

## دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي

## دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط

*The role of enterprise governance in improving financial performance  
Case study of Sonelgaz Laghouat Foundation*بن هكوفاطمة الزهراء<sup>1\*</sup>، بن عطاالله عائشة<sup>2</sup><sup>1</sup> مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، f.benhakou@lagh-univ.dz<sup>2</sup> مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، aicha\_benatallah@yahoo.com

تاريخ القبول: 2022/10/12

تاريخ الاستلام: 2022/08/23

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الاطار المفاهيمي للحوكمة وأهمية تطبيقها في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة "سونلغاز" الاغواط وذلك بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة، حيث قمنا بتحليل القوائم المالية اعتماداً على المؤشرات المالية التي تساعد في هذه الدراسة. توصلنا إلى نتيجة مفادها أنّ المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تطبق آليات الحوكمة ويعتبر مجلس إدارة المؤسسة المسؤول الأول عن تطبيق ومراقبة الحوكمة، كما تسعى المراجعة الداخلية والخارجية إلى ضمان الوصول إلى الأداء المالي الجيد، إلا أن تأثير تطبيقها لم يكن إيجابياً نوعاً ما على تحسين الأداء المالي. الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، القوائم المالية، سونلغاز.

تصنيف JEL: G17، P34، G30

**Abstract:**

*This study aims to determine the conceptual framework of governance and the importance of its application in improving the financial performance in the economic institution, through a case study of the Sonelgaz Foundation, based on the financial statements of the institution, where we analyzed the financial statements depending on the financial indicators that help in this study.*

*We have reached a conclusion that the economic institution at the study applies the mechanisms of governance and the Board of Directors of the Foundation is considered the primary responsible for the application and monitoring of governance, as the internal and external review seeks to ensure access to good financial performance, but the impact of its application was not somewhat positive on improving financial performance.*

**Key Words :** *Institutions Governance, financial performance, financial performance evaluation, financial statements, Sonelgaz.*

**JEL Classification:** *G30, P34, G17*

\* المؤلف المرسل: بن هكوفاطمة الزهراء، f.benhakou@lagh-univ.dz

## 1. مقدمة:

شهد العالم العديد من الانهيارات والفضائح المالية بسبب ضعف آليات الرقابة وظهور الفساد المالي والإداري الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بالحوكمة، فقد قامت العديد من الهيئات بدراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن بين هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ولجنة بازل الدولية. فالحوكمة على هذا الأساس هي نظام متكامل لرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، فهي تقوم على قواعد وأسس كفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وضمان الرقابة على الأداء وحق مساءلة الإدارة وتحقيق الشفافية.

يعتبر تقييم الأداء المالي من العوامل الأساسية التي وقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الانتاجية، حيث تهدف إلى قياس مدي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية. وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لها. نتيجة لتزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات فقد جاءت الدراسة للكشف عن نطاق دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، ومساعدة المؤسسات على تجنب المخاطر مما يدفع نحو تعظيم قيمتها من خلال تحسين الأداء المالي. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتمحور في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور آليات الحوكمة على تحسين الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة؟

## 1.1 الأسئلة الفرعية:

- ما هي الآليات التي تركز عليها حوكمة الشركات؟

- ما هي العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي؟

- إلى أي مدى ينعكس أداء آليات المؤشرات المالية على الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز الأغواط؟

2.1 فرضيات الدراسة: للإجابة على هذه التساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

- هناك مجموعة من الآليات لحوكمة الشركات تنقسم إلى آليات داخلية وآليات خارجية.

- هناك علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات والأداء المالي.

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على آليات الحوكمة المتمثلة في مجلس الإدارة وكل من المراجعة الداخلية والخارجية وهذا ما يؤثر نسبياً في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

3.1 أهمية الدراسة: برزت أهمية الدراسة في كون الحوكمة تتمتع باهتمام واسع نظراً لدورها الفعال في التقليل من المخاطر وتتمثل فيما يلي:

- إتباع الآليات السلمية لتحسين الأداء المالي والوصول إلى الأهداف المرجوة،

- تظهر أهمية الدراسة عملياً إلى حاجة الشركات الجزائية لتطبيق الحوكمة لكي تعمل عليها إدارة الشركات للرقابة وتعزيز الثقة اللازمة في المعلومات المعلن عنها، ومن ثم يمكن اتخاذ القرارات.

