

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات العمومية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة خنشلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ(ة):

د - هاجر بريطل

إعداد الطالبة:

- هديل بوعزيزي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
ميلود بن مسعودة	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
هاجر بريطل	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا ومقررا
حسين بن الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وعرفان

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل واطراف النهار هو العلي القهار، الاول والآخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وانار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ ارسل فينا عبده ورسوله "محمد بن عبد الله" عليه ازكى الصلوات وأظهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم

□ أينما وجد.

لله الحمد والشكر كله أن وفقنا واهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا

□ العمل المتواضع.

كما نتقدم بتحيةة شكر وتقدير إلى الاستاذة المشرفة "هاجر بريطل" التي كان لها

□ الفضل بعد الله في اتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نقدم شكرنا إلى جميع اساتذة قسم علوم التسيير

□ والحمد لله... الحمد لله منقبل ومن بعد

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد

لله على البدء والختام

من قال أنا لها "نالها "

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.

نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما، فعلتها بعد أن كانت مستحيلت، كانت

دروبا قاسية وطرقا خسرت بها الكثير ولكني "وصلت" والحمد لله .

ولهذا أهدي ثمرة جهدي

إلى روح ابي وامي الحبيبين، رحمهم الله

أنتم نجمي الدائم، وشمسي الدافئة، وقمري المنير، وإن غيب الموت ضوءكم
عن عيني، إلا أن ذكراكم سيظل خالدا في قلبي، وإلهاما لي في كل خطوة

على درب الحياة.

لطالما عاهدتكم بالنجاح ..

كانت رحلتي الدراسية من بعدكم صعبة ومرة، وها انا اليوم اتممت وعدي

لكم .واهدي اليكم ثمرة جهدي وصبري لعلكم تفرحون بها في

عليائكم وتسعد ارواحكم الطاهرة

إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل .. إلى من رزقت بهم سندا وملاذي الأول والأخير

.... اخوتي .. اختي وزوجها

الى من كان سحبا ممطرا لي في سنوات العجاف .. برعم وبسمت بيتنا أوس

إلى صديقات المواقف لا السنين شريكات الدرب والطموح البعيد ... إلى من

كانو دوما موضع اتكاء عشرات حياتي ... آية، ولدان، إسرائ

إلى كل الأهل والعائلة الكريمة كل باسمه ومقامه ... وبالأخص عمتي

إلى كل عابر في حياتي ترك أثرا جميلا

ملخص:

أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات العمومية

تُعَدُّ الحوكمة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات العمومية. تشمل الحوكمة مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة في إدارة المؤسسات. تتضمن الحوكمة الفعالة إنشاء إطار قوي للإدارة والمراقبة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح.

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات العمومية التي تتبنى ممارسات حوكمة قوية تميل إلى تحقيق أداء مالي أفضل. من بين هذه الفوائد تحسين كفاءة استخدام الموارد، زيادة الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة، وتقليل مخاطر الفساد وسوء الإدارة. على الجانب الآخر، يؤدي نقص الحوكمة الجيدة إلى نتائج سلبية مثل ضعف الأداء المالي، وفقدان الثقة، وتفاقم المخاطر المالية والإدارية.

Abstract:

The Impact of Governance on the Financial Performance of Public Institutions

Governance is one of the key factors influencing the financial performance of public institutions. Governance encompasses a set of principles and practices aimed at enhancing transparency, accountability, and integrity in the management of institutions. Effective governance involves establishing a robust framework for management and oversight, clearly defining roles and responsibilities, and ensuring the proper implementation of policies and procedures.

Studies indicate that public institutions adopting strong governance practices tend to achieve better financial performance. Among these benefits are improved resource utilization efficiency, increased investor and stakeholder confidence, and reduced risks of corruption and mismanagement. Conversely, poor governance leads to negative outcomes such as weak financial performance, loss of trust, and heightened financial and administrative risks.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

فهرس الأشكال:	
فهرس الجداول:	
مقدمة:	أ.....

الفصل الأول

الإطار النظري حول الحوكمة

تمهيد:	9.....
المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات	10.....
المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات	10.....
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة وأهدافها	15.....
المطلب الثالث: آليات تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات:	19.....
المبحث الثاني: الأداء المالي للمؤسسات العمومية	25.....
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء المالي:	25.....
المطلب الثاني: المعايير المؤثرة في الاداء المالي	28.....
المطلب الثالث: مؤشرات الاداء المالي للمؤسسات	29.....

الفصل الثاني

تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية

تمهيد:	41.....
المبحث الأول: تفعيل آليات الحوكمة	42.....
المطلب الأول: أهمية تفعيل آليات الحوكمة	42.....

المطلب الثاني: العناصر الاساسية لتطبيق الحوكمة البنكية.....	44
المطلب الثالث: الاطراف الفاعلة بتطبيق الحوكمة البنكية.....	46
المبحث الثاني: أثر الحوكمة على الاداء المالي للمؤسسات العمومية.....	52
المطلب الأول: الحوكمة والاداء المالي.....	52
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الاداء المالي.....	53
المطلب الثالث: العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي:.....	54
خلاصة الفصل:.....	61

الفصل الثالث

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA -وكالة خنشة-

تمهيد:.....	63
المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري.....	64
المطلب الأول: الإطار النظري للبنك الوطني الجزائري.....	64
المطلب الثاني: البنك الوطني الجزائري - وكالة خنشة -.....	65
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.....	67
المبحث الثاني: منهج الدراسة التطبيقية:.....	71
المطلب الأول: تحديد مجتمع وعتبة الدراسة.....	71
المطلب الثاني: أدوات وأساليب جمع البيانات.....	72
خلاصة الفصل:.....	82
خاتمة:.....	84
قائمة المراجع:.....	88

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال:

- الشكل رقم 1 : خصائص حوكمة المؤسسات..... 11
- الشكل رقم 2 : مبادئ حوكمة المؤسسات..... 12
- الشكل رقم 3 : المبادئ التوجيهية للمؤسسات العمومية..... 17
- الشكل رقم 4 : الاطراف الفاعلة في الحوكمة البنكية..... 47
- الشكل رقم 5 : علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء المالي..... 60
- الشكل رقم 6 : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة خنشة..... 66
- الشكل رقم 7 : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري..... 67
- الشكل رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس..... 74

فهرس الجداول:

- الجدول رقم 1 : الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات 23
- الجدول رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس..... 73
- الجدول رقم 3: توزيع المفردات العتبة على حسب الفئة العمرية..... 74
- الجدول رقم 4: يبين الجدول الموالي سنوات الخبرة للعاملين في BNA..... 75

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الحوكمة من أبرز الادوات التي أصبحت مختلف الهيئات سواء العمومية وغيرها تتبناها من أجل احداث تغييرات هيكلية وأساسية للنهوض بالاستراتيجيات التنموية لتحقيق الرشادة في طاقاتها ومواردها، ومن هنا أصبح لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة لكل من صانعي ومخططي السياسات على المستوى الدولي وحتى المحلي، كما أن أهميتها زادت كثيرا وبالأخص بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تبحث الدول على تحسين ادائها ورفع قيمتها سواء لخصخصتها أو الاحتفاظ بها و جعلها أداة لتحقيق التنمية الاقتصادية وأصبح موضوع حوكمة المؤسسات العمومية من بين العناوين الرئيسية في السنوات الأخيرة لأنها لا زالت تحتل مكان فريدا في التوجيهات الاستراتيجية ومدى حاجة المؤسسة العمومية الى مبادئ آليات الحوكمة ففي عام 2005 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي OCDE مجموعة هامة من المبادئ التوجيهية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، ثم قامت بتحديثها عام 2015 لمواكبة ومعالجة القضايا الجديدة لأن حوكمة المؤسسات العمومية.

لم يعد مجرد أسلوب اخلاقي تلتزم به المؤسسات وإنما غدا أسلوبا عمليا يتم التأكيد من خلاله من حسن تسيير وإدارة هذه المؤسسات بالشكل الذي يعمل على خلف القيمة لمختلف الأطراف، وتحقيق التنمية المستدامة وبما أن التوجه اليوم صار نحو العمل على توفير أكبر قدر من الشفافية والثقة في المؤسسات فقد تم تبينه من طرف أكبر الهيئات العالمية والباحثين الذين نشره العديد من الدراسات التي تدرس كيفية صياغة آليات حوكمة المؤسسات لسياق المؤسسات العمومية واتفق جميع الباحثين أنه يمكن صياغة آليات الحوكمة لسياق المؤسسات العمومية لكنها قد تختلف نجاعتها وفعاليتها باختلاف الخصائص التي تتميز بها المؤسسة العمومية من دولة الى أخرى والسؤال الذي يمكن طرحه:

- ما مدى تأثير الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات العمومية؟

في حدود السؤال الرئيسي سوف تقوم بطرح مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1. ماهي أهم مبادئ الحوكمة لسياق حوكمة المؤسسات العمومية؟
2. ماهي الآليات المناسبة لتبني مفهوم الحوكمة بشكل فعال في المؤسسات العمومية؟
3. هل هناك علاقة بين الحوكمة والاداء المالي في المؤسسات العمومية؟
4. هل تؤثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات العمومية؟

الفرضيات:

1. من أهم المبادئ الحوكمة الشفافية، المساءلة، المسؤولية، العدالة، الفعالية.
2. وضع سياسات وإجراءات واضحة للرقابة والمساءلة يؤدي إلى تبني فعال لمفهوم الحوكمة.
3. للحوكمة أثر على أداء المؤسسات العمومية.
4. الحوكمة الجيدة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في توضيح والتعرف على ما يلي:

1. توضيح أثر تطبيق الحوكمة على أداء المرسسات العمومية
2. التعرف على مبادئ وآليات الحوكمة
3. التعرف على مؤشرات قياس الأداء المالي
4. توضيح العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات العمومية.

أهداف الدراسة:

إن الهدف من تناولنا هذه الدراسة كمحاولة من إلى:

- عرض مجموعة هامة من مبادئ وآليات الحوكمة بشأن حوكمة المؤسسات العمومية.
- التعرف على كيفية تفعيل آليات حوكمة في المؤسسات العمومية لتحسين الاداء المالي.
- دراسة الأداء المالي في المؤسسات العمومية
- معرفة نوع العلاقة والأثر بين الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات العمومية
- معالجة بيانات الاستبيان المتحصل عليه باستخدام برنامج SPSS للتعرف على أثر الحوكمة في البنك الوطني الجزائري.

منهج الدراسة:

وفقا للإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية من خلالها وفي ضوء طبيعة الدراسة والاهداف التي تسعى الى تحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول والثاني لأنه الانسب لمثل هذه الدراسة وذلك باستعراض الاطار النظري للحوكمة والأداء المالي ووصف كل من آليات الحوكمة ومؤشرات الأداء المالي وصفا دقيقا، أما بالنسبة للجانب التطبيقي المتمثل في الفصل الثالث سوف نعتمد على أداة الاستبيان وبرنامج SPSS لمعالجة البيانات المجمعة ومعرفة درجة تأثير وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. حدود زمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية مارس أبريل 2024.

2. حدود مكانية: لدراسة أثر الحوكمة على الأداء المؤسسات العمومية تمت دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA حيث تم طرح الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين العاملين على مستواها.

صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي واجهتني في إطار إعداد هذه الدراسة هي الصعوبات المتعلقة بدراسة الحالة

- صعوبة الحصول على المعلومات من قبل بنك BNA.
- الموقع الرسمي للبنك BNA لم ينشر احصائيات محينة لهذه السنة.
- رفض بعض الموظفين المشاركة في الاستبيان.

الدراسات السابقة:

- رسالة ماجستير لدروبيتز وآخرون سنة 2003 بعنوان "حوكمة الشركات والعائد المتوقع

للأسهم: حالة ألمانيا"؛ هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي لعينة من الشركات الألمانية، حيث تم قياس جودة الحوكمة بالاعتماد على مؤشرات من مبادئ حوكمة الشركات، وذلك عن طريق استبيان، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات ذات حوكمة الشركات الأفضل ارتبطت بوضع أفضل من حيث استعداد المستثمرين لدفع أسعار أعلى للأسهم هذه الشركات.

- رسالة ماجستير لثيودور وميشيل سنة 2011 بعنوان "نموذج حوكمة الشركات لشركات

الشحن، تداعيات الأداء المالي"؛ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نموذج حوكمة الشركات في شركات الشحن بإجراء تحقيق لتحديث وتقييم أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات الشحن، ولقد تم أخذ عينة مختارة بعناية من شركات الشحن اليونانية المدرجة في أسواق الأسهم الأمريكية، ولقد تبين أن شركات الشحن الخاصة التي تتبع نظام حوكمة لديها اختلافات خصوصية عن نهج الإدارة التقليدية، مقارنة مع شركات الشحن اليونانية.

- رسالة ماجستير ليحياوي بوسليمة سنة 2012 بعنوان: دور الحاكمية المؤسسية في رفع الأداء المالي للشركات؛ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الحاكمية المحاسبية في رفع الأداء المالي، من خلال دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، وقد حددت هذه الدراسة بمتغير مستقل، تمثل (حوكمة الشركات)، ومتغير تابع (الأداء المالي) بأبعاده الثلاثة التي تمثلت في (معدل العائد على الموجودات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل نمو المبيعات)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية بين حوكمة الشركات، ومستوى العائد على الموجودات، ومستوى العائد على حق الملكية ومستوى نمو المبيعات المحقق.

- رسالة ماجستير لناجار سنة 2012 بعنوان تأثير حوكمة الشركات على أداء شركة التأمين في البحرين؛ هدفت هذه الدراسة لمعرفة قواعد الحوكمة على أداء شركات التأمين في البحرين، تم ذلك بتوزيع استبيان كأداة للدراسة على العينة المكونة من خمس شركات تأمين مدرجة في سوق البحرين وتوصلت النتائج إلى عدم وجود تأثير لقواعد حوكمة الشركات على أداء شركات التأمين، من توصيات الدراسة توعية الموظفين بأهمية تطبيق الحوكمة في عملياتها الإدارية والمالية لانعكاسها على أداء الشركات.

- رسالة ماجستير ليوسف محمد شهوان سنة 2013 بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في الأداء المالي لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان؛ تناولت هذه الدراسة مبادئ حوكمة الشركات، والتعريف بها وأهميتها، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق هذه المبادئ على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق الأول في بورصة عمان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه يوجد تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات في شركات السوق الأول المدرجة في بورصة عمان، وأن هناك أثرا لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في نسبة ربحية الشركة، كما أن هناك أثرا لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في العائد على أصول الشركة.

- رسالة ماجستير لوسيم عبد الله صالح سنة (2014) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تقييم الأداء المالي؛ هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تقييم الأداء المالي للشركات الإنشائية المدرجة في بورصة عمان من حيث التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ومبادئها والوقوف على درجة استخدامها في المؤسسات الأردنية من وجهة نظر العينة والوقوف عند وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في الشركات الإنشائية الأردنية حول مستوى تقييمهم للأداء المالي للشركات الإنشائية من أهم النتائج المتوصل إليها، وجود أثر لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات (ضمان وجود أسس لإطار فعال لحوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين والمستثمرين، دور أصحاب المصالح مسؤوليات مجلس الإدارة) في تقييم الأداء المالي للشركات الإنشائية.
- ما يميز هذه الدراسة:

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة في مجال حوكمة الشركات وأدائها وتقييم الأداء المالي، يتضح أن معظم الدراسات السابقة تناولت دراسة حوكمة الشركات بما أن حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين فقد رأى الطالب أن من واجبه الاهتمام بظاهرة حوكمة الشركات والقاء الضوء عليها. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:

هذا الموضوع من شقه التطبيقي لم يتناوله أحد من قبل في ولاية خنشلة على حد المعلومات التحصل عليها.

- تم وضع مؤشرات لقياس حوكمة الشركات.

هذه الدراسة تسعى للوصول إلى قياس واقع تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي في ولاية خنشلة وهذا أكبر اختلاف مع الدراسات السابقة.

هيكل الدراسة:

بناء على أهداف وفرضيات موضوع الدراسة في حدود الإشكالية المطروحة، سوف نقوم بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: والذي يندرج حول عنوان "الإطار النظري حول الحوكمة والأداء المالي" حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين تناول الأول مدخل عام للحوكمة من خلال ثلاث مطالب حيث تم التطرق إلى ماهيته ومبادئ وأهداف وآليات تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات العمومية.

والمبحث الثاني بعنوان "الأداء المالي للمؤسسات العمومية" حيث يشمل ثلاث مطالب تم التطرق فيهم إلى ماهيته والمعايير المؤثرة فيه كذلك مؤشرات الأداء المالي.

الفصل الثاني تحت عنوان "تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي"، تم تقسيم الفصل بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول شمل ثلاث مطالب، تطرقنا فيهم إلى أهمية تفعيل آليات الحوكمة، والعناصر الأساسية لتطبيق الحوكمة والأطراف الفاعلية في التطبيق.

المبحث الثاني: تطرقنا إلى الحوكمة والأداء المالي بصفة عامة والعوامل المؤثرة على الأداء المالي والمطلب الأخير إلى العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي.

أما الفصل الثالث فهو الجزء التطبيقي الذي قسمه بدوره إلى مبحثين خصصنا المبحث الأول إلى الإطار النظري حول البنك الوطني الجزائري BNA والمبحث الثاني قمنا بتحليل بيانات استبيان الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري حول الحوكمة

تمهيد:

تعتبر الحوكمة من أبرز الأدوات التي أصبحت مختلف الهيئات سواء عمومية وغيرها تتبناها من أجل أحداث تغييرات هيكلية وإساسية للنهوض بالاستراتيجيات التنموية وتحقيق الرشادة في طاقاتها ومواردها. ومن هنا أصبح لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة لكل من صانعي ومخططي السياسات على المستوى الدولي وحتى المحلي، ولكن أهميتها زادت كثيرا وبالأخص بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تبحث الدولة عن تحسين أدائها ورفع قيمتها. كما أن الفترة الأخيرة تميزت أيضا بنقاش كبير حول مدى حاجة هذه المؤسسات إلى مبادئ وآليات الحوكمة لرفع كفاءة استخدام الموارد، تعظيم قيمة الشركة وتنميتها، كما لها أثر على الأداء المالي للمؤسسة وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا الفصل، من أجل الإلمام بالموضوع بشكل واضح، حيث تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات (الإطار النظري)
- المبحث الثاني: مفاهيم حول الأداء المالي للمؤسسات العمومية

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق الى مفهوم واهداف واليات حوكمة المؤسسات العمومية

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

الحوكمة عملية جماعية لصنع القرار. يستخدم مفهوم الحوكمة في سياقات مختلفة بالنسبة لوضعآليات تنظيمية دولية الحكم" الراشد"، بالنسبة للشركة المؤسسة نتحدث عن حوكمة الشركات/المؤسسات. وهو السياق الذي نحن في صدد إعطاء عدد من التعاريف لمفهوم الحوكمة.

أولاً: ماهية الحوكمة:

للخوض في موضوع الحوكمة كان لابد من استعراض أهم التعاريف التي وردت على المصطلح نذكر فيما يلي أهمها:

1. وصف تقري كادبوري Cadbury سنة 1992 حوكمة المؤسسات على أنها "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب".¹
2. وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC حوكمة المؤسسات بأنها "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".²
3. كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE على أنها "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون المؤسسة، وهي بهذا توفر أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء".³

¹ Adrian cadbury, The Financial Aspects of Corporate Governance, Report of Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Burgess Science Press, Great Britain, 1 Desembre 1992, p 14.

