جـــــامعـــــــــة 8 مـــــــــاي 1945

قـــــــــالمـــــــــــــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في

علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت عنوان

أثر الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في المؤسسات البنكية

دراسة عينة من بنوك ولاية قالمة

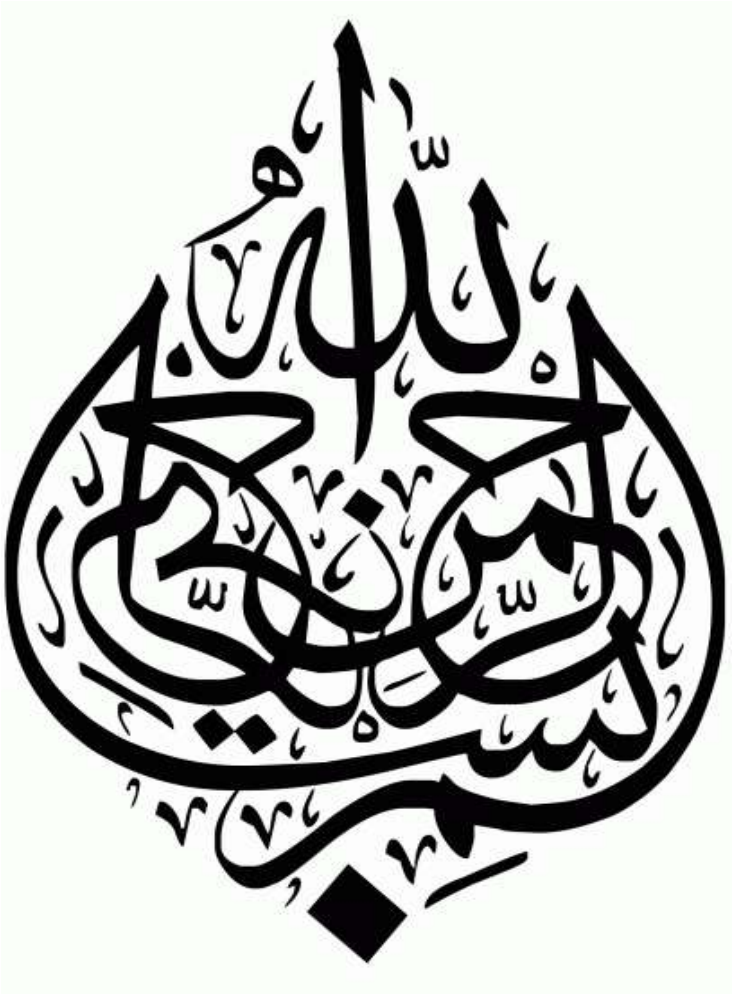
إعداد الطلبة:

العياشي لمياء

إشراف الدكتور:

زرفة عبد الرؤوف

السنة الجامعية 2022/2021



شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" النمل الآية 19.

الشكر لله العلي، القدير، الواحد، القهار، العزيز، الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين والذي وفقنا لاكمال هذه الرسالة لقوله "ولئن شكرتم لأزيدنكم"، والصلاة والسلام على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام للأستاذ المشرف "زرفة رؤوف" على توجيهاته وملاحظاته وعلى الجهد لإنجاز هذا العمل.

وأتقدم بشكر خاص للأستاذ "بوناب محمد" الذي ساندني بتوجيهاته ونصائحه القيمة، كما أوجه الشكر لجميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين لم يبخلوا يوما بتقديم النصائح، جزاهم الله خيرا كما أتوجه بالشكر المسبق إلى أعضاء اللجنة الموقرة على قراءتهم لهذا العمل ومناقشته.

إلى كل الزميلات والزملاء وكل من ساهم بالمعلومات أو بالإرشادات والتشجيع.

وكل من ساهم في تحضير هذا العمل من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير نتقدم بتحية خالصة لكل من يفتح هذه المذكرة للانتفاع بيها

إهداء

"إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك"

الحمد لله الذي أنعم علينا بنور العلم وأعانني على إتمام هذا العمل رغم الظروف الصعبة.

أهدي عملي هذا:

إلى من قال فيهما ربي" وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير والقلب الكبير إلى الشمعة التي احتقرت لتنير لي طريق حياتي اليوم إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار العزيز على قلبي الذي كنت أتمنى أن يكون معي ويرى ثمره نجاحي إلى الذي لن تكتفي وتوفي حروف هذه المذكرة حقه أبي حبيبي **"عمر"** رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى من وضع المولى عز وجل الجنة تحت قدميها، إلى معنى الحب والحنان، إلى سر الوجود وبسمة الحياة، إلى من رعتني وكان دعائها سر نجاحي إلى من لن تسعني الكلمات لشكرها أمي الحبيبة **"فطيمة"** حفظها الله وأدامها تاج على رأسي

إلى حبيبة قلبي ورفيقة دربي إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة دربي وعلمتني الصبر والاجتهاد وأن من يتوكل على الله لن يخيب إلى من وقفت بجانبي في كل الأوقات وسندتني في كل الصعاب وفضلتني على نفسها في كثير من الأحيان إلى من كانت سندي في الحياة وإلى من كانت أمي الثانية وتوأم روحي إلى من كانت دوائي في الحياة إلى مصدر نجاحي إلى من إشتقت لها وشوقي يزداد كل يوم إلى من لاتفارق صورتها مخيلتي ومزال صوتها في أذني إلى من طيفها يعيش معي إلى من كانت تنتظر هذا اليوم لتقف بجانبي فيه ولم يشأ المولى أختي حبيبتي **"سهام"** رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى رفيق دربي وهذه الحياة بدونه لا شيء معك أكون أنا و بدونك أكون لا شيء إلى الذي يداوي كل جراحي وأكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وعليه أعتمد الى سندي في الحياة بعد الله حفظه الله لي وأطال في عمره أخي **"كريم"**

إلى جنتي وسر حياتي إلى من تميز بالوفاء والعطاء وعرفت معه معنى الحياة إلى الذي ساندني في مشاق الحياة الصعبة إلى زوجي العزيز **"فؤاد"**

إلى التي شجعتني بنصائحها ودعمها النفسي ووقفت معي طوال مشواري الدراسي حماتي العزيزة **"خديجة"**

إلى زهراتي وحبيبات قلبي أخواتي التي لم تنجبهم أمي إلى من تميزو بالصدق والوفاء والعطاء في الحياة إلى من سهروا معي الليالي إلى من لم يبخلو عليا وإقتسموا معي عناء إتمام هذه المذكرة وحملتهم التعب صديقاتي وأخواتي العزيزات **"لبنى، نور، سوسن، نصيرة، ملاك"**

إلى فلذات كبدي أبناء أختي **"جلال، يوسف، سجى"** إلى قلبي التي أهملتها خلال إنجازي لهذا العمل إبنتي **"إسراء"**

إلى الي كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

لمياء

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوكمة في عينة من بنوك ولاية قالمة، بمختلف أبعادها، المتمثلة في :الإنضباط، الإفصاح، العدالة، المسائلة، الإستقلالية، المسؤولية على كفاءة الإدارة المالية.

للإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، والمنهج الإحصائي، لتحليل استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة مكونة من 48 عامل، مستعينين في ذلك ببرنامج الحزمة الإحصائيةspss 25.00

من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة، توصلنا إلى أن الحوكمة متوفرة في عينة من البنوك لولاية قالمة ولها تأثير على كفاءة الإدارة المالية، لاسيما بعد العدالة، الإستقلالية، والمسؤولية، التي لهم تأثير معنوي على كفاءة الإدارة المالية، على عكس باقي الأبعاد المعتمدة في الدراسة بحيث ليس لهم أثر.

وعليه توصي الدراسة بضرورة توعية الموظفين بمفهوم الحوكمة وذلك بعقد مؤتمرات وندوات حول الموضوع، إضافة إلى تفعيل وتعزيز دورها بجميع أبعادها لما لها من أثر ايجابي على كفاءة الإدارة المالية في بنوك البنوك.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة البنوك، كفاءة الإدارة المالية

Abstract:

This study aimed at identifying the impact of governance in a sample of state banks in Guelma, in its various dimensions: discipline, disclosure, justice, accountability, independence, responsibility for the efficiency of financial management.

In order to answer the problematic of this research, we relied on the descriptive approach, the analytical approach, and the statistical approach, to analyze the study questionnaire, which was distributed to a random sample of 48 employed, using the statistical package spss 25.00.

By analysing the answers to the vocabulary of the study, we found that governance is available in a sample of banks for a generic mandate and has an impact on the efficiency of financial management, especially after justice, independence and responsibility, which have a moral impact on the efficiency of financial management, unlike the other dimensions adopted in the study so that they have no impact.

The study therefore recommends that employees be made aware of the concept of governance by holding conferences and seminars on the subject, in addition to activating and enhancing its role in all its dimensions, as it has a positive impact on the efficiency of financial management in banks.

Keywords: governance, bank governance, financial management efficiency

فهرس المحتويات

الفهرس العام

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	أ
قائمة الجداول	ث
قائمة الأشكال	ح
مقدمة عامة	د
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة	
تمهيد	2
المبحث الأول : ماهية الحوكمة	3
المطلب الأول : نشأة الحوكمة و أسباب ظهورها	3
المطلب الثاني : تعريف الحكومة و خصائصها	9
المطلب الثالث : أهمية الحوكمة و أهدافها	14
المبحث الثاني: الجوانب التقييمية للحوكمة	16
المطلب الأول : الأطراف المعنية بالحوكمة ومحدداتها	17
المطلب الثاني :مبادئ و ركائز حوكمة	21
المطلب الثالث : نماذج وتجارب الحوكمة	26
المبحث الثالث : الحوكمة في البنوك	30
المطلب الأول: تعريف حوكمة البنوك وخصائصها	30
المطلب الثاني: أهداف الحوكمة في البنوك وأهميتها	33
المطلب الثالث: متطلبات نموذج الحوكمة الجيدة في البنوك	35
الخلاصة	

الفصل الثاني: كفاءة الإدارة المالية	
المبحث الأول: أساسيات الإدارة المالية	39
المطلب الأول : مراحل تطور الإدارة المالية وتعريفها	39
المطلب الثاني: خصائص الإدارة المالية وأهميتها	44
المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية ومجالاتها	45
المبحث الثاني: كفاءة الادارة المالية	52
المطلب الأول: مكانة الإدارة المالية وعلاقتها بالعلوم الأخرى	52
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإدارة المالية	59
المطلب الثالث : مقاييس كفاءة الإدارة المالية	62
المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بكفاءة الإدارة المالية	67
المطلب الأول: علاقة الإنضباط بكفاءة الإدارة المالية	67
المطلب الثاني: علاقة الإفصاح والشفافية بكفاءة الإدارة المالية	67
المطلب الثالث: علاقة المسائلة والمسؤولية بكفاءة بالإدارة المالية	68
الفصل الثالث: أثر الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في عينة من بنوك ولاية قالمة	
المبحث الأول: عموميات حول البنوك محل الدراسة	73
المطلب الأول: البنك القرض الشعبي الجزائري و بنك الفلاحة والتنمية الريفية	73
المطلب الثاني: بنك الخليج وبنك الجزائر الخارجي BEA	83
المطلب الثالث: الصندوق الوطني لتوفير والاحتياطCNEP	93
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	99
المطلب الأول:منهجية الدراسة	99
المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:	106

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي	112
المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي	112
المطلب الأول: خصائص مجتمع وعينة الدراسة	113
المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	119
المطلب الثالث:إختبار فرضيات الدراسة	134
خلاصة	145
الخاتمة العامة	147
قائمة المراجع	152
الملاحق	161

فهرس الجداول

رقم	الجدول	الصفحة
01	التقارير الأولى للحوكمة على المستوى الدولي	7/6
02	إستبيان توزيع الإستمارات	102
03	المحاور الأساسية والفرعية للدراسة	104
04	درجات مقياس ليكات الخماسي	105
05	مجالات تحديد المرافقة	105
06	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإنضباط	106
07	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإفصاح	107
08	الإتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة	107
09	الإتساق الداخلي لبعد المسائلة	108
10	الإتساق الداخلي لبعد الإستقلالية	108
11	الإتساق الداخلي لبعد المسؤولية	109
12	الصدق الداخلي لعبارات بعد قيمة المؤسسة	109
13	الصدق الداخلي لعبارات بعد الخطر المالي	110
14	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإستثمار الأفضل	110
15	الصدق الداخلي لعبارات السيولة	111
16	قيم معامل ألفا كرومباخ	111
17	إختبار التوزيع الطبيعي	112
18	وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة	112
19	وصف خصائص العمر لعينة الدراسة	114
20	وصف خصائص الدرجة العلمية لعينة الدراسة	115
21	وصف خصائص المنصب الوظيفي	116
22	وصف خصائص الخبرة لعينة الدراسة	118

23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات حسب بعد الإنضباط	119
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإفصاح	121
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات حسب بعد العدالة	122
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات حسب بعد المسائلة	124
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد الاستقلالية	125
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد المسؤولية	126
29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوكمة	127
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات حسب بعد قيمة المؤسسة	129
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد الخطر المالي	130
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد الاستثمار الأفضل	131
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد السيولة	133/132
34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور كفاءة الإدارة المالية	134
35	اختبار تضخم التباين للمتغيرات الفرعية المستقلة	135
36	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد الحوكمة و كفاءة الإدارة المالية	136
37	تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار المتعدد	137
38	نتائج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج	137
39	نتائج الإنحدار الخطي لبعد الإنضباط	138
40	نتائج الإنحدار الخطي لبعد الإفصاح	138
41	نتائج الإنحدار الخطي لبعد العدالة	139
42	نتائج الإنحدار الخطي لكل لبعد المسائلة في المتغير التابع	139
43	نتائج الإنحدار الخطي لكل لبعد الإستقلالية في المتغير التابع	140
44	نتائج الإنحدار الخطي لكل لبعد المسؤولية في المتغير التابع	140
45	إختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس	142
46	إختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى السن	142

47	إختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى الدراسي	143
48	إختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب الوظيفي	143
49	إختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية	144

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	عوامل الإهتمام بالحوكمة	9
2	خصائص نظام الحوكمة	14
3	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	18
4	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	20
5	ركائز الحوكمة	26
6	مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	34
7	يلخص وظائف الإدارة المالية	50
8	مجالات الإدارة المالية	51
9	موقع الإدارة المالية من الهيكل التنظيمي	53
10	يلخص علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى	59
11	عرض للهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة:	75
12	الهيكل التنظيمي للوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	80
13	الهيكل التنظيمي العام لبنك الخليج الجزائر	84
14	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر– وكالة قالمة	87
15	الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة	92
16	الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط قالمة	97
17	توضيح نموذج الدراسة	101
18	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	114
19	أفراد العينة حسب الفئات العمرية	115
20	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	116
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	117
22	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	118

تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء في أعقاب الإنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها العديد من الدول، وخاصة الإنهيارات المالية الكبيرة للبنوك والشركات الأمريكية، والتي كان آخرها أزمة الرهن العقاري التي تأثرت بها معظم دول العالم، وتعود أهم أسباب هذه الأزمات إلى ضعف تطبيق سياسات الإفصاح وضعف الرقابة الداخلية وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، وهذا ماأدى إلى ظهور مفهوم الحوكمة لما له من ضرورة في الوقت الراهنولما يعود به من نفع على المؤسسات، مادفع بمركز المشروعات الدولية إلى إصدار تقرير حول الحوكمة حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات الاقتصادية، بما فيها المؤسسات المصرفية أين نجد فيما تطبيق مبادئ الحوكمة يعتبر أكثر أهمية وتعقيدا لكونها تحتوي على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في قطاعات أخرى، تؤثر بشكل كبير على طبيعة نظام الحوكمة، كما نالت أيضا على اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات الدولية حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أوراقا دولية تتضمن معايير الحوكمة، ويرجع السبب في هذا الاهتمام إلى أن الحوكمة ليست مجرد مفهوم أخلاقي يجب اعتماده فقط، بل هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء البنوك وفعاليتها بمايؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف.

فالجزائر وكغيرها من دول العالم وجدت نفسها ملزمة بضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها وهياكلها من أجل تحقيق كفاءة وفعالية إدارتها المالية، ولعل الإصلاحات التي عرفها النظام البنكي يدل على رغبتها في مساعدة مؤسساتها ومنحها الفرصة للبقاء والإستقرار، خاصة بعد الأزمة التي شهدتها مطلع 2003 (أزمة بنك الخليفة وأزمة البنك الصناعي التجاري)، ويتجلى هذا من خلال إصدارها لميثاق الحكم الررشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009 باعتبارها أحد الأساليب التسيرية الناجعة.

ويعتبر القطاع البنكي محور وعصب الحياة الاقتصادية سواءا في الدول النامية أو المتقدمة وذلك تبعا لتأثيره الايجابي على التنمية الاقتصادية، فالإدارة المالية للبنوك تسعى إلى تحقيق أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم من خلال تحقيقها أعلى عائد ممكن ومحاولة لخفض الخطر المالي إلى أقل مايمكن لضمان بقائها وإستمراريتها، وتحقيق كفاءتها، وزيادة فعالية العاملين بها.

ونظرا لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في التأثير على كفاءة الإدارة المالية، فقد قمنا بهذه الدراسة في محاولة للتعرف على أثر أبعاد الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية لعينة من الوكالات البنكية في ولاية قالمة.

1.إشكالية الدراسة:

يكتسي موضوع الحوكمة أهمية كبرى ذلك أنه محل اهتمام العديد من المؤسسات، فهي تعتبر من الأساليب التنظيمية في الإدارة والتي تضمن تطور واستمرارية المؤسسة، وقد أولت العديد من المؤسسات الإقتصادية، ومنها البنوك إهتماما خاصا بتحقيق إدارتها المالية للأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية، وكفاءة البنوك وقدرتها على تحقيق أهدافها يرتبط بكفاءة إدارتها المالية،وبما أن الحوكمة في المؤسسات البنكية تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين فيها، فكان لا بد من الاهتمام بتطبيق الحوكمة في المؤسسات البنكية.

وتعتبر الوكالات البنكية في قالمة كغيرها من البنوك لا تخرج عن إطار هذه الحقائق العلمية المثبتة، إلا أن الأمر يحتاج تقصي علمي منهجي لمعرفة أثر ممارسة الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في عينة من بنوك ولاية قالمة.
بناء على ما سبق يمكن أن تتبلور لدينا مشكلة الدراسة التي نصيغها في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في عينة من بنوك ولاية قالمة ؟

حيث تندرج من التساؤل الرئيسي للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

1. ما مدى تطبيق الحوكمة في البنوك محل الدراسة ؟
2. ما مدى كفاءة الإدارة المالية في البنوك محل الدراسة ؟
3. هل توجد علاقة تأثير بين تطبيق الحوكمة وكفاءة الإدارة المالية في البنوك محل الدراسة ؟
4. هل توجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية في البنوك محل الدراسة ؟

2.فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا يوجد أثر لتطبيق الحوكمة على كفاءة الادارة المالية عند مستوى دلالة (α=0.05) في الوكالات البنكية محل الدراسة.

وتندرج من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للإنضباط بإعتباره بعد من أبعاد الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية عند مستوى دلالة (α=0.05) في الوكالات البنكية محل الدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للإفصاح بإعتباره بعد من أبعاد الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية عند مستوى دلالة (α=0.05) في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للعدالة بإعتباره بعد من أبعاد الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية عند مستوى دلالة (α=0.05) في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للمسائلة بإعتباره بعد من أبعاد الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية عند مستوى دلالة (α=0.05) في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر للإستقلالية بإعتباره بعد من أبعاد الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية عند مستوى دلالة (α=0.05)في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر للمسؤولية بإعتباره بعد من أبعاد الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية عند مستوى دلالة (α=0.05) في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية (α=0.05)

وتنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس عند مستوى معنوية (α=0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى السن عند مستوى معنوية (α=0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي عند مستوى معنوية (α=0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب الوظيفي عند مستوى معنوية (α=0.05).

الفرضية الفرعية الخامسة: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية عند مستوى معنوية (α=0.05).

3.أسباب إختيار الموضوع:

-الإهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لإرتباطه المباشر بالتخصص المدروس.

-التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الوكالات البنكية ميدانيا.

-تسليط الضوء على الحوكمة ومدي أهميتها في الإدارة المالية للبنوك والمبادئ التي تطبق وفقها.

-التعرف على مدى كفاءة الإدارة المالية في البنوك.

-الرغبة في تناول موضوع الحوكمة لأنه يحتل أهمية كبيرة في المؤسسات البنكية، ومحاولة معرفة مإذا كان هناك تأثير أو العلاقة بين الحوكمة وكفاءة الإدارة المالية للبنوك.

4.أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الحوكمة أهمية كبيرة ذلك أنه محل اهتمام من طرف العديد من المؤسسات الإقتصادية وخاصة البنوك، ولأن العنصر البشري داخل المؤسسة له فعالية وجب ضرورة الاهتمام به والمحافظة عليه وتطويره، باعتباره المصدر الحقيقي للتميز في المؤسسات وتحقيق الكفاءة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، والدور الذي تلعبه الحوكمة وتطبيقها بمختلف أبعادها على كفاءة الادارة ولأن تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات البنكية يساعد على تحسين أداء الإدارة المالية وبدوره مايساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل. ودعم فاعلية وكفاءة وشفافية الإدارة مما ينعكس إيجابا على الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية ويدعم الثقة فيه.

5.أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالي:

-الإلمام بكافة جوانب النظرية للحوكمة والإدارة المالية.

-إظهار العلاقة التي تربط الحوكمة بكفاءة الإدارة المالية.

-التعرف على واقع تطبيق الحوكمة وأهميتها على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة.

-إبراز الدور الذي يلعبه المتغير المستقل الحوكمة في المتغير التابع كفاءة الإدارة المالية.

-إسقاط الجانب النظري على الميداني للوصول إلى حقائق علمية.

تسليط الضوء على أبعاد الحوكمة السائدة، والتأكد من مدى تأثيرها على كفاءة الإدارة المالية في البنوك محل الدراسة.

-إثراء المكتبة الجامعية بموضوع من إمكانه أن يكون سندا علميا للطلبة.

6.منهج الدراسة:

بالنظر إلى أهمية موضوع دراستنا ومن أجل الإلمام بجوانب موضوع الدراسة وحتى نتمكن من الاجابة على الاشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات المتمثلة في أثر ممارسة الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في البنوك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، لعرض الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وشرحها، كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي من أجل تحليل المعطيات المتحصل عليها بعد اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الاستمارة التي اعتمدناها كأداء لجمع البيانات حول عينة الدراسة ، مستعينين في ذلك ببرنامج SPSS.25.

.الدراسات السابقة:

تناولنا في هذا العنصر عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة كما يلي:

الدراسات العربية:

دراسة علي فايع المزاح الألمعي تحت عنوان أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي، حيث تم قياس حوكمة الشركات بالأبعاد التالي (حجم مجلس الإدارة وتركيبة مجلس الإدارة، وعدد اجتماعات لجنة المراجعة وعدد أعضاء لجنة المراجعة)، وتم دراسة أثرها على الأداء المالي والمقاس بالأبعاد التالية (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستدلالي الذي يقوم على جمع البيانات الكافية عن موضوع الدراسة، والوصول إلى المعرفة الواضحة لمشكلة الدراسة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لشركات التأمين للحصول على البيانات اللازمة للدراسة من خلال التقارير المالية المنشورة، وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات لها تأثير على الأداء المالي لشركات التأمين بالمملكة العربية السعودية، حيث لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات (حجم مجلس الإدارة، وجود أعضاء تنفيذيين في مجلس الإدارة، وجود أعضاء غير تنفيذيين في مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة ، عدد اجتماعات لجنة المراجعة)، تأثيرا على الأداء المالي في شركات التأمين مقاسا بالأبعاد التالية (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية).

- دراسة قصي عمار بعنوان أثر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في أداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تأثير التزام الشركات المساهمة العامة السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بمبادئ حوكمة الشركات على أداء هذه الشركات خلال الفترة 2012-2016، ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث باستخدام المدخل المنهج (الفرضي_الاستنباطي) لصياغة فرضيات البحث، كما تم تحميل البيانات المالية المنشورة لجميع الشركات محل الدراسة، والبالغ عددها (24) شركة، وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد للسلسلة الزمنية المقطعية للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع أداء الشركة والمتغير المستقل حوكمة الشركات، ولقد تم قياس المتغير المستقل حوكمة الشركات بالأبعاد التالية (ملكية أكبر مساهم في الشركة، ملكية المساهمين الكبار في الشركة، حجم مجلس إدارة الشركة، استقلالية أعضاء مجلس إدارة الشركة، الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة، الملكية الإدارية في أسهم الشركة)، وتم الاستعانة بالمتغيرات التالية (حجم الشركة، الرافعة المالية) كمتغيرات ضابطة، أما أبعاد المتغير التابع أداء الشركة فاستخدمت الدراسة العديد من المؤشرات وذلك للتعبير عن الأداء: المالي، التشغيلي وأداء الأسهم وهي(القيمة السوقية المضافةMVA، ومؤشرQ Tobins والعائد على الاستثمارROA، العائد على حقوق الملكية ROE، والعائد على السهم العاديEPS

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى كاف من الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات محل الدراسة، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على أداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؛ إذ تم قبول جميع الفرضيات الفرعية وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

-يوجد تأثير طردي لمتغير "نسبة ملكية أكبر مساهم من أسهم الشركة "في مقاييس الأداء: EPS (ROA) و(ROE) وتأثير عكسي في: MVA و Q Tobins

-يوجد تأثير طردي لمتغير "نسبة ملكية أكبر ثلاث مساهمين " في مقاييس الأداء: EPS و ROE وتأثير عكسي في: MVA و Q Tobins و ROA

- لا يوجد تأثير جوهري لمتغير "حجم مجلس الإدارة" في جميع مقاييس الأداء.

