جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية التسير والعلوم التجارية

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان:العلوم الاقتصادية التسير والعلوم التجارية

الشعبة:العلوم المالية والمحاسبية

من إعداد الطالبة: بن دكن سمية

بعنوان:

أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي

"دراسة حالة بنك BNA فرع غارداية

(خلال الفترة 2011-2014)"

نوقشت وأنجزت علنا بتاريخ:.....

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الصفة
01	د. بوعبدلي أحلام	رئيسا
02	د.شرع مريم	مشرفا ومقررا
03	أ.بوقرة إيمان	مناقشا
04	أ.بن نوي مصطفى	مناقشا

السنة الجامعية:2016/2015

الإهـــــــــــداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى

فضاء المحبة وبحر الحنان, لؤلؤة الدنيا وبهجتها:**أمي الغالية حفظها الله.**

الذي علمني مبادئ الأخلاق وحسن التربية وقال أن الحياة كفاح ونضال إلى

جوهرة قلبي رمز الاحترام: **أبي العزيز أطال الله في عمره.**

إلى **جدتي** الغالية حفظها الله.

إلى سندي الذي لا أحصي فضائله علي:**أخي العزيز"عبد الفتاح".**

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود أخواتي:**أسماء،أمال،،آسيا**

الى أخواتي التي لم تلدهن لي أمي:

"حورية،صارة،هاجر،أمينة،مريم،أمينة،عائشة "

إلى أعمامي وأخوالي وأبنائهم

إلى من وجدت معهم أسمى معاني الأخوة والصداقة وعشت معهم أجمل الايام

إلى كل الصديقات و الأصدقاء.

إلى كل الزملاء دفعة سنة الثانية ماستر مالية المؤسسة 2016/2015.

إلى كل أساتذتي، من علموني أن العلم سلاح والأخلاق ذخيرته. إلى من نسيهم

قلمي ولم تنساهم ذاكرتي.

سميـــــــــــة

شكر وتقدير

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل راجين منه أن يتقبله ويدخره لنا يوم نلقاه.

لا يسعني في نهاية هذا العمل الا ان اتقدم بجزيل الشكر الى :

الدكتورة "شرع مريم" لقبولها الاشراف على هذا العمل والتي لم تبخل علينا بمساعدتها وتوجيهاتها القيمة.

كل اعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم

كل الزملاء والزميلات الذين ساهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

سميـــــــــة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ,تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمفهوم الحوكمة المتضمن للأبعاد التالية (المعاملة المتساوية للمساهمين، ضمان حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح،مهام و مسؤوليات مجلس الإدارة) بالإضافة لتقييم الأداء المالي.

إذ اجريت الدراسة في بنك الوطني الجزائري BNA فرع غارداية ، كما استخدمت الدراسة البيانات الموجودة في القوائم المالية للبنك من أجل الحصول على بيانات تمكن من حساب المؤشرات المالية المطلوبة والمتمثلة في(العائد على حقوق الملكية,العائد على الأموال المتاحة,العائد على الاستثمار,نسبة الرصيد النقدي). وقد تم الاعتماد في التحليل على المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن قواعد الحوكمة المتعلقة ب:(المعاملة المتساوية للمساهمين، ضمان حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح،مهام و مسؤوليات مجلس الإدارة) ليس لها علاقة بالأداء المالي ومؤشراته.

كما أوصت الدراسة بضرورة بذل المزيد من الجهود والمتابعة للمستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات بهدف تنميه الوعي والدور الاستثماري في المجتمع،بالإضافة إلى العمل على زيادة مستوي الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح لإعطاء المساهمين والمستثمرين الأمن والأمان لأموالهم؛

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات، الإجراءات ،الأداء المالي، مؤشرات الأداء المالي، قواعد الحوكمة، .

Abstract

The aime of this study isto identify the impact of the application of the rules of corporate governance on financial performance to achieve this sgool the objectives of the study, we have been relying on the questionnaire as a tool to collect data related to the concept of governance included the following dimensions (equal treatment of shareholders, to ensure equity, transparency and disclosure, the role of stakeholders, tasks and the responsibilities of the board of Directors).

As the study were adopted at the National Bank of Algeria BNA, a random sample of staff, the study also used the data in the financial statements of the Bank study in order to obtain data aiming to calculate the required financial indicators of (return on equity, return on the funds available, the return on investment , the cash balance ratio). It has been relying on statistical analysis on processors using the SPSS program

The study concluded that the most important set of results that the corporate governance rules relating to (equal treatment of shareholders, to ensure equity, transparency and disclosure, the role of stakeholders, the tasks and responsibilities of the board) is not related to the financial performance and indicators.

The study also recommended that more efforts and follow-up of the latest developments concerning the application of corporate governance rules in the companies in order to raise awareness and the role of investment in the community, working to increase the level of disclosure and transparency in financial reporting and made available to all stakeholders and investors more security and safety for their money;

Key words: corporate governance, financial performance, financial performance indicators, governance rules, procedure

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	I
شكر وتقدير	II
الملخص	IV-III
قائمة المحتويات	V
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
قائمة الاختصارات والرموز	VIII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة و والدراسات السابقة	**1**
المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	3
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	32
الفصل الثاني: دراسة الحالة	**39**
المبحث الأول : لمحة عامة حول المؤسسة ومنهجية الدراسة	40
المبحث الثاني: معالجة البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	52
الخاتمة	73
قائمة المصادر والمراجع	76
الملاحق	81
الفهرس	97

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(2–1)	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبانة	48
(2–2)	إجراءات توزيع الاستبيان	48
(2–3)	درجة الموافقة على عبارات الاستبيان لدى أفراد العينة	50
(2–4)	مقياس التحليل	50
(2–5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	52
(2–6)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	53
(2–7)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	54
(2–8)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	55
(2–9)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	56
(2–10)	توزع عينة الدراسة حسب السؤال1	57
(2–11)	توزع عينة الدراسة حسب السؤال2	57
(2–12)	تقييم الموظفين لمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة	58
(2–13)	تقييم الموظفين للإفصاح والشفافية	60
(2–14)	تقييم الموظفين لحقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم	62
(2–15)	تقييم الموظفين لدور أصحاب المصالح	64
(2–16)	مؤشرات الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري في الفترة (2011-2014)	66
(2–17)	نتائج تحليل الانحدار بين ممارسة الحوكمة في بنك BNAوتحقق نسبة العائد على حقوق الملكية	67

(2–18)	نتائج تحليل الانحدار بين ممارسة الحوكمة في بنك BNAوتحقق نسبة العائد على الاستثمار	68
(2–19)	نتائج تحليل الانحدار بين ممارسة الحوكمة في بنك BNAوتحقق نسبة الرصيد النقدي	69
(2–20)	نتائج تحليل الانحدار بين ممارسة الحوكمة في بنك BNAوتحقق نسبة العائد على الأموال المتاحة	70

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1–1)	نموذج الدراسة	ج
(2–1)	الإطار المتكامل للحوكمة	18
(1–2)	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	43
(2–2)	تمثيل عينة الدراسة حسب توزع الاستبيان	49
(3–2)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	52
(4–2)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير العمر	53
(5–2)	تمثيل عينةالدراسة حسب متغير الوظيفة	54
(6–2)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	55
(7–2)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	56

قائمة الرموز والاختصارات

الاختصار/الرمز	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الاجنبية
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	Organization For Economic Co-operation and Development
BNA	البنك الوطني الجزائري	**B**anque **N**ationale d'**A**lgérie
SPSS	برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية	**S**tatistical **P**ackage For **S**ocial **S**ciences

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
الملحق رقم 01	استبيان الدراسة	83
الملحق رقم 02	القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري	89

المقدمة

العامة

توطئة :

لقد أصبحت الأزمات المؤسساتية والإقليمية والعالمية أحد أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال عندما شهد العالم سقوط العديد من الشركات التي كان أبرزها شركتا(انرون و ورلد كوم)،و التي ارتبط انهيارهما بالفساد الإداري والمحاسبي أو ضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات ،فقد أضحى الجميع يبحث عن مخرج لهذه الأزمات التي أخذت تعصف بكافة ميادين الحياة كل هذا أدى إلى المطالبة بإيجاد متطلبات ومعايير ومواثيق للحد وضبط التعامل مع السلوكيات غير المرغوب فيها بالمؤسسات المالية والمصرفية ومحاربة الفساد بكل أشكاله ،إضافة إلى محاولة تضافر الجهود لإرساء قواعد ومواثيق سلوكية لضبط التعاملات ،والمحافظة على ضمان جودة التقارير المالية ،وحماية مصالح كافة الأطراف المتعاملة ....حيث اتجهت أنظار الجميع إلى الحوكمة باعتبارها الآلية الملائمة التي تضمن تعظيم أداء الشركات وتقليل الغش ،وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا ،حيث توصلت العديد من الدول والمؤسسات التي قامت بخطوات هامة في سبيل تدعيم فاعلية حوكمة الشركات أي إذا تم تنفيذها وممارستها فإنها ستمثل الأداة الأكثر كفاءة وفعالية في الرفع من مستوى الأداء المالي وتقليل المخاطر وتحفيز الأداء والوصول به إلى المستويات المرغوبة.

✓ **إشكالية الدراسة:**

وتحاول هده الدراسة التعرف على مدى ممارسة الحوكمة وتأثير هذه الممارسة على الأداء المالي وذالك من خلال دراسة حالة بنك BNAفرع غارداية وذالك خلال الفترة (2011-2014)

وينبثق عن هذا الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة مبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة العائد على حقوق الملكية؟
2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة مبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة العائد على الاستثمار؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة مبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة العائد على الأموال المتاحة؟
4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة مبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة الرصيد النقدي؟

✓ **فرضيات الدراسة:**

1. توجد اختلافات في أراء المبحوثين حول تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة في بتك BNA فرع غارداية
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة بنك BNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة العائد على حقوق الملكية ؛
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة بنك BNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة العائد على الاستثمار ؛
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة بنك BNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة العائد على الأموال المتاحة ؛
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة بنك BNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة الرصيد النقدي ؛

✓ **مبررات اختيار الموضوع**: وهي مبررات شخصية وموضوعية تمثلت في:

1. الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الحوكمة ؛
2. محاولة إسقاط مفهوم حوكمة الشركات على واقع البنوك عامة وبنك BNA فرع غارداية بشكل خاص ؛
3. أهمية الموضوع ودور في المؤسسات المالية البنكية بشكل خاص ؛
4. التعرف على أثر تبني مفاهيم الحوكمة وإرساء مبادئها على الأداء المالي للمؤسسات المصرفية ؛

✓ **أهمية الدراسة وأهدافها:**

تبرز أهمية الدراسة من خلال البحث عن تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي لبنك BNA فرع غارداية خلال السنوات من 2011 حتى 2014 وقد تم تقييم الممارسة بين التطبيق الفعلي لهذه القواعد وبين القواعد المفصح عنها من قبل منظمة OECD وذلك كمؤشر لقياس مدى ممارستها، بالإضافة إلى تقييم الأداء المالي للبنك من خلال حساب بعض النسب المتمثلة في نسبة العائد على الأموال المتاحة ,نسبة العائد على الاستثمار ,نسبة العائد على حق الملكية ,نسبة الرصيد النقدي.

وتهدف هذه الدراسة للبحث عن العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها في بنك BNA ويمكن صياغة هذه الأهداف كالتالي:

1. التعرف على تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على بعض المؤشرات المالية ؛
2. عرض نظري لما جاءت به الأدبيات في موضوعي الحوكمة والأداء المالي ؛
3. التعرف على التطبيق الفعلي للحوكمة في المؤسسة محل الدراسة ؛
4. التوصل إلى النتائج ومناقشتها وصياغة التوصيات ؛

✓ **حدود الدراسة** : تتحدد هذه الدراسة بالمجالات التالية:

- **الحدود الزمنية** :تم تنفيد هذه الدراسة في المجال الزمني وحساب متغيراتها في الاطار الزمني 2011 – 2014
- **الحدود المكانية** : اقتصر تنفيذ الدراسة على البنك الوطني الجزائري الذي يمارس نشاطه في غارداية والذي له فروع عدة مع التركيز على المركز الرئيسي.

✓ **منهج البحث والأدوات المستخدمة:**

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الموافق للجانب النظري ,إضافة لمنهج الدراسة الميدانية الذي يمكننا من إسقاط النظري على الواقع مختارين بنك BNA كمجال لتطبيق الدراسة والتعرف على مستوى ممارسات الحوكمة فيه،بالإضافة لتقييم الأداء المالي حيث تم الاعتماد على استمارة استبيان،بالإضافة للحصول على بيانات مالية من القوائم المالية للبنك.

✓ **أسلوب الدراسة**:حيث تم الاعتماد في عرض الموضوع على:

أ–الجانب النظري (المصادر الثانوية):

تم جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من المراجع العربية والأجنبية المتاحة ،والمتعلقة بموضوع البحث من كتب وملتقيات ورسائل جامعية ودوريات.

ب–الجانب التطبيقي(المصادر الأولية):

حيث تم الاعتماد على البيانات المالية السنوية الصادرة عن البنك ما بين سنة2011وسنة2014 لتقييم المتغير التابع المتعلق بقياس الأداء المالي بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لتقييم المتغير المستقل المتعلق بقياس مستوى ممارسات الحوكمة في البنك محل الدراسة

✓ **صعوبات الدراسة**:وتمثلت في :

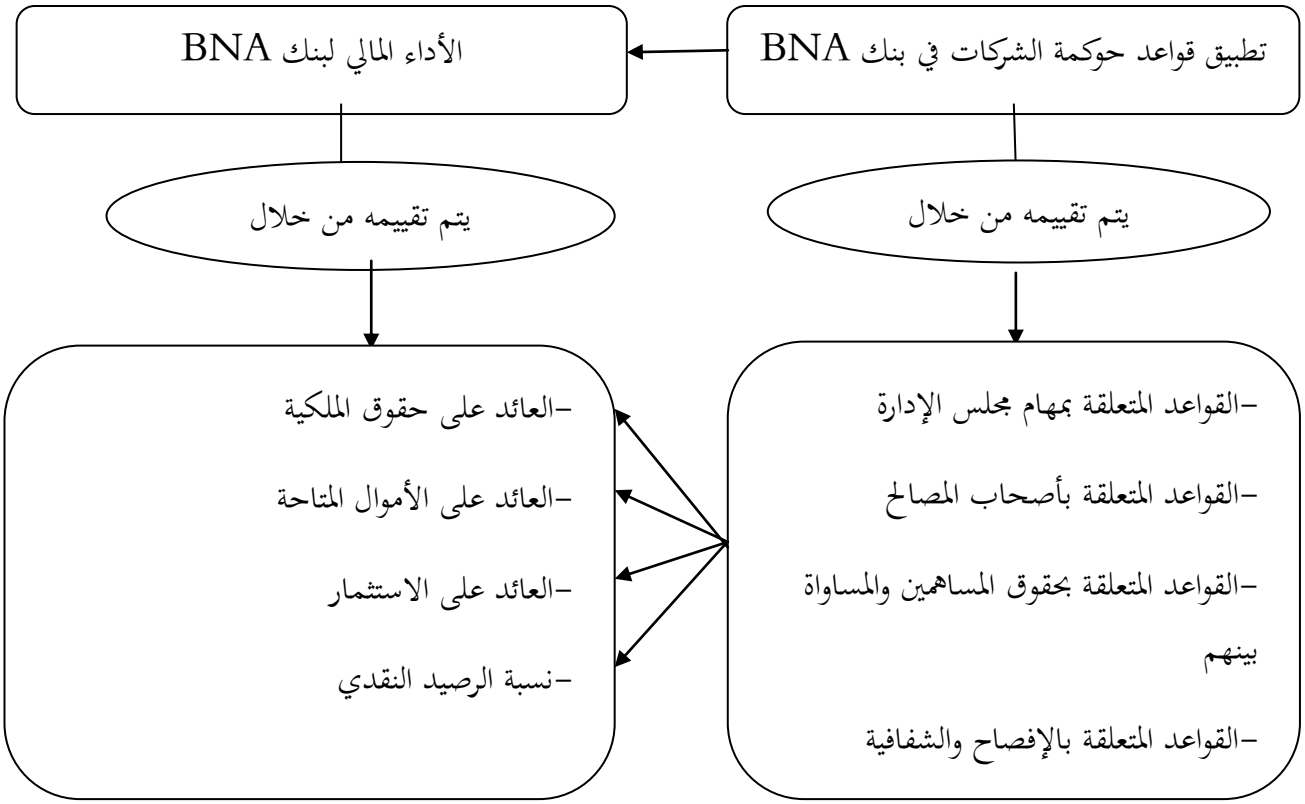
- قلة المراجع التي تناولت العلاقة بين الأداء المالي وحوكمة الشركات خاصة باللغة العربية ؛
- عدم احترام أجال الرد على الاستبيان أو عدم الجدية في تعبئته إلا بعد الإلحاح ؛

✓ **التعريفات الإجرائية**:

- **الحوكمة**: مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين
- **مبادئ حوكمة الشركات**:تنقسم المبادئ الدولية الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة الشركات إلى ست مجموعات رئيسيه ويندرج تحت كل قسم مجموعه من القواعد التفصيلية كما يلي :(توافر إطار فعال لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور الأطراف ذات المصلحة أو الصلة، الإفصاح والشفافية، مسئوليات مجلس الإدارة)
- **مجلس الإدارة**:هو هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين أو معينين يتولون الإشراف بشكل مشترك على أنشطة المنظمة أو الشركة أو المؤسسة.
- **مؤشرات الأداء المالي**:هي مجموعة من القياسات التي تستخدمها الشركة لتقييم ومقارنة الأداء وقياس ما تم انجازه من أهداف إستراتيجية وتشغيلية.

✓ **نموذج الدراسة**:من خلال الإشكالية المطروحة تم عرض العلاقة بين المتغيرات في التصور التالي:

المتغير المستقل **المتغير التابع**



المصدر: من إعداد الطالبة

✓ **هيكل الدراسة** :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات تم تقسيم الموضوع إلى فصلين بعد عرضنا المقدمة العامة وهي كالتالي :

الفصل الأول تعلق بحوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي ، وتضمن مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم أساسية للأداء المالي واهم ضوابط حوكمة الشركات ، ثم تطرقنا للدراسات السابقة لموضوع البحث في المبحث الثاني.

اما الفصل الثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين، الأول تناولنا فيه الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة، أما الثاني تناولنا فيه تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

و الدراسات السابقة

تمهيد:

ارتبط مفهوم حوكمة الشركات بالأزمات والانهيارات المالية التي حدثت في مختلف أنحاء العالم ،وقد أكد المتخصصون أن هذه الأزمات كانت نتيجة افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ،بالإضافة إلى نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية ،وقد كان لهذه الأزمات تأثيرا هائلا في سن التشريعات والقوانين الناظمة لعمل الشركات فضلا عن دورها في تعزيز أنظمة حوكمة الشركات وتفعيل وتطبيق إدارة الخاطر، كما أن عدم فهم وتطبيق حوكمة الشركات بشكل سليم يؤدي إلى انعدام وجود إجراءات يمكن اللجوء أليها للحد من تصرفات الإدارة التي تؤدي إلى خلق تأثير سلبي في قيمة الشركة مما يؤثر بشكل مباشر على ثروة المالكين والآخرين من أصحاب المصلحة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول بيان مفهوم حوكمة الشركات وأهم ضوابطها من خصائص وركائز ومبادئ بالإضافة إلى توضيح مفهوم الحوكمة وبيان أهدافها وأثرها في الاداء المالي وكذلك عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها.

وللإلمام بالموضوع بشكل واضح ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- ✓ **المبحث الأول** : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
- ✓ **المبحث الثاني** : مراجعة الدراسات الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أدت الأزمات المالية والعالمية التي حدثت للشركات في العديد من دول العالم والتي كان مصدرها الأساسي وهو الفساد الإداري والمالي وسوء الإدارة والممارسات غير السليمة للأعمال ، أدت إلى إعلان هذه الشركات الإفلاس وانهياراها كليا أو على الأقل تقليص حصتها السوقية أو تجميد أنشطتها.

وقد أسفر ذالك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول والرفع من الأداء المالي و ذالك من خلال الأسس والإجراءات الموضوعة وتصحيح الانحرافات من طرف تطبيق قواعد الحوكمة .

المطلب الأول: ضوابط ومفاهيم الحوكمة

خلال السنوات الماضية استحوذ موضوع حوكمة الشركات على اهتمام واسع في العديد من الأدبيات الاقتصادية ،حيث ظهرت العديد من الدراسات بهدف تسليط الضوء على أهميته ومفهومه ووضع قواعده لالتزام بها.

الفرع الأول:ماهية الحوكمة

أولا:مفهوم حوكمة الشركات

في البداية لا توجد ترجمة عربية متفق عليها للتعبير عن مصطلح "Corporate Governance"ولكن من الترجمات التي أنتشر، استخدامها في هذا المجال :نظام الحوكمة، نظام إدارة الشركات ومراقبتها،ممارسة السلطة والقيادة،إدارة المؤسسات المالية،إدارة ومراقبة المنشآت وغيرها كما أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الأطراف المعنية من محاسبين وإداريين واقتصاديين وقانونيين ومحللين لمفهوم إدارة ومراقبة المنشآت،ويرجع ذلك لتداخله في ا لعديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية و الاجتماعية للمنشآت[1].