1.4 أهداف الدراسة: تهدف إلى:

- توضيح الإطار المفاهيمي لكل من الحوكمة وتحليل دورها على أداء الشركات،

- التعرف على آليات الحوكمة وتبسيط الضوء على تحسين الأداء المالي.

5.1 المنهج المتبع: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، ذلك من خلال التعرف على الحوكمة والأداء المالي وأهميتهما، إلى جانب تحليل ميزانية مؤسسة سونلغاز، وحساب مؤشرات التوازن المالي وتحليل النسب المالية.

## 2. ماهية حوكمة الشركات:

لقد أولت المؤسسات الدولية إهتمام كبير بحوكمة الشركات نظراً لدورها ومدى تأثيرها على مسار الاحداث الدولية التي وقعت خلال العقدين الماضين نتيجة الأزمات المالية وما تلاها من آثار ونتائج مدمرة.

## 1.2 مفهوم حوكمة الشركات:

تعرف مؤسسة التمويل الدولية ITC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"، كما تم تعريفها أيضا من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: "أن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها مساهمها وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء." (سالم بن سلام ، 2010 ، صفحة 21)

من خلال المفاهيم السابقة يمكننا تعريف حوكمة الشركات على أنها: مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى.

2.2 أهمية حوكمة الشركات: مما سبق يتضح لنا أن حوكمة الشركات لها العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات والدول من أن تجني ثمارها، وهي تتمثل في الآتي: (محمد مصطفى، 2008، الصفحات 15-16)

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول،
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات،
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية،
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها،
- الشفافية والدقة والوضوح في القواعد المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

3.2 آليات الحوكمة: يتم تطبيق الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفنا إلى آليات داخلية وخارجية سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر كالتالي:

1.3.2 الآليات الداخلية للحوكمة: تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى ما يلي: (منير إبراهيم، 2001، صفحة

-مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، ويلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان المتمثلة في: لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، لجنة التعيينات. -التدقيق الداخلي: تؤدي لزيادة قدرة المتواصلين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها لزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين، تقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. 2.3.2 الآليات الخارجية للحوكمة: تتمثل في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي: (بوقرة و غانم ، 2012 ، صفحة 6)

- منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري،
- الاندماج والاكستاب،
- المراجع الخارجي،
- التشريعات و القوانين.

## 2.2 مفهوم الأداء المالي:

يعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في إتاحة الموارد المالية لها و تزويدها بفرص استثمارية.

يعرف الأداء المالي على أنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية." (محمد محمود، 2009، صفحة 45)

كما يعرف كذلك على أنه: "مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة." (محمد محمود، 2009، صفحة 45)

## 1.2.2 أهمية الأداء المالي:

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركات لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية: (عدنان تائه و وآخرون، 2008، صفحة 25)

- التقييم الجيد للشركة،
- تقييم سيولة الشركة،
- تقييم تطور نشاط الشركة،
- تقييم مديونية الشركة،
- تقييم تطور توزيعات الشركة،
- تقييم حجم الشركة.

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا بشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركة وفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات الأداء وفعالية الأداء نحو الاتجاه الصحيح.

2.2.2 علاقة الحوكمة بتحسين الأداء المالي: إن الممارسة السليمة لحوكمة الشركات تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب و هي كالتالي: (قباحه ، 2008 ، الصفحات 56-57)

- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وفي المشتريات، فإن الحاكمية تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

- إن إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على الشركة.

- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين، فالحوكمة تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط في معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.

- تطبيق الحوكمة لحماية حملة الأسهم التي تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال.

3. تقييم الأداء المالي لمديرية الصيانة "سونلغاز" الاغواط: لتقييم الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز سنقوم باعتماد الخطوات التالية:

- ضبط القوائم المالية.

- اختصار القوائم المالية لسنوات (2016-2019)

- استعمال بعض المؤشرات لقياس الأداء المالي من خلال الاعتماد على نوعين من التحليل الأفقي والرأسي.