- يوجد تأثير طردي لمتغير "استقلالية أعضاء مجمس الإدارة" في مقياس الأداء MVA وتأثير عكسي في مقياس الأداء EPS، في حين لا يوجد أي تأثير في: ROA، ROE، Q Tobins

-يوجد تأثير طردي لمتغير "الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي " في مقاييس الأداء: (Q Tobin's و MVA ، في حين لا يوجد أي تأثير في: Q Tobin's و ROE و ROA

- يوجد تأثير طردي لمتغير "الملكية الإدارية" في مقاييس الأداء، EPS و ROE و ROA وتأثير عكسي Q Tobin's و MVA .

- **دراسة نوي فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية:**

سعت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية المتعلقة بالربط بين تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية وتطبيق آليات الحوكمة المؤسسية، وتم اختيار الأبعاد التالية (العائد على متوسط الأصول، العائد على متوسط حقوق الملكية)كأبعاد للمتغير التابع الأداء المالي للبنوك، (هيكل الملكية، حجم مجلس الإدارة، ازدواجية المدير التنفيذي) كأبعاد للمتغير المستقل آليات حوكمة الشركات الداخلية، وتم اختيار الأبعاد التالية (نسبة رأس المال، نسبة القروض إلى الودائع، نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي القروض، نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال) كأبعاد للمتغير المستقل آليات حوكمة الشركات الخارجية، وتم الدراسة للفترة 2004-2014.لعينة تتكون من سبعة بنوك جزائرية، أربعة منها عامة وثلاثة خاصة، وللوصول إلى أهداف الدراسة قامت الباحثة بدراسة إحصائية باستعمال البرنامجSPSS، أين تمت دراسة إحصائية وصفية لمتغيرات النماذج، وقامت كذلك بمجموعة من الاختبارات للتأكد من قوة ومصداقية نماذج الدراسة منها تحليل التباين الأحاديANOVA كما استعانت بتحليل الانحدار المتعدد بهدف معرفة نوع العلاقة التي تربط آليات الحوكمة والأداء المالي. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر سلبي ذو دلالة إحصائية بين هيكل الملكية كآلية داخلية للحوكمة وبين الأداء المالي، وذلك لسيطرة الدولة على ملكية معظم العينة محل الدراسة، أما بالنسبة للآليتين حجم مجلس الإدارة وازدواجية المدير التنفيذي، فقد تبين أنهما لا يؤثران على الأداء المالي، وقد يعود ذلك لعدم فعالية مجالس إدارة البنوك، تبقى

الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية التي تعكس علاقة البنك مع محيطه وقدرته على تخفيض المخاطر خاصة مخاطر القروض، هي الأخرى لا تؤثر بالمستوى المطلوب على الأداء المالي.

الدراسات باللغة الاجنبية:

– دراسة Sekhar Muni Amba بعنوان حوكمة الشركات والأداء لمالي للشركات:

تبحث هذه الورقة في تأثير متغيرات حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات البحرينية، تأثير متغيرات حوكمة الشركات تم البحث في :ازدواجية الرئيس التنفيذي ، رئيس لجنة التدقيق ، نسبة المديرين غير التنفيذيين ، هيكل الملكية المركزة ، المستثمرون المؤسسيون ، على الأداء المالي للشركات والمقاس بالعائد على الأصولROA

يجد هذا البحث أن متغيرات حوكمة الشركات تؤثر على أداء الشركات حيث:

–ازدواجية الرئيس التنفيذي ، ونسبة المديرين غير التنفيذيين والرافعة المالية لها تأثير سلبي على الأداء المالي للشركات.

–عضو مجلس الإدارة كرئيس لجنة التدقيق، ونسبة الملكية المؤسسية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركات.

– مجلس الإدارة هو رئيس لجنة التدقيق: له تأثير إيجابي على الأداء ويساهم في تقارير مالية شفافة ومدققة بشكل جيد على الرغم من أن هذا المتغير ليس ذو دلالة إحصائية.

– نسبة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين (ذات دلالة إحصائية ، عند مستوى5 ٪ له تأثير سلبي فعلي على عائد الأصول، مما يشير إلى ارتفاع نسبة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يؤثر في الأداء المالي للشركة، هذا يدل على الحاجة إلى النسبة المثلى من المدراء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة من أجل الحوكمة الفعالة التي تؤثر على أداء الشركة بشكل إيجابي.

– المتغير الذي يمثل نسبة الملكية المؤسسية في هيكل رأس المال يؤثر إيجابيا على الأداء المالي للشركة على الرغم من أن هذا المتغير ليس ذو دلالة إحصائية، نظرا لأن أصحاب المؤسسات أكثر قلقا بشأن عائدات استثمارهم، فإنهم ينظرون إلى المساهمة في الحوكمة الفعالة للشركات التي تعزز الأداء المالي للشركات.

–تعد نسبة الرافعة المالية ذات أهمية إحصائية لحوكمة الشركات مع وجود علاقة سلبية مع الأداء المالي للشركات.

–نسبة الملكية المركزة على الرغم من أن هذا المتغير ليس له دلالة إحصائية عند مستوى5 ٪ ، إلا أن له علاقة سلبية مع أداء الشركات المالي.

– دراسة Gill & Obradovich بعنوان" دراسة تأثير حوكمة الشركات على تقييم الشركات الأمريكية " المنشور في مجلة العلوم المالية والاقتصادية عام 2012.

أظهرت هذه الدراسة تعثير حوكمة الشركات والرافعة المالية لعينة من احدى عشرة منظمة من منظمات الأعمال الأمريكية خلال الفترة ما بين 2009–2011 في بورصة نيويورك، وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن ممارسة حوكمة الشركات له أثر مختلف بين قطاع الصناعة وقطاع الخدمات وأن كبر حجم مجلس الادارة يؤثر بشكل

سلبي في قيمة المنشأة كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل من لجنة المراجعة وحجم المنشأة والعائد على الأصول في قيمة المنشأة الاقتصادية.

– دراسة Ammann et.al بعنوان" دور الحوكمة في تقييم الشركات "المنشور في مجلة العلوم المالية التجريبية عام 2011:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات – وقيمة المنظمة في الفترة ما بين 2003-2007 وأجريت الدراسة لعينة من الشركات في الأردن وقد اظهرت النتائج أن تزايد الاهتمام بممارسة حوكمة الشركات يدفع للاهتمام بشكل كبير بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

–دراسة Bashiti & Rabadi بعنوان" تقييم حوكمة الشركات في الأردن" الصادرة عن البنك العربي للدراسات لعام 2009:

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم نظام التحكم المؤسسي في الأردن، لأن الأردن قد أحرزت تقدما كبيرا في صياغة السياسات والتطبيقات المتقدمة في هذا المجال، ومراقبة وظائف سوق رأس المال، الشركات، سن قانون تشجيع الاستثمار، كل ذلك هو مساءلة صارمة في تطبيق النظرية على أرض الواقع. هذه الدراسة تم إجراؤها على 44 شركة من الشركات المدرجة في السوق المالية وهذا العدد يمثل ما نسبته 46 في المائة على أساس اختيار العينات وإجراء عملية التقييم والشفافية في الإفصاح عن المعلومات المقدمة لا تعتمد على مراكز تسجيل الأوراق المالية

وجاءت النتائج على النحو التالي:

– سوق رأس المال الأردني أكثر تعقيدا مما يتطلب إنشاء الشركات المساهمة على مستوى عال، قامت الإدارة بتحديث دوري لتقديم التقارير والاتصالات عن استراتيجياتها

– أظهرت النتائج أن مراقبة الشركات التي لم تنفذ بشكل كامل ولم تحقق توقعات المستثمرين على اتخاذ قرارات رشيدة حوال استثماراتهم.

– العديد من الشركات لا تملك نظم واليات للمراقبة والتحكم المؤسساتي.

8.هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية وبغية إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم موضوع دراستنا إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار النظري للحوكمة، تم فيه التعرف على ماهية الحوكمة وأسباب ظهوره،خصائصها،وأهميتها، وكذا الأطراف المعنية بها، بالإضافة إلى بعض تجاربها، كما قمنا بتخصيص مبحث تعرضنا فيه إلى ماهية الحوكمة المصرفية.

الفصل الثاني: جاء بعنوان كفاءة الإدارة المالية، تم من خلاله التعرف على ماهية الإدارة المالية في المبحث الأول، بالإضافة إلى التطرق لمعايير قياس كفاءة الإدارة المالية، هذا إلى جانب عرض علاقة الحوكمة بكفاءة الإدارة المالية.

الفصل الثالث: جاء بعنوان أثر الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية على عينة من بنوك ولاية قالمة، إختص بالدراسة التطبيقية هدفه الأساسي كان إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع ، وقد تناولنا تقديم مجتمع وعينة الدراسة والجانب المنهجي للدارسة، كما قمنا بعرض نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الإستمارة إلى إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

وانتهاء فإنه تم استعراض خاتمة الدراسة التي تم من خلالها عرض النتائج المتوصل إليها، وكذلك تقديم بعض الاقتراحات التي تخص أهم عناصر الموضوع.

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة

تمهيد الفصل:

شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجر الكثير من القضايا التي طفت على السطح وظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية، حيث كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري الأمر الذي جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة، ومن أخطر تلك القضايا الأزمة المالية الخانقة التي عصفت بالاقتصاديات المتقدمة في منتصف تسعينيات القرن الماضي المعروفة بنمور آسيا حيث كشفت عن كثير من التجاوزات المالية والإدارية المتمثلة في علاقات ومصالح متبادلة بين الموظفين وأقاربهم ولجوء الشركات الكبرى إلى استدانة أموال طائلة وإخفاء تلك الديون عن العملاء وحملة الأسهم الأمر الذي شكل في حينه أزمة ثقة بين إدارات تلك الشركات والمتعاملين معها من العملاء وحملة الأسهم.

وللإلمام أكثر بالموضوع تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

المبحث الثاني: الجوانب التقييمية للحوكمة

المبحث الثالث: الحوكمة في البنوك

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

لقد برز مصطلح الحوكمة خلال العقدين أو الثلاثة عقود الماضية ليصبح أحد متطلبات الإدارة الرشيدة، وذلك نتيجة الأزمات المالية المتكررة والتي أصابت النظام المالي العالمي، وأدت إلى إفلاس العديد من الشركات العالمية و المتعددة الجنسيات، ولقد تطرقنا في هذا المبحث إلى نشأة الحوكمة و الأسباب التي أدت إلى ظهورها، إضافة إلى تعريفها وخصائصها، وكذا أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة و أسباب ظهورها

تعددت الأسباب في ظهور حوكمة في المؤسسات كما أنها مرت بالعديد من المراحل والتي ساعدت في تطور هذا المصطلح وسنحاول في مايلي تحديد الأسباب التي ساعدت على ظهورها لكن قبل ذلك سنتطرق إلى نشأة الحوكمة.

أولا: نشأة الحوكمة

يرجع البعض نشأة حوكمة الشركات إلى نظرية المنشأة التي نادى بها أدم سميث في القرن الثامن عشر حيث بدأ بموضوعات تعظيم الربحية وتحفيز المؤسسة والإدارة على تحقيق الربح، إلا أنه هناك من يرجح ظهور مصطلح حوكمة الشركات لعالمي الإقتصاد (Berle & Means) عام 1932 واللذان تطرقا لمفهوم حوكمة الشركات المؤسسية في كتابهما " الشركة الحديثة و الملكية الخاصة " الذي يعنى بأداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.[1]

كما أن بداية النقاش حول موضوع الحوكمة ركز على حتمية حدوث صراع بين كل من المساهمين والملاك (معضلة الوكالة) التي أطلقها كل من (Jensen & Meckling) عام 1976، نتيجة تعارض المصالح الخاصة بكل طرف، وبالتالي إحتمال أن يستحوذ كبار المدراء في المؤسسة على ثروة المؤسسة نتيجة السلطة والنفوذ الذي يتمتعون بها والمبالغ الضخمة التي يحصلون عليها بصفة مكافآت، إضافة إلى تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري، تتبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في مختلف قطاعات الاقتصاد، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول،

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان الشهداني، حوكمة الشركات المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ، ص27.

وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم الحوكمة عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية هنا والمشرعين إصدار مجموعة من اللوائح و القوانين و التقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.[1]

وفي الولايات المتحدة قامت اللجنة الوطنية و الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية

National Commission on Fraudulent Financial Reporting The)

التابعة ل:(Securities Exchange Commission (SEC بإصدار تقريرها المسمى (Treddway Commission) والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، و ذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية و قد قدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن الحوكمة و نشرته عام 1987.[2]

ولقد أثار موضوع الحوكمة جدلا كبيرا في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بعد إنهيار كبرى الشركات الأمريكية والأوروبية آنذاك، الأمر الذي أدى ببورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة Cadbury (Committee) وهي لجنة تدقيق الشؤون المالية للشركات البريطانية عام 1991، وقد تحددت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنيب تلك الشركات الخسائر الكبيرة، وفي عام 1992 تم إصدار أول تقرير عن اللجنة ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين، ودور هذا الأخير في تعزيز دور التدقيق في الشركات والحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة وناجحة، كما أشار هذا التقرير إلى فصل دور ومسؤوليات وصلاحيات كل من على الإدارة والإدارة التنفيدية ثم تطور مفهوم الحوكمة نتيجة الجهود المبذولة التي برزت أعقاب الأزمة المالية الأسيوية عام 1997 التي حدثت في أسواق تايلندا و ماليزيا، ونظرا للتزايد المستمر الذي اكتسبه الاهتمام هذا المفهوم فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وعلى رأس هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والتي أصدرت سنة 1999 مبادئ الحوكمة المعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة بكل من المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وهذا ما أكدت عليه المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية

[1] قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسيين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيصر، بسكرة، دفعة 2019، ص3.

[2] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري(دراسة مقارنة)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009 ، ص ص15 .16

(IOSCO)في ماي 2002 من أهمية انتهاج مبادئ OECD للحوكمة وذلك للحفاظ على سلامة أسواق المال واستقرار الاقتصادات.[1]

وفي الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1999 أيضا أصدرت كل من (NYSE & NASD) تقريرهما المعروف بـ : (Blue Ribbon Report) والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان مراجعة الشركات بشأن الالتزام بمبادئ الحوكمة، وفي سنة 2002 تم إصدار قانون (Sarbanes)، الذي ركز على دور الحوكمة في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من المؤسسات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة المؤسسات، إلا أن جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD كانت الأفضل على الإطلاق حيث قامت بتعديل المبادئ الصادرة سنة 1999 والتي كانت خمسة مبادئ سنة 2004 و أصبحت ستة مبادئ.[2]
وفي سنة 2015 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالتعاون مع مجموعة العشرين 20 مبادئ جديدة خاصة بالحوكمة، ولقد تم بحث هذه المبادئ في منتدى G20/OECD للحوكمة في أبريل/نيسان عام 2015، وعقب هذا الاجتماع إعتمد مجلس منظمة الـ OECD هذه المبادئ في 8 يوليو/تموز عام 2015، وبعد ذلك قدمت هذه المبادئ القادة مجموعة الـ 20 في 15-16 نوفمبر 2015 في أنطاليا (تركيا) حيث أقرتها وأطلقت عليها مبادئ G20/OECDللحوكمة، وتشمل هذه المبادئ 06 محالات هي: ضمان وجود إطار عام فعال للحوكمة، الحقوق والمعاملة الكافية للمساهمين المؤسسات الاستثمارية وأسواق الأسهم وغيرهم من المؤسسات المالية الوسيطة، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة. أما في ما يخص الدول العربية فقد إهتمت بمفهوم الحوكمة ولو كان هذا الاهتمام متأخرا، فقد كانت جمهورية مصر العربية أول دولة في منطقة الشرق الأوسط تهتم بالحوكمة، وتشير الدراسات إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة في مصر قد شهد تطورا ملحوظا في الفترة ما بين عام 2000 – 2003 وكان أول تقرير لتقييم الحوكمة في مصر عام 2001، أنجزته وزارة التجارة الخارجية بالتعاون مع البنك الدولي وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، كما توجد جهود مماثلة لبعض الدول العربية التي تسعى إلى تطبيق الإلتزام بمبادئ و قواعد الحوكمة ومن بين هذه الدول : لبنان، الأردن، تونس، وعدد من دول مجلس التعاون الخليجي.

أما في الجزائر فقد انعقد في جويلية 2007 أول ملتقى دولي حول– الحكم الراشد للمؤسسة– وقد كان هذا الملتقى نقطة تحول فقد تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحوكمة في المؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2009 وسيلة لعملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد أو

[1] قطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص4.
[2] محمد مصطفى سليمان،مرجع سبق ذكره، ص16.

حوكمة الشركات قصد الشروع في طريق يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، وتجدر الإشارة إلا أنه بمجرد إصدار تقرير (Cadbury) البريطاني أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة المؤسسات لأعمالها وتضمين التقارير بأفضل ممارسات الحوكمة ويبين الجدول الموالي بعض التقارير الأولى التي صدرت عن الدول الملتزمة بمعايير الحوكمة على المستوى الدولي.[1]

الجدول رقم 01: التقارير الأولى للحوكمة على المستوى الدولي

سنة الاصدار	الدولة	عنوان التقرير
1987	الولايات المتحدة الأمريكية	تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالية الإحتيالية Repportof the nation commission on fraudulent financial reporting
1992	الولايات المتحدة (بريطانيا)	تقرير لجنة كاد بوري Cadbury report
1994	كندا	أين كان المديرون؟ Where was the directors ?
1995	فرنسا	تقرير فنتو الأول Vento 1
1998	اليابان	حوكمة المؤسسات في اليابان Corperate gouvernance of Japan
1998	إسبانيا	حوكمة المؤسسات الإسبانية The gouvernance spanish companies
1999	اليونان	بيان مبادئ أساليب حوكمة المؤسسات Prancipales on corporate gouvernance in greece recommandatins for it is compétitive transformations
2000	ألمانيا	قوانين حوكمة المؤسسات الألمانية German code of corporate gouvernance

[1] – قطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص06.

2000	إندونيسيا	حزمة قوانين حوكمة المؤسسات Code of corporate gouvernance
2002	البرازيل	توصيات حوكمة المؤسسات Recommandation on corporate gouvernance

المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، حوكمة الشركات المؤسسية والأداء المالي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص37.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص مراحل تطور الحوكمة فيما يلي:[1]

1-حتى مرحلة الكساد ما بعد عام 1932 بدء الإعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.

2- مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات 1976 -1990 حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.

3- تزايد الإهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما إتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الإلتزام بها في تحقيق النمو والإستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

4- مرحلة بدأ ظهور إصلاح حوكمة الشركات 1996-2000 كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب إنهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها، مما دفع منظمة التجارة العالمية للإهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.

5- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة في المؤسسات 2001-2004 وضرورة توثيقها حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد الأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية والإستثمارية في كثير من المؤسسات والشركات.

6- مع تتابع ظاهرة الأزمات الإقتصادية وإنهيار العديد من الشركات العملاقة، إتجه البنك الدولي أيضا إلى الإهتمام بالحوكمة، وقام بتحضير بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربي، بيروت، لبنان، 2007، ص17.

ثانيا: أسباب ظهور الحوكمة :

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات (الوكيل) وبين المساهمين، والحد من التلاعب إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين، والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، من هذا الطرح يمكن أن نلخص الأسباب الرئيسية التي من أدت إلى ظهور الحوكمة كآلية لتنظيم وتوجيه وحل مشكلة تضارب المصالح فما يلي:[1]

– بقاء التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم المعاملات لفترة طويلة من الزمن دون تعديلات قد تقتضيها ظروف ممارسة هذه العمليات في الوقت الراهن.

– كثرة الأزمات المالية والاقتصادية وضعف قدرة المؤسسات على التنبؤ بها والتعامل معها.

– كثرة المشاكل الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة أو ما يعرف بمفهوم الوكالة والتي ينجم عنها تضارب في المصالح بين الإدارة والمساهمين من ناحية وبين ذوي المصالح المتعارضة من جهة أخرى.

–تزايد الممارسات الإدارية والمالية الخاطئة بالمؤسسات.

– تدني أخلاقيات الأعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على الأنشطة لدى معظم المؤسسات.

–غياب التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات مجلس الإدارة ومدراء المؤسسات أمام أصحاب المصالح المتعارضة.

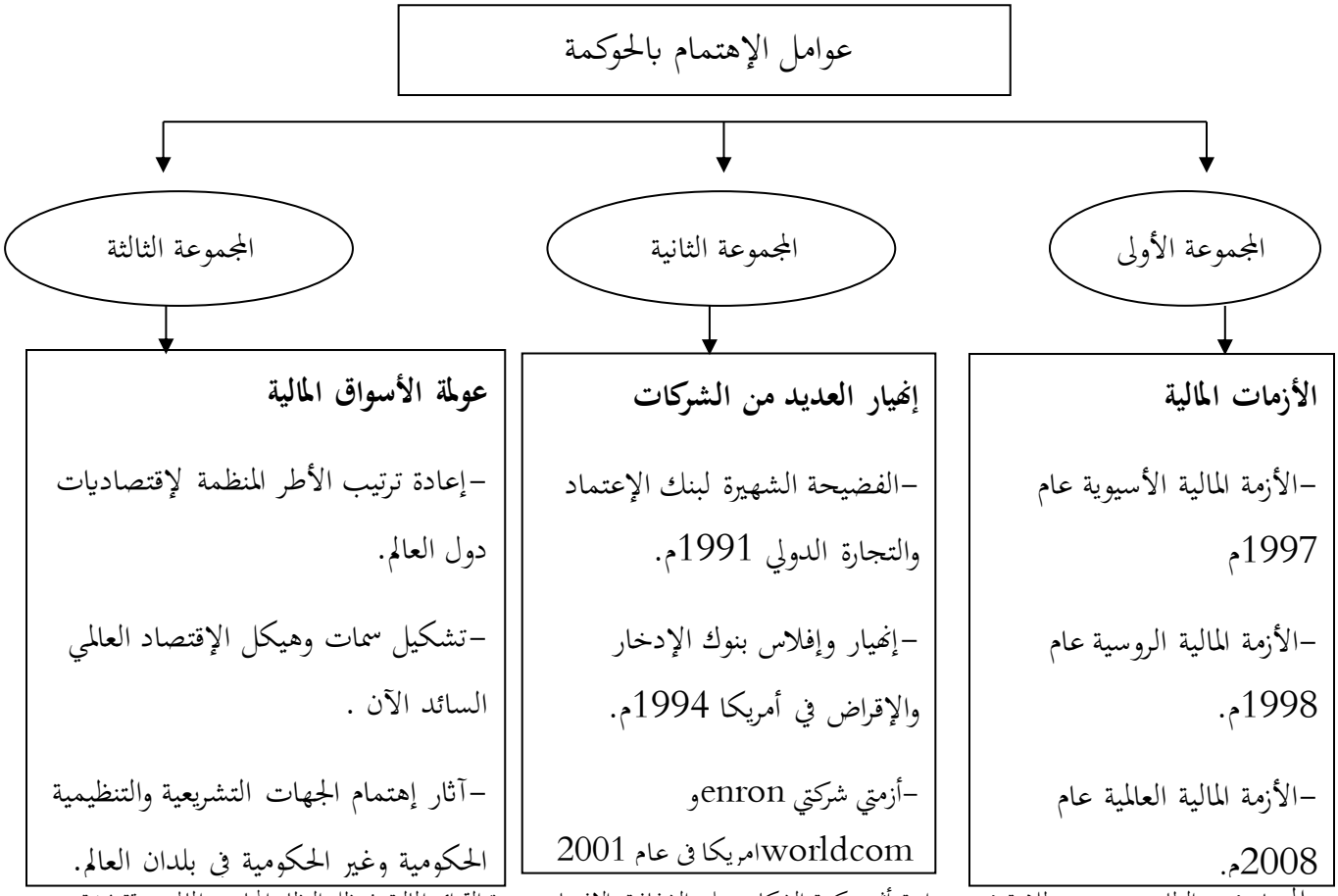
– ضعف حماية حقوق صغار المساهمين نتيجة احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع إدارة المؤسسة، لتعظيم دالة منافعهم الخاصة على حساب المنفعة العامة للمؤسسة.

وعليه فإنه يمكن القول أن هذه الأسباب وغيرها عجلت في ظهور وضرورة البحث عن آليات جديدة تحكم علاقات الأطراف في الشركة وتعمل على حماية حقوقهم، ويمكن تبويب العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة للحوكمة إلى ثلاثة مجموعات رئيسية يلخصها الشكل التالي:[2]

[1] بلاسكة صالح، تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة دراسة عينية من شركات المساهمة في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، الجزائر، 2017، ص413.

[2] بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،يومي7-8 ماي2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص5.

الشكل رقم 01: عوامل الإهتمام بالحوكمة



المصدر: بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،يومي7-8 ماي2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 5.

المطلب الثاني : تعريف الحكومة و خصائصها

تعددت المفاهيم الموضحة للحوكمة في الآونة الأخيرة وهذا بسبب الأهمية التي يحتلها هذا المفهوم الذي بات مصب إهتمام الكثير من الباحثين في علم الإقتصاد وخصوصا بعد الأزمات العالمية المتكررة، وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تعريف الحوكمة وخصائصها.

أولا: تعريف الحوكمة

- تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) الحوكمة بأنها: القواعد التي تتحكم بأعمال القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وطرق إداراتها ويحدد هيكل تلك القواعد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات .[1]

[1] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم المبادئ التجارب"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر،2007، ص15.