[1] عدنان بن حيدر، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة** ، لبنان، اتحاد المصارف، 2007، ص 19

ومن أهم التعاريف البارزة لحوكمة الشركات ما يلي:

-قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD)** تعريفا للحاكمية المؤسسية على أنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".[1]

- كما تشير حاكميه الشركات إلى "مجموعة القواعد والحوافز التي يتم من خلالها توجيه ورقابة إدارة الشركة وصولا إلى تعظيم كل من الربحية وقيمة الشركة طويلة الأجل لمنفعة المساهمين وأصحاب المصالح".[2]

- و هي أيضا عبارة عن نظام معين يمكن بموجبه أن يدار ويراقب عمل الشركة من اجل تعزيز وتطوير مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة بهدف تحقيق و تعظيم حجم أرباح الشركة.[3]

- كما يمكن تعريفها بأنها: " كيفية جعل التوازن بين أعضاء مجلس الإدارة وفوائدها وفوائد المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين" [4]

- وهي أيضا" مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين)من ناحية أخرى"[5] حيث أن:[6].

القواعد : هي مجموعة من القوانين واللوائح والقيود التنظيمية المنظمة لعمل الشركات في الداخل والخارج و تشمل

---

[1] محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص4

[2] حاكم الربيعي و حمد راضي ، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء و المخاطرة**، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن،2011،ص 22

[3] بوقرة رابح وعريوة محاد، **إشراف تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية في إطار المعايير المحاسبية الدولية لتفعيل رقابتها وتحسين أدائها المصرفي**، المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة و المراجعة في ضل بيئة الأعمال الدولية، جامعة مسيلة، المنعقد يوم 4-2012/12/5

[4] Tarek Youssef ،Corporate Governance An Overview – Around the Globe (1)، Grant Thornton ، Egypt ،Available on the sit، http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/Corp.%20Governance

[5] محمد سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر،2009، ص18

[6] سناء الخناق، **حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للازمات المالية**، جامعة ملايا، ماليزيا، ص7متوفر على الرابط التالي: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/11/38.pdf

جميع العلاقات المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة كافة أو ذات المصلحة بعمل الشركة خاصة بين المالكين والإدارة العليا ومجلس الإدارة فضلا عن العلاقة مع المنظمين القانونيين والحكومة والعاملين والمجتمع الكبير المحيط بالشركة.

النظم والمعايير : مجموع النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها مثل نظم القياس ومعايير الأداء والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق الدولية ، وأخلاقيات وسلوكيات ممارسة المهنة .... وغير ذلك.

العمليات: للتحكم في مفهوم حوكمة الشركات عنصران مهمان : الأول المتابعة والرقابة أو عنصر التفتيش لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات ،و الثاني تعديل وتطوير عمل الشركات عن طريق الضبط والتحكم بهدف تصحيح الانحرافات .

وباختصار يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها ،ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين.

ثانيا:خصائص حوكمة الشركات:

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم :[1]

- **الانضباط** :إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية** :تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية** :لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛
- **المساءلة** :إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسؤولية** :المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة؛
- **العدالة** :يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة؛
- **المسؤولية الاجتماعية** :النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

[1] فاتح غلاب، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة**، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف،2011 ، ص13

ثالثا:عوامل ظهور حوكمة الشركات:

هناك جملة من الأسباب والتداعيات التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى حوكمة الشركات، وتبوئها صدارة الأحداث والقضايا المرتبطة باقتصاديات دول العالم المتقدمة والناشئة منها على حد سواء يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

أ.الأحداث الدولية:

خلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، وكذلك أزمة جنوب آسيا عام 1997، التي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية والشركات والحكومة، كما انهارت شركات مثل شركة ENRON والتي تبعها مكتب Arthur et Anderson لمراجعة الحسابات، لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على شركات المساهمة، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه بحوكمة الشركات.

ب. العولمة:

يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، التي تمكن الفرد عموما والمستثمر خصوصا من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين الشركة الأم والشركات التابعة

[1]صايحي نوال، **واقع الحوكمة دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية**، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء اقتصاديات المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، (الشلف) المنعقد يومي 19-20نوفمبر،2013 ،

ج. العوامل الاقتصادية[1]:

تتمثل هذه العوامل فيما تطمح إليه الحكومات الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال، وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات نمو اقتصاد ممكنة وتنمية استثماراتها، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسساتها بغرض الاستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.

د. نظرية الوكالة:[2]

يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر كلا من (بيرل ومينز) أول من تناول هذا الموضوع 1932م، في ندوة بعنوان "الشركات الحديثة والملكية الخاصة"، حيث أشارت الندوة إلى أن المنظمة صارت ضخمة الحجم، وأن هذا سيؤدي إلى الانفصال بين الملكية والرقابة مما قد ينجر عنه ما يعرف بنظرية الوكالة التي تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتيجيات تتعارض تماما مع مصالح الملاك وتخدم أغراضهم الخاصة.

رابعا: أهمية حوكمة الشركات

اكتسبت حوكمة الشركات أهمية على كافة المستويات ،وأصبحت عنصرا هاما من عناصر تكوين المنظمات بكافة أشكالها,لما لدور الحوكمة الفاعل في الشركات من تعزيز للاستثمار وتوفير فوائد متعددة لشركات ومساهميها من خلال تحسين فرص الحصول على رأس المال ودخول أسواق عالمية وتقليل المخاطر من خلال تنويع الأصول والعمل على إدارة المخاطر وتجنب وحل الأزمات .

كما أنها تعمل على تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وحماية أصول الشركة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة،وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية،كذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغنى الفاحش والفساد الإداري والأزمات والإفلاس[3] .

ولهذافان الشركات بل والدول التي تضعف فيها أساليب حوكمة الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية ،هذا وأصبح من الواضح تماما أن إدارة الشركة من خلال مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة بالإضافة إلى ذالك فان إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد وتدويل الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات والتكامل بين الأسواق المالية

---

[1] نجاتي عبد العليم، **نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء**، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الأول، 1991، ص 89

[2] المرجع السابق

[3] عدنان بن حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 31

وأيضا التحولات في أشكال ملكية الشركات مع زيادة عدد المستثمرين زادت من الحاجة إلى قواعد حوكمة الشركات والتي يمكن من خلالها مساعدة الشركات والاقتصاد بشكل عام من جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي وزيادة القدرة على المنافسة[1].

خامسا: أهداف الحوكمة:

تساعد الحوكمة الجيدة الشركات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات للشركات وتحسين الاقتصاد بشكل عام وذلك من خلال الوصول للأهداف ا لتالية:[2]

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو ا لذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد لمالي والإداري؛
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقيا ؛
- وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين مجلس الإدارة والمساهمين[3] ؛
- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقاتها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح وبعيدا عن الاحتكارات[4] ؛
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية وفتح السبيل لانفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية ؛[5]
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها؛[6]
- الشفافية في القرارات التي تهم جميع من له علاقة بالشركة والتعزيز من مستوى المسؤولية لدى المديرين[7] ؛

---

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص30

[2] دعبوز سعاد، **إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي**، مذكرة ماستر تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2014، ص16

[3] نعيمة يحياوي و حكيمة بوسلمة، **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيصر، بسكرة، المنعقد يوم 06-07-2012

[4] بن عمارة منصور وحولي محمد، **دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة و نزاهة القوائم المالية**، المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة مسيلة، المنعقد يومي 04-05 ديسمبر 2012

[5] طالب علاء فرحان وايمان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الاردن ،2011، ص43-44

[6] OECD, Principles of Corporate Governance, Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service,1999.p3

[7] http://www.siironline.org/alabwab/edare%20eqtesad%2827%29/793.htM. 06/03/2016 à 23:00

- الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل[1] ؛

مما سبق ينسب أيضا لحوكمة المؤسسات عدة أهداف منها:تخفيض المخاطر،وتعزيز الأداء،وتحسين سهولة الدخول إلى الأسواق المالية واتساع نطاق التسويق للسلع والخدمات،وإبراز الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الثاني:ضوابط الحوكمة

أولا:الأعمدة الأربعة الرئيسية لحوكمة الشركات:

تعتبر هذه الأعمدة الأربعة هي الأساس الذي ترتكز علية المبادئ الستة الرئيسية لحوكمة الشركات ، وذلك من اجل تعزيز الحوكمة الرشيدة في الشركات، والتالي يوضح شرحا مبسطا لهذه الأعمدة:[2]

- **المسؤولية:**

يوضح هذا العمود المسؤوليات التي لا بد أن يتحلى بها كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحتى الموظفين بالشركة على ضوء المهام المنصوص عليها لهم في الوصف الوظيفي قبل التوظيف ؛

- **العدالة:**

حيث أنه بتوافر العدالة في المؤسسة يؤمن ذلك وجود بيئة عمل صحية تتسم بالايجابية وبالممارسة السليمة للأعمال اليومية للمؤسسة، وذلك يعزز انتهاج العاملين والمسئولين في المؤسسة منهاج السلوك القويم في التعامل مع الوظائف الموكلة إليهم ؛

- **الشفافية:**

ومن هنا لابد من التفريق بين ما هو المقصود بين الإفصاح والشفافية، حيث أن الإفصاح كما جاء بالأعلى هو الإفصاح الفوري عن كل المعلومات الجوهرية التي يكون لها تأثير على اتخاذ القرار بشأنها، أما المقصود بالشفافية فان هذه المعلومات لابد أن تكون واضحة ومنطقية وذات دلالات مفهومة للجميع ؛

- **المحاسبة:**

بالمحاسبة يكون الالتزام بالقوانين والقرارات الصادرة من الجهات التشريعية أو المؤسسة بالنفس من قبل الموظفين والمسئولين فيها أكثر، ولكي يكون الأمر واضح لدى الجميع لابد من أن تكون هذه القوانين والإجراءات والقرارات

---

[1] فيصل محمود الشواورة، **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25العدد 2 2009 ، ص128

[2] تركي الشمري، **حوكمة الشركات**، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة أفاق، سبتمبر 2011ص49 ،المتوفرعلى الموقع:
http://unioninvest.org/userfiles/booksdocAr/32207Corporate%20Governance.pdf

وحتى العقوبات واضحة وصريحة ومتاحة للجميع، وتختلف الجهات المسؤولية عن محاسبة الشركات فهي قد تكون من قبل السوق المالية،أو عن طريق المساهمين، أو من خلال مجلس الإدارة للإدارة التنفيذية للشركات ؛

ثانيا:مقومات الحوكمة:

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق و تسنين قواعدها و مبادئها الأساسية المحددة من أجل إحكام الإشراف و الرقابة على السياسات و الإجراءات و القرارات التي تتخذ من قبل إدارة منظمة الأعمال وابرز هذه المقومات :[1]

- توفر القناعة الكاملة لدى إدارة المنضمة بقبول قواعد و مبادئ الإشراف و الرقابة وهده القناعة مهمة وأساسية ؛
- توفر الثقة بين الأطراف المعنية في المنظمة من الإدارة بالعاملين والعاملين بإدارة المنظمة ؛
- وضوح التشريعات و السياسات و القواعد و المبادئ الحاكمة إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية إذ يسهل ذالك تطبيق القواعد و المبادئ ؛
- وضوح و إمكانيات تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من اجل الوصول إلى نتائج بشكل دقيق و واضح ؛
- نظام اتصالات متطور وبتقنيات حديثة يسهل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة ؛
- الإجراءات و السياسات الفاعلة المتضمنة و التوجيه و الإرشاد و تحديد المواقف السلبية و الايجابية ؛

ثالثا:محددات الحوكمة المؤسسية

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما : المحددات الخارجية ولمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

[1] حاكم محسن محمد، **تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة مؤشرات أداء منظمات الإعمال** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العدد الثالث و العشرون، 2006، ص 5

أ– المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة وهي عبارة عن:[1]

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق، مثل قوانين الشركات؛ قوانين رأس المال؛ القوانين المتعلقة بالإفلاس؛المنافسة ومنع الاحتكار؛
- وجود نظام مالي جيد: يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق أرس المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا لوضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية، المهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المؤسسات، جمعيات المحاسبين والمراجعين، ونقابات المحامين بالإضافة إلى مؤسسات التصنيف الائتماني والاستشارات المالية ؛

ب – المحددات الداخلية:تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة[2]

رابعا:مبادئ حوكمة الشركات:

لتحقيق أهداف الحوكمة، لابد من توافر قواعد راسخة تساهم في إقامة نظام سليم يعزز فرص النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي للشركات، فقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من الإرشادات والمعايير عرفت باسم(قواعد حوكمة الشركات) بالاشتراك مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة ، وأصبح تطبيق هذه القواعد وسيلة لتعزيز الثقة في الشركات المدرجة بالسوق المالي ومؤشراً على المستوي التي وصلت إليه إدارة الشركات من التزام مهني بقواعد الحوكمة من حسن الإدارة والشفافية والمحاسبة و وجود إجراءات الحد من الفساد، وبالتالي أثرت على الاقتصاد ونموه.

وبناء على ما تقدم القواعد الخاصة بالحوكمة الشركات فإنها تنقسم الى ست مجموعات رئيسية كما وصفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD وتندرج مجموعة من القواعد تحت كل مبدأ وهي كما يلي:[3]

---

[1] شنافي كفية، **آليات ومبادئ الحوكمة في شركات التأمين**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس والأربعون، 2015، ص339

[2] محمد ياسين فادر، **محددات الحوكمة و معاييرها**، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان، لبنان، المنعقد في 15-17 ديسمبر 2012

[3] ماجد اسماعيل، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 18

1-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي: [1]

- ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وان يكون متوافقا مع أحكام القانون وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية ؛
- كي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات ،فان من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة ،وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات لتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها؛

2-حقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينبغي توفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم الأساسية منها[2]:

- تحويلا لأسهم والحصول على المعلومات المالية وذات الصلة بالشركة ؛
- المشاركة والتصويت في اجتماعات العامة للمساهمين والحق في انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة ؛
- نصيب في أرباح الشركة وان تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين ؛

3-المعاملة المتكافئة للمساهمين :

تتخذ الشركة الإجراءات المناسبة لضمان حصول المساهمين على حقوقهم بما يحقق العدالة والمساواة دون تمييز، ومن أهمها ما يلي:[3]

- احتفاظ الشركة بسجلات خاصة بملكيات المساهمين تتضمن المعلومات الخاصة بمساهمتهم بما في ذلك أسماءهم وعدد الأسهم التي يملكها كل منهم وأية قيود و وقوعات على الملكية، والتغييرات التي قد تطرأ عليها ؛
- الاطلاع على سجل المساهمين فيما يخص مساهمته لأي سبب كان، وعلى كامل السجل لأي سبب معقول ؛
- الاطلاع على المعلومات والوثائق الخاصة بالشركة وفق التشريعات النافذة ؛

---

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 51

[2] طالب فرحان و ايمان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص17-18

[3] هيئة الأوراق المالية، **دليل قواعد حوكمة الشركات**، الأردن، 2008، ص11

- الحصول على المعلومات الدورية وغير الدورية المفصح عنها وفق التشريعات النافذة ؛
- المشاركة والتصويت في اجتماع الهيئة العامة للشركة أصالة أو وكالة بعدد أصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكها المساهم ؛
- الحصول على الأرباح السنوية للشركة خلال ثلاثين يوما من تاريخ صدور قرار الهيئة العامة بتوزيعها ؛
- أولوية الاكتتاب في أية إصدارات جديدة من الأسهم للشركة قبل طرحها للمستثمرين الآخرين ؛
- إقامة دعوى قضائية في مواجهة مجلس الإدارة أو أي من أعضائه يطالب فيها بالتعويض عما لحقه من ضرر ؛
- إقامة دعوى قضائية في مواجهة المدير العام للشركة أو أي موظف فيها يطالب فيها بالتعويض عما لحقه من ضرر نتيجة إفشاء المعلومات ذات الطبيعة السرية للشركة ؛
- طلب عقد اجتماع هيئة عامة غير عادية، للمساهمين الذين يملكون 25 % من أسهم الشركة المكتتب بها ؛
- طلب عقد اجتماع هيئة عامة غير عادية وذلك للمطالبة بإقالة مجلس إدارة الشركة أو أي عضو فيه، للمساهمين الذين يملكون 20 % من أسهم الشركة ؛
- طلب إجراء تدقيق على أعمال الشركة ودفاترها، للمساهمين الذين يملكون 10 % من أسهم الشركة؛

4-دور أصحاب المصلحة:

بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الرابع المتعلق بالالتزام بحقوق أصحاب المصالح وهي:[1]

- احترام أصحاب المصالح التي ينشئها ،أو تكون نتيجة الاتفاقات ؛
- عندما يكفل القانون أصحاب المصالح ،ينبغي أن تكون لأصحاب المصالح فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم ،كما يسمح لهم بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من اجل مشاركة العاملين ؛
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية الحاكمية المؤسسية ،ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي ،ويمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم ؛

[1] عدنان عبد الرحمان قباج، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق الفلسطيني للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، 2008، ص 52

- أن يتمكن أصحاب المصالح بما في ذالك العاملون وهيئات تمثيلهم من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية وغير أخلاقية وينبغي عدم الانتقاص من حقوقهم إذا فعلوا ذلك ؛

5-الإفصاح والشفافية:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات وأهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها[1]:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة ؛
- أهداف الشركة و العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة ؛
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت ؛
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم ؛
- عوامل المخاطرة المتوقعة و هياكل الحوكمة وسياساتها ؛

حيث ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل ،كما ينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

6-مهام ومسؤولية مجلس الإدارة:

على الرغم من ضرورة تأكيد فصل إدارة الشركات عن أصحاب هذه الشركات، وتحقيق فكرة الإدارة الخبيرة، وتحقيق مبدأ الاستقلالية وتأكيد مبدأ المحاسبة عن المسؤولية، وهي جميعها تتحقق عندما تصبح مسئوليات مجلس الإدارة واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث :(الصلاحية،المسؤوليات،الحقوق و الواجبات، المزايا والبدلات و الأجور و المكافآت) ويجب أن يتيح إطار أسلوب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات،كما يجب أن يكفل لمتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة،وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة، من قبل الشركة والمساهمين وبمعنى آخر هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند تطبيق هذا المبدأ و هي[2]:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين ؛

---

[1] مركز ابوظبي للحوكمة، **أساسيات الحوكمة**، ص18، المتوفر على الرابط التالي:
http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf

[2] عبد الوهاب علي و شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007 ،ص88

- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة ،فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة ؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين ؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:

استعراض وتوجيه استراتيجيه الشركة ل(خطط العمل السنوية، ووضع أهدافا للأداء، ومراقبة تنفيذ أداء الشركة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية،عمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار)،وأن تضمن مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل، ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة والتي يجب أن تتم بشكل رسمي، رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة أو القرابة، ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك التدقيق المستقل مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤوليتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

خامسا:الهدف من تطبيق قواعد حوكمة الشركات ونطاق تطبيقها:

تهدف قواعد الحوكمة بشكل خاص إلى تحسين نوعية ممارسات مجلس الإدارة، وتحسين أداء الشركات، مع رفع القدرة على المنافسة، ورفع قيمة الشركة، وتعزيز ثقة أصحاب المصالح الآخرين في الشركة.

كما تساعد الحوكمة في تحسين المناخ الاستثماري وتفعيل أداء السوق المالي وتوسيعه ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد من خلال رفع ثقة المتعاملين بالشركة، وتعزيز قدرة البلد على مواجهة الأخطاء حيث تنطبق قواعد الحوكمة على الشركات التي تنطوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها، وعليه تسري مدونة قواعد حوكمة الشركات على الشركات المساهمة العامة(المدرجة وغير المدرجة)، و سوق الأوراق المالية وشركات الرهن العقاري و شركات التأجير التمويلي وشركات الأوراق المالية[1].