1.3 إختصار القوائم المالية: بهدف تلخيص المعلومات المالية والمحاسبية وكذا تسهيل عملية التقييم، فسنعوم بتقديم القوائم المالية مختصرة كالتالي:

الجدول1: الميزانية المختصرة لمؤسسة سونلغاز الأغواط

الأصول	2016	2017	2018	2019
الأصول الغير الجارية	12.834.933.359,55	13.513.842.776,28	13.738.390.073,72	13.990.411.456,84
الأصول الجارية	2.219.643.395,40	3.035.691.530,56	2.428.339.112,77	3.293.816.564,03
المخزونات	2.203.559.35	2.937.317,81	2.813.705,72	2.167.141,59
الحقوق	-	-	-	-
المتاحات	-	-	-	-
المجموع	15.054.576.754,95	16.549.534.306,84	16.166.729.186,49	17,284.280.220,87

الخصوم	2016	2017	2018	2019
رؤوس الأموال الخاصة	9.490.522.344,56	11.713.578.072,15	11.097.788.255,28	11.650.684.390,81
نتيجة السنة المالية	-966.263.801,83	-1.271.484.010,80	-1.464.748.423,84	-1.182.692.194,37

3.606.576.852,03	3.504.796.230,16	3.025.086.924,36	2.716.707.970,15	الخصوم غير الجارية
2.026.966.778,03	1.252.144.701,05	1.810.869.310,33	2.847.346.440,24	الخصوم الجارية
17.284.228.020,87	16.166.729.186,49	16.549.534.306,84	15.054.576.754,95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات (مديرية سونلغاز، 2016-2019)

### الجدول 2: جدول حساب النتائج المختصر

2019	2018	2017	2016	التعيين
1.649.868.806,95	1.834.327.910,03	2.100.099.740,42	1.684.687.972,28	إنتاج السنة المالية
-1.252.097.590,63	-1.885.393.144,25	-2.041.651.317,16	-1.304.095.296,77	استهلاك السنة المالية
397.771.216,32	-51.065.234,22	58.448.423,26	380.592.675,51	القيمة المضافة للسنة المالية
-635.962.726,86	-906.011.392,02	-730.367.426,05	-415.296.349,80	الفائض الخام للاستهلاك
-1.182.649.997,40	-1.464.719.401,46	-1.269.707.624,25	-969.925.134,14	النتيجة التشغيلية
-42,196,97	-29.022,38	-1.776.386,55	3.661.332,31	النتيجة المالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات (مديرية سونلغاز، جدول حساب النتائج، 2016-2019)

### 3. مؤشرات تقييم الأداء المالي

1.2.3 التحليل الأفقي: يعتمد هذا التحليل على مقارنة القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة 2016-2019.

من الملاحظ ارتفاع رقم أعمال ابتداءً من سنة 2017 وذلك بقيمة 2.100.099.740,42 وهذا عائد إلى ارتفاع المبيعات، أما استهلاك السنة المالية سالبة وهذا راجع إلى ارتفاع المشتريات المستهلكة وإنخفاض الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى، أما القيمة المضافة فكانت مرتفعة في سنتي 2016-2019 بقيمة 380.592.675,51 و 397.771.216,32 على التوالي نظراً لارتفاع إنتاج السنة المالية، أما النتيجة فكانت سالبة للسنوات الأربع.

### الجدول 3: تطور نتيجة السنة المالية

2019	2018	2017	2016	
القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	
-1.182.692.194,37	-1.464.748.423,84	-1.271.484.010,80	-966.263.801,83	نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات (مديرية سونلغاز، قائمة ميزانية لمديرية سونلغاز، 2016-2019)

2.2.3 التحليل الرأسي: يكون بحساب نسب السيولة، النشاط، التوازن المالي، المردودية.

### الجدول 4: حساب مؤشرات التوازن المالي

2019	2018	2017	2016	العلاقة	المركز المالي
1.044.872.026	1.002.257.247	8.576.347.587	6.058.857.865	- الاموال الدائمة - الأصول الثابتة	رأس المال العامل FR
1.055.815.800	8.349.885.506	8.689.936.426	6.200.846.027	- احتياج الدورة - موارد الدورة	احتياج رأس المال العامل BFR

10943773.87	167268696.42	113588838.70	141988162.07	رأس المال العامل -احتياج رأس المال العامل	الخزينة TR
-------------	--------------	--------------	--------------	---	------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات (مديرية سونلغاز، قائمة ميزانية لمديرية سونلغاز، 2016-2019)

FR-: إن رأس المال العامل موجب وأن قيمته جد معتبرة وهو ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك هامش أمان يدل أن المؤسسة تمثل أصولها الثابتة عن طريق مواردها الدائمة، وبالتالي تحقق هامش أمان موجب يدعى رأس المال العامل، كما يلاحظ إرتفاع في رأس المال العامل سنة 2017 وهذا راجع إلى الانخفاض في الاصول الثابتة لأن المؤسسة قد تنازلت على بعض من استثماراتها.

