896 694 638,79	5 688 517 455,00		
TOTAL GENERAL ACTIF		22 476 968 562,90	6 241 975 088,39	16 234 993 474,51	15 253 401 566,08		