[1] اللجنة الوطنية للحوكمة ، **مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين**، نوفمبر 2009، ص14

سادسا:واقع الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري:

✓ **برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة:**

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع البنكي تم إدخال نظام بازل 2 في البنوك والمؤسسات المالية بغية تحسين تسيير المخاطر وتعزيز الرقابة والانضباط في السوق وذلك بتطبيق ركائزه الثلاث، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية وهي كما يلي[1]:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية ؛
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2بركائزه الثلاث؛
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة)، وتنفيذا لذات البرنامج فقد أدخلت الجزائر على القطاع البنكي عدة إصلاحات بهدف تحسين الحوكمة على مستوى البنوك والمؤسسات المالية من خلال تعزيز استقرار القطاع البنكي ومردود يته؛
- عصرنه الهياكل القاعدية والتقنية والمادية للبنوك وتحسين نوعية الخدمات؛

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:

–وضع عقود الكفاءة : حيث تم إعداد عقود ناجعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنة 2004

–تحسين دور مجالس الإدارة :وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء ;

–تحسين إدارة البنوك :وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة ;

–تحسين ظروف الاستغلال البنكي: من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل 2 ، وكذا من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء) ;

✓ **إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات** :

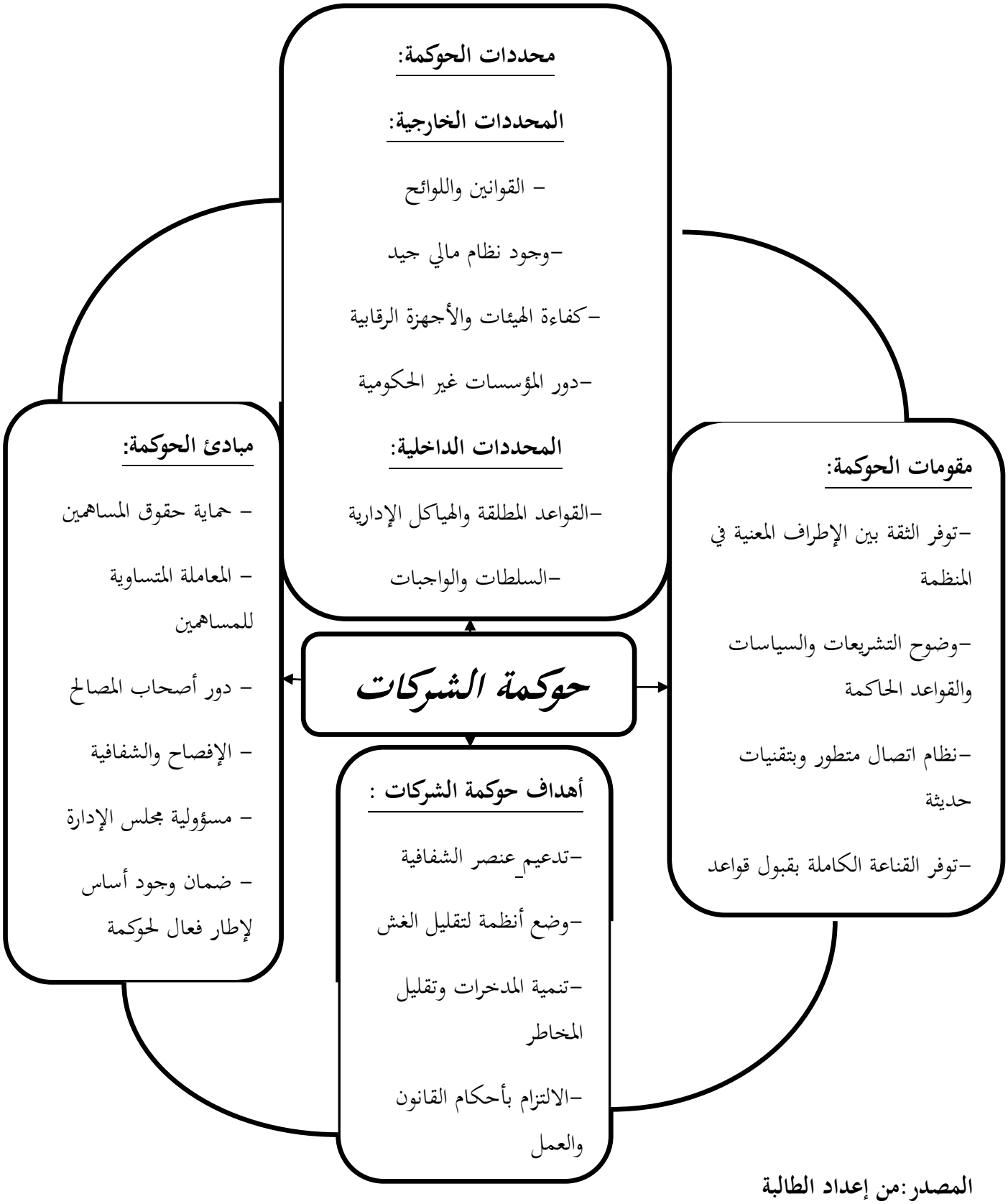
في 11/2009 /03/ تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات والذي جاء في الوقت المناسب، حيث أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس

[1] شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، المنعقد يومي 20-21أكتوبر2009

المال وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد الحجر الأساس في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها على الاقتصاد الجزائري، وقد أكد رئيس إدارة فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات أن غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرون بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.

من خلال دراسة المطلب الأول يمكن وضع إطار متكامل لحوكمة الشركات كما هو موضح في الشكل

شكل رقم (1-1): الإطار المتكامل لحوكمة الشركات



المصدر:من إعداد الطالبة

المطلب الثاني:مفاهيم أساسية للأداء المالي وتقييمه

الفرع الأول: ماهية الأداء المالي

أولا:مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، كما يعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم [1]

ويعد الأداء المالي من أكثر المقاييس استخداما وقدما لقياس الأداء، لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه المنظمات نحو المسار الأفضل والصحيح، ويوجد من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه" وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجدات، المطلوبات، وصافي الثروة، ومما سبق فإن الأداء المالي:

– هو المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة.

–إن الأداء المالي ما هو إلا انعكاس للمركز المالي المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية عن المصرف لفترة زمنية معينة.

–أما Miller et Bromily فقد قدما تعريفا للأداء يتوافق مع أهداف المنظمات ومؤسسات الأعمال حيث عرفه على أنه" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[2]

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف الأداء المالي على أنه الطريقة التي تنجز بها الشركات أعمالها لتحقيق غايتها، كما أنه يعكس المركز المالي لها.

ثانيا:أهمية الأداء المالي:

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في انه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زاويا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين،وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها

[1]محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، الطبعة الأولى،دار الحامد،عمان، 2009 ، ص45

[2]عبد الوهاب دادن و رشيد حفصي ، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل ألعاملي التمييزي(AFD)** ،جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 7 ،العدد الثاني،2014،ص23

ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح أجراءتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثمارها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة [1]

ثالثا: أهداف الأداء المالي:

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديدة ومنها:[2]

- التوازن المالي: وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به عبر الفترة المالية، ويستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها

حيث أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في:

-تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة ؛

-ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير ؛

-تخفيض الخطر الذي تواجهه المؤسسة ؛

- نمو المؤسسة : يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية و هي ظاهرة تعكس مدى نجاح و نجاعة استراتجيات المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، و بذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.
- الربحية و المردودية :تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة و فاعلية إدارة الشركة في توليد الأرباح فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.
- السيولة وتوازن الهيكل المالي :تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل،أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة (المخزونات و القيم القابلة للتحقيق) إلى أموال متاحة بسرعة.

---

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص46

[2] هباج عبد الرحمان، **أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012، ص10

رابعا:متطلبات الأداء المالي

يتعين على القائم بالتحليل معرفة مكونات القوائم المالية إلى جانب القوانين والتشريعات ذات الصلة بالموضوع، نظرا لما يكتسبه القطاع من حيوية وحساسية في آن واحد، ويحمل مفهوم الأداء عدة مضامين وفي مقدمتها معاينة كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقيق من تنفيذ الأهداف المرسومة، وتأتي الحاجة لمعاينة قياس الأداء المالي نظرا لاحتكاك الموضوع بباقي القطاعات الأخرى ونتيجة أيضا لتداعيات التقدم في طرق وأساليب التمويل الحديثة التي فرضتها ظروف اقتصاد السوق الجديدة وما أفرزته العولمة المالية من نتائج[1].

خامسا:العوامل المؤثرة في الأداء المالي:وهي كالتالي:[2]

- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة :تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها؛
- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية؛

ثانيا: قياس الأداء المالي [3]

تقدم النسب المالية والتوازنات المالية معلومات عن الشركة في تقييم سلوكيات، الإدارة ومهارتها وهذا ما سنتطرق إليه من خلال دراستها

أولا :النسب المالية

إن النسب التي لها أهمية في عملية تقييم الأداء المالي والإداري، وكذلك في تقدير نجاح الشركة وقوتها أوضعفها،وتحديد مراكز الضعف في الشركة بالإضافة إلى قدرتها في تحديد مراكز القوة تنقسم الى ستة مجموعات يمكن توضيح كل منها في الآتي:

---

[1] دادن عبد الغني، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص41

[2] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**،مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص23

[3] سليماني رشيدة، **دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين**، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص60

1 –نسب السيولة: نسبة السيولة هي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها وتشير هذه النسبة إلى مدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية وتستخدم النقدية بدورها في سداد التزاماتها القصيرة الأجل

- **نسبة التداول:** تقيس هذه النسبة قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية: **نسبة التداول = الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة**
- **نسبة السيولة السريعة** : وهي نسبة تأخذ كمؤشر أو كبديل على نسبة التداول،ويمكن أن تحسب هذه النسبة وفقا للعلاقة التالية: **نسبة السيولة السريعة= (الموجودات المتداولة) – (المخزون – مصروفات مدفوعة مسبقا)/المطلوبات المتداولة.**
- **نسبة السيولة النقدية** : تقيس مدى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل ويمكن حساب هذه النسبة وفقا للعلاقة التالية: **نسبة النقدية =النقد + (الأوراق المالية قصيرة الأجل)/ المطلوبات المتداولة.**

2–نسب النشاط: وهي النسب التي تبين كفاءة المؤسسة سواء في تحصيل الحقوق أو استغلال مواردها أحسن استغلال ويمكن حساب هذه النسبة وفقا للعلاقة التالية :

- **دوران الزبائن** : تمثل المدة المتوسطة للبيع الآجل،أو متوسط مدة تحصيل الزبائن وأوراق القبض ويمكن أن تحسب من خلال العلاقة التالية: **مدة التحصيل من الزبائن =(الزبائن + أوراق القبض)/ رقم الأعمال السنوي×360**

- **نسبة المبيعات إلى اجمالى الأصول** :تحسب نسبة المبيعات إلى اجمالى الأصول وفقا للعلاقة التالية :

نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول = نسبة المبيعات / اجمالى الأصول

3– نسب الرفع المالي(المديونية): تقيس نسبة الرفع المالي مدى اعتماد الشركة من أموال الغير في تمويل احتياجاتها و هي النسب التي تقيس مدى مساهمة الملاك في الهيكل المالي بالمقارنة بالتمويل الذي مصدره القروض المختلفة.

- **نسبة إجمالي الديوان إلى إجمالي الأصول:** ويمكن قياس هذه النسبة كما يلي:

نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول=إجمالي الديون/إجمالي الأصول

- **نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون:** يمكن قياس هذه النسبة كما يلي :

نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون = القروض القصيرة الأجل /إجمالي القروض

- **نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية:** ويمكن قياس هذه النسبة كما يلي:

نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية = الخصوم المتداولة / حقوق الملكية

- **نسبة إجمالي الديون إلى الموجودات** :تحسب وفقا للعلاقة التالية:

نسبة إجمالي الديون إلى الموجودات = إجمالي الديون(القصيرة والطويل) /الموجودات.

4- نسبة الربحية: وتقيس هذه النسب مدى قدرة الشركة على توليد الأرباح، ويمكن حساب البعض منها كما يلي:

- **معدل العائد إلى حقوق الملكية:** يقيس العائد على كل دينار مستثمر من قبل حملة الأسهم العادية حيث[1] :

  العائد على حقوق الملكية = الربح الصافي /حقوق الملكية

- **معدل العائد إلى إجمالي الأصول** :تشير هذه النسبة إلى الدخل المتحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في الشركة، ويمكن حسابه من كما يلي : **العائد على إجمالي الأصول = الأرباح المحققة للتوزيع/إجمالي الأصول**
- **نسبة الربحية المالية** :تقيس هذه النسبة ربحية الأموال الخاصة،ويمكن حسابها وفقا للعلاقة **التالية:**

  نسبة الربحية المالية= (نتيجة السنة المالية /الأموال الخاصة)×100
- **نسبة الربحية الاقتصادية** :تعتبر هذه النسبة عن كفاءة التراكم للأموال الخاصة بعد إقصاء المصاريف،وذلك بهدف جعل طريقة تمويل الشركات محايدة ويمكن حسابها وفقا للعلاقة التالية:

  نسبة الربحية الاقتصادية = (نتيجة الاستغلال -المصاريف المالية)/(الأموال الدائمة)×100

ثانيا :التوازنات المالية:[2]

هناك ثلاث توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي، وتتمثل أساسا في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

أولا :رأس المال العامل:هو من أهم مؤشرات التوازن المالي ويسمى أيضا هامش الأمان، نجد له عدة تعريفات منها:أنه هامش أمان بالنسبة للشركة وهو فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهه التمويل الأصول الثابتة، ويمكن حسابه بطريقتين :

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

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

ثانيا :احتياجات رأس المال العامل:ندرس احتياج رأس المال العامل في الأجل القصير،وتصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يصل موعد تسديدها وتسمى موارد الدورة، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى احتياج دورة الاستغلال،في حاول المسير المالي الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال، على أن تكون ملائمة بين إستحقاقية الموارد مع الاحتياجات، وتحسب بالعلاقة التالية:

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

---

[1] زهرة حسن العامري وعلي خلف الركابي، **أهمية النسب المالية في تقويم الأداء**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون ،2007 ، ص117

[2] سليماني رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص61

ثالثا :الخزينة تشكل الخزينة الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو ما قصدنا به احتياج في رأس المال الإجمالي،وعليه فإذا تمكنت الشركة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل ، أما في الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

الفرع الثاني:ماهية تقييم الأداء:

أولا مفهوم تقييم الأداء:

ينظر إلى تقييم الأداء كونه جمع المعلومات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة [1]

يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة(إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة) أي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية ، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة[2].

أي أن تقييم الأداء يساعد في وضع العلاج اللازم للانحرافات قبل أن تتعقد الأمور نتيجة الاستمرار في التنفيذ الخاطئ.

ثانيا أهداف ومزايا تقييم الأداء:تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ما يأتي:[3]

- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية ;
- الكشف عن مواصلو الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسببتها ;
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يطلع به ;

ثالثا أهمية تقييم الأداء:تهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير، والفرد العامل التنفيذي ويمكن تلخيصها كالتالي:[4]

أهميتها على مستوى المنظمة:إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة،ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم

---

[1] مجيد الكرخي, **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان،2007 ، ص31

[2] دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد الرابع،2006، ص41

[3] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص32

[4] http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/12758320 /03/2016à 15:33

والتطور،وكذا تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة;

أهميتها على مستوى المديرين: دفع المدرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم،حيث يقوم بدفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات;

-**أهميتها على مستوى العاملين:**تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة وأيضا دفعه للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا;

رابعا:كيف تتم عملية تقويم الأداء[1]:

التساؤل الطبيعي الذي يتبادر إلى الذهن هو كيف نقوم بعملية تقويم الأداء أي بصورة أدق ما هو المقياس الذي سنستخدمه في عملية تقويم الأداء لا توجد حتى هذه اللحظة طريقة أفضل من طريقة قياس الربح ولكن أي ربح عادة ما يستخدم الربح المحاسبي والذي هو عبارة عن الربح الذي يظهر في القوائم المالية ,ولكن هذا الربح هو مزيج من عدة مصادر الربح الدفتري ,ربح احتكاري ,ربح عدم التأكد.

ولكن المختصين يعتقدون أن الربح المحاسبي لا يمكن أن يكون موضوعيا أو يمكن الاعتماد عليه باعتبار أن التجارب العملية أكدت أن كثير من المشاريع كانت قوائمها المالية تظهر وجود أرباح وان هذه القوائم قد تظهر زيادة في الأرباح من سنة إلى سنة أخرى إلا أن الحقيقة تظهر أن هذه المشاريع آخذة في التدهور وقد تنهار مثل هذه المشاريع فجاءه وبدون سابق إنذار، لذا فان الربح الذي ينبغي أن يؤخذ به هو الربح الابتكاري والذي ينتج عن الابتكارات أو الاختراعات أو التجديدات والتي تؤدي إلى تخفيض التكلفة الحقيقية للوحدة من السلع والخدمات التي ننتجها أو نبيعها، وحجم الأرباح المطلقة في الحقيقة لا يتعلق فقط بنتيجة الأعمال التي يمارسها المشروع ولكن كذلك تتعلق بحجم الأنشطة الاقتصادية الأخرى.

لذا كلما ازداد حجم المبيعات في المشروع كلما ازداد حجم الأرباح المطلق، وعندما نريد أن نقيم الأنشطة المختلفة فإننا نستخدم المؤشر النسبي "الربحية" والذي هو في الحقيقة يمثل العلاقة بين الأرباح الصافية خلال فترة معينة وحجم المبيعات أو الإنتاج خلال نفس الفترة والمعبر عنها بنسبة مئوية، إذا مؤشر الربحية يعتبر احد المؤشرات الاقتصادية المهمة لتحديد كفاءة الأداء.

خامسا:النماذج العالمية لتقييم الأداء المالي :

[1] الحيالي وليد، **الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص142.

في حقيقة الأمر يعود الأساس في بناء هذه النماذج إلى العديد من الباحثين كما أسلفنا الذكر بفضل تقنية تحليل المعطياتAnalyses des données ، وبالضبط طريقةAD التحليل المميز(=التمايزي، التمييزي) Analyse discriminante وقد نشر العديد من الباحثين أبحاثًا في هذا السياق خلال العقدين الماضين، تعالج عملية التقييم، أي قياس الأداء المالي بمنظور التحليل المميز، حيث تبنى هذه النماذج، في قالب بسيط، يمكن المسيرين والمهتمين بشؤون المؤسسة معرفة المصير المسبق للمؤسسة بشكل مبكر.

ومن أمثال هذه الدراسات ما يلي[1]:

نموذج" Altman et lavale 1981 "كندا

انطلاقا من إحدى عشرة نسبة مالية لعينة متكونة من 28 مؤسسة في حالة إعسار، و27 مؤسسة أخرى في صحة مالية جيدة، للفترة الممتدين 1979و 1980حيث تمكنا الباحثان، من تشكيل الدالة المميزة التالية:

$$Zc = -1,0626 + 0,234\ X1 - 0,531X2 + 1,002X3 + 0,972X4 + 0,612X5$$

(12,2)

X1: الأصول/الأموال الخاصة

X2: الأصول / الدين

X3: المطلوبات المتداولة /الموجودات المتداولة

X4: الدين /الربح الصافي بعد الضريبة

X5: معدل نمو رأس المال

معدل نمو الأصول

يمكن إصدار حكم على وضعية المؤسسة Zc بناء على القيمة التي تأخذها

$Zc > 0$ مؤسسة جيدة

$Zc < 0$ مؤسسة رديئة

مكن النموذج الكندي من تصنيف حوالي % 89 من المؤسسات وفقًا لهذه الخوارزمية، إلى مؤسسات ذات أداء جيد وآخر سيء قبل سنة من تاريخ الحدوث، وأيضا استطاع هذه النموذج من تصنيف المؤسسات وفقًا للمعيار المشار إليه بنسبة تتراوح بين % 50 كحد أدنى و% 75 ، مع الاكتشاف المبكر للوضعية المالية للمؤسسة من سنتان إلى أربع سنوات قبل وقوع الحدث.

النموذج الياباني"KO"1982

[1] دادن عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص73

-قام ko بدراسة إشكالية تقييم الأداء للمؤسسات اليابانية خلال عشرين عاما (1960-1980) ل 82 مؤسسة نصنفها في حالة إعسار مالي، وتوصل إلى النموذج التالي:

$Zj = 0,868X1 + 0,198X2 - 0,048X3 + 0,436X4 + 0,115X5.$ (13,2)

X1: الأموال الخاصة/الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب

X2: معدل دوران المخزون قبل3 سنوات/دوران المخزون قبل سنتين

X3: خطا توحيد الربح الصافي ل4سنوات

X4: SRN / إجمالي المطلوبات.

X5: اجمالي الديون / القيمة السوقية للأسهم

$Zj > 0$ مؤسسة جيدة

$Zj < 0$ مؤسسة رديئة

مكن هذا النموذج من التمييز بين النوعين من المؤسسات جيدة، رديئة بنسبة قدرها 8,90 %يمتاز هذا النموذج بخاصية تتمثل في إدراج نسب دوران الأصول والنسبة السوقية للأموال الخاصة مما يعني إدخال متغيرة اقتصادية إلى جانب المتغيرات المحاسبية والمالية.

النموذج الفرنسي"Bardos"1989:

أجريت في فرنسا العديد من الدراسات بخصوص هذا الشأن على يد كل من Verninmen، Schlosser ،Margaineو Altnmanفي محاولة لمعرفة سلوك المؤسسات الناشطة في قطاع النسيج، وفي نفس السياق جاء Bardos ليكمل المسيرة تماشيا مع تداعيات الساحة المعاشة، وقدم نموذجا لفائدة البنك الفرنسي بخصوص المؤسسات المتوسطة النشطة في قطاع البناء والهندسة المدنية والقطاع ألفلاحي للفترة الممتدة بين1976 بالشكل التالي "B"

$100\ B = 7,66\ R1 + 12,307R2 - 6,609R3 - 8,695R4 - 4,092R5 - 1,933R6215,333$ (14,2)

R1: الإيرادات +النتيجة الاقتصادية الإجمالية+تكاليف الاستغلال/ مصاريف مالية

R2 : منتوج خارج الاستغلال / النتيجة الاقتصادية

R3: متوسط الديون / التكاليف الثابتة.

R4: منتوج خارج الاستغلال / السحب على الكشوف للخزينة

R5: الموارد الذاتية /الميزانية العمومية.

R6: منتوج خارج الاستغلال /ديون الاستغلال.

واقترح Bardos القاعدة التالية لتضيف المؤسسات

$B > 0,125$ مؤسسة عادية

$B < -0,125$ عادية أو في حالة عسر مالي

أسفر النموذج عن عملية التصنيف والتمييز بين النوعين من المؤسساتPME بنسبة تتراوح من68إلى 72,6 %

النموذج اليوناني "Grammatikes + grboubos" 1984

تمخض النموذج اليوناني من بطارية للنسب المالية تضم 17 نوعًا لعينة تحتوي 58 مؤسسة،نشطة في القطاع الصناعي، نصفها جيدة الوضعية والأخرى رديئة، وذلك للفترة الممتدة بين سنتي 1977-1981 :وكانت بالصيغة التالية:

$$Zg = -0,863-2,461X1 + 5,330X2 - 0,022X3 + 3,676X4 + 3,543X5\ 4,223X6. \quad (15,2)$$

X1: إجمالي الموجودات / الموجودات المتداولة.

X2: الأصول / رأسمال العامل.

X3: المخزون / RRN.

X4: إجمالي الموجودات / حساب الصفحة.

X5: ديون قصيرة الأجل / الربح بعد الضريبة.

X6: إجمالي الموجودات / الهامش الإجمالي.

$Zg > 0$مؤسسة جيدة

$Zg < 0$مؤسسة في وضع سيء

استطاع هذا النموذج أن يصنف المؤسسات بنسب91% 78 % 70 % :لسنة سنتان، ثلاث سنوات على التوالي كتنبؤ باكر قبل الحدث

النموذج الهولندي "Bildorbeek" 1977:

انبثق هذا النموذج من أصل 20 نسب مالية ل 97 مؤسسة هولندية، منها 38 مؤسسة في حالة عسر مالي، وذلك خلال الفترة1950 _1974 في ليأخذ في النهاية الشكل التالي

$$Zpb = 0,45 - 5,03X1 - 1,57X2 - 4,55X3 + 0,17X4 + 0,15X5. \quad (16,2)$$

X1: الأصول / الاحتياطات.