– وتعرف أيضا على أنها: تعبير واسع يتضمن مجموعة من النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء بهدف تحسين الممارسات والنشاطات التي تقوم بها الشركة فهي الطريقة التي يمكن من خلالها توجيه ومراقبة وإدارة الشركة والتي تشمل مجموعة من القواعد والمبادئ التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين أصحاب المصالح المتعارضة وتوزيع الحقوق والواجبات ضمن إطار عام من الشفافية والمساواة سواء كانت الشركة عامة أو خاصة.[1]

– كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[2]

– وينظر للحوكمة كمفهوم إقتصادي على أنه الآلية التي تساعد الشركة للحصول على التمويل ويتضمن تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل.[3]

– وتعرف أيضا: بأنها مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط والشفافية والعدالة وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات الإدارة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.[4]

– كما تعرف: بأنها مجموعة من القواعد التي تعمل على ضبط العمل بشركة ضمن نطاق من الشفافية والمسؤولية تكفل حقوق العاملين فيها ومالكيها و تحقيق أهدافها بكفاءة.[5]

– وهناك من يعرفها بأنها: مجموعة القواعد والقوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل حملة السندات ، العمال ، الدائنين ، المواطنين من ناحية أخرى.[6]

– كما تعرف ايضا على أنها: مجموعة من القواعد والنظم والقرارات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل.[7]

---

[1] ربا ماجد بصول ، أثر كفاءة الإفصاح و حوكمة الشركات في جذب الإستثمارات العربية و الأجنبية ، منشوارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ،القاهرة ،مصر ،2018، ص121.

[2] أحمد إبراهيم السيد حماد ،حوكمة الشركات و مسؤولية الشركات عبر الوطنية و غسيل الأموال ،دار الجامعة ، الإسكندرية ،مصر،2010، ص160.

[3] قصي عمار، أثر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في أداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانوني، العدد02، المجلد38 ، سوريا، 2018، ص111.

[4] بوراس بودالية، اليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تيموشنت، الجزائر، دفعة 2022، ص5.

[5] علي فايع المزاح الألمعي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية، دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 14، المجلد 02، فلسطين، 2018، ص04.

[6] محمد مصطفى سليمان ،حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الأدارة و المديرين التنفذيين ، الطبعة الأولى، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر،2008، ص15.

[7] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،القاهرة، مصر،2020، ص10.

-وتعرف أيضا بأنها هي [1]:

- نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة و الرقابة عليها.

- مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة.

- مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحية هذه الأخيرة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

- وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين و المقرضين.

-كما تعرف على انها: تمثل مجموعة من الأليات والمبادئ التي تستخدم لسد الفجوة القائمة في نظرية الوكالة التي أدى الى إنفصال الملكية عن الإدارة.[2]

- ويتم تعريفها على انها مجموعة من العمليات والعادات والسياسات والقوانين التي تؤثر على طريقة توجيه الشركة و السيطرة عليه.[3]

- أما في الجزائر فقد أطلق مصطلح الحكم الراشد على الحوكمة وقد عرفه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر أنه: يعتبر تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها.[4]

ثانيا : خصائص الحوكمة

حتى تتحقق الحوكمة في المؤسسة يجب توفر الخصائص التالية:

أ- الانضباط: من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، والتقدير السليم لحقوق الملكية بالإضافة إلى استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية. [5]

---

[1] غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة ،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، 2015، ص17.

[2] عطا الله وارد خليل، محمد عبد التاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشروالتوزيع، القاهرة، 2008، ص28 .

[3] Gill, A.& Obradovich, J. The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms, international research, journal of finance and economics, vol03, 2012 , p03.

[4] بوراس بودالية، مرجع سبق ذكره، ص6.

[5] العابد دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2016، ص17.

ب – الإفصاح والشفافية :

يعرف الإفصاح على أنه عرض المعلومات الهامة للمستثمرين والدائنين وغيرهم بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في المستقبل وسداد التزاماتها، ويعتبر الإفصاح من المفاهيم المحاسبية الأساسية لأنه من خلاله يتم توصيل النتائج العمليات المالية للمنشأة إلى مختلف مستخدمي المعلومات.

أما الشفافية فهي مصطلح يشير إلى مبدأ خلق بيئة يتم من خلالها جعل المعلومات عن الظروف والقرارات والتصرفات القائمة قابلة للوصول إليها بسهولة ومرئية، وقابلة للفهم لكافة الأطراف المشاركة بالسوق كما أنها تعبر عن التمثيل الصادق للمعلومات عن أحداث ومعاملات المنشأة الواردة في القوائم المالية التي أعدت وفق المعايير الخاصة بإعدادها دوليا.

ويعتبر الإفصاح والشفافية أحد أهم ركائز و آليات الحوكمة وتتم من خلال توفير المعلومات بالكم والجودة وفي الوقت المناسب والإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، ونشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية البيئية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، وسهولة توفير إمكانية وصول المستثمرين كما أن توفر الإفصاح والشفافية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة مصداقية المؤسسات واكتسابها سمعة حسنة.[1]

ج– الاستقلالية: ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وجود رئيس مجلس الإدارة منسق عن الإدارة، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين، بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.

د المسألة: للإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم ، التحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم.[2]

-يجب الإشارة الى طريقة ممارسة و صلاحيات و مسؤوليات مجلس الإدارة بموجب إرشادات حوكمة لتوجيه إستراتيجية المؤسسة و تضمن المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ولضمان مسائلة مجلس الإدارة.[3]

[1] بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص09 10.

[2] العابد دلال، مرجع سبق ذكره، ص17.

[3] Bashiti, Lubna, Rabadi, Aram, Y:" Assessing Corporate Governance in Jordan", The Arab Bank Review, Vol.8,N1, 2009, p189.

د– العدالة: يجب أن تتضمن الحوكمة على المساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم. وفقا لمايلي[1]:

– معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي.

– المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة

– توفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم ويجب أن تخضع التغيرات في حقوق التصويت والتي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.

– حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الإستغلالية من جانب أو مصلحة المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة.

– إزالة المعوقات الخاصة بالتصويت.

–يجب أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد إجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت للمساهمين.

–حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية.

هـ – المسؤولية: وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال قيام مجلس الإدارة الإشراف بدور تنفيذي، وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدولية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعة التقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة.

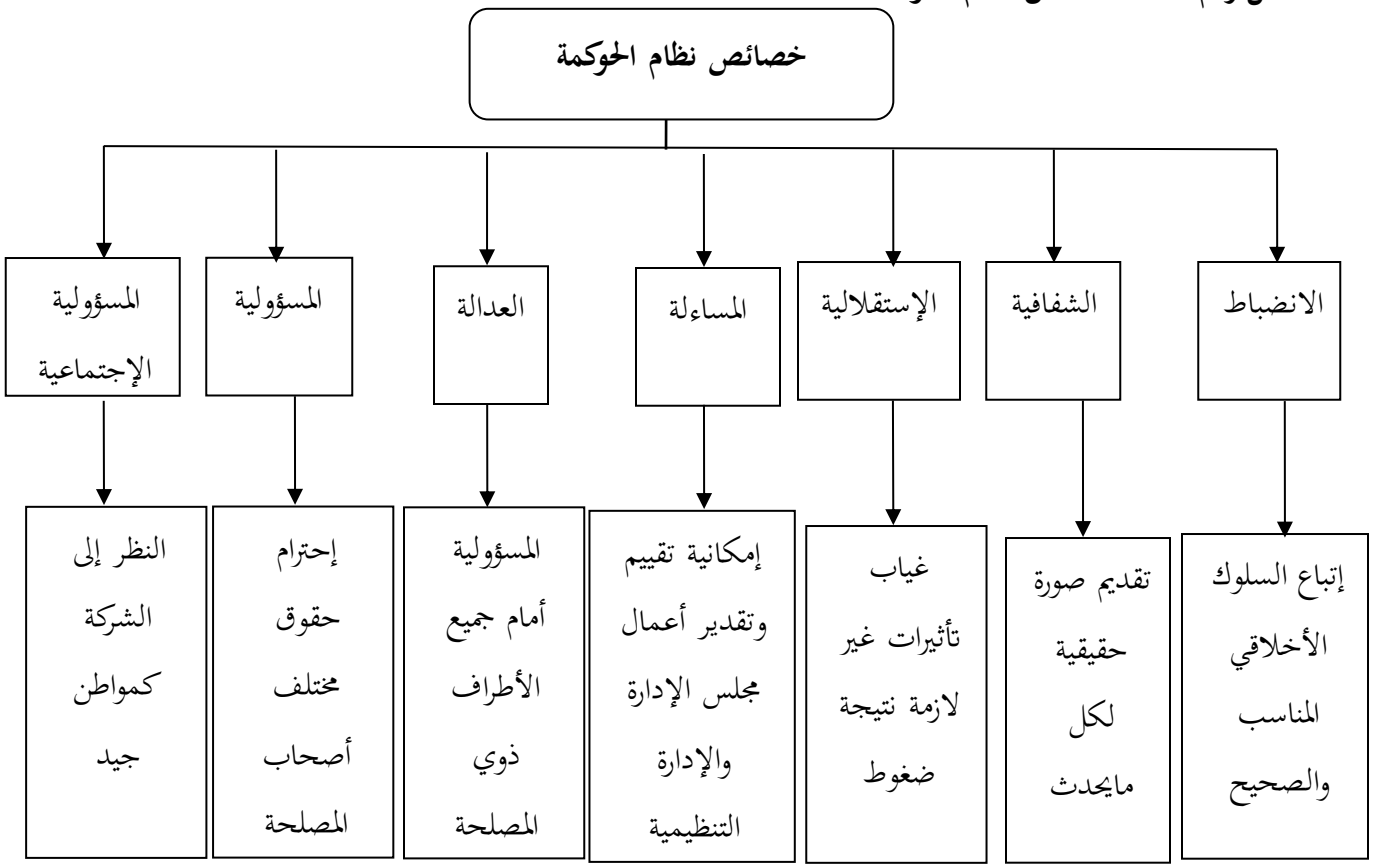
ج– المسؤولية الاجتماعية: ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية .الشكل التالي يوضح خصائص حوكمة الشركات.[2]

[1] عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك ودورها في ضبط أعمالها والرقابة عليها، الجزء الاول، دار محمود للنشر، القاهرة، مصر، 2019، ص ص57 58.

[2] العلبد دلال، مرجع سبق ذكره، ص18.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02: خصائص نظام الحوكمة



المصدر: طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات "للفاهيم للبادئ التجارب"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر،2007، ص23.

المطلب الثالث : أهمية الحوكمة و أهدافها :

إكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة على كافة المستويات، وأصبحت عنصرا هاما من عناصر تكوين المؤسسات بكافة أشكالها، لما لدور الحوكمة الفاعل في المؤسسات من تعزيز للاستثمار وتوفير فوائد متعددة، لتحقيق العديد من الأهداف.

أولا: أهمية الحوكمة

وتبرز أهمية الحوكمة في ما يلي [1]:

- إنشاء هيئة رقابية على المحاسبين لمنع أي تلاعب في ميزانيات الشركات

[1] ربا ماجد بصول ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص 128-130.

– تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية .

–المساهمة في زيادة أعداد المستثمرين في البورصات وأسواق المال .

– ظهور مفهوم حوكمة الشركات يعتبر أحد الحلول المقترحة لمشكلة الوكالة وتطبيقه الصحيح يعود بالنفع وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الغاية.

–توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة وتحديد الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء .الحوكمة الجيدة تسهل عملية الرقابة الفعالة من خلال الحوافز المناسبة والعادلة التي توفرها لمجلس الإدارة ولإدارة الشركة .

– وجود نظام فعال للحوكمة داخل كل شركة وفي الاقتصاد ككل يؤدي إلى توفير درجة عالية من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق .

– تشجيع المنشأت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة وبالتالي إلى تدعيم النمو الاقتصادي للدولة .

– تطبيق الحوكمة الجيدة توفير قدر كاف من الإفصاح المحاسبي الموثوق فيه الذي يساهم في تقليص حدة المشاكل المترتبة على عدم تماثل المعلومات وتأثيرها في النتائج النهائية الواردة في القوائم والتقارير المالية المنشورة.

– تنبع أهمية الحوكمة في كونها تتضمن القواعد والممارسات التي تنظم عمليات اتخاذ القرار في الشركات والشفافية التي تحكم هذه العمليات .التأكيد على أن جميع أنشطة الشركة يتم تطبيقها وفقاً للأنظمة والقوانين المتبعة لضمان عدم تورط الشركة في ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية قد تعود على الشركة بالضرر في المستقبل.

– تساعد الحوكمة الرشيدة للمؤسسات إلى مضاعفة اسعار الأسهم المرتفعة ،مما يعود على المساهمين بأخذ فوائد وتوزيعات ارباح أكبر،وتقلل من تكاليف راس المال.[1]

ثانيا : أهداف حوكمة الشركات

نسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:[2]

[1]. Ammann,et.al, corporate governance on firm value: international evidence, journal of empirical finance, 18,1,2011, P02.

[2] ريا ماجد بصول، مرجع سبق ذكره، ص- ص 125- 128.

1- توجيه الاقتصاد في الدول النامية من خلال برنامجها الإصلاحي وإعادة هيكلة أنظمتها والعناية بالجودة وتحقيق العوائد الاقتصادية المجزية، حيث إن تلك الإصلاحات يمكن أن تؤثر إيجابياً على أداء الشركات في الأسواق المالية من حيث حجم التداول وأسعار الأسهم ومن خلال الثقة التي يمكن أن تنشأ بين الأطراف المتعاملة.

2- تحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية والتي يحتاج إلي تقليل الم القدرة على العديد من مستخدمي القوائم المالية .

3- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال .

4- أداة هامة لمحاربة الفساد في الشركات وضمان تحسين الأداء الأمر الذي ينتج عنه زيادة درجة كفاءة الشركة وبالتالي المحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح تنفيذ من وارتفاع عوائد الأسهم.

5- منع التلاعب والتحريف في القوائم المالية وتخفيض عدم تماثل المعلومات باستخدام والمجد النظم الرقابية الفعالة.

6-حماية حقوق المستثمرين، وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم .

7- تقليل المخاطر وتحفيز الأداء وتحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال وتحسين القدرة على تسويق المنتجات والخدمات، وزيادة الشفافية والمصداقية.

8- قياس مدى كفاءة أسواق رأس المال باعتبارها من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الذي ينتج عنه زيادة تنفيذ مثل هذا القياس .

9- تعزيز السمعة الاقتصادية للشركة وذلك من خلال وضع السياسات والإجراءات المناسبة التي تعكس المسؤولية الاجتماعية للشركة وحرصها على خدمة البيئة معلومات باستخدام والمجتمع المحلي .

10- تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.

11- زيادة ثقة المستثمرين في نجاح عمليات الخصخصة، وتحقيق عائد أفضل للدولة على استثماراتها.

12- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة .

المبحث الثاني: الجوانب التقييمية للحوكمة

نظرا للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة في الوقت الحالي فقد أخدت الكثير من المؤسسات الدولية والمعاهد بتناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، وتوصلت إلى وضع مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتضمن التطبيق السليم

والصحيح للحوكمة ومدى فاعليتها بكل من الأسواق المتقدمة والنامية، لذا سوف نتناول من خلال هذا المبحث أهم المبادئ التي صدرت عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECDعام 1999 سنتطرق في هذا المبحث إلى الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة ومحدداتها وأهم المبادئ، وكذا نماذجها وتجاربها.

المطلب الأول : الأطراف المعنية بالحوكمة ومحدداتها

تشترك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات، ولتتمكن المؤسسات والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة وحتى يحقق نظام الحوكمة هدفه الرئيسي يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات.

أولا: الأطراف المعنية بالحوكمة

نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة و أصحاب الملكيات الغالية من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا ، عائلات أو كتل متحالفة ، أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة ، و في الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات ، و عادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ، و لكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة و من إدارة الشركة. [1]

أ- المساهمون :

يعتبر المساهمون الطرف الذي يقوم بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، و تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، و هم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ب – مجلس الإدارة:

يمثل مجلس الإدارة المساهمين و الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، و يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين، و الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

[1] – أمينة فداوي ، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية ،مذكرة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه،منشورة ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، دفعة 2014، ص ص42-44

ج – الإدارة :

تعتبر الإدارة الطرف المسؤول عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة ، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها ، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

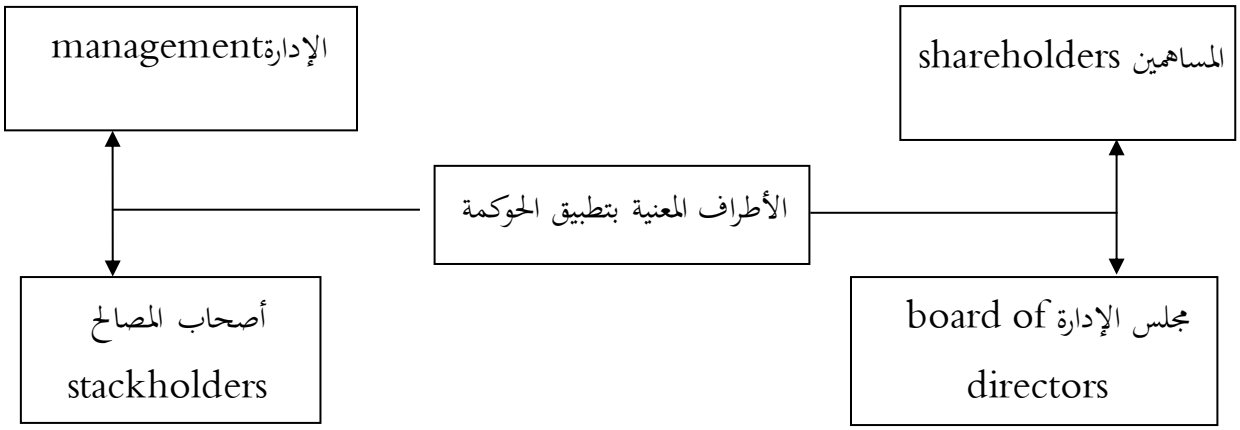
د – أصحاب المصالح :

في الشركة لا يمكن القول أن المساهمين هم الطرف الوحيد الدائن للمؤسسة، فتعظيم قيمة حملة الأسهم وحدها لا تكفي ما لم تقترن بتلبية حاجات شريحة عريضة من أصحاب المصالح داخل و خارج الشركة.

و يمثل أصحاب المصالح مجموع الأطراف الذين لهم مصالح داخل الشركة كالدائنين و الموردين – الموظفين و العمال ، و يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف قد تكون لديهم مصالح متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان ، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد ، في حين يهتم العمال و الموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار .

والشكل الآتي يلخص الأطراف المعنية في الحوكمة.[1]

الشكل رقم 03: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2009، ص20.

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص20.

ثانيا: محددات الحوكمة

تعمل محددات الحوكمة على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، ويتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على مجموعتان من المحددات هي[1]:

1-المحددات الخارجية

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد.
- وكفاءة القطاع المالي(البنوك وسوق المال)في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها.
- بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة.

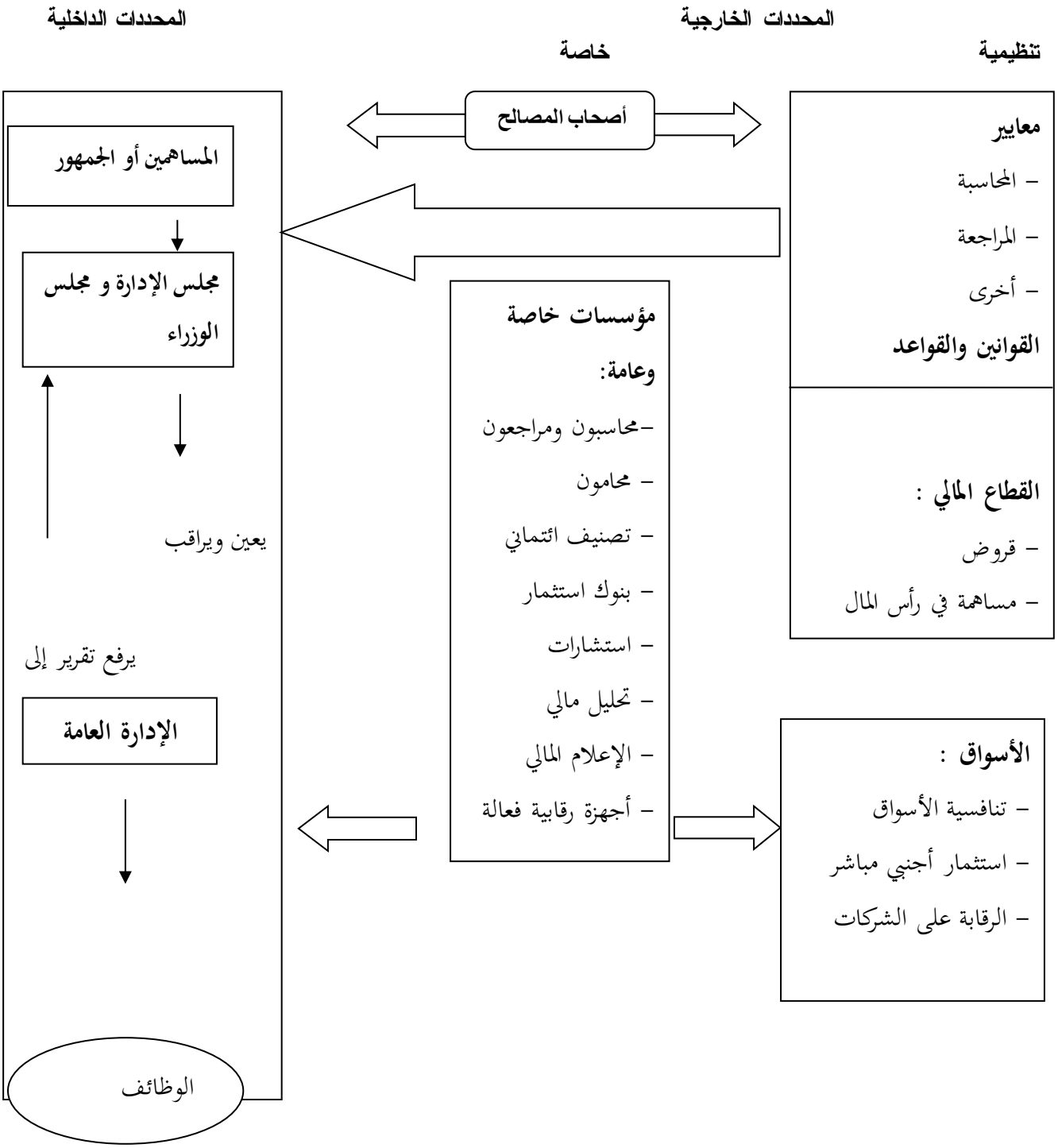
وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2- المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

[1] محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة،يومي15-17 ديسمبر 2012 ،جامعة جنان طرابلس، لبنان، ص16.

شكل رقم 04: المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة،يومي15-17 ديسمبر 2012 ،جامعة جنان طرابلس،لبنان، ص17.

تشير المؤسسات الخاصة إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة م ا رقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

وفي النهاية تؤدى الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

كما تساهم في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين ، وتساعد على ظهور قطاع عام قادر وفاعل يؤمن خدمة ، المجتمع ويوفر معدلات عالية من النمو ، ويحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى كافة مصالحه.

المطلب الثاني :مبادئ و ركائز الحوكمة

أصبحت المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تمثل المعايير الأكثر قبولا على الصعيد الدولي في هذا المجال، وتعتبر ركائز الحوكمة وسيلة لتعزيز الثقة في اقتصاد أي دولة ودليل على وجود سياسات عادلة وشفافة وقواعد لحماية المستثمرين والمتعاملين، ومؤشرا على المستوى الذي وصلت إليه إدارات الشركات.

أولا: مبادئ الحوكمة

لقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ستة مبادئ للحوكمة وهي :

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

وقد أضيف هذا المبدأ في الآونة الأخيرة إلى المبادئ الخمسة الأساسية وتم وضعه في الأولوية ليكون المبدأ الأول، ويتضمن باختصار: [1]

- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.

- أنه ذو تأثير فعال على الأداء الاقتصادي الشامل.

[1] نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، منشورة،الجامعة الافتراضية السورية،سوريا،2016، ص32.

– لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.

– توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي .

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الملكية

ويشمل هذا المبدأ باختصار:[1]

–ينبغى أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين، وينبغي احاطتهم علمًا بالقواعد التى تحكم اجتماعات المساهمين.

–ينبغى أن يأخذ المساهمون–ومن بينهم المستثمرون المؤسسيون – فى الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم فى التصويت.

–يتعين الافصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التى تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التى يحوزونها.

–ينبغى السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين[2]

ويتضمن هذا المبدأ المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

يتطلب هذا المبدأ:[3]

–احترام أصحاب المصالح التي يقرها القانون أو تكون نتيجة الاتفاقات المتبادلة.

[1] مبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية فى مجال حوكمة الشركات، الموقع الخاص بالمنظمة: https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples، تم الإطلاع عليه يوم 2022/06/13،ص06.

[2] ياسمينة عمامرة، رباب زراع، مقاربة بين مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، مجلد 03، العدد 01، جوتن 2018،الجزائر، ص 124

[3] فكري عبد الغني محمد جوده، يوسف عاشور، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة لنيل شهادة ماجستر، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2008، ص 30.

-الإعتراف بحقوق أصحاب المصالح وبمساهماتهم ها لأتشكل مورداً قيماً لبناء شركة تنافسية ومربحة.

-ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

-ينبغي السماح لوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

- ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات صلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها، في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

-ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملون وهيئات تمثلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم .

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ومضمونه باختصار[1] :

- الإفصاح طبقاً للمستويات النوعية للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

- القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع خارجي مستقل كفؤ .

— الإفصاح عن هياكل الحوكمة وسياساتها.

- استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال.