BFR-: نلاحظ إنخفاض في إجمالي رأس المال العام ل لسنة 2016 بمقدار 6.200.846.027 ثم ارتفع بشكل ملحوظ سنة 2018 وتراجع سنة 2019 بمقدار 1.055.815.800، ما يدل هذا أن هناك احتياجات استغلالية للمؤسسة غير مغطاة بالموارد المالية قصيرة الأجل، ومن الملاحظ أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تضمن لها التوازن المالي الضروري، وعلى العموم فمؤشر التوازن المالي في هذه المؤسسة لا يدل على سلامة أدائها المالي، فخلال سنوات فترة الدراسة نجد أن مؤسسة سونلغاز الاغواط تعاني من نقص في الوفاء بإحتياجات الدورية.

TN-: نلاحظ زيادة في الخزينة لسنة 2018 بشكل كبير مقدرة بـ 167.268.696,42 ثم انخفضت بشكل كبير سنة 2019، ولكن القيم موجبة بالنسبة لكل السنوات بالرغم من الانخفاض والارتفاع وهذا دليل على أن التوازن المالي قصير الأجل محقق والمؤسسة تتمتع بسيولة على المدى القصير.

الجدول 5: التحليل بواسطة النسب المالية

النسبة المالية	العلاقة	2016	2017	2018	2019
نسبة التداول	أصول متداولة خصوم متداولة	0.77%	1.67%	1.93%	1.62%
نسبة السيولة السريعة	تداولية - مخزونات صوم متداولة	77.87%	67.74%	77.87%	67.74%
نسبة الاستقلالية المالية	الاموال الخاصة مجموع الخصوم	70%	42%	39%	06%
نسبة الربحية المالية	النتيجة الصافية الأموال الخاصة	-10.18%	-10.85%	-12.83%	-10.15%
نسبة الربحية الاقتصادية	النتيجة الصافية مجموع الأصول	-4.35%	-4.18%	-4.35%	-4.18%
نسبة المديونية	مجموع الديون مجموع الأصول	1.2%	0.5%	1.2%	0.5%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجداول السابقة

## التفسير المالي للنسب المالية:

- نلاحظ ارتفاع ملحوظ في نسب التداول لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 الذي عاود الارتفاع سنة 2018 وانخفض ثانية سنة 2019، لكن كل المؤشرات تعبر عن وجود فائض في الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة.
- تقيس نسبة السيولة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية دون اعتبار للمخزون، وتعتبر هذه النسبة منخفضة بالنسبة للسنتين 2017 و2019 ومرتفعة بالنسبة لسنة 2016 و2018 إلا أن مؤسسة سونلغاز الأغواط خلال هذه الفترة في وضع توازني جيد.
- نلاحظ انه في سنة 2016 فاقت نسبة الاستقلالية المالية 0.5، بحيث إكتفت المؤسسة بأموالها الخاصة لتغطية الاستخدامات، أي أنها مستقلة مالياً في هذه السنة، أما السنوات 2017-2018-2019 نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية أصغر من 0.5 أي أن المؤسسة تحتاج إلى أموالها الخاصة لتمويل استثماراتها.
- الملاحظ أن نسب الربحية المالية للسنوات الأربعة فترة الدراسة سالبة، وهذا دليل على أن مؤسسة سونلغاز الأغواط لم تستثمر جيداً أموالها الخاصة، وهذا راجع للخسائر التي حققتها النتيجة المالية.
- نسبة الربحية الاقتصادية بالنسبة للسنوات المدروسة كلها سالبة، وهذا دليل على سوء استغلال المؤسسة لأصولها اقتصادياً.
- من خلال نسبة المديونية يلاحظ أنّ المؤسسة خلال السنوات المدروسة لم تواجه أي صعوبة في سداد قيمة الديون والفوائد عند موعد سدادها.

## 3.3 تقييم واقع الحوكمة والأداء المالي في مؤسسة " سونلغاز الأغواط "

نناقش في هذا العنصر مدى تطبيق هذه الآليات وأيضاً واقع الأداء المالي على المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الدائرة المالية والقانونية للمؤسسة. ونجد أن مجلس الإدارة بمؤسسة سونلغاز يضطلع بوظيفة الإشراف وبمراقبة الشركة، وتنبثق منه لجان تضمن التزام الشركة بالقوانين واللوائح السارية منها لجنة مسؤولة عن الرقابة الداخلية ولجنة التدقيق.