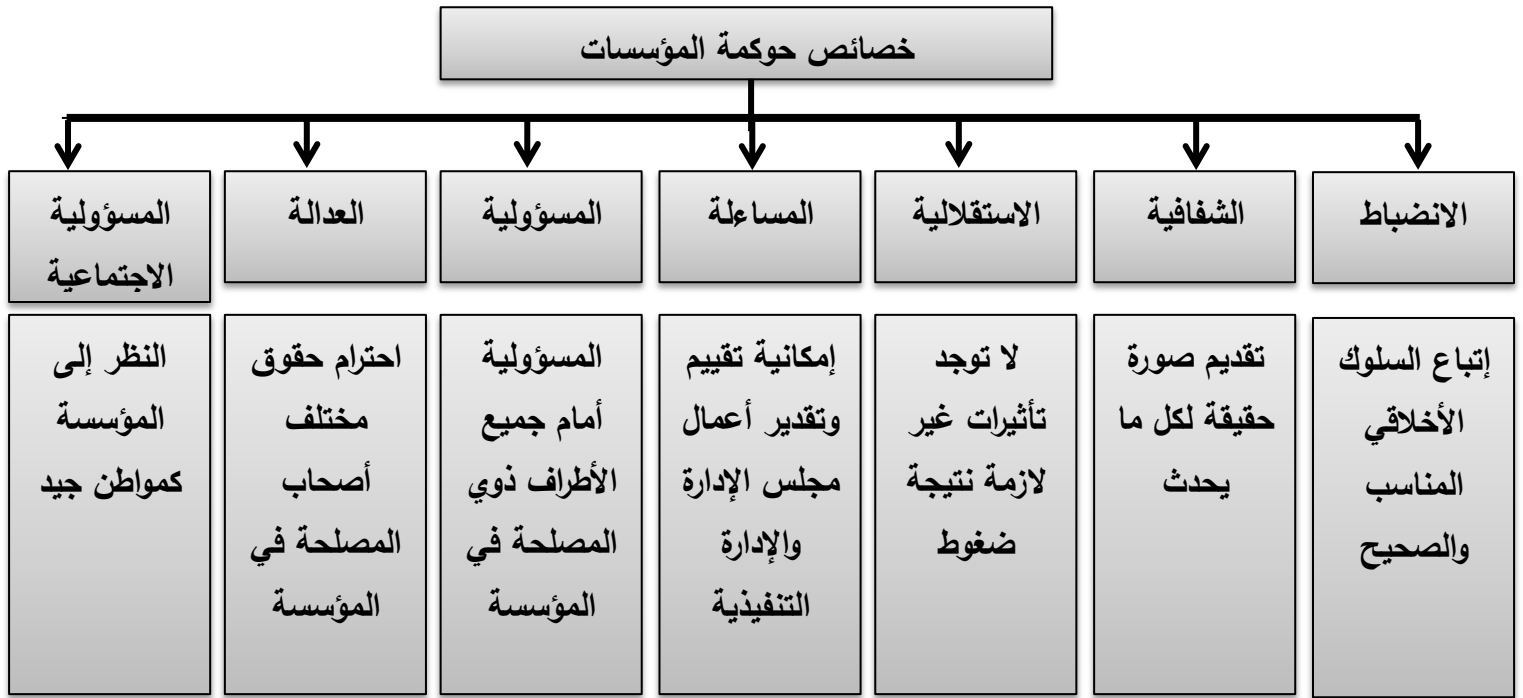
² Alotaibi Mohamed Meteb, The Importance of corporate Governance in Saudi Arabia Economy, Journal of WEI Business and Economics, Vol. 4, no. 1, April 2015, p16.

³ مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين غرفة التجارة الأمريكية واشنطن 2003. ص 03.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة

ومن جانبنا، نعرف حوكمة المؤسسات بأنها "نظام شامل يتضمن مجموعة من الآليات التنظيمية والأساليب الرقابية تعمل على توجيه وإدارة المؤسسة من خلال تحديد السلطات وتوزيع المسؤوليات والتأثير على التكامل والمساءلة وتماسك العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة". وفي الأخير مهما تعددت تعاريف حوكمة المؤسسات إلا أنها تتفق جميعها في قدرة حوكمة المؤسسات على التأثير أو دعم الشفافية والمساءلة والانضباط في مختلف المؤسسات. ومن هنا، فإن هذا المفهوم يشير إلى مجموعة من الخصائص، يمكن حصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم 1 : خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب تطبيقات الحوكمة

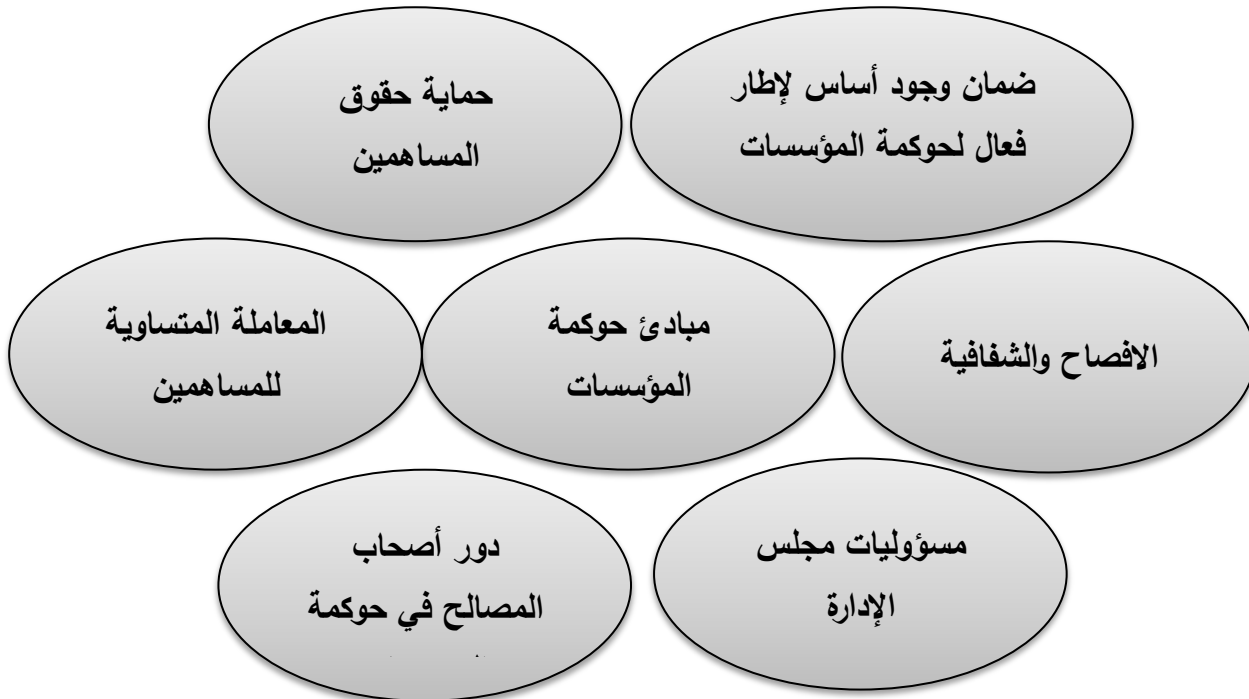
في المصارف الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 23

إن خصائص الحوكمة التي تضمنها الشكل أعلاه، قد تم صياغتها على شكل مبادئ من طرف العديد من المنظمات الدولية والمحلية ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE تعتبر من أهم المبادئ التي قامت بدراسة وتوضيح وشرح مبادئ حوكمة المؤسسات حيث امتازت هذه

الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة

اللائحة الصادرة منها بأنها ارشادية وليست اجبارية.¹ كما أن هذه المبادئ بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية²، إذ تغطي هذه المبادئ بشكل عام ستة مجالات كما هي ممثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 2 : مبادئ حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

OECD (2004), OECD Principles of Corporate Governance, 2004 Edition, OECD Publishing, Paris, pp 17, 24.

حقيقة إن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE غطت أهم الجوانب لنجاح أي مؤسسة. ومع ذلك أخفقت هذه المبادئ في معالجة بعض الموضوعات حوكمة المؤسسات في

¹ حسين عبد الجليل آل غزوي وليد ناجي الحياي حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية الطبعة الأولى مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص.109

² مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات غرفة التجارة الأمريكية واشنطن، 2004، ص 03-04.

الاقتصادات النامية والمتقدمة لأنها لا تطبق على كافة المؤسسات بدرجة متساوية وعلى سبيل المثال فإن الإرشادات لا تطبق على المؤسسات العمومية.

وعليه خصصت منظمة OCDE مجموعة هامة من المبادئ بشأن حوكمة المؤسسات العمومية المشار إليها بالمبادئ التوجيهية في عام 2005 ثم قامت بتحديثها في عام 2015.¹

ثانيا: المؤسسة العمومية:

مما لا شك فيه أن المؤسسات العمومية لها وزنها في المجال الاقتصادي والاجتماعي مما دفع العديد من الباحثين والمنظمات إلى إعطاء تعريفا لها، وقد أدى ذلك إلى تعدد وتنوع المفاهيم والتعريفات المسندة للمؤسسة العمومية، وفي هذا المقام لا يسع ذكر غالبيتها، لذا سيتم الاكتفاء بذكر أهم هذه التعاريف.

من بين أهم التعاريف التي قدمت للمؤسسة العمومية نجد تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE إذ تعرفها بأنها "المؤسسات التي تمارس الدولة عليها رقابة فعالة".²

سواء كانت المساهم الوحيد أو تمتلك أغلبية رأس المال أو تمتلك أقلية لكن فعالة". كما عرفت أيضا على أنها "كيان اقتصادي واجتماعي يتولى إدارة مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية متخصصة واستقلالية نسبية تهدف إلى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة. باختصار، يوجد ثلاث عناصر أساسية تتكرر تقريبا في معظم تعاريف المؤسسة العمومية حسب ديليون Delion سنة 1979 تتمثل في:³

¹ OCDE (2015), Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Édition 2015, Editions OCDE, Paris, p 03.

² Malika Amghar, Moussa Boukrif, La gouvernance d'entreprise Un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ?, Revue Dirassat, NO 30, Juin 2017, p 7.

³ محمد صلاح دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية حالة بعض اقتصاديات الدول العربية - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2014 - 2015، ص 22

الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة

المؤسسة العمومية هي شخصية معنوية؛ تنتج سلع أو خدمات مقابل سعر تمتلك الدولة (أو أحد فروعها) - بشكل مباشر أو غير مباشر.

أغلبية رأس مالها. عموماً، هناك عدد من المبررات (الاعتبارات) التي تدفع السلطات العمومية لإنشاء المؤسسات العمومية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. السيادة الوطنية في هذا المجال نجد أن أغلب الدول التي تقوم بإنشاء المؤسسات العمومية للحفاظ على قوتها في ميدان استقلالية اتخاذ القرارات وخاصة القطاعات الاستراتيجية.

2. مبررات مرتبطة بالرقابة الجبائية تعتبر الجباية مورداً مالياً هاماً يعمل على إحداث التوازن الميزاني لكل الدول، لذا يجب إحداث رقابة بصفة دائمة وصارمة في نفس الوقت في هذا المجال. لهذا الشأن نجد الدولة كسلطة عمومية تفضل الحفاظ على مراقبة هذا القطاع، وهذا لأغراض اقتصادية واجتماعية بحتة؛

3. الاحتكار الطبيعي: هناك بعض القطاعات تتطلب تدخل الدولة لمراقبتها (النقل بالسكك الحديدية توزيع الغاز والمياه والكهرباء مثلاً) إن الاحتكار المفروض على هذه القطاعات يجعل الدولة في مركز القوة وتصبح المسير والموجه الرئيسي للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية¹

4. فشل سوق رأس المال قد يرفض المستثمرون من القطاع الخاص الاستثمار في المشاريع ذات المخاطر المرتفعة و/أو تتطلب فترات طويلة الأجل لإنجازها؛

5. العدالة قد يرفض الخواص الاستثمار في المشاريع التي تقدم سلع وخدمات بأسعار معقولة أو مجاناً بأسعار تقل عن تكلفة إنتاجها أو توفيرها، مما يدفع الدولة إلى التدخل للاستثمار في تلك المشروعات الإعانة الطبقات الضعيفة ذات الدخل المنخفض، أو الأشخاص الذين يعيشون في المناطق النائية (الخدمات البريدية، النقل العمومي مثلاً).²

¹ ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري عمان، الأردن، 2016، ص 35

² Aziz EL Idrissi, La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc-Europe, Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Lille 1- IAE de Lille, Ecole doctorale sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (SESAM), France, janvier 2017, p 43.

6. المبررات الاستراتيجية من أهم المبررات الاستراتيجية لتدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية السعي إلى الحفاظ على سرية المعلومات حول ما يتم إنتاجه من أسلحة كما ونوعا على سبيل المثال، كما تؤدي هذه الاعتبارات إلى توجيهها نحو تقديم بعض الخدمات بنفسها وعدم تركها لدى الأفراد خوفا من استغلال أفراد المجتمع.¹

تأسيسا على ما سبق، يمكن القول إن هذا الاهتمام بالمؤسسات العمومية دليل على أنها لازالت تلعب دورا مؤثرا وأساسيا في النشاط الاقتصادي للعديد من دول العالم، حيث تمثل مساهمتها جزءا أساسيا من الناتج المحلي الإجمالي والقيمة المضافة وخلق فرص العمل... إلخ.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة وأهدافها

يعرض في هذا المطلب مجموعة هامة من المبادئ التوجيهية التي اصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي OCDE بشأن حوكمة المؤسسات.

أولا: مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية "المبادئ العامة":

إن المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية هي عبارة عن توصيات للحكومات بشأن كيفية ضمان أن المؤسسات العمومية تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة. وتشكل هذه المبادئ المعيار الدولي المتفق عليه للطريقة التي يتعين بموجبها على الحكومات ممارسة وظيفة ملكية الدولة لتجنب مخاطر كل من الملكية السلبية والتدخل المفرط من جانب الدولة وتنقسم هذه المبادئ إلى سبع (7) مجموعات:²

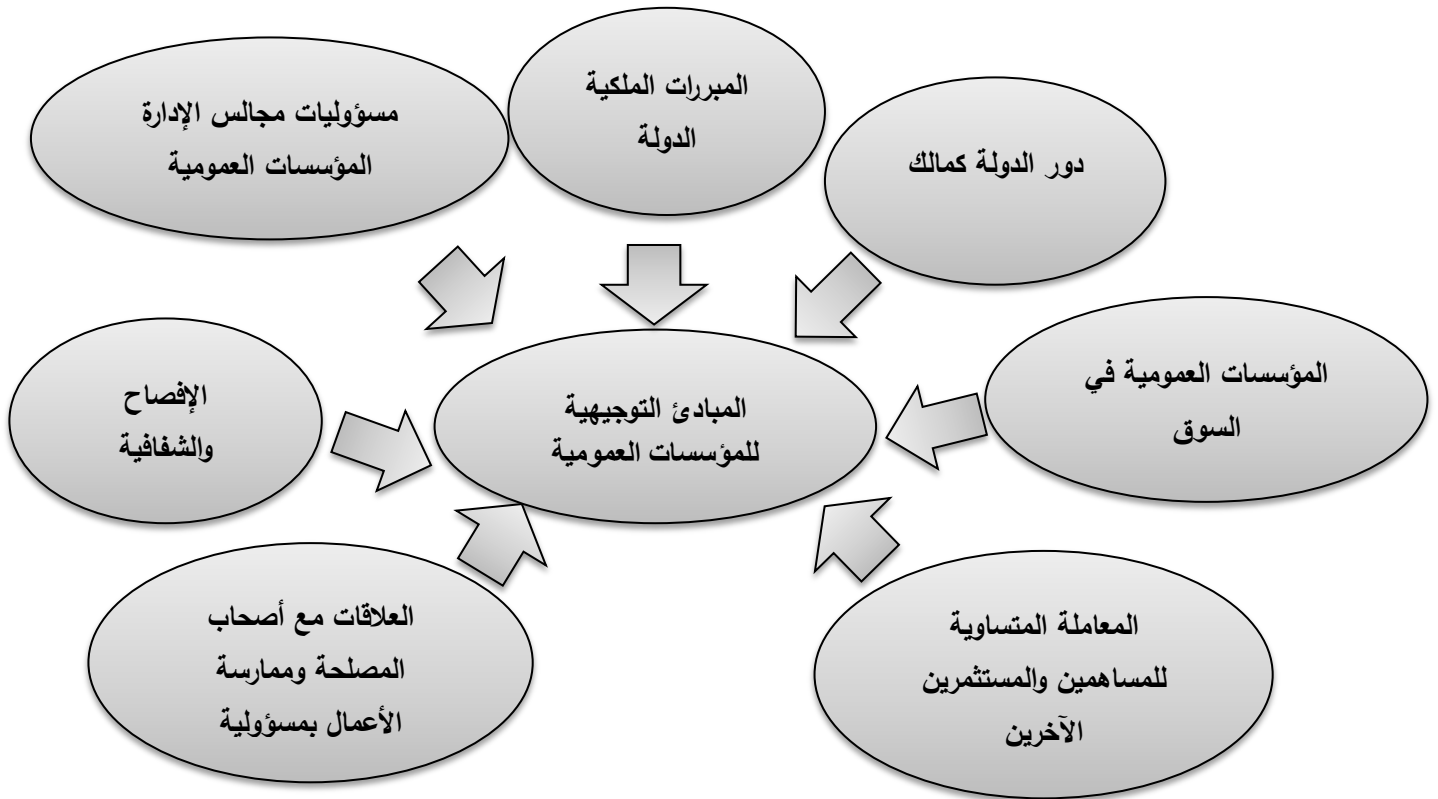
¹ شiche خميسي المؤسسة العمومية والقيد المالي حالة المؤسسات العمومية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جوان 2002، ص 40.

² OECD (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris, pp 17 -26.

1. **المبررات الملكية الدولة Rationales for state ownership** تمارس الدولة حق الملكية في المؤسسات العمومية لمصلحة الجمهور، وعليها أن تقيم الأهداف التي تبرر ملكية الدولة بعناية وتقصح عنها وتقوم بمراجعتها بشكل دوري.
2. **دور الدولة كمالك The state's role as an owner** يتعين على الدولة أن تتصرف كمالك نشط على وعي ودراية بما يضمن حوكمة المؤسسات العمومية بطريقة شفافة تتسم بالقابلية للمساءلة مع درجة عالية من المهنية والفعالية.
3. **المؤسسات العمومية في السوق State-owned enterprises in the marketplace**: تماشياً مع المبرر لملكية الدولة يجب أن يضمن الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات العمومية معاملة متكافئة لكافة المساهمين ومنافسة عادلة في السوق حين تمارس المؤسسات العمومية أنشطة اقتصادية؛
4. **المعاملة المتكافئة للمساهمين والمستثمرين الآخرين Equitable treatment of shareholders and other investors** عندما تكون المؤسسات العمومية مدرجة في البورصة أو تضم بين مالكيها مستثمرين غير حكوميين يتعين على الدولة والمؤسسات أن تعترف بحقوق كافة المساهمين وتضمن المعاملة المتكافئة لهم والمساواة في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمؤسسة
5. **العلاقات مع أصحاب المصلحة وممارسة الأعمال بمسؤولية Stakeholder relations and responsible business** يجب أن تعترف سياسة ملكية الدولة بشكل تام بمسؤوليات المؤسسات العمومية تجاه أصحاب المصلحة وأن تطلب أن تقوم هذه المؤسسات بتقديم التقارير عن علاقتها مع أصحاب المصلحة. ويجب أن توضح ما هي توقعات الدولة بشأن ممارسة الأعمال بمسؤولية من قبل المؤسسات العمومية
6. **الإفصاح والشفافية Disclosure and transparency**: ينبغي على المؤسسات العمومية أن تلتزم بأعلى معايير الشفافية وتخضع لنفس معايير المحاسبة والإفصاح والامتثال والمراجعة العالية الجودة التي تخضع لها المؤسسات المدرجة في البورصة؛

7. مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العمومية
boards of state-owned enterprises يجب أن تتمتع مجالس إدارة المؤسسات العمومية بالصلاحيات والكفاءات والموضوعية اللازمة للقيام بمهامها على صعيد التوجيه الاستراتيجي والإشراف على الإدارة. ويتعين عليها التصرف بنزاهة، وأن تخضع للمساءلة عن أعمالها. والشكل الموالي يعطي تمثيل للمبادئ التوجيهية.