- قابلية المراجعة للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

- توفير فرصة متساوية، وتوقيت مناسب لإيصال المعلومات لمستخدميها.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:[2]

ينص المبدأ السادس والأخير على أن يشمل إطار الشركات دليلاً استراتيجيا للشركة ومراقبة فعالة للإدارة التنفيذية مجلس الإدارة من خلال مساءلة المجلس أمام الشركة والمساهمين، وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق المبدأ المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وهي:

[1] نهى أحمد الحايك، مرجع سبق ذكره، ص33.

[2] فكري عبد الغني محمد جوده، يوسف عاشور، مرجع سبق ذكره، ص32.

– ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وتحسين البيئة مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

– إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستوثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

– ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح

كما يمكن الإعتماد على النقاط الأتية كمعايير للحوكمة وهي[1]:

– الإلتزام بالقوانين والقرارات الحكومية .

– الإلتزام بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين .

– كفاءة وفعالية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الإستراتيجية .

– سلامة الممارسات المحاسبية والإدارية وفقا لقاعدة أفضل الممارسات .

– دقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية وأكتمالها وشفافية الإفصاح وملائمة توقيته .

– يجب ان يرأس المؤسسة مجلس أدارة فعال و يكون للمديرين و المسؤوليين الولاء الكامل للمؤسسة و يجب ان يكون لدى مجلس الإدارة ضوابط صارمة للتدقيق المالي و الرقابي.[2]

ثانيا: ركائز الحوكمة

1–أخلاقيات العمل :

لقد أصاب العالم الفزع من حالات الانهيار التي أصيبت بها بعض الشركات والتي أدت إلى اتساع نطاق عام الثقة في الشركات وفي كل ما تصدره من بيانات سواء كانت مالية أو على شكل قوائم مالية ، وكذلك عدم الوثوق في قدرة المحللين الماليين على الحكم على الشركات أو تصنيفها وبالتالي تحديد نوع وشكل التعامل الواجب معها وفي هذه الوضعية أصبح للحوكمة شأن كبير وضرورة ملزمة وصار الوعي بقيمها والتزام بأحكامها ومبادئها عامل بالغ الأهمية للشركات والمشروعات لكن بعض الأطراف الفاعلة في المؤسسات تعمل على الالتزام بتطبيق الحكومة إضافة إلى استخدام الخداع

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، 34 .

[2] Sekhar Muni Amba, Corporate Governance and firms financial performance, Journal of Academic and Business Ethics. Volume 08, A 2013, P06.

والتزييف بل اتساع مناخ عام من للمسؤولية والفوضى العشوائية وكل هذه الأمور متنافية مع أخلاقيات والأعمال لذا أصبحت المبادئ الأخلاقية في قلب الأحكام الخاصة لحوكمة الشركات[1].

تعريف أخلاقيات الأعمال:

هي عبارة عن مجموعة من المبادئ أو الأساليب التي يجب أن تغطي تصرف الشركات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وإذا افترضنا أن هناك الكثير من الطرق التي ينبغي ألا تسلكها الشركة فإن أخلاقيات الأعمال لهذا المعنى الثاني تشير إلى الطريقة التي يجب أن يتصرف على أساسها الأفراد

وتستمر ضمان السلوك الأخلاقي من خلال :

-الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة .

-الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد .

-التوازن في تحقيق مصارف الأطراف المرتبطة بالمنشأة .

-الشفافية عند تقديم المعلومات .

-القيام بالمسؤولية الإجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة .

2-تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في الرقابة والمساءلة: مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة، والمساهمين ومجلس الإدارة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة .

والمقصود بالمساءلة هنا طلب أصحاب المصالح من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة حول أسباب فشلهم في أداء صلاحياتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم مع تحمل مسؤولية فشلهم[2].

3- إدارة المخاطر:

هي عملية دينامكية يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف المؤسسة والتعامل معها، وتتضمن وضع إجراءات رقابية داخلية لمنع أحداث ضارة محتملة الوقوع[3]

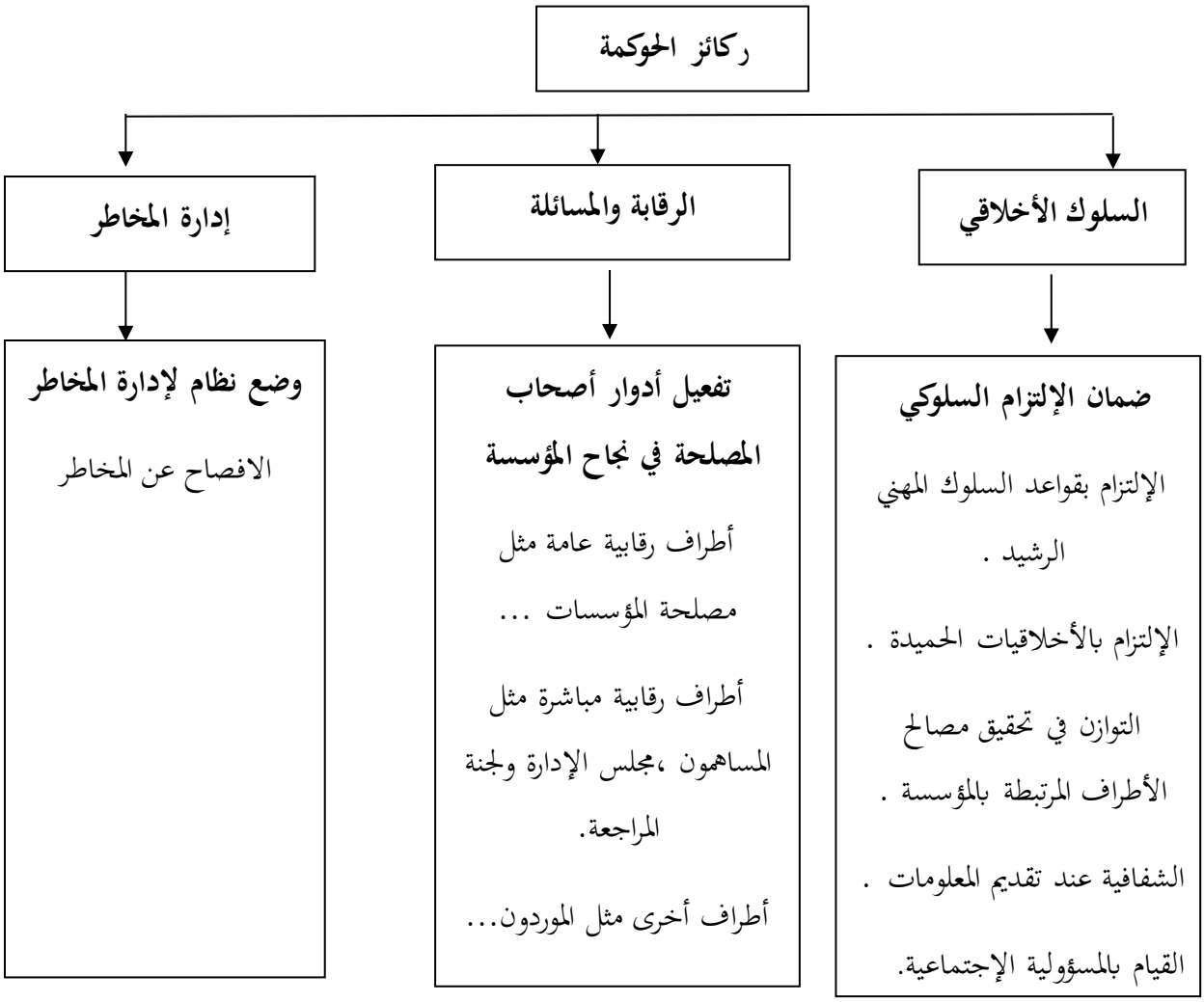
[1] وليام هوشيار، ترجمة عن:عبد الحكم أحمد الخزامي، أخلاقيات منظمات الأعمال ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص07.

[2] حاكم محسن الربيعي،حمد عبد الحيسن راضي،حوكمة المصارف و أثرها في الأداء و المخاطر ،الطبعة الأولى، دار اليزوري ،الأردن ،2011، ص17.

[3] أمين السيد أحمد لطفي،المراجعة الدولية وعولمة أ سواق المال،دار الجامعية، الإسكندرية،2006،ص588.

ويمكن الإستعانة بالشكل الموالي لتوضيح هذه الركائز[1]

الشكل رقم 05: ركائز الحوكمة



المصدر: طارق عبد العال حماد،حوكمة المؤسسات(المفاهيم،المبادئ،التجارب)،دار الجامعة،الإسكندرية،2004،ص47.

المطلب الثالث : نماذج وتجارب الحوكمة

تختلف النماذج المطبقة في الدول للحوكمة فلكل دولة بيئتها الخاصة وقوانينها وتشريعاتها ودرجة تطورها لذلك ظهرت العديد من النماذج للحوكمة وهذا ماسوف نتطرق اليه من خلال عرض أهم النماذج والتجارب.

[1] طارق عبد العال حماد،مرجع سبق ذكره، ص47.

أولا : نماذج الحوكمة

حسب (Porter 1992) فإن الكفاءة الاقتصادية الوطنية تعتمد على شكل نظام الحوكمة في المؤسسات حيث هناك اختلاف واضح بين نظام الأنجلوساكسوني (بريطانيا و أمريكا) من جهة ، و نظام الألماني و الياباني من جهة أخرى ، حيث يعود هذا الاختلاف مابين هذين النظامين إلى الاختلاف الثقافي و المؤسسي و التشريعي و مختلف صيغ التمويل السائدة في كل واحد منهما و حسب (Charreaux ,1996) فإنه يوجد مابين هذين النظامين نظام ثالث يوصف بأنه مختلط [1].

1- النظام الموجه نحو السوق : النموذج الانجلوساكسونيsystème orienté marché

إن بريطانيا و أمريكا هما البلدان الرئيسيان اللذان تبنيا هذا النظام (Moerland 1995) ، حيث يتميز هذا النظام بـ ملاك ضعفاء و مسيرين أقوياء " ، و يوصف نظام التسيير هنا بأنه أحادي حيث نجد الرئيس المدير العام في الشركة هو نفسه رئيس مجلس الإدارة و بالتالي لا نرى التداخل بين المهام و الوظائف في هذا النموذج .

وتعتبر الشركة في هذا النموذج الموجه نحو السوق (على أنها توليفة من الإداريين المنفذين و الذين يعملوا في صالح المساهمين ، (1999 (Weiner and papel , فضلا عن أن المالية المباشرة هي المحرك الأساسي لتمويل الشركة

. 2- النظام الموجه للشبكة : (النموذج الألماني – الياباني système orienté reseau)

تعتبر ألمانيا و اليابان و بعض الدول اللاتينية أهم البلدان التي تتبنى هذا النوع من أنواع أنظمة الحوكمة Moerland 1995.، حيث يتميز هذا النظام بـ ملاك أقوياء إجمالا و أغلبية من المساهمين الضعاف ، و بالتالي فإن نظام تسيير المؤسسة هو ثنائي ، يعني و جود مديرية و مجلس مراقبة ، حيث أعضاء المديرية يعينون و يعزلون من طرف مجلس ال مراقبة ، وبالتالي ينجر عن ذلك تدخل في وظائف المراقبة و الإدارة .

3- النظام الوسيط : (النموذج الفرنسي – الايطالي système intermediaire)

هذا النظام المختلط مطبق من طرف فرنسا و ايطاليا على وجه الخصوص و يوصف بأنه وسيط لأن المراقبة تتم في ذات الوقت من طرف المؤسسات المالية (نظام موجه للشبكة) و من طرف السوق (نظام موجه للسوق.

تمحور هذا النظام حول خلق القيمة من طرف جميع أصحاب المصالح بالمؤسسة و خاصة المساهمين و الموظفين ، فالمؤسسات الفرنسية و الايطالية لها الحق في اختيار نظام التسيير الأحادي أو الثنائي.

[1] حاج علي عدنان،الحكم الراشد في إدارة النقود و الإتمان، مذكرة لنيل شهادة دكتوراة، كلية العلوم الإقتصادية وعلو التسيير،جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر،2019/2018، ص ص15 16.

ثانيا: تجارب الحوكمة

1-تجربة بريطانيا: [1]

و تتمثل تطور حوكمة الشركات في بريطانيا تعبيرا مختصرا ملحوظاً عن الموضوع حيث تطور وتكيف بحيث يصير ببطء كجزء من ثقافة المفهوم السائد في لندن عن «منشآت الأعمال « فقد كان يتم إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين ، وفى مايو 1991 ، فإن بورصة الأوراق المالية في لندن ومجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى بدأت من أعضاء لجنة كادبيرى ولجنة أخرى المراجعة المشكلات وضمان أن الثقة في أسواق لندن لم تضار مطلقاً وكانت هذه هي الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جدى ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات والمسئولية مثل ما ذهبت اللجنة إلى عمله وقد بررت حالات BCCI و Maxwell واتخذ عمل اللجنة شكلاً هاما حدا فقد كانت سمعة لندن كمركز تجاري على المحك (نتيجة التعرض لانتقادات) وبدأ تقرير كادبيرى كجسر احتجاج حيث شعر مجتمع الأعمال بانه قد هوجم من جانب الكم الهائل من اللوائح الجديدة ، وتمثل البنود (19) الواردة في الكود توجهات الممارسات السليمة التي كانت تقاومها شركات عديدة في البداية ، ويغطى الكود (مجموعة المبادىء المقدرة) 19 مجالاً رئيسيا على النحو التالي :

1 – ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وأن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على الشركة وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية.

2 – لابد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسئوليات في رئاسة الشركة بما يضمر توازي القوى والسلطة Power and Authorityحتى لا بنفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار.

3 – يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن وعدد كافي بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين (المنتدبين) وبشكل يجعل لآرائهم وزن هام .

4 – لابد أن يكون لمجلس الإدارة جدولاً رسميا للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات ورقابة الشركة في يده بشكل مؤكد .

5 – لابد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة .

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره ،ص ص11 12 .

6 – يتعين أن يكون لكل أعضاء المجلس حق الدخول على المشورة وخدمات .

2– تجربة الأمريكية :[1]

يظهر الإهتمام بمفهوم الحوكمة بمجرد قيام صندوق المعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية الذي له أهمية كبيرة في حماية حقوق المساهمين، بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية لكيفية تطبيق الحوكمة وأهمها تشكيل مجلس الإدارة واستقلالية أعضاءه واللجان المنبثقة عنه، ومعايير تقييم أداء مجلس الإدارة.

وفي سنة 1987 تم إصدار تقرير Treadwy من قبل اللجنة الوطنية الخلاصة بالإنحرافات في إعداد القوائم المالية ويتضمن هذا التقرير العديد من التوصيات المتعلقة بام يمنع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك بتقوية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الشركات.

وفي سنة 1999 أصدرت كل من بورصة نيويورك(NYSE) والمنظمة الوطنية لتجار الأوراق المالية NASD تقريرها المعروف باسمBlue RibbonReppor، حيث تضمن عدة توصيات تتعلق بالشروط الواجب توافرها في عضو لجنة المراجعة، ومسؤوليات اللجنة المتعلقة بإعداد التقارير المالية. وفي سنة 2002، ونظرا لإنهيار العديد من الشركات الأمريكية، تم إصدار قانون ساربنساوكسلي Act Oxley-Sarbanes17 الذي يؤكد على الحوكمة وأهميتها في تعزيز الشفافية والمسائلة.

3– تجربة كندا: [2]

نشر في كندا تقرير Dey سنة 1994 الذي وضع إطارا لحوكمة الشركات في كندا ، وظهرت نسخة معدلة لهذا التقرير في نوفمبر 2001 ، فإلى جانب التوافق والالتزام فإنه تم الاهتمام ببناء ثقافة الحوكمة من جانب المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين ، وبورصة تورنتو للأوراق المالية ، وقد ركز هذا التقرير على مسائل أساسية عديدة إلى جانب التوافق والالتزام ، وهي بشكل أساسي بناء ثقافة حوكمة صحية:

– ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتقوية سلطات مجلس الإدارة .

[1] سمية بن عمورة، باديس بوغزة، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019، ص ص 139 140.

[2] طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص80.

– الدور الحاسم الذي لابد أن يلعبه المجلس في اختيار أعمال التنفيذيين .

– المسائل الخاصة بأن الأعضاء المستقلين يجب أن يتواجدوا بقوة في الشركات التي بها مساهمون هامين.

4– تجربة فرنسا:[1]

ظهر الإهتمام بالحوكمة في فرنسا بجدية نتيجة إلى عدة عوامل متضافرة تمثلت خصوصا في زيادة وجود المساهمين الأجانب، وكذا ظهور صناديق المعاشات والرغبة الفرنسية في تحديث سوق المال بباريس.

وفي سنة 1995 قام المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشات الخاصة بإنشاء لجنة قواعد الشركات برئاسة فيينوا Vienot رئيس لجمعية العمومية.

وقد تعاقبت مجموعة من التقارير خلال الفترة 1995–1996 والتي استمدت نصوصها وقوانينها من القوانين الدولية على غرار قانون منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية 1999 ،الا أنها ظلت تقارير إرشادية وليست إلزامية التطبيق

المبحث الثالث : الحوكمة في البنوك

تعتبر الحوكمة في البنوك مراقبة أداء النشاط من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الإهتمام بعلاقة هؤلاء بالأعضاء الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتشير إلى أن الحوكمة يسري تطبيق قواعدها ومبادئها في الجهاز المصرفي على البنوك العامة و البنوك الاستثمارية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف حوكمة البنوك و أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: تعريف حوكمة البنوك وخصائصها

يتميز العمل في القطاع المصرفي عن غيره من القطاعات بأن مخاطره معقدة ومرتفعة، الأمر الذي يستلزم وجود حوكمة فعالة، لأن جوانب الضعف في الحوكمة لدى أي بنك ربما يؤدي إلى تعرضه إلى مشكلات قد تؤثر على أداءه وأيضا إستقراره المصرفي والمالي، وسيتم التعرض في هذا المطلب إلى تعريف حوكمة البنوك وخصائصها.

[1] طروبيا ندير، تجارب دولية لإرساء مبادئ حوكمة الشركات كآلية لمحاربة الفساد الإقتصادي، https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/180/2/4، تم الإطلاع عليه يوم 13 جوان 2022، ص 107.

أولا: تعريف حوكمة البنوك

تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك بأنها" الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون البنك من قبل مجالس الإدارة، والإدارة العليا والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي[1]:

- وضع أهداف وخطط البنك مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين والمساهمين الآخرين.

- حماية حقوق ومصالح أصاحب المصالح (المساهمين والمودعين) المعترف بها.

- إدارة أعمال البنك اليومية.

- التزام البنك بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة والآمنة.

وتعرف حوكمة البنوك من منظور القطاع المصرفي، بأنها تتضمن الأساليب والإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لشؤون وأنشطة البنك والتي تشتمل على [2]:

- وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك

- تشغيل عمليات البنك بشكل يومي.

- كيفية الوفاء بمسؤولياتهم تجاه المساهمين وأصحاب المصالح

- كيفية تنظيم أنشطة البنك بشكل آمن وسليم ومتفق مع اللوائح والقوانين .

- حماية مصالح المودعين .

تعرف الحوكمة بالبنوك بأنها :" النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين)[3].

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص30.

[2] عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك ودورها في ضبط أعمالها والرقابة عليها، الجزء الثاني، دار محمود للنشر، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص13.

[3] نوي فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتورا، علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص103.

وحوكمة البنوك تعني مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وحماة حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الإهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.[1]

– و يعرف أيضا : يعتبر نظام الحكم الراشد أحد الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة و استمرار نجاحها على المدى الطويل و بعد نجاح هذا النظام بصورة كبيرة على مهارات و خبرات و معرفة القائمين على المؤسسة.[2]

ومنه نستخلص أن الحوكمة في البنوك تعني ذلك النظام الذي على أساسه يتم توضيح العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية، وعبر آليات يتم من خلالها تحسين الأداء ونجاح البنك في الوصول لأهدافه.

ثانيا:خصائص حوكمة البنوك

وتنفرد البنوك بوجه خاص بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية المؤسسات غير المالية في مجال الحوكمة نذكر منها:[3]

– تخضع البنوك لقدر كبير من القواعد واللوائح والقيود التنظيمية وذلك لأهميتها في الاقتصاد وكذلك بسبب غموض أصول ونشاطات البنك.

– تعرض البنوك الخاصة بصفة عامة للتضارب أو عدم التماثل في المعلومات بين مدراء البنك والمساهمين الصغار والدائنين مقارنة بالمؤسسات غير المالية وهما:

– أن نسبة رأس المال الممتلك في البنوك (وخاصة التجارية) تشكل نسبة ضئيلة من إجمالي مصادر التمويل المتاحة لها (وخاصة الودائع) مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إذ أن البنوك تحصل على نسبة 90% وأكثر من مصادر تمويلها من الديون.

– إن الجزء الأكبر من خصوم البنوك هي خصوم قصيرة الأجل (ودائع تحت الطلب) وتوظف في أصول خطيرة طويلة الأجل مثل: القروض العقارية، ونتيجة لذلك يزداد عنصر المخاطرة الائتمانية كبيرة وتصبح إدارة المخاطر مهمة جدا في البنك.

[1] طلال زغبة، محاد عريوة، أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد08، العدد01، 2021 ص372.

[2] حاج علي عدنان ، مرجع سبق ذكره ، ص61.

[3] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص36.

المطلب الثاني: أهداف الحوكمة في البنوك وأهميتها

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس البنوك يؤثر على الإستقرار المالي للقطاع المصرفي، وسنعرض في هذا المطلب أهداف الحوكمة وأهميتها.[1]

أولا: أهداف حوكمة البنوك

يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية:

– تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة .

– تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

– تجنب حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية وتقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وبالتالي إتاحة المزيد من فرصة العمل، وزيادة التنمية الاقتصادية.

– ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين في حالة تعرض الشركة للإفلاس.

ثانيا: أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك في النقاط التالية:

تعتبر الحوكمة المؤسسية نظام يتم بموجبه توجيه و رقابة العمليات التشغيلية للبنوك.

– تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية و سوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك و خاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي و المالي.

للبنك المركزي دور في تعزيز و تشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية و ذلك للأسباب التالية:

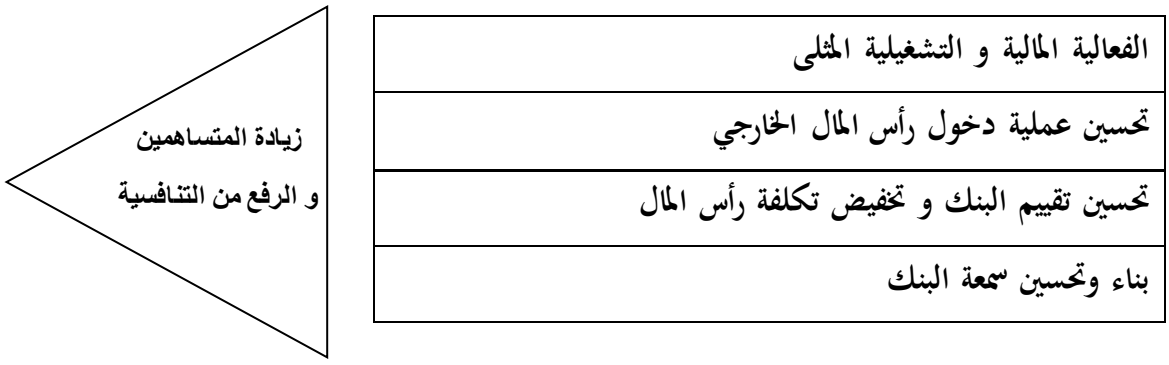
[1] المرجع السابق، ص ص 63 64.

-إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي . كما أن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر ، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة و ضرورية لهذه البنوك.

-يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، و أن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

- ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك. يوضح الشكل التالي مدى استفادة البنوك من تطبيق مبادئ الحوكمة المتعارف عليها والمعمول بها على المستوى الدولي،ويمكن تلخيص مدى إستفادة البنوك من تطبيق الحوكمة في الشكل الموالي: [1]

الشكل رقم 06: مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة



المصدر: حاج علي عدنان، الحكم الراشد في إدارة النقود و الإتمان، مذكرة لنيل شهادة دكتوراة،كلية العلوم الإقتصادية وعلو التسيير،جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر،2019/2018،ص 65.

وتعتبر حوكمة الشركات بالبنوك حالة خاصة ومختلفة عن بقية الشركات نظرا لـ:

- وجود معلومات مالية أكثر غموضا وتعتيما وهذا يصعب من عملية تقييم الأداء والمخاطر.

- تعدد وتنوع أصحاب المصالح بالبنوك (عدة مودعين وحقوق ملكية متعددة).

- رافعة مالية ذات معدلات مرتفعة وحقوق للغير قصيرة الأجل وبمبالغ ضخمة.

[1] حاج علي عدنان، مرجع سبق ذكره، ص65.

– الآثار الأوسع انتشارا في حالة انهيارها والتي تنال من المودعين والدائنين التجاريين والمساهمين والذين يعدون بالملايين والآلاف حسب حجم النظام المصرفي في كل دولة.

المطلب الثالث: متطلبات نموذج الحوكمة الجيدة في البنوك

متطلبات نموذج الحوكمة الجيد هو عبارة عن مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة في البنوك منها:[1]

1- وضع الأهداف الإستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ الواجب إتباعها:

يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف من توجيه وإدارة أنشطة للبنك ،كما يجب عليه أيضا تطوير مبادئ المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة، و عليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات منشأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة.

2- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:

يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات خطية كافية تمكنه من الحكم على أراء الإدارة حتى يحدد أوجه القصور الذي يمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة ، كما يجب أن يمتنع عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين وإدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية.

3- التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز وأنظمة المصرف:

يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانات الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهد لصالح البنك ، أضف إلى ذلك يتطلب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداءه في الآجال القصير لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

[1] بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية الودائع والحوكمة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد05، جامعة الشلف، الجزائر،2008، ص ص124 125.