أما فيما يتعلق بالمراجعة الداخلية نجد أن هيكل إدارة الشركة يضم إدارة مختصة بالرقابة الداخلية يتولاها مراقبين داخليين، من أبرز مهامهم الحرص على تطبيق إجراءات العمل التي تنص عليها الاتفاقية الداخلية للمؤسسة ومراقبة تسيير المؤسسة والتدقيق في كل المصالح المالية والإدارية للمؤسسة. ونجد فيما يتعلق بإدارة المخاطر أن مديرية "سونلغاز" لا تولي اهتمام كبير بهذه الآلية، وهذا له دور سلبي لما لهذه الآلية من دور كبير في تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وإيجاد حلول مسبقة لها.

كما وجدنا أن المؤسسة متعاقدة مع مراجع خارجي يوظفه مجلس إدارة الشركة الأم لمدة 3 سنوات، يتولى هذا المراجع إنجاز مهامه وفقاً لمعايير المراجعة الخارجية التي تنص عليها القانون، علماً أنه يكون على دراية بشؤون المؤسسة التي يقوم بمراجعتها.



وعلى اعتبار المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" من أهم الشركات الاقتصادية على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة عبر كل الولايات والبلديات والقرى، هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني. رغم إعتماها على بعض آليات حوكمة الشركات، إلا أنّ ذلك لم يحسن من وضعيتها المالية والذي انعكس سلباً على الأداء المالي لها، إذ أن نتائج تحليل المؤشرات والنسب المالية للمؤسسة تشير إلى ضعفها المالي، والذي يتضح كذلك في النتيجة المالية للسنوات المدروسة، ذلك راجع لعدم ترشيد عملية اتخاذ ونتيجة عدم تفعيل الحوكمة التي تضمن تحقيق الأهداف وتوفير إدارة فعالة.

من خلال ماسبق يتضح جلياً أنه لا يوجد دور لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة، وإن وجدت فبنسبة قليلة لا تؤثر على الوضع المالي، وهذا راجع لنقص الدراية بأهمية العنصر "آليات الحوكمة".

#### 4. خاتمة:

إن حوكمة المؤسسات مفهوم جديد متعدد الجوانب ويختلف من دولة إلى أخرى وذلك وفقاً للظروف الاقتصادية، السياسية، القانونية، والاجتماعية السائدة في كل دولة، كما يتطور مع تطور العولمة ومستحدثاتها التي تفرض على المؤسسة الاهتمام باستراتيجيات من شأنها ضمان استمرارها وبقائها. والبحث عن الاساليب والطرق الإدارية لمواكبة هذا التطور لتحسين أدائها وتنافسيتها، ومن بين هذه الطرق الاعتماد على مبادئ وآليات الحوكمة. فحوكمة المؤسسات نظام جيد تضمن تحقيقه المؤسسات لأهدافها وتكمن من تحسين التأكيد إدارة المؤسسات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي.

من خلال تحليل القوائم المالية بمؤسسة سونلغاز الاغواط، تبين من خلال مناقشتنا أن النسب المالية للمؤسسة أن لها القدرة المالية الكافية على تسديد ديونها في المدى القصير، وكذلك فيما يتعلق برؤوس الاموال واحتياجات رأس المال. وتبين أيضا أن المؤسسة تستطيع تغطية ديونها. أما نسبة الخزينة الموجبة فيدل على التوازن المالي للمؤسسة، إلا أن الخسائر المحققة في النتيجة المالية تستدعي إعادة النظر في الوضع المالي للمديرية.

#### 1.4 توصيات الدراسة:

- ضرورة وضع قانون توجيبي يلزم المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة ويستحسن إجراء دورات تكوينية حول الحوكمة ودور آلياتها في التوازن المالي للمؤسسات.
- العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسة السليمة لها، ودورها في علاج المشاكل أو الصعوبات التي تتعرض لها المؤسسات.
- على الهيئات الرقابية للشركات زيادة الدور الرقابي في ظل تطبيق الحوكمة.
- العمل على تحسين مستويات الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة.
- التأكيد على أهمية دور مجلس الإدارة في الرقابة على أداء الشركات.
- التوعية بضرورة الرقابة الداخلية والخارجية ووضع المعايير اللازمة لذلك في سبيل تحقيق الإفصاح والشفافية ومواجهة الفساد المالي والإداري.

