وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر-سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية و بنوك

الموضوع

اثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة بنك الخليج الجزائري –سعيدة-

من إعداد الطالبة:

حامدي هلاء

تحت إشراف الأستاذ:

خراز لخضر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حريق خديجة		جامعة سعيدة	رئيسا
خراز لخضر		جامعة سعيدة	مقررا
شوقيرفات عبدالقادر		جامعة سعيدة	عضوا

السنة الجامعية 2024/2023

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر-سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية و بنوك

الموضوع

اثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة بنك الخليج الجزائري –سعيدة-

من إعداد الطالبة:

حامدي هلاء

تحت إشراف الأستاذ:

خراز لخضر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حريق خديجة		جامعة سعيدة	رئيسا
خراز لخضر		جامعة سعيدة	مقررا
شوقيرفات عبدالقادر		جامعة سعيدة	عضوا

السنة الجامعية 2024/2023

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ..و نصح الأمة ..إلى نبي الرحمة

و نور العالمين

سيدنا محمّد ﷺ إلى والديا الكريمين أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود إلى من لهما الفضل في تربيتي و تعليمي

إلى من دفعاني دوما إلى الأمام

و منحاني القدرة على المواصلة أمي الحبيبة سوداني مليكة و أبي الغالي حامدي العياشي

إلى زوجي عنصر فيصل وأولادي أعزائي إخلاص زينب و إيناس بختةو أيمن عياشي

إلى جميع إخوتي دعمي و قوتي حفظهم الله

إلى جميع أساتذتي و معلمي من الابتدائي إلى الجامعي

و إلى جميع أساتذة بالكلية خراز لخضر و الأستاذ عكلي

إلى كل طالب علم نتمنى له النجاح

الشكر و التقدير

اللهم لا أحصي ثناءا عليك أنت كما أثنيت على نفسك

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك

اشكر الله كثيرا على توفيقي و اشكر أبي و أمي أحبتي أطال الله في عمرهم اللذان دعماني بدعائهم لي و لولا رضاهم لما كنت انجح

و باسمي عبارات الشكر و الثناء أتقدم إلى أستاذي الفاضل خراز لخضر بوافر الشكر و الثناء على كل ما يسر لي من جهد و توجيه و مادة علمية في سبيل إخراج هذا العمل إلى الصورة التي هو عليها

كما أتقدم إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بوافر الشكر و الامتنان لقبولهم عضوية

لجنة المناقشة فكان شرفا لي .

و إلى كل من قدم لي دعما ماديا و معنويا لإتمام هذه المادة العلمية

و إلى جميع الباحثين .

الشكر والتقدير	
الإهداء	
المقدمة:	
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة	
تمهيد:	01
المبحث الأول: ماهية الحوكمة	01
المطلب الأول: نشأة الحوكمة	02
المطلب الثاني: تعريف الحوكمة	04
المطلب الثالث خصائص الحوكمة	07-06
المبحث الثاني: مبادئ ومقومات الحوكمة؛ أهميتها وأهدافها	09
المطلب الأول: مبادئ الحوكمة	09
المطلب الثاني: مقومات الحوكمة	10-09
المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوكمة	11
المبحث الثالث: محددات؛ آليات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها	13
المطلب الأول: محددات وأنظمة حوكمة الشركات.	14
المطلب الثاني: آليات الحوكمة	15
المطلب الثالث : العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في البنوك	18
الفصل الثاني مفاهيم عامة حول الأداء المالي	
المبحث الأول :ماهية الأداء المالي	22
المطلب الأول :مفهوم عام للأداء	23-22
المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي	28
المطلب الثالث :اهداف الاداء المالي	30
المبحث الثاني: مؤشرات و معايير الأداء المالي.	32
المطلب الأول : مؤشرات قياس الأداء المالي في البنوك.	32
المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء .	45

المطلب الثالث : مصادر معلومات تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.	47
المبحث الثالث: أثر الحوكمة على الأداء المالي	50
المطلب الأول: أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة	50
المطلب الثاني: تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات	50-51
المطلب الثالث:دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي	51
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج :	
المبحث الأول: لمحة عن بنك الخليج الجزائر AGB سعيدة	58
المبحث الثاني: تحليل البيانات:	59
الخاتمة	87
قائمة المصادر والمراجع	90-91
الملاحق	93-94

قائمة الجداول: قائمة الجداول:

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:	**61**
جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس.	**61**
جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	**62**
جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب منصب العمل.	**64**
جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	**65**

جدول رقم 06: يبين متوسطات العبارات من 1 إلى 4 من محور الحوكمة.	**67**
جدول رقم 07: يبين متوسطات العبارات من 5 إلى 8 من محور الحوكمة.	**68**
جدول رقم 08: يبين متوسطات العبارات من 1 إلى 4 من محور الأداء المالي.	**70**
جدول رقم 09: يبين متوسطات العبارات من 5 إلى 8 من محور الأداء المالي.	**72**
جدول رقم 10: يبين متوسطات العبارات من 9 إلى 11 من محور الأداء المالي.	**73**
جدول رقم 11:يبين اختبار "ف" لتطبيق الحوكمة على الأداء المالي.	**75**
جدول رقم 12:يبين اختبار معاملات درجة تأثير تطبيق الحوكمة.	**76**
جدول رقم 13: يبين اختبار (T-test) لأثر تطبيق الحوكمة حسب الجنس.	**78**
جدول رقم 14: يبين اختبـار أنوفا (Anova) بين تطبيق الحوكمة و سنوات الخبرة.	**80**
جدول رقم 15: يبين اختبـار أنوفا (Anova) بين تطبيق الحوكمة و المنصب.	**81**
جدول رقم 16: يبين اختبـار أنوفا (Anova) بين تطبيق الحوكمة و المستوى التعليمي	**83**

قائمة الأشكال

شكل رقم :(1-1) جوانب الخلل لدى المؤسسات	**03**
شكل رقم (1-2) خصائص الحوكمة	**06-07**
شكل رقم (1-3) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD	**09**

الشكل: يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر بسعيدة	**59**
الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس.	**62**
الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	**63**
الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب منصب العمل.	**65**
الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	**66**
الشكل رقم 05: يبين متوسطات العبارات من 1 إلى 4 من محور الحوكمة	**68**
الشكل رقم 06: يبين متوسطات العبارات من 5 إلى 8 من محور الحوكمة	**70**
الشكل رقم 07: يبين متوسطات العبارات من 1 إلى 4 من محور الحوكمة	**71**
الشكل رقم 08: يبين متوسطات العبارات من 5 إلى 8 من محور الأداء المال	**73**
الشكل رقم 09: يبين متوسطات العبارات من 9 إلى 11 من محور الأداء المالي	**74**

الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر تبني مبادئ الحوكمة على الأداء المالي بنك AGB، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال توزيع على عينة مكونة من 40 بين الموظفين و المساهمين في المؤسسة محل الدراسة، والذي تضمن ثلاثة محاور: المحور الأول تمثل في المعلومات الشخصية، أما المحور الثاني مفاهيم حول الحوكمة الثالث تعلق بالمتغير التابع (الأداء المالي للمؤسسة)، وتم معالجة نتائج الاستبيان عن طريق برنامج spss.

توصلت الدراسة إلى أن مبادئ الحوكمة تؤثر بشكل ايجابي على الأداء المالي لبنك AGB

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الأداء المالي مبادئ الحوكمة ، آليات الحوكمة .

Abstract

The study aims to highlight the impact of adopting governance principles on the financial performance of AGB Bank, where the study relied on the descriptive approach, by distributing a sample of 40 employees in the institution under study, which included three axes: the first axis represented personal information, while the second axis is concepts about governance, and the third is related to the dependent variable (the financial performance of the institution), and the results of the questionnaire were processed using the SPSS program. The study concluded that governance principles positively affect the financial performance of AGB Bank.

Keywords: Governance, financial performance, governanceprinciples, governancemechanisms.

المقدمة

المقدمة:

أدى انتشار الفساد المالي و الإداري و الأعمال الغير مشروعة بشكل كبير بعد الحرب العالمية إلى خسائر مالية كبيرة وانهيار للشركات و المؤسسات المالية الكبرى و هو ما أدى إلى انخفاض و فقدان الثقة في الأسواق المالية و عند مجالس الإدارات و القائمين على إدارة المؤسسات و كذلك تراجع مستويات الإدارة المالية و المحاسبين و المراجعين و المراقبين و ظهور المخاطر الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسات و هو ما بشأنه تهديد استقرارها و التأثير عليها سلبا و توقف أعمالها

و على هذا الأساس بدأت المنظمات الدولية و الأجهزة الرقابية بالبحث و التفكير في كيفية الخروج من تلك الأزمات و من هنا دعت الحاجة إلى وضع مجموعة من المعايير و القواعد و الأسس بهدف تحسين مستوى أداء المؤسسات و توفير الرقابة الجيدة و الفعالة على أعمال المؤسسات و تحقيق الحماية اللازمة للحقوق و ذلك تحت إطار مفهوم "الحوكمة" و التي أصبحت من أهم متطلبات الإدارة الرشيدة في الهيئات و المؤسسات في جميع دول العالم و تعد الحوكمة أول خطوة في عملية الإصلاح الإداري و المالي و التنظيمي و التطوير المؤسسي من خلال تطبيق مبادئ العدالة و الشفافية و الإفصاح و المساءلة و إيجاد البيئة الرقابية المحكمة و الفاعلة و الالتزام بالمعايير الموضوعة لتحقيق أهداف الهيئات و المؤسسات

إن الهدف من دراسة الأداء المالي للمؤسسات هو التعرف على الوضع المالي المقدم في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة و يعتبر أداة أساسية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية هذا التقييم مهم للعديد من أصحاب المصالح كرجال الأعمال و المدراء الموردين و مؤسسات الائتمان الموظفين و العملاء المنافسين و المستثمرين و المؤسسات الحكومية . بينما تقوم الشركات بتحليل أوضاعها

المالية من خلال حساب و تقييم المؤشرات المالية الحديثة {القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية}و باقي المؤشرات المتمثلة في التوازن المالي النسب المالية بالاعتماد على القوائم المالية و بلدي الجزائر بدورها تعد واحدة من البلدان التي سعت إلى تطبيق الممارسات السليمة للحوكمة و مبادئها من خلال تطوير نظام يعتمد على بناء الحكم الراشد للمؤسسات وبناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها و انفتاح اقتصادها من خلال تطوير نظام موجه إلى أسس معايير دولية تمكن من تحقيق الشفافية و المصداقية للمعلومات المحاسبية و المالية المقدمة من طرف المؤسسات الجزائرية

و في هذا الإطار حاولت التعرف على واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية و تمحورت دراستي حول السؤال الرئيسي التالي:

أولا:إشكالية الدراسة

ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة بنك خليج الجزائر سعيدة؟

الإشكاليات الفرعية:

هل تقوم المؤسسة المالية محل الدراسة بتقييم الأداء المالي؟

هل توجد علاقة بين الحوكمة و الأداء المالي؟

هل يؤثر تطبيق معايير الحوكمة في تحسين الأداء المالي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

لمعالجة مشكل الدراسة قمت بطرح الفرضيات التي تساهم في الإجابة عن السؤال الرئيسي و التساؤلات الفرعية

الفرضية العامة

-نعم يساهم تطبيق معايير الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية محل الدراسة

الفرضيات الفرعية

نعم تقوم المؤسسة محل الدراسة بتقييم الأداء المالي

نعم توجد علاقة بين الحوكمة و الأداء المالي

نعم يؤثر تطبيق معايير الحوكمة في تحسين الأداء المالي

ثالثا: أهمية الدراسة

نظرا للازمات و الانهيارات الاقتصادية للمؤسسات في السنوات السابقة ونظرا لضرورة الحوكمة و الأداء المالي للمؤسسات وجب توضيح أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة المالية و من ثم فان هذه الدراسة ستكون بمثابة محاولة لمواكبة ما يجري من تطورات اقتصادية.

رابعا:أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى:

التعريف بالحوكمة و الأداء المالي

كيف تساهم الحوكمة في تحسين الأداء المالي

ضرورة حوكمة المؤسسات المالية

مدى تبني المؤسسة المالية لتطبيق الحوكمة

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية و موضوعية

-الأسباب الذاتية:

-الرغبة في البحث عن هذا الموضوع

-التطرق لموضوع مهم في المؤسسات المالية

الأسباب الموضوعية:

الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع

ملائمة الموضوع مع التخصص

أهمية الموضوع البالغة لدى المؤسسات و الأطراف ذات العلاقة.

سادسا:حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل في المؤسسة المالية بنك خليج الجزائر ولاية سعيدة

الحدود الزمانية:تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023-2024

سابعا: الدراسات السابقة:

الدراسات التي لها علاقة بالموضوع و تمت دراستها سابقا

1-دراسة من طرف جوادي سميرة بعنوان اثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي لشركات التامين التكافلي سنة 2020 أطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

هدفت هذة الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين حوكمة الشركات و الأداء المالي و ذلك بالتطبيق على شركات التامين التكافلي و في الملخص لم تتوصل إلى ما يثبت وجود علاقة بين خصائص الحوكمة ككل على مؤشرات الأداء المالي

2-دراسة نورة محمدي و محمد الصغير قريشي بعنوان اثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البيتروكيماوية المدرجة في سوق المال السعودي دراسة تطبيقية،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد09؛2016 هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر حوكمة الشركات على

الأداء المالي للشركات الصناعية البيترو كيماوية المدرجة في سوق المال السعودي للفترة الممتدة من 2010-2015باستخدام نموذج انحدار بائل لتحديد اثر التغير في حوكمة الشركات و في الملخص توصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي و ذو دلالة معنوية لاستقلالية مجلس الإدارة على أداء الشركة و عدم وجود اثر لكل من ازدواجية الأدوار و حجم مجلس الإدارة و نشاط لجنة التدقيق على الأداء المالي للشركة.

3-دراسة من طرف ربيحي جهاد و زيتوني فتيحة بعنوان اثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات سنة2023

و في الملخص تبين وجود اثر ايجابي لمبادئ الحوكمة على الأداء المالي كما أثبتت الدراسة أيضا أن الوكالة البنكية محل الدراسة تطبق الحوكمة إلى حد ما

4-دراسة نهى احمد الحايك بعنوان اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية(دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية) مشروع بحث لنيل درجة الماجيستير في إدارة الأعمال سنة 2016 هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة في تحسين الأداء في المديرية العامة للجمارك في سوريا و في الملخص تبين أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في رفع الاداء

5-اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي (دراسة حالة بنك BNA فرع غرداية خلال الفترة 2011-2014 من إعداد الطالبة بن دكن سمية سنة2016 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي و في الملخص تبين قواعد الحوكمة المتعلقة ب (المعاملة المتساوية و ضمان حقوق المساهمين الإفصاح و الشفافية و دور أصحاب المصالح مهام و مسؤوليات مجلس الإدارة)ليس لها علاقة بالأداء المالي و مؤشراته.

يتوفر البنك على دليل مكتوب يتضمن التطبيق الجيد لقواعد و مبادئ الحوكمة(حسب أراء العينة).

6 - اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي–دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالولاية المنتدبة تقرت من إعداد بن عوالي إيمان و بوخاري عبد الحميد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية كما هدفت على معرفة مستوى التزام كل مؤسسة بقواعد الحوكمة و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لغرض جمع المعلومات حول المؤسسات عينة الدراسة و قد تم تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي(spss) و لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حيث لاحظنا أن المؤسسات محل الدراسة تطبق قواعد الحوكمة بدرجة متفاوتة كما يوجد تأثير ايجابي لقواعد الحوكمة .

ثامنا: نموذج الدراسة

تاسعا:منهجية الدراسة

اعتمدت في دراستي على المنهج الوصفي التحليلي

عاشرا:أدوات الدراسة

من اجل معالجة مشكلة الدراسة و تأكيد صحة الفرضيات اعتمدت على الاستبيان كأداة مستخدمة في هذه الدراسة

حادي عشر: تقسيمات الدراسة

من اجل الإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية قمت بتقسيم البحث إلى جانبين نظري ة تطبيقي و هو كالأتي:

1–مقدمة ركزت على أهم الجوانب الخاصة بالدراسة

2–**الفصل الأول: الحوكمة**

3-**الفصل الثاني: الأداء المالي**

4-الفصل الثالث:قمت بدراسة بدراسة العلاقة بين الحوكمة و الأداء المالي و كيف تؤثر فيه بتطبيق على مؤسسة مالية بنك خليج الجزائر لحل الإشكالية المطروحة سابقا و لتأكيد صحة الفرضيات من عدمها و هذا ما سنتطرق له كنتيجة لهذا الفصل

5-**الخاتمة:**

اثني عشر:صعوبات الدراسة

هناك بعض الصعوبات أهمها مايلي:

نقص فهم بعض المساهمين بالمؤسسة بطبيعة البحث

صعوبة في توزيع الاستبانة

الفصل الأول:

الحوكمة

تمهيد

نظرا للأزمات الاقتصادية والمالية التي شهدنها العديد من دول العالم والتي أدت إلى انهيار وإفلاس العديد من الشركات الكبيرة؛ هذه الانهيارات سببها التصرفات غير الأخلاقية للمديرين التنفيذيين ولأعضاء مجالس الإدارة والمحللين الماليين ومراجعي الحسابات؛ كذلك نقص الإفصاح وانعدام الشفافية وغياب المسائلة.

هذا ما دفع المنظمات الدولية المتخصصة للبحث عن آليات حديثة للإدارة والرقابة تساهم في معالجة هذه الاختلال ومن ثم حماية حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة؛ ومن هنا تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة والحث على تطبيقه في جميع المؤسسات الاقتصادية.

وعليه في هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأسس النظرية للحوكمة؛ ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا

الفصل كالأتي:

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة؛ أهميتها وأهدافها

المبحث الثالث: محددات؛ آليات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

إن وجود نظام سليم في المؤسسات يعتبر احد الركائز الأساسية لسلامة عمل المؤسسات، حيث يوفر القطاع المصرفي في الائتمان والسيولة اللازمة لعمل المؤسسة ونموها كما أن القطاع المصرفي السليم هو احد أهم الركائز التي تساهم في بناء الإطار المؤسسي لحكومة الشركات

ومنه تظهر جليا أهمية تطبيق الإطار النظري للحوكمة .