4- مراعاة الشفافية:

الشفافية مطلوبة لتدعيم تطبيق الحوكمة، إذ يتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، فيصبحون قادرين على معرفة وفهم كفاءة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وعليه يتعين أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة وهيكل الإدارة العليا،و المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك.

لأنها تمكن أصحاب المصالح من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك.

5-الإستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون:

يعتبر الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي لهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليه المراجعون.

الفصل الثاني

كفاءة الإدارة المالية

تمهيد الفصل:

تعتبر الإدارة المالية القلب النابض للمؤسسة من خلال كل ما تتخذه من قرارات مستقبلية ، وهي تتفاعل مع كافة أعمال المؤسسة، كما تعتبر وظيفة متكاملة للقرارات المالية في المؤسسة وقد تغيرت هذه الوظيفة خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف المتخصصة في مؤسسات الأعمال ولا شك أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق أقصى ربح ممكن، والحيازة على مكانة واسعة في السوق، الرفع من قيمة أسهمها لجلب أكبر عدد من المساهمين وبالتالي الزيادة في حجم أموال المؤسسة القابلة للتوظيف في مشاريع إستثمارية أخرى تحقق لها توسعا ونموا أكبر، وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: أساسيات الإدارة المالية

المبحث الثاني: كفاءة الادارة المالية

المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بكفاءة الادارة المالية

المبحث الأول: أساسيات الإدارة المالية

تعد الإدارة المالية من أهم الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة، تكمن أهميتها في توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة ومن ثمة تطوير القيمة المالية للمؤسسة وزيادتها والمحافظة على السيولة ووضع القرارات الإدارية لاختيار البديل المناسب.

المطلب الأول : مراحل تطور الإدارة المالية وتعريفها :

عرفت الإدارة المالية عدة تطورات عبر الزمن، حيث انتقلت من مجرد وظيفة للحصول على الأموال وتدويرها في المؤسسات، إلى وظيفة تقوم بالتخطيط المالي والرقابة وإدارة عمليات الاستثمار والتمويل، منذ أن إنفصلت الإدارة المالية عن علم الاقتصاد في مطلع القرن الحالي، وأصبحت علماً مستقلاً بذاته، وهي تخضع للكثير من التطورات السريعة، فعندما بدأت الإدارة المالية علما مستقلا كانت مقتصرة على الموضوعات المتعلقة بالأدوات والمؤسسات المالية، والمظاهر الإجرائية لسوق رأس المال؛ أما التطورات التي استجدت على هذا الموضوع، فيما بعد، فقد كانت في معظمها استجابة للتطورات والتغيرات التي أملتها الظروف التي كانت تمر بها المؤسسات الصناعية والتجارية.

أولا: مراحل تطور الإدارة المالية

لقد كانت بداية ظهور الإدارة المالية في القرن الثامن عشر إذ ذكر بعض علماء الإقتصاد الكلاسيك بعض الأفكار التي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والمالية والمحاسبة والرقابة المالية وغيرها من الأفكار والظواهر التي شكلت الأساس للنظريات الإقتصادية في حينه، وفي النصف الثاني من القرن الثامن عشر بدأ علم إدارة الأعمال يشق طريقه كعلم مستقل عن علم الإقتصاد وخاصة بعد تعاضم دور الثورة الصناعية وأصبح تطور المشروع الإقتصادي نواة لازدهار الإقتصاد القومي وفي تحقيق النمو والتطور، بعد أن نشر بابدج وفايول مؤلفاتهم حول دراسة الوقت والحركة، ثم تحليل الظاهرة الإقتصادية وإقتراح الاجراءات التي تختصر الوقت والحركة بهدف زيادة كفاءة الإنتاجية على مستوى المشروع، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى التخطيط المسبق والتحليل وإختيار البدائل لتحقيق الأرباح وتأمين استمرار نمو المشروع وقياس كفائته، بدأ يظهر دور الإدارة المالية في عملية التخطيط المالي بهدف الحصول على الموارد المالية اللازمة لتمويل الإستثمارات وإقتصر دور الإدارة المالية في هذه المرحلة على عملية تمويل المشروع وتأمين الموارد المالية اللازمة له وخاصة في مجال التمويل الطويل الأجل واختيار البديل الأمثل.[1]

[1] دريد كامل ال شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص16.

في القرن التاسع عشر كانت الادارة المالية فرعا من فروع الإقتصاد وكانت التقارير المالية تعد من قبل المحاسبة المالية وهي أشبه ماتكون عميقة نظرا لعدم احتوائها على معلومات تحليلية متنوعة. [1]

وفي مطلع القرن العشرين والذي تميز بظهور الشركات النفطية العملاقة وشركات السيارات الضخمة نتيجة لاندماج شركتين أو أكثر، وركزت على القضايا المتعلقة بالاندماج، وعلى الأمور التنظيمية العامة لمثل هذه المؤسسات بالإضافة إلى الإصدارات الرأسمالية (أسهم و سندات) اللازمة لتمويل هذه العمليات، وعندما تطورت التكنولوجيا الحديثة في مطلع عام 1920، ورغبت المؤسسات في الحصول عليها، ظهرت حاجة ملحة لتوفير التمويل في مثل هذه الاستثمارات، وقد كانت ضخامة الاستثمارات إحدى الأسباب التي أدت بالإدارة المالية إلى لعب دور جديد، يتلخص في تدبير التمويل اللازم لذلك من المصادر الخارجية بالدرجة الأولى، في وقت كانت فيه الأسواق المالية تتصف بالبدائية، كما كانت عملية إقناع الجمهور لاستعمال مدخراته من أجل المساهمة في تمويل الصناعة أمرا في غاية الصعوبة لعدم كفاية المعلومات المحاسبية المتاحة، وعدم الثقة في دقة ما توافر منها، يمكن القول بأن هذه الفترة من تاريخ الإدارة المالية قد تميزت بالتركيز على المصادر الخارجية للتمويل، وعلى النواحي القانونية التي تضمن للمستثمرين حقوقهم، ولم تعط إلا اهتماما قليلا للإدارة المالية الداخلية. [2]

وفي مطلع الثلاثينات، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد أمريكا .وأدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات، ركزت الإدارة المالية اهتمامها على القضايا المتعلقة بالدفاع عن الوجود، مثل الاهتمام بالسيولة لتفادي الإفلاس، وكذلك قضايا إعادة التنظيم والاهتمام بالتركيبة الرأسمالية المناسبة للمؤسسة، والقوانين المنظمة للأسواق المالية، وبشكل عام، ساد هذه الفترة مبدأ التحفظ (CONSERVATISM) وبقيت الإدارة المالية علما وصفيا يركز على الأمور القانونية مع تحول في الاهتمام بالبقاء على حساب الانتشار، أما في نهاية فترة الثلاثينات، ونتيجة لظهور بعض حالات الغش والخداع وانهيار بعض المؤسسات، رأت الجهات الحكومية ضرورة نشر الكثير من المعلومات المالية عن الشركات لاطلاع جمهور المستثمرين على حقيقة أوضاعها، وقد أدى نشر المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية وهي وظيفة التحليل المالي لتوعية المستثمرين بفرص الاستثمار المناسبة. [3]

[1] عبد الستار الصباح، سعود العامري، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص18.

[2] محمد سلمان سلامة ،الإدارة المالية العامة، دار المعتز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص15.

[3] المرجع السابق، ص16.

وخلال الفترة 1940 – 1950 إزداد الإهتمام بدراسة التدفقات النقدية والاهتمام بالتحليل المالي والتخطيط المالي والرقابة المالية والاستخدام الامثل للموارد المالية، كانت لسهولة الحصول على البيانات الإحصائية وظهور أساليب بحوث العمليات واستخدام الرياضيات وتطبيق البرمجة الخطية في أواسط الخمسينيات أثر كبير في توجه الإدارة المالية للإهتمام بموضوع الإستثمارات وتقييمها وإختيار البدائل، وتطبيق الأساليب والنماذج الرياضية في تحديد بدائل التمويل للوصول إلى القرار السليم الذي يحقق هدف الإستثمار الأمثل للأموال المتاحة.[1]

ساد الإدارة المالية الفكر التقليدي الذي تطور خلال العشرينات والثلاثينات، وهو المفهوم الذي ركز على الإدارة المالية من منظور خارجي، أي منظور المقرضين والمساهمين دون الاهتمام بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، و قبيل نهاية الخمسينات، حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها وبدأ التركيز على المسائل الكمية، كالتحليل المالي والتخطيط لاستخدام الموارد المالية، والى جانب ذلك تزايد الاهتمام بإدارة السيولة والتدفقات النقدية.

أما الخمسينات فقد شهدت تسارعا في نمط تطور الإدارة المالية، ففي هذه الفترة بدأ الجانب الأيسر من الميزانية يستحوذ على بعض الاهتمام، كما أن الموجودات أيضا بدأت تحصل على اهتمام أفضل، وقد طورت أساليب كمية لإدارة البضاعة والنقد والحسابات المدينة والموجودات الثابتة؛ كذلك انتقل اهتمام الإدارة المالية من المنظور الخارجي إلى المنظور الداخلي، كما تم التوصل إلى أن للقرارات المالية أثراً حيوياً في وجود المؤسسة وجدواها .

أما الستينات والسبعينات فقد شهدت اهتماماً كبيراً بدراسة كلفة رأس المال والمزيج الأفضل لهيكل رأس المال، كما بدأ في السبعينات أيضاً الاهتمام بإدخال عنصر التضخم في عملية التحليل المالي، أما خلال عقد الثمانينات وبداية عقد التسعينات فقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال استخدامات الحاسوب إلى زيادة إمكانيات الإدارة المالية التطبيقية في استخدام أدوات التحليل المالي التقليدية بسهولة ويسر، حيث أصبح بالإمكان إجراء الدراسات والتحليلات المالية، مهما كانت معقدة بأقل جهد ووقت ممكنين وبدقة متناهية، هذا من جانب: أما من جانب آخر، فقد شهدت هذه الفترة تركيزاً على قضايا التسعير الأدوات الاستثمار المختلفة، التقليدية منها والمستحدثة، ومع بداية القرن الواحد و العشرين فإن التركيز الرئيسي الذي يشغل معظم الإدارات المالية للشركات هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة في ظل الاتجاهات المتزايدة نحو العولمة و التكنولوجيا [2].

[1] دريد كامل ال شبيب، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2] محمد سلمان سلامة، مرجع سبق ذكره، ص17.

ثانيا: تعريف الإدارة المالية

تعددت التعاريف التي تناولت الإدارة المالية بتعدد الكتابات، قبل التطرق إلى تعريف الإدارة المالية سنعرف الإدارة و التي تتمثل في ما يلي :

عرف جون ماي الإدارة بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن من تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .[1]

أما الإدارة المالية أو ما يطلق عليها في العديد من المراجع تسمية مالية الشركة، لابد لنا من التعرف على المقصود بمصطلح المالية (Finance)فالمالية هي تطبيق للمبادئ والمفاهيم الاقتصادية لصناعة القرارات وحل المشاكل في منشأة الأعمال، كما تعرف أنها الفن والعلم في إدارة النقود [2].

أما الإدارة المالية فهي الأنشطة والعمليات والجهود التي تبذل من تنبؤ وتخطيط مالي واعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية وعلاقتها بالسوق المالي والنقدي[3].

و هي تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال (تدفقات نقدية داخلة وتدفقات نقدية خارجة) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد حتى لا يتعرض المشروع إلى عسر مالي سواء كان فني أم حقيقي [4].

كما تعرف حسب بعض العلماء: [5]

أن الإدارة المالية جزء مكمل للإدارة العليا، وليس فقط كموظفين مختصين ومهنيين بعملية توفير الأموال، وطبقا لتلك الرؤية فإن المدير المالي يتقلد مسؤولية أوسع.

[1] موسى خليل، الادارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف ،الممارسة)، الطبعة الأولى، دار النشر المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان،2005، ص16.

[2] عدنان تايه النعيمي ، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشروالتوزيع، الأردن، 2015، ص14.

[3] مهون صفية، كفاءة الادارة المالية في تحقيق النمو للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 02، العدد 02، ، 2008، ص110.

[4] عدنان تايه النعمي ،الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2011، ص11.

[5] جمال الدين محمد مرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية (مدخل إتخاذ القرارات المالية)، دار الجامعية، مصر، 2009، ص 13.

ويعرف البعض أن الإدارة المالية على أنها النشاط الخاص بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل وتخصيص هذا الأموال بالطريقة التي تساعد على تعظيم ثروة المساهمين

كما يعرفها kewn وزملائه على أنها النشاط الإداري الذي يهتم بخلق والحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة، ويركز هذا التعريف على عملية اتخاذ القرارات المالية في المنظمة وتأثيرها على الثروة أو تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة ومن أمثلة هذه القرارات "تقديم منتج جديد أو شراء أصل أو الاقتراض من أحد البنوك...إلخ"، حيث تؤثر هذه القرارات على القيمة الاقتصادية لأسهم الملاك أو المؤسسة بوجه عام

".وتعرف على أنها عملية الحصول على الأموال وإستخدامها بشكل فعال في المؤسسة[1].

وتعرف أيضا على أنها تخطيط الحصول على الأموال وتوظيفها وتنظيم أنشطتها المختلفة وتحفيز العاملين وممارسة الرقابة على الأداء المالي للمؤسسة[2].

بينما عرفها h.l.lutz بأنها عملية تحديد المصروفات والإيرادات العامة ثم تحصيل وتدبير الأموال العامة وتولي أمور إنفاقها.[3]

هي عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد ،الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة مايستحق عليها من إلتزامات في الوقت المحدد لها.[4]

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة المالية هي: أحد الوظائف الأساسية في مؤسسة الأعمال إلى جانب وظائف الإنتاج، التسويق، البحث و التطوير وغير ذلك من الوظائف، وهي تلك الوظيفة المعنية بالقرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم القيمة السوقية للمنشأة وبالتالي المساهمة في تحقيق الهدف الأعلى للمنشأة ألا وهو البقاء والاستمرار. وهذا يعني أن وظيفة الإدارة المالية تركز اهتمامها على إدارة محفظة استثمارات المنشأة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم العائد على هذه الاستثمارات من خلال مزيج مناسب من مصادر التمويل المتاحة يؤدي إلى تخفيض كلفة رأس المال إلى الحدود الدنيا .

[1] غذوان علي، مبادئ الإدارة المالية، الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020، ص1.

[2] مهون صفية، مرجع سبق ذكره، ص110.

[3] رضا إسماعيل البسيوني، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص69.

[4] عبد الستار مصطفى الصياح ،الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص14.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة المالية وأهميتها

إن الوظيفة المالية هي اتخاذ القرارات والتصرفات المالية التي من شأنها تحقيق هدف المؤسسة، وعلى ذلك فأن الإدارة المالية ليست مستقلة عن باقي إدارات المشروع الأخرى فهي في الواقع جزء لايتجزأ من إدارة المؤسسة ككل.

أولا: خصائص الإدارة المالية

ومن أهم خصائصها ما يلي:

-وسيلة لتدبير أمر الموارد المالية.

-الحفاظ على المال العام.[1]

- أنها تتدخل في جميع نشاطات الشركة، فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة لها وجه مالي.

-إن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة.

-إن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية فمثلا إذا قررت الشركة شراء خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية ومولت هذا الخط أو جزءا منه بالدين، ولم تستطع الوفاء بديونها فإن هذا سيعرض بقاؤها واستمراريتها للخطر أو الغناء.

-إن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء وإصلاحها ويعرض الشركة للخطر. [2]

ثانيا: أهمية الإدارة المالية

تبرز أهمية الإدارة المالية من خلال الجوانب التالية :

-الإدارة المالية من الإدارات الفرعية في الوحدة الإقتصادية التي تقع على عاتقها مهمة استخدام الأموال داخل الوحدة بالشكل الذي ينسجم وتحقيق الأهداف من خلال سلامة القرارات المالية [3].

-تزايد معدلات التضخم وأثر أسعار الفائدة في إتخاذ القرارات المالية .

[1] الصادق علي محمود علي المهير، دور وظائف الإدارة المالية في رفع كفاءة الأداء المالي لتحقيق أهداف منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2015، ص34.

[2] زياد سليم رمضان، أساسيات الادارة المالية، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر، الاردن، 1996، ص 12.

[3] عدنان هاشم السامرائي،الإدارة المالية المدخل الكمي ،دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص17

-زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية بين منشآت الأعمال على الموارد والأسواق ،مما يتطلب اعتماد إستراتيجيات مالية تدعم الموقف التنافسي لهذه المنشآت.

التركيز على إمكانية خلق الميزة التنافسية على مستوى منشآت الأعمال ،وخلق حالة من التمايز ،بحيث لا تتمكن المنشآت المماثلة الأخرى من تقليد أو محاكاة جميع الأنشطة الخاصة بالمنشأة ، والسعي للمحافظة على ديمومة هذه الميزة.

ظهور أنشطة مالية جديدة تمثل فرص إستثمارية مربحة ،وهذا يتطلب من الإدارة المالية أن تسعى لدراستها وتحليلها والسعي لتوظيف الأموال فيها وهي ما يطلق عليه بالمشتقات وهي عبارة عن أدوات مالية متعددة وظهور الخيارات والعقود المستقبلية وصناديق الاستثمار وغيرها .

-ظهور مفهوم الهندسة المالية وهندسة القيمة كمفهوم حديث ،ومفهوم إعادة الهندسة مما يتطلب صياغة هياكل التمويل بشكل معاصر ومتطور لزيادة قدرة منشآت الأعمال على استثمار الفرص المتاحة في البيئة.

-تحرير المنشآة المالية من القيود الحكومية والإبتعاد عن المنشآت المتخصصة إلى المنشآت ذات التنويع العالي في التعامل المالي.[1]

المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية ومجالاتها

تضطلع الإدارة المالية في شركات الأعمال بوظائف متعددة ومتنوعة مهمتها تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل الشركة وحجمها ونشاطها، إلا أنها تشترك في مضمون واحد هو المساعدة في تحقيق الهدف، ولقد اختلف علماء الإدارة – ولا زالوا – في تحديد قائمة موحدة تحتوي على الوظائف الإدارية التي يجب ان تمارسها الادارات المتخصصة في الهيكل التنظيمي لشركة الأعمال ، فالاختلاف لا زال في تسمية هذه الوظائف وفي تحديد عددها . وعلى الرغم من أننا متفقين في شكل هذا الاختلاف في الوظائف الادارية ، إلا أننا نعتقد ان وظيفة اتخاذ القرار ووظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة ووظيفة التنظيم هم جوهر العملية الإدارية التي يجب أن تمارس من قبل أعضاء الفريق الإداري. وسنتطرق لهذه الوظائف في هذا المطلب إضافة إلى مجالاتها

[1] فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص198.

أولا:وظائف الإدارة المالية

تتمثل هذه الوظائف فيمايلي:

1-وظيفة اتخاذ القرارات:

تعتبر وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في شركات الأعمال، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة، إذ لا تعدوا أن تكون وظيفة في خارطة الهيكل التنظيمي، وعلى مستوى الإدارة المالية، فإن جوهر عملها وفق المنهج الحديث كونها إدارة قائمة على اتخاذ القرارات المالية " ومضمونها يدور حول تحقيق هدف استراتيجي متمثل بتعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك وعلى الرغم من عدم وجود نموذج واحد لشكل القرار المالي الذي تلجا إليه الإدارة المالية إلا أن مضمونه عادة يكون متماثل في غالبية شركات الأعمال، حيث تتوزع هذه القرارات بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وسيتم توضيح هذه القرارات فيمايلي: [1]

أ- قرارات الاستثمار : تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها يسبب طبيعتها الاستثمارية ، والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجأ لها أملا في زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الايرادية من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد . ومن أجل ذلك نجد أن الإدارة المالية تسعى الى توجيه أموالها الاستثمارية في خلق موجودات مالية مثل الاستثمار في النقد والحسابات المدينة والاستثمار في الأوراق المالية ، أو قد تكون استثمارات عينية مثل الاستثمار في المخزون السلعي والموجودات الثابتة وغيرها . يتم تقييم قرارات الاستثمار في ضوء متغيرين رئيسيين هما:

1 :العادة المتوقع .

2-المخاطرة المحتملة

في العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها الى قرارات استثمارية قصيرة الأمد وقرارات استثمارية طويلة الأمد ، وكما يلي : .

– القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد

[1] وائل رفعت خليل، أساسيات الادارة المالية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018، ص19.

- قرارات الاستثمار طويلة الامد

- قرارات توزيع الارباح

ب- قرارات التمويل: ينصب اهتمام هذه القرارات على الخليط الأمثل للتمويل ، مثل تكوين رأس المال ، ودرجة الرافعة المالية وغيرها . وتتعلق قرارات التمويل لأي منشأة بطريقة إختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين العام للأموال المتاحة ، وتعتبر عملية التكوين الرأسمالي إحدى الجواب الهامة في قرارات التمويل ، حيث تتعامل مع العلاقات النظرية بين لوظيفة الديون ومعدل العائد أو الأرباح للمساهمين ، ولذلك إذا زاد نصيب الديون في التكوين المالي ، زادت الأرباح الموزعة على المساهمين ، وزادت درجة الخطورة أيضاً ، مما يحتم ضرورة معالجة التوزان الصحيح بين التمويل عن طريق الديون ، والتمويل عن طريق المساهمين ، نظراً لوجود العلاقة المتبادلة ، بين العائد (الربح) من جهة ، والمخاطر من جهة أخرى ، ويطلق على التكوين الرأسمالي الذي يحقق التوازن بين الديون وحقوق المساهمين اسم هيكل التمويل الامثل وباختصار فإن قرارات التمويل تشتمل على معرفة الإطار النظرى والقرار العملي لاختيار هيكل التمويل الأمثل للمنشأة والذي قد يختلف من منشأة لأخرى ، ومن وقت لآخر ، حسب الظروف السائدة في الأسواق المالية.

2- وظيفة التخطيط المالي :

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة إذ يعرف على أنه عملية حساب للمستقبل ومحاولة التنبأ به ووضع الخطوط العريضة لمستقبل مالي مامون.[1]

من المعروف ان المفهوم المعاصر للإدارة المالية كونها قرار قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل شركة الأعمال، ومن هذا المنطلق فقد اهتمت الإدارة المالية بشكل خاص وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي، وقد برز هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة بشكل واضح بسبب المعاناة التي تتعرض لها شركات الأعمال من أجل ضمان الاستمرار في السوق وتحقيق الأرباح وبسبب كثرة وتعقد وتشعب العلاقات المالية فيما بين الشركة والمحيط الخارجي (بيئة العمل) وكذلك بسبب الندرة في الأموال المتاحة للإستثمار مما جعل الادارة المالية أمام ضرورة التخطيط المسبق لمختلف أوجه العملية المالية وبالشكل الذي يضمن استمرارية الشركة، وبما أن التخطيط هو الإستعداد والتهيؤ للمستقبل فإن هذا الاستعداد سوف يضمن التوازن بين حاجة الشركة من الأموال وبين قدرة الشركة في تحقيق هذه الأموال سواء من ناحية المقدار أو من ناحية الوقت ومن خلال هذه العلاقة سوف تتمكن الإدارة المالية من معرفة

[1] عدنان تايه النعمي واخرون،الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص22.

مقدار الفائض المالي المتوقع تحقيقه داخل الشركة من ناحية المقدار ومن ناحية الوقت وعلى ضوء هذين المتغيرين (المقدار والوقت) سوف تتمكن من اختيار الفرص الاستثمارية المربحة.[1]

3- وظيفة الرقابة المالية :

تتألف وظيفة الرقابة من تقييم أداء المشروع بمقارنة الاداء مع الخطط الموضوعة لمعرفة الصعوبات التي تعترض هذه الخطط وحل هذه الصعوبات ومعالجة النحرافات وتصحيحها لذلك على المدير المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة الاداء الفعلي مع الخطط الموضوعة بواسطة تقارير الاداء التي تمكنه من اكتشاف الانحرافات وبالتالي البحث عن اسباب حدوثها ومعالجتها.[2]

لا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابي فعال لذلك تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسة للمدير المالي، ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعابير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي – ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، إنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات الواجب اتباعها، ولكي تكون الرقابة المالية ذات فاعلية عند التشغيل . يتطلب وجود معيار للمقارنة من خلاله يتم كشف الانحراف عند مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط ، كما تقتضي الرقابة أيضا وجود نظام اتصالات فعال وجيد يؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية كما يشترط أيضا في الرقابة المالية أن تكون مرئة بحيث تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع التنفيذ، كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم الكلفة ، ويشكل عام فإن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية يمكن أن ترجع في ثلاث أسباب هي:[3]

1- عدم دقة التخطيط : ويرجع سبب هذا الانحراف الى عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية أو في حصر الظروف المحيطة أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف .

2- عدم كفاءة التنفيذ : ويظهر هذا الإنحراف بسبب عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لأوجه نشاط الشركة . والذي ينشا عن أسباب عديدة منها ضعف القرارات المتحدة ، أو ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عنها أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات .

[1] وائل رفعت خليل، مرجع سبق ذكره، ص19.

[2] عدنان تايه النعيمي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 23 24.

[3] وائل رفعت خليل، مرجع سبق ذكره، ص20.

3- عدم دقة التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ : حيث ينتج هذا الأنحراف نتيجة ضعف الثقة في الخط الموضوعة بالإضافة إلى عدم وجود جهاز التنفيذ الكفؤ الذي يتحمل مسؤولية التنفيذ .

وقبل الخروج من هذا الموضوع ، نقتضي الضرورة الإشارة الى أن العلاج الذي تلجأ إليه الإدارة المالية ، بشأن تصحيح الانحرافات عند حدوثها ، وتسجيلها ، يمكن أن يتخذ أحد الشكلين التاليين :

-تعديل الخطة المالية الأصلية في ضوء تغير المعايير الموضوعية المحددة أو تعديل نوعية الأهداف .