X2: الأصول / القيمة المضافة.

X3: الأموال الخاصة / التملك الثنائي.

X4: إجمالي الموجودات / الأموال الخاصة.

X5: ديون قصيرة الأجل / الربح بعد الضريبة.

$Zpb > 0 \Leftarrow$ مؤسسة جيدة

$Zpb < 0 \Leftarrow$ مؤسسة في وضع سيء

يصنف النموذج المؤسسات إلى صنفين :جيدة ورديئة بنسبة مئوية تتراوح من 70 إلى80% لمدة تتراوح من سنة إلى خمس سنوات قبل سنة الوقوع

المطلب الثالث:علاقة الحوكمة بالأداء المالي

تمحورت العديد من الدراسات الأكاديمية ودراسات واضعي السياسات حول موضوع العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركات وكان السؤال الأساسي المطروح في الأبحاث :هل تدفع الحوكمة باتجاه تحسين الأداء المالي من خلال سياسات الحكم الرشيد مثل حماية حملة رؤوس الأموال والبيئة التنافسية وتركيب ملكية الشركات وتكوين مجلس إدارتها وسياساتها المالية وغيرها من السياسات.....؟

حيث تناولت العديد من الدراسات موضوع حوكمة الشركات والعلاقة مع الأداء وارتباطه بها إذ أن الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمار،دعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل وقد أشارت الدراسات أيضا إلى أن حوكمة الشركات الجيدة ضرورية لإضافة قيمة لمختلف مجموعات أصحاب المصالح في الشركات ،كما وتعزز أداء الشركات وذالك من خلال عدة أساليب وطرق:[1]

- من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة،وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وفي المشتريات فان الحاكمية تقف في مواجهة احد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة،تآكل قدرتها التنافسية ، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها;
- تعمل حوكمة الشركات الجيدة على تعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان النمو بالإنتاجية على المدى الطويل ;
- إن إجراءات الحاكمية تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة الشركة على تطوير إستراتجية سليمة للشركة،وضمان اتخاذ القرارات الدمج والاستحواذ بناء أسس سليمة وهذا يساعد الشركات على جدب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة;
- بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فان الحاكمية المؤسسية السليمة تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية;
- تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحاكمية المؤسسية لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أمامها أبواب عدد اكبر من أسواق رأس المال;

[1] عدنان عبد الرحمان قباجة، مرجع سبق ذكره، ص57

وفي العلاقة بين الحاكمية المؤسسية والأداء فقد اتضح بان الأدب المالي حدد مجموعة قنوات من خلالها يمكن للحاكمية المؤسسية الفاعلة أن تؤثر على الأداء وتمثلت هذه القنوات في :

- ✓ زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى نمو اعلي،وارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة وفرص استثمارية اكبر من خلال زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء أهم عائقين أمام الشركات للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما:

–عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي;

–عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة ;

تكلفة رأس مال اقل مرتبطة بارتفاع في قيمة الشركة مما يجعل ميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها الحاكمية بالفاعلية،كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر، بحيث تجعل منه قطراً أكثر جذباً للاستثمار.

- ✓ أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد، مما يعني أداء أفضل و تعظيما للثروة;
- ✓ خفض مخاطر الأزمات الدولية: في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذباً عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقل وممارسة للحاكمية المؤسسية;
- ✓ علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات حيث إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة) يراقب ويؤثر على أدارة 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 الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والصراحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب،إلا إن تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي للشركات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توافرت الخصائص التالية في هيكل الحوكمة[1] :

–القدرة على منح الضمان بان الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق مع العقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك و ضمان استمرارية تدفق رأس المال لتمويل الشركة;

[1]نعيمة يحياوي وحكيمة بوسلمة، مرجع سبق ذكره، ص12

–الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين و مزودي رأس المال و الذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين)؛

–القدرة على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي و الإداري و مواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر و أموال الشركة؛

فالشركات التي تدار بشكل جيد يكون أداؤها أفضل ،والشركات التي تطبق أسس الحوكمة من المتوقع أن تنخفض تكلفة رأس مالها ،وبالتالي تستطيع أن تجتذب المستثمرين الذين يسعون للاستثمار طويل الأجل،ومن المتوقع أيضا أن تتحسن إدارتها في مجالات مثل إعداد إستراتجية للشركة،علاوة على أنها تضمن أن القرارات المصيرية كالاستحواذ والدمج تتم لأسباب عملية سليمة،وان نضم مكافآت العاملين فيها مبنية على أساس تميز الأداء،ومن المهم أن تقلل الشركة من احتمالات تعرضها للمخاطر المختلفة بما في ذالك تعرضها للدعاوي القانونية.

كما أن الشركة إذا تصرفت بمسؤولية وبعد يتاح لها بناء علاقات مثمرة وطويلة المدى مع كل أصحاب المصالح بما في ذالك الدائنين والعاملين والعملاء والموردين والمجتمع المحلي ، وأخيرًا فإن التطبيق الجيد لمبادئ الحاكمية المؤسسية يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدراً مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء الشركات، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات، وهنا نجد العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي علاقة طردية لأنهما يكملان بعضهما لكي تحقق الشركة كل أهدافها المرجوة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع تأثير الحوكمة على الأداء المالي للشركات وفيما يلي موجز لأهم تلك الدراسات وأحدثها:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة العمري سميرة (2013)بعنوان" أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير,جامعة اكلي محند اولحاج البويرة "

.تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول:كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تساهم في تحقيق جودة الإفصاح المحاسبي؟

إذ هدفت الدراسة إلى بيان وفهم اثر حوكمة الشركات على المعلومات المحاسبية وكذا الإفصاح المحاسبي وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، و على أداة جمع المعلومات (المقابلة) مع

مسؤول المحاسبة والمالية في الجانب التطبيقي لها ،وقد تم حساب النسب المالية وذالك لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة باعتماد على ميزانيات المؤسسة وجدول حسابات النتائج .

تمثلت أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة في أن تطبيق حوكمة الشركات هو المدخل الفعال لتحقيق جودة الافصاح المحاسبي ،وان هناك ارتباط وثيق بين حوكمة الشركات وتحقيق جودة الإفصاح المحاسبي ،وفي الأخير قدمت الباحثة مجموعة من لتوصيات تمثلت أهمها في:إصدار قوانين تنص على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالنسبة للمؤسسات التي تتداول أسهمها في السوق المالي وعدم الاكتفاء بميثاق لا يعلم وجوده إلا القليل.

2-دراسة دادن عبد الوهاب,رشيد حفصي (2014)بعنوان" تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل ألعاملي التميزي(AFD) خلال فترة 2006-2011"

,مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 2..

عالجت إشكالية هذه الدراسة ما يلي: ما مدى وجود تأثير لقطاع النشاط على السلوك والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التأثير الفعلي وللوصول لهذا قاما الباحثان بإجراء تحليل إحصائي متعدد الإبعاد خلال الفترة وذالك باستعمال التحليل ألعاملي المميز ،وقد تم اختيار عينة متكونة من 33 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتم تشكيل سلسلة من البيانات المستخرجة من الميزانيات، ولتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية تم الاعتماد على 27 نسبة مالية مفسرة للأداء المالي .

خلصت الدراسة إلى مجموع من النتائج تمثلت أهمها في أن الأداء المؤسسة الاقتصادية يعود إلى مجموعة من العوامل والمحددات التي تحسن الأداء المالي،وان حجم المؤسسة يعتبر من العوامل المساعدة على النمو وعلى إعادة هيكلة نشاط المؤسسة ومن ثم جلب مصادر التمويلية للمؤسسة مما يحسن الأداء المالي للمؤسسة .

3-دراسة عماد محمد اوعجيلة و علام حمدان (2009) بعنوان "اثر حوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح " الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير,جامعة فرحات عباس ,سطيف يومي 29-21 أكتوبر 2009.

أدرجت إشكالية هده الدراسة كالتالي:ما مدى ممارسة إدارة الشركات الصناعية والمساهمة العامة الأردنية المدرجة ببورصة عمان لإدارة الأرباح ؟

هدفت هده الدراسة إلى قياس مستوى الحوكمة داخل تلك الشركات ولإيجاد تلك العلاقة استخدمت أساليب إحصائية تمثلت في اختبار"BINOMIAL TEST"و"ONE SEMPLET-TEST"

ومن خلال ما سبق توصل الباحثان إلى أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة ببورصة عمان قد مارست إدارة الأرباح خلال سنوات الدراسة وان العلاقة بين إدارة الأرباح والحوكمة المؤسسية هي علاقة عكسية،وبناءا على النتائج المتوصل إليها قدما الباحثان مجموعة من التوصيات كانت أهمها العمل على دعم كافة الجوانب المتعلقة بالحوكمة داخل الشكات الصناعية.

4-دراسة عادل عشي بعنوان(2002)" الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:قياس وتقييم " رسالة ماجستير في علوم التسيير ,جامعة محمد خيضر بسكرة .

تمحورت إشكالية الدراسة في معرفة ما يلي:ما هو دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ؟

هدفت هده الدراسة إلى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه،والى التشخيص الوضع الفعلي للمؤسسة ومن ثمة تحديد نقاط القوة لتشجيعها ونقاط الضعف لمعالجتها حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وقد قام الباحث بعرض وتحليل وتقييم الميزانيات للمؤسسة ،حساب نسب تقييم الأداء ,مقارنة ميزانيات سنة 2001-2002 .وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في التشخيص الفعلي للمؤسسة من سيولة جيد واثر للرفع المالي وفي نهاية الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات كان أبرزها أن الشركة تعتمد أكثر في تمويل نشاطها على القروض لأنها ستزيد من المرد ودية المالية.

5-دراسة الطيب داودي وبن الزاوي عبد الرزاق بعنوان (مارس)2012 "أهمية الحوكمة في تفعيل الرقابة على شركات التأمين التعاوني",مجلة العلوم الإنسانية ,جامعة محمد خيصر بسكرة ,العدد الرابع والعشرون.

ناقشت الدراسة المشكلة التالية:إلى أي مدى يمكن لنظرية حوكمة الشركات ،أن توفر الحماية الكافية للشركاء وتحافظ على توازن شركات التأمين التعاوني؟ وما هي الآليات اللازمة ،وكيف يمكن تفعيلها من أجل ضمان مصالح كل الأطراف في شركات التأمين التعاوني؟

هدفت الدراسة إلى إبراز اثر تطبيق حوكمة الشركات على شركات التأمين التعاوني في تنافسية هذه الشركات في السوق وذالك من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة في هذا الموضوع وأيضا محاولة إعطاء تصور لنظام حوكمة الشركات التأمين التعاوني ، والبحث في الآليات اللازمة التي يمكن تفعيلها من أجل ضمان مصداقية للمعلومات والبيانات والقوائم المالية التي تصرح بها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النشاط التأمين التعاوني أحد مقومات النظام الاقتصادي والاجتماعي ،وبديل مستحدث لنشاط التأمين التجاري،و ضرورة تبني مبدأ الشفافية والإفصاح وأخلاقيات الأعمال ضمن حوكمة الشركات التأمين التعاوني.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة brown ,caylor سنة 2004بعنوان " La relation entre la gouvernance d'entreprise et de la performance " .

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها من خلال مقاييس واسعة لحوكمة الشركات التي تم الحصول عليها من خدمات الأسهم المؤسساتية وتشمل هذه المقاييس محصلة قياس 51 عامل تشمل على 8فئات للحوكمة.

حيث تم الربط بين هذه الفئات ومقاييس الستة المعتمدة من طرف معهد جو للإدارة ،وعملت الدراسة على الربط بين نتيجة الحوكمة وكل متغير أساسي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبيا أكثر ربحية ،وأكثر قيمة ،ودفع أموالا للمساهمين.

2-دراسة Epmostaf abkari سنة 2006 بعنوان " La performance opérationnelle et financière des banques " .

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عمليات الاندماج والشراء على الأداء المالي للبنك الكندي والبنوك المالكة حيث استخدمت الدراسة عينة 71 اي نسبة 8% بنوك كندية خلال فترة 1994الى 2004، ولتحليل الأداء المالي لهذه البنوك استخدم نهجين في الدراسة الأول عن طريق حساب العوائد غير تراكمية والنهج الثاني عن طريق حساب معمل نموذج فاما .

توصلت الدراسة إلى أن الأداء المالي للبنوك الكندية قد تحسن بشكل ملحوظ خلال فترة ما بعد الشراء وكذا التحسن في العديد من المؤشرات بما في ذالك العائد على حقوق المساهمين والعائد على الأصول ،كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها أن تحدد بوضوح عملية الدمج المصرفي في كندا.

3- دراسة NAJJARسنة 2012 بعنوان " The impact of corporate governance on the performance of insurance companies in Bahrain ".

هدفت الدراسة إلى المعرفة تأثير آليات حوكمة الشركات على أداء شركات التأمين في البحرين بهدف فهم كيفية تقليل التكاليف بشكل فعال.وقد تم تصميم هيكل تنظيمي مناسب للتميز بين حوكمة الشركات الجيدة والسيئة

التي بدورها تساهم في بناء الثقة في السوق وجذب الاستثمار الايجابي للشركات،وتم تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة والمتمثلة في 5شركات تأمين مدرجة في سوق البحرين وذالك خلال فترة 2001-2005 وبلغ عدد المشاهدات 30 مشاهدة .

خلصت الدراسة إلى أن لأبعاد الحوكمة تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الشركات في قطاع التأمين ،وأنه لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على أداء شركات التأمين.

4-دراسة مركز البلطيق الدولية سنة 2005 بعنوان " Corporate governance, property and dynamic performance in Central and Eastern European countries "

هدفت الدراسة في جزئها الأول إلى اختبار العلاقة بين أداء الشركة وهيكل الملكية أما جزئها الثاني فقد حاول اختبار العلاقة بين أداء الشركة المالي ودرجة الإفصاح ,وقد قامت الدراسة بعملية جمع البيانات حول ملكية الشركة والمنافسة ,ودرجة الأداء المالي ل 300شركة مدرجة في سوق رأس المال في وسط وشرق أوربا للعام 1997وقدافترضت الدراسة أن هناك علاقة موجبة بين الأداء المالي درجة الإفصاح ولكن النتائج كانت أن هناك علاقة سلبية بين الأداء المالي ،ودرجة التركيز في الملكية للأسهم وعلاقة موجبة بين الأداء المالي والموقع التنافسي للشركة.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات والأبحاث السابقة، نلاحظ أنه يوجد اختلاف واضح بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، ولكن يمكن القول أن كل دراسة من الدراسات السابقة اتسمت بخاصية معينة حيث أن كل واحدة منها تناولت الموضوع من زاوية أو أكثر من زوايا موضوعنا، كما أنه حاولنا الربط بين مختلف أفكار وأهداف هذه الدراسات من أجل التوصل إلى وضع إشكالية بحثنا والتي تهدف إلى معرفة أثر قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي لها.

ويمكن تلخيص مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

-تناولت الدراسات السابقة مجموعة من العوامل المكونة لمبادئ الحاكمية المؤسسية كالإفصاح آو هيكل مجلس الإدارة في حين أن هذه الدراسة أكثر عمقا في تناولها لقواعد المدرجة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.

-استخدمت الدراسة استبيان للإفصاح عن مدى تطبيق القواعد الإرشادية لحوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمؤشر لتطبيق قواعد حوكمة الشركات على غرار الدراسات التي استخدمت مؤشرات لقياس حوكمة الشركات.

- الاختلاف في الحدود الزمنية والمكانية وعينة الدراسة.

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل الخاص بالإطار النظري لحوكمة الشركات والأداء المالي والدراسات السابقة، تطرقنا فيه لمفهوم الحوكمة، خصائصها ومبادئها، كما تناولنا أهميتها وأهم أهدافها وكذلك تناولنا مفهوم الأداء المالي ، متطلباته والعوامل المؤثرة فيها , واهم أهدافه داخل الشركة، بالإضافة إلى دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي ، وكذلك عرض أهم الدراسات السابقة والتي تناولت زاوية أو عدة زوايا من موضوعنا ومقارنتها بدراستنا.

مما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

-لكي تزدهر حوكمة الشركات وتنتشر لابد من التكامل بين الحوافز الاقتصادية والتنظيم الذاتي وتنفيذ القوانين واللوائح ,حيث أن الحوكمة توفر للمساهمين ومجلس الإدارة الحافز لتحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة وتجعل المساهمين أكثر اطمئنانا على استثماراتهم;

- يعتبر الأداء المالي محور مركزيا لمعرفة نجاح وفشل الشركات في قراراتها وخططها الاستثمارية ,ولهذا فان الأداء المالي ونتائجه يلقيا اهتماما كبيرا ومميزا من قبل الإدارات حيث أن التحولات التي تجري في هذه الشركات قد تكون مبنية على هذه النتائج ;

-كما توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط كبيرة بين قواعد ومبادئ الحوكمة والأداء المالي وهذا من خلال ما توصلنا إليه في الجانب النظري ، وسنحاول التوضيح أكثر في الجانب التطبيقي من دراستنا، وذلك بإجراء دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري

الفصل الثاني:

دراسـة الحـالة

تمهيد:

نظرا لسعي بعض الشركات الجزائرية إلى تطبيق حوكمة الشركات وتعزيز آليات تطبيقها،وسعيا منا لمعرفة اثر قواعد تطبيق هذه القواعد والمبادئ المتعلقة بالحوكمة في الأداء المالي في البنك الوطني الجزائري فرع غارداية ارتأينا طرح مجموعة من الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة، واختبارها اعتمادا على الاستبيان الذي من الممكن أن يكون الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظر عينة الدراسة مع الجانب النظري وهذا من أجل توضيح العوامل المتحكمة في ذلك وسبل تطبيقها في الجزائر بالإضافة لقياس النسب والمؤشرات المالية التي تعكس مستوى الأداء المالي بالبنك.

وللإلمام أكثر بمضمون الدراسة الميدانية ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- **المبحث الأول:** لمحة عامة حول المؤسسة ومنهجية الدراسة؛
- **المبحث الثاني:** معالجة البيانات ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات؛

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة ومنهجية الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى دراسة وتحليل اثر قواعد حوكمة الشركات في الأداء المالي وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة حيث يشتمل هذا المبحث على لمحة عامة حول المؤسسة ومنهجية الدراسة المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول:تقديم عام حول المؤسسة[1]

الفرع الاول: تقديم البنك الوطني الجزائري.

هناك عدة تعاريف للبنك الوطني الجزائري ، لكن بصفة عامة نقول ، يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال ، كما يدل عليه اسمه فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

أولا:نشأة البنك الوطني الجزائري

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها و التشريع التجاري و التشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج ،إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك و من خلال المادة السابعة ،سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 بالمائة و يمكن أيضا إن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله و الذي أشرنا إليه أعلاه.

و تم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970 ، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة ،حسب القانون الأساسي فان جميع البنك يسير من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات و يعمل و يعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل و تمويل مختلف حاجيات الاستغلال و الاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاد لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة ,التجارة ،الزراعة ...الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير و المساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة و المتوسطة الأجل.

كما انه من الممكن أن تقوم ب:

- إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية;
- تمويل التجارة الخارجية;

[1]كل المعلومات الواردة في هذا المطلب من الوثائق التعريفية بالمؤسسة

- -قبول الودائع بكل أشكالها;
- -إعطاء قروض و تسبيقات بدون أو بضمانات ;
- التدخل في العمل الصرف الآني أو الآجل ;
- العمل كمراسل للبنوك الخارجية;
- الإمضاء, خصم و شراء أو اخذ في محفظة كل الأوراق التجارية و كل السندات كسندات الخزينة العمومية...الخ;

و حتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأي بنك تجاري إلا انه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي و القروض و هذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم ،تسير وفقا لقوانين 88-01 و 88-03 و 88-04 ل 12 جانفي 1988 و قانون 88-119 ل 21 جوان 1988 و قانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 و بالقانون التجاري.

و بقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري و بالاختصار **ب و ج** و بقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شي غيفارة و حددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

و ينقسم رأسمال البنك الوطني الجزائري و الذي حدد في أول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسم إلى ألف سهم ,قيمة كل سهم مليون دج و مقسمة بين :

- حصة من 1 إلى 350 مكتتب فيها من صندوق المساهمة" وسائل الإنتاج";
- من 351 إلى 700 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " المناجم ,المحروقات , الهيدروليك";
- من 701 إلى 900 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " الصناعات الغذائية";
- من 901 إلى 1000 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " الصناعات المختلفة";

الفرع الثاني:مهام و أهداف البنك الوطني الجزائري.

أولا:مهام البنك الوني الجزائري .

يقوم البنك الوطني الجزائري بمهام كل بنك يستلم الودائع من الجمهور بنوعيه التجاري و الهام و يقوم بالخدمات المهنية لمؤسسات كما جاء في المادة الثانية من القانون الأساسي للبنك.

كما يقوم بالتعامل مع كل البنوك التجاري المتعارف عليها في المهنة البنكية و كل عمليات الصرف مع العملات الأجنبية و عمليات القرض في إطار التشريع المعمول به و القوانين التي تنظم عمل البنوك في الجزائر و نذكر خاصة قانون النقد و القرض .

كما انه من الممكن أن يكتتب على أي شكل كان،أي مساهمة في كل مؤسسة أو شركة وطنية أو أجنبية التي يكون موضوعها مشابه أو يمكن من تطوير عمليات البنك الخاصة.