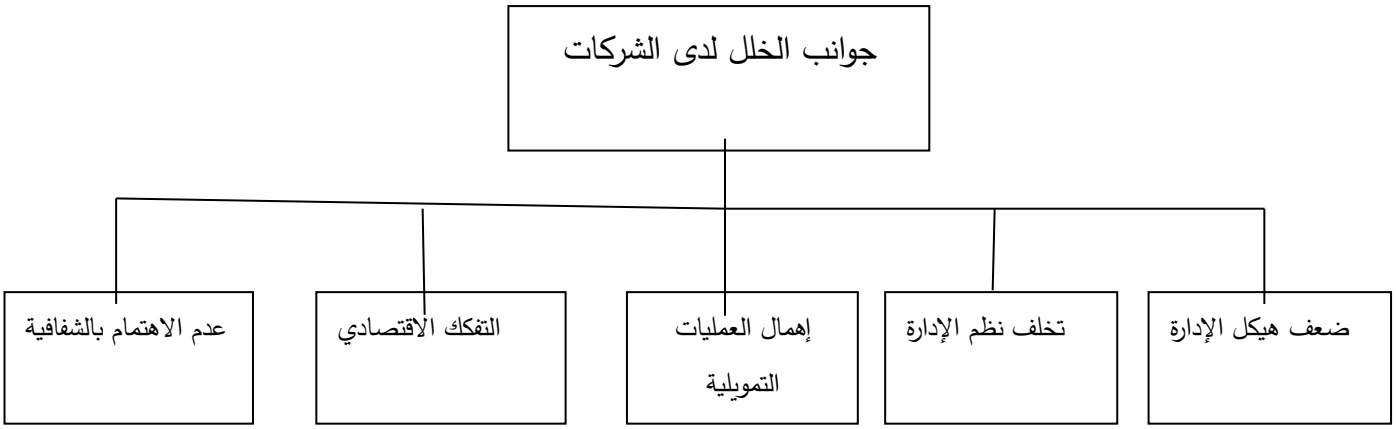
المطلب الأول: نشأة الحوكمة

نشأ مفهوم الحوكمة بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة؛ وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات ففي عام 1976 قام كل من (meckling& jenson) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة؛ أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية COSO) المعروفة باسم لجنة تريد وآي (treadway commission)؛ والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية الحوكمة الشركات (cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية الحوكمة الشركات the financial aspects of corporate) (governance؛ ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001 وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD1999) بعنوان مبادئ حوكمة الشركات (sof principle governance corporate وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم. **(حساني وآخرون؛ 2012؛ ص 4).**

و قد ظهرت الحوكمة نظرا لوجود جوانب الخلل لدى الشركات يمكن توظيحها في الشكل التالي:

الشكل:رقم (1):جوانب الخلل لدى الشركات



المصدر:محسن احمد الخضيري حوكمة الشركات مجموعة النيل العربية 2005ص92

المطلب الثاني:تعريف الحوكمة

إن وجود نظام سليم في المؤسسات يعتبر احد الركائز الأساسية لسلامة عمل المؤسسات، حيث يوفر القطاع المصرفي في الائتمان والسيولة اللازمة لعمل المؤسسة ونموها كما أن القطاع المصرفي السليم هو احد أهم الركائز التي تساهم في بتاء الإطار المؤسسي لحكومة الشركات

ومنه تظهر جليا أهمية تطبيق الإطار النظري للحوكمة .

تعريف الحوكمة:

يعود أصل مصطلح الحوكمة governance إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة و مهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج و الأعاصير و العواصف،و ما يمتلكه من قيم و أخلاقيات نبيلة و سلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح و ممتلكات الركاب فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان و عاد و حقق مهمته بسلام...أطلق عليه خبراء البحار"القبطان المتحوكم جيدا"(محسن الخضيري:2005)

و بصفة عامة يمكن أن نقول بان الحوكمة أو الحاكمية أو الحوكمة الصالحة أو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الصالح good governance تهدف إلى مكافحة الفساد و تحقيق الشفافية و المساءلة و العدالة...(أبو النصر مدحت محمد ص 39-2015)

في بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم الحوكمة (the governance)؛ ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل ؛ وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم. (سليمان؛ 2006 ص (15)

– **المفهوم اللغوي للحوكمة:** لغويا الحوكمة معناها التحكم أو الحكم أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة؛ سواء بالتوجيه والإرشاد؛ اللجوء إلى العدالة؛ أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية.

– **المفهوم الاصطلاحي للحوكمة:** أما اصطلاحا فهناك عدة تعاريف للحوكمة طبقا لما جاء في مقالات وكتابات الباحثين؛ وتقارير مختلف الهيئات والمنظمات الذين اعتبروا أن الحوكمة تعني: إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة؛ بما يحافظ على حقوق المساهمين والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح؛ وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم؛ باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية. **(غضبان؛ 2015؛ ص 16)**

ولمزيد من التوضيح نورد مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم الحوكمة:

تعرف الحوكمة على أنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين ادارة الشركات و المساهمين و أصحاب المصالح فيها،و ذلك عن طريق الإجراءات و الأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة و توجيه أعمالها من اجل ضمان تطوير الأداء و الإفصاح و الشفافية و المساءلة بها، و تعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل و مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.(احمد إبراهيم،2005،صفحة7)

- هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها؛ هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم؛
- هو مجموعة من الحوافز والقواعد التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين؛

- هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية؛ وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى.

✓ من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم الحوكمة وهي: مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛

✓ تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛

✓ التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛

✓ مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين (سليمان) 2006 ص ص15-16)

كما يمكن استعراض مفهوم الحوكمة بالنظر إليها من بعض الجوانب الهامة كالجوانب القانونية

والاقتصادية والاجتماعية

- **المفهوم القانوني للحوكمة:** تقوم الحوكمة من الناحية القانونية بالتأكد من الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة؛ وتعد حجر الزاوية في تنظيم العلاقات التعاقدية بين هؤلاء الأطراف بما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم ؛ وتقوم بالتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة.

المفهوم الاقتصادي للحوكمة: يعني مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال وتحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم.

المفهوم الاجتماعي للحوكمة : يتسع مفهوم الحوكمة في معناه الواسع ليشمل الجانب الاجتماعي وحماية الأطراف المختلفة؛ ويضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات تجاه مجتمعها المسؤولية الاجتماعية للشركات corporatesocialresponsability ؛ فمفهوم

الحوكمة لا يضم الشركات والمؤسسات الاقتصادية وأسواق المال فحسب؛ بل يمتد ليشمل كل المؤسسات ووحدات الإنتاج وتقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام العاملة في المجتمع؛ حيث يؤثر نشاطها على رفاهية الأفراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع؛ فالحوكمة من منظور مجتمعي تنموي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد ؛ والمجتمع ككل. **(خضر : 2012؛ ص ص 88-91)**

من خلال عرض مختلف التعاريف الخاصة بمفهوم الحوكمة نستنتج أن الحوكمة هي مجموعة من الآليات والإجراءات والممارسات التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في تحقيق الربح؛

الاستمرارية والتطور.

المطلب الثالث: خصائص الحوكمة

من خلال مجموعة المفاهيم المختلفة التي أعطيت للحوكمة والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح ؛ نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص؛ حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛

الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛

الاستقلالية أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل؛

المسائلة:هي إمكانية تقييم تقديم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة؛

العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصالح في المنشأة؛

المسؤولية الاجتماعية:أي النظرإلى الشركة كمواطن جيد. **(الرزي؛ 2013؛ص (51)**

شكل رقم (2) خصائص الحوكمة

المصدر : عمر علي عبد الصمد إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر دراسة مقارنة مع مصر ص 11 2013

المبحث الثاني: مبادئ ومقومات الحوكمة؛ أهميتها وأهدافها

يعتبر مصطلح الحوكمة واحد من أبرز الموضوعات التي حازت اهتماما دوليا واسعا؛ ومن أجل التطبيق السليم لمصطلح الحوكمة سعت العديد من الهيئات الاقتصادية الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ صندوق النقد الدولي والبنك الدولي إلى وضع مجموعة من المبادئ والمقومات التي ترتكز عليها.

وعليه في هذا المبحث سيتم التطرق إلى المبادئ الستة (06) التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD و مقوماتها؛ بالإضافة إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الحوكمة؛ من خلال التطرق إلى أهميتها وأهدافها .

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة

نظرا للدور المهم الذي تلعبه الحوكمة حاولت العديد من المنظمات و الهيئات الدولية إلى وضع أسس صحيحة لتطبيقها بطرق فعالة من بين المنظمات المهمة في إرساء مبادئ الحوكمة نجد منظمة التعاون الاقتصادي OECDالمؤسسة المالية الدولية IFC و اتحاد مصرف العربية UABبحيث تسمح هذه المبادئ بالتطبيق السليم للحوكمة

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (اوصيف 2010 الصفحات 24-26)

-**حقوق المساهمين:**بحيث تشمل حق التصويت في الجمعية نقل الملكية الحصول على عائد من الأرباح و تدقيق القوائم المالية بالإضافة إلى اختيار مجلس الإدارة

-**المعاملة المتساوية للمساهمين:** توفير المساواة بين جميع المساهمين الأقلية منهم و الأجانب بالإضافة إلى حقهم في الدفاع عن حقوقهم و الحصول على تعويضات في حال انتهاكها

-**دور أصحاب المصالح** : احترام حقوقهم القانونية خلق روح التعاون بين الشركات و أصحاب المصالح و منحهم الحق في الحصول على المعلومة

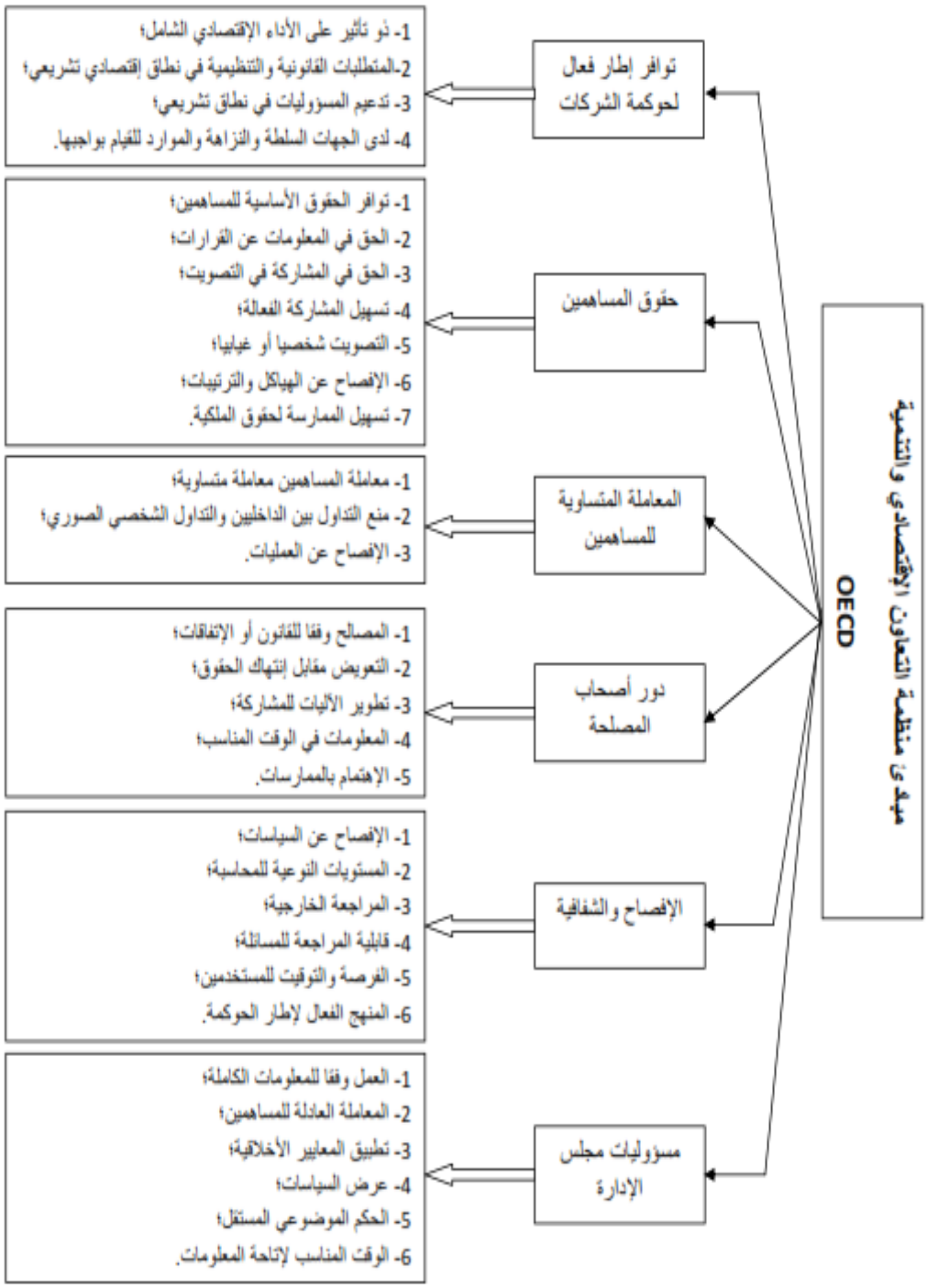
-**الإفصاح و الشفافية:**الإفصاح عن المعلومات المهمة للشركة في الوقت المناسب و بشكل دقيق كالأداء المالي

-**مسؤوليات مجلس الإدارة:**ضمان الإشراف و التوجيه الاستراتيجي للشركة و القيام بواجباته القانونية

-**ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:**تحديد المسؤوليات بشكل واضح بين السلطات الإشرافية التنظيمية و التنفيذية بالإضافة إلى تعزيز شفافية الأسواق و التناسق مع أحكام القانون

والشكل التالي يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وأبرز ما جاء فيها:

شكل رقم (3) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD



المصدر :مُحَمَّد مصطفى سليمان،حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري،الدار الجامعية الإسكندرية،2006ص44

المطلب الثاني: مقومات الحوكمة

حوكمة المؤسسات لابد لها من أربعة مقومات أساسية هي:

- **الإطار القانوني:** هو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة للمؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات؛ وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات؛ كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراء الحوكمة؛ ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنا داخليا لها؛ لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة؛ فالرقابة الداخلية ليست صمام

أمان من الغش والاحتيال في الشركات خاصة وأنه لا توجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة الشركات.

- **الإطار المؤسسي:** وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات؛ مثل الهيئة العامة لسوق المال ؛ والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك ؛ وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الإنتمائي والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها؛ ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها؛ وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والإقتصاد القومي عامة.

- **الإطار التنظيمي:** يتضمن عنصرين هما النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة؛ وكذلك أسماء وإختصاصات المديرين

التنفيذيين.

- روح الانضباط والجد والاجتهاد الحرص على المصلحة العامة للشركة؛ وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة ؛ والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان

من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان؛ ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية **(بن درويش؛ 2007؛ ص ص 34-36)**

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة

في هذا المطلب سيتم إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الحوكمة؛ من خلال عرض أهميتها وأهدافها.

1- أهمية الحوكمة

ترجع أهمية الحوكمة إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسينها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية عالمية للتوسع والنمو ؛ وأيضا بجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة؛ مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية؛ مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة؛ مع أنه بالإضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط الآتية:

- إن تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مسائلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية؛ والتأكيد على الشفافية؛ كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري

واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة؛

- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضا وحماية أصول الشركة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة ؛ وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية؛ كل ذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغنى الفاحش والفساد الإداري والأزمات والإفلاس؛

- إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها ؛ وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها؛ كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الاستثمارات والنمو **(بن درويش؛ 2007؛ ص ص 32.31)**

تجنيب الشركات حالات الفشل الإداري و المالي و تعظيم قيمة الشركة في السوق و ضمان بقائها و استمرارها**(المشهداني و طالب ص 33)**

تصميم و تطبيق النظم الآليات و التشريعات التي تكفل حق المواطن في مغرفة و فهم و مراقبة سلوكيات الموظفين العمومين و إتاحة المعلومات للمواطنين و تمكين ذوي العلاقة من الأفراد و المنظمات الغير حكومية من مراقبة و مساءلة الموظفين العموميين و المسئولين إتاحة الفرص للمواطنين للمشاركة في صتع السياسات ووضع القواعد للعمل في مختلف المجالات**(العشماوي و اخرون ص 180-186)**

ومن جملة التأثيرات التي تحدث نتيجة لغياب الحوكمة وعدم تطبيقها بشكل جيد نذكر:

- انتهاك حقوق صغار المساهمين؛
- هروب رؤوس الأموال؛
- ضعف المؤسسات القانونية؛
- زيادة نسبة التعاملات الشخصية؛

عدم الاستقرار في الأسواق وظهور الأزمات. **(غضبان؛ 2015؛ ص 66-68)**

2- أهداف الحوكمة:(مريم هاني 2018 ص 9/8)

تعمل الحوكمة على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع مصالح الأطراف بدون استثناء؛

وفيما يلي أهم أهداف الحوكمة:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات و عمليات الشركات و إجراءات المحاسبة على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري
- تحسين الكفاءة المالية و الإدارية الاقتصادية للشركات و ضمان تبني إستراتيجية سليمة و اتخاذ قرارات على أسس سليمة مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء
- تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد المحلي
- المراجعة و تعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات ،تحديد مسؤولية الرقابة لكلا الطرفين و هما مجلس الإدارة و المساهمون للشركة

- عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضائه
- تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين و الأجانب
- تحسين الصورة الذهنية للشركات مما يزيد من ثقة المستثمرين بها
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توضيح صلاحيات كل الأطراف ذات العلاقة
- رفع مصداقية الشركات من خلال تدعيم عملية المساءلة بها و تقويم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة فيه
- تحسين أنشطة الشركة و ضمان حصولها على الأموال بشكل الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء اقتصادي في نطاق بيئتها الاقتصادية
- إدخال الاعتبارات الأخلاقية و تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين و المبادئ و المعايير المتفق عليها
- تحسين الإدارة داخل الشركة و المساعدة على تطوير الخطط الإستراتيجية لها و زيادة كفاءة الأداء
- إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف

المبحث الثالث: محددات آليات الحوكمة و الأطراف المعنية بتطبيقها

يرتكز التطبيق الجيد للحوكمة على جودة مجموعتين من الضوابط والآليات إحداهما تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالشركة ويطلق عليها الآليات الخارجية،أما الثانية وهي الآليات الداخلية والتي تتعلق بالبيئة الداخلية للشركة وهذه الآليات تتحكم فيها مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية وهي تختلف باختلاف نموذج الحوكمة المتبع وحسب البيئة التي تعمل فيها الشركة

المطلب الأول: محددات حوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توفر و مستوى جودة مجموعتين من المحددات و هي محددات داخلية و محددات خارجية(الجيلاني 2015 ص15/14)

أولا: المحددات الداخلية:

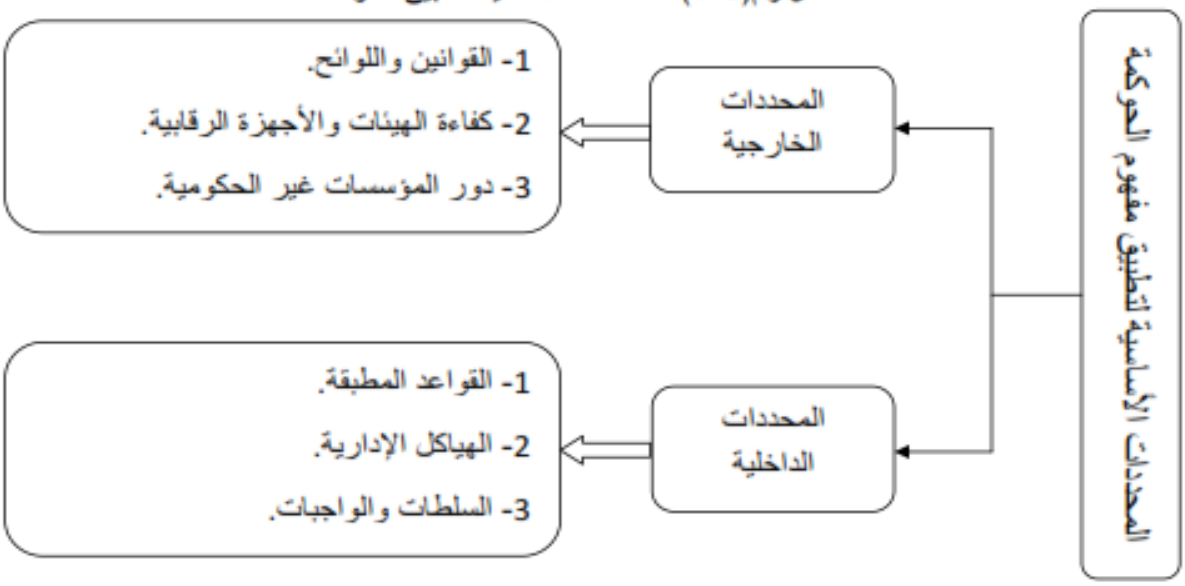
تشير المحددات إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل الشركة بين ثلاثة أطراف رئيسية فيها و هي: الجمعية العامة مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، و ترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

ثانيا:المحددات الخارجية:

تشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة و تشمل ما يلي:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل (قوانين سوق المال و الشركات و تنظيم المنافسة و منع الممارسات الاحتكارية و الإفلاس)
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات
- درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج
- كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات ، و ذلك فضلا عن بعض الأجهزة ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل (الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين و المحاسبين و المحامين و الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية و غيرها)
- بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و المراجعة و التصنيف الانتمائي و الاستثمارية و ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يتضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة ، و التي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص

شكل رقم(1-4): المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة



المطلب الثاني:

أولا:آليات الحوكمة

بالنظر للمبادئ المذكورة سابقا خلال المبحث الثاني يتضح أن للحوكمة مجموعة من الآليات التي

يتم استخدامها لتنفيذ حوكمة الشركات في التطبيق العملي.