-القيام بالاجراءات العلاجية لإعادة الأداء الفعلي الى الطريق السليم حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة مقدما

4- وظيفة التنظيم المالي :

تمارس الإدارة المالية ، وظيفة التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية ، ويتم ذلك من خلال رفع كفاءة الأداء المالي وتحقيق الأهداف بصورة أكثر اقتصادية ، ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية ، ومن خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات . ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية في الشركة عن طريق تحويل الصلاحيات وفق تسلسل السلم التنظيمي للدائرة المالية، وهنا يجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات واضحة ومتمشية مع حجم الشركة ومع طبيعة أعمال الأقسام والمهام والمسؤوليات المناطة بها.[1]

5-وظيفة التوجيه المالي :

تهدف وظيفة التوجيه المالي إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي بين كل من الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات الإدارية في المظمة ولهذا فإنها تتطلب ضرورة إختيار القيادات الصالحة التي يمكنها من إتخاذ القرارات بطريقة فعالة، كما تتطلب أيضا ضرورة إعداد نظام فعال للحوافز وكذلك نظام فعال للإتصالات لتبادل المعلومات، وبذلك تعتبر وظيفة التوجيه وظيفة ارشاد وملاحظة المرؤوسيين ،حيث من خلالها يقوم المديرون بالإتصال بمرؤوسيهم واصدار الأوامر وتبليغ المهام إليهم وإرشادهم وترغيبهم في العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن القول بصفة عامة أن التوجيه المالي يمكن أن يكون مؤثرا وفعالا في أعمال المنظمة ،وذلكإذا تم إقناع جميع العاملين بهذه المنظمة بأن المسؤولية

[1] حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدلرة المالية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2001، ص ص 55 67.

في المنظمة لا يتحملها الموظفيين الماليين فقط ،وإنما يتحملها معهم كل العاملين في هذه المنظمة الأمر الذي يترتب عليه بدوره سهولة تحقيق المواءمة وأعمال الرقابة على أنشطة المنظمة وأعمالها.[1]

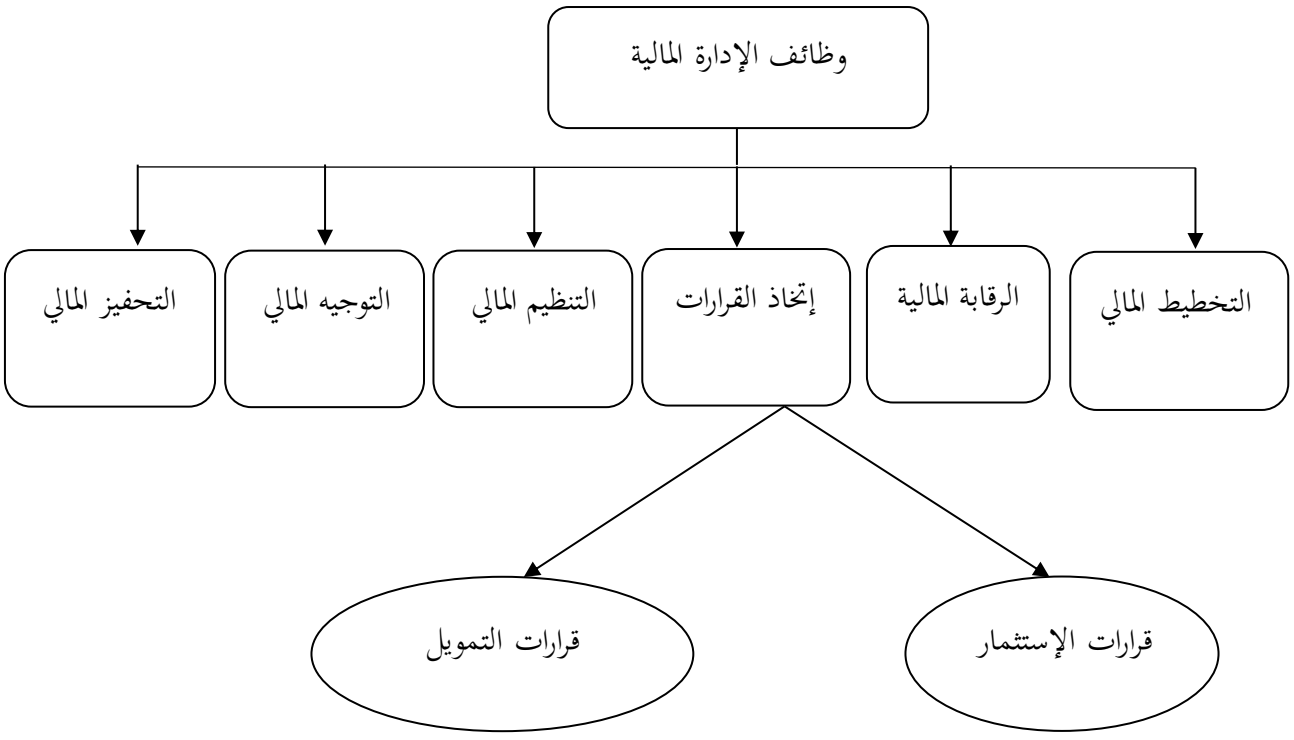
6-التحفيز المالي:

يمكن توضيح التحفيز بأنه خلق لتعاون الإداري بين الأفراد العاملين في المشروع ،وبمختلف مستوياتهم الإدارية واستمالتهم لحب العمل ،وإثارة الروح المعنوية فيهم من أجل توجههم نحو الإخلاص والتفاني في العمل .

وهنا تبرز أهمية خلق الشعور لدى العاملين في أن اشباع رغباتهم الخاصة في تحقيق أهداف المشروع والتفاني والإخلاص في العمل على هذا الترابط ويتطلب التحفيز أيضا نظاما كفؤ للإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية.[2]

ويمكن تلخيص الوظائف في الشكل الأتي:

الشكل 07: يلخص وظائف الإدارة المالية



المصدر:من إعداد الطالبة إعتمادا على المعلومات السابقة.

[1] أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص23.

[2] عدنان هاشم السمراني، مرجع سبق، ص23 .

ثانيا: مجالات الإدارة المالية

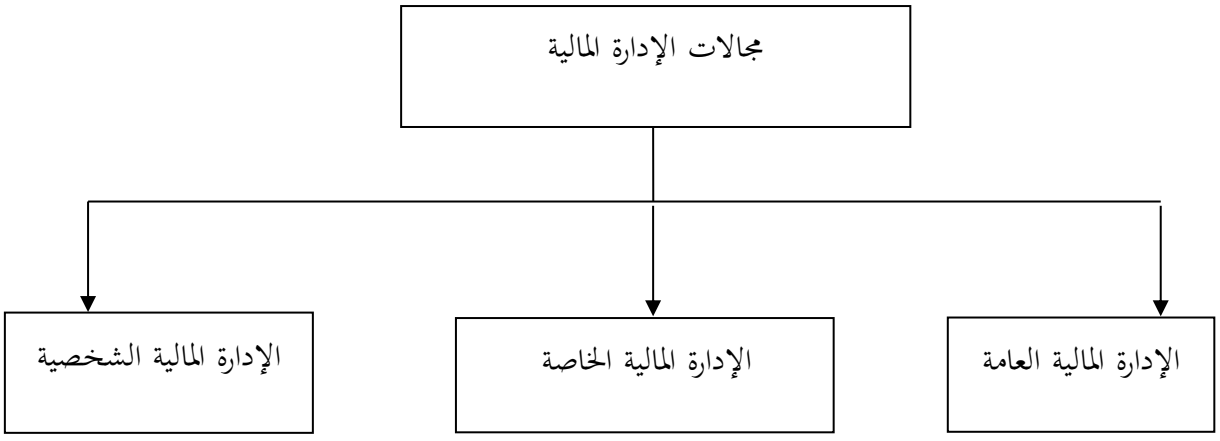
لقد تطور دور الإدارة المالية في المؤسسة بشكل دائم، و هو بذلك يتلاءم مع ما يستجد من أفكار وأساليب حديثة في مجالات استخدامها، إذ أصبحت تلعب دورا هاما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المالية التي تخص كيفية استغلال و تسيير الموارد المالية. و لقد أجمع الباحثون على أن للإدارة المالية مجالات عديدة يمكن تقسيمها إلى [1]:

1-1- **الإدارة المالية العامة**: تعرف المالية العامة بأنها العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة و الإيرادات العامة للدولة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية للدولة، أي أن الإدارة المالية العامة تبحث عن النواحي المالية للقطاع العام من حيث مصادر الأموال العامة و الإيرادات العامة و استخداماتها.

1-2- **الإدارة المالية الخاصة**: تهتم الإدارة المالية الخاصة بالقرارات المتعلقة بحيازة الأصول و الأنشطة التي ستقوم المؤسسة بممارستها. كما تهتم بإدارة النقد و توفير التمويل اللازم لتمكين المؤسسة من القيام بأنشطتها، أي أنها تهتم بالتخطيط المالي و دراسة مصادر الأموال و استخداماتها في المؤسسات التي تعمل في القطاع الخاص.

1-3- الإدارة المالية الشخصية: هو موضوع حديث نسبيا يبحث في النواحي المالية للأسر و الأفراد من حيث مصادر التمويل و كيفية انفاقها و استثمارها و التخطيط لها، و يعالج في هذا المجال مواضيع الضرائب و التأمين الصحي و تأمين الممتلكات و التخطيط لتقاعد الأفراد [2].

الشكل رقم08: مجالات الإدارة المالية



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على المعلومات السابقة.

[1] عليان الشريف وأخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص15 .

[2] عبد الحميد كراجة وأخرون، الإدارة و التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص14.

المبحث الثاني: كفاءة الادارة المالية

نظرا لتوجه الإدارة نحو الحصول على أكبر العوائد من إستخدام الموارد البشرية والمالية المتاحة لمؤسسة ما، فإن الإهتمام يوجه نحو زيادة الكفاءة والتي تعني الوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات. كما يشار إلى الكفاءة هي إنجاز الكثير ما يمكن أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة، وهنا نستنتج أن مفهوم الكفاءة يسير بإتجاهين الأول هو القدرة على تحقيق أقصى مخرجات من مدخلات محددة والثاني هو القدرة على تحقيق الحجم نفسه من المخرجات باستخدام ادنى قدر ممكن من المدخلات.

المطلب الأول: مكانة الإدارة المالية وعلاقتها بالعلوم الأخرى

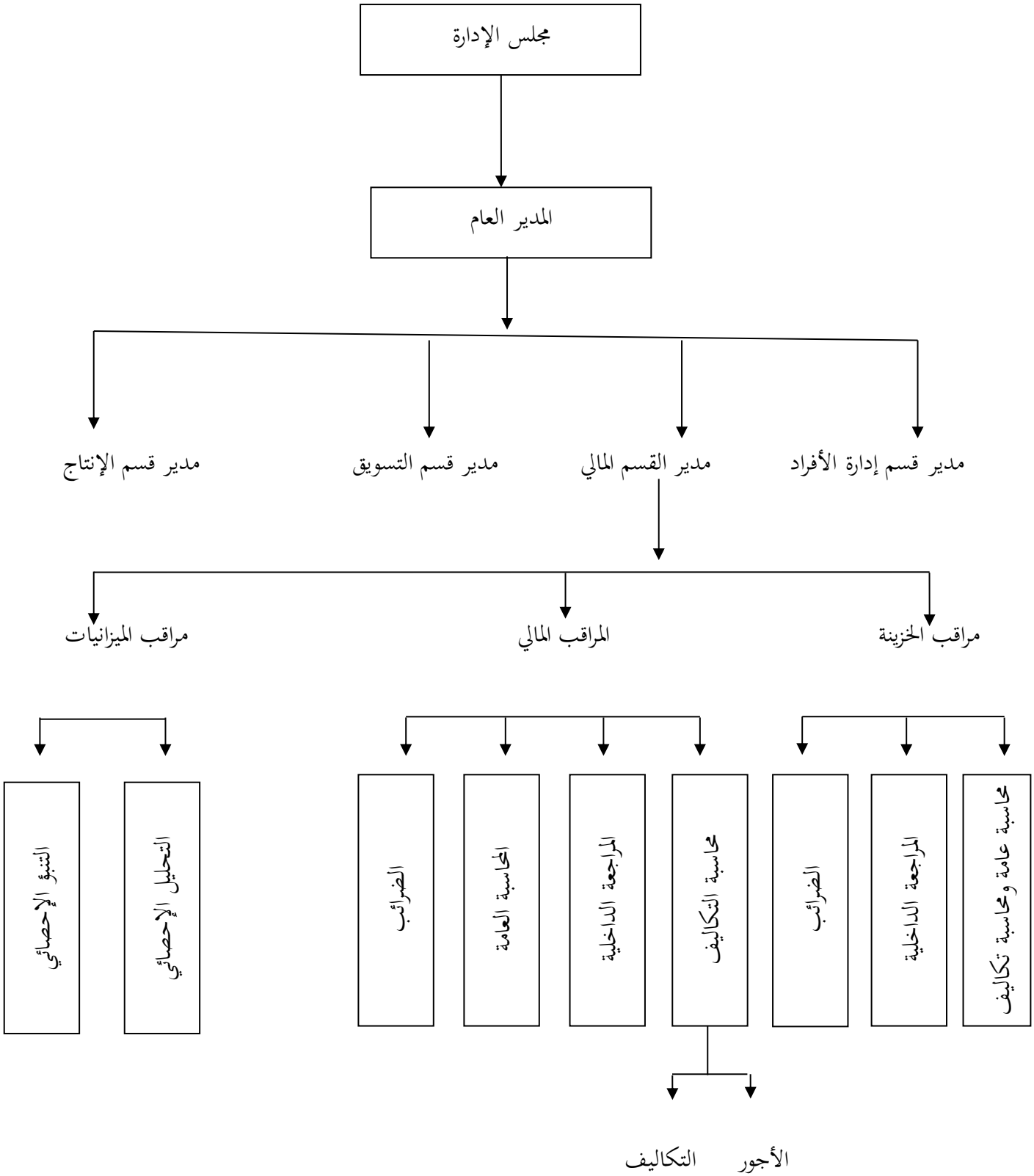
تحتل الإدارة المالية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، كما أنها لمرتبطة بعلوم وإختصاصات عديدة تستخدم في عملية اتخاذ القرار المالي، و مما لاشك فيه أن المدير المالي يقوم بأداء مهامه وسنحاول في هذا المطلب التعرف على هذه المكانة المهمة، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على المدير المالي ومهامه، وعلاقة الإدارة المالية بباقي العلوم.

اولا: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي

يختلف شكل وتصميم الهيكل التنظيمي من شركة إلى أخرى فعند تحديد موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي نجد اختلافا كبيرا في تنظيم الوظيفة المالية، وعلى رأس الأسباب وراء هذا الاختلاف المنظمة، فمثلا في المشروعات الفردية الصغيرة نجد أن صاحب المشروع يجمع بين الملكية والإدارة، فنجده يتولى المسؤولية عن الإنتاج والتسويق والتمويل، على عكس الحال في المشروعات متوسطة وكبيرة الحجم، حيث توجد إدارة مستقلة على مستوى الإدارات الرئيسية الأخرى (الإنتاج، التسويق...)، حيث تتولى المهام المالية باسم الإدارة المالية، أو إدارة الشؤون المالية والذي يرأسها المدير المالي، والذي عادة ما يكون المسؤول الأول والمباشر أمام المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، الذي يتولى المهام المالية باسم الإدارة المالية، ويحدث في المنظمات الكبيرة في بعض الدول تقسيم الشؤون والمهام المالية إلى جزاين: الأول إعداد التنبؤات المالية وإعداد الموازنات التخطيطية وتقويم كفاءة استخدام الأموال، ويتولى ذلك المراقب المالي إلى جوار عمله الأصلي (الإشراف على الحسابات) والثاني والمهام الأخرى توكل للمدير المالي الذي عادة ما يرأس المراقب المالي. ، والشكل الموالي يقدم صورة واضحة لدور ومكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.[1]

[1] علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2002، ص30.

الشكل رقم9: موقع الإدارة المالية من الهيكل التنظيمي



المصدر: أنور أحمد الشبراوي، المحاسبة وتحركات رؤوس الأموال في البنوك، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية،مصر،2017، ص76.

1-المديرالمالي:

ويعتبر المدير المالي هو المسؤول الأول والمباشر عن الإدارة المالية ومسؤول عن تحصيل حقوق المؤسسة المالية والوفاء بإلتزاماتها.ويمكن تعريف المدير المالي بأنه الشخص الذي يقوم بإدارة أموال المؤسسة بفاعلية وأمانة ويلعب دورا أساسيا في اتخاذ القرار فلم يعد يقوم بوظيفة الاستشاري فقط، والمدير المالي هو مركز الحركة وأساس النشاط في أي تنظيم مؤسسي، ويعتبر المسؤول الإداري الأول عن النشاط المالي في مشروعه وأحد الأعضاء المهمين في الإدارة العليا المسؤولة عن إدارة المشروع وبحكم وظيفته تقع عليه المسؤولية المالية.[1]

- صفات المدير المالي الشخصية:[2]

- تأسيس فني جيد في الإدارة المالية كعلم وفي المحاسبة المالية مع فهم كامل للمبادئ المحاسبية.
- فهم جيد في مبادئ التخطيط والتنظيم والرقابة.
- الفهم العام للصناعة التي يعمل ضمنها المشروع وكذلك القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المؤثرة عليه.
- الدقة في تنفيذ أعماله و المحافظة على حقوق المشروع وحقوق الغير اتجاهه.
-الأمانة في السمات الأساسية في شخصية المدير المالي.
- قوة الشخصية والمظهر الشخصي من حيث الملابس والهندام.

ومن بين مهام المدير المالي ما يلي:

- اتخاذ القرارات المالية بالنقد والعملات الأجنبية
- اتخاذ القرارات المالية الخاصة باستثمار فائض رأس المال.
- تدبير الأمور وتحديد مصادرها المثلى
- رسم السياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح على المساهمين.

[1] دريد كامل الشبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص22.

[2] الصادق محمد محمود علي المهير،دور وظائف الإدارة المالية في رفع كفاءة الأداء المالي لتحقيق أهداف منظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية الدراسات العليا، السودان، 2015، ص56.

- رسم السياسات الائتمانية للشركة.[1]

-جمع وتحليل البيانات، وتحديد هيكل الأصول والهيكل المالي.[2]

- تقييم البدائل المختلفة للاستثمارات لاختيار أفضلها.

- تقدير الأموال المطلوبة للاستثمار.

- إنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.

- تنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الإصدار.

- معرفة مصادر التمويل طويلة وقصيرة الأجل.

- تحديد تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل.

- تحديد الهيكل الأمثل لتمويل من وجهة نظر المشروع.

- إصدار الأسهم والسندات.

- مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية.

- الإشراف والرقابة على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المشروع.

- دراسة وتحليل وتفسير النتائج المالية لاستفادة الإدارة منها في التعرف على النواحي الايجابية والسلبية في أنشطة الأقسام والدوائر.

- الإشراف على إعداد الحسابات الختامية للمشروع حسب الحال شهريا او سنويا.

-مواجهة مشكلات خاصة كالاندماج مع مشروع اخر أو تصفية المشروع أو إعادة التنظيم.[3]

-المصادر التي يستمد منها المدير المالي نجاحه:[4]

- سلطة المنصب ومقدار التفويض أو التخويل الممنوح له قانونا وامرا.

[1] علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص31.

[2] صلاح عباس، الموسوعة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2016 ، ص08.

[3] عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص36.

[4] صلاح عباس، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- قبول المرؤوسين لشخصيته ومدى محبتهم له وتعاونهم معه

- أن يكون مؤهلا اكاديميا بالقواعد والاساليب المحاسبية والاقتصادية ولديها الخبرة بكيفية التعامل مع المؤسسات المختلفة.

- خبرته وعلمه ومهارته.

- أن يكون قوي الحجة قادرا على الاقناع الى جانب تمتعه بالاخلاق والالتزام بالقيم السائدة والاهتمام بالمظهر العام.

ثانيا: علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى

لم تأتي الإدارة المالية من فراغ بل هي مرتبطة بعلوم و اختصاصات أخرى تستخدم في عملية اتخاذ القرار المالي، ومن هذه العلاقات ما يلي:

1- علاقة الإدارة المالية بالمحاسبة:

يخلط الكثيرون بين المحاسبة والإدارة المالية ، فهم يلاحظون أنه يتم استخدام نفس المصطلحات ونفس القوائم المالية حين التعرض للموضوعين، وبالتالي فهم لا يجدون فرقا بينهما . ولكن الصحيح هو أن المحاسبة تهتم أساساً بعملية « جمع البيانات » ، في حين تهتم الإدارة المالية بتحليل هذه البيانات بغرض إتخاذ القرارات . وعلى الرغم من إزدياد أهمية المحاسبة في الآونة الأخيرة كوسيلة لتزويد المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الرشيدة ، فإن رجال الإدارة المالية تقع عليهم المسئولية الكاملة للتحليل والتخطيط والرقابة فالمحاسب المالي يتولى اعداد الميزانيات قوائم الدخل ،أما المدير المالي فيركز على التدفقات النقدية وعلى المعلومات المحاسبية.[1]

2- علاقة الإدارة بالعلوم الاقتصادية:

تعتمد الوظيفة المالية اعتمادا كبيرا على النظرية الاقتصادية سواء كانت على المستوى الكلي أو الجزئي. إذ يعرف الاقتصاد الكلي بأنه فرع من فروع علم الاقتصاد، يدرس اقتصاد الدولة بمجمله بدلاً عن القطاعات المنفردة الموجودة فيها، كالتقلبات الاقتصادية و مستويات الدخل الوطني و العمالة و تحليل السياسة الاقتصادية .

و تعتمد الإدارة المالية على الاقتصاد الكلي في اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالتمويل و معرفة المشكلة الاقتصادية كالتضخم؛ أما الاقتصاد الجزئي فيركز على قطاع منفرد من الاقتصاد، و يبحث في التأثيرات المتعلقة بذلك القطاع

[1] عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص12.

بكثير من التفصيل. و قد يتكون هذا القطاع من مجموعة من المستهلكين، أو من مؤسسة معينة أو من السلع، و لهذا فالإدارة المالية تحتاج على المستوى الجزئي إلى معلومات عن موقعها بالنسبة للقطاع الذي تعمل فيه من ناحية درجة المنافسة و نوعية المنتجات و الأسعار [1].

3- علاقة الإدارة بالعلوم الكمية:

تعتمد الإدارة المالية على الأساليب و الأدوات الكمية لأداء وظائف التحليل و التخطيط و الرقابة. فالتطورات الحديثة في مجال الحاسب الآلي أدت إلى ضرورة الإلمام بالأساليب الكمية الآلية من طرف المدير المالي و رجال الإدارة المالية بشكل عام، و من بين الأساليب الكمية الشائعة الاستخدام نحد: طريقة المربعات الصغرى، صافي القيمة الحالية، نظرية الاحتمالات، المصفوفات [2].

4- علاقة الإدارة بالعلوم السلوكية:

تربط الإدارة المالية علاقة وثيقة بعلم الاجتماع و علم النفس و ذلك لأن المؤسسة تتكون من مجموعة من العوامل الاقتصادية لعل أهمها الموارد البشرية، إذ يجب على الإدارة المالية أن تتعامل بإيجابية مع العنصر البشري العامل في المؤسسة، من خلال توفير مناخ اجتماعي ملائم بشتى الوسائل و الإمكانيات المتاحة بغرض إشعارهم بالرضا عن المؤسسة و زيادة ربحيتها [3].

5-علاقة الإدارة بعلم الإحصاء:

ترتبط الإدارة المالية بعلم الإحصاء نظرا لاستخدامها استخدامها فعالا للمعطيات الإحصائية و قوانين الإحصاء مثل الانحراف المعياري و معاملات الارتباط و الوسط الحسابي و غيرها التي تخدم الوظيفة المالية لعميلة اتخاذ القرارات[4].

6-علاقة الإدارة المالية بعلم الحاسوب:

إن تطور علم الحاسوب لاسيما بالجانب المتعلق بالبرمجيات سهل عمل المدير المالي بشكل كبير، ومكنه من اتخاذ قرارات مالية معقدة بشكل دقيق، فأصبح بإمكان المدير المالي اليوم بفضل تطور علم الحاسوب الربط بين كميات كبيرة من

[1] محمد على إبراهيم العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص17.

[2] نور الدين خبانة، الادارة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، السعودية، 2007، ص30.

[3] عبد العزيز النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

[4] دريد كامل ال شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والطباعة، 2007، ص33.