كما انه الممكن أن يعمل لوحده أو بالتعاون من مؤسسات أخرى مباشرة أو غير مباشرة في الجزائر أو خارج على أي شكل كان كل العمليات التي تدخل في حيز نشاطه.

و عموما يمكن تلخيص أهم وظائف البنك فيما يلي :

-تقديم خدمات مالية للأفراد و المؤسسات;

- تحصيل الودائع البنكية الخاصة بالصرف و القرض في إطار التشريع البنكي القائم و القواعد الخاصة به;
- القيام بمختلف العمليات البنكية سواء نقدا أو عن طريق الاعتمادات و التحويلات;
- إيجار الصناديق الحديدية بمقابل;
- منح القروض الطويلة و المتوسطة و القصيرة الأجل;
- تمويل التجارة الخارجية;
- خصم الأوراق التجارية و المالية;
- تقديم خدمات الوساطة في عمليات الشراء و البيع و الاكتتاب في السندات العامة و الأسهم;
- تسليم و تحويل القيم المنقولة أو رهنها;
- معالجة كل عمليات التبادل على الحساب أو لأجل، و كل أنواع القروض، الرهن الحيازي و تحويلات العملة الأجنبية;

ثانيا:أهداف البنك الوطني الجزائري:

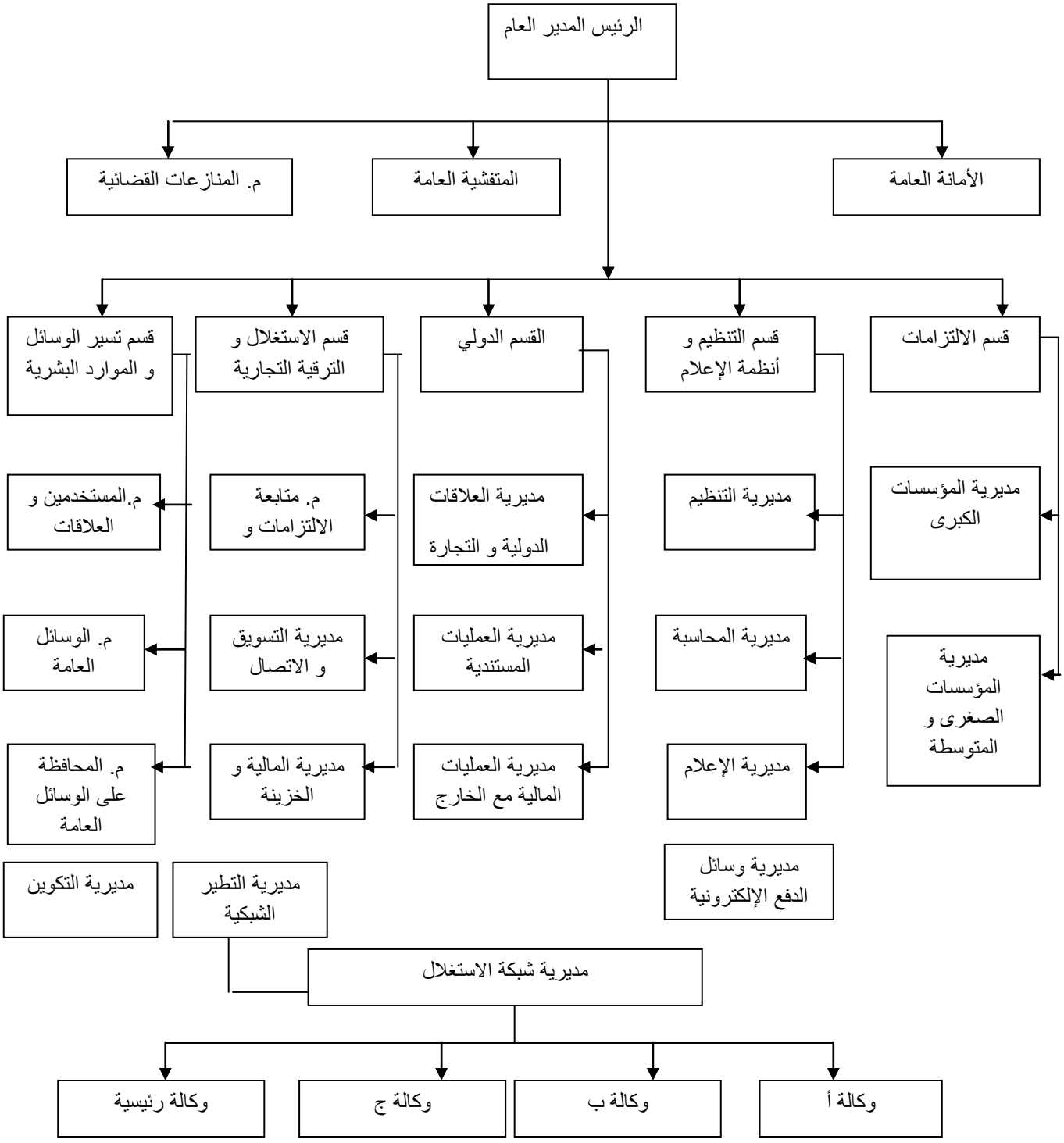
للبنك الوطني الجزائري جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية;
- إدخال تقنيات و وسائل حديثة، لمواكبة التقدم التكنولوجي، في ظل الإصلاحات النقدية;
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة، كمنح القروض و جذب الودائع...إلخ;
- احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي;
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية;

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري :

تتمثل هذه الهيئات العليا و العملية طبقا للتنظيم الداخلي للبنك و تمثل بالشكل التالي:

الشكل (2-1) الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.



المصدر: البنك الوطني الجزائري (وكالة غارداية)

أولا: الخلية الإدارية:

وهي الخلية المسيرة للوكالة, بحيث تضم: المدير, نائب المدير, الأمانة العامة.

- **المدير**: وهو أعلى جهاز في الوكالة حيث يشرف على جميع المصالح الموجودة في الشكل التنظيمي. ومن أهم مهامه:

-السهر على تطبيق القوانين وممارسة الرقابة على الموظفين؛

- يقوم بوضع السياسات الخاصة بالعمل داخل الوكالة وإعداد الميزانية السنوية؛

- كما يقوم المهام اليومية المتداولة كإمضاء على الوثائق المهمة,استقبال شكاوي الزبائن....الخ;

- **نائب المدير**: وهو يخلف مكان المدير في حالة الغياب أو في حالة مهام خارج البنك, ويقوم بـ:

-تسيير المستخدمين وتوفير الوسائل العامة من مطبوعات الوثائق؛

-يقوم بجميع الأعمال الإدارية بالموازاة مع المدير كما يمثل كعضو استشاري في فحص القروض المقدمة;

- **الأمانة العامة**: تتكفل هذه المصلحة بالاتصال داخل وخارج الوكالة, كما تعمل على:

- إيصال المعلومات من المدير إلى المصالح؛

- تحديد مواعيد لقاءات المدير وجمع الوثائق التي تحتاج إلى إمضاءات؛

- استقبال الزبائن القادمين للاستعلام;

ثانيا:مصلحة الصندوق: تعمل هذه المصلحة على مهام الصندوق والتحويلات:

- **الصندوق**: وهو بدوره ينقسم إلى قسمين: صندوق رئيسي وآخر ثانوي، بحيث أن الرئيسي يستقبل الودائع وعمليات السحب والدفع بالعملة الوطنية وبمبالغ كبيرة.وهذا ما يجري العكس في الصندوق الثانوي، ومن خلال هذا نستخلص أن الصندوق له عمليتين أساسيتين يقوم من أجلها وهي:

– الإيداع: وهو إضافة مبلغ معين سوء كان لحساب خاص أو للغير;

– السحب: يتم بطلب من الزبون وذلك باقتطاع مبلغ معين من حسابه بتقديمه اما بدفتر الشيكات أو شيك الشباك أو دفتر الادخار;

- **التحويلات:** تتمثل هذه العملية في اقتطاع مبلغ معين من حساب الزبون (الآمر) وإيداعه في حساب لشخص آخر (المستفيد)، وتسير هذه العملية بناءا على طلب الزبون فقط.

كما يمكننا توضيح العملية في الشكل التالي:

ثالثا:مصلحة القروض والالتزامات: تعمل هذه الخلية من خلال 5 مصالح في مجال القروض وهي: مصلحة الدراسات، مصلحة القروض المصغرة، مصلحة قروض المؤسسات المصغرة، قروض القطاع العام والخاص، مصلحة القرض العقاري+أسرتك، أما مصلحة الالتزامات تهتم بـ 3 مصالح: المتابعة الإدارية، مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات، قسم النشاط التجاري.

- **مصلحة القروض:**

وهي بدورها تضم المصالح التالية:

✓ **مصلحة الدراسات:** مهمتها تتمثل في دراسة ملفات القروض وهذا من خلال:

-استقبال طلبات القروض والسهر على مراقبة الوثائق المكونة للملف؛

- اقتراح ووضع القروض مع تحديد المدة, المبلغ التسديد, مناقشة الضمانات;

✓ **مصلحة القروض المصغرة:** وهي خلية مكلفة بمنح قروض لصالح تشغيل الشباب ومتخصصة لمشاريع صغيرة كالحرفيين.

✓ **قروض المؤسسات المصغرة:** وهي مصلحة تقوم أيضا على أساس منح قروض لصالح تشغيل الشباب لكنها تتفرع إلى فرعين :فرع ANSEJ و فرع CNAC.

✓ **قروض قطاع العام والخاص:** بحيث أن:

-الخاص: يقوم بمنح قروض للمستثمرين, تجار, حرفيين...الخ، وطلب القرض يتم مباشرة إلى هذا المكتب دون اللجوء إلى وكالات التشغيل;

-العام: تهتم بالمشاريع الاستثمارية الموجهة للقطاع الصناعي كالسباكة والنسيج;

✓ **قرض العقاري ومشروع أسرتك:**

✓ **مصلحة القرض العقاري:** تعمل هذه المصلحة على المساهمة بقروض من أجل شراء أو انجاز مساكن فردية;

- ✓ **مصلحة مشروع أسرتك:** وهي مصلحة تعمل في إطار برنامج من أجل حاسوب لكل أسرة مقابل اقتطاع شهري من دخل المستفيد من هذا المشروع;
- **مصلحة الالتزامات:** تعمل هذه الخلية في شكل تجانس مصلحتين:
- ✓ **–مصلحة المتابعة الإدارية:** يقوم هذا المكتب بمتابعة ملفات وعمليات تسديد القروض، كما تعمل على تحديد عقود التأمين عند حلول انتهائها.
- ✓ **مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** يهتم هذا المكتب بالشؤون القانونية والمنازعات التي تحل على البنك, كما تقوم بتجميد أرصدة الأشخاص في البنك في حالة عدم تسديد ديونهم.
- ✓ **قسم التنشيط التجاري:** يتكفل هذا القسم بفتح حساب الموظفين والتجار وأصحاب العملة الصعبة كما تعمل على:

أ–فتح حساب الودائع للأجل: بحيث يتعهد الزبون بترك مبلغ من المال تحت تصرف البنك وعدم المطالبة به إلا عند تاريخ الاستحقاق المحدد من طرفه، ويشترط للزبون أن يفتح حساب تابع للوكالة بمبلغ أدناه عليه أن يتجاوز 10000 دج.

ب–إصدار أذنات الصندوق: وهي عبارة عن سندات قابلة للتحويل، موضوعة تحت تصرف البنك وهي تمثل قيمة معينة من النقود موضوعة لمدة معينة تتراوح بين 3 أشهر إلى 10 سنوات.

ج– فتح ودائع للاطلاع: بحيث يمكن لأصحابها المطالبة بها في أي وقت كالأموال المودعة في حساب جاري وحساب صكوك وحساب دفتر الادخار.

رابعا: مصلحة التعاملات الخارجية: وهي المصلحة التي تقوم أساسا على شراء وبيع العملات والمستندات إلى خارج الوطن، بحيث يمكن تقسيم هذه المصلحة إلى قسمين:

- **قسم الصرف:** يختص هذا القسم بشراء أو بيع العملة الأجنبية مقابل عملة وطنية وذلك طبقا لسعر الصرف الرسمي. يحدد سعر الصرف من طرف البنك المركزي أسبوعيا
- **قسم التجارة الخارجية:** يهتم بكل من الاعتماد والتسليم المستندي:

–الاعتماد المستندي: يعرف حسب قانون البنكي أنه تعهد مكتوب من طرف البنك ويطلب من المشتري(الآمر بالدفع) التسديد للبائع (المستفيد) في آجال محددة مقابل تسليم وثائق تثبت تسليم سلعة محددة تبعا لطرف التنفيذ المتفق عليها.

-التسليم المستندي: هو عملية تغطية يتدخل فيها البنك كوكيل المصدر لقبض مبلغ السلعة التي يدفعها المشتري مقابل تسليم الوثائق.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

الفرع الأول : أسلوب الدراسة

يمكن القول أن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وبما أننا نقوم بدراسة موضوع أثر تطبيق قواعد الحوكمة في الأداء المالي، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل المعلومات وتفسيرها تفسيرا دقيقا مع استخلاص النتائج الهامة،بالاضافة لاعتماد الدراسة الميدانية وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات من المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنك الوطني الجزائري فرع غارداية بمختلف فئاتهم الوظيفية، حيث تم التوجه بالدراسة للمجتمع الكلي إلا انه يمكن اعتبار عينة البحث هي لأصحاب الاستبيانات المكتملة و سيتم توضيح عددها لاحقا.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

حيث أخذت عينة عشوائية مكونة من 50موظف موظفة

أولا:إعداد استمارة الاستبيان:

بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلب الأمر تصميم استبيان خصيصا لهذا الغرض وذلك بناءا على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة (الأداء المالي) والمستقلة (قواعد حوكمة الشركات)، ويتكون هذا الاستبيان من جزأين على النحو التالي:

- **الجزء الأول**: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتشمل (الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؛
- **الجزء الثاني**:يتضمن 27 فقرة مقسمة على النحو التالي:

قواعد حوكمة الشركات (متغير مستقل) : يتضمن (27) فقرة تقيس مدى تطبيق قواعد حوكمة الشركات وذلك من خلال:

-مبدأ ضمان حقوق المساهمين والمساواة بينهم في (06) ستة فقرات؛

- مبدأ الإفصاح والشفافية في (07) سبع فقرات؛

- مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في (08) ثمانية فقرات؛
- مبدأ دور أصحاب المصالح في (06)ستة فقرات ؛

حيث كانت أغلب الأسئلة كانت لها أجوبة محددة ومغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها .

ثانيا:تحكيم الاستبيان(صدق الأداة):

قبل توزيع الاستبيان تم إخضاعه لعملية تحكيم من قبل أساتذة مختصين في هذا المجال المالية والبنوك[1] وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛
- مدى مطابقتها وملائمتها لإشكالية الدراسة المطروحة.

وفي الأخير وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين، تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي أنضر إلى الملحق رقم (1).

ثالثا:الصدق والثبات

عند تطبيق اختبار المصداقية والثبات آلفا كرونباخ وجدنا أن قيمته بلغت (0.96) وهي قيمة عالية ومعبرة عن صدق الأداة.

الجدول (2-1) نتائج اختبار صدق الإستبانة

العبارة	معامل الصدق
29	0.962

من إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج SPSS

رابعا:توزيع الاستبيان:

بعد تحكييم وتصحيح الاستبيان بناءا على أراء المحكمين تم التوصل الى الصيغة النهائية له حيث قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة حوالي (50استمارة) ، وبعد جمع الاستبيانات الموزعة قمنا بعملية فرزها وتبويبها فتحصلنا على 30 استمارة صالحة للتحليل والجدول التالي يوضح إجراءات التوزيع:

جدول رقم (2-2): إجراءات توزيع الاستبيان

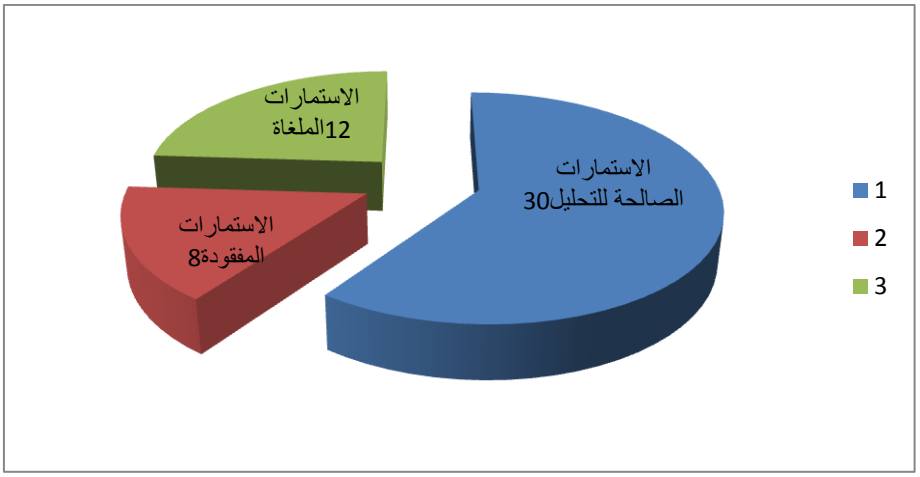
البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات الصالحة للتحليل	30	%60
الاستمارات المفقودة	8	%16
الاستمارات الملغاة (غير كاملة الإجابة أو الواردة بعد الأجل)	12	% 24

1- أساتذة وباحثين جامعيين مختصين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير بغارداية

مجموع الاستمارات الموزعة	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مجريات توزيع الاستبيان.

الشكل (2-2) تمثيل عينة الدراسة حسب توزع الاستبيان



المصدر :من إعداد الطالبة بناءا على EXEL

الفرع الرابع:الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة

أولا:الأساليب والأدوات الإحصائية

نحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

تم الاعتماد على العديد من البرامج الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له اختصارا بـ SPSS ،وبرنامج الجداول الالكترونية(EXCEL) بعدها قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان و اعتمدنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات؛
2. الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداما من بينْ مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان؛
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
4. تحليل الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والتابع واختبار (F-TEST) التي استخدمت في اختبار الفرضيات؛

كما تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على البيانات المالية السنوية الصادرة عن البنك ما بين سنة2011 وسنة2014 لتقييم المتغير المتعلق بقياس الأداء المالي بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لتقييم المتغير المستقل المتعلق بقياس مستوى ممارسات الحوكمة في البنك محل الدراسة.

و بعرض تسير معالجة الاستبيان تم تحديد مقاييس للإجابات وذلك لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بشان الأسئلة التي تضمنها الاستبيان ,بحيث يتم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة ,وأوزان الإجابات وذالك بإعطاء رقم 5لخيار أوافق بشدة ,4لخيار أوافق ,3 لخيار موافق إلى حد ما,2لخيار لا أوافق,1لخيار لا أوافق بشدة وذلك على النحو التالي:

الجدول(2–3) درجة الموافقة على عبارات الاستبيان لدى أفراد العينة

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: مقياس ليكارت الخماسي

مقياس التحليل:

تم تحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل ايجابي أو سلبي عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي، وتم حساب :

-حدود الفئات: ويتم ذلك عن طريق حساب المدى

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

-طول الفئة: المدى / عدد التكرارات = 5/4 = 0.8

-نضيف النتيجة 0.8 بالتدريج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى وتكون كالآتي:

-إذا كان المتوسط الحسابي للآراء محصور بين: [1- 1.8[يكون مستوى موافقة العينة منخفض جدا؛

- إذا كان المتوسط الحسابي للآراء محصور بين: [1.81- 2.6[يكون مستوى موافقة العينة منخفض ؛

- إذا كان المتوسط الحسابي للآراء محصور بين: [2.61- 3.4[يكون مستوى موافقة العينة متوسط نوعا ما ؛

- إذا كان المتوسط الحسابي للآراء محصور بين: [3.41- 4.2[يكون مستوى موافقة العينة مرتفع ؛

- إذا كان المتوسط الحسابي للآراء محصور بين: [4.21- 5] يكون مستوى موافقة العينة مرتفع جدا ؛

الجدول(2–4) مقياس التحليل

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط نوعا ما	منخفض	منخفض جدا
[5 -4.21]	]4.2 -3.41[	]3.4 -2.61[	]2.6 -1.81[	]1.8 -1[

ثانيا:قياس متغيرات الدراسة :

تم قياس متغيرات الدراسة عن طريق بعض من النسب المالية المتمثلة في:

- **العائد على حقوق الملكية =**

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

- **العائد على الاستثمار=**

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

- **نسبة العائد على الأموال المتاحة**

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية+إجمالي الخصوم}}$$

- **نسبة الرصيد النقدي=**

$$\frac{\text{النقد في الصندوق+النقد في البنك+أرصدة لدى المصارف}}{\text{إجمالي الودائع}}$$

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يشتمل هذا المبحث على مطلبين، المطلب الأول وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل نتائجها، وفي المطلب الثاني سنحاول اختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب أن نقوم وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

الفرع الأول: توزيع العينة حسب متغير الجنس:

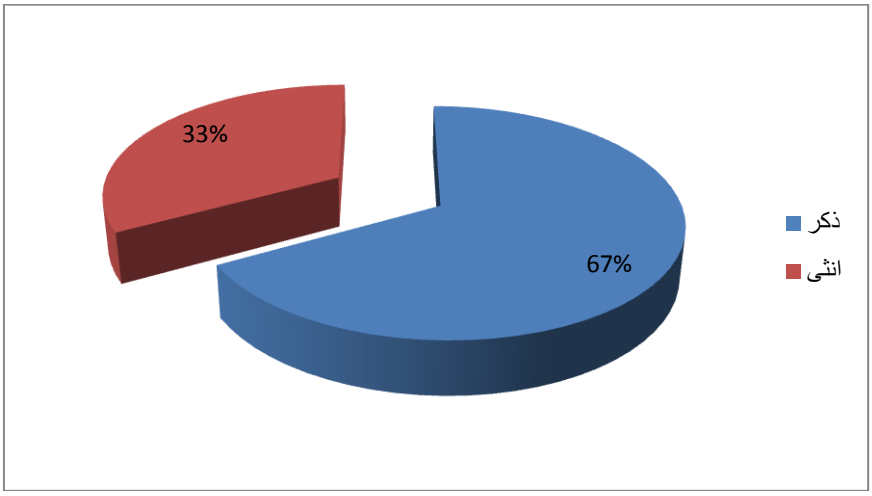
يبين الجدول رقم (2-4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	% 67
أنثى	10	% 33
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (2-3): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على EXEL