حيث تنقسم آليات الحوكمة إلى آليات داخلية و آليات خارجية؛ كما يلي:

1- آليات الحوكمة الداخلية

تنصب آليات الحوكمة الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة؛ وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة؛ ويمكن تصنيف آليات الحوكمة الداخلية إلى ما يأتي:

-**مجلس الإدارة:**يعتبر من ابرز الآليات الداخلية حيث يمارس دورا هاما كآلية للحوكمة الداخلية في مراقبة أداء الإدارة العليا و العمل على حل المشاكل بين المديرين و المساهمين مما يحسن أداء المؤسسة المالية.

-**استقلالية مجلس الإدارة:**إن استقلالية عضوية مجلس الإدارة هي النسبة المئوية لأعضاء مجلس الإدارة الخارجيين و غير التنفيذيين.

-**ازدواجية مدير مجلس الإدارة** : ضرورة فصل مهام رئيس التنفيذي عن رئيس مجلس الإدارة هو آلية مراقبة لها دور كبير في تسيير شؤون البنك من اجل تفعيل دور الحوكمة بشكل جيد.

-**لجان مجلس الإدارة:** من اجل ممارسة الحوكمة بشكل جيد في البنوك يتطلب في اغلب الأحيان إنشاء لجان متخصصة تعمل تحت مسؤوليتها،و هي منبثقة عن مجلس الإدارة:مثل لجنة المراجعة و لجنة المكافآت...الخ.

-**المراجعة الداخلية:**و هذا من اجل تحقيق أهداف البنك فيما يتعلق بالتقارير المالية الموثوقة،و يكون هذا من خلال مدقق داخلي تابع للبنك تحت إشراف مجلس الإدارة.

-**الإفصاح و الشفافية:** كإجراء وقائي و أدبي لضمان تطبيق الحوكمة الفعالة لابد من ضمان عامل الإفصاح و الشفافية مما يعطي الجمهور صورة حقيقية للبنك من اجل جذب المستثمرين.(جليلة2021 الصفحات 82-94)

2-آليات الحوكمة الخارجية:

-**المراجعة الخارجية:** هي عملية إبداء رأي من مراجع مستقل من اجل المصادقة على البيانات المالية للمراجع الداخلي؛إذ تعتبر المراجعة الخارجية كإنذار مبكر للبنوك من اجل الالتزام بالإجراءات الوقائية.و هذا ما يؤدي إلى تطبيق الحوكمة بشكل جيد.(محمود 2019صفحة97)

-**شركات التصنيف و التقييم الائتماني:** و يتمثل دورها في المساعدة على دعم الالتزام في الأسواق من خلال توفير المعلومات لجميع المستثمرين و كذلك من اجل زيادة دعم الشفافية و الإفصاح.

-**الإطار القانوني و الرقابي:**و تتمثل في السلطات الرقابية عن البنوك و التي تتمثل في البنك المركزي.

ثانيا:الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أطراف و عناصر كثيرة تعمل من اجل تحقيق الحوكمة و تشمل هذه الأطراف كل من هو مستفيد من الحوكمة أي كل من له متطلبات و احتياجات و أهداف ينوي الحصول عليها،ليس فقط في الحاضر ،و لكن أيضا لما سيتحمله في المستقبل ،فهي أطراف متداخلة و متفاعلة و مرتبطة فيما بينها و عليه لابد من كافة الأطراف ذات المصلحة البقاء على صلة بالشركات ، وعلى صلة بالنظام الاقتصادي و المالي و حركة الاستثمار و حركة الإيداع و الاقتراض جميعها طرف أصيل من أطراف الحوكمة ،فاعلين و متفاعلين فيها(الخضيري صفحة167-168)

-**المساهمين:** و هم من يقومون بتقديم رأس مال للمؤسسة،عن طريق ملكيتهم للأسهم ،و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و أيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ،و هم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة لحماية حقوقهم.

-**مجلس الإدارة:**و هم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، و يقوم باختيار المديرين التنفيذيين ،و الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أداء ،كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

-**الإدارة:** هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة،و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها،بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

-**أصحاب المصالح:** هم كل المجموعات و الأفراد التي تستطيع أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق أهداف الشركة و تتكون هذه المجوعات من المساهمين ،الدائنين ،الموظفين،العملاء،الموردين ،جماعات المصالح العامة و الهيئات الحكومية.

المطلب الثالث : العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في البنوك

إن التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي يتوقف على مجموعة من العناصر الهامة والمتمثلة في ما يلي :

وضع الأهداف الإستراتيجية ومجموعة المبادئ المعروفة لجميع موظفي البنك:

لا يمكن للبنك أن يدير أنشطته وعملياته دون أهداف إستراتيجية يريد تحقيقها،إذ يجب وضع مجموعة من المبادئ التي تستخدمها الإدارة لتحقيق هذه الأهداف. حيث يتولى مجلس الإدارة مسؤولية صياغة الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة عمليات البنك، بالإضافة إلى صياغة المبادئ الواجب إتباعها في الإدارة، كما يجب عليه التأكد من وضع حد للفساد المالي والإداري ومنع تنفيذ السياسات التي تضعف كفاءة الحوكمة .

وضع وتنفيذ سياسيات واضحة بشأن مسؤوليات البنك :

من مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الرئيسية لمجلس الإدارة نفسه والإدارة والعليا ،وتحدد الإدارة العليا المسؤوليات المختلفة للموظفين بناءا على التدرج الوظيفي

التأكد من كفاءة مجلس الإدارة :

يجب أن يكون لأعضاء مجلس إدارة البنك أدوار وقدرات عالية، وأن يكونوا على دراية كاملة بدورهم المهم والأساسي في عملية الحوكمة، ولا يتأثرون بأي عوامل داخلية أو خارجية، وأن يتحملوا المسؤولية الأساسية عن الأعمال التي يقومون بها، ويجب على البنك متابعة أداء أعضاء مجلس الإدارة. البنك وأن يمتلك المعلومات اللازمة والكافية لمساعدة البنك على تحديد أوجه القصور وأوجه القصور حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. **(**بريش، 2006، صفحة 220_221**)**

ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا

بما أن مجلس الإدارة دوره رقابي اتجاه أعضاء الإدارة العليا فهذا دلالة على أهمية الإدارة العليا في الحوكمة والتي يجب عليها أن تمارس الرقابة على المديرين التنفيذيين فيها مع الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

– تجنب التدخل المفرط في القرارات المتخذة من قبل المديرين التنفيذيين؛

– مراعاة المهارات والمعرفة الأزمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه

الاستفادة بشكل فعال من العمل الذي يؤديه المدققون الداخليون والخارجيون:

يلعب المدققون دوراً مهماً وفعالاً في نظام الحوكمة، الأمر الذي يتطلب من مجلس الإدارة والإدارة العليا الاهتمام أكثر بعملية التدقيق ونشر الوعي بأهميتها بين جميع الأطراف العاملة في البنك (العاملين والموظفين)، كما يسعون جاهدين لدعم استقلالية ومكانة المدقق الذي يقدم التقرير إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق التابعة له، وبالتالي استخلاص فوائد ملموسة من النتائج التي تم تحقيقها مسبقًا من قبل المدققون .

التأكد من توافق أنظمة الحوافز مع الأنظمة المصرفية :

ولتحقيق هذا الإجماع، يجب أن يوافق مجلس الإدارة على قدرة كبار أعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من المسؤولين على بذل قصارى جهدهم لصالح البنك، ويجب وضع نظام الرواتب في إطار السياسة العامة للبنك بحيث لا يكونون تابعين على أداء البنك على المدى القصير لتجنب ربط الحوافز بمستوى المخاطر التي يتحملها .

مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة

تعد الشفافية ضرورية عند تطبيق الحوكمة لأنها تساعد أولئك الذين يتعاملون مع البنوك والمشاركين في السوق على أن يكونوا قادرين على فهم وفهم كفاءة رأس مال البنك حيثما كان ذلك مناسبًا، وبالتالي توجيه العملاء نحو البنوك التي تتبنى ممارسات الحوكمة الجيدة. (بلعزوز، 2008، صفحة 124_125)

خلاصة الفصل:

ومن خلال التعريف بالإطار النظري لحوكمة والتعرف على محتواها ومبادئها والفعاليين فيها وأبعاد تنفيذها والعوامل الداعمة لها، توصل إلى أن الحوكمة هي أحد جوانب الإدارة المعاصرة. كما أصبحت حوكمة البنوك ذات أهمية خاصة في مجال التنظيم المصرفي نظرا لأهميتها وأهدافها، فضلا عن المزايا العديدة التي تقدمها لأصحاب ومساهمي هذه البنوك. وقد حظي نظام الحوكمة المصرفية التطبيقي باهتمام الجهات الرقابية وعملت المنظمات الدولية معًا لوضع مبادئ لتوجيه ممارساته الجيدة، بما في ذلك

الطريقة التي تتم بها إدارة الشؤون المصرفية من خلال الأدوار الموكلة إلى البنوك. وهي تمتلك مجلس الإدارة والإدارة العليا التي تؤثر في تحديد أهداف البنك مع مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، فضلا عن حماية حقوق المودعين. تعتبر حوكمة البنوك بمثابة أداة معالجة متعددة التخصصات في الاقتصاد البنوك بشكل عام والبنوك بشكل خاص.

الفصل الثاني :الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة

تمهيد

يعد الأداء المالي أداة أساسية لتقييم المؤسسات الاقتصادية و من بين المواضيع

التي لقيت اهتمامات و أبحاث كثيرة من طرف المسيرين و من أصحاب المصالح كرجال الأعمال و المدراء ،الموردين و مؤسسات الائتمان الموظفين و العملاء المنافسين و المستثمرين و المؤسسات الحكومية. خاصة في ظل التحولات التي يشهدها محيط المؤسسات المالية و الاقتصادية الذي أدى إلى ظهور بعض عمليات الغش و الخداع و انهيار العديد من المشاريع الاقتصادية فجاء التحليل المالي بإشكاله الأولية معتمدا على بعض النسب المالية البسيطة المختصة بالسيولة ليساهم في مساعدة المؤسسات للتنبؤ بمستقبل المشاريع الاقتصادية.

و تطرقت في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي و أهميته و أهدافه

المبحث الثاني: مؤشرات الأداء المالي

المبحث الثالث:اثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي

المبحث الأول:ماهية الأداء المالي

المطلب الأول: مفاهيم الأداء المالي

المفهوم العام للأداء: هو نتيجة و قدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها و قدرتها على الاستمرار

إن روح الأداء في المنظمة تعني أن تكون طاقتها الناتجة عنها اكبر من مجموع الجهود المبذولة فيها(كامل احمد أبو ماضي 2018ص18)

مفهوم شامل للأداء المالي: هو الطريقة التي تنجز بها الشركة أعمالها لتحقيق غايتها فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة من اجل الأهداف المرسومة(اليامنة فرج الله2020ص52)

مفهوم الأداء المالي: هو مساهمة الأنشطة في خلق قيمة إضافية و ذلك باستخدام الموارد المالية المتوفرة و تحقيق أهداف الشركة بأقل تكلفة

كما يركز الأداء المالي على استخدام النسب المالية لقياس مدى انجاز أهداف

المؤسسة و يعبر كذلك عن أداء الشركة حيث انه الحافز الأساسي للأعمال

المختلفة التي تمارسها الشركة و يساهم في إتاحة الموارد المالية للشركة و تزويدها بفرص استثمارية (كيلوتي و سعيداني ،2018)

الأداء المالي ما هو إلا عبارة عن مؤشرات كمية و نوعية و ذلك انطلاقا من

القوائم المالية و يتم استخدام هاته المؤشرات لتقويم أداء الشركة(بن عوالي،ابوخاري ع2021ص321)

و يعرف الأداء المالي بأنه أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية و توجيهها

اتجاه المؤسسة الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسة

أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم و النجاح (محمد محمود الخطيب2010 ص45)

مفهوم تقييم الأداء المالي: هو مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز

الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، و بأعلى درجة من الكفاءة.(علاء فرحان طالب و شيماء المشهداني ص 75)

إن تقييم الأداء هو عملية إدارية متكاملة و أداة رقابة فاعلة تعمل للتأكد من أن

النتائج المتحققة خلال فترة زمنية معينة مطابقة للأعمال المنجزة و مقارنتها بتلك

النتائج و الأهداف المخطط لها و الوقوف على الانحرافات و تشخيص أسبابها من اجل تطوير و تحسين الأداء.

المفهوم العام للأداء : هو نتيجة و قدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها و قدرتها على الاستمرار

إن روح الأداء في المنظمة تعني إن تكون طاقتها الناتجة عنها اكبر من مجموع الجهود المبذولة فيها(كامل احمد أبو ماضي 2018ص18)

مفهوم شامل للأداء المالي:هو الطريقة التي تنجز بها الشركة أعمالها لتحقيق غايتها فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة من اجل الأهداف المرسومة(اليامنة فرج الله2020ص52)

مفهوم الأداء المالي: هو مساهمة الأنشطة في خلق قيمة إضافية و ذلك باستخدام الموارد المالية المتوفرة و تحقيق أهداف الشركة بأقل تكلفة

كما يركز الأداء المالي على استخدام النسب المالية لقياس مدى انجاز أهداف المؤسسة و يعبر كذلك عن أداء الشركة حيث انه الحافز الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة و يساهم في إتاحة الموارد المالية للشركة و تزويدها بفرص استثمارية (كيلوتي و سعيداني ،2018)

الأداء المالي ما هو إلا عبارة عن مؤشرات كمية و نوعية و ذلك انطلاقا من القوائم المالية و يتم استخدام هاته المؤشرات لتقويم أداء الشركة(بن عوالي،ابوخاري ع2021ص321)

و يعرف الأداء المالي بأنه أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية و توجيهها اتجاه المؤسسة الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه الى المؤسسة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم و النجاح (محمد محمود الخطيب2010 ص45)

مفهوم تقييم الأداء المالي: هو مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، و بأعلى درجة من الكفاءة.(علاء فرحان طالب و شيماء المشهداني ص 75)

إن تقييم الأداء هو عملية إدارية متكاملة و أداة رقابة فاعلة تعمل للتأكد من أن النتائج المتحققة خلال فترة زمنية معينة مطابقة للأعمال المنجزة و مقارنتها بتلك النتائج و الأهداف المخطط لها و الوقوف على الانحرافات و تشخيص أسبابها من اجل تطوير و تحسين الأداء

الأداء المالي في البنوك (الأداء المصرفي):

يعد الأداء المالي من أوسع وأقدم مجالات الأداء لقياس أداء البنك لما يتمتع به من خصائص الاستقرار والثبات التي تساعد في توجيه البنك نحو الطريق الأفضل والصحيح. هناك خبراء وباحثون ماليون حددوا مفهوم الأداء المالي في إطاره الدقيق بأنه "وصف للوضع الحالي للمنظمة من خلال دراسة المبيعات والإيرادات والأصول والالتزامات والمركز

المالي، والتحديد الدقيق للوضع المالي والمجالات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها، وصافي القيمة أما في المصارف فهو: "انعكاس للمركز المالي للمصرف المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقة عن أعمال المصرف لفترة زمنية معينة " (نجوى، 2022، صفحة 54)

وقد عرف أداء البنك بأنه يعكس الطريقة التي يتم بها استخدام موارد البنك لتمكينه من تحقيق أهدافه وأيضاً حسب (Hopkins & Hopkins) فهو استخدام المؤشرات لقياس مدى تحقيق الأهداف، وتسهيل توفير الموارد المالية وتزويد البنك بمستوى الدعم للفرصة الاستثمارية (عبادة، 2006، صفحة 132)

حيث أن: (غربي، 2017، صفحة 399) الاداء المصرفي يعكس كيفية استخدام البنوك للموارد المالية والبشرية وتطويرها وهذا يسمح له بتحقيق أهدافه وبالتالي فان الأداء المصرفي هو تفاعل عنصرين أساسين :

-طريقة استخدام الموارد أي الكفاءة .
-النتائج التي يتم الحصول عليها وتعني الفعالية.
فالأداء هومزيج بين الكفاءة والفعالية أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة

-**الكفاءة:** تعني الكفاءة تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي استخدام عدد أقل من المدخلات لإنتاج كمية معينة من المنتجات، أو استخدام أقل المدخلات للحصول على الحد الأقصى من المخرجات. (Jean & Jean, 2000, p. 11)

- **الفعالية** :تعني قدرة الشركة على الحصول على الموارد المتاحة واستخدامها بشكل فعال لتحقيق أهدافها. (1) الفرق بين مفهوم الفعالية ومفهوم الكفاءة هو أن مفهوم الكفاءة يركز على العلاقة بين استخدام الموارد (المدخلات) والنتائج (المخرجات)، وبالتالي يركز على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق استخدام الموارد بكفاءة. تحقيق المنتج النهائي، بينما ترتبط

الفعالية بتحقيق الأهداف، أي أن الفعالية تعبر عن قدرة الشركة على تحقيق الأهداف (حريم، 2009، صفحة 92)

مفهوم تقييم الأداء المالي وأهدافه

مفهوم تقييم الأداء المالي :

تقييم الأداء المالي هو اصدار حكم على النتيجة المالية المتحصل عليها للمؤسسة خلال دورة مالية معينة باستخدام مقاييس معينة. (بلغاي، 2016-2017، صفحة 03)

ويعد مفهوم تقييم الأداء المالي مفهوما ضيقا بحيث يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة (خديجة دزايت، 2012-2013، صفحة 13)

. ويمكن تعريف تقييم الأداء المالي على انه ". هو جزء من عملية الرقابة ومجموعة من الإجراءات باستخدام الموارد المتاحة بهدف تحقيق نتائج و معايير مالية أحسن(مروى، 2020-2021، صفحة 19)

يعرف " تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة (دادن و حفصي، 2014، صفحة 42)

إضافة إلى ذلك يعرف أيضا تقييم الأداء المالي بأنه " وصف لوضع البنك الآن وتحديد الاتجاهات التي استخدمها للوصول إليه من خلال دراسة الإيرادات الموجودات المطلوبات، وصافي الثروة، كما أنه يوضح أثر هيكل التمويل والاستخدام مع مؤشرات الربحية، ويعكس الكفاءة التشغيلية والتمويلية للبنك " (بولحية و بوجميعة، 2016، صفحة 3)

ومن خلال التعريف السابق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المالي تعتبر الأداة الرئيسية والضرورية لقياس درجة كفاءة البنك في استغلال الموارد المتاحة والعملية الإشرافية. ومن

جهة أخرى بالتصحيح والتعديل في الاستراتيجيات والخطط الموضوعة، فضلاً عن الاستخدام الرشيد لهذه الموارد، تساعدها على البقاء في بيئة تنافسية. **أولا:**مفهوم الأداء المالي

لكي تقف أي إدارة على نقاط القوة و الضعف وعلى الفرص المتاحف و المعوقات التي يمكن أن تواجهها ، كان لابد لها من تقيم ادائها باتخاذ القرارات الاستثمارية وعلى سد الثغرات والمعوقات التي قد تظهر مستقبلا والاداء ما هو الا مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الاجل الطويل وذات الأجل القصير من اجل تشكيل ثروة. **(بويبة هدى، 2020-2021، صفحة 09)**

كما يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز اهداف ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في إتاحة الموارد المثالية وتزويد الشركة .بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجاتي أصحاب المالح وتحقيق أهدافهم . **(نصير محمد كمال، 2019-2020، صفحة 10)**
ويعرف الأداء المالي أيضا من خلال العوامل التالية :

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية .
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض و ارباح .
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة

خلاصة القول ،يمكن تعريف الأداء المالي بأنه :تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لتحديد قدراتها على خلق القيمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة ومقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف الإستراتجية المحددة من قبل لاكتشاف الأخطاء والانحرافات والبدء في تصحيح الأعمال

المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي:

تتمثل أهمية الأداء المالي في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين(نصير محمد كمال صفحة 11)

كما تكمن أهمية الأداء المالي في النقاط التالية :

– زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية اكبر ونمو ارتفاع في نسبة استخدام واستغلال العمالة الموجودة.