الشكل رقم 3 : المبادئ التوجيهية للمؤسسات العمومية



المصدر: تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2015 OCDE، (النسخة العربية)، OCDE للنشر، باريس، ص 03.

ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات:

تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل المؤسسات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها، بشكل

الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة

قانوني واقتصادي سليم يضمن الحفاظ على مصالح جميع الأطراف وهو ما يؤكد أن حوكمة المؤسسات تهدف إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف الرئيسية أهمها:¹

1. تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي؛
2. زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال بما ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال، فضلا عن تشغيل نظام السوق بصورة فعالة؛
3. خلق حوافز ودوافع لدى مجلس إدارة المؤسسة نحو متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة المؤسسة؛
4. فرض الرقابة الفعالة على المؤسسة؛
5. تمكين المؤسسة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق رأس المال، بما يؤدي إلى زيادة جذب المستثمرين الذين بإمكانهم تدعيم النمو المالي للمؤسسة؛
6. تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق المال؛
7. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
8. المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة والمساهمون ممثلين بالجمعية العمومية للمؤسسة؛
9. عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين والمهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة؛
10. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة.

¹ شوقي عبد العزيز الحفناوي، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي"، المؤتمر الخامس الحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 211.

المطلب الثالث: آليات تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات:

في هذا المطلب سوف يتم عرض عدد من آليات الحوكمة التي تم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية.

أولا : الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات العمومية

يمكن إيجاد وتصنيف آليات حوكمة المؤسسات العمومية الداخلية إلى ما يأتي:¹

1. **مجلس الإدارة:** يذكر كل من سينغ وهاريانتو Harianto & Singh إن الناشطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، سواء في المؤسسات الخاصة أو في المؤسسات العمومية. وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) على ضرورة أن تقاد كل مؤسسة من المؤسسات العمومية بمجلس إدارة فعال يمارس القيادة ويوجه المؤسسة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية ومسؤولية. ولكي يتمكن مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها لجنة التدقيق، لجنة المكافآت.

2. **لجنة التدقيق ولجنة المكافآت:** إن تشكيل لجنة التدقيق في المؤسسات العمومية ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب إفريقيا سنة 1994 وتلى ذلك صدور العديد من التوصيات لتشكيل مثل هذه اللجنة في العديد من الدول، أما فيما يخص لجنة المكافآت، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

¹ محمد حلمي الجيلاني، لحوكمة في الشركات، دار الإعمار، عمان، الأردن، 2014، ص 138.

3. **التدقيق الداخلي:** تؤدي وظيفة التدقيق دورا مهما في عملية الحوكمة بصفة عامة، وحوكمة المؤسسات العمومية بصفة خاصة إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية العادلة لتحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات العمومية والسعي للحد من الفساد المالي والإداري.

4. **الرقابة من المساهمين:** بعيدا عن الجدل حول هوية ومميزات المساهم في المؤسسات العمومية عموما، يتم تغطية المؤسسة العمومية من خلال ثلاث ضوابط، يمارسها ثلاثة متدخلين الذين يمكنهم أن يكونوا مؤهلين كأصحاب المصلحة¹. تتمثل الرقابة الأولى، في الحكومة التي تمثل الدولة من خلال الوزارة الوصية أو الفنية تختلف طريقة المتابعة وفقا للتنظيمات المعمول بها ؛ أما الرقابة الثانية، فتتم إما من قبل مجلس المحاسبة (تتغير التسمية لكن الشيء المهم هو أنها مؤسسة تتمتع باستقلالية مالية وتسييرية، والتي تتدخل لضمان التسيير الفعال للأموال العمومية) أو الرقابة العامة التي تمارسها وزارة المالية من خلال فرق التفتيش التابعة لها (طبعاً حسب التنظيم المعمول به في كل دولة؛ في حين الرقابة الثالثة، فيمارسها البرلمان (أو) أي سلطة تعادله من خلال متابعة تسيير المؤسسة، وأدائها، وقد يؤدي ذلك إلى إفاد بعثة تحقيق إن تطلب الأمر ذلك.

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات العمومية:

من بين أهم هذه الآليات ما يأتي:

1. **الاندماجات والاكتمابات:** مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتمابات تعتبر من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم. ويشير كل من جون وكيديا

¹ Idrissi, A. E. Thèse de doctorat en science de gestion. La Gouvernance des entreprises
Université :publiques, perspective comparative Maroc – Europe . lile –France, IAE de Lille, France
de lille, 2017, p56.

Kedia & John إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال). أما في يخص المؤسسات العمومية فتشير منظمة OCDE إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن الدولة بحاجة أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

2. **سوق المسيرين وسوق السلع والخدمات:** تصبح سوق المسيرين وسيلة ناجعة للحوكمة في حالة مؤسسة خاصة، لأنها تساعد في توجيه المسيرين الأكثر كفاءة نحو المؤسسات الأكثر أداء. وهذا يتطلب تقييما معقدا وموضوعيا. ومع ذلك ليس هذا هو الحل الأمثل دائما في المؤسسات العمومية، فإن التعيين في هذه المؤسسات في كثير من الحالات يخضع لاعتبارات سياسية أكثر منها تقييمية. لكن هذا لا يعني أن المسيرين الذين تم تعيينهم على أساس معايير سياسية لا يتمتعون بالكفاءة على غرار المسيرين التابعين للقطاع الخاص (المؤسسة الخاصة). ولكي يزاول هؤلاء المسيرين مهامهم بالشكل الجيد، بالإضافة إلى إمكانياتهم على خلق القيمة، ينبغي أن يكون لديهم إمكانيات في التحكيم ما بين المجموعات المختلفة الضاغطة (اللوبيات). كما تجدر الإشارة أيضا، أن نظام الأجور في القطاع العمومي لا يثير الاهتمام كما هو عليه الحال في القطاع الخاص، كما أن التعيين في هذه المناصب يخضع لنظام تقييم صارم، يسمح بالامتثال لمتطلبات ممارسات الجودة للحوكمة تشبه تلك الموجودة في القطاع الخاص.¹

أما بالنسبة لسوق السلع والخدمات، فإن المؤسسة العمومية تخضع لعدة قيود تحد من مجال تدخل المسير. وبالنظر لكل هذه الاعتبارات، فإن مسير المؤسسة العمومية لا يتمتع بكامل الاستقلالية في وضع الإستراتيجية، على اعتبار أن الدولة تمارس ضغوطات بطرق شكلية

¹ Idrissi, op, cit, p57.

(تعليمية، مذكرة توجيهية والتي غالبا ما تكون وزارة المالية أو الوزارة المعنية مصدرها، كما يمكن ان تأخذ وسائل غير شكلية مثل العلاقات الشخصية مع السلطات العمومية.¹

3. **التدقيق الخارجي:** يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات العمومية، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصلحة والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية Institute of Internal IIA Auditions على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight التبصر Insight الحكمة Foresight.

ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت المؤسسات العمومية تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف الفساد منع المالي والإداري.

أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات العمليات والنتائج وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

¹ Idrissi, op, cit, p58.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة

الجدول رقم 1 : الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات

آليات داخلية	التفسير
مجلس الإدارة	يمثل المساهمين (الملاك)، يتم انتخابه من قبل هؤلاء، يتكون من قبل مديرين داخليين وخارجيين؛ ويمثل دورهم في توجيه سلوك المدراء لصالح المساهمين/الملاك.
المساهمون	المديرين الذين لديهم حصة عالية في رأس مال الشركة، يميلون إلى التصرف لصالح المساهمين والمالكين
آليات خارجية	التفسير
المنافسة	إن وجود المنافسة في سوق المنتجات هو آلية حوكمة أساسية لإجراءات المديرين ويجبر السوق الشركات على ترشيد تكاليف الإنتاج من أجل إنتاجية أفضل.
الاندماج غير الودي	العرض لشراء أسهم لشركة من مشترين معاديين أو مخلصين، يشترون أسهم شركات التي يكون سعرها منخفض جدا، يجبر القادة لزيادة سعر الأسهم في مصلحة جميع المساهمين، فإنها تجعل تصرفات شركتهم غير جاذبة للاستحواذات العدائية.
سمعة المسيرين	عندما تكون السوق كبيرة، يجب أن يكون المديرين فعالين إذا أرادوا الاحتفاظ بوظائفهم، هذا يوجه سلوكهم نحو تقييم الكفاءة، والذي يتزامن مع مصالح المساهمين والملاك.
السوق المالي	إن التشغيل الحر لأسواق الأوراق المالية، حيث يتنافس المستثمرون بقوة على امتلاك الأسهم ذات الأداء العالي والعكس بالنسبة للأسهم التي ليست كذلك، سعر السهم الذي تم تأسيسه في هذه الأسواق هو تقييم مستمر لأفعال وإجراءات مديري الشركة.
مستثمرون	المستثمر المؤسس هو لاعب رئيسي في هذا النموذج لأنه يدير ما يقارب 70% من

الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة

مؤسسون	الأسهم المتداولة في الأسواق المالية يؤثر المستثمرون المؤسسون على الفريق التوجيهي للشركة من خلال الفرصة المتاحة لهم لبيع أسهم الشركة والتأثير على السوق.
الدائنون والديون	التقليل من المخاطر المرتبطة بالاستيلاء على النقد الفائض من الشركة من قبل المدير ويمنعه من استثمار هذه الأموال في المشاريع الخطرة وغير المربحة.
الوكالات التنظيمية والنظام القانوني	يعمل النظام القانوني لصالح المستثمرين والمساهمين والمالكين من خلال إضفاء الطابع الرسمي على الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بالشركة والقيود المفروضة على المعاملات.
أخلاق وقيم المجتمع	تتوافق أخلاق وقيم المجتمع البيئية الخارجية مع فلسفة الإدارة وفق القواعد المحددة، تتطبق هذه القواعد أو يجب أن تتطبق على كل من الشركات العامة والشركات الصغيرة والمتوسطة مع الفضائح المالية الأخيرة، فان مستوى الأخلاق أعلى مما كان عليه في الماضي.

المصدر: François Labelle, Yves_Cédric Koyou (2012). Les mécanismes de gouvernance dans le contexte fonds d'investissement responsables (FIR) et de PME. 5 cas de PME québécoises financées par unfir

المبحث الثاني: الأداء المالي للمؤسسات العمومية.

يعتبر الاداء المالي احد المقومات المهمة في جميع المؤسسات وهو أداة لتحفيز الإدارة والعاملين لبذل المزيد من الجهد بهدف خلق قيمة ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء المالي:

سيتم في ما يلي تقديم مفهوم وأهمية الأداء المالي:

أولاً: تعريف الأداء المالي:

لقد اعطيت تعاريف مختلفة للأداء المالي، هذا الاختلاف قد يكون راجع الى تنوع اهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم، نذكر اهم هذه التعاريف:

1. يقصد بالأداء المالي مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الاجل القصير وذات الأجل الطويل من اجل تشكيل ثروة".¹
2. يعرف الاداء المالي ايضا بانه العملية التي تركز على استخدام نسب بسيطة بالاستناد الى مؤشرات يفترض انها تعكس انجاز الاهداف الاقتصادية للبنك".²
3. كما يمكن تعريف الاداء المالي على انه يعد من أكثر ميادين الاداء استخداما لقياس اداء البنك الافضل لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجه المصارف نحو المسار الافضل والصحيح".³

¹ حمزة شباح، تطبيق مبدا التدفقات النقدية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، كمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013، ص: 71.

² فلاح حسن الحسين ومؤيد عبد الرحمن الدوري، ادارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 234.

³ امينة بن جدو ومسعود ميهوب، تقييم اداء البنوك التجارية باستخدام النسب المالية مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص: 236

الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة

نستنتج من التعاريف السابقة ان الاداء المالي يتميز بخاصيتين وهما:

✓ **الكفاءة:** قدرة البنك على الاستغلال الامثل والرشيد لموارده المالية والبشرية المتاحة باقل التكاليف.

✓ **الفعالية:** قدرة البنك على تحقيق الاهداف المسطرة والمرجوة.

وبالتالي يمكن القول ان الاداء المالي، عبارة عن مؤشر يعكس كفاءة وفعالية البنك ما يضمن استمراريته.

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي على 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 أهدافهم¹، وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من وخلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات المطلوبة وصافي الثروة.²

ويعرف الأداء المالي بأنه يعبر عن طريقة استخدام الشركة للموارد المتاحة وفقا للمعايير المحددة وبطرق تتوازي لتحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل من أجل الاستمرارية في العمل.

¹ القرني احمد عبد القادر، الأداء المالي وأثره على عوائد الأسهم والشركات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. المجلد 24، العدد، ص 22.

² المشهداني، إيمان؛ شبحاني؛ طالب، علاء فرحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الطبعة الأولى. دار صناعة للنشر والتوزيع. عمان، 2011، ص20.

ثانياً: أهمية الأداء المالي

تتمثل أهمية الأداء المالي في:¹

1. يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ومن لهم مصالح مالية في الشركة
 2. تحديد جوانب القوة والضعف في الشركة.
 3. الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.
 4. متابعة أعمال الشركات ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها.
 5. توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب.
 6. ترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها .
 7. المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء.
- وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في انه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

1. تقييم ربحية الشركة
2. تقييم سيولة الشركة.
3. تقييم تطور نشاط الشركة.
4. تقييم مديونية الشركة.
5. تقييم تطور توزيعات الشركة.
6. تقييم تطور حجم الشركة.

¹ القرني، أحمد عبد القادر، ص 23.

المطلب الثاني: المعايير المؤثرة في الاداء المالي

يتأثر الأداء المالي بمجموعة من المعايير والعوامل المحددة والتي تكمن في ما يلي:

أولاً: معايير الأداء المالي:

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالي، وهناك اربعة انواع رئيسية من النسب المعيارية والمتمثلة فيما يلي:¹

1. **المعايير التاريخية:** وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لفرض رقابة الاداء من قبل الادارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.
2. **المعايير المطلقة:** تأخذ هذه المعايير شكل ثابت لنسب معينة مشتركة بين جميع البنوك وتقاس بها النسب ذات العلاقة داخل بنك معين مثل: التداول (02) مرة والنسب السريعة (01) مرة.
3. **المعايير القطاعية:** يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الاداء وهي معايير تمثل متوسط اداء القطاع الذي ينتمي اليه البنك، خاصة وان البنوك تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.
4. **المعايير المستهدفة:** وهي نسب تستهدف ادارة البنك تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط) وبالتالي اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الاداء المالي

ان الاداء المالي للبنوك يتأثر بطريقة أو بأخرى بعوامل داخلية وخارجية من شأن هذه العوامل ان تدفع البنوك الى تحسين وتطوير ادائها بشكل مستمر:²

¹ عمر بوجميلة، تقييم الاداء المالي وتحليل محددات الربحية في البنوك الاسلامية، مذكرة الماجستير علوم التسيير، تخصص

ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2014، ص: 108

² نفيسة حجاج، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي، اطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 2017، ص ص 16-17

الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة

1. **العوامل الداخلية:** وهي تلك العوامل التي تؤثر على الاداء داخل البنك، وهذه العوامل يمكن التحكم والسيطرة عليها وتتمثل في:

أ. الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

ب. الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.

ج. ادارة السيولة.

د. المؤشرات الخاصة بالربحية

هـ. الرقابة على التكاليف.

2. **العوامل الخارجية**

يواجه البنك مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على ادائه المالي، حيث لا يمكن لإدارة البنك السيطرة عليها، وانما يمكن لها توقع نتائج مستقبلية لهذه المتغيرات وتتمثل هذه العوامل في:

أ. التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات. القوانين والتعليمات التي تطبق على البنوك من طرف الدولة وقوانين السوق.

ب. السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

المطلب الثالث: مؤشرات الاداء المالي للمؤسسات

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تعريف وخصائص المؤشرات المالية:

أولاً: تعريف المؤشرات المالية وخصائصها:

لغرض تقييم كفاءة الأداء المالي لابد من التعرف على المؤشرات المالية المعبرة عن هذا الأداء وخصائصها.

1. مفهوم المؤشرات المالية:

تعد المؤشرات المالية من الأدوات المهمة لتقييم أداء المصرف التجاري وقدرته قدرته على مواجهة التزاماته المستحقة حالياً ومستقبلاً وقد تعددت تعريفات المؤشرات المالية عند الباحثين والكتاب فمنهم من عرفها أنها تمثل " أداة تشخيصية أساسية من أدوات التحليل المالي الذي يعد البداية لقياس الأداء ومن ثم تنتهي بعملية التقييم".¹

2. خصائص المؤشرات المالية:

يعد استخدام المؤشرات المالية من أوسع مداخل تقييم الأداء شيوعاً والأكثر استخداماً في تقييم أداء المصارف التجارية، بحكم ما توافر من معلومات مالية تمثل جوهر العمل المصرفي، ومن أهم هذه الخصائص:²

أ. أن تبين المؤشرات المالية كفاءة المصرف التجاري في استخدام الأموال المتاحة وترشيد الإنفاق وتنظيم الإيرادات، وما يعنيه هذا من تعبير عن مدى نجاح المصرف في انجاز الأهداف المخططة له.

ب. تمكن المؤشرات المالية المصرف التجاري من التحقق من سلامة مركزه المالي، وبيان مدى تناسق الأموال المتاحة وتوزيعها على أوجه الاستثمار المختلفة، ومدى كفاية استغلاله لتلك الأموال بما يعود على المصرف بعائد مجزي يشجع على استثمار الأموال المتاحة في النشاطات التي يزاولها.

ج. تحقق المؤشرات المالية المتابعة للأهداف الموضوعية للمصرف التجاري عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي المتحصل عليها من المؤشرات مع التقديرات الموضوعية بوصفها أهدافاً

¹ Macnemamim, jim, financial management, th bath press, 1999, p :298.

² نصر محمود مزيان فهد أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2009، ص55

الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة

وحصر الانحرافات وتحليلها، ومعرفة أسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، والعمل على تلاقيها في المستقبل.