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا وهذا بنسبة 67% أما الإناث فكانوا بنسبة 33% فقط،أي استحواذ العنصر الذكري على المناصب عكس العنصر النسوة

الفرع الثاني:توزيع العينة حسب متغير العمر:

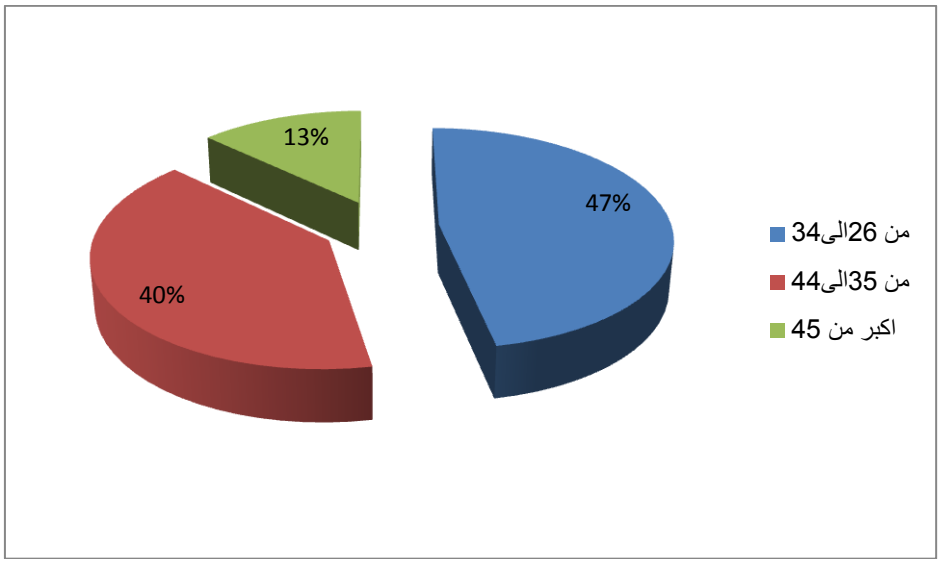
يبين الجدول رقم (2-5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف أعمارهم وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من20 إلى 25 سنة	00	% 00
من26 إلى 34 سنة	14	% 47
من35 إلى 44 سنة	12	% 40
اكبر من 45 سنة	4	%13
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (2_4): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على EXLE

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة ، حيث نلاحظ أن أكثر الفئات العمرية تكرارا هي الفئة الثانية بنسبة 14 % ، ثم تليها الفئة العمرية الثالثة بنسبة 40 % ، واقل الفئات تكرارا هي الفئة الأولى بنسبة 00 % ، حيث نلاحظ أن الفئات العمرية الشابة هي الفئات الأكثر استقطابا من قبل البنك

الفرع الثالث:توزيع العينة حسب متغير الفئة الوظيفية:

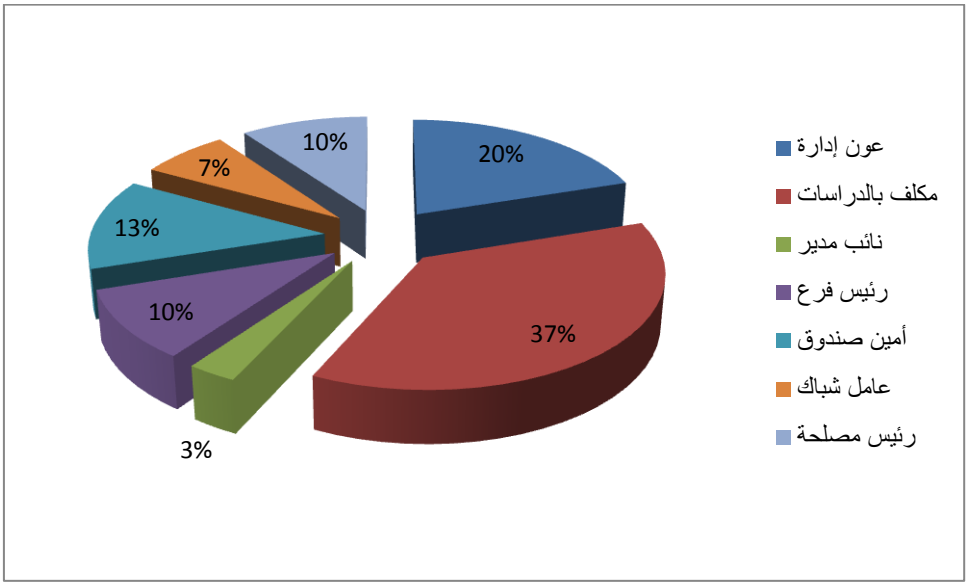
يبين الجدول رقم (2-6) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف وظائفهم وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2–7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عون إدارة	6	%20
مكلف بالدراسات	11	%37
نائب مدير	1	%3
رئيس فرع	3	%10
أمين صندوق	4	%13
عامل شباك	2	%7
رئيس مصلحة	3	%10
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (2_5): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر:من إعداد الطالبة بناءاعلىEXEL

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الفئة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث تتكون من سبع فئات، نلاحظ أن أكثر الفئات الوظيفية تكرارا هي الفئة الثانية (مكلف بالدراسات) بنسبة 37% ، واقل الفئات تكرارا هي الفئة السادسة المتمثلة في (عامل شباك) بنسبة 7%.

الفرع الرابع:توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

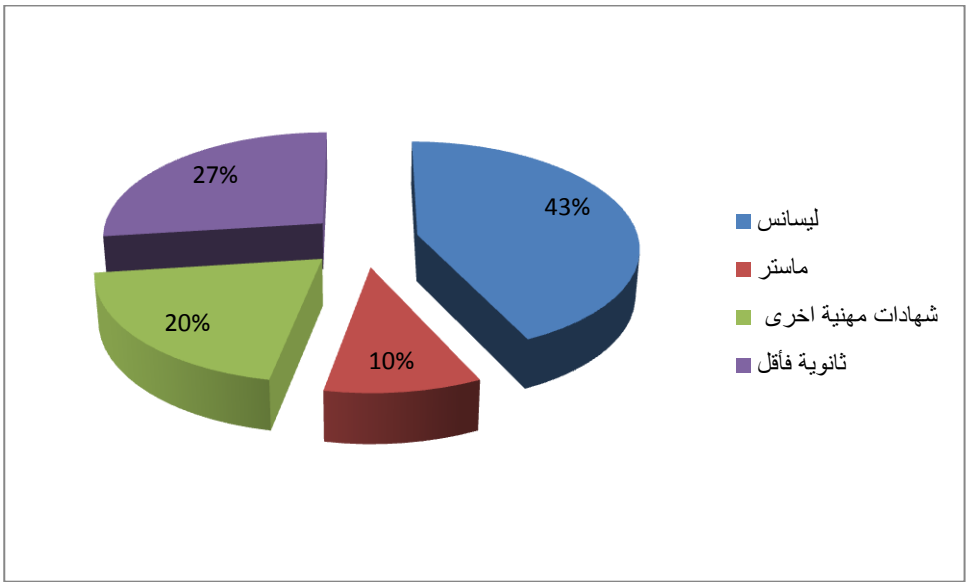
يبين الجدول رقم (2-8) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف مستواهم العلمي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	13	%43
ماستر	3	%10
دراسات عليا	0	%0
شهادات مهنية اخرى	6	%20
ثانوية فأقل	8	%27
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (2_6): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على EXEL

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة ، حيث نلاحظ أن أكثر الفئات العمرية تكرارا هي الفئة الأولى (ليسانس) بنسبة 43% ، واقل الفئات تكرارا هي الفئة الثالثة (ماستر) بنسبة 10 %، في حين أن الفئة الرابعة (دكتوراه) والثالثة(ماجستير) تنعدم تماما،وعموما من خلال هذا التوزيع أن الأغلبية هم من ذوي الشهادات العلمية المؤهلة

الفرع الخامس:توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

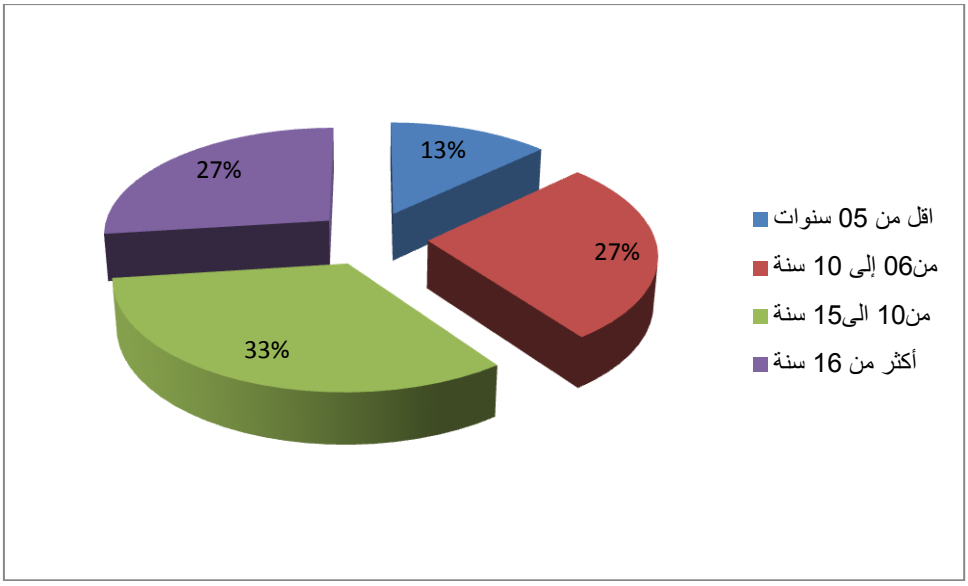
يبين الجدول رقم (2-9) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب خبرتهم المهنية وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 05 سنوات	4	%13
من06 إلى 10 سنة	8	%27
من10 الى15 سنة	10	%33
أكثر من 16 سنة	8	%27
المجموع	**61**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (2_7): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا علىEXEL

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة، حيث تتكون من أربع فئات، نلاحظ أن أكثر الفئات تكرارا هي الفئة الثالثة بنسبة 33%، واقل الفئات تكرارا هي الفئة الأولى بنسبة 13%،وعموما فان غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين ذوي الخبرة المهنية العالية نسبيا ما يدل على الكفاءة.

المطلب الثاني:تحليل نتائج أسئلة الدراسة

الفرع الأول :النتائج المتعلقة بمدى وجود لجنة مختصة بالحوكمة في بنك BNA؟

يبين الجدول رقم (2-10) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب السؤال المذكور سلفا:

الجدول رقم (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب السؤال الأول

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	%77
لا	7	%23

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع التكرارات والنسب المئوية السؤال المطروح لأفراد عينة الدراسة، حيث تتكون من فئتين، نلاحظ أن أكثر الفئة تكرارا هي الفئة الأولى(نعم) بنسبة 77%، واقل الفئة تكرارا هي الفئة الثانية (لا)بنسبة 23%.

الفرع الثاني :النتائج المتعلقة بمدى وجود دليل مكتوب حول الحوكمة؟

يبين الجدول رقم (2-11) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب السؤال المذكور سلفا:

الجدول رقم (2-11): توزيع عينة الدراسة حسب السؤال الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	%80
لا	6	%20

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على الاستبيان

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع التكرارات والنسب المئوية السؤال المطروح لأفراد عينة الدراسة، حيث تتكون من فئتين، نلاحظ أن أكثر الفئة تكرارا هي الفئة الأولى(نعم) بنسبة 80%، واقل الفئة تكرارا هي الفئة الثانية (لا)بنسبة 20%.

وبالتالي فيمكن القول بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة على دراية تامة بوجود لحنة مختصة في الحوكمة بالإضافة إلى وجود دليل مكتوب يضمن تحقق مبادئها وقواعدها لدى البنك

الفرع الثالث:النتائج المتعلقة بتقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة

أولا:بعد(مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة)

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "**ما مستوى تطبيق القواعد المتعلقة بمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة حسب مقياس ليكارت"**

جدول رقم (2-12): تقييم الموظفين لمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم	الفقرات	معايير القياس								
			موفق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	توجد بالبنك قواعد وتوجيهات تحدد دور رئيس مجلس الإدارة	N	12	10	7	0	1	4.06	0.98	1	مرتفع جدا
		%	%40	%33,3	%23,3	%0	%3,3				
2	يضع مجلس الإدارة نظاما داخليا, يتم بموجبه التوضيح بشكل مفصل مهام وصلاحيات المجلس ومسؤولياته.	N	7	15	7	0	1	3.9	0.88	2	مرتفع
		%	%23.3	%50	%23.3	%0	%3.3				
3	يوفر مجلس الإدارة نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة	N	7	8	10	4	1	3.53	1.10	6	مرتفع
		%	%23,3	%26,7	%33,3	13,%3	%3.3				
4	يقوم مجلس الادارة بتشجيع ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات	N	11	9	5	4	1	3,83	1.17	3	مرتفع
		%	%36,7	%30	%16,7	13,%3	%3.3				
5	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأنظمة واللوائح الداخلية بما لا يخالف التشريعات والقوانين المرعية.	N	7	14	6	2	1	3.8	0.99	4	مرتفع
		%	%23,3	%46,7	%20	6,7 %	%3.3				
6	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه.	N	10	9	10	0	1	3.9	0.99	2	مرتفع
		%	%33.3	%30	33.3%	%0	%3.3				
7	لدى أعضاء مجلس إدارة القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل علمي وموضوعي	N	7	11	9	2	1	3.7	1.02	5	مرتفع
		%	%23,3	%36,7	%30	6.7 %	%3.3				
8	يعمل المجلس ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.	N	7	13	9	0	1	3.83	0.91	3	مرتفع
		%	%23,3	%43,3	%30	%0	%3.3				
	المجموع		%28.31	37.08 %	%26.23	%5	%3.3	3.81	1.00		مرتفع

من إعداد:الطالبة بناءا على نتائج برنامجSPSS

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

موافقة أفراد العينة على العبارة رقم 1 " توجد بالبنك قواعد وتوجيهات تحدد دور رئيس مجلس الإدارة "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.06 والذي يندرج ضمن الفئة الخامسة [5- 4.21[بمستوى الموافقة مرتفع جدا حسب مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، والذي يؤكد عموما أنه يتوفر لرئيس مجلس الإدارة قواعد وتوجيهات تحدد دوره ومهامه في البنك،كما جاءت العبارة رقم 5 " يقوم مجلس الإدارة بوضع الأنظمة واللوائح الداخلية بما لا يخالف التشريعات والقوانين المرعية " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب**3.8** الذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [4.20- 3.41[بمستوى الموافقة مرتفع حسب مقياس التحليل وانحراف معياري **0.99** الذي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة في تأكيدهم على أن مجلس الإدارة يضع الأنظمة الداخلية التي لا تخالف القوانين المرسومة ،وأيضا احتلت العبارة رقم 7 " لدى أعضاء مجلس إدارة القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل علمي وموضوعي " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب3.7، والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [4.20- 3.41[بمستوى الموافقة مرتفع حسب مقياس التحليل،حيث أن أغلب أفراد العينة موافقون على أن مجلس الإدارة يتوفر على الكفاءة التي تجعله قادر على تقييم أداء البنك. ،كما احتلت رقم3 " يوفر مجلس الإدارة نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.53 والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [4.20- 3.41[بمستوى الموافقة مرتفع حسب مقياس التحليل ،و الذي يؤكد أن مجلس الإدارة يوفر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة في البنك.

من خلال ما سبق نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للفقرات بلغ3.81 بدرجة موافقة مرتفعة حسب مقياس التحليل إذ يتضح أن أفراد العينة اتفقوا على أنه توجد مقومات تحدد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة من حيث الإشراف والرقابة وتنفيذ المسؤوليات على أكمل وجه.

ثانيا:بعد(الإفصاح والشفافية)

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "**ما مستوى تطبيق القواعد المتعلقة بالإفصاح والشفافية حسب مقياس ليكارت"**

جدول رقم (2-13): تقييم الموظفين للإفصاح والشفافية

الرقم	الفقرات	معايير القياس	موفق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
9	يطلع المساهمون على أي عمليات غير عادية يمكن آن تؤدي إلى تأثير على البنك	N	7	13	3	3	4	3.53	1.33	3	مرتفع
		%	%23.3	%43.3	%10	%10	%13.3				
10	يتم إيصال المعلومات المتعلقة بالقرارات المتخذة من قبل المدراء للمساهمين ولأصحاب المصالح في الوقت المناسب	N	6	14	6	2	2	3.66	1.09	1	مرتفع
		%	%20	%46.7	%20	6.7 %	%6.7				
11	تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية و في التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة	N	5	13	7	5	0	3.6	0.96	2	مرتفع
		%	16 .7 %	%43.3	23.3 %	16.7 %	%0				
12	يشمل الإفصاح سياسة المكافآت والتعويضات لأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين	N	5	13	4	5	3	3,6	1.24	2	مرتفع
		%	%16.7	%43.3	13.3 %	16.7 %	%10				
13	يقوم البنك باستخدام موقعا الالكتروني على شبكة الانترنت لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات	N	7	14	4	4	1	3.26	1.08	5	متوسط نوعا ما
		%	%23.3	%46.7	13.3 %	13.3 %	%3.3				
14	يفصح البنك عن التغيرات الجوهرية في الملكية	N	5	11	7	6	1	3.43	1.10	4	مرتفع
		%	%16.7	%36.7	23.3 %	%20	%3.3				
15	يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة	ا N	4	7	8	8	3	3,03	1.21	6	متوسط نوعا ما
		%	%13.3	%23.3	26.7 %	26.7 %	%10				
	المجموع		%18.5	%34.4	18.5 %	15.7 %	%6.6	3.45	1.14		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

موافقة أفراد العينة على العبارة رقم 10 "يتم إيصال المعلومات المتعلقة بالقرارات المتخذة من قبل المدراء للمساهمين ولأصحاب المصالح في الوقت المناسب " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.66 والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [4.20- 3.41] بمستوى الموافقة مرتفع حسب مقياس التحليل،حيث يؤكد أفراد العينة أنهم موافقون من انه يتم الإفصاح وإيصال المعلومات المتعلقة بقرارات المدراء في الوقت المناسب كما جاءت العبارة رقم 9" يطلع المساهمون على أي عمليات غير عادية يمكن آن تؤدي إلى تأثير على البنك " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب3.53والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [4.20- 3.41] أي مستوى الموافقة مرتفع حسب مقياس التحليل،إذ أن أفراد العينة اتفقوا على أنه يتم الاطلاع على العمليات التي تأثر على البنك من قبل المساهمين، ،كما احتلت العبارة رقم 13 " يقوم البنك باستخدام موقعا الالكتروني على شبكة الانترنت لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب3.26، والذي يندرج ضمن الفئة الثالثة [3.4- 2.61] أي مستوى موافقة الأفراد متوسط نوعا ما حسب مقياس التحليل،حيث أن أفراد العينة كانوا متفقين إلى حد ما على أن البنك يوفر المعلومات عن طريق موقعه الالكتروني وذلك لتعزيز الإفصاح والشفافية،وأيضا احتلت العبارة رقم 15 " يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,03 والذي يندرج ضمن الفئة الثالثة [3.4-2.61] أي مستوى موافقة الأفراد متوسط نوعا ما حسب مقياس التحليل، حيث أن أفراد العينة أكدوا على أنهم موافقون إلى حد ما على أن البنك يفصح عن عناصر المخاطر الجوهرية التي يتوقعها.

من خلال ما سبق يتضح أن المتوسط الكلي لفقرات هذا المحور قدر ب3.45 بدرجة موافقة مرتفعة حسب مقياس التحليل وهذا يعني أن البنك يعمل على توفير مقومات الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح حيث أنه من الطبيعي أن يتم التطلع هؤلاء دائما للحصول على المزيد من المعلومات والتنبؤات المستقبلية.