– انخفاض تكلفة رأس المال والتي ترتبط بارتفاع قيمة المؤسسة ،مما تجعل استثمار أكثر جذب للمستمرين والعملاء .

–أداء تشكيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد المتاحة .

–خفض وإمكانية التحكم في الأزمات المالية التي تصيب المؤسسة.

– بناء علاقة أفضل مع كل أصحاب وأطراف المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع (حويذق فريال، 2019–2020، صفحة 19) كل من المجتمع المحلي والدولي.

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام بأنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة و الضعف في الشركة و الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين

و تكمن أهمية الأداء بشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات الأداء و فعاليته و توجيهه نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات و بيان أسبابها و اقتراح

إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة.(سعدون ام ايمن 2023ص 19)

يمكن حصر أهمية الأداء المالي في:(شعوبي و التجاني 2015)

-تقييم ربحية المؤسسة و تحسينها لتعظيم قيمة المؤسسة و ثروة المساهم
-تقييم سيولة المؤسسة لتحسين قدرة المؤسسات على الوفاء بالالتزامات

-تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة كيفية توزيع المؤسسة بمصادرها المالية و استثمارها

-حماية حقوق حملة الأسهم من خلال التأكيد على حقهم في المشاركة في الإدارة و الحصول على المعلومات (بن عمارة و جوادي2018)

- تحديد سبل تطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم (نادية سعودي و آخرون 2016ص4)

-يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقعة عند تحقيق الأهداف

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من اجل تحقيق أهدافها

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام بأنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة و الضعف في الشركة و الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين

و تكمن أهمية الأداء بشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات الأداء و فعاليته و توجيهه نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات و بيان أسبابها و اقتراح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة.(سعدون ام ايمن 2023ص 19)

تحظى عملية تقييم الأداء المالي أهمية بارزة وكبيرة في جوانب ومستويات عدة ومختلفة وأبرزها:

-أنه يساعد توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثره حاجة إلى إشراف .
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائها ، ومساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم .
- على المستوى المالي كان تقييم الأداء و ينص على التأكد من توفير السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر بالإضافة إلى توزيعات الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة ،باعتبار أهداف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة والمحافظة على سيولتها لحمايتها من الإفلاس.
- تعرض الكثير من المؤسسات إلى الفشل وهذا نتيجة لسوء تسيير الإدارة المالية ويأتي دور تقييم الأداء المالي لدراسة هذه المشاكل وتقديم النصح والاستشارة لمعالجتها (مروى، 2020-2021، الصفحات 19-20)

المطلب الثالث:أهداف الأداء المالي:

له عدة أهداف لها أهمية كبيرة نذكر منها:(محمد و ادريسين و اخرون 2009 ص2012)

-الجسر الذي يربط بين الإستراتيجية التي تم اختيارها و قياسات الأداء المحددة التي تؤشر تقدم المنظمة اتجاه رؤيتها و رسالتها و في إطار منظومة القيم التي تعتمدها
-يعطي الوصف الدقيق لما يفترض القيام به ،و تنفيذه بغرض انجاز و تحقيق إستراتيجية منظمة و نجاحها على مستوى بعيد
-تتبنى المنظمة أهداف الأداء من قبيل ردم المهارات ،زيادة تدريب العاملين،حيث يمكن لهذه الأهداف إذا ما تحققت المساهمة بتنفيذ فعال للإستراتيجية المعتمدة
-بلوغ التوازن المالي من طرف الإدارة المالية و بالتالي تحقيق استقرار المؤسسة المالي، و يساهم في توفير السيولة المالية من اجل تامين تمويل الاحتياجات الاستثمارات بأموال دائمة و ضمان تسديد جزء من الديون او كلها في المدى القصير.بالإضافة إلى تخفيض خطر نقص السيولة الذي قد تواجه المؤسسة.(عفاف و اميمة صفحة516)

-لتعظيم قيمة المؤسسة يجب تطويرها، وهذا ما يعكس مدى نجاح استراتجيتها من اجل التطور و البقاء،

-إن ربط الأرباح برقم الأعمال و قياسها يؤدي الى تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح،

-قياس السيولة و قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها (هادف 2014-2015)

أهداف تقييم الأداء المالي :

يسمح تقييم الأداء المالي لقياس الفعالية المالية للمؤسسة من جهة كما يسمح بالحكم على الكفاءة في استغلال مواردها المتاحة من جهة ثانية أي تتعدد الأطراف التي تقوم بعملية التقييم فقط يقوم بها المسير داخل المؤسسة أو مكتب الدراسات خاص ولكل طرف أهدافه الخاصة ، وعليه يمكن القول أن أهداف تقييم الأداء المالي تتمثل في :

-السيولة من خلال قدرتها على الوفاء بالتزامات قصيرة الأجل.

-كفاءة المؤسسة في استخدام رأس المال بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم

-قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية وقادرة على تغطية فوائد الأموال المقترضة .

-قدرة المؤسسة على تحقيق فائض مالي يسمح لها بالتمويل الذاتي لا انجاز بعض المشاريع .

بالإضافة إلى :

- ترشيد الانحرافات ومعرفة أسبابها لكي تتخذ الإجراءات الصحيحة .

- ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المؤسسة لمواردها ، ومدى تحقيق الأهداف المرسومة ، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المؤسسة ، وهذا لضمان الربحية والنمو وتفادي الإسراف المالي(بويبة هدى، 2020-2021، صفحة 15)

المبحث الثاني:مؤشرات و معايير الأداء المالي

المطلب الأول :مؤشرات قياس الأداء المالي في البنوك

البحث التطبيقي يهدف إلى تحديد أثر آليات الحوكمة على الأداء باستخدام

مجموعة من المتغيرات يتم قياس أداء البنك من خلال:

المتغيرات المستندة المحاسبية الخاصة بقياس الأداء (أو ما يسمى بمقاييس الربحية المحاسبية).

المتغيرات المستندة إلى السوق (وتسمى مؤشرات أو نسب السوق) المستخدمة لقياس الأداء، ويتم أخذ كليهما في الاعتبار وتستخدم هاتان المجموعتان من التدابير على نطاق واسع في البحوث المصرفية والحوكمة.

1-مقاييس الربحية:

تركز نسب الربحية على تقدير العوائد الفعلية أو المحتملة البنك على عكس نسب السيولة التي تركز أكثر على تقدير المخاطر، فالأولى توضح الأداء المصرفي لأي بنك وما حققه فعليا، فنسب الربحية هي النوع الأكثر استخدامًا والأكثر أهمية من النسب التي يستخدمها المحللون الماليون لأنها تقيس مدى كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح. ولذلك فإن عدم اقتناع المحللين الماليين بكفاية هذه النسب يعد مؤشرا خطيرا على عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته على المدى الطويل.

وهنا بعض النسب التي تستخدم في حساب ربحية البنك:

1.1)معدل العائد على المجودات ()ROA:((الربيعي و راضي، 2013، الصفحات 148-149**)** يقيس هذا المعدل مدى كفاءة إدارة المصرف وقدرته على تحقيق أرباح صافية من توظيف موجودات المصرففي القروض والاستثمارات وهو يعد أكثر أساليب التحليل المالي استخداما وعلى نطاق واسع في تحليل الربحية وإجمالا يقاس معدل العائد على الموجودات على وفق الصيغة التالية:

العائد على الموجودات = صافي الدخل / معدل إجمالي الموجودات.

ويمكن احتساب معدل العائد على الموجودات بضرب هامش صافي الدخل في معدل دوران الموجودات(الايرادات/الموجودات)أي أن:

العائد على الموجودات = (صافي الدخل / الإيرادات)×(الإيرادات / معدل إجمالي الموجودات)
العائد على الموجودات = (صافي الدخل / معدل إجمالي الموجودات).

1.2)معدل العائد على حقوق الملكية(ROE):

يعد العائد على حقوق المساهمين أهم مقياس للربحية لأنه يحدد مدى كفاية أداء البنك في جميع فئات الربحية الأخرى ويشير إلى درجة المنافسة لبنك معين في جمع الأموال من مصادر خاصة داخل اقتصاد سوق معين. (George H. Hempel, 1994, p. 66)

فهو يمثل ربحية رأس المال الاستثماري المقدم من الملاك للبنك، وتقاس ربحية رأس المال المستثمر في البنك بربحية الفرص الاستثمارية الأخرى، لأن رأس المال هو رأس المال الذي يتم استهدافه على أكثر الفرص الاقتصادية ربحية بالنسبة للمالك، فإن مقدار الربح يعتمد على نوع المخاطرة، فكلما زادت مخاطرة الاستثمار كلما زاد الربح وكان الربح المحقق أعلى من المشاريع المستقرة ذات المخاطر العادية.

ويحسب معدل العائد على حقوق الملكية: (MCmenamin, 1999, p. 304)

معدل العائد على الملكية =صافي الربح ×100

3.1) العائد على حقوق الملكية نموذج متكامل لتقييم الأداء (عادل، 2018، الصفحات 124-125)

يعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية منذ فترة طويلة مؤشرا شاملا لوصف وقياس العلاقة بين العائد والمخاطر. تم استخدام هذا النموذج في الولايات المتحدة منذ أوائل السبعينيات من قبل ديفيد كول على النحو التالي: مقياس لأداء البنك يمكّن المحللين من تقييم أداء البنك مقابل مصدر وحجم الأرباح، ومخاطر رأس المال والمخاطر التشغيلية لمخاطر مختارة (بشكل أساسي). مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر أسعار الفائدة) . يمكن تلخيص مقاييس النموذج كمجموعتين من النسب المتعلقة بقياس العوائد الربحية ومجموعات قياس المخاطر المختارة.

بالنسبة لمجموعة العائد أو الربحية، يمكن توضيح العلاقة بين مؤشراتها من خلال نظام شامل يعرف باسم "نظام "دوبونت" والذي يوضح التأثير المزدوج لكفاءة إدارة التكلفة وإنتاجية الأصول على ربحية الأصول، أو ما يسمى بالعائد على مؤشر الأصول (ROA)، فإنه يوضح أيضًا قدرة الرافعة المالية (EM) على زيادة العائد على حقوق الملكية (ROE) أعلى من العائد على مستوى الأصول.

ويتحدد مؤشر العائد على الأصول (ROA) بمؤشرين هما:

1 هامش الربح (PM) الذي يدل على الكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف. فكلما ارتفع هذا المؤشر كلما دل على كفاءة وقدرة على التحكم في تكاليف المؤسسة.

2 منفعة الأصول (ALU) ويسمى استعمال الأصول، حيث يدل هذا المؤشر على الإستغلال أو الإستعمال الأفضل للأصول، ويمثل إنتاجية الأصول. فكلما ارتفع هذا المؤشر كلما دل على جودة الأصول

يقاس مؤشر هامش الربح بالعلاقة التالية:

هامش الربح = الدخل الصافي / إجمالي الإيرادات.

يقاس مؤشر منفعة الأصول بالعلاقة التالية:

منفعة الأصول = إجمال الإيرادات / إجمالي الأصول.

وعليه فإن:العائد على الأصول = هامش الربح × منفعة الأصول

العائد على الأصول =(الدخل الصافي / إجمالي الإيرادات)× (جمالي الإيرادات× إجمالي الأصول)=(الدخل الصافي / إجمالي الأصول)

تركز الصيغة على مصادر الأداء الأفضل أو الأسوأ، على سبيل المثال، إذا حققت المنظمة عائدًا مرتفعًا على الأصول، فذلك لأنها أكثر فعالية في التحكم ومراقبة التكاليف، وهو ما ينعكس في مؤشر هامش الربح المرتفع، أو من خلال الاستخدام الأفضل للأصول، وهو ما ينعكس في منفعة الأصول أو مؤشر الإنتاجية. الأصول أو عن طريق إجراء تحسينات في كلا المجالين. بدلاً من ذلك قد يكون الأداء الضعيف بسبب أحدهما أو كليهما.

المساهمة الثانية لنموذج " ديبون " (Dupont) هي شرح وتوضيح العلاقة بين العائد على الأصول(ROA)) و العائد على حقوق الملكية (ROE)، إن الفرق بين الاثنين ينبع من استخدام مضاعف حقوقالملكية، إذ عن طريق ضرب العائد على الأصول (ROA) بمضاعف حقوق الملكية (EM) الذي يقاس بالعلاقة التالية :

مضاعف حق الملكية = (إجمالي الأصول / حقوق الملكية)

فإنه يمكن حساب العائد على حقوق الملكية بالشكل التالي:

العائد على حقوق الملكية =(إجمالي الإيرادات× إجمالي الأصول) × (الدخل الصافي× إجمالي الإيرادات) × (إجمالي الأصول/ حقوق الملكية)

كما يتبين من هذه الصيغة تفسير الأداء بشكل أفضل. فإذا حققت المؤسسة عائداً على حقوق المساهمين

فإذا ارتفع سعر عقار ما أو انخفض فيمكن إرجاع أسباب هذا الارتفاع أو الانخفاض إلى العوائد والأصول أو الرافعة المالية أو كليهما ويقول المحللون إنه إذا كان السبب في ارتفاع العائد على الأسهم هو الرافعة المالية ويعرف المساهمون مستوى المخاطرة المطلوبة لهذا العائد ومستوى الأداء؛ وفي المقابل ترى تحقيق عائد مرتفع على حقوق المساهمين (زيادة الكفاءة والإنتاجية) من خلال الإدارة المتميزة للأصول وفي هذه الحالة ستكون رسالة أخرى للسكان المحليين والمساهمين حول إدارة المؤسسة.

أما المجموعة الثانية فهي مؤشر يقيس المخاطر الرئيسية التي يواجهها البنك، ويمكن التعبير عن هذه المؤشرات بنسبة واحدة أو نسب متعددة حسب العناصر المكونة حسب احتياجات التحليل.أو تتعلق بمخاطر محددة ويمكن تلخيص بعض نسب مؤشرات المخاطر الرئيسية في الجدول التالي

الجدول رقم 01:(عادل، 2018، صفحة 126)

المخاطر	نسب المخاطر
مخاطر الائتمان	مخصصات خسائر القروض /إجمالي القروض
مخاطر السيولة	الودائع الأساسية /إجمالي الأصول
مخاطر سعر الفائدة	الأصول الحساسة للفائدة /إجمالي الأصول الخصوم الحساسة للفائدة /إجمالي الأصول
مخاطر رأس المال	حقوق الملكية /الأصول الخطرة إجمالي حقوق الملكية /إجمالي الأصول

مخاطر التشغيل	إجمالي المصاريف /عدد العمال

4.1) هامش صافي الدخل:(الربيعي و راضي، 2013، صفحة 152)

ويقيس المؤشر صافي الربح المحقق بالدينار الواحد من إجمالي الإيرادات ويقيس أيضا قدرة البنك على المراقبة والسيطرة على النفقات وتخفيض الضرائب. وذلك لأن صافي الربح يساوي إجمالي الإيرادات مطروحاً منه النفقات المذكورة أعلاه، وكلما زاد صافي الربح دل ذلك على كفاءة البنك في تقليل النفقات والضرائب.

ويحسب كالأتي :هامش صافي الدخل=صافي الدخل/إجمالي الإيرادات

5.1) هامش الفائدة الصافي: (الربيعي و راضي، 2013، صفحة 153)

ويتم التعبير عن المؤشر بنسبة مئوية، وهي الفرق بين دخل الفوائد ومصروف الفوائد، أو الفرق بين دخل الفوائد المستلمة والفوائد المدفوعة مقسومة على الأصول التشغيلية التي ولدت ذلك الدخل، وتشمل هذه الأصول الاستثمارات والقروض.

ويحسب هذا المؤشر كما يلي: (هامش الفائدة الصافي –مصاريف الفائدة)/الموجودات المربحة.

6.1) معدل العائد على الودائع: (الربيعي و راضي، 2013، صفحة 153)

ويعكس هذا المؤشر قدرة البنك على تحقيق الأرباح من خلال استثمار مختلف أنواع الودائع في الأنشطة الاستثمارية المختلفة والنمو الناتج عنها تطور البنك ونموه وزيادة عوائده.

يحسب هذا المؤشر كالأتي : معدل العائد على الودائع=صافي الدخل/اجمالي الودائع

7.1) معدل العائد على الاموال المتاحة: (الربيعي و راضي، 2013، صفحة 153)

يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى قدرة البنوك على تحقيق عوائد من الموارد المالية المتاحة المتمثلة في الودائع المختلفة وحقوق الملكية.