البيانات ولفترات طويلة وتحليل هذه البيانات بوقت أقل وجهد أقل ودقة اكبر كما أن هذا التطور مكن المدير المالي من رقابة مختلف العمليات المالية داخل المنشأة.[1]

7-علاقة الإدارة المالية بالتكنولوجيا :

لعبت التكنولوجيا دورا كبيرا في تطور الإدارة المالية من خلال تسريع إنجاز العمليات المالية و المصرفية و حفظ المعلومات بسرية و سرعة الحصول عليها و نقلها و وتعدد الفرص المتاحة في التمويل والاستثمار من حيث التنويع الجغرافي و التنويع في الأدوات المتاحة، لذلك أخذت برامج الكمبيوتر باحتياجات الإدارة المالية وتطويرها.[2]

8-علاقة الإدارة المالية بالتسويق :

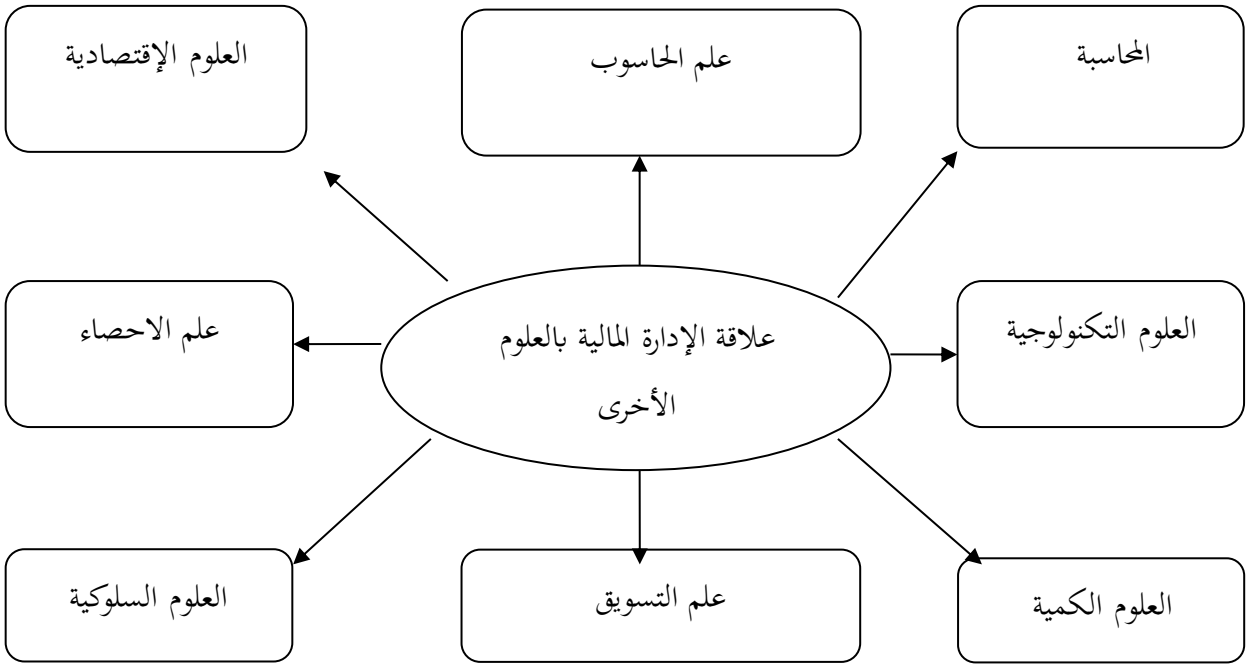
التسويق (Marketing) له أيضا صلة وثيقة بالإدارة المالية إذ تقوم الإدارة المالية بتحديد مبالغ التمويل اللازمة لقسم التسويق و المساهمة في وضع الخطط التسويقية الملائمة للمشروع في ضوء مفاهيم العائد و الكلفة و المقارنة بين كلفة الحملات الإعلانية و طريقة البيع بالأجل كأسلوب لتصريف البضاعة، كما أن إنتاج سلعة جديدة أو منتج جديد يتطلب مبالغ مالية كبيرة مسبقا لإنتاجها و ترويجها في الأسواق، خاصة في المراحل الأولى للإنتاج و على المدير المالي تقدير العائد من المبيعات و التدفقات النقدية الداخلة بعد طرح السلعة في السوق.[3]

[1] غدوان علي، سوريا، مرجع سبق ذكره، ص33.

[2] غذوان علي، المرجع السابق، ص 33.

[3] عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص13.

الشكل 10: يلخص علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على المعلومات السابقة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإدارة المالية

إن التطور الاقتصادي الملموس خلال القرن الحالي وعلى الأخص في النصف الثاني جعل الإدارة المالية تتأثر بعدة عوامل المتمثلة في الكيانات العملاقة، الضرائب، وكذا التضخم الذي له تأثير عليها، والسياسات المالية للدولة، وفي مايلي سيتم شرحها:

1- الكيانات العملاقة وتأثيرها على الإدارة المالية :

منه، أدى إلى انتشار العديد من الشركات العابرة للقارات، أو الشركات متعددة الجنسيات ذات الأعمال الضخمة، وأمام هذا التطور الكبير، كان لابد من وجود صدى مناسب في العلوم ذات العلاقة ومن أهمها الإدارة المالية، والمحاسبة المالية، لظهور العديد من المشاكل التي لم تكن معروفة من قبل وكان من الضروري علاجها وكيفية التعامل معها لمسايرة التطور الاقتصادي، كما أن تزايد نزعة الشركات والمستثمرين الأفراد وغيرهم إلى عبور الحدود نحو آفاق استثمارية جديدة لتحقيق العديد من الأهداف السياسية والمالية والتشريعية، أضاف أعباء جديدة إلى الوظيفة المالية ونقل بها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، لتدخل في إطار جديد يعرف بالعولمة.

وقد انعكس ذلك على التمويل العالمي، فمثلا نجد أن أسواق المال تفتح وتزداد، ويتزايد اتصالها وارتباطها ببعضها البعض عن طريق الاتصالات السريعة، والحاسبات الفائقة السرعة، وتكنولوجيا الاتصالات تمكن من إنتاج أكثر العمليات التمويل الأجنبي المتعدد الأطراف والعملات في أيام معدودات، سعيا وراء التمويل المناسب والذي يكون عادة أقل تكلفة، وكذلك إذا انعكس ذلك على أسعار السلع والمواد الخام والطاقة، وأصبحت هي الأخرى سريعة التقلب .

وخلاصة القول أن العولمة حملت معها العديد من مشاكل التي تحتاج إلى التطوير الدائم والمستمر للوظيفة المالية ، ومن أهم هذه المشاكل المشاكل التي تذكر :

توحيد أسس إعداد القوائم المالية .

ترجمة القوائم المالية للشركات الأجنبية .

المعالجة المحاسبية للمعاملات الدولية .

المعالجة الضريبية (التحاسب الضريبي الدولي). [1]

2- التضخم وتأثيره على الإدارة المالية :

زاد التضخم وبصورة ملحوظة وعلى الأخص في السبعينات وأوائل الثمانينات من هذا القرن ، واجتاح الكثير من دول العالم ، مع اختلاف نسبته من دولة إلى أخرى ، ولا تزال بعض الدول تواجه تضخما ماليا بمعدلات مرتفعة ، ويؤثر التضخم تأثيرا كبيرا على السياسات والبنوك ومؤسسات التمويل، وتعتبر ظاهرة التضخم من الظواهر المتشعبة الجوانب والمتعددة الاتجاه حيث تطرقت لها الكثير من المدارس فمفهوم التضخم مهمة صعبة لأن فيه الكثير من الغموض والمتناقضات، إلا أن المفهوم المنتشر بين جل العلماء هو: الارتفاع غير الطبيعي للأسعار ولهذا عندما يستعمل مصطلح التضخم دون الاشارة إلى ظاهرة أو حالة معينة فإن المقصود به هو ارتفاع الأسعار.[2]

ومن أهم جوانب التأثير :

صعوبة التخطيط .

الطلب على رأس المال .

معدلات الفائدة . (INTEREST RATES)

التقارير والمشاكل المحاسبية – PROBLEMES REPORTS ACCOUNTING))

[1] أنور أحمد الشبراوي، المحاسبة وتحركات رؤوس الموال في البنوك، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2017، ص77.

[2] طلحة محمد، قياس أثر التضخم على بعض المتغيرات الإقتصادية الكلية بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بقايد، تلمسان، الجزائر، دفعة 2019، ص14.

3-تأثير الضرائب على الإدارة المالية :

تتعرض الاستثمارات للعديد من الضرائب ، منها الضرائب المباشرة والغير مباشرة ، فمن المعروف أن لكل دولة نظامها الضريبي الخاص بها ، وعادة ما يختلف هذا النظام من دولة لأخرى تحقيقا للعديد من الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها من وضع هذا النظام ، والنظام الضريبي قد يتشدد مع الشركات بإخضاع كافة معاملات هذه الشركات للضرائب ، سواء داخل الدولة أو خارجها ، الأمر الذي يعد أحد أهم المعوقات المالية للاستثمار والتنمية ، وقد يتساهل هذا النظام لتخفيف الأعباء الضريبية على المعاملات التي تمت داخل الدولة فقط ، ، مع إعفاء كامل المعاملات التي تمت خارج حدود الدولة ، وذلك تشجيعا ودعما للاستثمار والتنمية ، وأهم ما ننوه له في هذا الصدد هو الاهتمام بمبادئ ومعايير التحاسب الضريبي ، لما لذلك من آثار كبيرة على الاستثمار وعلى إعداد القوائم المالية المختلفة . [1]

4- دور البنك المركزي في السياسة المالية :

يتربع البنك المركزي على قمة الجهاز المصرفي في أية دولة ، مع اختلاف هذا الاسم من دولة لأخرى ، ويلعب هذا البنك دور محوري في التأثير على حجم النقود وتكاليفها في الأسواق المالية ، وذلك من خلال تأثيره على عمليات الإقراض والاستثمار بمختلف الطرق مباشرة وغير مباشرة ومن أهم هذه الطرق:[2]

-تغير معدل الخصم(DISCOUNT RATE)

-عمليات السوق المفتوحة . (OPEN MARCKET OPERATION)

تغير نسبة الاحتياطي القانوني REQUIRED RESERVE RATIO)

5-السياسات المالية للدولة :

تلعب السياسة المالية التي تتبعها الحكومة من خلال موازنتها دور هام وحيوي في التأثير على معدلات الفائدة في الأسواق المالية، فخلال فترات الكساد تميل الدولة إلى زيادة نفقاتها وتخفيض معدلات الضرائب مما يؤدي إلى زيادة عرض النقود والازدهار الاقتصادي ، رغم أن هذا الوضع قد يؤدي في الغالب إلى تحقيق عجز في الموازنة العامة للدولة، وخلال فترات الازدهار الاقتصادي وارتفاع الدخل القومي الحقيقي يزيد دخل الحكومة و نقل نفقاتها، وغالبا ما يحدث فائض في الموازنة العامة

للدولة.

[1] أنور أحمد الشبراوي، مرجع سبق ذكره، ص79.

[2] المرجع السابق، ص80.

كما تؤدي السياسة المالية بأدواتها المختلفة دورا رئيسيا في تحقيق الأهداف الإقتصادية العامة للدولة، وأهمها الإستقرار الإقتصادي وزيادات معدل النمو، والإدارة المالية هي المرأة العاكسة للوضع الأقتصادي للمؤسسة، ونجحها يعد مقياسا لنجاح المؤسسة.[1]

المطلب الثالث : مقاييس كفاءة الإدارة المالية

تتجسد كفاءة الإدارة المالية في المؤسسة من خلال مدى قدرتها على تحقيق أهدافها فكلما حققت أهدافها كانت أكثر كفاءة وكلما كان الهدف واضح ومحدد بدقة سيساعد على سرعة تحقيقه، وكذا اتخاذ القرار الرشيد، لذلك كان من الضروري إلقاء الضوء على المعايير التي تسعى إليها الإدارة المالية[2].

أولا : تعريف الكفاءة

كفاءة المؤسسة في تشغيل المستخدمات الإنتاجية ومواجهة المشاكل الإدارية والقيام بكل نشاطتها بأقل تكلفة وفي النظرية الإقتصادية يفترض أن تعظيم الربح prfitmaxmization لابد أن تعمل المنظمة بأقصى كفاءة إدارية efficeenag the maximum على أنه قد تبين حديثا أنه عندما تكون المؤسسة في مأمن من المنافسة لايجري نشاط المؤسسة وفقا لهذا القاعدة.

لا يوجد تعريف موحد للكفاءة حيث تعددت التعريفات التي تناولته منها: [3]

-هي القدرة على تحقيق الهدف المحدد وجاء في موسوعة العلوم الإجتماعية أن الكفاءة هي نسبة بين المستخدم والمنتج أي بين المدخلات والمخرجات وبين الجهد المبذول والنتيجة المتحصل عليها بين النفقات و الإرادات و الناتج

و يمكن تعريفها ايضا: بأنها تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات و هي الإستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية للمؤسسة.

ويعبر عنها بالإستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل وإختيار أفضلها بشكل يسمح بتقليل التكاليف أو تعظيم الربح إلى أقصى درجة ممكنة، ويكون ذلك عند إختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين، ويقصد

[1] سعاد بوشلوش، دور متغيرات السياسة المالية في إستقرار أسواق الأوراق المالية وتحقيق التنمية المحلية، الطبعة الاولى، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 20، 2016، ص379.

[2] محمد سعيد عبد الهادي، الادارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص31.

[3] الصادق محمد محمود علي المهير، مرجع سبق ذكره، ص ص78 79.

بها القدرة على تحقيق المطلوب إنجازه، فهي عنصر من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمؤسسات، وهي تتطلب وجود رغبة لدى الأفراد في أعمالهم وقدرتهم عليه ليتمكنوا من إتقان عملهم.[1]

ثانيا: معايير قياس الكفاءة الإدارة المالية :

يحدد مجلس الإدارة الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها وتوفر لذلك الوسائل الملائمة، والإدارة يجب أن تحقق نتائج فعلية تتساوي مع الأهداف المسطرة من طرف مجلس الإدارة ، فإذا كانت النتائج المحققة من طرف الإدارة المالية قريبة من الأهداف المسطرة من مجلس الإدارة تكون كفؤة، وأما إذا كانت النتائج المتوصل لها فعليا من طرف الإدارة المالية مساوية للأهداف أو أكثر من الأهداف الموضوعة تكون اكثر كفاءة.

1-الربح:

يعتبر تحقيق الربح مقياس مهم لفاعلية القرارات المتخذة ولقياس كفاءة وقدرة إدارة الأموال، ويأتي الإهتمام بالربحية كونه مقياس لكفاءة الأدارة المالية، ويهتم هذا النوع من المعايير بتقويم وقياس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، ويعد من المؤشرات المهمة من وجهة نظر الأطراف الداخلية والخارجية وتعكس هذه النسب المحصلة النهائية لأداء المشروع ككل خلال الدورة المالية، الأمر الذي يجعلها أهم مؤشرات الحكم على كفاءة المؤسسة، وتعتبر نسب الربحية من النسب الأكثر إستخداما للمستخدمين من خارج الشركة، ويعد تحقيق الربح هدف أي نشاط إقتصادي فالإدارة المالية تهدف إلى تعظيم أرباح المؤسسة لتحقيق كفاءتها لاسيما أن الربح هو مقياس لكفاءة العمل، فإن المؤسسة تدرس جميع الطرائق الممكنة لزيادة ربحيتها باعتبار ان الربح مقياس لكفاءة في المؤسسة فهو يظهر المركز الكلي للمؤسسة فتعظيم أرباح المؤسسة يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المخاطر التي تواجهها.

وتعظيم الربح يعني زيادة مصادر التمويل بالنسبة المؤسسة، من خلال زيادة القدرة التمويلية الذاتية، فنسب الربحية تقيس مدى كفاءة الإدارة.[2]

2 -تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة:

إن تعظيم قيمة المؤسسة يعتبر من المعايير الرئيسية لتقديم الأداء التشغيلي للمؤسسة، لأن تعظيم قيمة المؤسسة يعبر عن مدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة حيث أن جميع القرارات داخل المؤسسة نتيجة نحو تحقيق أقصى ربح ممكن لتعظيم

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص42.

[2] نهى احمد الحايك، مرجع سبق ذكره، ص47.

قيمة المؤسسة، حيث أن المساهمين يقيمون كفاءة المدير المالي ويتم الحكم على كفاءته من خلال نسبة الأرباح التي يحصلون عليها بصفتهم مالكين للمشروع، ومن حيث وجهة نظر إدارة الشركة تمثل الأرباح مدى قدرة المنشأة على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد، وبالرغم من أهمية تعظيم قيمة المؤسسة كهدف من الأهداف الرئيسية لتنظيم الأداء التشغيلي للمؤسسة، إلا أن هناك اختلافا كبير بين الماليين والاقتصاديين في تحديد الأرباح، حيث أن الماليين لا يقبلون بفكرة تعظيم الأرباح كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة. حيث أن هذا الهدف يكتنفه الكثير من الغموض، من حيث عدم أخذ مخاطر الاستثمار بعين الاعتبار وتجاهل القيمة الزمنية للنقود التوقيت الزمني للتدفقات النقدية، وقد استبدل الماليون هدف تعظيم الأرباح بحدف تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، حيث أن هذا الهدف يعطي صورة أدق عن أداء هدف تعظيم الأرباح لعدة اعتبارات منها:

– أن الربح الأقصى المطلق لا يعكس بشكل مناسب الاستخدام الأمثل للموارد، إذ قد تزيد الموارد المالية وقد تزيد الأرباح ولكن بنسبة أقل من نسبة زيادة الموارد، الأمر الذي يعني تدني العائد على الاستثمار وبالتالي القيمة الحالية للمؤسسة.

– أن هدف تحقيق أقصى ربح ممكن يتجاهل المخاطر الناتجة عن الاستثمار، لأن هذه الفكر تعني الانحياز للمشروع الأكثر ربحا بغض النظر عن نسبة المخاطر في حين لا يقبل المستثمرون بالمشاريع ذات المخاطر المرتفعة خاصة إذ لم ينتج عنها أرباح مرتفعة توازي هذه المخاطر.

– إن الربح لا يأخذ الزمن بالحسبان فلو حقق مشروعان ربح بقية خمسة ألاف دينار ولكن المشروع حقق الربح خلال السنة الأولى في تشغل المشروع في حين حقق المشروع الربح خلال السنة الثانية من بدء تنفيذ المشروع، فالربح بالمفهوم المطلق متساوي في الحالتين ولكن إذا أخذ عنصر الزمن بعين الاعتبار عنصر فإن الربح بالمشروع الثاني .

–اختلاف الربح من منشأة لأخرى باختلاف الطرق المحاسبية المستخدمة فقد تختلف الأرباح من مشروع إلى أخر باختلاف طريقة الوصول إلى صافي الربح. [1]

3– تقليل الخطر المالي:

إن معيار تخفيض الخطر يعد مرافق للحصول على الأرباح للعلاقة بين الربحية والخطر، ولغرض تعزيز مسيرة المشروع واستقراره لابد من أن تعمل الإدارة المالية على تخفيض الخطر الذي يتعرض له المشروع سواء كان الخطر خارجي

[1] دريد كامل ال شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن ،2009، ص 36.

أي خطر السوق أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الأصول وإدارة مديونية المشروع أو كفاءة عملية التشغيل، يجب على الإدارة المالية تقليل المخاطر المالية إلى أدنى حد ممكن لتحقيق كفاءتها.[1]

4- تحقيق الاستثمار الأفضل :

وهو أحد أهم المعايير التي تنشطها الإدارة المالية وذلك نظرا لارتفاع حجم المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية، ويتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة باستخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية والتي تؤكد على كيفية اختيار الموجودات والإنفاق عليها وتحليل الخطر وعدم التأكد للتدفقات النقدية كما يدخل ضمن هذا الهدف زيادة العائد الاجتماعي إلى أقصى حد وتعميم الفائدة الموجودة من المشروع على المجتمع ككل، وتحقيق الإستثمارات الأفضل للمؤسسة يعبر عن مدى كفاءة الإدارة المالية.[2]

5-تحقيق السيولة الملائمة:

إن أهم معيار لقياس كفاءة الإدارة المالية هو تعظيم القيمة السوقية للمنؤسسة وللتوصل إلى ذلك لابد من تحقيق هدفين فرعيين هما :السيولة والربحية حيث يقع على عاتق المدير المالي مسؤولية توفير سيولة كافية ملائمة للمشروع لمقابلة الإلتزامات المالية التي على المشروع ودفعها في مواعيدها حتى لايتعرض المشروع إلى عسر مالي سواء كان فنيا أم حقيقيا، ولكن هناك تعارض بين السيولة والربحية لذلك على الإدارة المالية الكفؤة تحقيق نوع من التوازن بين السيولة والربحية فالإنتباه إلى الربحية العالية قد يقضي على السيولة مما يربك المشروع في سداد التزاماته ،والأمثلة عن ذلك إفلاس المصارف التجارية التي إهتمت بالربحية على حساب السيولة عن طريق شراء أصول يصعب تسييلها بالوقت المناسب بدون خسائر تذكر كما أن الإحتفاظ بسيولة عالية يقلل من القدرة على إغتنام الفرص الإستثمارية وزيادة الأرباح .

نستطيع القول أن السيولة والربحية معياران متلازمان لكنهما متعارضان ووظيفة المدير المالي الكفؤ هو التوفيق بينهما حيث أن تحقيق أحدهما سيكون على حساب التضحية بالأخر .فالربحية تتطلب إستثمار الأموال في أصول أقل سيولة لإرتفاع عائدها وهذا الأمر يتعارض مع هدف السيولة مما يعرض المنشأة لمخاطر عالية.[3]

[1] المرجع السابق، ص38.

[2] المرجع السابق، ص40.

[3] عدنان تايه النعيمي وأخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2008، ص ص32 33.

6- المسؤولية الاجتماعية :

لقد تزايدت بالفترة الأخيرة، تحديد أهداف الإدارة المالية فهل يقتصر دور المنشأة على تحقيق الأرباح وتعظيم حقوق حملة الأسهم أم يتوجب على الشركات العمل لصالح حملة الأسهم لتحقيق رفاهية موظفيها وعملائها والمجتمع الذي تتواجد فيه .إن دور المؤسسة لم يعد يقتصر على تحقيق تعظيم الثروة لحملة الأسهم بحيث تتوسع هذا الدور وأصبح المؤسسات مسؤولية اجتماعية تستدعي توفير بيئة عمل آمنة وإنتاج سلع أو خدمات آمنة وكذلك العمل ضمن ظروف صحية ومعيشية آمنة أن الأعمال ذات المسؤولية الاجتماعية كلفة ومن المشكوك فيه القول برغبة هذه الشركات على تحمل هذه التكاليف وبالتالي فإذا التزمت هذه الشركات بالمسؤولية الاجتماعية قد يواجهه بعض الصعوبات منها :أن الشركات التي تعمل على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية قد تواجه وضعا تنافسيا أصعب من تلك الشركات التي لا تسعى لتحقيق الهدف حيث أنها تتحمل تكاليف إضافية وبالتالي تصبح قدرتها على تسعير منتجاتها بسعر تنافسي أقل من تلك الشركات التي تتحمل هذه التكاليف، قد يمتنع بعض المستثمرين عن الاستثمار في الشركات التي تخصص جزء من مواردها لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية حيث أن تخصيص جزء من هذه الموارد قد يؤدي إلى انخفاض ربحية الشركة وبالتالي إنخفاض العائد على حقوق الملكية في حين يهتم المستثمر بتعظيم هذا العائد. إن تكاليف المسؤولية الاجتماعية قد يكون له تأثير سلبي على ربحية المنشأة في المدى القصير حيث تشير الدراسات الحديثة على أن هناك علاقة ترابطية إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والربحية على المدى الطويل، حيث أن هذا السلوك يؤدي إلى جذب الأعمال من العملاء الذين يؤيدون سياستها الاجتماعية، تعزيز الولاء والاستقرار الوظيفي لدى العاملين في هذه الشركات بما يضمن زيادة الإنتاجية والكفاءة لدى هؤلاء العاملين[1].

وفي الأخير يمكن القول بأن اهتمام الإدارة المالية هو تعظيم الربحية والكفاءة مع الحفاظ على درجة مقبولة من الخطر وكذا السيولة حتى يمكن تعظيم قيمة المؤسسة.[2]

، دريد كامل ال شيب، مرجع سبق ذكره، ص40.

[2] محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999، ص57.

المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بكفاءة الإدارة المالية

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الادارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات لضمان تحقيق المؤسسة أهدافها بشكل قانوني وإقتصادي سليم وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة على مستوى الادارة المالية.

المطلب الأول: علاقة الإنضباط بكفاءة الإدارة المالية:

يعرف الانضباط على انه مدى توافق سلوك الافراد العاملين بضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة، إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل، ويعتبر عاملا أساسيا في دفع العمال في انجاز أعمالهم وواجباتهم بإتقان ودون أي ملل، ويرتبط مبدأ الانضباط الوظيفي إرتباطا وثيقا بمدى تطبيق المشاركة في المؤسسة من قبل المسؤولين والعمال على حد السواء، فكلما إعتمد اسلوب العمل الجماعي واتيحت الفرصة لكافة الأفراد العاملين بالادارة بأرائهم وعرض أفكارهم المختلفة في عملية صنع القرارات، كلما إلتزموا بتطبيقها على أكمل وجه، وإنضبطوا في عملهم وبذلوا أقصى جهد للإبداع والتطوير فيها، وفي كل النشاطات والمسؤوليات التي يقومون بها، حيث تصبح غايتهم واحدة ومصيرهم واحد في تلك المؤسسة، وهو الحفاظ عليها والعمل على ترقيتها وتطويرها، وبالتالي تصبح الأهداف العامة للمؤسسة هدفا خاصا لكل عامل يحرص من خلالها على تحقيقها بكفاءة وفعالية وكأنه يحققها لنفسه، فالإنضباط يحقق الجدية في العمل، والجودة والنوعية في الخدمات المقدمة وتحقيق المنافسة وتعزيز الشعور بالرضا والولاء للمؤسسة، ولما لهذه العوامل من أثر ايجابي على كفاءة الإدارة المالية.[1]

المطلب الثاني: علاقة الإفصاح والشفافية بكفاءة الإدارة المالية

يعتبر الفساد والإنحراف الإداري أهم معوقات التنمية الإدارية لذلك نادى علماء الإدارة إلى مبدأ الإفصاح والشفافية، وهذا لما له من إنعكاس وأثر على الإدارة المالية من خلال دقة المعلومات وتدفقها داخل المؤسسة وبالتالي سهولة وفعالية الإتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل الإدارة المالية وبين مختلف مستوياتها وهذا مايكون له من إنعكاس إيجابي في زيادة الثقة بين الأفراد، إضافة إلى أن يكون هناك موضوعية في تقييم الأداء.

[1] فازية خلفوني، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الادارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد3، العدد16، 2021، ص248.

وتطبيق هذا المطلب يساعد في تطبيق الإنضباط المالي والسيطرة على الإنفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وحماية المستثمريين وتوفير الثقة في السوق، ومن ثم زيادة كفاءة الإقتصاد ككل، وعلى العكس من ذلك فغياب الشفافية يؤدي إلى عدم ترشيد الموارد.