د. تسمع المؤشرات المالية بقياس معدل نمو الودائع الادخارية والتعرف على مدى نجاح المصرف التجاري في تعبئة المدخرات لتمويل عملية التنمية الاقتصادية، ومنه فالمؤشرات المالية تعطي الوضوح والأجوبة لكثير من التساؤلات المتعلقة بتقييم الأداء بشكل عام فقد اكتسبت أهمية متزايدة إذ تلجأ إليها الإدارات لغرض التنبؤ بحالات الفشل.¹

ثانياً: هيكل المؤشرات المالية:

تعد المؤشرات المالية من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية، فنجا عملية التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على دقة وملائمة المؤشرات المالية وقابليتها على قياس الأداء بشكل سليم، ومن المعلوم أن هناك عدد كبير من المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء في المصارف التجارية.²

إذ هناك من صنف النسب المالية إلى ثلاث مجموعات الأولى متعلقة بنسب الربحية الثانية متعلقة بنسب الأداء الإداري، والثالثة بنسب المديونية والسيولة وهي بمجموعها تكون قيمة الأداء المالي الذي يتحدد بالصفة التالية:³

¹ عتاب يوسف حسون تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والاداري المستخدمة في قطاع النقل البحري، بحث أعد لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، ص86.

² صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، ط 4 دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، 1998، ص 241.

³ محمود جلال أحمد استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات للشركات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع جامعة الزرقاء الخاصة، 2009، ص 12

الأداء المالي معدل نسب الربحية + معدل نسب الأداء الإداري + معدل نسب المديونية والسيولة.

كما يمكن تصنيف المؤشرات المالية إلى فروع هي:¹

1. مؤشرات الربحية:²

تعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء المصارف التجارية، إذ أن هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة المصرف التجاري على تحقيق عائد نهائي صاف على الأموال المستثمرة، وذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار المصارف التجارية وتوسعها، من خلال الدور الرائد الأساس للأرباح المحصلة في تحقيق النمو المستمر للمصرف مما يعزز قدرتها على البقاء وعلى المنافسة، وضمان الاستقرار من خلال تعزيزها لثقة الزبائن والمتعاملين مع المصرف التجاري.

وتتدرج ضمن مؤشرات الربحية أنواع عدة هي:

$$\text{نسبة هامش الربح} = [\text{هامش الربح} / \text{إجمالي الموجودات}] \times 100\%$$

إذ أن هامش الربح - الفوائد المحصلة - الفوائد المدفوعة تقيس هذه النسبة العائد الصافي من الفوائد التي حققتها الموجودات للمصرف وزيادتها تعني زيادة قدرة الموجودات على توليد أربا أو هامش ربح للمصرف التجاري وبالعكس.

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = [\text{صافي الأرباح بعد الضرائب/حق الملكية}] \times 100\%$$

¹ عتاب يوسف حسون تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والاداري المستخدمة في قطاع النقل البحري، بحث أعد لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، ص86.

² نصر حمود مزان فهد، مرجع سابق الذكر ص ص 58-59

يعد هذا المعدل من أهم مؤشرات قياس كفاءة استخدام الأموال، ويعمل المصرف التجاري دائما على زيادته بما يتناسب وحجم الأخطار التي يتحملها مساهمو المصرف. ويوضح هذا المعدل ما تحققه كل وحدة من حقوق الملكية في صافي الأرباح (العائد التي حققها المصرف).

$$\text{معدل العائد على إجمالي الموجودات} = [\text{صافي الربح بعد الضرائب إجمالي الموجودات}] \times 100\%$$

يقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من الموجودات من صافي الربح بعد الضرائب، وزيادة هذا المعدل تعني كفاءة استخدام الأموال المستثمرة في الأصول الإدارية.

2. مؤشرات السيولة:

يشير مفهوم السيولة إلى قدرة المصرف التجاري على تحويل جزء من أمواله شبه النقدية إلى نقد بأقرب وقت ممكن وأقل خسارة تسمح بمواجهة السحوبات، وإلا فإن التعرض لنقص السيولة سيؤدي إلى زعزعة ثقة المودعين بالمصرف فالسيولة سمة حيوية تمتاز بها المصارف التجارية عن المؤسسات غير المالية، ففي الوقت الذي تستطيع فيه تلك المؤسسات تأجيل سداد التزاماتها ولو لبعض الوقت لا يمكن للمصرف فعل ذلك، فبمجرد إشاعة عدم توفير سيولة لدى مصرف تجاري قد تؤدي إلى تدافع المودعين لسحب أموالهم مما يؤدي إلى إفلاسه. لذا على المصارف التجارية أن تحتفظ بجزء من أموالها بدرجة من السيولة كافية لمواجهة السحوبات العادية أو الفجائية لزبائن المصرف.¹

وتتمثل مؤشرات السيولة في الآتي:²

¹ علاء فرحان، طالب إيمان شيجاني مشهاني الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار النشر والتوزيع، الطبعة، عمان 2011، ص 83

² صالح خالص تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وآفاق، جامعة الشلف، ديسمبر، 2004، ص 383.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الحوكمة

أ. نسبة الاحتياطي القانوني: إن هذه النسبة تعني التزام البنوك التجارية بالاحتفاظ لدى البنك المركزي بنسبة معينة من ودائعها ودون فائدة وهي تختلف من بلد إلى آخر ومن فترة إلى أخرى ولكن في الغالب تتراوح ما بين 02 إلى 25%.

ب. نسبة السيولة القانونية: يقصد بها حجم السيولة الواجب الاحتفاظ بها في البنك أي الأصول السائلة والشبه سائلة بحيث تشتمل على:

✓ الأرصدة النقدية.

✓ الأرصدة المودعة لدى البنك المركزي والخزينة.

✓ الأرصدة من الذهب والعملات الصعبة.

✓ الشيكات قيد التحصيل والحوالات والأوراق المالية والتجارية القابلة للخصم.

✓ الأذونات والسندات على الخزينة المركزية.

وفي نفس الوقت يجب دراسة الخصوم الواجب سدادها والتي تشتمل على:

✓ شيكات وحوالات واعتمادات مستندية مستحقة الدفع.

✓ الديون المستحقة السداد إلى البنوك الأخرى.

✓ الودائع الشخصية الجارية وودائع المؤسسات بالعملة الوطنية وبالعملة الأجنبية.

✓ الودائع الأخرى مستحقة السداد.

ويتم احتساب نسبة السيولة القانونية حسب العلاقة؛ مجموع الأصول السائلة وشبه السائلة على الخصوم الواجبة السداد والقابلة للسحب.

3. مؤشرات ملاءة رأس المال:¹

تراعي المصارف التجارية أن تتوافر لها رؤوس أموال لتغطية احتياجاتها من المعدات والتجهيزات وغيرها من الأصول الثابتة وأيضا لمواجهة التزاماتها إذ أن الحفاظ على ملاءة رأس المال في المصرف التجاري بعد أمرا ضروريا ومهما لدعم ثقة المودعين وذلك حتى يتمكن من اجتذاب الودائع الكافية لتأمين احتياجاته المالية الكفيلة بضمان أداء سليم ومتميز وتضم مؤشرات ملاءة رأس المال أنواعا عدة أهمها:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات} = [\text{حق الملكية} / \text{إجمالي الموجودات}] \times 100\%$$

بهذه النسبة عند معدلاتها الثابتة وعدم انخفاضها عن معدلاتها في السنوات السابقة، ومراعاة ما يقرره المصرف المركزي الذي يدعم رفعها لتوفير الحماية اللازمة لأموال المودعين.

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع} = [\text{حق الملكية} / \text{إجمالي الودائع}] \times 100\%$$

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المصرف التجاري على حقوق الملكية بوصفها مصادر من مصادر التمويل ومدى قدرة المصرف على رد الودائع من الأموال المملوكة له، وأن ارتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين.

4. مؤشرات توظيف الأموال:²

تستهدف هذه المؤشرات الحكم على كفاءة المصرف التجاري في توظيف الأموال المتاحة له في المجالات المختلفة في إطار السياسات الائتمانية للمصرف وسياسة استخدام الأموال وتقيس هذه المؤشرات أداء المصرف التجاري في استخدام الأموال المتاحة وإنتاجية العمالة والعائد الذي حققه المصرف نتيجة الاستثمار في المجالات المختلفة.

¹ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق الذكر، ص 64-65.

² نفس المرجع، ص ص 64-65.

نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع = [إجمالي القروض / إجمالي الودائع] × 100%

تعد هذه النسبة من المؤشرات الرئيسية لقياس قدرة المصرف التجاري على توظيف الودائع، وهي توضح الأموال التي استخدمها ووظفها المصرف من إجمالي ودائع العملاء وزيادة النسبة تعني زيادة قدرة المصرف التجاري على توظيف الأموال.

نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات = [إجمالي الإيرادات / إجمالي الموجودات] × 100%

يوضح هذا المعدل كفاءة المصرف التجاري في تشغيل الموارد المالية المتاحة وكفاءته في تشغيل الإمكانيات البشرية والمادية الأخرى في أداء الخدمات المصرفية كافة التي يتمثل عائدها أو جزء كبير منها في العمولات والفوائد المحققة. وكلما ازداد هذا المعدل كان ذلك دليلاً على الاستغلال السليم لتلك الموجودات.

5. مؤشرات تقييم وقياس الأداء المالي:

يعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من الأنواع الرئيسية والمهمة في تحليل الحسابات الختامية.

ويقصد بالنسب المالية إيجاد علاقة حسابية بين وسط ومقام يمثل كل منها فقرة أو مجموعة من الحسابات الختامية، فالأرقام المطلقة التي ترد في الحسابات الختامية قد لا تعني شيئاً ولا تفصح بوضوح عن الوضع وشكل الأداء المالي في المؤسسة، مما يستدعي ربط بعضها مع البعض الآخر بشكل نسبي، للحصول على نتائج ذات مضمون محدد يفيد في عملية تقييم الأداء المالي وقد يفسر حالة من حالات اتخاذ القرار في المؤسسة.¹

¹ الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفسل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 51.

تتمثل النسب المالية في:¹

أ. نسب السيولة:

تعبّر هذه النسب إلى مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الجارية عند موعد الاستحقاق، ويشتمل هذا النوع من النسب على نسب فرعية منها:

نسبة السيولة العامة: تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية متطلبات الدائنين القصيرة الأجل، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة - الأصول الجارية / الخصوم الجارية

نسبة السيولة المختصرة وتوضح هذه النسبة إمكانية مدى سداد الخصوم القصيرة الأجل خلال أيام معدودة، ويتم تجنب عناصر المخزون نظراً لصعوبة تصريفه خلال وقت قصير ويتم حساب هذه النسبة كالتالي:

نسبة السيولة المختصرة - (الأصول الجارية - المخزون) / الخصوم الجارية

نسبة السيولة الفورية تعتبر أكثر النسب صرامة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة من ناحية السيولة، وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الخصوم القصيرة الأجل ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

نسبة السيولة الفورية = القيم الجاهزة / الخصوم القصيرة الأجل

¹ الصبري محمد وحنان علي، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي في البنوك اليمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، تخصص محاسبة، 2017، ص 49.

ب. نسب الربحية:

تعبر هذه النسبة عن مقدار الربح الناتج من عمل الشركة، ومن أهم المؤشرات المستخدمة لمعرفة وتقييم أداء الشركة، ومن نسب الربحية:

معدل العائد على حقوق الملكية من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء المالي، حيث يقيس كفاءة الإدارة في استغلال أموال الملاك، وكلما زادت قيمة هذا المعدل كلما عبرت عن كفاءة الإدارة في:

استغلال أموال الملاك لضمان عائد مرضي لهم يحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

معدل العائد على حقوق الملكية - صافي الربح بعد الضرائب / إجمالي حقوق الملكية

معدل العائد على الأصول: يوضح هذا المعدل مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عائد على جميع مصادر الأموال المستثمرة سواء كان مصدرها المساهمين أو من مصادر خارجية. ويحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

معدل العائد على الأصول - النتيجة الصافية / إجمالي الأصول

نسبة هامش الربح الصافي تعكس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في الحصول على الأرباح من خلال رقم المبيعات وتشير النسبة المرتفعة إلى قدرة المؤسسة على الإنتاج بتكلفة منخفضة نسبياً. وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

نسبة هامش الربح الصافي - صافي الربح بعد الضرائب / صافي المبيعات.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل المتعلق بالإطار النظري للحوكمة والاداء المالي للمؤسسات العمومية الذي تضمن مدخلا نظريا لموضوع حوكمة المؤسسات من خلال المبحث الاول ، حاولنا فيه التطرق الى مختلف الجوانب التي تتعلق بهذا الموضوع من خلال دراسة الماهية، الاهمية، الاهداف، المبادئ، والآليات...، بغرض الإلمام بالموضوع ورفع اي لبس يشوبه، ومن النتائج التي توصلنا اليها من هذا المبحث هي:

✓ لا يمكن حصر مفهوم الحوكمة في تعريف واحد حيث تعددت مفاهيمها من قبل المنظمات العالمية وذلك حسب طبيعة كل منظمة.

✓ لا يوجد نموذج واحد لحوكمة المؤسسات.

✓ حوكمة المؤسسات مرتبط بمختلف مجالات الحياة، سواء اقتصادية، سياسية، وحتى اجتماعية وثقافية.

✓ تعتبر حوكمة المؤسسات واحد من اهم المواضيع التي وضعت لها مبادئ وآليات رسمية وعالمية تحكمها، وهو الشيء الذي يدل على أهميتها.

في ما يخص المبحث الثاني فقد تمحور موضوعه حول الإطار النظري للأداء المالي للمؤسسات العمومية حيث شمل كل من ماهية، مفهوم، اهمية، المعايير المؤثرة في الأداء المالي ومؤشرات الاداء المالي للمؤسسات العمومية.

والنتيجة التي توصلنا لها من هذا المبحث هي أن الأداء المالي هو النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على تحقيق اهدافها وفق اسس ومعايير ومؤشرات محددة تضعها المنظمة وفق لمتطلبات نشاطها.

الفصل الثاني

تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين

الاداء المالي للمؤسسات العمومية

تمهيد:

إن حوكمة المؤسسات العمومية تعتبر من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث أن آليات الحوكمة تختلف نجاعتها وفعاليتها باختلاف الخصائص التي تتميز بها كل مؤسسة من دولة إلى أخرى.

وبغية توضيح كيفية تفعيل هذه الآليات وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات العمومية تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين حيث يتناول المبحث الأول تفعيل آليات الحوكمة بغية توضيح أهمية تفعيل آليات الحوكمة بغية توضيح أهمية تفعيل الآليات والعناصر الأساسية لتطبيق الحوكمة وكذلك الأطراف الفاعلية لتطبيق الحوكمة.

حيث تناول المبحث الثاني أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات العمومية، حيث شمل كل من العوامل المؤثرة على الأداء المالي والعلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات العمومية.

المبحث الأول: تفعيل آليات الحوكمة

تعد اليات الحوكمة ركيزة اساسية لضمان استقرار وفعالية المؤسسات العمومية سنتطرق في هذا المبحث إلى أهمية تفعيل هذه الآليات والعناصر الأساسية لتطبيقها.

المطلب الأول: أهمية تفعيل آليات الحوكمة

سنتناول في هذا المطلب أهمية تفعيل الحوكمة من خلال النظر إليها من المنظور القانوني والاقتصادي والاجتماعي.

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية الاقتصادية

فعلى الصعيد الإقتصادي تؤدي الحوكمة الجيدة إلى توجيه المؤسسات نحو كفاءة استخدام مواردها لتعظيم قيمتها في الأسواق من خلال دعم ميزتها التنافسية، مما يجذب مصادر تمويل محلية وعالمية تقود للتوسع والنمو، مما يؤدي في النهاية إلى خلق فرص عمل جديدة، مع تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، وصولاً لتحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.¹

ثانياً: أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية

أما على الصعيد القانوني فإن أهمية حوكمة المؤسسات جاءت للتغلب على السلبات المرافقة لتنفيذ التعاقدات التي من الممكن أن ترافق صيغ العقود المبرمة أو القوانين والأنظمة الأساسية، المنظمة لجميع أنواع المؤسسات المطبقة لمبادئ الحوكمة الخاصة بالمؤسسات.²

لذلك يهتم القانونيون بأطر وآليات ومبادئ حوكمة المؤسسات لأنها تعمل وبشكل أساسي على الإيفاء بحقوق مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها، بما فيهم حملة الأسهم، مجلس الإدارة،

¹ مصطفى يوسف كال "الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات"، (عمان: دار الرياء، الطبعة الأولى، 2012)، من 217-218

² نفس المرجع، ص 218

الفصل الثاني: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية

المدراء، العمال البنوك وأصحاب المصالح، ذلك أن التشريعات الخاصة واللوائح المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة المؤسسات، خصوصا إذا كان هناك تداخل كبير ما بين قواعد الحوكمة وعدد من القوانين مثل قوانين الشركات أسواق المال البنوك، المحاسبة والمراجعة المنافسة ومنع الإحتكار الضرائب، الخصوصية، البيئة، العمل.¹

لذلك فإن العمل على إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات يعمل على توفير كفاءة تنظيمية ورقابية للمؤسسات وأجهزة مختصة للإشراف على متابعة الأسواق.

ثالثا: أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية الإجتماعية:

أما على الصعيد الإجتماعي من الممكن ملاحظة أن هذا المفهوم ليس مرتبطا فقط بالنواحي القانونية والإقتصادية والمحاسبية والمالية للمؤسسات، ولكنه يرتبط أيضا وبشكل موسع بجميع النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية. حيث أن هناك تأكيدا موجه للمؤسسات بضرورة إيلاء إهتمامها لجميع أصحاب المصالح، أي بمعنى التأكيد على أهمية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والتي تحفز هذه الأخيرة على القيام بدور أكبر مرتبط بإهتمامها بتطوير الصناعة وإستقرار الإقتصاد على نحو أكثر من إهتمامها بنواحي الربح والخسارة لأن هذا الطريق سوف يمهد لخدمة المجتمع ككل وليس أفراد معينين.

و في هذا السياق نقول أن أهمية حوكمة المؤسسات تختلف باختلاف نظم حوكمة المؤسسات التي تختلف من دولة لأخرى باختلاف أدوار أصحاب المصلحة فيما يتعلق بطبيعة السياسات المتبعة والنظم الإدارية الحاكمة ومدى توفر الفرصة للمؤسسات والمساهمين الأجانب لتملك حصص في المؤسسات الوطنية.

¹ مصطفى يوسف كافي "الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص ص. 218-219.

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لتطبيق الحوكمة البنكية

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة البنكية توفر مجموعة من العناصر الأساسية نستعرضها فيما يلي:¹

1- وضع الأهداف الاستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك:

يصعب ادارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة بنكية بدون تواجد اهداف استراتيجية ومجموعة المبادئ للإدارة يمكن الاستناد عليها، لذا تقع على عاتق مجلس ادارة البنك وضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وادارة أنشطة البنك.

كما يجب عليه ايضا تطوير المبادئ التي يدار بها البنك ويجب ان تؤكد هذه المبادئ اهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض البنك، وان تضمن هذه المبادئ وضع حد لحدوث الفساد.

يتطلب الأمر من مجلس الادارة ان يضمن القيام الادارة العليا بالبنك بتنفيذ سياسات من شأنها منع او تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

2- وضع وتنفيذ سياسات واضحة في البنك :

يجب على مجلس الادارة الكفاء ان يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الادارة العليا كما يتعين على الادارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لترتيبهم الوظيفي.

¹ محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى ابنوك العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص ص 21-22.