ثالثا: بعد(حقوق المساهمين والمساواة بينهم)

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "**ما مستوى تطبيق القواعد المتعلقة بحقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة لهم حسب مقياس ليكارت"**

جدول رقم (2-14): تقييم الموظفين حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم

الرقم	الفقرات	معايير القياس		موفق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
16	يقوم المساهمون بالمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة بشكل عادل	N		5	12	4	6	3	3.33	1.26	3	متوسط نوعا ما
		%		16.7 %	40 %	13.3 %	%20	%10				
17	الذمة المالية للبنك مستقلة عن الذمة المالية للمساهمين والمساهم غير مسؤول عن الديون إلا بحدود مساهمته.	N		4	16	7	2	1	3.66	0.92	2	مرتفع
		%		13.3 %	53.3%	23.3 %	%6.7	%3.3				
18	يملك حملة الأسهم حق تعيين وعزل المدراء والمدققين	N		5	7	8	9	1	3.2	1.15	5	متوسط نوعا ما
		%		16.7 %	23.3%	26.7 %	%30	%3.3				
19	تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين	N		6	13	6	4	1	3.83	1.06	1	مرتفع
		%		%20	43.3%	%20	13.3 %	%3.3				
20	يملك المساهمون حق التصويت على عمليات البنك الرئيسية مثل: تعديل سياسة وأهداف البنك	N		4	7	8	8	3	3.03	1.21	6	متوسط نوعا ما
		%		13.3 %	23.3%	26.7 %	26.7 %	%10				
21	يتم معاملة المساهمين من نفس الفئة بصورة متساوية خلال الاجتماعات العامة	N		3	10	10	6	1	3.26	1.01	4	متوسط نوعا ما
		%		10%	% 33.3	% 33.3	%20	%3.3				
	المجموع			%15	28.8%	23.8 %	19.4 %	%5.5	3,38	1.10		متوسط نوعا ما

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

موافقة أفراد العينة على العبارة رقم 17" تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.83 والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة :[4.20- 3.41[أي مستوى الموافقة مرتفع ،حيث يؤكد أفراد العينة عموما أنهم موافقون من انه يوجد لدى البنك آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين في البنك،كما جاءت العبارة رقم 17" الذمة المالية للبنك مستقلة عن الذمة المالية للمساهمين والمساهم غير مسؤول عن الديون إلا بحدود مساهمته " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب **3.66** والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة : [4.20- 3.41[إذ أن مستوى الموافقة على هذه الفقرة كان مرتفع من قبل أفراد العينة حسب مقياس التحليل ،كما احتلت العبارة رقم 21 " يتم معاملة المساهمين من نفس الفئة بصورة متساوية خلال الاجتماعات العامة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب**3.26**، والذي يندرج ضمن الفئة الثالثة: [3.4- 2.61[أي مستوى موافقة العينة على هذه العبارة كان متوسط نوعا ما،إذ أن أفراد العينة كانوا متفقين إلى حد ما ومعين على أن يتم معاملة المساهمين من نفس الفئة بصورة متساوية خلال الاجتماعات العامة،وأيضا احتلت العبارة رقم 20" يملك المساهمون حق التصويت على عمليات البنك الرئيسية مثل: تعديل سياسة وأهداف البنك " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.03والذي يندرج ضمن الفئة الثالثة [3.4- 2.61[أي مستوى موافقة العينة كان متوسط نوعا ما حسب مقياس التحليل، حيث أن أفراد العينة أكدوا على أنهم موافقون الى حد ما على للمساهمين حق التصويت في العمليات الرئيسة للبنك و أخد تصويتهم بعين الاعتبار

من خلال ما سبق نستنتج أن المتوسط الكلي لفقرات هذا المحور بلغ 3.38، الذي يندرج ضمن الفئة الثالثة: [3.4- 2.61[بمستوى موافقة متوسط نوعا ما ، حيث أن البنك يقوم بتوفير مقومات معامله عادله ومتساوية بين جميع المساهمين ولكن بدرجة متوسطة نوعا ما من حيث حضور المساهمين في التصويت وحماية حقوق صغار المساهمين من الممارسات الاستغلالية وكذلك توفير آليات ووسائل تعويضه لحمايتهم.

رابعا: بعد(دور أصحاب المصالح)

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "**ما مستوى تطبيق القواعد المتعلقة بدور أصحاب المصالح حسب مقياس ليكارت"**

جدول رقم (2-15): تقييم الموظفين لدور أصحاب المصالح

الرقم	الفقرات		موفق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
22	يسمح لأصحاب المصالح الاتصال بحرية مع المساهمين ورئيس مجلس الإدارة وأعضائه	N	3	11	10	2	4	3.23	1.16	6	متوسط نوعا ما
		%	%10	36.7 %	33. %3	6.7 %	13.3 %				
23	يوفر البنك لأصحاب المصلحة حماية كافية من مخاطر الإعسار والإفلاس.	N	4	12	9	4	1	3.46	1.00	4	مرتفع
		%	13.3 %	%40	30 %	13. %3	%3.3				
24	يوجد تعاون فعال بين إدارة البنك وأصحاب المصالح	N	4	15	6	2	3	3.5	1.13	3	مرتفع
		%	13.3 %	%50	20 %	6.7 %	%10				
25	يتم إعلام أصحاب المصالح بشكل كافي بحقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالبنك	N	5	20	2	2	1	3.86	0.90	1	مرتفع
		%	16.7 %	66.7 %	6.7 %	6.7 %	%3.3				
26	تتوزع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة في البنك بوضوح لخدمة أصحاب المصالح	N	2	21	4	2	1	3.7	0.83	2	مرتفع
		%	%6.7	%70	13. %3	6.7 %	%3.3				
27	يوجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية البنك	N	2	17	6	2	3	3.43	1.03	5	مرتفع
		%	%6.7	56.7 %	20 %	6.7 %	%10				
	المجموع		11.1 %	53.3 %	20. %5	7.8 %	%7.2	3.53	0.80		مرتفع

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى مايلي:

موافقة أفراد العينة على العبارة رقم 25" يتم إعلام أصحاب المصالح بشكل كافي بحقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالبنك " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي **3.86** والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة : [4.20- 3.41[أي مستوى الموافقة على هذه الفقرة كان بدرجة مرتفعة حسب مقياس التحليل،وانحراف معياري**0.99**،حيث يؤكد أفراد العينة عموما أنهم موافقون من انه عند ارتباط أصحاب المصالح بالبنك يتم إعلامهم بشكل كافي عن حقوقهم والتزاماتهم،كما جاءت العبارة رقم 24" يوجد تعاون فعال بين إدارة البنك وأصحاب المصالح " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب**3.5**، والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [4.20- 3.41[أي مستوى الموافقة على هذه الفقرة كان بدرجة مرتفعة،كما احتلت العبارة رقم 23" يوفر البنك لأصحاب المصلحة حماية كافية من مخاطر الإعسار والإفلاس " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب**3.46**،والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [4.20- 3.41[أي مستوى موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة جاء بدرجة مرتفعة،إذ أن أفراد العينة كانوا متفقين على أن البنك يوفر لأصحاب المصلحة حماية كافية من مخاطر الإعسار والإفلاس، وأيضا احتلت العبارة رقم 22 " يسمح لأصحاب المصالح الاتصال بحرية مع المساهمين ورئيس مجلس الإدارة وأعضائه " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.23، والذي يندرج ضمن الفئة الثالثة [3.4- 2.61[أي مستوى موافقة العينة متوسط نوعا ما حسب مقياس التحليل، إذ أكد أفراد العينة عموما على أنهم موافقون إلى حد ما على أن أصحاب المصالح يتصلون بحرية مع المساهمين ورئيس مجلس الإدارة وأعضائه.

من خلال ما سبق تبين أن أفراد العينة متفقين على انه تتوفر مقومات دور أصحاب المصالح في ممارسه أساليب قواعد الحوكمة لدى البنك وذلك من خلال المتوسط الكلي للمحاور الذي قدر ب3.53 ،والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة ، حيث يعود ذلك إلى أن البنك يقوم بإعلام أصحاب المصالح بشكل كافي بحقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالبنك ،وأيضا وجود آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية البنك من خلال إسهاماتهم لتعزيز التعاون وإنجاحه على المدى البعيد.

خامسا:النتائج المتعلقة بمؤشرات الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري

لقد تم الاعتماد على البيانات المالية المعطاة من قبل البنك فيما يتعلق بمؤشرات الاداء المالي (المتغير التابع) وقد تم تلخيص النتائج في الجدول التالي

جدول رقم(2-16)

مؤشرات الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري في الفترة (2011-2014)

	2011	2012	2013	2014	المتوسط الحسابي
نسبة العائد على حقوق الملكية	0.3692	0.2568	0.3050	0.1592	0,2725
نسبة العائد على الاستثمار	0.0166	0.0229	0.0214	0.0131	0,0187
نسبة الرصيد النقدي	0.0877	0.1160	0.2057	0.1697	0,1447
نسبة العائد على الأموال المتاحة	0.0159	0.0210	0.0200	0.0128	0,0174

المصدر :من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العائد على حق الملكية سنة 2011 بلغت (0.3692) وفي سنة 2012 انخفضت و بلغت (0.2568) أما سنة 2013 فقد ارتفعت حيث بلغت(0.3050)،وفي سنة 2014 شهدت انخفاضا إذ بلغت (0.1592) حيث نلاحظ أن هناك تذبذب بين السنوات إذ أن ارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة إدارة البنك وانخفاضها يشير إلى اعتماد البنك تمويلا متحفظا بالقروض.

أما نسبة العائد على الاستثمار فقد كانت كالتالي: في سنة2011 قدرت ب(0.0166) ،ثم ارتفعت سنة 2012 الى(0.0229) وبعدها في سنة2013 انخفضت ولكن بنسبة ضئيلة حيث بلغت (0.0214) ،ثم في سنة 2014 كذالك شهدت انخفاضا إذ بلغت (0.0131)، حيث أن ارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة سياسات الإدارة الاستثمارية والتشغيلية والعكس.

كما يتضح أيضا أن نسبة الرصيد النقدي في سنة 2011 بلغت(0.0877) تليها سنة 2012 بارتفاعا إذا بلغت(0.1160)، وأيضا شهدت سنة 2013 ارتفاعا بلغ (0.2057)،أما سنة 2014 فقد لوحظ انخفاضا

إذ بلغت هذه النسبة (0.1697)،حيث أن ارتفاعها ينعكس سلبا على العوائد المصرفية وانخفاضها يعرض المصرف إلى مشاكل كثيرة ،إذ ينبغي عدم الإفراط في ارتفاع هذه النسبة أو انخفاضها.

أما نسبة العائد على الأموال المتاحة فقد كانت كالتالي: في سنة2011 قدرت ب(0.0159) ،ثم ارتفعت سنة 2012 إلى(0.0210) وبعدها في سنة2013 انخفضت ولكن بنسبة ضئيلة حيث بلغت (0.0200) ،ثم في

سنة 2014 كذالك شهدت انخفاضا إذ بلغت (0.0128)، حيث أن ارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة المصرف(لبنك) على توليد الأرباح من الأموال المتاحة والمتمثلة في الخصوم وحقوق الملكية .

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

والتي تنص على:" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **$\alpha \leq 0.05$** بين ممارسة بنك BNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة العائد على حقوق الملكية "

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحقق من هذا الأثر و الجدول التالي يوضح ذالك:

جدول(2–17) نتائج تحليل الانحدار بين ممارسة الحوكمة في بنكBNA وتحقق نسبة العائد على حقوق الملكية

المتغير	معامل الارتباط(r)	معامل التفسير R^2	الانحراف المعياري	Beta	قيمة Fالمحسوبة	مستوى الدلالة Sig
العائد على حقوق الملكية	0.791	0.625	0.06	–0.79	3.337	0.209

غير دال إحصائيا

المتغير المستقل:مبادئ الحوكمة

المتغير التابع:العائد على حقوق الملكية

يظهر من الجدول السابق أن قيمة (R)معامل الارتباط في العلاقة بين ممارسة الحوكمة في بنك BNA والأداء المالي للمؤسسة مقاسا بالعائد على حقوق الملكية قد بلغت (0.791) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة معامل التحديد(R^2) قد بلغت (0.62)

أما قيمة Fالمحسوبة فبلغت(3.33) وبدلالة إحصائية (0.209)وهذا يشير الى عدم وجود علاقة ذات ذلالة إحصائية بين الحوكمة ونسبة العائد على حقوق الملكية نظرا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

والتي تنص على :" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **$\alpha \leq 0.05$** بين ممارسة بنك BNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة العائد على الاستثمار "

جدول(2–18) نتائج تحليل الانحدار بين ممارسة الحوكمة في بنكBNA وتحقق نسبة العائد على الاستثمار

المتغير	معامل الارتباط(r)	معامل التفسير R^2	الانحراف المعياري	Beta	قيمة Fالمحسوبة	مستوى الدلالة Sig (f)
العائد على حقوق الاستثمار	0.183	0.033	0,00	0.183	0.069	0.817

غير دال إحصائيا

المتغير المستقل:مبادئ الحوكمة

المتغير التابع:العائد على الاستثمار

يظهر من الجدول السابق أن قيمة (R)معامل الارتباط في العلاقة بين ممارسة الحوكمة في بنك BNA والأداء المالي للمؤسسة مقاسا بالعائد على الاستثمار قد بلغت (**0.183**) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة معامل التحديد(R^2) قد بلغت (**0.033**)

أما قيمة Fالمحسوبة فبلغت(**0.069**) وبدلالة إحصائية (**0.817**)وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ونسبة العائد على الاستثمار نظرا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

والتي تنص على :" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **$\alpha \leq 0.05$** بين ممارسة بنك BNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة وبين نسبة الرصيد النقدي "

جدول(2–19) نتائج تحليل الانحدار بين ممارسة الحوكمة في بنكBNA وتحقق نسبة الرصيد النقدي

المتغير	معامل الارتباط(r)	معامل التفسير R^2	الانحراف المعياري	Beta	قيمة Fالمحسوبة	مستوى الدلالة Sig (f)
نسبة الرصيد النقدي	0.78	0.611	0,04	0.78	3.14	0.218

من إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج SPSS

غير دال إحصائيا

المتغير المستقل:مبادئ الحوكمة

المتغير التابع:نسبة الرصيد النقدي

يظهر من الجدول السابق أن قيمة (R)معامل الارتباط في العلاقة بين ممارسة الحوكمة في بنك BNA والأداء المالي للمؤسسة مقاسا بالعائد بنسبة الرصيد النقدي قد بلغت (**0.78**) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة معامل التحديد(R^2) قد بلغت (**0.611**)

أما قيمة Fالمحسوبة فبلغت(**3.14**) وبدلالة إحصائية (**0.218**)وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ونسبة الرصيد النقدي نظرا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

والتي تنص على :" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **$\alpha \leq 0.05$** بين ممارسة بنك BNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة وبين العائد على الأموال المتاحة "

جدول(2–20) نتائج تحليل الانحدار بين ممارسة الحوكمة في بنكBNA وتحقق العائد على الأموال المتاحة

المتغير	معامل الارتباط(r)	معامل التفسير R^2	الانحراف المعياري	Beta	قيمة Fالمحسوبة	مستوى الدلالة Sig (f)
العائد على الأموال المتاحة	0.11	0.014	0,00	0.117	0.28	0.883

من إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج SPSS

غير دال إحصائيا

المتغير المستقل:مبادئ الحوكمة

المتغير التابع:العائد على الأموال المتاحة

يظهر من الجدول السابق أن قيمة (R)معامل الارتباط في العلاقة بين ممارسة الحوكمة في بنك BNA والأداء المالي للمؤسسة مقاسا بالعائد بنسبة الرصيد النقدي قد بلغت (**0.11**) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة معامل التحديد(R^2) قد بلغت (**0.014**)

أما قيمة Fالمحسوبة فبلغت(**0.28**) وبدلالة إحصائية (**0.883**)وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ونسبة العائد على الأموال المتاحة نظرا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

تأتي نتيجة هذه الدراسة لتؤكد التضارب بين الدراسات حول طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والذي تمت الإشارة إليه في العديد من الدراسات السابقة.

إذ تلتقي هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خرابشة سنة(2007) التي بينت عدم وجود علاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية مقاسًا بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية .كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة العجلوني سنة (2007) حول تأثير الحوكمة المؤسسية من خلال هيكل الملكية

على أداء الشركة مقاسًا بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية على القيمة الدفترية والتي توصلت إلى نتائج ضعيفة وغير دالة إحصائيًا.

كما تتفق هذه النتيجة أيضًا مع دراسة الفضل سنة (2007) والتي بينت أنه لا يوجد أثر للحوكمة المؤسسية على قيمة الشركة عند التعبير عنها بنسبة القيمة السوقية على القيمة الدفترية للسهم.

كما تنسجم هذه النتيجة أيضًا مع دراسة عمر المناصير سنة(2013) والتي خلصت إلى أنه لا توجد هناك علاقة تأثيرية بين قواعد حوكمة الشركات ككل و"العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية،العائد على السهم الواحد،نسبة القيمة السوقية الى القيمة الدفترية، نسبة القيمة السوقية إلى العائد (E/P)"

كما لا تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة عدنان قباجة سنة (2008) التي خلصت إلى أن هناك علاقة طردية بين ممارسة قواعد الحوكمة ككل و"العائد على حقوق الملكية ،العائد على الاستثمار،سعر السهم إلى ربحيته،قيمة السوقية إلى قيمة الدفترية"

وقد تعود نتيجة هذه الدراسة والتي تختلف عن نتائج بعض الدراسات السابقة إلى ارتباطها الجزئي بوجهات نظر أفراد عينة الدراسة والتي قد تتسم بالمبالغة وعدم الواقعية في الإجابة فقرات الإستبانة ،وبشكل خاص الأسئلة التي تمثل قوانين أو تعليمات من الفروض عدم مخالفتها وبالتالي من الصعب أن يجيب الشخص بغير ذلك .كما أن نتيجة هذه الدراسة تلتقي مع العديد من الدراسات السابقة والتي بينت أن الحوكمة المؤسسية لا ترتبط بمؤشرات رئيسية لأداء الشركة مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، نسبة القيمة السوقية على القيمة الدفترية للسهم

هذا يمكن أن يفسر من وجهة نظر الباحث بأن البنوك الجزائرية لم تقطف بعد ثمار القوانين الجديدة للحوكمة المؤسسية، فهي لا تزال في مرحلة انتقالية لم تتأقلم بعد على الوضع الجديد والذي لا زال يسبب لها بعض الإرباك،كما يرجع ذلك إلى ضعف المؤسسات الرقابية على تطبيق الحوكمة في البنوك ،كما يكون أيضا اكتفاء البنوك بميثاق الحوكمة دون الالتزام بتطبيقه.

خلاصة الفصل:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي من وجهة نظر موظفين في البنك الوطني الجزائري فرع غارداية ،حيث استخدمت الدراسة برنامجSPSS لمعالجة وتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان وهذا للإجابة على الجزء الأول من السؤال الرئيسي للدراسة "ما مدى تطبيق البنك لقواعد حوكمة الشركات المفصح عنها".

أما الجزء الثاني من السؤال الرئيس فقد تم الإجابة عنه عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في قواعد الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في مؤشرات قياس الأداء المالي(العائد على حقوق الملكية،العائد على الاستثمار،العائد على الأموال المتاحة،نسبة الرصيد النقدي).

خلصت الدراسة إلى أن هناك تطبيق لقواعد الحوكمة في بنك BNA ، إلا أنه لا توجد علاقة ذات ذلالة إحصائية بين هذه القواعد والأداء المالي للبنك.

الخاتمـــــــــــــة

العـــــــامـــــــــــة

هدفنا في هذه الدراسة إلى دراسة اثر قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي في البنك الوطني الجزائري بغارداية ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري و ألمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح والتي تم صياغتها في سؤال جوهري" **ما مدى تأثير قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي** " ثم طرحنا مجموعة من الفرضيات، ولتحقيق أهداف الدراسة في الجانب العملي تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات والمعلومات ،وباستخدام البرامج الإحصائية والمؤشرات المالية تم تحليل بيانات الاستبيان الذي يمكننا من اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم اقتراحات بشأن الموضوع.

من خلال الفصل النظري والتطبيقي توصلنا إلى ما يلي:

نتائج الفصل النظري:

أصبح مفهوم حوكمة الشركات يغزو الخطاب الاقتصادي حيث أضحت من أهم المعايير المعتمدة لتقييم ومراقبة أداء الأفراد والشركات وحتى الحكومات وذلك بفضل الحوكمة تتوفر على آليات قادرة على تأمين سبل الاستقرار المالي للإدارة كما أن ممارسات الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول

إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الأخيرة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية في عقد التسعينات من القرن الماضي كما وتعزز أداء الشركات من خلال خلق بيئة تحفز على تحقيق أقصى قدر من العوائد ,كما تضمن التوافق بين مصالح المستثمرين والمجتمع من خلال الشفافية والنزاهة وبين الموظفين ومجلس الإدارة بشكل محدد.