وتحسب صيغة هذا المؤشر كالأتي:معدل العائد على الاموال المتاحة=(صافي الدخل)//(حق الملكية +الودائع)

8.1) معدل دوران الموجودات: :(الربيعي و راضي، 2013، صفحة 154)

يشير دوران الأصول إلى قدرة البنك على تعظيم الاستفادة من أصوله لتحقيق أقصى قدر من الإيرادات. ومن بين العيوب الأكثر وضوحاً في هذا المقياس هو أنه لا يعطي صورة لمعدل دوران البنك حيث تصبح أصوله متقادمة وتنخفض قيمتها بمرور الوقت، وذلك لأنه على الرغم من الأداء غير اللائق المحتمل، فإن معدل دوران رأس المال يبدو مرتفعاً.

وتحسب صيغة هذا المؤشر كالأتي :معدل دوران المجودات =اجمالي الإيرادات /إجمالي الموجودات

9.1) القابلية الايرادية للموارد المتاحة : (الربيعي و راضي، 2013، صفحة 154)

القدرة على كسب الموارد المتاحة: يقيس هذا المقياس العائدات المحققة على الاستثمارات التي يتم توجيهها من أجلها الموارد التي يحصل عليها البنك من الجهات المختلفة وتحسب القوة الايرادية بالصيغة التالية :

القابلية الايرادية للموارد المتاحة=(صافي الدخل قبل الضرائب+الفوائد المستحقة)//(حق

الملكية+المطلوبات)

1) نسب السوق :

أدى الاهتمام بأداء سوق الأوراق المالية إلى إنشاء مجموعة من المؤشرات الإضافية المفيدة لكل من المستثمرين والمحللين الماليين بالإضافة إلى مؤشر عائد المساهمين، أو ما يسمى بالإدارة المالية، وهو معدل العائد المحقق، وتشمل المؤشرات العامة لتقييم الأداء ما يلي:

2.1)ربحية السهم الواحد (EPS) :

تم تعريف ربحية السهم على أنها صافي الدخل بعد الضريبة مقسومًا على عدد الأسهم العادية القائمة، ويقصد بها الإشارة إلى الربح المكتسب لكل سهم عادي من الأرباح القابلة للتوزيع أو المحددة. ولذلك فهو مقياس للأداء وأحد المتغيرات المهمة في حساب القيمة الحقيقية للأسهم العادية، حيث أنه يعكس حصة الأسهم التي تدعم سعرها السوقي، وتسعى إدارة البنك إلى تعظيم قيمة الأسهم العادية. الربح لكل سهم بحيث يمكن زيادة الأرباح النقدية للسهم.

وتحسب نسبة السهم الواحد كالأتي:ربحية السهم الواحد=صافي الدخل/مجموع الأسهم العادي

تعد ربحية السهم أحد مؤشرات الأداء الأكثر استخدامًا لقياس كفاءة الأداء المالي للبنوك. وتلعب دورًا مهمًا في تحليل الاستثمار ويعتبر ضروريًا أيضًا في:

- توقع الأرباح المتوقع توزيعها.
- معدل النمو المتوقع.
- القيمة المستقبلية للسهم.
- تطوير سياسة الربح

2.1) نسبة السعر إلى الربحية(P/E RATIO):

تعتمد هذه النسبة على العلاقة بين سعر السهم في السوق وأرباحه للسهم الواحد، والتي تسمى نسبة السعر إلى الربح (مضاعف الأرباح)، وتمثل عدد المرات التي يحقق فيها المستثمرون ربحًا لتبرير ذلك السعر الذي تم شراء السهم به، وبعبارة أخرى فإن المستثمرين على استعداد لشراء دينار واحد لكل سهم من الأرباح.

وتحسب هذه النسبة كالأتي:سعر السهم/الربحية=سعر إغلاق السهم الواحد/سعر ربحية السهم الواحد.

وتعكس هذه النسبة توقعات المستثمرين والمساهمين لأرباح البنك المستقبلية، وتقل النسبة أو تزيد حسب معدل نمو الأرباح المتوقعة للسهم الواحد. و الأرباح المستقبلية ستزداد بشكل كبير، لذلك سيتم بيع الأسهم التي من المتوقع أن تنمو أرباحها بأسعار منخفضة، ولكن هذه العلاقة ليست ثابتة لأن وضع الشركة نفسها قد يتغير.

3.1) معدل العائد المتحقق (RJ) :

تشير إلى العائد الفعلي الذي يتم الحصول عليه بعد استثمار الأموال في الأسهم العادية والاحتفاظ بها لفترة معينة، وبالتالي فإن معدل العائد المحقق هو نسبة التغير في ثروة المستثمر في نهاية الفترة مقارنة بالثروة في بداية الفترة. أي أنه يتم التعبير عن معدل العائد كنسبة مئوية، وعادة ما يتم حسابه على أساس سنوي، ولكن يمكن حسابه أيضًا على أساس ربع سنوي أو شهري، ويمثل معدل العائد السنوي الذي يحققه الاستثمار معدل العائد الذي يحققه فعليًا الاستثمار في الأنشطة التشغيلية للمنشأة.

يتكون هذا العائد من جزأين:

-تعتمد توزيعات الأرباح الدورية الفعلية وتحقيق تلك العوائد على قدرة الشركة على تحقيق الأرباح وسياسة الإدارة في تخصيص تلك الأرباح والاحتفاظ بها.
-الجزء الآخر هو العائد على رأس المال، وهو الفرق بين سعر السهم في بداية الفترة وسعر السهم في نهاية الفترة.

ويحسب معدل عائد السهم الفعلي كالأتي:

معدل العائد المتحقق السهم العادي= (سعر إغلاق السهم–سعر افتتاح السهم+مقسوم الإرباح الدوري للسهم)/سعر الافتتاح العادي للسهم

و يترتب على ذلك أن العوائد المحققة في الفترات السابقة قد لا تصل بالضرورة إلى نفس المستوى مستقبلا. استنادا إلى العائد على رأس المال وحده.

يمكن حساب معدل العائد المحقق باستخدام الصيغة التالية:

معدل العائد المتحقق للسهم العادي= (سعر إغلاق السهم العادي – سعر افتتاح السهم العادي)/ سعر افتتاح السهم العادي.

2مؤشرات قياس السيولة: (عادل، 2018، الصفحات 126–127)

تستخدم نسب السيولة لتقدير قدرة منظمة معينة على سداد جميع المدفوعات، مثل السيولة أو القدرة على الوفاء بالتزام أو دين يعني القدرة على الوفاء بالتزاماتك المالية دون صعوبة عند استحقاق الدفعات. في إدارة السيولة ينصب التركيز على كيفية إدارة المنظمة لأموالها قصيرة الأجل، وهي الأموال التي يتم تداولها باستمرار من خلال الممتلكات. ما هي إلا الوظائف التي تتطلب عمليات ثابتة محددة لجعلها تتدفق بسلاسة كل يوم يمر.

وبشكل عام، تقيس نسبة السيولة لدى البنك قدرته على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل بالنقد أو الأصول الأخرى التي يمكن تحويلها بسرعة إلى نقد. إن أهم الالتزامات قصيرة الأجل هي الودائع بشكل عام، في حين أن الأصول التي يمكن تحويلها بسرعة إلى نقد، وأبرزها(الودائع لدى البنوك، والاحتياطيات القانونية الفائضة المودعة لدى البنك المركزي ، والاحتياطيات الثانوية). وهي عبارة عن الأوراق المالية الأجل يمكن استبدالها نقدا مباشرة دون خسارة.

من خلال مايلي يمكن حساب المؤشر كما يلي:

3.1) نسبة الرصيد النقدي: (عادل، 2018، صفحة 126)

تكشف هذه النسبة عن قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل باستخدام الأرصدة النقدية المتوفرة لديه وتكون هذه النسبة كالأتي:

نسبة الرصيد النقدي =(النقد لدى البنك المركزي+النقد لدى المصرف)/(الودائع+الالتزامات الأخرى)×100

وبالإضافة إلى النقد البنكي، فإن بسط نقد البنك المركزي يأخذ في الاعتبار أيضًا هذه النسبة، بدءًا من الالتزامات الأخرى غير الودائع التي قد يتعين على البنك الوفاء بها الآن أو في المستقبل القريب، مثل الشيكات والتحويلات وخطابات الاعتماد لأجل والأرصدة،الودائع المصرفية والقروض من البنك المركزي.

3.2) نسبة الاحتياطي القانوني: :(عادل، 2018، صفحة 127)

ويقصد بالاحتياطيات القانونية الودائع التي تودعها البنوك التجارية لدى البنك المركزي بالإضافة إلى الاحتياطيات النقدية. الاحتياطيات القانونية إلزامية وتأتي عادة في نوعين: الاحتياطيات القانونية والاحتياطيات المغطاة. يتم احتساب هذه النسبة على أساس الاحتياطي القانوني.

وتحسب هذه النسبة كالتالي:

نسبة الاحتياطي القانوني:(النقد لدى البنك المركزي /الودائع +الالتزامات الأخرى)×100

وعادة ما تكون النسبة الاحتياطي القانوني وفق البنك المركزي بين 8-12.

2) نسب كفاية رأس المال :

تنبع أهمية رأس المال من الوظائف التي يمكن أن يحققها، فهو يشكل الأساس لنمو البنك وتطوره في المستقبل، ويلعب دوراً مهماً في استيعاب وتعويض الخسائر غير المتوقعة التي قد يواجهها البنك.حيث يجب أن يتمتع بقاعدة رأسمالية تتناسب مع

حجم وطبيعة نشاطها والمخاطر التي تواجهها. وأن تكون له قدرة أكبر على تحمل الخسائر والتغلب عليها والاستمرار في تقديم الخدمات للعملاء. كما أن لديها القدرة على الاستمرار في العمل، ولذلك فإن احتفاظ البنوك بمستويات مناسبة من رأس المال يؤدي إلى تحسين قدرات الأداء المصرفي، وتعزيز الثقة في المنظومة المصرفية، والحفاظ على استقرار النظام المالي بأكمله. لديها إجراءات لتقييم متطلبات رأس المال اللازمة على أساس الحجم وقياس كفاية رأس المال من خلال النسب التالية (فرحان و المشهداني، 2011، الصفحات 86-88)

- **نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الموجودات**= (رأس المال الممتلك /إجمالي الموجودات)×100

تعكس هذه النسبة اعتماد البنك على التمويل الخاص به(رأس المالك الخاص) في إجمالي تمويل أصوله، ويعتبر ارتفاع النسبة في مصلحة المودعين ولكنه قد يؤثر على عوائد البنك.

- **نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الودائع**= (رأس المال الممتلك /إجمالي الودائع)×100

توضح هذه النسبة مدى اعتماد البنك على الودائع كمصدر للتمويل، كما توضح مدى قدرته على العودة

للودائع التي حصل عليها من الأموال المملوكة له.

- **نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الموجودة المرجحة بالمخاطر**=(رأس المال الممتلك /إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطر)×100

وتوضح هذه النسبة قدرة رأس المال على الاستجابة لمخاطر الاستثمار الناشئة عن احتمال عدم الالتزام بالأصول(الموجودات) الخطرة

- **معدل كفاءة التشغيل** : (عادل، 2018، الصفحات 129-130)

ويقيس هذا المقياس مدى الجهود التي تبذلها إدارة البنك لتحقيق الكفاءة التشغيلية من ناحية خفض النفقات التشغيلية ومن ناحية أخرى ،وزيادة الدخل التشغيلي. ويتم حساب الآخرين وفقا للصيغة التالية:

معدل الكفاءة التشغيلي :إجمالي المصاريف التشغيلية /مجموع الإيرادات التشغيلية .

كما أشار الزبيدي انه يمكن حساب معدل كفاءة التشغيلي للإدارة في البنك انطلاقا من :

نسبة المصروفات المصرفية إلى الإيرادات المصرفية :(المصروفات /إجمالي الإيرادات).

وان كفاءة التشغيل في الإدارة في الجانب الإداري تحسب كما يلي :

نسبة المصروفات الإدارية الى الإيرادات:(المصروفات الإدارية /إجمالي الإيرادات).

-**نمو المصارف** : :(عادل، 2018، صفحة 131)

يستخدم غرض نمو البنك، أي حجم أصول البنك كنسبة مالية تقيس مدى نجاح القرارات الإستراتيجية في تحقيق الأرباح وكذلك بقاء ونمو المصرف، يتم استخلاص نمو البنك اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول هو كما يلي بناءً على العوامل التالية:

نمو المصرف = اللوغاريتم الطبيعي لمجموع الموجودات.

التأكد من أن النمو أو الزيادة في حجم أصول البنك هو في الواقع نتيجة لعمله في الصناعة المصرفية وهذه ليست نتيجة حتمية لزيادة رأس المال، فقد تم استخراج

اللوغاريتم الطبيعي لرأس المال.يتم حساب معامل حجم أصول البنك وفقا للمعادلة التالية:

مجموع الموجودات:

نمو المصرف :اللوغاريتم الطبيعي× رأس المال.

نمو المصرف: لوغاريتم مجموع الموجودات– لوغاريتم رأس المال.

المطلب الثاني :معايير تقييم الأداء المالي :

إن التوصل إلى رقم معين الذي يعني شيئا للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي للمؤسسة و توضح ما يلي معايير المقارنة.

أ – المعايير التاريخية : تعتمد هذه المعايير على مجموعة من المؤشرات المالية والتاريخية لسنوات سابقة لنفس المؤسسة ومقارنتها بالنتائج فمثل تتم

مقارنة نسبه الفائدة على استثمار أو نسب سيوله العام الحالي مع نسب السنوات السابقة وملاحظة ماذا تطور هذه النسب نحو الأحسن أو الأسوأ.

ب– المعايير القطاعية(الصناعية) :

وتشير إلى معدل أداء المجموعة من الشركات في قطاع الواحد، اي مقارنه النسب المالية للمؤسسة بالنسب المالية للمؤسسات المساوية لها في الحجم وفي طبيعة تقديم الخدمة، ويستفاد منها لدرجه كبيره في عمليه تحليل المالي لأنها مستمده من القطاع ذاته الذي تنتمي له هذه المؤسسات لكن يعاب عليها عدم الدقة بسبب التفاوت وحجم طبيعة الأنشطة، وهذه المعايير تعتمد على المؤشرات يتفق عليها من قبل الشركات التي تعمل داخل صناعه الواحدة، اي وضع المؤشرات ومعايير أو نسب يمكن من خلالها حكم على وضع المؤسسة.

ج–معايير المطلقة:

وهي اقل أهميه من معايير الأخرى وتشير إلى وجود خاصية متأصلة شكل قيمه ثابتة نسبه تقاس بها التقلبات الواقعية على الرغم من اتفاق الكثير من الماليين على عدم القبول المعايير المطلقة في التحليل المالي الا ان هناك بعض النسب الماليه التي تزال تستخدم كمعيار مطلق مثل نسبه التداول .

د)**معايير المستهدفة:**

هذه المعايير تعتمد على نتائج الماضي مقارنه بالسياسات الإستراتيجية والموازنات كذلك الخطط التي تقوم الشركات إعدادها أي مقارنه المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة لحقبه زمنيه ماضيه ويستفاد منها في تجديد الانحرافات من اجل إن نستطيع المؤسسات بعد ذلك اتخاذ إجراءات صحيحة لها. (أسامة 'فرحات ، 2019–2020، صفحة 32)

للأداء المالي مجموعة من المعايير. يمكن إيجازها في النقاط التالية :

–لابد أن تكون المعايير صعبة التحقيق من اجل بدل المزيد من الجهد،و أن لا تكون مبالغ فيها حتى لا يتعذر الوصول إليها

–يجب ارتباط المعايير بالنشاط حتى تكون له قيمة

يتطلب عند وضع المعايير مرونة و لا يجب على الإدارة الالتزام بها حرفيا في حالة تغيرت الظروف

يجب عدم المغالاة في المعايير حتى لا تتعقد العملية الرقابية.

العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

–**الهيكل التنظيمي** :يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة من خلال تحديد مختلف الأدوار و تخصيص الموارد اللازمة لتسهيل النشاط

– المناخ التنظيمي:الذي يقوم على ضمان الأداء بصورة ايجابية و إعطاء معلومات لتحديد الأداء المالي و كيفية تطبيق معاييرها:

– **التكنولوجيا:**التي تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة بطريقة اسعد و اضمن، و لهذا على المؤسسة الاهتمام بها و اعتبارها من أهم التحديات التي تواجهه.

حجم المؤسسة: الذي يرتبط مع أدائها، و كلما زاد حجمها زاد عدد المحللين الماليين بها (السرطاوي المجلد 4 العدد 2 ديسمبر 2019)

المطلب الثالث : مصادر معلومات تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

إن أول مرحله في عمليه تقييم هي مرحله جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطه انطلاق، فيشترط المعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب ، تقييم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقيمها الى مصادر داخليه وخارجية ويقسمها بحث أخر إلى معلومات العامة، المعلومات القطاعية المعلومات الخاصة بالمؤسسة..... الخ .

التقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو: المصادر الخارجية وتقييم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية والمصادر الداخلية تضم المعلومات التي تتعلق بالنشاط المؤسسة.

الفرع الأول: المصادر الخارجية .

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من معلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

1-المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين وضعيه العمل الاقتصاد في فتره معينه والسبب الاهتمام مؤسسه بهذا النوع من المعلومات وهو تأثر نتائجها بطبيعة الحالات الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها

2-**معلومات القطاعية:** فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة،بعض المواقع على الانترنت.....الخ.

لكن هذا النوع من معلومات يظل غالبا في معظم الدول النامية كالجزائر، وبالتالي قيام بدراسة اقتصاديه أو ماليه وفية تعد عمليه صعبه جدا . (عائشة، 2016-2017، صفحة 04)

الفرع الثاني: المصادر الداخلية.

تتمثل هذه المعلومات في المخرجات نظام المحاسبي وهي ميزانية،جدول حسابات نتائج، الملاحق.

1-**الميزانية المحاسبية:** تعرف الميزانية المحاسبية على أنها صوره فوتوغرافيه لوضعيه المؤسسة في زمن معين، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر(المصادر) وعناصر الخصوم (استخدامات).

2- جدول الحسابات النتائج :

وهو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع مصروفات خلال فتره المحاسبية الواحدة بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصروفات فتكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحا والعكس تكون نتيجة صافيه خسارة للدورة المحاسبية.

3-الملاحق:

الملحق هو وثيقة شامله تنشئها المؤسسة بهدف تكمله وتوضيح فهم ميزانية وجدول حسابات النتائج فهو يمكن أن يقدم معلومات التي تحتويها الميزانية وجدول الحسابات النتائج بأسلوب آخر وتقديم هذه الملاحق نوعين من المعلومات.

-المعلومات كميه أول رقمية الموجهة لتكمله وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

-معلومات الغير الرقمية وتتمثل في التعليقات. (خديجة دزايت، 2012-2013، صفحة 15)

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

تواجه المؤسسة من خلال القيام نشاطها عده مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في أداء وظائفها، مما يدفع بالمسيرين البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ قرارات التصحيحية بشأنها، ومن أهم العوامل المؤثرة في أداء المالي.

1-العوامل الداخلية: وهي تلك العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة، والتي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها بشكل الذي يساعد في تنظيم العائد وتقليل تكاليف ومن أهمها:

-الرقابة على التكاليف.