3- ضمان كفاءة اعضاء مجلس الادارة:

يتعين على اعضاء مجلس الادارة ادراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية او داخلية، اذ يعتبر مجلس الادارة المسئول الأول عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له، مما يحتم عليه متابعة اداء البنك وان تتوافر المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ اجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

4- ضمان توافر مراقبة ملائمة الأنشطة البنكية

من المهم للغاية ان تضمن الادارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاته على اعتبارها عنصراً اساسياً في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل البنك.

5- الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعون الداخليين والخارجيين

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دوراً حيوياً بالنسبة للعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الادارة والادارة العليا ادراك اهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الاهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ كافة الاجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الادارة.¹

6- ضمان توافق نظام الحوافز مع الانظمة

يجب ان تتوافق نظام الحوافز مع انظمة البنك واهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق هذا الأمر أن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.

¹ المرجع السابق، ص 22.

7- مراعات الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لا بد من مراعات الشفافية عند تطبيق الحوكمة اذ لا يمكن تقييم اداء مجلس الادارة والادارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات، وعدم تمكين المتعاملين والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك، ومدى صحته المالية وكفاية رأس المال وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه، لذلك تعتبر الشفافية احد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

8- دور سلطة الاشراف

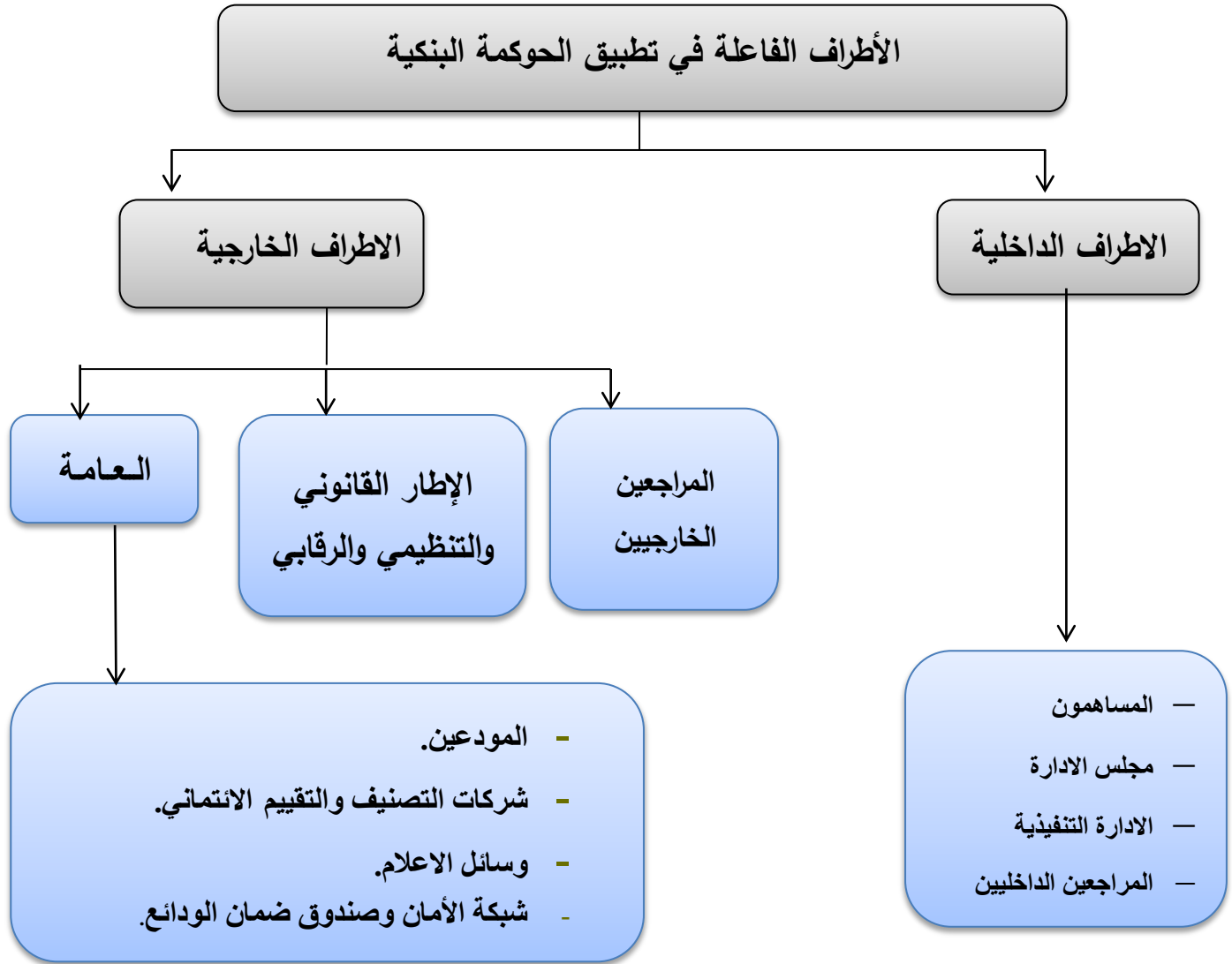
يتعين ان تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة وتأثيرها على اداء البنوك، كما تعمل على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ ونظرا لأهمية دور سلطات الاشراف والرقابة فقد اكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز البنكي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة اصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة.¹

المطلب الثالث: الاطراف الفاعلة بتطبيق الحوكمة البنكية

هنالك مجموعة من الاطراف التي تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة البنكية، وتحدد بدرجة كبيرة مدى نجاح أو فشل تطبيق هذه القواعد والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ المرجع السابق، ص 23.

الشكل رقم 4 : الاطراف الفاعلة في الحوكمة البنكية



من خلال الشكل رقم (04) نجد أن تطبيق الحوكمة البنكية يتطلب وجود اطراف فاعلة والتي بدورها تنقسم الى الاطراف الداخلية والاطراف الخارجية، وتتمثل الاطراف الداخلية في المساهمين، مجلس الإدارة التنفيذية المراجعين الداخليين اما الاطراف الخارجية فتتمثل في المراجعين الخارجيين، الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي، والعامّة، وسوف نقوم بالاستعراض هذه المسؤوليات فيما يلي:

أولاً: الادوار والمسؤوليات المتعلقة بالفاعلين الداخليين

يتمثل الفاعلين الداخليين للحوكمة البنكية في الأطراف التالية:

1- المساهمين: يلعب المساهمون دوراً هاماً في تقرير الحوكمة البنكية من خلال انتخاب المجلس الإشرافي، والموافقة على المجلس الاداري ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين، حيث تختلف البنوك عن باقي الشركات في ان المسؤوليات المجلس ليست فقط اتجاه حملت الاسم بل ايضاً اتجاه مودعين الذين يوفرون رافعة مالية لرأس مال الملاك.¹

2 مجلس الإدارة:

مجلس الادارة هو السلطة الأعلى في البنك الذي ترجع اليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والاجراءات اللازمة، حيث يتم اختيار مجلس الادارة بالانتخاب من بين اعضاءه ويتطلب تفعيل نظام الحوكمة في البنوك ان يحقق مجلس الادارة توازناً عالياً وفعالاً، بين دفع العمل الى النجاح والسيطرة عليه بحكمة وفيما يلي تفصيل لاهم مسؤوليات مجلس الادارة:²

- الاتفاق على اهداف البنك والاستراتيجية طويلة الاجل وخطط العمل في الاجلين الطويل والقصير، والتأكد من ارسال تلك الخطط الى كل من سيتأثرون بها في المنشأة.
- الافصاح عن اي تعارض محتمل في المصالح او في الامور المعروضة امام مجلس الإدارة.
- تشجيع ثقة المدعين والعملاء في نزاهة المعلومات التي تتدفق من البنك.
- التأكد من ان عمليات البنك تلتزم بكافة القوانين السارية ووجود نظم سليم لاتخاذ القرارات الرقابية.

¹ طارق عبد العلي حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع اعام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، مصر، 2007-2008، ص: 508.

² صلاح احسن، الرقابة على اعمال البنوك ومنظمات الاعمال، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص: 201

- تأكد اعضاء مجلس الادارة من وجود استراتيجيه واجراءات متفق عليها للاتصال.
- تلقي التقارير من المراجعين والادارة التنفيذية ولجنة المراجعة بشأن مخالفة القوانين والقواعد واللوائح الإشرافية.

3- الإدارة التنفيذية:

- ان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يتطلب تعاون الادارة التنفيذية مع مجلس الإدارة فمجلس الادارة يتمثل دوره في وضع السياسات العامة واتخاذ القرارات، بينما يتمثل دور الادارة التنفيذية في تطبيق تلك السياسات والقرارات وتتمثل مسؤوليات الادارة التنفيذية فيما يلي:¹
- ضمان ان كل وظائف البنك الرئيسية تؤدي طبقاً لسياسات واجراءات مصاغة بوضوح والتأكد من وجود نظم كافية بالبنك تضمن مراقبة وادارة المخاطر بفعالية.
 - توجيه الادارة واتخاذ القرارات الكافية في كل الجوانب الرئيسية لنشاط البنك.
 - الاستجابة بسرعة ولكامل طلبات المجلس بالإضافة لذلك ينبغي على الادارة أن توظف خبراتها في توليد افكار جديدة ومبتكرة وتوصيات للنظر فيها من جانب مجلس الادارة.
 - التأكد من وجود نظام كاف للمعلومات الادارية لدى البنك ومن ان المعلومات دقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعة، مصر، 2008،

4- المراجعون الداخليين:¹

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن اطار هيكلية الحكومة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية واكتشاف ومنع حالات الغش، ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة اعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية، وذلك بإمدادهم بالبيانات وتقديم المشورة والتوصيات بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها، وتلعب ادارة المراجعة الداخلية دوراً هاماً في ارساء مبادئ الحوكمة المصرفية من خلال المهام التي تؤديها، وتتمثل اساساً في:

- مراجعة مدى كفاية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق اهداف البنك.
- فحص المعلومات الادارية والمالية بشكل مفصل سواء ما كان متعلقاً بالعمليات الحسابات او الارصدة للتحقق من قيمة الاصول ومطابقتها لما هو مثبت في الدفاتر ولحماية هذه الاصول.

ثانياً: الأطراف والمسؤوليات المتعلقة بالأطراف الخارجية

توجد لدى البنك اطراف خارجية فاعلة الى جانب الاطراف الداخلية وتتمثل هذه الاطراف فيما يلي:

1- الاطار القانوني والتنظيمي الرقابي:

يعتبر وجود اطار تنظيمي وقانوني اضافة الى الدور الرقابي للبنك المركزي فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الاخيرة، فلم تعد الجهة الرقابية هي تتحكم فقط في توجيه الائتمان، بل يركز دورها على ضمان سلامة الجهاز المصرفي من خلال ضوابط اتفاقيات بازل المتعلقة بكفاية رأس المال، تركز القروض، تكوين التخصصات إقراض الأطراف ذات الصلة والاطراف ذات

¹ انيسة سدره، حوكمة البنوك الجزائرية في نقل التطورات المالية العالمية الراهنة (2008)، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 04)، جامعة الجزائر 3 الجزائر، 2013، ص: 88.

الفصل الثاني: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية

العلاقة بالمؤسسة تحصيل المدفوعات المستحقة الاجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون متطلبات السيولة والاحتياطي، بالإضافة الى تطبيق الاساليب المتطورة للرقابة المكتبية والميدانية.¹

2- العامة : ويمكن تقسيمها كما يلي:²

المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على اداء المصرفي وفي قدرتهم سحب مدخراتهم اذا ما لاحظوا اقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

شركات التصنيف والتقييم الائتماني: تساعد المؤسسات على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن تم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه ان يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب ان توفرها للعاملين في السوق.

وسائل الاعلام: يمكن لوسائل الاعلام ان تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري، ومراعات مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة الى تأثيرهم على رأس المال.

شبكة الامان وصندوق تأمين الودائع: قامت العديد من الدول بوضع خطط تأمين على الودائع لحماية المودعين الصغار وتنظيم هذه الخطط عادة بواسطة المؤسسات ذات العلاقة بالبنوك، ويقدم التامين على الودائع شبكة ضمان للعديد من البنوك ومن تم زيادة الثقة العامة في النظام المصرفي.

¹ هشام بورمة، الحوكمة المؤسساتية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية دراسة عينة من البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوزياف مسيلة، الجزائر، ص: 47

² نوي فاطمة الزهرة اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016، ص 111

المبحث الثاني: أثر الحوكمة على الاداء المالي للمؤسسات العمومية

تعد الحوكمة الرشيدة عنصر أساسي لتحقيق الاداء المالي الجيد للمؤسسات العمومية من خلال هذا المبحث نستخلص فيه ما يلي:

المطلب الأول: الحوكمة والاداء المالي

يعد الربط بين الحوكمة والأداء المالي من اهم المفاهيم في علم الادارة حيث تشير الدراسات والابحاث إلى ما يلي:

3- الربط بين حوكمة الشركات والأداء المالي

لقد أثبتت السنوات السابقة أهمية حوكمة الشركات، لما لها من فضل في إرساء قواعد وقوانين وأسس عادلة، في عملية الرقابة على مجالس الإدارة المديرين التنفيذيين والعاملين في الشركات، الأمر الذي أسهم في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، سواء كانت حقوق مادية أم معنوية.¹

من خلال عدة طرق وأساليب:²

- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة في إجراءات المحاسبة والمراجعة.
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فإن حوكمة الشركات السليمة تساعد على منع حدوث الأزمات.
- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة.

¹ ريان بن عباس، أثر تطبيق الحوكمة على الاداء المالي للشركة -دراسة قياسية على عينة من شركات ولاية خنشلة، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتطبيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018-2019، ص 26.

² نفس المرجع، ص 26.

الفصل الثاني: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية

وفي العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي فقد أوضح بأن الأدب المالي حدد مجموعة قنوات من خلالها يمكن لحوكمة الشركات الفاعلة أن تؤثر على الأداء، تتمثل هذه القنوات في:¹

- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر.
- تكلفة رأس مال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة الشركة مما يجعل الاستثمار أكبر جذبا للمستثمرين.
- أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد، مما يعني أداء أفضل وتعظيما للثروة.
- خفض مخاطر الأزمات المالية.
- علاقة أفضل مع كل من أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الاداء المالي

يعد الاداء المالي اهم مؤشر لقياس مدى نجاح وفعالية المؤسسات وتكمن العوامل المؤثرة فيه كالتالي:²

أولاً: العوامل الداخلية وهي تلك العوامل التي تؤثر على الاداء داخل البنك، وهذه العوامل يمكن التحكم والسيطرة عليها وتتمثل في:

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.
- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.

¹ نفس المرجع، ص 26.

² نفيسة حجاج، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي، اطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح ورقة، 2017، ص ص 16-17

- ادارة السيولة.

- المؤشرات الخاصة بالربحية.

- الرقابة على التكاليف.

ثانيا: العوامل الخارجية

يواجه البنك مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائه المالي، حيث لا يمكن لإدارة البنك السيطرة عليها، وإنما يمكن لها توقع نتائج مستقبلية لهذه المتغيرات وتتمثل هذه العوامل في:

- التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.

- القوانين والتعليمات التي تطبق على البنوك من طرف الدولة وقوانين السوق.

- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

المطلب الثالث: العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي:

لمبادئ الحوكمة اهمية بالغة على المؤسسات العمومية وخاصة فيما يتعلق بالاداء المالي نظرا لانعكاس مكانيزماته على الاداء المالي الامر الذي ادى بهذا الاخير الى الحسينه والاستقرار.

أولاً: علاقة فعالية مجالس الادارة بالأداء المالي في البنوك والمؤسسات المالية:

تكتسب مجالس الادارة في البنوك والمؤسسات المالية اهمية كبيرة فهي تساهم في تحسين الاداء المالي وهذا من خلال ما يلي:¹

¹ اسعد احمد البنوان، حوكمة الشركات، مكتبة الافاق للنشر والتوزيع، الكويت، 2011، ص: 48.

الفصل الثاني: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية

- 1- استغلال الموارد بكفاءة وفعالية: تقوم مجالس الادارة برسم الاستراتيجيات والاهداف والتأكد من قيام الادارة بتنفيذ هذه الاهداف، كما يقوم بالتأكد من وجود نظام رقابة وتدقيق داخلي عالي الكفاءة يسمح له من مراقبة نشاطاته والعمل على تحسينها واستغلالها بطريقة رشيدة.
- 2- تنفيذ العمليات بكفاءة: تقوم مجالس الادارة من التأكد من التزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية، والتأكد ان جميع الانشطة تعمل طبقا لمتطلبات القوانين السارية بمصالح اطراف التعامل.
- 3- فعالية اتخاذ القرارات حيث ان استقلالية اعضاء مجلس الادارة يؤدي الى رقابة فعالة من قبل مجالس الادارة ويزيد من استقلاليته في اتخاذ القرارات مما يؤدي الى فاعلية مجالس الادارة في اتخاذ القرارات.
- 4- تعزيز ثقة العملاء بحيث تعمل مجالس الادارة على ارضاء المساهمين وتشجيع ثقة المودعين والعملاء في نزاهة المعلومات واكساب البنك سمعة جيدة من خلال تعزيز الشفافية والقابلية للمحاسبة داخل البنك، وذلك بادراك ضرورية السرية التجارية وعدم استخدام ذلك كعذر بعدم الشفافية.
- 5- التقليل من الانحرافات بحيث تقوم مجالس الادارة بوضع الاسس السلوكية والاخلاقية لكافة المتعاملين في البنك ووضع قواعد القيم والسلوك السليم، كما تقوم مجالس الادارة بالتأكد من ان البنك يدار بطريقة تراعي وتحترم سلوكيات واخلاقيات المهنة.¹
5. التقليل من الفساد بحيث تكون مجالس الادارة نشيطة في مساءلة ادارة البنك والاعتراض عن اي اهمال او فساد يمس بسمعة البنك او يلحق اضرارا به.

¹ المرجع السابق، ص 49.

ثانيا: علاقة انظمة الرقابة والتدقيق بالأداء المالي في البنوك والمؤسسات المالية:

تكتسب انظمة الرقابة والتدقيق في البنوك والمؤسسات المالية اهمية كبيرة ، فهي تساهم في تحسين الاداء المالي وهذا من خلال ما يلي:¹

1- كفاءة وفعالية استغلال الموارد المتاحة: يسمح التدقيق الداخلي بالتحقق من وجود حماية كافية لكافة اصول المنشأة من جميع انواع الخسائر، وتسمح الرقابة الداخلية من توفير الحماية اللازمة لأصول المنشأة، كما يقوم المدقق الخارجي بالتأكد من أن المدراء الماليون التنفيذيون يساهمون باستغلال مواردها بكفاءة وفعالية، كما يقوم المدقق الداخلي من تحديد مدى موافقة اهداف وغايات المنشأة مع الاهداف الموضوعية من قبل مجلس الادارة.

2- تنفيذ العمليات بكفاءة: يسمح التدقيق الداخلي باعتباره نشاط تقييمي بفحص كافة الانشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق اقصى كفاية منها، كما تسمح الرقابة الداخلية بزيادة الكفاءة الانتاجية، كما يقوم التدقيق الداخلي بتطبيق ومراجعة الرقابة المالية والرقابة على العمليات الاخرى والعمل على جعلها اكثر فاعلية وبتكلفة معقولة.