## 5. قائمة المراجع:

### 1.5 المؤلفات:

-الخطيب محمد محمود. (2009). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار الحامد.

-النعيبي عدنان تائه، و وآخرون. (2008). الإدارة المالية النظرية والتطبيق (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الاردن: دار المسيرة.  
-بن حميد الفليني سالم بن سلام . (2010). حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطته (الإصدار الطبعة الاولى). الاردن، عمان: دار السلامة للنشر والتوزيع.

-سليمان محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة المديرين التنفيذيين (الإصدار لاتوجد الطبعة). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

-هندي منير إبراهيم. (2001). حوكمة الشركات-مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء (الإصدار الطبعة الاولى). الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.

### 2.5 الرسائل والأطروحات:

- عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباحة . (2008). أثر فاعلية الحاكمة المؤسسة على الأداء المالي للشركاء في سوق فلسطين للأوراق المالية (رسالة الماجستير). كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، عمان: جامعة العربية للدراسات العليا.

### 3.5 المداخلات:

-رابح بوقرة، و هاجر غانم . (2012). الحوكمة المفهوم والأهمية. مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري (صفحة 6). بسكرة: جامعة محمد خيضر.

### 4.5 التقارير:

الأغواط مديريةية سونلغاز. (2016-2019). جدول حساب النتائج. الأغواط.  
الأغواط مديريةية سونلغاز. (2016-2019). قائمة ميزانية لمديرية سونلغاز. الاغواط

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz		EXERCICE 2017	
CENTRE DD LAGHOUAT		DATE 07/09/2020 09.39.13	
<b>COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE</b>			
Définitif			
	note	2017	2016
Ventes et produits annexes		4 994 905 805,56	4 492 714 967,20
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production énergie et matériel		- 2 834 808 065,14	- 2 808 026 994,92
<b>I - Production de l'exercice</b>		2 160 099 740,42	1 684 687 972,28
Achats consommés		- 58 356 201,57	- 42 259 988,27
Services extérieurs et autres consommations		- 393 097 953,74	- 395 358 462,33
Prestations reçues services		- 1 590 197 161,85	- 866 476 846,17
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 2 041 651 317,16	- 1 304 095 296,77
<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		58 448 423,26	380 592 675,51
Charges de personnel		- 701 439 114,29	- 720 241 369,80
Impôts, taxes et versements assimilés		- 87 376 735,62	- 75 647 635,51
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		- 730 367 426,05	- 415 296 349,60
Autres produits opérationnels		130 253 217,07	115 347 513,95
Autres charges opérationnelles		- 85 000,00	- 1 582 500,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 701 077 606,77	- 663 494 391,26
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		- 74 364 048,29	- 77 583 556,39
Reprise sur pertes de valeur et provisions		105 933 139,79	72 684 149,36
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 1 269 707 624,25	- 969 925 134,14
Produits financiers		0,00	8 787 072,38
Charges financières		- 18 660,23	- 15 817,00
Prestations reçues frais financiers		- 1 757 726,32	- 5 109 923,05
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		- 1 776 386,55	3 661 332,31
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		- 1 271 484 010,80	- 966 263 801,83
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		5 231 092 162,42	4 689 533 702,87
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 6 502 576 173,22	- 5 655 797 504,70
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 271 484 010,80	- 966 263 801,83
Charges hors exploitation reçues		0,00	
Charges hors exploitation			
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		- 74 364 048,29	- 77 583 556,39
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 1 271 484 010,80	- 966 263 801,83