-الرقابة على كفاءة الاستخدام وموارد المالية المتاحة.

-الرقابة على تكلفه الحصول على الأموال .

2-العوامل الخارجية: تواجه المؤسسة مجموعه من التغيرات الخارجين التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، وإنما يمكن توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات ومحاوله إعطاء خطط للتقليل من تأثيرها وتشمل هذه العوامل ما يلي:

- مخاطر للازمات المالية.

-التغيرات العلمية والتكنولوجية ومؤثره على نوعيه الخدمات.

- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة والقوانين السوق.

-السياسات المالية والنقدية والاقتصادية ككل للدولة (بن مبارك ، 2018-2019، صفحة 31)

المبحث الثالث: أثر الحوكمة على الأداء المالي

المطلب الأول: أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة:

يتوقف أداء المؤسسة المالي بدرجة كبيرة على الحوكمة. و هذا من خلال تأثير قواعدها على أدائها. فإذا رجعنا مبدأ حماية حقوق المساهمين، نجد أن الحوكمة تهتم على أداء الوحدات الاقتصادية، و إذا رجعنا إلى مبدأ المساواة بين المساهمين نجد أن الإفصاح عن المعلومات من أولويات الحوكمة، و من خلال مبدأ دور أصحاب المصالح فان قاعدة المشاركة في الرقابة على الأداء من قواعد الحوكمة، و أن مبدأ الإفصاح الدقيق و الكامل هو من أهم قواعد الحوكمة،كما أن مسؤوليات مجلس الإدارة متابعة أداء المديرين. من كل هذا و حسب مبادئ الحوكمة و القواعد التي تقوم عليها نجد أن الكثير منها يركز على أداء المؤسسة، و هذا يبين اثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة، و خاصة المالي.(عفاف و اميمة المجلد07 العدد 02 سبتمبر 2022 ص518–519)

لتحقيق أداء مالي جيد يتم الاعتماد على تفعيل قواعد الحوكمة خاصة مجلس الإدارة و الإفصاح و الشفافية ،دور أصحاب المصالح هذا من اجل تعظيم قيمة المؤسسة و تخفيض قيمة الأزمات المالية، فالتطبيق السليم لقواعد الحوكمة يساعد المؤسسة الحصول على التمويل اللازم بالتالي يساعد على ديمومتها ،فنظام الحوكمة و تطبيق قواعدها يعمل على التقليل بشكل كبير من حدة التعارض بين مختلف الأطراف مما يساهم في حماية أفضل حقوق المساهمين و باقي أصحاب المصالح للحصول على نتيجة فعالية لأداء المؤسسة عامة و المالي خاصة.(بن عوالي ا،بوخاري ع ص 321)

المطلب الثاني: تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات(وهبي ليندة ص70،71 –2016)

إن الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد المؤسسات و الاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات و دعم الأداء الاقتصادي، و القدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق و أساليب تتمثل في:

1-من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة و في إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية،لان الحوكمة تقف في مواجهة احد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة و تأكل قدرتها التنافسية، و بالتالي انصراف المستثمرين عنها.

2-تؤدي إجراءات الحوكمة إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مديرين و مجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة،و ضمان اتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة مما يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة.

3-بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين و مع الموظفين فان الحوكمة تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.

4-تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أبواب عدد اكبر من أسواق رأس المال.

المطلب الثالث: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى دور ممارسات السليمة للحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات لان قدرة هذه الأخيرة على توليد الأرباح و تقليل المخاطر و زيادة القيمة السوقية محدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك المؤسسات أو الامتناع عن ذلك، و كذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل و من اجل تحقيق ذلك تم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث فروع:

أولا:اثر آليات الحوكمة على الأداء المالي

ثانيا: طرق وأساليب الحوكمة في تحسين الأداء المالي

ثالثا: علاقة آليات حوكمة الشركات بالأداء المالي

أولا: أثر آليات الحوكمة على الأداء المالي

1- **أثر التدقيق الداخلي:**

يتمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات، أي التحقق من سلامة السجلات، فعملية التقييم تساعد الإدارة في حكمها عن الأداء في الشركة، وعن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة وذلك من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي، شاط تقيمي مستقل يهدف إلى تدقيق العمليات المالية والمحاسبية وغيرها من العمليات لخدمة الإدارة، بالإضافة إلى القيام بالرقابة الإدارية والخاصة بقياس فعالية الأداء.

فالتدقيق الداخلي يقوم على يقوم على مجموعة من الأسس يمكن تلخيصها فيما يلي:

مراجعة وتقويم فعالية وكفاءة وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فعالية وبتكلفة معقولة

التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية؛

تقويم نوعية أداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات

الشركة وتطويرها؛

رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللام منها؛ تقصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في الشركة وتحدد الخسائر والأضرار الناجمة عنها واقتراح ما من : ومنع حدوث مثل تلك الخاصة بناءا على طلب من الإدارة.

2- **أثر التدقيق الخارجي:**

التدقيق الخارجي بمثابة جرس الإنذار المبكر للشركات، كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية أو الإدارية، من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل إتقان موضوعية، وتدقيق حسابات الشركة وتدقيق أنظمتها المالية والإدارية والتحقق من موجوداتها فهذا سوف يؤدي إلى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة الشركة في الوقت المناسب والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجته قبل انتشاره

ما يؤكد أن بتطبيق التدقيق الخارجي يكون هناك مزيد من الرقابة والتقليل من الغش والتزوير.

ويمكن تلخيص واجبات المدقق الخارجي كالآتي:

مراقبة أعمال الشركة وأن يمارس الأعمال الموكلة إليه باستقلال وحيادية.

تدقيق حسابات الشركة وفقا للمعايير الدولية والقواعد المهنية المتعارف عليها.

إبداء الرأي في صحة البيانات المالية للشركة وطلب تعديلها إذا كان هناك ما يؤثر على صحتها.

فحص الأنظمة الإدارية والمالية للشركة وأنظمة الرقابة الداخلية وإبداء الرأي بخصوص فاعليتها والتحقق من ملكية الشركة الموجودة وقانونية الالتزامات المترتبة على الشركة.

ثانيا: طرق وأساليب االحوكمة في تحسين الأداء المالي

، التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي إجراءات المحاسبة والمالية فإن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي من خلال علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استتراف موارد المؤسسة، وبالتالي قدرتها التنافسية، مما يؤدي إلى انصراف المستثمرين عنها.

إن إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارتها على تطوير إستراتيجية مناسبة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على أسس سليمة، وهذا يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وتحسين كفاءة أدائها.

معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والموظفين، فإن الحوكمة تساعد على منع حدوث الأزمات المالية.

زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، تكلفة تمويل اقل مرتبطة بارتفاع في قيمة المؤسسة، ما يجعل الاستثمار أكبر جذبا للمستثمرين.

أداء تشغيلي أفضل من خلال تخصيص أفضل للموارد وتعظيما للثروة.

خفض مخاطر الأزمات المالية، وهو جزء مهم له تكلفة اجتماعية واقتصادية مرتفعة.

علاقة أفضل مع أصحاب المصالح، ما يساعد على تنمية العلاقات مع كل من المجتمع المحلي والعمالة وحماية البيئة. (محمد ، 2019، ص49/51)

ثالثا:علاقة آليات حوكمة الشركات بالأداء المالي تتمثل العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي في العناصر التالية:

أساسيات حول الأداء المالي

1. **علاقة مجلس الإدارة بالأداء المالي**

يعتمد مجلس الإدارة على سلطته ومن خلال قيامه بالمراقبة والفحص أو اتخاذ الإجراءات اللازمة وبالتالي فهو يضمن تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال بل أن رأس مالهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة والرفاهية الاجتماعية للشركة، بالإضافة إلى أن استقلال مجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشا عن مشكلة الوكالة بالإضافة إلى أن المحاسبة أمام مجلس الإدارة تؤدي إلى أداء مالي أفضل إذ أن المحاسبة عن المسؤولية تؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة (براهمة 2009، ص 28).

علاوة على ذلك يتمتع مجلس الإدارة بسلطة وسيطرة كبيرة على عمليات المؤسسة وقدرته على توجيه سياساتها وتحديد أهدافها، مما يؤثر على أدائها المالي بشكل كبير. إلى جانب ذلك فهو يعمل على ضمان وجود نظام مراقبة دقيق وفعال للتحقق من الامتثال للسياسات والقوانين المحلية والدولية ومراقبة أداء الإدارة

التنفيذية للمؤسسة. ويحرص مجلس الإدارة على إيجاد توازن بين المصالح المختلفة لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة.

وبالتالي فان مجلس الإدارة يمثل عاملا حاسما في تحقيق الأداء المالي الجيد للمؤسسة، حيث يعمل على توجبه الشركة نحو الأهداف الإستراتيجية الرئيسية وضمان تطبيق السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المالية في الشركة ويحافظ على سمعتها ونجاحها في السوق

2-**علاقة المراجعة الداخلية بالأداء المالي**

يتمثل دور نظام الرقابة الداخلية في تقديم مختلف التوصيات اللازمة لتحسينه من مسؤوليات المراجعة الداخلية لكن دون التدخل بشكل مباشر في وضع النظام، حيث يقوم مسؤول

المراجعة الداخلية بتبليغ الإدارة العاملة بطرق محددة حسب كل شركة عن النتائج الأساسية للعمليات التي تم القيام بها. حيث تهدف المراجعة الداخلية إلى منع الأخطاء والتزوير والكشف عنها والرقابة على المخاطر وإبداء الرأي لتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية للشركة، كما تهدف إلى تحقيق وجود نظام محاسبي على مدار السنة كما يهدف لخدمة الإدارة والمدقق الخارجي) براهمة 2014 ، ص99)

حيث ترتبط المراجعة الداخلية بشكل كبير بالأداء المالي للشركة، حيث تعتمد على تقييم وتحسين فعالية وكفاءة العمليات المالية في المؤسسة.

تساعد المراجعة الداخلية على تحديد النقاط الضعيفة في النظام المالي وتحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للشركة. ومن خلال تزويد الإدارة بتوصيات وتحسينات مقترحة، يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي على المدى الطويل.

علاوة على ذلك تمثل المراجعة الداخلية وظيفة مهمة في الحوكمة الداخلية حيث تساعد على ضمان التزام الشركة بالمعايير والقوانين المالية والضريبية، مما يقلل من المخاطر المحتملة للمؤسسة ويساهم في تحسين الثقة لدى المساهمين والعملاء والشركاء التجاريين.

وبالإضافة إلى ذلك، تمثل المراجعة الداخلية عاملا مهما في تحقيق الشفافية والمساءلة في المؤسسة، حيث يمكن أن تساعد في كشف الاحتيال والفساد المحتمل وتقليل الأخطاء والسلوكيات غير الأخلاقية، مما يساعد على تعزيز الأداء المالي وسمعة المؤسسة (187 Niyitegha. Kato. 2022)

خاتمة الفصل:

أضحى الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية يمثل محورا أساسيا و فعالا للنمو و الاستمرارية لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها و هذا لارتباطه بالجانب المالي الذي يعتبر من أكثر الجوانب التي تهتم بها المؤسسة،

و يعد الأداء المالي واحدا من المؤشرات المستخدمة في قياس نجاح المؤسسة أو فشلها، وتحديد نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها للحفاظ على بقائها واستمرارها ، وهذا لارتباطه بالجانب المالي الذي يعتبر من أكثر الجوانب التي تهتم بها.

كما تعتمد المؤسسات على عملية تقييم الأداء المالي كطريقة يمكن من خلالها مراقبة نشاط المؤسسة الاقتصادية واتخاذ مختلف القرارات التي من شانها أن تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وذلك باستخدام مؤشرات اقتصادية لقياس أدائها.

كما استخلصنا أن آليات حوكمة الشركات تلعب دور كبير وفعال في تحسين الأداء المالي المؤسسات وتحقيق الهدف الأساسي لها وهو تحقيق الربح وضمان استمرارية المؤسسة، وبالتالي نستنتج وجود علاقة طردية بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بنك الخليج AGB :

المبحث الأول: لمحة عن بنك الخليج الجزائر AGB

نشأة بنك خليج الجزائرAGB :

تاسس بنك خليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري براس مال قدره 10 مليار دينار جزائري 10000000000،يملكها ثلاثة بنوك ذات سمعة دولية مرموقة و هي (BURGAN BANK) بقيمة60%، و بنك تونس العالمي (tunis international bank) بقيمة30%، 10% من بنك الأردني الكويتي(JORDAN KOWEIT BANK) و هي بنوك تنتمي إلى مجموعة مشاريع الكويت القابضة

و بنك الخليج الجزائر بنك تجاري بدا عمله في 2004،يمارس عمله في بيئة اقتصادية و بنكية مليئة بالتغيرات و التقلبات.

و قد ربط البنك منذ تأسيسه مهمته الأساسية للمساهمة في التنمية الاقتصادية و المالية للجزائر بإعطاء و تقديم المنشات و الأفراد مجموعة واسعة و متطورة من المنتجات و الخدمات المالية و الحلول الأكثر حداثة من حيث السرعة و التنفيذ.

أيضا لتلبية توقعات عملائه و يقدم بنك الخليج الجزائر الخدمات المصرفية التقليدية و كذلك تلك التي تتوافق مع تملية الشريعة الإسلامية(عبيدي و مسعودي 2017 ص56)

التعريف بالوكالة: لمحة عن بنك الخليج الجزائر AGB سعيدة

هو بنك خاص ومن بين الوكالات التابعة جهويا لولاية سيدي بلعباس، تأسست وكالة بنك الخليج الجزائر في 23/أكتوبر 2013، يوجد مقرها بالطريق رقم 13 بوخرص بمحاذاة الطريق المزدوج سعيدة.

الشكل: يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر بسعيدة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات البنك.

المبحث الثاني: تحليل البيانات:

<u>أولا:</u> الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي(الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics 22)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق و موافق بشدة وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة غير موافق بشدة.
- المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة غير موافق.
- المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد.
- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة موافق.
- المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله عبارة موافق بشدة.

و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
- معامل الانحدار.
- معامل الارتباط.
- اختبار (ت ستودنت) لاختبار الفروق.
- اختبار (أنوفا).

ثانيا: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء(محفوظ 2008، ص: 298.)

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
19	0.86	0.92

بالنظر إلى جدول اختبار **(كرونباخ ألفا)** أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة (α = 0.86) وهي درجة جيدة جدا كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.92) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

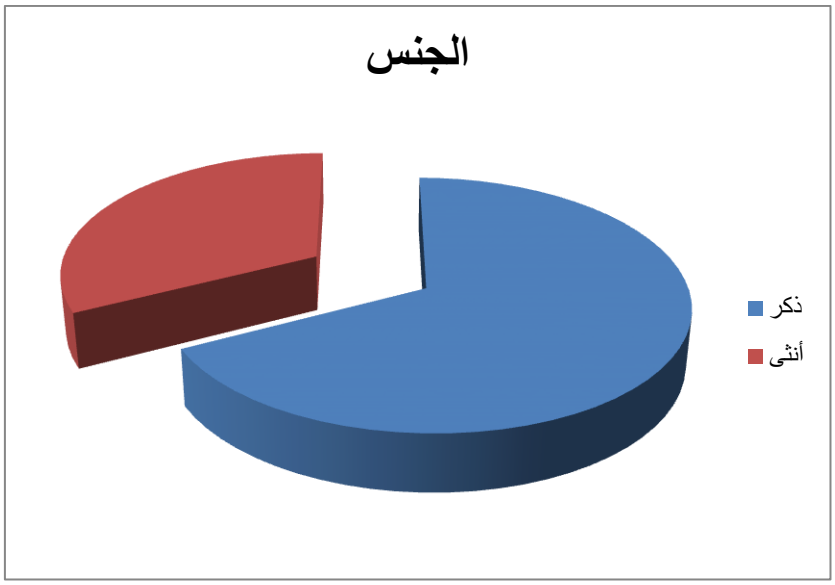
ثالثا: التحليل الإحصائي للبيانات.

عينة الدراسة.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	27	67.5
أنثى	13	32.5
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة (67.5%)، أكثر من الإناث بنسبة (32.5 %) ، فيما تكونت العينة من مجموع 40 موظف على مستوى بنك الخليج الجزائر بنسبة (100%).

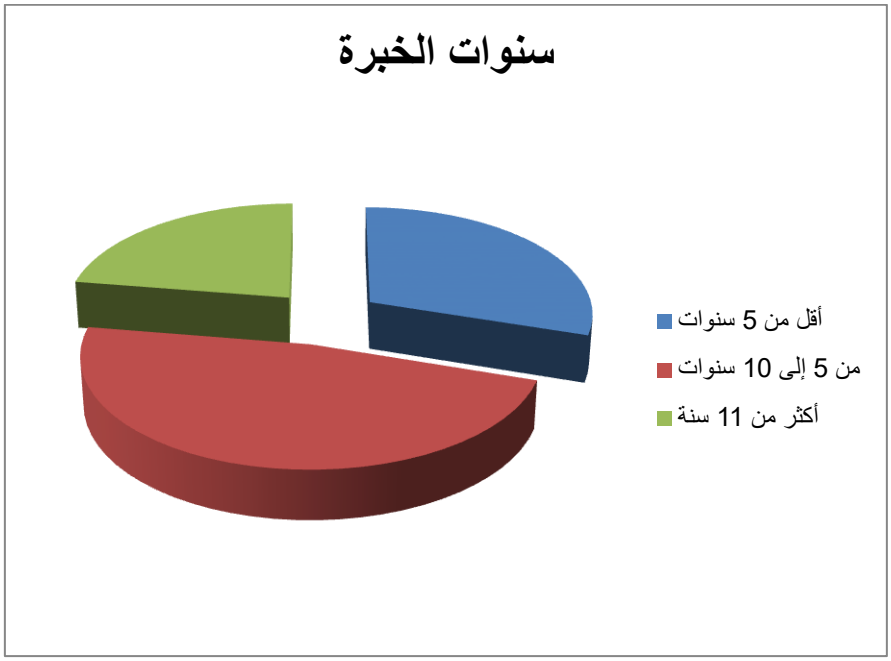


الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	ت	%
أقل من 5 سنوات	12	30.0
من 5 إلى 10 سنوات	19	47.5
أكثر من 11 سنة	09	22.5
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (03) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة على مستوى البنك لمدة تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة بلغت (47.5%)، يليها الموظفين الذين تقل خبرتهم المهنية عن الـ 5 سنوات بنسبة (30.0%)، و في الأخير الأفراد الذين لديهم خبرة في بنك الخليج تتعدى الـ 11 سنة بنسبة بلغت (22.5%).