3- اتخاذ القرارات بفعالية: يسمح التدقيق الداخلي باعتباره نشاط استشاري بتزويد الادارة بالتحليلات والدراسات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل مناسب، كما يسمح بدوره باتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات ورسم السياسة المستقبلية، كما يسمح التدقيق الخارجي بوضع القرارات الادارية السليمة.

4- منع الغش والاحتيال والتزوير: يقوم المدقق الداخلي بفحص وتقييم كفاءة وفعالية الاجراءات المطبقة من قبل الادارة دون الوقوع في الغش، وليس من مسؤولية المدقق الداخلي اكتشاف الغش ولكن عليه ان يكون لديه معرفة كافية بطرق واحتمالات الغش ويكون قادرا على تحديد اماكن

¹ خلف الله الوردات التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص: 65.

حدوث الغش والاحتيال، كما تسمح الرقابة الداخلية بتوفير الدقة في البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها.¹

5- التقليل من المخاطر: يسمح التدقيق الخارجي من تقييم المخاطر التي تتعرض لها المنشأة محل التدقيق وردود فعل الإدارة اتجاهها، كما يسمح التدقيق الداخلي بتحديد مواطن الخطر عن طريق تحديد الأنشطة التي تتضمن مخاطر عالية واعلام الإدارة عنها، وباعتباره نشاط تأكيد يمكن السماح بالتدقيق الداخلي من طمأننة الإدارة من أن المخاطر المرتبطة بالمنشأة يتم التعامل معها بشكل مناسب.

6- التقليل من الانحرافات تسمح الرقابة الداخلية بإيجاد الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ ومحاولة تصحيحها، تصحيحها، كما يسمح التدقيق الداخلي باعتباره نشاط وقائي من تدقيق الأحداث والوقائع الماضية والاستفادة منها وتجنب الوقوع فيها، كونه أيضا يسمح بتحديد اسباب حدوث المشاكل التي تحدث في المنشأة واقتراح ما من شأنه معالجته ومنع حدوث ذلك في المستقبل.

ثالثا: علاقة أنظمة الإفصاح والشفافية بالأداء المالي في البنوك والمؤسسات المالية:

تكتسب أنظمة الإفصاح والشفافية في البنوك والمؤسسات المالية أهمية كبيرة فهي تساهم في تحسين الاداء المالي وذلك على النحو التالي:²

1- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة: يسمح كل من الإفصاح والشفافية بالسيطرة على الانفاق والتحكم في التكاليف، الإفصاح عن المعلومات في التقارير بصفة دورية يساعد على بيان مدى نجاح الإدارة في إدارة الأموال إدارة اقتصادية ورشيدة كما يسمح بتقييم أداء البنك وقدرة الإدارة على

¹ سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الاداء، مصر، 2009 ص: 3.

² محمد ديرب، الرقابة الادارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 36.

الفصل الثاني: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية

النهوض بمسؤولياتها والحكم على ادائها، والافصاح عن هذه المعلومات بشفافية يؤدي الى تحسن كبير في نمو البنك.

2- فعالية اتخاذ القرار: الافصاح عن المعلومات والبيانات يسمح لمستخدمي هذه المعلومات بترشيد قراراتهم الاستثمارية والائتمانية وغيرها من القرارات غير انه اذا تم الافصاح عن المعلومات غير موثوقة وواضحة لمستخدمي المعلومات ادى ذلك الى اتخاذ قرارات غير رشيدة، كما يسمح الافصاح عن المعلومات بشفافية بتعزيز الرقابة الذاتية مما يؤدي الى ترشيد القرارات، ويسمح الافصاح عن التقارير المالية بشكل دوري بإظهار مختلف المؤشرات المالية التي توضح الوضع المالي للبنك وتساهم بشكل كبير في ترشيد القرارات.

3- تعزيز ثقة المتعاملين: الافصاح عن المعلومات والبيانات في التقارير الدورية يسمح بجذب المستثمرين، فالمستثمر يسعى للحصول على معلومات خاصة تتعلق بالبنك المستهدف، فكلما افصح البنك اكثر عن ما يجنيه من اموال وكيفية انفاق موارده زادت ثقة المستثمرين بالمعلومات المقدمة، بل وتزداد ثقة المستثمر في هذه المعلومات عندما تقدم التقارير المالية الخاصة بالبنك صورة واضحة وصريحة عن مقومات نموه.¹

4- التقليل من المخاطر: الافصاح عن معلومات وبيانات تعكس بمصداقية وبموضوعية وبصفة موثوقة العمليات والاحداث التي قام بها البنك، تمكن المستثمر من تحديد المخاطر التي تتضمنها استثماراتهم ومحاولة تجنبها او التقليل منها، كما ان الافصاح عن مقومات نمو البنك بشفافية يسهل من عملية التحليل وتقييم الاداء، وبالتالي معرفة المخاطر المحدقة بالبنك ومحاولة التقليل منها ، كما انه يسمح بالتقليل من درجة التقلب في الاسواق المالية.

¹ حسين بن الطاهر ومحمد بوقلاعة، دراسة اثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري"، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2012، ص: 94.

رابعاً: علاقة ادارة المخاطر بالأداء المالي في البنوك والمؤسسات المالية:

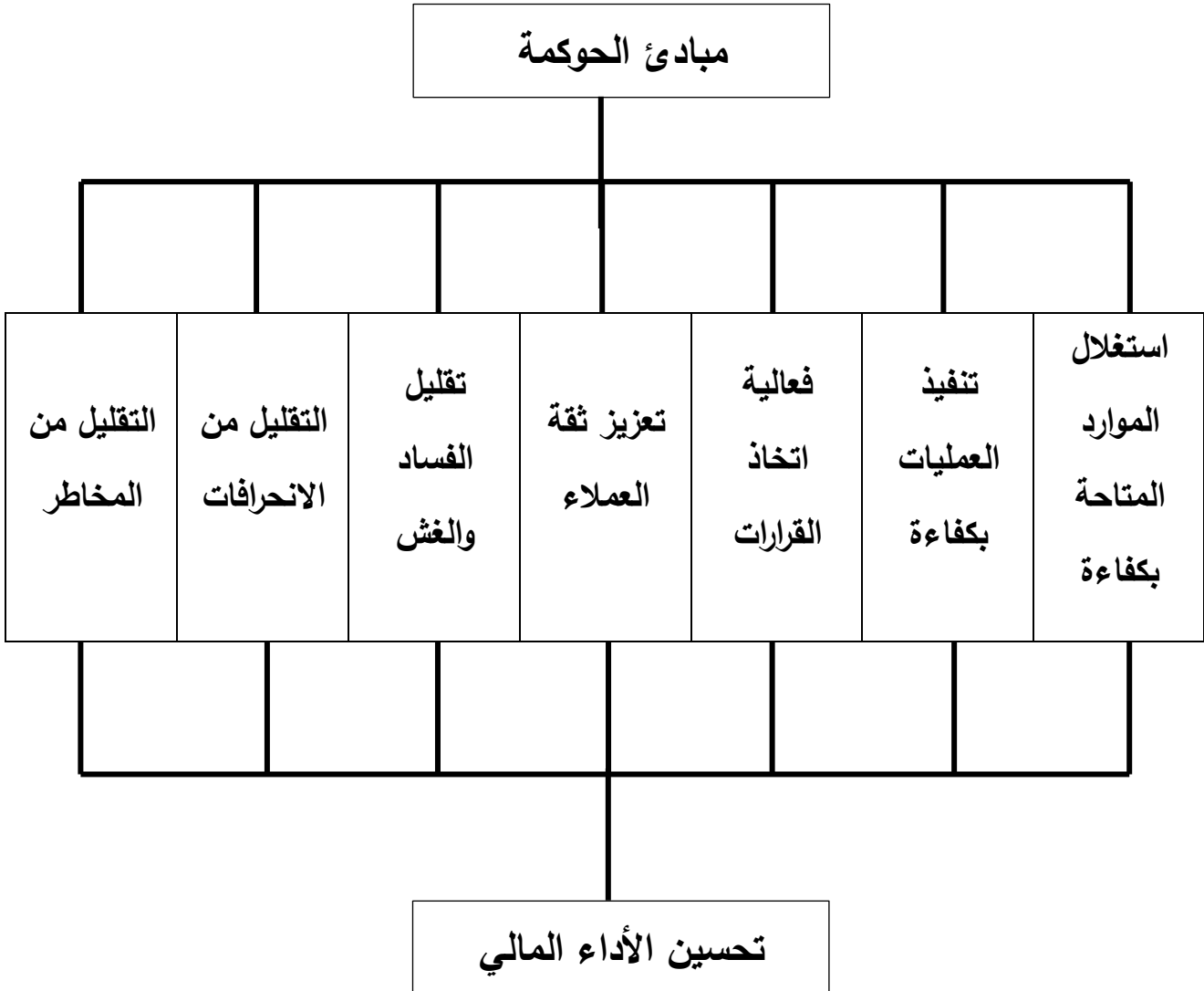
يسمح مبدأ ادارة المخاطر بتحسين الاداء المالي للبنك وذلك من خلال مساهمته اساساً في التقليل من المخاطر وذلك على النحو التالي:¹

- تحديد مخاطر كل نشاط من أنشطة البنك وضمان حسن تحديدها وتبويبها لجهات الاختصاص.
- مراقبة تطورات مخاطر الائتمان والتوصية بحدود تركز هذه المخاطر.
- مراقبة استخدام الحدود والاتجاهات في السوق ومخاطر السيولة والتوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول والاستثمار .
- المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر لدى البنك واقتراح التعديلات على الانظمة المختلفة وعملية تدفق العمليات.
- تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية البنك من خلال استخدام ادوات ادارة المخاطر.

وبشكل عام يمكن ابراز دور ميكانيزمات الحوكمة على الاداء المالي في البنوك والمؤسسات المالية من خلال الشكل التالي:

¹ سمير الخطيب، قياس وادارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2005. ص: 17

الشكل رقم 5 : علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء المالي



خلاصة الفصل:

تطرقنا في دراسة هذا الفصل إلى أهمية تفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات العمومية، وكذلك كيف تؤثر هذه الآليات على الأداء المالي للمؤسسات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة وآلياتها أداة رئيسية هادفة إلى التنظيم الجيد والتحكم في المخاطر التي تواجه المؤسسات وبالتالي تحسين الأداء المالي.

وخلصنا من خلال هذا الفصل أنه توجد علاقة قوية بين تطبيق الحوكمة والأداء المالي في المؤسسات العمومية، حيث تساهم الحوكمة بنسب كبيرة في تحسين الأداء المالي من خلال فعالية مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، وتعزيز أنظمة الرقابة والتدقيق ونظام إدارة المخاطر.

الفصل الثالث

دراسة حالة البنك الوطني

الجزائري BNA - وكالة

خنشلة -

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لمختلف جوانب حوكمة المؤسسات العمومية وتأثيرها على الاداء المالي لآبد من اختبار فرضيات الدراسة على الواقع، تم الاختبار بالاعتماد على عينة عشوائية من الموظفين في البنك الوطني الجزائري وكالة خنشة، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموجه لهم، ومن آجل دراسة هذا الاثر وتحليله قسم الفصل الى مبحثين المبحث الاول شمل الاطار النظري للبنك الوطني الجزائري اما المبحث الثاني تم تخصيصه لعرض تحليل عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري

سيتناول في هذا المبحث التعرف على البنك الوطني الجزائري وأهم مصالح البنك بما في ذلك الهيكل التنظيمي للبنك.

المطلب الأول: الإطار النظري للبنك الوطني الجزائري

يتفرع هذا المطلب إلى الفرعين الآتيين:

أولاً: تعريف البنك الوطني الجزائري

تأسس البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966 وذلك بموجب الأمر رقم 178 / 66 ويعتبر أول البنوك التجارية التي إنشاؤها في الجزائر المستقلة برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، وفي سنة 1988 وفي إطار الإصلاحات التي فرضها القانون رقم 88/ 01، تم تحويل البنك إلى مؤسسة مالية ذات أسهم برأس مال يقدر ب 3 ، 4 مليار دينار جزائري، وتم زيادة رأس المال من 14600 مليار دينار في جوان 2009، عن طريق إصدار 27000 سهم بمليون دينار لكل سهم.¹

ثانياً: نشأة البنك الوطني الجزائري

مر البنك بعدة مراحل في نشأته، وهي كالآتي:²

- أول بنك تجاري وطني، أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي، إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي.

¹ الاعتماد على الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري. www.bna.dz اطلع عليه بتاريخ 02 / 04 / 2018 .

² نفس المرجع

- القانون رقم 88-01، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها :

1- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها؛

2- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك؛

3- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

- القانون رقم 10 - 90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد. هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير الذاتي .

على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة اعتيادية، كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضا وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن.

البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

المطلب الثاني: البنك الوطني الجزائري - وكالة خنشة -

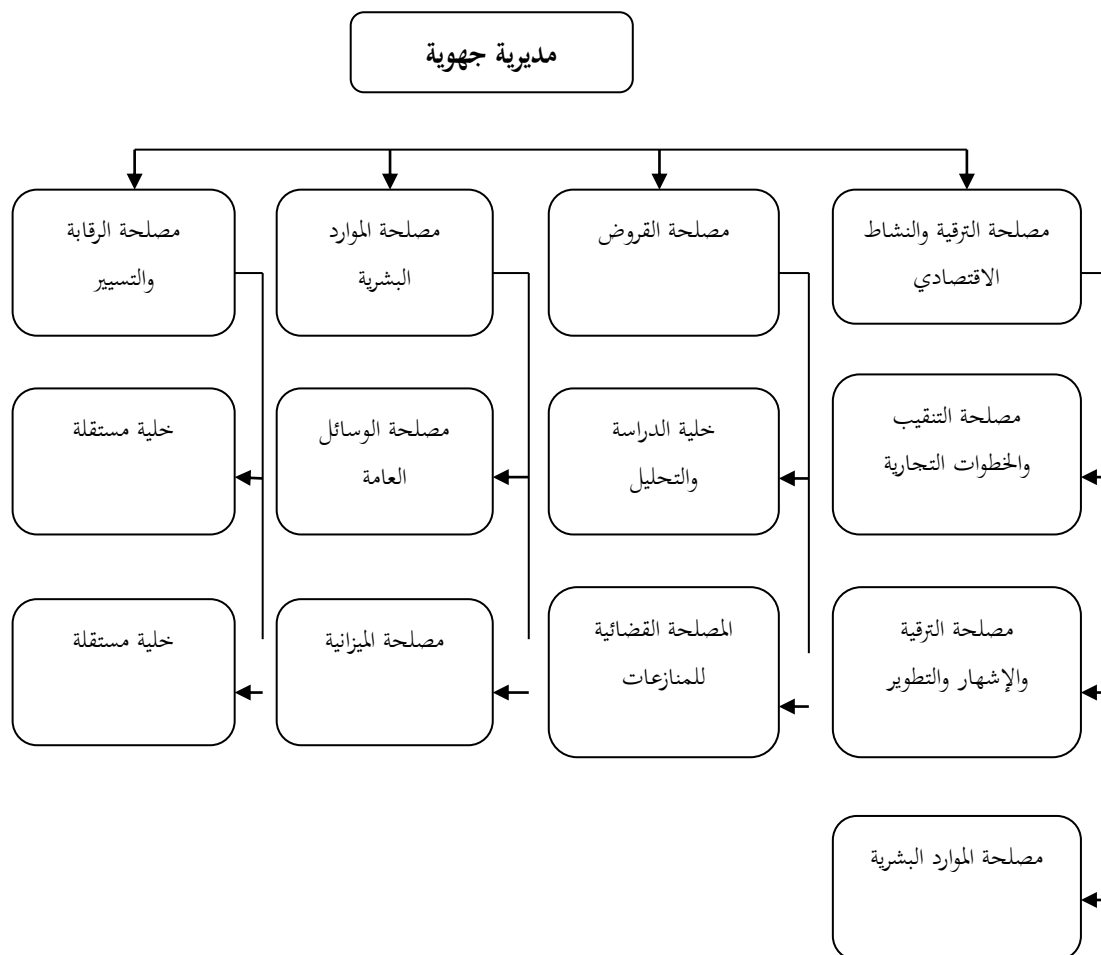
نشا البنك الوطني الجزائري في ولاية خنشة سنة 1997 وهو كوكالة تابعة للبنك الوطني الجزائري يقدر رأسماله 20.000.000 00 دج.

المقر الاجتماعي للبنك: نهج حفطاري احمد -خنشة-

المدير الحالي للبنك: فلاح عبد الصمد

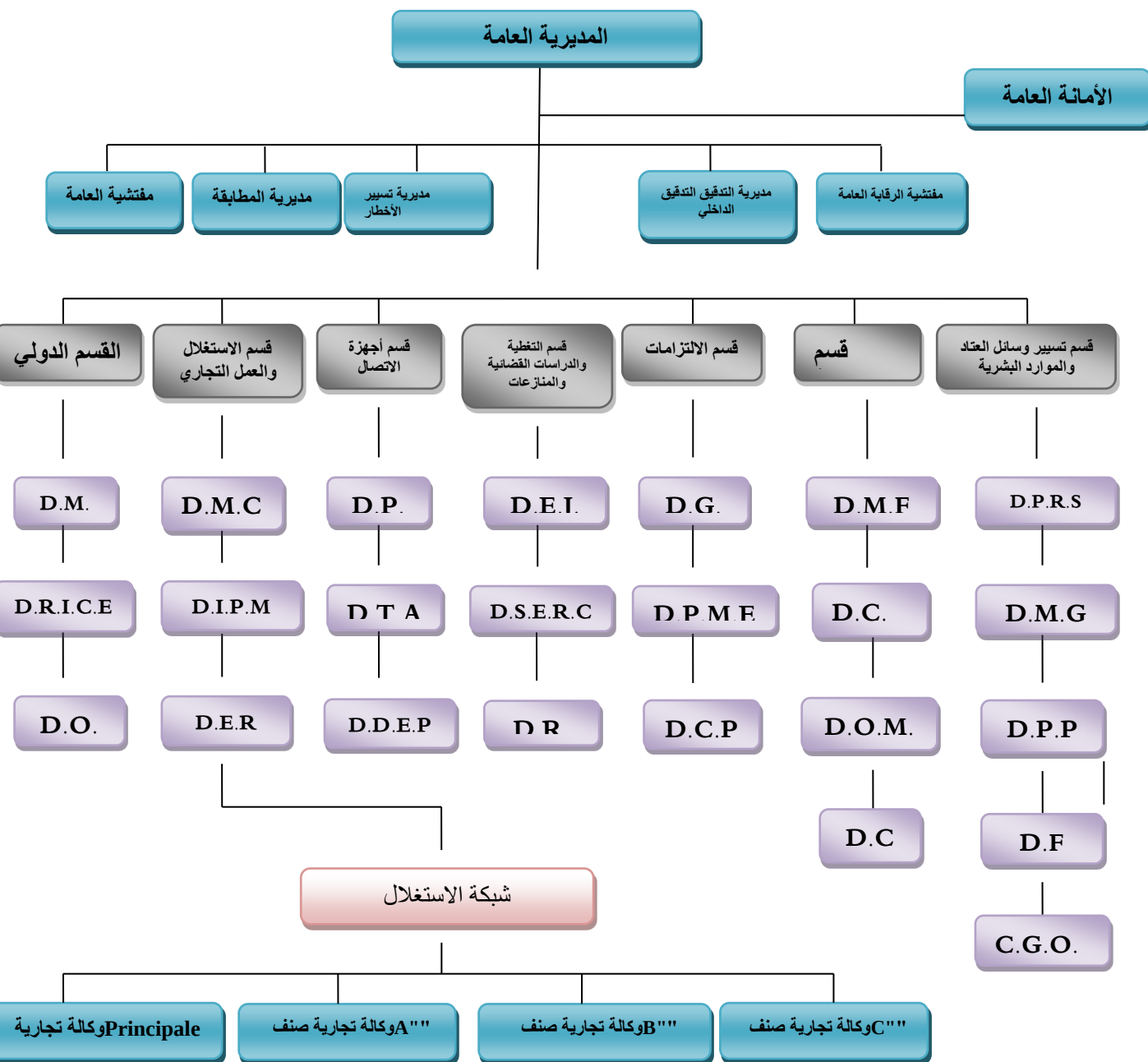
نشاط البنك: يقوم بجميع النشاطات المعترف بها قانونيا كبنك تجاري.