lundi 07 septembre

Page 1 / 1

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz		EXERCICE 2017			
CENTRE DD LAGHOUAT		DATE 07/09/2020 09.32.57			
<b>BILAN ACTIF</b>					
Définitif					
ACTIF	note	brut 2017	amort 2017	2017	2016
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14 497 705,00		14 497 705,00	14 497 705,00
Agencements et aménagements de terrains		31 941 053,27	19 998 340,78	11 942 712,50	12 313 587,33
Constructions (Batiments et ouvrages)		174 838 298,16	121 828 709,36	52 997 588,80	49 153 068,80
Installations techniques, matériel et outillage		16 116 360 968,97	6 693 478 700,89	9 422 882 268,08	8 487 162 478,82
Autres immobilisations corporelles		1 489 724 221,99	984 732 209,51	504 992 016,48	849 132 029,31
<b>Immobilisations en cours</b>		3 137 230 483,38		3 137 230 483,38	3 431 664 478,44
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		10 000,00		10 000,00	10 000,00
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		20 933 890 728,82	7 420 947 960,54	13 813 842 778,28	12 834 933 389,58
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		1 993 055 540,16	161 657 696,04	1 831 397 844,12	1 470 251 659,87
<b>Stocks et encours</b>		2 937 317,81		2 937 317,81	2 203 659,30
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		1 066 815 441,04	5 601 765,30	1 061 213 675,74	477 289 748,45
Impôts		25 940 057,23		25 940 057,23	127 910 298,80
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		114 222 170,53	633 331,80	113 588 838,73	141 968 162,00
<b>compte transitoire**</b>		0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 203 084 627,23	167 892 996,67	3 035 691 930,56	2 219 643 369,40
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		24 137 475 256,05	7 588 940 949,21	16 849 534 708,84	15 054 576 754,98

lundi 07 septembre

Page 1 / 1

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz		EXERCICE 2019	
CENTRE DD LAGHOUAT		DATE 07/09/2020 09.36.37	
<b>COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE</b>		Définitif	
	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		5 500 630 168,17	5 071 607 885,69
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues - production énergie et matériel		- 3 916 961 361,22	- 3 237 270 975,66
<b>I - Production de l'exercice</b>		1 649 808 806,95	1 834 327 910,03
Achats consommés		- 54 726 274,58	- 66 181 536,31
Services extérieurs et autres consommations		- 297 381 351,61	- 293 510 414,53
Prestations reçues services		- 899 987 964,44	- 1 525 701 193,41
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 1 252 097 590,63	- 1 885 393 144,25
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		397 771 216,32	- 91 065 234,23
<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		- 635 968 243,37	- 767 742 843,80
Charges de personnel		- 96 765 699,81	- 87 203 314,00
Impôts, taxes et versements assimilés		- 635 962 726,88	- 906 011 392,02
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		167 342 996,88	158 684 737,58
Autres produits opérationnels		- 2 858 138,17	- 112 000,00
Autres charges opérationnelles		- 807 329 540,28	- 829 871 441,92
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		0,00	
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		95 955 409,03	112 590 694,90
Reprise sur pertes de valeur et provisions		0,00	
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		- 1 182 649 097,40	- 1 464 719 401,48
Charges financières		- 42 198,97	- 29 022,38
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		- 42 198,97	- 29 022,38
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		- 1 182 692 194,37	- 1 464 748 423,84
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		5 830 128 574,08	5 342 863 318,17
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 7 012 820 768,49	- 8 807 631 742,01
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 182 692 194,37	- 1 464 748 423,84
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 1 182 692 194,37	- 1 464 748 423,84

lundi 07 septembre

Page 1 / 1

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz		EXERCICE 2019			
CENTRE DD LAGHOUAT		DATE 07/09/2020 09.22.34			
<b>BILAN ACTIF</b>		Définitif			
ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		12 136 720,98		12 136 720,98	14 497 705,00
Agencements et aménagements de terrains		46 003 777,17	21 248 004,74	24 755 772,41	26 236 836,76
Constructions (Batiments et ouvrages)		325 500 380,51	135 299 644,97	190 200 735,54	55 324 892,07
Installations techniques, matériel et outillage		19 555 437 075,93	7 923 874 698,75	11 661 762 377,18	11 349 221 033,33
Autres immobilisations corporelles		1 660 627 000,78	750 946 283,64	899 681 737,11	905 681 628,46
<b>Immobilisations en cours</b>		1 201 964 133,62		1 201 964 133,62	1 387 216 778,05
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		10 000,00		10 000,00	10 000,00
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		22 821 979 089,00	8 931 167 632,16	13 990 411 486,64	13 736 380 073,71
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		2 380 634 984,62	93 296 931,94	2 287 338 052,63	1 802 008 931,28
<b>Stocks et encours</b>		2 167 141,35		2 167 141,35	2 813 704,72
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		870 471 664,78	9 601 765,20	864 869 899,58	633 161 846,73
Impôts		60 006 686,34		60 006 686,34	23 055 343,56
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		110 689 146,82	1 164 372,94	109 434 773,67	167 268 696,42
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 393 869 634,17	100 063 070,14	3 293 816 564,03	2 426 339 112,77
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		26 215 848 723,17	8 931 230 702,30	17 284 228 050,67	16 162 729 186,48

lundi 07 septembre

Page 1 / 1