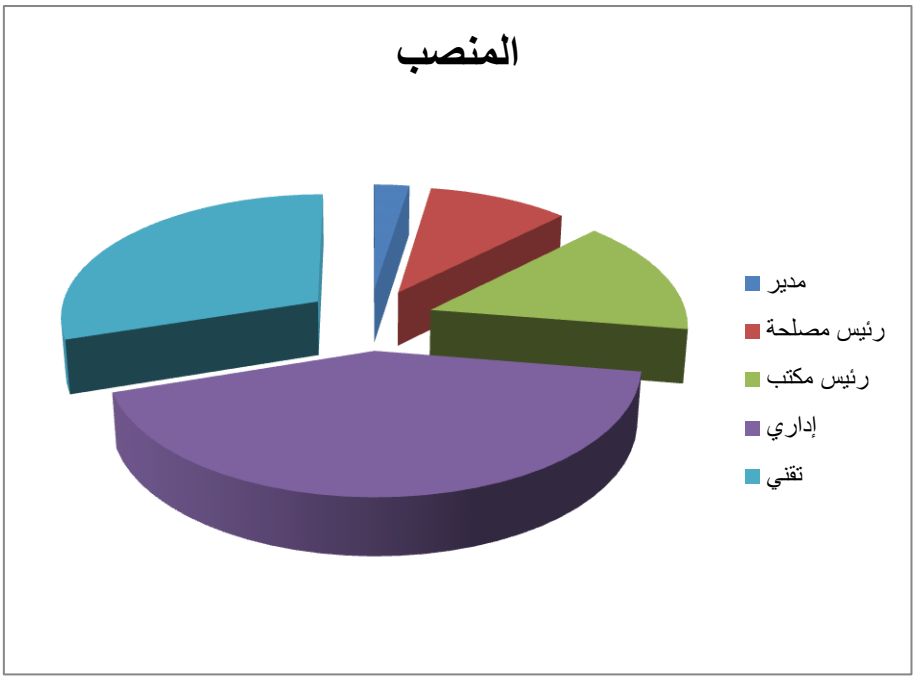
الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب منصب العمل.

منصب العمل	ت	%
مدير	01	2.5
رئيس مصلحة	04	10.0
رئيس مكتب	06	15.0
إداري	17	42.5
تقني	12	30.0
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب إداري على مستوى بنك الخليج بنسبة بلغت (42.5%)، يليها التقنيين بنسبة (30.0%)، ثم الأفراد بمنصب رؤساء مكاتب بنسبة بلغت (15.0 %)، كما بلغت نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة (10.0 %)، و في الأخير الأفراد الذين يشغلون منصب مدير بنسبة ضئيلة جدا بلغت (2.5%).

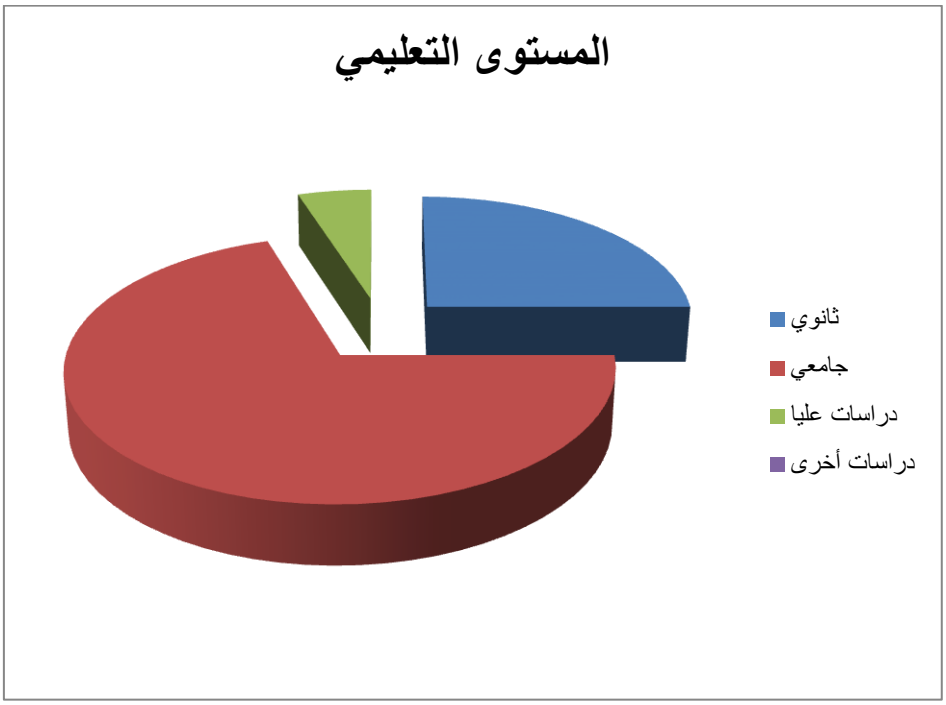
الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب منصب العمل.



جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ت	%
ثانوي	10	25.0
جامعي	28	70.0
دراسات عليا	02	5.0
درسات أخرى	00	0.0
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة عالية جدا بلغت (70.0%) يليها الأفراد الذين يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي بنسبة بلغت (25.0%)، ثم موظفي البنك الذين لديهم شهادة الدراسات العليا بنسبة ضئيلة بلغت (5.0 %).



الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المحور الأول: الحوكمة.

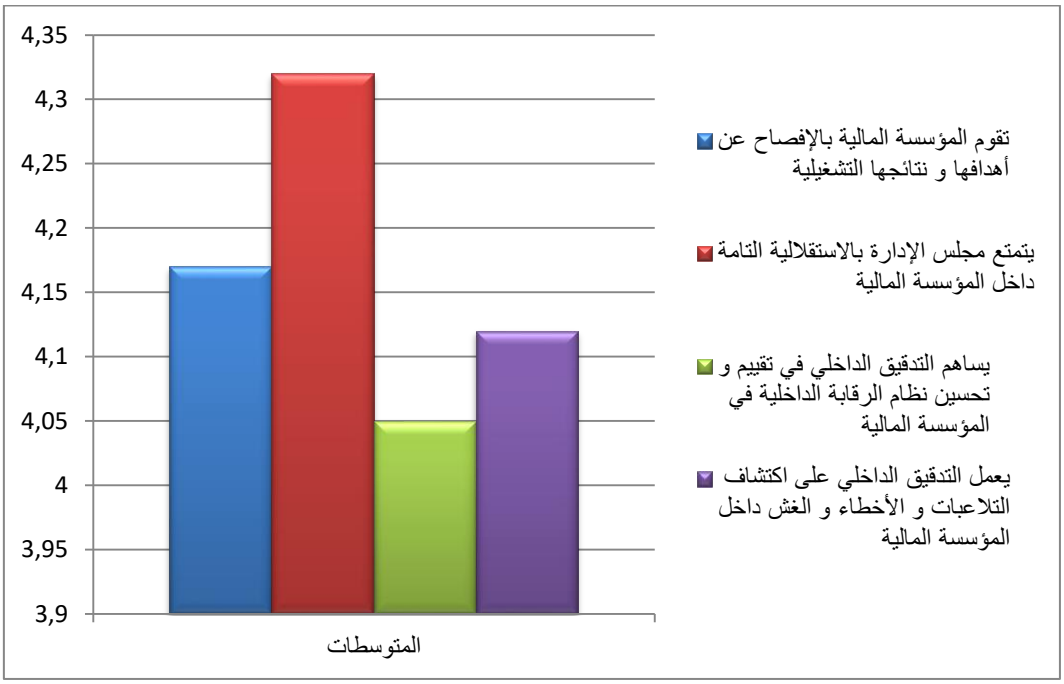
جدول رقم 06: يبين متوسطات العبارات من 1 إلى 4 من محور الحوكمة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تقوم المؤسسة المالية بالإفصاح عن أهدافها و نتائجها التشغيلية	4.17	0.67	موافق
يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة داخل المؤسسة المالية	4.32	0.69	موافق بشدة
يساهم التدقيق الداخلي في تقييم و تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة المالية	4.05	0.50	موافق
يعمل التدقيق الداخلي على اكتشاف التلاعبات و الأخطاء و الغش داخل المؤسسة المالية	4.12	0.64	موافق

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد العينة يرون بأن مجلس الإدارة يتمتع بالاستقلالية التامة داخل المؤسسة، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.32) بانحراف معياري مقداره (0.69) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي و التي ترجح خيار موافق بشدة.

فيما كشفت نفس النتائج أن موظفي البنك موافقون على أن المؤسسة المالية تقوم بالإفصاح عن أهدافها و نتائجها التشغيلية و التي جاءت بمتوسط (4.17) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، و أن التدقيق الداخلي يساهم في تقييم و تحسين نظام الرقابة الداخلية في

المؤسسة المالية بمتوسط (4.05)، بالإضافة إلى أن الأفراد موافقين على أن التدقيق الداخلي يعمل على اكتشاف التلاعبات و الأخطاء و الغش داخل المؤسسة المالية بمتوسط (4.12).



الشكل رقم 05: يبين متوسطات العبارات من 1 إلى 4 من محور الحوكمة

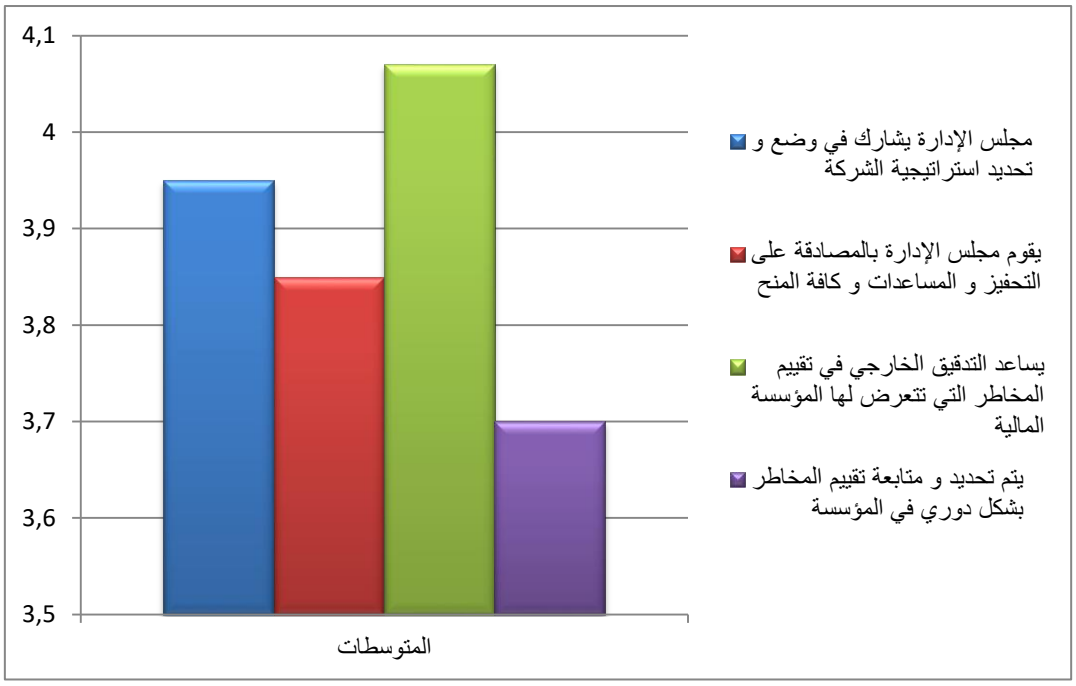
جدول رقم 07: يبين متوسطات العبارات من 5 إلى 8 من محور الحوكمة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
مجلس الإدارة يشارك في وضع و تحديد استراتيجية الشركة	3.95	0.63	موافق
يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التحفيز و المساعدات و كافة المنح	3.85	0.62	موافق
يساعد التدقيق الخارجي في تقييم المخاطر التي تتعرض لها	4.07	0.69	موافق

المؤسسة المالية			
يتم تحديد و متابعة تقييم المخاطر بشكل دوري في المؤسسة	3.70	0.82	موافق

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن مجلس الإدارة يشارك في وضع و تحديد استراتيجية الشركة و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.95) بانحراف معياري مقداره (0.63) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

و ذلك ما ينطبق على أن مجلس الإدارة يقوم بالمصادقة على التحفيز و المساعدات و كافة المنح بمتوسط (3.85).و أنالتدقيق الخارجي يساعد في تقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة المالية و التي جاءت بمتوسط (4.07)، بالإضافة إلى أنه يتم تحديد و متابعة تقييم المخاطر بشكل دوري في المؤسسة بمتوسط (3.70).



الشكل رقم 06: يبين متوسطات العبارات من 5 إلى 8 من محور الحوكمة

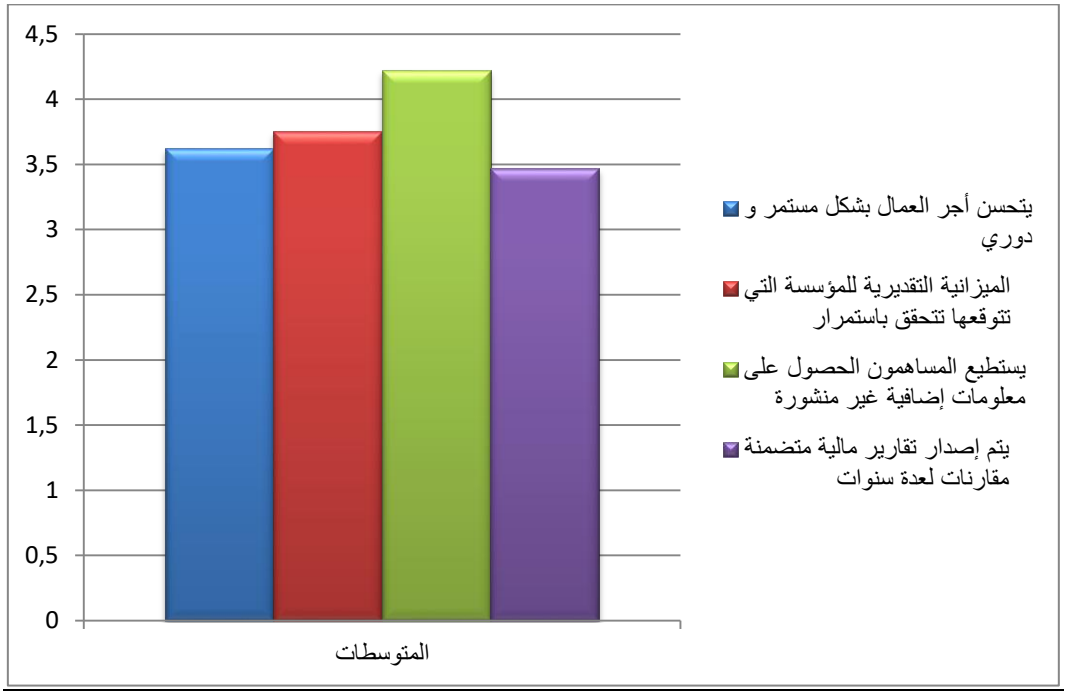
المحور الثاني: الأداء المالي للمؤسسة.

جدول رقم 08: يبين متوسطات العبارات من 1 إلى 4 من محور الأداء المالي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يتحسن أجر العمال بشكل مستمر و دوري	3.62	0.80	موافق
الميزانية التقديرية للمؤسسة التي تتوقعها تتحقق باستمرار	3.75	0.42	موافق
يستطيع المساهمون الحصول على معلومات إضافية غير منشورة	4.22	0.80	موافق بشدة
يتم إصدار تقارير مالية متضمنة مقارنات لعدة سنوات	3.47	1.06	موافق

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه و الخاصة بمحور الأداء المالي للمؤسسة أن عمال البنك موافقون بشدة على أنه يستطيع المساهمون الحصول على معلومات إضافية غير منشورة، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.22) بانحراف معياري مقداره (0.80) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق بشدة.

فيما كشفت نفس النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن الأفراد موافقون على أن أجر العمال يتحسن بشكل مستمر و دوري و التي جاءت بمتوسط (3.62)، و أنالميزانية التقديرية للمؤسسة التي تتوقعها تتحقق باستمرار بمتوسط (3.75) بالإضافة إلى أنه يتم إصدار تقارير مالية متضمنة مقارنات لعدة سنوات بمتوسط (3.47).



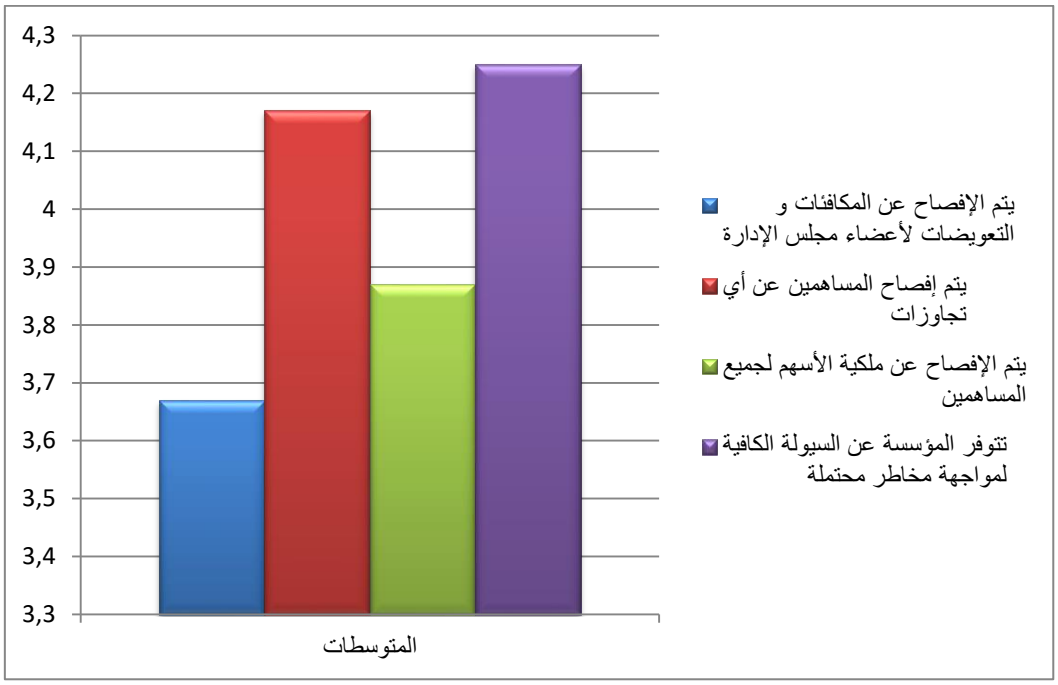
الشكل رقم 07: يبين متوسطات العبارات من 1 إلى 4 من محور الأداء المالي

جدول رقم 09: يبين متوسطات العبارات من 5 إلى 8 من محور الأداء المالي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يتم الإفصاح عن المكافئات و التعويضات لأعضاء مجلس الإدارة	3.67	0.72	موافق
يتم إفصاح المساهمين عن أي تجاوزات	4.17	0.38	موافق
يتم الإفصاح عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين	3.87	0.76	موافق
تتوفر المؤسسة عن السيولة الكافية لمواجهة مخاطر محتملة	4.25	0.43	موافق بشدة

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن المؤسسة تتوفر عن السيولة الكافية لمواجهة مخاطر محتملة و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (4.25) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق بشدة.

بينما أظهرت النتائج أن الأفراد موافقون بخصوص أنه يتم الإفصاح عن المكافئات و التعويضات لأعضاء مجلس الإدارة و التي جاءت بمتوسط (3.67) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق، و ذلك ما ينطبق على أنه يتم إفصاح المساهمين عن أي تجاوزات بمتوسط (4.17) كما أنه يتم الإفصاح كذلك عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين بمتوسط (3.87).