الشكل رقم 6 : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة خنشة



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الشكل رقم 7 : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري. www.bnaPrincipale.dz، اطلع عليه

بتاريخ 10/04/2024.

الهيكل الملحقة بالمديرية العامة:

- الأمانة العامة .
- مفتشية الرقابة العامة .
- المفتشية العامة .
- مديرية التدقيق الداخلي.
- مديرية تسيير الأخطار
- مديرية المطابقة.

الهيكل التابعة للقسم الدولي:

- **DMFE** مديرية التحركات المالية مع الخارج
- **DRICE** مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية.
- **DOD** مديرية العمليات المستندية.

الهيكل الملحقة بقسم الاستغلال والعمل التجاري:

- **DER** مديرية تأطير الشبكات.
- **DMC** مديرية التسويق والاتصال.
- **DIPM** مديرية وسائل الدفع والنقد.

الهيكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام :

• **DDEP** مديرية تطوير الدراسات والمشاريع

• **DTA** مديرية التكنولوجيات والهندسة

• **DPS** مديرية الإنتاج والخدمات.

الهيكل الملحقة بقسم التغطية والدراسات القانونية والمنازعات:

• **DSERC** مديرية المتابعة والتغطية وتحصيل القروض.

• **DEJC** مديرية الدراسات القانونية والمنازعات.

• **DRG** مديرية تحصيل الضمانات.

الهيكل الملحقة بقسم الالتزامات:

• **DGE** مديرية المؤسسات الكبرى

• **DPME** مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

• **DCPS** مديرية القروض للأفراد والقروض الخاصة.

الهيكل الملحقة بقسم المالية:

• **DC** مديرية المحاسبة

• **DONP** مديرية تنظيم المناهج والإجراءات.

• **DCG** مديرية مراقبة التسيير .

• **DMF** مديرية السوق المالي .

الهيكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد والموارد البشرية :

• **DPRS** مديرية الموظفين والعلاقات الاجتماعية.

• **DMG** مديرية الوسائل العامة

• **DPP** مديرية المحافظة على التراث

• **DF** مديرية التكوين.

• **CGOS** مركز تسيير الخدمات الاجتماعية.

شبكة الاستغلال:

تضم شبكة الاستغلال بالبنك الوطني الجزائري 17 مديرية جهوية للاستغلال، تشرف على 211 وكالة تجارية من مختلف الفئات، موزعة على كافة التراب الوطني.

المبحث الثاني: منهج الدراسة التطبيقية:

من أجل التعرف على أثر الحوكمة على أداء المؤسسات العمومية (البنك الوطني الجزائري BNA) خاصة في ظل التحولات التي عرفها القطاع البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات الإقتصادية وتماشيا مع الطرح النظري لمتغيرات الدراسة (أثر الحوكمة، أداء المؤسسات العمومية، الأداء المالي) تم تصميم إستبيان لمعرفة إجابة الموظفين حول فقراته، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل ودراسة خصائص العتبة المدروسة حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى :

- تحديد مجتمع وعتبة الدراسة.

- أدوات وأساليب جمع البيانات.

- تحليل نتائج الدراسة.

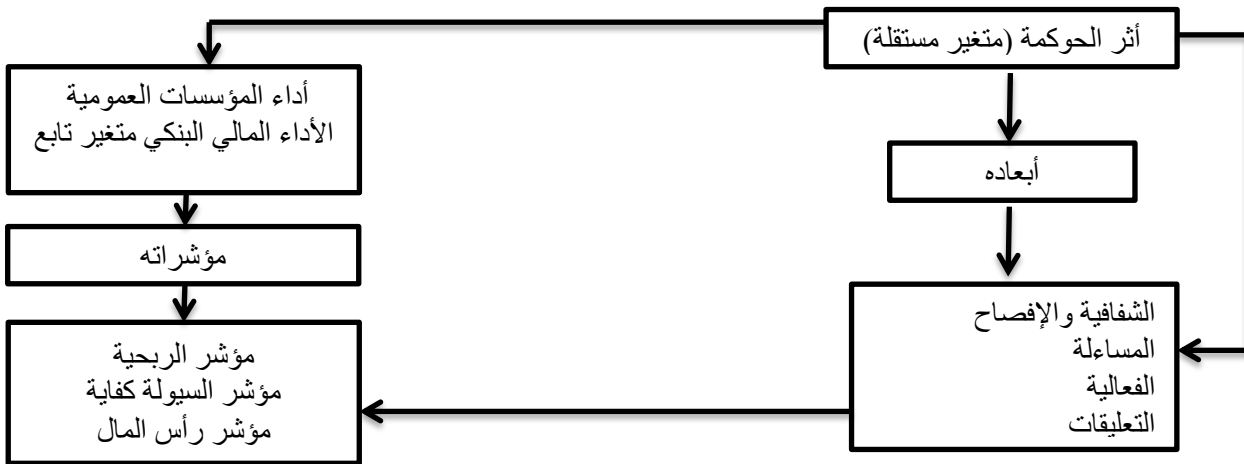
المطلب الأول: تحديد مجتمع وعتبة الدراسة

يقدر عدد عمال مؤسسة البنك الوطني الجزائري ب 32 عامل، لكن تماشيا وموضوع البحث الذي يعالج (أثر الحوكمة على أداء المؤسسات العمومية) ارتأينا أن تكون دراستنا قسدية أي بمعنى آخر تشمل كل الموظفين بالمؤسسة البنكية محل الدراسة، ونظرا للصعوبات التي واجهتني في توزيع الاستمارة على كافة الموظفين مما أدى بنا إلى اللجوء إلى إختيار عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين حيث يقدر حجم هذه العتبة ب 22 موظف قمنا بتوزيع استبيان، تم جمع 20 استبيان وتم حذف 1 استبيان لعدم الحصول على بعض الإجابات وبالتالي الدراسة الاحصائية شملت 19 استبيان وهو حجم العتبة المدروسة.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب جمع البيانات

تم الاعتماد بشكل رئيسي على أسلوب الاستبيان (استمارة الأسئلة) وقد أسس الاستبيان لجمع البيانات حول الإتجاه العام للموظفين في البنك الوطني الجزائري محل الدراسة وذلك من خلال إجاباتهم فقرات الاستبيان الذي تم تنسيقه إلى جزئين:

جزء يتعلق بالبيانات الوصفية لعينة الدراسة والجزء الثاني شمل محاور الدراسة وكل محور يحتوي على متغيرات فرعية وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات وهو ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

من أهم الأهداف المرجوة من الاستبيان هي:

- معرفة مدى إهتمام البنك (محل الدراسة) بتطبيق معايير الحوكمة .

- قياس أثر الحوكمة على أداء المؤسسات.

إضافة إلى الاستبيان تم الإستعانة بالموقع الإلكتروني www.bna.dz بمعرفة مؤشرات الأداء المالي وكذلك بأسلوب المقابلة مع المسؤولين داخل المؤسسة البنكية.

ومن أجل التعرف على إجابات الموظفين تم استخدام مقياس مناسب لتصنيف وتقييم الإجابات الموافقة لكل عبارة، ويتلخص هذا المقياس في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييمه، ويمكن أن تأخذ العبارات صيغ موجبة أو سالبة ويجب اختبار الإجابة المعبرة أكثر إتجاهه وذلك يكون ب نعم ولا، إلى حد ما، وذلك حسب ما جاء به مقياس رانيسيس ليكارت الثلاثي:

ملاحظة:

يعتمد التحليل التالي على عينة صغيرة من الموظفين لذلك قد لا تكون قابلة للتعميم على جميع الموظفين في البنك.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة:

من أجل تحليل نتائج العينة المدروسة، تم الإعتماد على إجابات الموظفين في ما يخص الجزء الأول (معلومات ديموغرافية) للعينة المدروسة من الإستمارة، وهو ما سنوضحه في ما يلي:

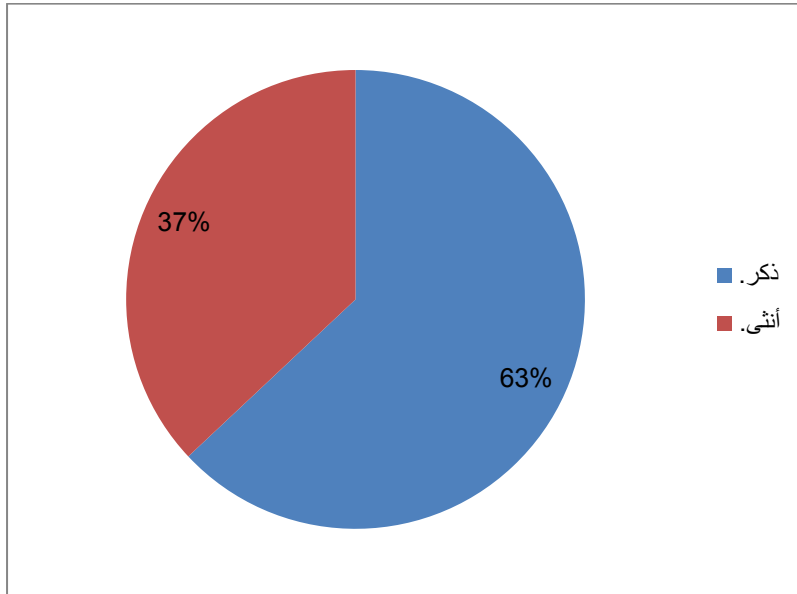
أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس: من خلال الجدول والشكل البياني المواليين سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للجنس (ذكر - أنثى).

الجدول رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	63%
	أنثى	7	37%
	المجموع	19	100%

المصدر من إعداد الطالبة. بناء على مخرجات برمجية SPSS_{v20}

الشكل رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن معظم العاملين كانوا ذكور إذ قدرت نسبتهم ب 63% في المقابل 37% من الإناث وهي نسبة معتبرة يدل على العمل في القطاع البنكي لا يقتصر على فئة الذكور فقط.

ثانيا: توزيع عتبة الدراسة وفق الفئة العمرية: من خلال الجدول التالي سوف نتعرف على توزيع المفردات التعتبة حسب الفئة العمرية.

الجدول رقم 3: توزيع المفردات العتبة على حسب الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة %
المستوى التعليمي	بكالوريا	/	0%
	ليسانس	6	32%
	ماستر	13	86%
	دكتوراه	/	/

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد متحصلين على شهادة الماستر تخصص مالية - محاسبة أو بنوك، ويعود ذلك إلى جهة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل المصرفي وهذا مؤشر

على أن إجابات المبحوثين تتسم بالموضعية ثم يليها الذين يمتلكون شهادة الليسانس في نفس التخصصات ما يمكن استنتاجه من هذا التحليل أن البنوك في الوقت الراهن أصبحت تتركز على استقطاب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية مما ينعكس إيجابا على أدائها.

رابعاً: عدد سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم 4: يبين الجدول الموالي سنوات الخبرة للعاملين في BNA

المتغير	عدد السنوات	التكرارات	النسبة
الخبرة المهنية	أقل من 8 سنوات	9	47%
	بين 8 - 15 سنة	9	47%
	بين 15 - 20 سنة	1	6%
	أكثر من 20 سنة	/	/

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن غالبية الأفراد لعينة الدراسة كانت سنوات عملهم أقل من 8 سنوات والفئة الثانية بين 08-15 سنة حيث يتراوح نسبتهم ب 94% وهذه النسبة هي جمع للفئة 1 و 2 هذا ما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة جيدة في مجال العمل البنكي.

الجزء الثاني: ممارسة الحكومة

أولاً: تحليل فترات البعد الأول الشفافية والإفصاح

الاتجاه	تكرارات النسب %				فترات بعد الإفصاح والشفافية
	المقياس	نعم	لا	إلى حد ما	
موافق	التكرار	12	/	7	هل تتوفر في الموظفين جميع المعلومات الكافية حول تطبيق الحوكمة
	النسبة %	63%		37%	
موافق	التكرار	9	3	7	هل يتم نشر التقارير المالية للمؤسسة بانتظام
	النسبة	47%	16%	37%	
موافق	التكرار	5	9	1	هل يتم الكشف عن تضارب المصالح بشكل علني وإدارتها بشكل فعال
	النسبة	26%	47%	26%	

من خلال الجدول نستنتج أنه يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية عموماً فإن مؤسسة البنك الوطني الجزائري محل الدراسة تطبيق آلية الإفصاح والشفافية التي تعتبر من أهم مبادئ الحوكمة.

ثانيا: تحليل فقرت البعد الثاني المساءلة

	المقياس	نعم	لا	إلى حد ما	
هل يحاسب أعضاء إدارة الموظفين على أعمالهم	التكرار	19	0	0	موافق
	النسب	%100	/	/	
هل هناك نظام فعال لمراجعة أداء المؤسسة	التكرار	12	3	4	موافق
	النسبة	%63	%16	%21	
هل تختلف نتائج البنك حسب طبيعة الملكية	التكرار	16	3	/	موافق
	النسبة	%84	%16	/	
هل تعتقد أن هناك فرق بين البنوك العامة والخاصة	التكرار	19	/	/	موافق
	النسبة	%100	/	/	

من خلال الجدول السابق نجد أن المساءلة في تطبيق الحوكمة في البنك الوطني الجزائري فعال حيث أن الفقرة رقم (1) حصلت على أكبر نسبة تصويت ما يدل على أن إدارة البنك لها نظام فعال في المراقبة والتسيير وإدارة المخاطر وهذا ما يميزها عن البنوك الخاصة إجمالاً فإن بعد التزام البنك الوطني الجزائري بضمان وجود نظام فعال لسير العمل والعمال ما يجعلنا نقول أن محل الدراسة حريص على ضمان وجود نظام فعال لإدارتها.

في الأخير تشير هذه النتائج إلى أن البنك الوطني الجزائري يطبق بعض مبادئ الحوكمة مثل مسائلة أعضاء الإدارة الموظفين على أدائهم في العمل وجود نظام فعال لمراجعة أداء المؤسسة.

ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث الفعالية والعدالة

يتم تحليل البعد بين الفعالية والعدالة انطلاقا من الجدول الموالي:

الإتجاه	تكرارات النسبة %				الفقرات
	المقياس	نعم	لا	إلى حد ما	
موافق	التكرارات	12	1	6	هل تطبق مبادئ الحوكمة في البنك بطريقة فعالة
	النسبة	%63	%6	%31	
موافق	التكرارات	12	/	7	هل يتم إدارة المخاطر بشكل فعال في البنك
	النسبة	%63	/	%37	
موافق	التكرارات	15	4	/	هل يتغير الأداء الفردي إذا كانت طبيعة ملكية البنك مختلفة
	النسبة	%78	%22	/	
مرفوض	التكرارات	2	12	5	هل يتم معاملة جميع الموظفين بشكل عادل
	النسبة	%11.5	%63	%26	
موافق	التكرارات	19	/	/	هل تؤثر علاقة المديرين والموظفين على نتائج البنك
	النسبة	%100	/	/	
مرفوض	التكرارات	4	9	6	هل هناك فرص متساوية للترقية لجميع الموظفين في البنك
	النسبة	%21	%47	%32	

التحليل: يظهر الجدول المقدم نتائج الاستبيان حول البعد بين الفعالية والعدالة من الممارسة الحوكمة في البنك حيث بالنسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة فعالة أجاب 63 % من عينة الموظفين (بنعم) و 31 % ب (إلى حد ما) وباقي العينة 6 % ويشير هذا إلى هناك انقسام في الرأي حول فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك وهذا ما يشير إلى أن هناك بعض الشكوك حول فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر في البنك.

أما بالنسبة إلى العدالة أجاب 11 % من الموظفين ب (موافق) بينما أجاب 63 % ب (مرفوض) و 26 % ب (إلى حد ما) وهذا يشير إلى أن هناك مخاوف وترددات بشأن تطبيق العدالة في البنك، كذلك يعتقد الأغلبية أن علاقة المديرين والموظفين وطبيعة ملكية البنك ستؤثر على نتائج البنك.

في الأخير تظهر نتائج الاستبيان بعض المجالات التي يمكن تحسين ممارسات الحكومة فيها في البنك وتشمل هذه المجالات:

- تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أكثر فعالية.
- إدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية.
- ضمان تطبيق العدالة مع الجميع في البنك.
- ضمان وجود فرص متساوية للترقية للجميع.

رابعاً: تحليل فقرات البعد الرابع وهو تعليق الموظفين عن تطبيق الحوكمة في البنك الوطني الجزائري

حيث يبين الجدول الموالي التعليقات الحوكمة:

الإتجاهات	نسبة التكرار %				الفقرات
	المقياس	نعم	لا	إلى حد ما	
مرفوض	التكرارات	5	9	5	هل أنت راضي على أداء البنك الذي تعمل به
	النسبة	%26.3	%47.7	%26.3	
موافق	التكرارات	19	/	/	هل تعتقد أن تطبيق الحوكمة في الإدارة يحسن من أداء البنك
	النسبة	%100	/	/	
موافق	التكرارات	17	/	2	في رأيك هل يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين العلاقات بين الأطراف
	النسبة	%89.4	/	%10.6	

هذا الجدول عبارة عن تقييم نتائج فقرات البعد الرابع وهو تعليق المشاركين على تطبيق الحوكمة في البنك الوطني الجزائري، تم جمع البيانات من الاستبيان الذي تم توزيعه وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS حيث في الفقرة الأولى أظهرت النتائج 47% غير راضون عن أداء البنك بينما 26% راضيين والباقي محايدون حيث يرجح أن يكون عدم رضا الموظفين ناتج عن عوامل مثل بنية العمل أو الرواتب أو فرص التطوير والترقية.

الفقرة الثانية أظهرت نتائج 100% من الموظفين المشاركين في الاستبيان أن تطبيق الحوكمة في الإدارة يحس من كفاءة البنك.

الفقرة الثالثة أظهرت النتائج 89% من الموظفين يعتقدون أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين العلاقات بين مختلف أطراف العمل، وهذا يدل على أن الموظفين يرون أن مبادئ الحوكمة تساعد على خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاونية.

بشكل عام على رغم تطبيق الحوكمة في البنك الوطني الجزائري إلا أن هناك بعض المجالات التي يجب تحسينها على سبيل المثال تحسين رضا الموظفين وبيئة العمل وزيادة التواصل بين الإدارة والموظفين حول مبادئ الحوكمة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة وتحليل دور تطبيق مبادئ الحوكمة على الاداء المالي للمؤسسة العمومية البنكية BNA وذلك بالاعتماد على اجابات افراد عينة الدراسة والمتمثلين في موظفين من البنك، قد تم جمع الاستبانة كاداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها باستخدام برمجة Spss

و قد خالصنا من خلال هذا الفصل انه توجد علاقة قوية بين تطبيق الحوكمة والاداء المالي في البنك، حيث تساهم الحوكمة في تحسين الاداء المالي بنسب كبيرة، وذلك من خلال فعالية مجالس الادارة والالتزام بمستوى عالي من الافصاح والشفافية وتعزيز ادارة المخاطر وانظمة التدقيق والرقابة .