نتائج الفصل التطبيقي:

بعد دراسة وتحليل الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج وهي:

1. أن تطبيق البنك لقواعد الحوكمة المتعلقة ب(الإفصاح والشفافية ,دور أصحاب المصالح ,مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة وحماية حقوق المساهمين والمساواة بينهم) قد تحقق بمستوى موافقة عالية لأفراد العينة
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **0.05≥(α)** بين ممارسة بنكBNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة وبين العائد على حقوق الملكية؛
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **0.05≥(α)** بين ممارسة بنكBNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة وبين العائد على الاستثمار؛
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **0.05≥(α)** بين ممارسة بنكBNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة ونسبة الرصيد النقدي؛

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة بنكBNA فرع غارداية لمبادئ وقواعد الحوكمة و العائد على الأموال المتاحة ؛
6. يتوفر البنك على وجود لجنة مختصة في متابعة تطبيق الحوكمة في البنك محل الدراسة؛
7. يتوفر البنك على دليل مكتوب يضمن التطبيق الجيد لقواعد ومبادئ الحوكمة(حسب أراء العينة)؛

استنتاجات:

- تعتبر الحوكمة أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي تضع الاقتصاد عموما، والاقتصاد الوطني خصوصا في المسار الصحيح من خلال التخلص من مظاهر الانحراف والخلل التي تعيق تحقيق الغايات المرجوة من وجود اقتصاد معافى يؤدي دورا فاعلا في تحقيق الرفاهية والازدهار للأفراد والمجتمع والوصول إلى التنمية المستدامة؛
- يعد تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر؛
- أن حوكمة الشركات تستند على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعتبر بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية على سوق رأس المال وأعضاء مجلس إدارة الشركات والإدارة التنفيذية للشركات حيث أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى توفير الحماية لأصحاب المصالح وبالتالي يساعد على جذب رؤوس الأموال والاستثمار، وتطبيق هذه المبادئ يعتبر مؤشر لوجود وسلامة الحوكمة؛
- تعتبر عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة علمية بالغة الأهمية و ذلك لما يخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة حيث تسمح من تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس و مقارنة النتائج، مما يسمح بالحكم على الفاعلية، وكذا تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم أيضا على الكفاءة؛

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح بعض التوصيات التالية:

- العمل على بذل المزيد من الجهود والمتابعة للمستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات بهدف تنميه الوعي والدور الاستثماري فى المجتمع؛
- العمل على منح صلاحيات ودور أوسع لأصحاب المصالح في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة مما يساهم في دعم وتشجيع المستثمرين؛

- العمل على زيادة مستوي الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح لإعطاء المساهمين والمستثمرين الأمن والأمان لأموالهم؛
- أن تولي اهتماما لعملية تقييم الأداء المالي وهذا لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في مركزها المالي لتحسينها ومواجهتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها؛

قائـــــــــــمة

المراجـــــع والمصـــــادر

المراجع بالعربية:

أولا:الكتب

1. عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، لبنان، اتحاد المصارف، 2007
2. حاكم الربيعي و حمد راضي ، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء و المخاطرة، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن،2011
3. محمد سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر،2009
4. طالب علاء فرحان وايمان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الاردن ،2011
5. تركي الشمري، حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة أفاق، سبتمبر 2011
6. عبد الوهاب علي و شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007
7. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى،دار الحامد،عمان، 2009
8. مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان،2007
9. الحيالي وليد، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004

ثانيا:البحوث الجامعية

1. فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف،2011
2. سناء الخناق، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للازمات المالية، جامعة ملايا، ماليزيا
3. دعبوز سعاد، إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي، مذكرة ماستر تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2014

4. ماجد اسماعيل، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
5. عدنان عبد الرحمان قباج، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق الفلسطيني للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، 2008
6. هباج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012
7. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007
8. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم،مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002
9. سليماني رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012

ثالثا:المقالات العلمية

1. نجاتي عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ا1، 1991
2. فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25العدد 2، 2009
3. حاكم محسن محمد، تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة مؤشرات أداء منظمات الإعمال ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العدد 23، 2006
4. شنافي كفية، آليات ومبادئ الحوكمة في شركات التأمين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 45، 2015
5. زهرة حسن العامري وعلي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63 ،2007
6. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 4،2006

7. عبد الوهاب دادن و رشيد حفصي ، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل ألعاملي التمييزي(AFD) ،جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 7 ،العدد 2،2014

رابعا:التظاهرات العلمية

1. بوقرة رابح وعريوة محاد، إشراف تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية في إطار المعايير المحاسبية الدولية لتفعيل رقابتها وتحسين أدائها المصرفي، المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة و المراجعة في ضل بيئة الأعمال الدولية، جامعة مسيلة، المنعقد يوم 4-2012/12/5
2. صايحي نوال، واقع الحوكمة دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء اقتصاديات المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، (الشلف) المنعقد يومي 19-20نوفمبر،2013
3. نعيمة يحياوي و حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيصر، بسكرة، المنعقد يوم 2012/07/06
4. بن عمارة منصور وحولي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة و نزاهة القوائم المالية، المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة مسيلة، المنعقد يومي 04-05 ديسمبر 2012
5. محمد ياسين فادر، محددات الحوكمة و معاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان، لبنان، المنعقد في 15-17 ديسمبر 2012
6. شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، المنعقد يومي 20-21أكتوبر2009

خامسا:منشورات المؤسسات والجهات الحكومية:

1. هيئة الأوراق المالية، دليل قواعد حوكمة الشركات، الأردن، 2008
2. اللجنة الوطنية للحوكمة ، مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، نوفمبر 2009
3. مركز ابوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة، المتوفر على الرابط التالي:
http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf

سادسا:مواقع الانترنت:

1. http://www.siironline.org/alabwab/edare%20eqtesad%2827%29/793.htM. 06/03/2016 à 23:00
2. http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583à 15:33 20/03/2016

المراجع الاجنبية

1. OECD, Principles of Corporate Governance, Organization for Economic Co – Operation and
Development Publications Service,1999

2. Tarek Youssef ،Corporate Governance An Overview – Around the Globe (1)، Grant Thornton ، Egypt ،Available on the sit، http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/Corp.%20Governance

المـــــــــــــلاحـــق

الملحق رقم 1

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية (تخصص مالية مؤسسة)

استبيان الدراسة

تحية طيبة وبعد....

يمثل هذا الاستبيان جزءا من الدراسة التي سنقوم به الإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان (الأداء المالي في ظل تطبيق قواعد الحوكمة) حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أراء موظفي بنك BNA ، لمعرفة دور قواعد الحوكمة وما مدى فعاليته في تحسين الأداء المالي للشركة، ونظرا لخبرتكم العلمية والعملية في هذا المجال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدتنا في تحقيق أهداف هذا البحث وتزويدنا بالمعلومات اللازمة لإعداده شاكرين لكم تعاونكم معنا.

الحوكمة: هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية, وحملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات, العمال, الدائنين ,المواطنين)من ناحية أخرى.

مجلس الإدارة: هو هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين أو معينين يتولون الإشراف بشكل مشترك على أنشطة منظمة أو شركة أو مؤسسة ما.

وفي الأخير فإن إجاباتكم ستكون محل تقديرينا، مع التأكد أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثة: دكن سمية

الجزء الأول: معلومات الشخصية والوظيفية

- الرجاء وضع علامة(**X**) أمام الإجابة المناسبة:

1- **الجنس ؟**

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر؟

من 20 إلى 25 سنة ☐ من 35 سنة إلى 44 سنة ☐

من 26 سنة إلى 34 سنة ☐ اكبر من 45 سنة ☐

3- الوظيفية؟

.....

4-المؤهل العلمي؟

ثانوي فأقل ☐ دكتوراه ☐ ماستر ☐

ليسانس ☐ ماجستير ☐ شهادات مهنية ☐

أخرى

5_ الخبرة المهنية؟

اقل من 5 سنوات ☐ من 6 سنوات الى10 سنوات ☐ من 10الى 15سنة ☐

من 16سنة فما فوق ☐

الجزء الثاني: بيانات حول الموضوع

الرجاء وضع علامة(**X**) أمام العبارة المناسبة:

المحور الأول:مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	موافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1_توجد بالبنك قواعد وتوجيهات تحدد دور رئيس مجلس الإدارة.					
2_يضع مجلس الإدارة نظاما داخليا, يتم بموجبه التوضيح بشكل مفصل مهام وصلاحيات المجلس ومسؤولياته.					
3_يوفر مجلس الإدارة نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.					
4_يقوم مجلس الادارة بتشجيع ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات.					
5_يقوم مجلس الإدارة بوضع الأنظمة واللوائح الداخلية بما لا يخالف التشريعات والقوانين المرعية.					
6_يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه .					
7_ لدى أعضاء مجلس إدارة القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل علمي وموضوعي.					
8-يعمل المجلس ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.					

المحور الثاني :الإفصاح والشفافية

الأسئلة	اوافق بشدة	اوافق	اوافق الى حد ما	لا أوافق	لا اوافق بشدة
9_يطلع المساهمون على أي عمليات غير عادية يمكن آن تؤدي إلى تأثير على البنك.					
10_يتم إيصال المعلومات المتعلقة بالقرارات المتخذة من قبل المدراء للمساهمين ولأصحاب المصالح في الوقت المناسب.					
11_تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية و في التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة.					
12_ يشمل الإفصاح سياسة المكافآت والتعويضات لأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.					
13_يقوم البنك باستخدام موقعا الالكتروني على شبكة الانترنت لتعزيز الافصاح والشفافية وتوفير المعلومات.					
14_يفصح البنك عن التغيرات الجوهرية في الملكية.					
15_.يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.					

المحور الثالث:ضمان حقوق المساهمين والمساواة بينهم

الاسئلة	اوافق بشدة	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق بشدة
16_يقوم المساهمون بالمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة بشكل عادل.					
17_الذمة المالية للبنك مستقلة عن الذمة المالية					

للمساهمين والمساهم غير مسؤول عن الديون إلا بحدود مساهمته.					
18-يملك حملة الأسهم حق تعيين وعزل المدراء والمدققين.					
19_تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين .					
20_يملك المساهمون حق التصويت على عمليات البنك الرئيسية مثل: تعديل سياسة وأهداف البنك.					
21_يتم معاملة المساهمين من نفس الفئة بصورة متساوية خلال الاجتماعات العامة.					

المحور الرابع:دور أصحاب المصالح(العاملون –الموردون–الزبائن–الجهات الرسمية)

الاسئلة	اوافق بشدة	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق بشدة
22_يسمح لأصحاب المصالح الاتصال بحرية مع المساهمين ورئيس مجلس الإدارة وأعضائه.					
23_يوفر البنك لأصحاب المصلحة حماية كافية من مخاطر الإعسار والإفلاس.					
24_يوجد تعاون فعال بين إدارة البنك وأصحاب المصالح.					
25_يتم إعلام أصحاب المصالح بشكل كافي بحقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالبنك.					
26_تتوزع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة في البنك بوضوح لخدمة أصحاب المصالح.					
27_ يوجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية البنك.					

أسئلة:

-توجد لجنة مختصة في الحوكمة في بنك BNA ؟ ☐ لا ☐

-لدى البنك دليل مكتوب حول الحوكمة؟ نعم ☐ لا ☐

-هل لديكم مقترحات لتحسين الحوكمة؟

-.....

-.....

-.....

-.....

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم 2:القوائم المالية

OMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2014

En milliers de DA	NOTES	EXERCICE 2014	EXERCICE 2013
+ Intérêts et produits assimilés	4.1	75 390 049	64 529 067
- Intérêts et charges assimilées	4.1	- 13 144 951	- 9 464 869
+ Commissions (produits)	4.2	1 744 808	1 884 608
- Commissions (charges)	4.2	- 11 561	- 19 769
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	4.3	- 64	10
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	4.4	88 954	- 8 734
+ Produits des autres activités	4.5	83 206	92 183
- Charges des autres activités		-	-
PRODUIT NET BANCAIRE		**64 150 441**	**57 012 496**
- Charges générales d'exploitation	4.6	- 14 356 324	- 12 700 957
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	4.7	- 1 184 170	- 1 089 917
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION		**48 609 947**	**43 221 622**
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	4.8	- 20 899 748	- 13 206 079
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4.9	8 561 795	16 147 717
RESULTAT D'EXPLOITATION		**36 271 994**	**46 163 260**
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	4.10		
+ Eléments extraordinaires (produits)	4.11		
- Eléments extraordinaires (charges)	4.11		
RESULTAT AVANT IMPOT		**36 271 994**	**46 163 260**
- Impôts sur les résultats et assimilés	4.12	- 9 156 526	- 11 382 862
Impôts différés sur résultat	4.13	65 031	38 741
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**4.14**	**27 180 499**	**34 819 139**

En milliers de DA ACTIF	NOTE	Montant EXERCICE 2014	Montant EXERCICE 2013
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	2-1	246 496 510	213 006 730
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	2-2	220	296
Actifs financiers disponibles à la vente	2-3	226 777 743	239 656 853
Prêts et créances sur les institutions financières	2-4	279 869 346	117 835 306
Prêts et créances sur la clientèle	2-5	1 134 166 014	900 468 993
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	2-6	14 032 319	14 032 319
Impôts courants - Actif	2-7	10 545 014	11 683 300
Impôts différés - Actif	2-7	542 827	476 378
Autres actifs	2-8	36 353 484	25 336 651
Comptes de régularisation	2-9	80 246 683	67 628 733
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	2-10	7 753 425	7 404 622
Immeubles de placement		-	-
Immobilisations corporelles	2-11	23 070 561	23 012 318
Immobilisations incorporelles	2-12	225 572	120 283
Ecart d'acquisition		-	-
TOTAL DE L'ACTIF		2 060 079 717	1 620 662 782

BILAN AU 31 12 2014

En milliers de DA PASSIF	note	Montant EXERCICE 2014	Montant EXERCICE 2013
Banque centrale		-	-
Dettes envers les institutions financières	2-13	110 841 943	48 006 753
Dettes envers la clientèle	2-14	1 325 198 501	970 673 130
Dettes représentées par un titre	2-15	16 266 146	16 506 818
Impôts courants - Passif	2-16	9 156 526	11 382 862
Impôts différés - Passif	2-17	164 757	163 339
Autres passifs	2-18	278 753 158	277 474 800
Comptes de régularisation	2-19	85 374 798	80 954 116
Provisions pour risques et charges	2-20	9 059 412	3 711 700
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		-	-
Fonds pour risques bancaires généraux	2-21	40 612 095	42 034 337
Dettes subordonnées	2-22	14 000 000	14 000 000
Capital	09	41 600 000	41 600 000
Primes liées au capital		-	-
Réserves	2-23	86 804 864	65 647 403
Ecart d'évaluation		944 726	227 772
Ecart de réévaluation	2-24	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	2-25	2	- 661 676
Résultat de l'exercice (+/-)	2-26	27 180 499	34 819 139
TOTAL DU PASSIF		2 060 079 717	1 620 662 782

HORS BILAN AU 31 12 2014

En milliers de DA ENGAGEMENTS	NOTE	EXERCICE 2014	EXERCICE 2013
ENGAGEMENTS DONNES :		**1 003 415 673**	**656 354 071**
Engagements de financement en faveur des institutions financières	3-1	226 015 262	195 278 256
Engagements de financement en faveur de la clientèle	3-2	532 521 805	246 783 830
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	3-3	1 803 061	1 076 607
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	3-4	226 422 920	211 380 153
Autres engagements donnés	3-5	16 652 625	1 835 225
ENGAGEMENTS RECUS :		**961 176 704**	**903 693 203**
Engagements de financement reçus des institutions financières	3-6		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	3-7	395 881 131	338 397 631
Autres engagements reçus	3-8	565 295 573	565 295 573

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

BILAN AU 31 12 2012

En Milliers DZD

	ACTIF	Note	Montant 31 12 2012	Montant 31 12 2011
1	Caisse, Banques Centrales, Centre des chèques Postaux et Trésor Public	2-1	121 610 230	82 826 670
2	Actifs financiers destinés à des fins de transaction	2-2	296	296
3	Actifs financiers disponibles à la vente	2-3	4 119 000	4 350 000
4	Créances sur les Institutions Financières	2-4	111 800 873	76 375 280
5	Créances sur la Clientèle	2-5	747 180 357	799 698 188
6	Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	2-6	255 299 287	122 449 001
7	Impôts courants- Actif	2-7	9 377 985	3 347 858
8	Impôts différés- Actif	2-7	437 637	386 230
9	Autres actifs	2-8	39 521 062	33 886 853
10	Comptes de régularisation	2-9	102 860 996	110 740 827
11	Participation dans les filiales les co-entreprises ou les entités associées	2-10	6 571 382	4 566 297
12	Immeubles de placement			
13	Immobilisations corporelles	2-11	22 494 631	21 768 684
14	Immobilisations incorporelles	2-12	411 619	341 691
15	Ecart d'acquisition			
	TOTAL ACTIF		1 421 685 356	1 260 737 875

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

BILAN AU 31 12 2012

En Milliers DZD

	PASSIF	Note	Montant 31 12 2012	Montant 31 12 2011
1	Banque Centrale,			
2	Dettes envers les institutions Financières	2-13	290 560 461	201 088 954
3	Dettes envers la clientèle	2-14	738 292 584	723 959 223
4	Dettes représentées par des titres	2-15	19 237 930	19 365 870
5	Impôt courant -Passif	2-16	12 981 444	10 419 983
6	Impôt différés - Passif	2-17	163 339	163 339
7	Autres Passifs	2-18	43 414 989	37 985 095
8	Comptes de régularisation	2-19	126 175 661	122 274 955
9	Provisions pour risques et charges	2-20	7 091 341	4 551 341
10	Subventions d'équipement autres subventions d'investissements			
11	Provisions Pour risques Bancaires Généraux	2-21	42 859 591	28 417 616
12	Dettes subordonnées	2-22	14 000 000	14 000 000
13	Capital Social	09	41 600 000	41 600 000
14	Primes liées au Capital			
15	Réserves	2-23	24 839 732	8 026 164
16	Ecart d'évaluation			
17	Ecart de Réévaluation	2-24	14 122 289	14 122 289
18	Report à nouveau	2-25	13 746 086	13 746 086
	Report à nouveau		14 407 762	14 407 762
	Report à nouveau "Changement de méthodes comptables "		- 661 676	- 661 676
19	Résultat de l'exercice (+)	2-26	32 599 909	21 016 960
	TOTAL PASSIF		1 421 685 356	1 260 737 875

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

En Milliers DZD

Annexe n° 1 bis HORS BILAN
2012

	Intitulé	Notes	Montant 31 12 2012	Montant 31 12 2011
	A - Engagements Donnés		**386 896 261**	**1 035 694 157**
1	Engagements de Financements en faveur des institutions financières		7 375 776	15 635 196
2	Engagements de Financement en faveur de la clientèle		9 440 483	9 440 483
3	Engagements de Garantie d'ordre des institutions Financières		104 103 465	219 847 170
4	Engagements de Garantie d'ordre de la clientèle		265 976 537	790 771 308
5	Autres Engagements donnés			
	B - Engagements Reçus		**312 297 766**	**360 185 113**
6	Engagements de Financements reçus des institutions financières			
7	Engagements de Garanties reçus des institutions financières		312 297 766	360 185 113
8	Autres Engagements reçus			

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE
COMPTE DE RESULTATS

En Milliers DZD

	COMPTE DE RESULTATS	Notes	Montant au 31 12 2012	Montant au 31 12 2011
1	Intérêts et produits assimilés	4.1	46 860 243	36 960 378
2	Intérêts et charges assimilés	4.1	-9 145 734	-7 893 916
3	Commissions (Produits)	4.2	12 371 927	12 575 569
4	Commissions (Charges)	4.2	-5 383	-12 008
5	Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transactions	4.3		
6	Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	4.4	1 179 846	
7	Produits des autres activités	4.5	1 177 435	453 382
8	Charges des autres activités	4.5	-935	- 122 518
9	**PRODUIT NET BANCAIRE**		**52 437 400**	**41 960 887**
10	Charges générales d'exploitation	4.6	-9 961 522	- 8 865 757
11	8 - Dotations aux Amortis / immobilisations	4.7	-958 451	- 853 079
12	**RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION**		**41 517 427**	**32 242 051**
13	Dotations aux provisions et pertes de valeur sur créances irrécouvrables	4.9	-30 882 070	-15 082 700
14	Reprise de provision, de perte de valeur et récupération sur créances amorties	4.8	34 894 591	14 277 592
15	**RESULTAT D'EXPLOITATION**		**45 529 948**	**31 436 943**
16	Gain ou perte nets sur autres actifs	4.10		
17	Eléments extraordinaires (Produits)	4.11	0	0
18	Eléments extraordinaires (Charges)	4.11	0	0
19	**RESULTAT AVANT IMPÔT**		**45 529 948**	**31 436 943**
20	Impôt sur les résultats et assimilés	4.12	-12 981 444 51 406	-10 419 983
21	**RESULTAT NET DE L'EXERCICE**	4.13	**32 599 909**	**21 016 960**

الفهرس

الاهداء.....IV

شكر وتقدير.....V

الملخص.....VI

قائمة المحتويات.....VII

قائمة الجداول VIII

قائمة الأشكال.....IX

قائمة الاختصارات والرموز.....X

قائمة الملاحق.....X

مقدمة .....**أ– ج**

الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد **2**

المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.....**3**

المطلب الأول : مفاهيم وضوابط الحوكمة.....3

الفرع الأول: ماهية الحوكمة.....3

أولا:مفهوم الحوكمة.....3

ثانيا: خصائص الحوكمة.....6

ثالثا : عوامل ظهور الحوكمة.....6

رابعا: أهمية حوكمة الشركات.....7

خامسا: أهداف حوكمة الشركات.....8

الفرع الثاني:ضوابط حوكمة الشركات.....9

أولا: الأعمدة الرئيسية لحوكمة الشركات.....9

ثانيا:مقومات حوكمة الشركات.....10

ثالثا:محددات حوكمة الشركات.....10

رابعا:مبادئ حوكمة الشركات.....11

خامسا:الهدف من تطبيق قواعد الحوكمة ونطاق تطبيقها.....16

سادسا:واقع الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري.....16

المطلب الثاني : مفاهيم أساسية للأداء المالي وتقييمه.....16

الفرع الأول :ماهية الأداء المالي.....19

أولا:مفهوم الأداء المالي.....**19**

ثانيا: أهمية الأداء المالي.....19

ثالثا: أهداف الأداء المالي.....20

رابعا: متطلبات الأداء المالي.....21

الفرع الثاني :ماهية تقييم الأداء.....24

أولا:مفهوم تقييم الأداء.....**24**

ثانيا:مزايا وأهداف تقييم الأداء.....24

ثالثا: أهمية تقييم الأداء.....25

رابعا: كيف تتم عملية تقييم الأداء.....25

خامسا:النماذج العالمية لتقييم الاداء.....26

المطلب الثالث: علاقة حوكمة الشركات بالأداء المالي.....29

المبحث الثاني : : الدراسات السابقة.....32

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية.....32

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.....34

المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....36

خلاصة الفصل.....37

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد.....41

المبحث الأول : لمحة عامة حول المؤسسةو منهجية الدراسة.....42

المطلب الأول : تقديم حول المؤسسة.....42

الفرع الأول:تقديم البنك الوطني الجزائري.....42

الفرع الثاني:مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري.....43

الفرع الثالث:الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.....45

المطلب الثاني : منهجية الدراسة.....49

الفرع الأول: : المنهج المستخدم.....49

الفرع الثاني: : مجتمع وعينة الدراسة.....49

الفرع الثالث:أداة الدراسة.....49.

المبحث الثاني : تحليل النتائج وإختبار الفرضيات.....**30**

المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة.....**29**

المطلب الثاني : تحليل نتائج أسئلة الاستبيان.....**43**

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....**69**

الفرع الأول:: اختبار الفرضية الأولى.....**69**

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية.....**71**.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.....**72**

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.....**73**

خلاصة الفصل.....**74**

خاتمة.....**75**

قائمة المصادر والمراجع.....**78**

الملاحق.....**83**

الفهرس.....**98**