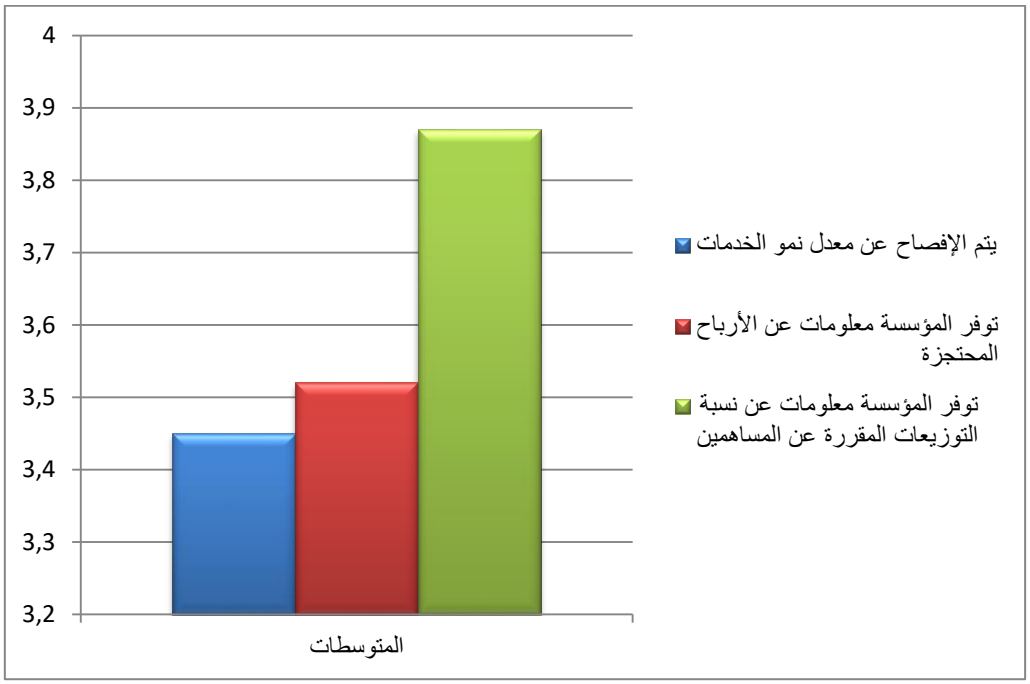
الشكل رقم 08: يبين متوسطات العبارات من 5 إلى 8 من محور الأداء المالي

جدول رقم 10: يبين متوسطات العبارات من 9 إلى 11 من محور الأداء المالي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يتم الإفصاح عن معدل نمو الخدمات	3.45	0.93	موافق
توفر المؤسسة معلومات عن الأرباح المحتجزة	3.52	1.28	موافق
توفر المؤسسة معلومات عن نسبة التوزيعات المقررة عن المساهمين	3.87	0.56	موافق

أظهرت النتائج أن عمال بنك الخليج موافقون على أنه يتم الإفصاح عن معدل نمو الخدمات ، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.45) بانحراف معياري مقداره (0.93) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة توفر معلومات عن الأرباح المحتجزة بمتوسط (3.52)، بالإضافة إلى أن المؤسسة توفر معلومات عن نسبة التوزيعات المقررة عن المساهمين و التي جاءت بمتوسط (3.87).



الشكل رقم 09: يبين متوسطات العبارات من 9 إلى 11 من محور الأداء المالي

اختبار و مناقشة الفرضيات.

أولا:الفرضية الرئيسية.

يؤثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لمؤسسة بنك الخليج الجزائر.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0:

لا يؤثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لمؤسسة بنك الخليج الجزائر.

الفرضية البديلة H_1:

يؤثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لمؤسسة بنك الخليج الجزائر.

جدول رقم 11:يبين اختبار "ف" لتطبيق الحوكمة على الأداء المالي.

الأداء المالي	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
تطبيق الحوكمة	0.255	1	0.577	غير دال	0.45

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.255 و بلغت قيمة "ف" 0.577 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية sig = 0.45 و التي هي غير دالة إحصائيا، لأن ($\alpha \leq 0.05$) و بالتالي فإننا نقبل فرض العدم، و الذي ينص على أن: لا يؤثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لمؤسسة بنك الخليج الجزائر.

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 12:يبين اختبار معاملات درجة تأثير تطبيق الحوكمة.

الأداء المالي	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	قيمة "ت"	قيمة المعنوية
تطبيق الحوكمة	0.12	0.015	0.122	1.882	0.478	0.760	0.45

كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.12) و هو ما يفسر وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين الحوكمة و الأداء المالي في بنك الخليج و أن معامل التحديد بلغ (0.015) و هذا يعني أن تطبيق الحوكمة قد فسر ما مقداره (1.5 %)

منالأداء المالي للمؤسسة، كما جاءت قيمة "ت" (0.760) عند قيمة معنوية (0.45) و التي هي غير دالة إحصائيا و بالتالي فإننا نقبل فرض العدم الذي يؤكد على أن تطبيق الحوكمة لا يؤثر على الأداء المالي لمؤسسة بنك الخليج الجزائر.

ثانيا: الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج على حسب الجنس.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج على حسب الجنس.

الفرضية البديلة H_1:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج على حسب الجنس.

و للتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائيا، و ذلك باستخدام اختبـار "ت" (T-test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطين لعينتين مستقلتين.

جدول رقم 13: يبين اختبار (T-test) لأثر تطبيق الحوكمة حسب الجنس.

الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T-test	الدلالة	مستوى الدلالة sig
مكتبات	27	3.93	0.39	38	0.707	غير دال	0.48
أنثى	13	3.83	0.41				

بلغ المتوسط الحسابي للموظفين الذكور(3.93) بانحراف معياري مقداره (0.39) فيما بلغ المتوسط الحسابي للإناث في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج (3.83) بانحراف معياري (0.41) و بلغت درجة الحرية 38، فيما جاءت قيمة T-test 0.707 عند مستوى معنوية 0.48 و الذي هو غير دال إحصائيا.

و بناء على ما سبق فإننا نقبل فرض العدم الذي ينص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج على حسب الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج باختلاف سنوات الخبرة.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج باختلاف سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة H_1:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج باختلاف سنوات الخبرة.

و للتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائيا، و ذلك باستخدام اختبـار أنوفا، و ذلك كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول رقم 14: يبين اختبـار أنوفا (Anova) بين تطبيق الحوكمة و سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى الدلالة sig
تطبيق الحوكمة	0.117	2	0.357	غير دال	0.70

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه، أن قيمة التباين بلغت (0.117) عند درجة حرية (2)، كما بلغت قيمة ف (0.357)، عند مستوى معنوية (0.70) و التي هي غير دالة إحصائيا.

و بناءا على ما سبق فإننا نقبل فرض العدم الذي ينص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج باختلاف سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج على حسب منصب العمل.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج على حسب منصب العمل.

الفرضية البديلة H_1:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج على حسب منصب العمل.

جدول رقم 15: يبين اختبـار أنوفا (Anova) بين تطبيق الحوكمة و المنصب.

المنصب	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى الدلالة sig
تطبيق الحوكمة	1.774	4	3.522	دال	0.01

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه، أن قيمة التباين بلغت (1.774) عند درجة حرية (4)، كما بلغت قيمة ف (3.522)، عند مستوى معنوية (0.01) و التي هي دالة إحصائيا.

و بناءا على ما سبق فإننا نقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج على حسب منصب العمل.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج باختلاف المستوى التعليمي.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج باختلاف المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة H_1:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج باختلاف المستوى التعليمي.

جدول رقم 16: يبين اختبـار أنوفا (Anova) بين تطبيق الحوكمة و المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى الدلالة sig
تطبيق الحوكمة	0.297	2	0.935	غير دال	0.40

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه، أن قيمة التباين بلغت (0.297) عند درجة حرية (2)، كما بلغت قيمة ف (0.935)، عند مستوى معنوية (0.40) و التي هي غير دالة إحصائيا.

و بناءا على ما سبق فإننا نقبل فرض العدم الذي ينص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج باختلاف المستوى التعليمي.

النتائج العامة للدراسة:

توصلت دراستنا الحالية إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ أن أفراد العينة يرون بأن مجلس الإدارة يتمتع بالاستقلالية التامة داخل المؤسسة.

- ✓ أن موظفي البنك موافقون على أن المؤسسة المالية تقوم بالإفصاح عن أهدافها و نتائجها التشغيلية.
- ✓ أن التدقيق الداخلي يساهم في تقييم و تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة المالية .
- ✓ أن الأفراد موافقين على أن التدقيق الداخلي يعمل على اكتشاف التلاعبات و الأخطاء و الغش داخل المؤسسة المالية.
- ✓ أن مجلس الإدارة يشارك في وضع و تحديد استراتيجية الشركة و أنه يقوم بالمصادقة على التحفيز و المساعدات و كافة المنح.
- ✓ أنالتدقيق الخارجي يساعد في تقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة المالية.
- ✓ أنه يتم تحديد و متابعة تقييم المخاطر بشكل دوري في المؤسسة.
- ✓ أن عمال البنك موافقون بشدة على أنه يستطيع المساهمون الحصول على معلومات إضافية غير منشورة.
- ✓ أن الأفراد موافقون على أن أجر العمال يتحسن بشكل مستمر و أن الميزانية التقديرية للمؤسسة التي تتوقعها تتحقق باستمرار.
- ✓ أنه يتم إصدار تقارير مالية متضمنة مقارنات لعدة سنوات بمتوسط.
- ✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن المؤسسة تتوفر عن السيولة الكافية لمواجهة مخاطر محتملة.

- ✓ أنه يتم الإفصاح عن المكافئات و التعويضات لأعضاء مجلس الإدارة.
- ✓ أنه يتم إفصاح المساهمين عن أي تجاوزات و يتم الإفصاح كذلك عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين.
- ✓ أن عمال بنك الخليج موافقون على أنه يتم الإفصاح عن معدل نمو الخدمات.
- ✓ أن المؤسسة توفر معلومات عن الأرباح المحتجزة.
- ✓ أن المؤسسة توفر معلومات عن نسبة التوزيعات المقررة عن المساهمين.
- ✓ أن تطبيق الحوكمة لا يؤثر على الأداء المالي لمؤسسة بنك الخليج الجزائر.
- ✓ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج على حسب الجنس.
- ✓ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج باختلاف سنوات الخبرة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج على حسب منصب العمل.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي لبنك الخليج باختلاف المستوى التعليمي.

الخاتمة

يعتبر موضوع الحوكمة من الموضوعات الهامة من طرف الشركات الكبرى، حيث تعتبر كعلاج ووقاية من الأزمات المالية الأخيرة ومن الأساليب المستعملة أيضا في اكتشاف الممارسات غير القانونية والفساد المالي والإداري والحد منها عن طريق آلياتها حيث تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ تعمل أيضا على منع التلاعب في حسابات الشركات وضعف الشفافية والرقابة وضرورة ضمان وحماية حقوق المساهمين.

وبالرغم من إجماع الباحثين على تصنيف آليات الحوكمة إلى آليات داخلية وآليات خارجية إلا هناك خلاف فيما يتعلق بالآيات التي يحتويها كل نوع، ومدى كفاءة وفعالية هذه الآليات وهذا راجع إلى اختلاف نظم الحوكمة المطبقة من بلد آخر حسب البعض وكذلك اختلاف البيئة القانونية والتشريعية.

وقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي معالجة إشكالية البحث التي تتمحور حول مدى تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة قمنا بمعالجة هذا الموضوع من خلال الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية.

1 نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم الوصول إلى النتائج التالية:

1.1 نتائج الدراسة النظرية

استخلصنا النتائج التالية

. تعد حوكمة الشركات نظاما للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط المؤسسات وترتكز على قواعد

ومقومات أساسية؛

. تهدف الحوكمة لوضع مبادئ وقواعد لإدارة المؤسسات والرقابة عليها لتحقيق العدالة والشفافية وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة في المؤسسة؛

تلعب آليات الحوكمة دورا مهما في المؤسسات الاقتصادية حيث تمنع الفساد ونقص المصداقية والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات؛

. يعتبر الأداء المالي من العمليات المهمة التي تقوم بها المؤسسة من تحقيق أهدافها وإدارة مواردها

بكفاءة وفاعلية؛

تقييم الأداء المالي يعتبر مهما في المؤسسة من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة و بيان أساب المعوقات والفشل من أجل تصحيحها واتخاذ القرارات السليمة.

نتائج الدراسة التطبيقية

استخلصنا النتائج التالية:

الفرضية الأولى: وجدنا أن الحوكمة هي النظام الذي يسير ويحكم المؤسسة الاقتصادية ويراقب أدائها المالي.

الفرضية الثانية: يعد مجلس الإدارة آلية تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وكذا التخطيط المستقبلي، وأداة لمراقبة سلوك الإدارة المؤسسة.

الفرضية الثالثة: من خلال دراستنا نجد آلية لجنة المراجعة الداخلية تلعب دورا حاسما في التأكد من التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات ذات صلة بالمؤسسة، والتزام بالسياسات والأوامر المالية والإدارية وزيادة كفاءة المراجعة الداخلية في المؤسسة.

الفرضية الرابعة: أن آلية الإفصاح والشفافية تعزز التواصل الفعال بين أصحاب المصلحة في الداخل والخارج، حيث أن حوكمة الشركات ترتكز على الإفصاح والشفافية والعمل على زيادة هذه الأخيرة لإعطاء الأمن والأمان أصحاب المصلحة.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة إيجابية بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية يعني أن آليات الحوكمة لها دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

2. أهم التوصيات

. من أهم التوصيات التي يمكن إدراجها في هذا البحث؛

. ضرورة التزام المؤسسات بقواعد الحوكمة وتطبيق مبادئها والعمل على توفير إطار المؤسسي وقانوني كبيئة مناسبة لذلك؛

• ضرورة وجود المراجعة الداخلية والخارجية في المؤسسة الاقتصادية لضمان فاعلية وكفاءة العمليات الإدارة والمالية؛

تعزيز الإفصاح والشفافية في التقارير المالية والتأكد من مصداقيتها لضمان الحفاظ على بيئة أعمال عادلة

. العمل على نشر وزرع ثقافة الحوكمة في المؤسسات؛

المصادر والمراجع:

محمد عبد الفتاح العشماوي و عطا الله وراد خليل الحوكمة المؤسسية المخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة مصر مكتبة الحرية للنشر و التوزيع دون ذكر السنة(ص ص)(180-186)

إيمان شيحان المشهداني و علاء فرحان طالب الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الاردن دار الصفاء للنشر و التوزيع

مريم هاني حوكمة النظام المصرفي في ظل الالتزام بمعايير و مبادئ لجنة بازل دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2016 اطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح

نادية سعودي و اخرون اثر تطبيق الحوكمة على اداء البنوك التجارية الملتقى العلمي الدولي حول التوجيهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسة جامعة مسيلة الجزائر اكتوبر 2016

وائال محمد صبحي ادريسين و اخرون المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن الطبعة الثانية دار وائل للنشر و الطباعة الاردن 2009

د حساني رقية ا/مروة كرامة و ا/حمزة فاطمة مداخلة بعنوان اليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الاداري ملتقى وطني يومي 7/6 ماي 2012

محسن احمد الخضيري حوكمة الشركات مجموعة النيل العربية 2005

عمر علي عبد الصمد اطار حوكمة المؤسسات في الجزائردراسة مقارنة مع مصر 2013

لخضر اوصيف 2010 دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات رسالة ماجيستير بالاقتصاد جامعة ورقلة ص24-25-26

محمد احمد ابراهيم (2005) دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية و انعكاساتها على سوق الاوراق المالية–دراسة نظرية تطبيقية–،مجلة الدراسات و البحوث التجارية جامعة الزقازيق–بنها– العدد الاول ص07

محمد مصطفى سليمان،حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري،الدار الجامعية الاسكندرية،2006ص44

صحراوي جليلة 2021 اثر تطبيق حوكمة الشركات على الاداء المالي في قطاع البنوك – دراسة حالة دول مجلس التعون الخليجي 2010–2018 جامعة عين تموشنت كلية الاقتصاد الجزائر.

عبد الرحمان محمود 2019 دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد الاداري و المالي مصر.

عبد الفتاح سعيد السرطاوي المجلد 4 العدد 2 (ديسمبر 2019) التحليل المالي كاداة لتقييم الاداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية152

مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، المجلد 07 العدد 02 سبتمبر 2022 ص 511–524 جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر

زهراوي عفاف صويلح اميمة اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية 2022 الصفحة 518–519

نور الهدى مجروبي نور الهدى هادف(2014–2015) اثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية قسنطينة تأليف مذكرة ماستر أكاديمي صفحة53 جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص 111.

عبد القادر بريش. (2006). التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

(بلا تاريخ). *عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة خلال الفترة 2006-2011، AFDوالمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العاملي التمييزي*

مجلة الواحات البحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014، ص27

محمد الصغير، أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2019، ص49/51.

هواري سوسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 52.

وائل محمد ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009، ص 64.

محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن- الطبعة الأولى،2008، ص: 298.

الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	19

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	67,5	67,5	67,5
	أنثى	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 - سنوات	12	30,0	30,0	30,0
	10 - 5 سنة	19	47,5	47,5	77,5
	15 + سنة	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	2,5	2,5	2,5
	رئيسمصلحة	4	10,0	10,0	12,5
	رئيسمكتب	6	15,0	15,0	27,5
	إداري	17	42,5	42,5	70,0
	تقني	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	25,0	25,0	25,0
	جامعي	28	70,0	70,0	95,0
	دراساتعليا	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

		ح1	ح2	ح3	ح4
N	Valide	40	40	40	40

	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,1750	4,3250	4,0500	4,1250
Ecart type		,67511	,69384	,50383	,64798

Statistiques

		ح5	ح6	ح7	ح8
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,9500	3,8500	4,0750	3,7000
Ecart type		,63851	,62224	,69384	,82275

Statistiques

		م1	م2	م3	م4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,6250	3,7500	4,2250	3,4750
Ecart type		,66747	,77625	,80024	1,06187

Statistiques

		م5	م6	م7	م8
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,6750	4,1750	3,8750	4,2500
Ecart type		,76418	,38481	,51578	,43853

Statistiques

		م9	م10	م11
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,4500	3,5250	3,8750
Ecart type		,93233	1,28078	,56330

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,122[a]	,015	-,011	,66522

a. Prédicteurs : (Constante), الحوكمة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,255	1	,255	,577	,452[b]
	Résidus	16,816	38	,443		
	Total	17,071	39			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الحوكمة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,882	2,539		,741	,463
	الحوكمة	,478	,629	,122	,760	,452

a. Variable dépendante : الأداء

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكلي	ذكر	27	3,9337	,39185	,07541
	أنثى	13	3,8381	,41911	,11624

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الكلي	Hypothèse de variances égales	,003	,957	,707	38	,484	,09567	,13525	-,17814	,36947
	Hypothèse de variances inégales			,690	22,396	,497	,09567	,13856	-,19139	,38273

ANOVA

الكلي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,117	2	,058	,357	,702
Intragroupes	6,063	37	,164		
Total	6,180	39			

ANOVA

الكلي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,774	4	,443	3,522	,016
Intragroupes	4,407	35	,126		
Total	6,180	39			

ANOVA

الكلي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,297	2	,149	,935	,401
Intragroupes	5,883	37	,159		
Total	6,180	39			