خاتمة

خاتمة:

لقد اصبح موضوع الحوكمة من اهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام المؤسسات العمومية في الوقت الراهن، والهدف وراء هذه الدراسة هو تسليط الضوء على اثر تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة على الاداء المالي للمؤسسات العمومية، حيث بات من الواضح ان هاته المبادئ والآليات هي اهم الميكانيزمات التي تسمح بتحسين الاداء المالي بشكل فعال داخل المؤسسات، وقد اصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم الحوكمة باعتبارها اداة رئيسية تهدف الى التنظيم الجيد والاشراف الفعال على جميع أنشطة المؤسسات العمومية

ومن خلال الدراسة الميدانية بوكالة BNA حاولنا قياس اثر الحوكمة على الاداء للمؤسسات العمومية من خلال تصميم استبيان موجه لموظفين البنك وقد توصلنا الى نتائج من خلال تحليله

اولا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها تم التوصل الى النتائج التالية:

1-نتائج الدراسة النظرية: تتمثل اهم هذه النتائج في ما يلي:

- تعرف الحوكمة على انها مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير التي تحكم في عمل الادارة وضبط العلاقات مع اصحاب المصالح.
- للحوكمة اثار جانبية على المؤسسة اهمها ضمان الشفافية والنزاهة وتعزيز ادارة المخاطر.
- هناك علاقة تكاملية بين الحوكمة والاداء المالي للمؤسسات، ما يجعل من الممكن القول بان نظام الحوكمة الفعال هو المسؤول على تحسين الاداء المالي للمؤسسات.
- يعتبر الاداء المالي مؤشر يعكس كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية.
- يساهم التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المالي للمؤسسات العمومية.

- الحوكمة أصبحت ضرورة في المؤسسات نظرا لقدرتها على ضبط العلاقات بين مختلف الاطراف.

2- نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية بالوكالة البنكية العمومية BNA تم الخروج بمجموعة من النتائج نوجزها في ما يلي:

- تعتمد الوكالة البنكية العمومية BNA خنشة على الجنس الذكري اكثر من النساء في ممارسة النشاط البنكي.
- تعتمد الوكالة البنكية العمومية BNA خنشة على الفئة الشبابية في ممارسة النشاط البنكي.
- اغلب العاملين بالوكالة البنكية العمومية BNA خنشة يحملون شهادات جامعية.
- اغلب العاملين بالوكالة البنكية العمومية BNA خنشة يتمتعون بخبرة مهنية فوق 8 سنوات.
- تطبق اليات الحوكمة بالوكالة البنكية العمومية BNA خنشة الى حد مقبول والتي كان تاثيرها ايجابي على ادائها المالي.

ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا ان نقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة:

- العمل على تحسين مستويات الافصاح والشفافية والمساوات.
- قيام هيئة حكومية للاشراف على تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية سواء في ولاية خنشة او التراب الوطني ككل.
- الحرص على وضع لجان تدقيق.
- العمل بمؤشرات وقياس الاداء المالي لتدارك الانحرافات ممكنة الحصول.

- العمل على نشر الوعي بمبادئ الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية وخاصة بنك bna باعتبارها عنصر مهم لادارة المخاطر وتحسين الاداء.

آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من دراسة موضوع " اثر الحوكمة على اداء المؤسسات العمومية" نقول بانها ساهمت ولو بالقليل اذ لا نستطيع تعميم هذه الدراسة على جميع الولايات ولا يمكننا اعتبارها قد احاطت بكل جوانب الموضوع وبكل ابعاده، لانه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح ابواب وآفاق عملية جديدة، ولهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن ان تشكل مواضيع مستقبلية

- دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري في المؤسسات العمومية.
- حوكمة البنوك الاسلامية واثرها على الاداء المالي.
- الحوكمة ودورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك العمومية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. اسعد احمد البنوان، حوكمة الشركات، مكتبة الافاق للنشر والتوزيع، الكويت، 2011.
2. حسين عبد الجليل آل غزوي وليد ناجي الحياي حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية الطبعة الأولى مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
3. خلف الله الوردات التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
4. ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري عمان، الأردن، 2016.
5. الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفسل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
6. سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
7. سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الاداء، مصر، 2009.
8. صلاح احسن، الرقابة على اعمال البنوك ومنظمات الاعمال، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
9. صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، ط 4 دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، 1998.
10. طارق عبد العلي حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع اعام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، مصر، 2007-2008.
11. علاء فرحان، طالب إيمان شيحاني مشهاني الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار النشر والتوزيع، الطبعة، عمان 2011.

12. فلاح حسن الحسين ومؤيد عبد الرحمن الدوري، ادارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
13. محمد حلمي الجيلاني، لحوكمة في الشركات، دار الإحصاء، عمان، الأردن، 2014.
14. محمد ديرب، الرقابة الادارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
15. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعة، مصر، 2008.
16. مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين غرفة التجارة الأمريكية واشنطن.
17. المشهداني، إيمان؛ شبحاني؛ طالب، علاء فرحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الطبعة الأولى. دار صنعاء للنشر والتوزيع. عمان، 2011.
18. مصطفى يوسف كال "الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات"، (عمان: دار الرياء، الطبعة الأولى، 2012).
19. نصر محمود مزنان فهد أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2009.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات:

*الأطروحات:

20. شيحة خميسي المؤسسة العمومية والقيد المالي حالة المؤسسات العمومية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جوان 2002.
21. محمد صلاح دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية حالة بعض اقتصاديات الدول العربية

- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة حسية بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2014 - 2015.
22. نفيسة حجاج، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي، اطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح ورقة، 2017.
23. نوي فاطمة الزهرة اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016.
24. هشام بورمة، الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية دراسة عينة من البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف مسيلة، الجزائر.
- *مذكرات:
25. حمزة شباح، تطبيق مبدا التدفقات النقدية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، كمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013.
26. ريان بن عباس، أثر تطبيق الحوكمة على الاداء المالي للشركة -دراسة قياسية على عينة من شركات ولاية خنشلة، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتطبيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018-2019.
27. الصبري محمد وحنان علي، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي في البنوك اليمينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، تخصص محاسبة، 2017.

28. عتاب يوسف حسون تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والاداري المستخدمة في قطاع النقل البحري، بحث أعد لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا.
29. عمر بوجميلة، تقييم الاداء المالي وتحليل محددات الربحية في البنوك الاسلامية، مذكرة الماجستير علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2014.

ثالثا: المجلات والملتقيات والمؤتمرات:

30. القرني احمد عبد القادر، الأداء المالي وأثره على عوائد الأسهم والشركات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. المجلد 24، العدد 2.
31. امينة بن جدو ومسعود ميهوب، تقييم اداء البنوك التجارية باستخدام النسب المالية مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 04، العدد 02، 2020.
32. انيسة سدره، حوكمة البنوك الجزائرية في نقل التطورات المالية العالمية الراهنة (2008)، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 04، جامعة الجزائر 3 الجزائر، 2013.
33. حسين بن الطاهر ومحمد بوقلاعة، دراسة اثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري"، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2012.
34. شوقي عبد العزيز الحفناوي، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي"، المؤتمر الخامس الحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2005.

35. صالح خالص تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الاقتصادية واقع وآفاق، جامعة الشلف، ديسمبر، 2004.

36. محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى ابنوك العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.

37. محمود جلال أحمد استخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالآزماتية للشركات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع جامعة الزرقاء الخاصة، 2009.

رابعا: المواقع الالكترونية:

38. الاعتماد على الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري. www.bna.dz اطلع عليه بتاريخ 02/04/2024 .

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية:

39. Adrian cadbury, The Financial Aspects of Corporate Governance, Report of Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Burgess Science Press, Great Britain, 1 Desembre 1992.

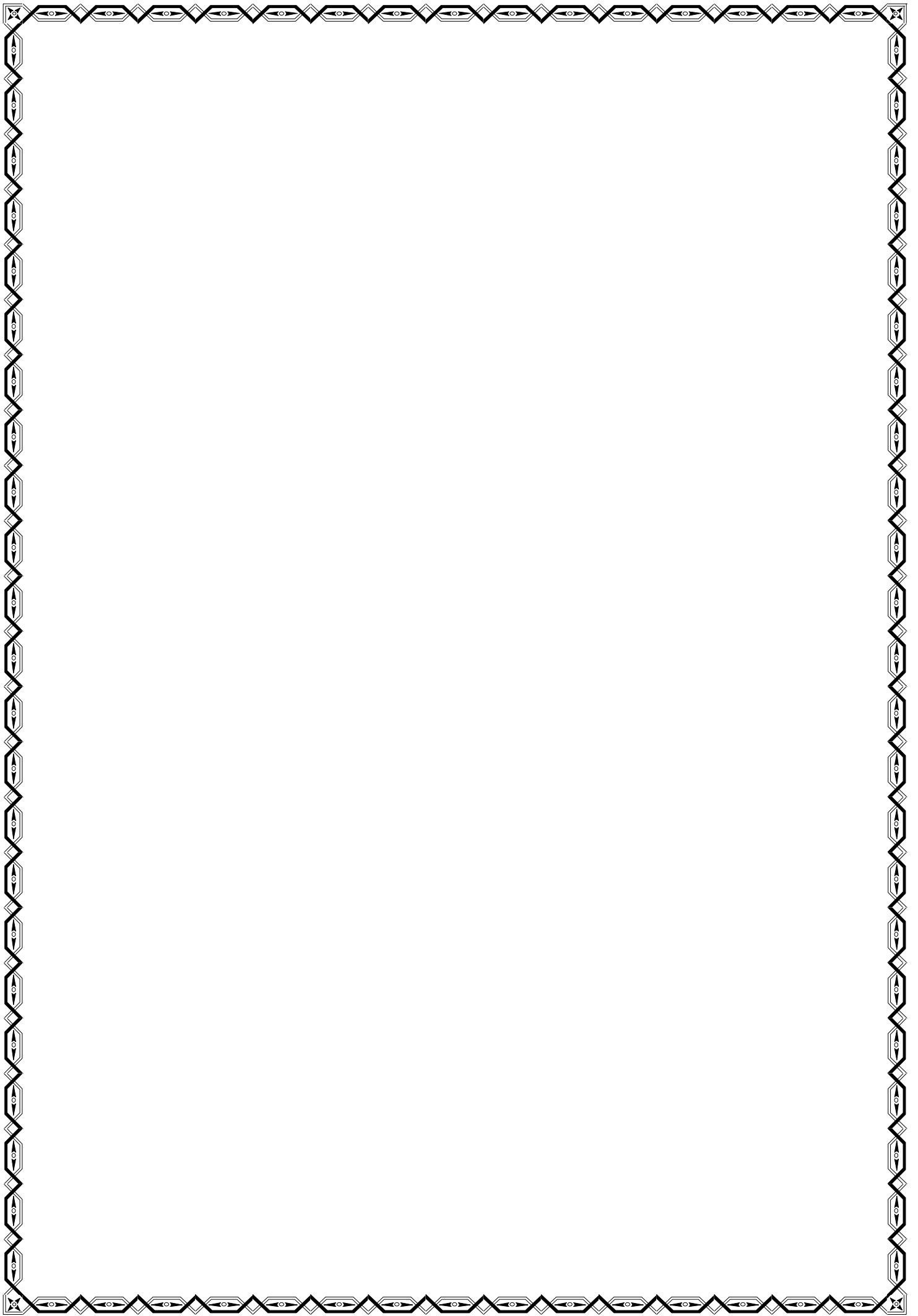
40. Alotaibi Mohamed Meteb, The Importance of corporate Governance in Saudi Arabia Economy, Journal of WEI Business and Economics, Vol. 4, no. 1, April 2015.

41. Aziz EL Idrissi, La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc-Europe, Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Lille 1- IAE de Lille, Ecole doctorale sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (SESAM), France, janvier 2017.

42. Idrissi, A. E. Thèse de doctorat en science de gestion. La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc – Europe . lile -France, IAE de Lille, France: Université de lille, 2017.

43. Macnemamim, jim, financial management, th bath press, 1999.

- 44.Malika Amghar, Moussa Boukrif, La gouvernance d'entreprise Un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ?, Revue Dirassat, NO 30, Juin 2017.
- 45.OCDE (2015), Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Édition 2015, Editions OCDE, Paris.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور-خنشلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان لنيل شهادة الماستر

سيداتي سادتي ,

يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على الأداء في البنك الوطني الجزائري , سيتم استخدام المعلومات التي يتم جمعها من هذه الدراسة لتحسين فهمنا للحوكمة .
السرية :

نرجو منكم الرد على هذا الاستبيان و نتعهد بضمان السرية وعدم الكشف على الهوية في ما يتعلق بالأشخاص الذين سيتم استجوابهم بأي شكل من الأشكال .
التعليمات :

يرجى قراءة كل سؤال بعناية واختيار الإجابة التي تنطبق عليك أكثر . إذا لم تكن متأكدا من كيفية الإجابة على سؤال ما , يرجى تركه فارغا

هذا الاستبيان موجه إلى المدير العام و نائب المدير و رئيس المصلحة و الموظفين

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

الجنس:

☐

العمر: - أقل من 30 سنة

☐

- بين 30 و 40 سنة

☐

- بين 40 و 50 سنة

☐

- 50 سنة و أكثر

المؤهلات العلمية:

☐

- بكالوريا

☐

- ليسانس

☐

- ماستر

☐

- دكتوراه

☐

- آخر

التخصص:

☐

محاسبة

☐

تسيير

☐

بنوك

☐

اقتصاد

☐

مالية

☐

آخر

الوظيفة:

☐

الخبرة المهنية: اقل من 8 سنوات

☐

بين 8 و 15 سنة

☐

بين 15 و 20 سنة

☐

أكثر من 20 سن

القسم الثاني: ممارسات الحوكمة

الشفافية والإفصاح:

هل تتوفر في الموظفين المعلومات الكافية حول تطبيق الحوكمة:

☐

- نعم

☐

- لا

☐

- إلى حد ما

هل يتم نشر التقارير المالية للمؤسسة بانتظام:

☐

- نعم

☐

- لا

☐

- إلى حد ما

هل يتم الكشف عن تضارب المصالح بشكل علني و إدارتها بشكل فعال:

☐

- نعم

☐

- لا

☐

- إلى حد ما

المسألة:

هل يحاسب أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين على أفعالهم:

☐

- نعم

☐

- لا

☐

- إلى حد ما

هل هناك نظام فعال لمراجعة أداء المؤسسة:

☐

- نعم

☐

- لا

☐

- إلى حد ما

هل تختلف نتائج البنك حسب طبيعة الملكية:

☐

- نعم

☐

- لا

☐

- إلى حد ما

هل تعتقد أن هناك فرق بين نتائج البنوك العامة و الخاصة في الجزائر:

☐ - نعم

☐ - لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماهية البنوك الأفضل أداء؟

☐ - بنوك خاصة

☐ - بنوك عامة

الفعالية:

هل تطبق مبادئ الحوكمة في البنك بطريقة فعالة:

☐ - نعم

☐ - لا

☐ - إلى حد ما

هل يتم إدارة المخاطر بشكل فعال في البنك:

☐ - نعم

☐ - لا

☐ - إلى حد ما

في رأيك هل يتغير أدائك الفردي إذا كانت طبيعة ملكية البنك مختلفة؟

☐ - نعم

☐ - لا

العدالة:

هل يتم معاملة جميع الموظفين بشكل عادل:

- ☐ - نعم
- ☐ - لا
- ☐ - إلى حد ما

هل تؤثر العلاقة بين المديرين و الموظفين على نتائج المؤسسة:

- ☐ - نعم
- ☐ - لا

هل هناك فرص متساوية للترقية و التطوير الوظيفي لجميع الموظفين في البنك الوطني الجزائري:

- ☐ - نعم
- ☐ - لا
- ☐ - إلى حد ما

التعليقات:

هل أنت راض عن أداء البنك الذي تعمل به:

- ☐ - نعم
- ☐ - لا
- ☐ - إلى حد ما

هل تعتقد أن تطبيق الحوكمة في الإدارة يحسن من كفاءة البنك:

☐

- نعم

☐

- لا

☐

- إلى حد ما

برأيك يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين العلاقات بين أطراف البنك:

☐

- نعم

☐

- لا

☐

- إلى حد ما

شكرا لكم على مشاركتكم في هذا الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
Université Abbes Laghrou - Khanchela



جامعة عباس لغرور خنشلة
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: 20 / لك ع ا ت ع ن ب ل ع ع ب ع ع خ 2024

خنشلة في :

إلى السيد: مدير بنك الوطني الجزائري BNA
جامعة عباس لغرور

تسليم مهـمة

سعيًا لإستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل د في علوم التسيير والعلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم : هديل

اللقب : بوعزيري

تاريخ الميلاد: 2000-04-04

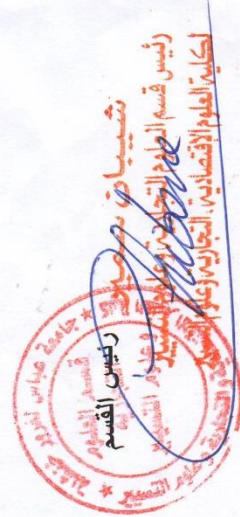
مكان الميلاد: خنشلة

رقم التسجيل: 34052679

التخصص : تسيير عمومي

عنوان المذكرة : أثر الحكومة على أداء المؤسسات العمومية

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique



Université Abbes Laghrou - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion
Vice décanat chargé de la post graduation

De la recherche scientifique et de relations extérieures

الرقم: 28 / ك ع ا ن ع ب ت ب ع ع خ 2024

استمارة تقييم المترقبص(ة)

الاسم : هديل

اللقب : بو عزيزي

تاريخ الميلاد: 2000-04-04 /

مكان الميلاد: خنشلة

رقم التسجيل: 34052679

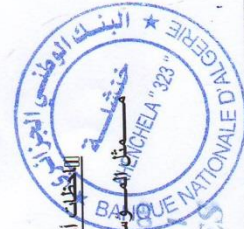
التخصص: تسيير عمومي

عنوان المذكرة: أثر الحكومة على أداء المؤسسات العمومية

مكان الترخيص: مدير البنك الوطني الجزائري BNA

فترة الترخيص من: 28/04/2024 إلى 28/04/2024

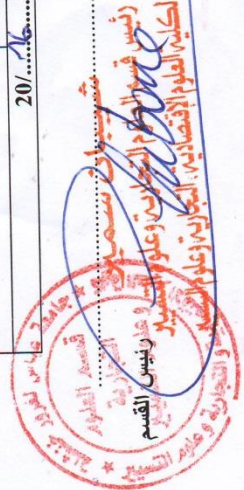
ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/...3	المواظبة
	04/...3	المبادرة
	04/...3	المعارف التطبيقية
	04/...3	قدرة العمل
	04/...3	العلاقة مع العمال
	04/...3	العلامة النهائية
20/...	20/...	



الختم الأخرى:

موقع المؤسسة

Le Directeur d'Agence Nationale d'Assurance
Khanchela 323 P/A
Mohamed FARES



رئيس قسم التسيير والتدبير

أستاذة العلوم الاقتصادية والتجارية

القسم