كما أن الهدف من الافصاح هو توفير معلومات للمساهمين وأصحاب المصالح للشركة في الوقت المناسب وذلك لتمكينهم من ممارسة حقوقهم واتخاذ القرارات السليمة، وكل هذه العوامل تحقق كفاءة في الإدارة المالية. [1]

كما يعمل الافصاح والشفافية على خلق الثقة بين المستثمرين المحتملين وإقناعهم بدعم مشروعات المؤسسة وهم على يقين بأن أموالهم سوف يتم إستخدامها بحكمة، كما تحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة على تصرفاته.

كما أن نظم الافصاح القوية تساعد على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال وعلى النقيض فإن ضعف الافصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يساهم في إنتشار السلوكيات الغير أخلاقية وفي التأثير على نزاهة السوق بتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للمؤسسة ومساهميها فحسب بل للإقتصاد ككل، ويطلب المساهمون والمستثمرون المحتملون الحصول على معلومات منتظمة بدجة عالية من المصداقية والقابلية للمقارنة مع المعلومات الأخرى المناظرة وبدرجة التفصيل والوضوح الكافية التي تمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة، كما تمكنهم من إتخاذ قرارات رشيدة مستندة إلى المعلومات الكافية، فعدم كفاية هذه الأخيرة وعدم وضوحها تعوق قدرة الأسواق على العمل، كما أنها قد تسفر عن إرتفاع تكلفة رأس المال وعن سوء تخصيص مواردها المختلفة وهو مايؤثر سلبا على أدائها المالي. [2]

المطلب الثالث: علاقة المسائلة والمسؤولية بكفاءة بالإدارة المالية

أولا:علاقة المسائلة بكفاءة الإدارة المالية:

المساءلة من المسؤولية يعني مسؤولية الفرد حسب سلطته يعني عدم الوصول إلى الأهداف يؤدي ذلك إلى محاسبة الفرد ومساءلته، يعني إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة وهو من المبادئ المهمة والفعالة في المؤسسة الاقتصادية وهذا لما لها من وزن في مقاومة الفساد الادري، حيث أن شعور العاملين بشيوع المساءلة يحد من طمع

[1] فاندي سهيلة خيرة، تشوار خير الدين، دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة المؤسسة، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، المجلد02، أوت 2018، تلمسان، الجزائر، ص116.

[2] محمد الصالح فروم، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على أدائها المالي، مجلة العلوم الإدارية والمالة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد01، ديسمبر، 2017، ص ص140 141.

العاملين وبالتالي تقليل من الاستغلال وإساءة استخدام الموارد من طرف المسؤولين .وهي من أهم الآليات لحسن استخدام السلطة.

فالمساءلة مهمة في الإدارة المالية، فهو يقضي على المحسوبية والوساطة وإضاعة الوقت وهدر المال .وبالتالي تعزيز الثقة بالجهاز الإداري، ومنه يقوم على تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي، وزيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاجية.وبالتالي وضع ووجود معايير ومؤشرات يحتكم بها لتقييم الكفاءة في الإدارة المالية والمؤسسة ككل.[1]

ثانيا: علاقة المسؤولية بكفاءة الإدارة المالية

تعتبر المسؤولية الإجتماعية هو توجيه رؤية المؤسسات للإهتمام وتبني الممارسة الإجتماعية على الصعيدين الداخلي والخارجي، إضافة إلى أهدافها الرئيسية في البقاء والإستمرارية وخلق القيمة المضافة من أجل المشاركة في التنمية الإقتصادية. والمسؤولية الإجتماعية تضم مجموعة من العناصر الجوهرية والمتمثلة في تطبيق القواعد القانونية والعمل بها من أجل تحقيق إيرادات وذلك مع مراعاة الجانب الأخلاقي في إتخاذ قراراتها وتحسين جو العمل داخل المؤسسة مع مراعاة الحماية والحفاظ على المحيط الخارجي كل هذا يدل على رقي وكفاءة الإدارة المالية للمؤسسة.

ويعتبر هذا المبدأ بمثابة مضاربة لإستثمار المؤسسة الإقتصادية في خلق القيمة الإقتصادية لها وذلك للآثار الإيجابية التي يكتسبها وتعود على فعالية وكفاءة المؤسسة، ويمكن توضيح أهمية المسؤولية:[2]

-تعزيز سمعة المؤسسة وهذا يجعلها مؤهلة للإقراض من القطاع المصرفي وقادرة على جذب الإستثمارات، فضلا على تحسين العلاقة بين الشركات والحكومة مما يعود عليها بالنفع.

-تحسين العلاقة داخل المؤسسة بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملاء المؤسسة من ناحية أخرى.

-تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، ومحاولة الإحتفاظ بهم مما يعود بالأثار الإيجابية على أداء المؤسسة ومردوديتها المالية.

-تحقيق الوفورات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد.

-خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الإحتفاظ بعدد كبير من الموظفين، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

[1] فاندي سهيلة خيرة، مرجع سبق ذكره، ص117.

[2] المرجع السابق، ص118.

-تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل.

-زيادة الأداء والجودة، الفعالية، والكفاءة.

الفصل الثالث

أثر الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في عينة من بنوك ولاية قالمة

تمهيد:

بعد بعدما تعرضنا في الفصلين السابقين الى الجانب النظري لحوكمة وكفاءة الإدارة المالية، سنحاول من خلال هذا الفصل ربط هذه المعارف النظرية بالواقع، واسقاط هذه المعارف النظرية الى الواقع والدارسة الميدانية وذلك من خلال عرض وتحليل أثر ممارسة الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في المؤسسات البنكية، معتمدين في ذلك على أراء عينة من موظفي بعض الوكالات البنكية المستخرجة من الاستبيان،

وبغية الالمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث جاءت كالآتي:

المبحث الأول: عموميات عن البنوك محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المبحث الأول: عموميات حول البنوك محل الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى نظرة عن البنوك محل الدراسة: القرض الشعبي الجزائريCPA ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية LA BADR، بنك الخليج، البنك الجزائري الخارجيBEA، بالاضافة الى الصندوق الوطني للتوفير والإحتياطCNEP.

المطلب الأول: البنك القرض الشعبي الجزائري و بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سيتم التطرق في هذا المطلب لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA، وبنك الفلاحة والتنمية الريفيةLA BADR

أولا: بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة:

فيما يلي تقديم لبنك القرض الشعبي الجزائري مع تسليط الضوء على وكالة قالمة.

1. **نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري واستراتيجيته:**

تم انشاء القرض الشعبي الجزائري في عام 1966 بموجب المرسوم رقم 66/78 الصادر في 29 ديسمبر، وتم اعتماده بموجب المرسوم 67/78 المؤرخ في 11 مارس1967. وقد ورث انشطته على خلفية الأنشطة التي كانت تدار من قبل البنوك الشعبية (البنك الشعبي التجاري والصناعي في الجزائر وهران، عنابة وقسنطينة)، بالإضافة إلى البنوك الاجنبية الاخرى :بنك الجزائر مصر، الشركة المرسيلية للقروض(SMC) والشركة الفرنسية للاقراض والبنوك (CFCB)، وفي سنة 1985ساهم في انشاء بنك التنمية المحلية، بعد بيع 40 فرعا، وتحويل 550 موظفا ومديرا تنفيذيا و89000 حساب عميل، في عام 1989 أصبح القرض الشعبي الجزائري شركة اقتصادية عامة (EPE) تم تنظيمها قانونيا كشركة مساهمة، وتمثلت هذه الفترة التزامه بمجال التجارة مدعوما بوضع مالي سليم.

تطور رأس مال البنك منذ تأسيسه:

1966: 15 مليون دينار جزائري.

1983: 800 مليون دينار جزائري.

1992: 5.6 مليار دينار جزائري.

1994: 9.31 مليار دينار جزائري.

1996: 13.6 مليار دينار جزائري.

2000: 21.6 مليار دينار جزائري.

2004: 25.3 مليار دينار جزائري.

2006: 29.3 مليار دينار جزائري.

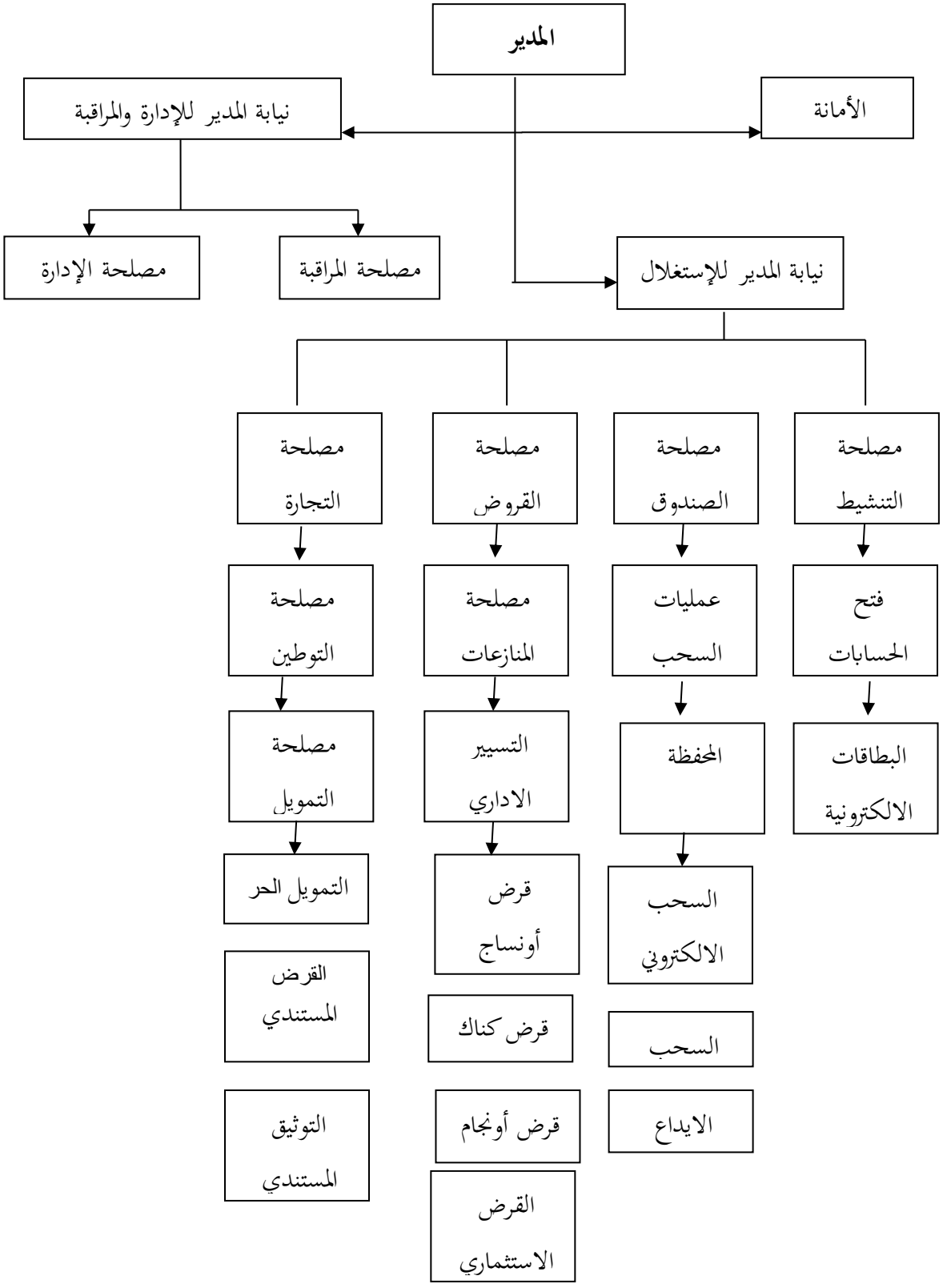
2010: 48 مليار دينار جزائري.

2.التعريف ببنك القرض الشعبي وكالة قالمة:

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 320 في 1985، وتقع الوكالة بشارع سريدي محمد الطاهر وسط مدينة قالمة، ويبلغ عدد موظفيها 29 بما فيها المدير، أما بالنسبة لعدد عملائه فيقدر بحوالي23000 زبون.

3. الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة:

الشكل رقم(11): عرض للهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة

مدير الوكالة: وهو الممثل الرسمي لوكالة القرض الشعبي على مستوى الولاية، يسهر على تنفيذ وتحقيق الخطط والأهداف الموضوعة من المديرية العامة للبنك، حيث يتحمل مسؤولية ابرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة والتنسيق بينها.

الأمانة: من مهامها تسهيل أعمال المدير، ارسال واستقبال البريد، وإجراء المكالمات الهاتفية.

نيابة المدير للادارة والمراقبة: ويشرف على مصلحتين.

–مصلحة الادارة :وتضم قسم المستخدمين: وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع سلم الاجور تنظيم الإجازات، تسجيل الغيابات والمخالفات، قسم المحاسبة: تسجيل العمليات المحاسبية.

–مصلحة المراقبة: ويقوم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك.

نيابة المدير للاستغلال: وتتلخص مهامها في الاشراف والتنسيق بين المصالح التالية

–مصلحة التجارة الخارجية: وتعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في العمليات التجارية المتعلقة بالاستيراد والتصدير، وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات الى الخارج وعمليات التوطين المصرفي، وتضم ثلاثة أقسام: قسم التحويلات الحرة، قسم القرض المستندي، وقسم التوثيق المستندي.

–مصلحة القروض: وتقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض، كما تستقبل العملاء وتدير طلباتهم، وتضم:

* **مصلحة المنازعات:** ويقوم بمتابعة الحالات المتنازع فيها،دراسة الشكاوي وطلبات تحصيل الحقوق.
* **مصلحة التسيير الاداري:** وتضم قرض أونساج، كناك، أونجام، والقرض الاستثماري.

–مصلحة الصندوق: وتنقسم الى قسم الودائع: ويشرف على عمليات السحب الالكتروني، وينضم عمليات الإيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين، قسم المحفظة.

–مصلحة التنشيط التجاري: هذه المصلحة موجهة أساسا لتطبيق مخطط العمل التجاري للبنك وتنفيذ دراسات السوق، كما تعمل على تقوية العلاقات التجارية مع الزبائن، متابعة ومعالجة شكاوي الزبائن.

4. الخدمات المقدمة من طرف وكالة القرض الشعبي الجزائري قالمة:

وتنقسم الى أربعة أصناف تتلخص فيما يلي:

أ .الخدمات البنكية المقدمة للمؤسسات:

قرض الاستثمار: قرض موجه لمختلف النشاطات الاستثمارية.

قرض الاستغلال: ويمنح للمؤسسات في مراحل نشاطها، وفي مرحلة تأسيسها.

القرض العقاري: يستفيد منه أي شخص طبيعي او اعتباري مسجل قانونا في السجل التجاري ومصرح له بممارسة نشاط التطوير العقاري بعد إثبات صحة ملكية الأرض المحجوزة للمشروع، وتصل مدة هذا القرض الى 36 شهر.

ب .الخدمات البنكية المقدمة للمهن الحرة:

يتطلب القيام بمشروع مهني خاص او دفع اعمال حالية تكلفة استثمار تتجاوز الميزانية المتوفرة لذلك من الضروري الحصول على قرض مهني، من اجل اقتناء معدات جديدة او شراء مباني جديدة او الحصول على تمويل مشترك :شراء مباني والمعدات معا .وللحصول على ائتمان استثماري يخصص القرض الشعبي الجزائري العديد من المنتجات المخصصة للمهنيين تتمثل فيما يلي:

تمويل اجهزة المساعدة: قرض اونساج، اونجام، كناك.

تمويل المقاولين: هو ائتمان استثماري طويل ومتوسط الاجل، يهدف الى تمويل شراء المعدات، وشراء أو تطوير أماكن الاستخدام المهني، والشراء المشترك للمباني والمعدات. وهو مخصص للمهنيين المعتمدين الدين يرغبون في تطوير نشاطهم كالمحاسب القانوني، المهندس المعماري.

تمويل المستثمرين في قطاع الصحة: هو ائتمان استثماري متوسط وطويل الاجل يهدف الى تمويل شراء المعدات الطبية، وشراء المباني للاستخدام المهني.

تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي حلول تمويلية مخصصة للمؤسسات الناشئة الصغيرة جدا، الصغيرة والمتوسطة .ويقدم اضافة الى القرض المالي خدمات استشارية مرافقة صاحب المشروع.

التمويل بالبطاقة المصرفية الإحترافية: وهي أداة عمل اساسية تسمح لحاملها بإدارة نفقاته المهنية بسهولة اكبر، وهي مخصصة للاستخدام المحلي، صادرة إلى الشركات والمهنيين لتغطية نفقاتهم المختلفة.

التمويل بالبطاقة المصرفية للاعمال: يكون حامل البطاقة شخص طبيعي مفوض او معين من قبل الشركة التي تمتلك حساب بالبنك، وتمكنه من السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي، الدفع عبر الانترنيت.

ج .الخدمات المقدمة للأفراد:

القرض العقاري.

بطاقة الدفع الإلكتروني.

القرض الاستهلاكي.

القرض التأميني.

د .خدمات التمويل الاسلامي:

الودائع: القرض الحسن والقرض الادخاري.

التمويل: عقد المرابحة للتجهيزات، العقارات، السيارات.

ثانيا: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

1. نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القطاع العمومي،إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الزامية إلى المشاركة في تنمية القطاع ألفلاحي وترقية العالم الريفي،تم تأسيسه من خلال بنك الفلاحة في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم 206/82 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري،حيث إرتبط تأسيسه بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الأرياف وبالتالي فإنه بنك متخصص إذ أن مهمته تمويل القطاع ألفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني وهو أيضا بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي ،ويقرض الأموال بآجال مختلفة ،تستهدف تكوين أو تحديد رأس مال الثابت وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة وسعر فائدة أقل، هذا البنك يعمل بمبدأ اللامركزية بحيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض وهذا لخدمة إعادة الهيكلة وتسهيل لخدماته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية ورأس ماله عند التأسيس قدر ب1مليار دينار جزائري وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول البنك بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري ،مقسم إلى 2200سهم بقيمة 1.000.000 دينار جزائري للسهم الواحد، لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 1990/04/14 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلال نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية ،حيث وصل رأس ماله سنة 1999 إلى 33.000.000.000

دينار جزائري ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بما يقارب 300 وكالة ومديرية فرعية،من بينها المديرية الفرعية لولاية قالمة التي هي ضمن محل دراستنا فهي تضم ولايتي قالمة وسوق أهراس كما تضم 9 وكالات بحيث تضم ولاية قالمة أربعة وكالات وهي: وكالة قالمة821، وكالة عين مخلوف 816، وكالة واد الزناتي 819، وكالة بوشقوف820، وتضم وكالة سوق أهراس خمسة وكالات وهي: وكالة سدراتة818، وكالة مداوروش824، وكالة تاورة825، وكالة سوق أهراس ب817، وكالة سوق أهراس 822.

2. تعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة:

كونه بنك شامل وجواري، يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية" بدر بنك "مؤسسة مالية وطنية تم انشاؤها في 13 مارس 1982، كما أنها تعتبر من حيث الشكل القانوني بمثابة شركة ذات أسهم.

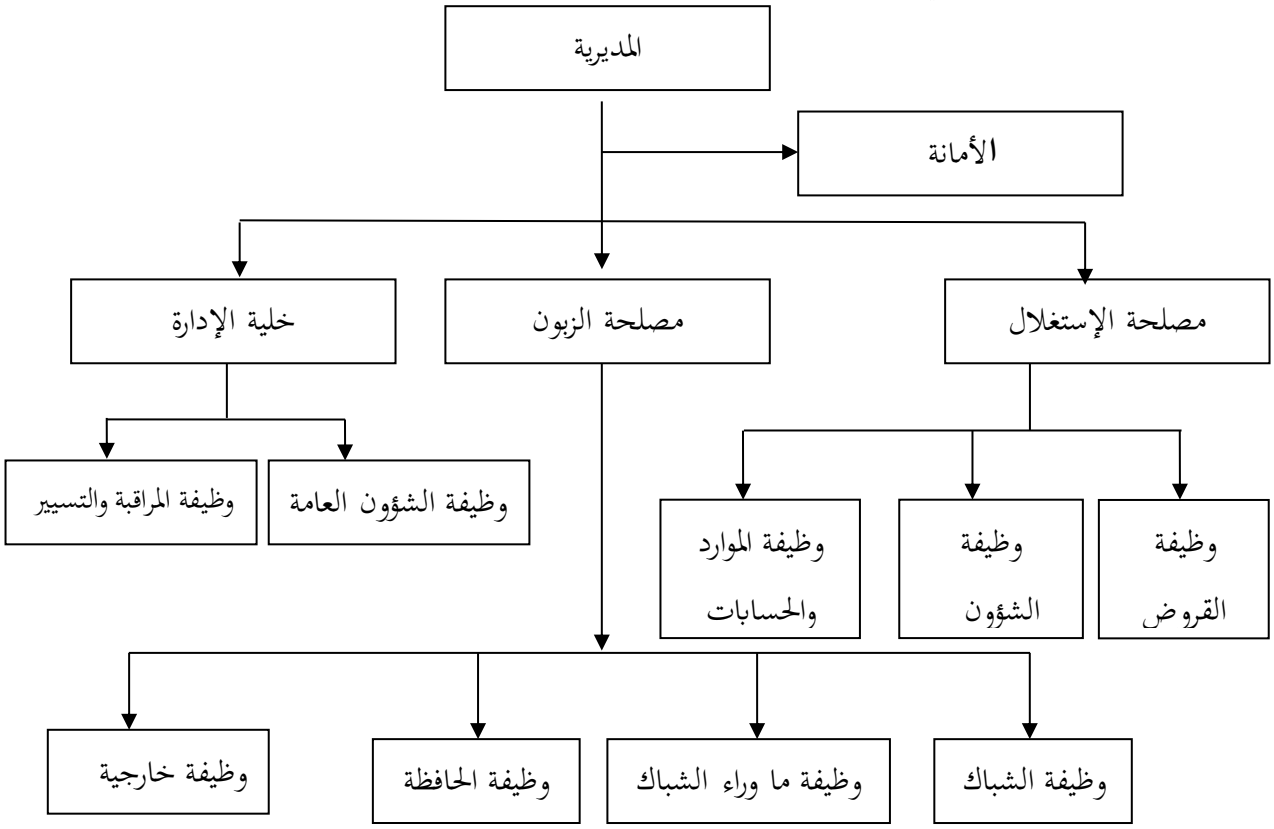
يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية" بدر"، منذ نحو أربعين سنة على تدعيم تنمية اقليمه ومشاريع زبائنه بشكل فعال بما في ذلك تمويل الفلاحة، الصناعات الغذائية، الصيد البحري وتربية المائيات، وهي المجالات التي تجعله في ركب البنوك الأخرى ما يشكل دعما لتنمية الاقتصاد الوطني وتحسين مستواه.

من أجل تحقيق رضا الزبائن بأكبر قدر ممكن، يجند بنك بدر أكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 مكلف بالزبائن للاصغاء الى انشغالاتهم عبر 321 وكالة و 39 مجمع استغلال جهوي موزعة عبر التراب الوطني، بالاضافة الى نظام معلومات جديد لمزيد من الأمان، السهولة، الفعالية والسرعة.

أما بالنسبة لوكالة بنك بدر بقالمة فهي مؤسسة مالية تأسست سنة 1982 ، تقع بمدينة قالمة شارع يوغرطة فوق الشارع الرئيسي سويداني بوجمعة، رمز وكالة قالمة 821.

3. الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية –قالمة–

الشكل رقم(12):الهيكل التنظيمي للوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على معلومات المقدمة من البنك

5–خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

خدمات الادخار: وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنه وتمكنهم من توظيفها لديه، وتتمثل في:

سند الصندوق: وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون للاكتتاب في مبلغ معين (محدد) لمدة من اختياره، وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، وعند بلوغ أجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنوية والمادية بصفة اسمية أو لعامله.

دفتر توفير الشباب: هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر ب500 دج، ويتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية وذو الاقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار.

دفتر خاص بالسكن: وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر بـ 2.5، وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل IRG وتتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني، وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يرد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.

حساب إيداع لأجل: ويتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع.

خدمات متعلقة بالإقراضCrédit: يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار غيره من البنوك بدور الوساطة المالية، فبعد استقباله إيداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية.

وهذه القروض تختلف من حيث المدة وغرض الحصول على القرض، وكذا الضمانات المطلوبة ويمنح بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنواع عدة من القروض نذكر منها:

قروض الاستغلال: وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل، ويفرق البنك بين نوعين من القطاعات عند إعطاء هذه القروض هما:

- القطاع الفلاحي(خارج المخطط الوطني للتنميةPNDA) ويتضمن خمسة أنواع من الزبائن هم:
  1. المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط.
  2. المزارعون المجمعون.
  3. المستثمرة ألفلاحية الخاصة .
  4. المستثمرة الفلاحية الجماعية

- قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء والأشغال العمومية: ويتضمن بدوره ثلاثة أنواع من الزبائن هم:
  1. مقاولة الأشغال العمومية والبناء.
  2. الصناعة، التجارة والخدمات.
  3. المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.

قروض الاستثمار: وهي قروض متوسطة و طويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات، وقد تصل إلى ثماني سنوات و أكثر، ويمنح هذا النوع من القرض عادة لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات أو بهدف تكوين رأس

المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل، وتمنح عادة لقاء رهن عقاري، ويفرق بنك البدر عند إعطاء هذا النوع من القروض أيضا قطاعين هما:

أ- القطاع الفلاحي والصيد البحري:ويشمل نوعين من القروض هي:

1. القرض المرتبط بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

2 . قرض الاستثمار خارج المخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

نظام التسديد: إن إجراء التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحسابية عن بعد يتطلب تحديد هذه العملية من طابعها المادي، وبالتالي توفر هذه التقنية الجديدة المستحدثة على مستوى وكالات بدر لزبائنها معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تتم فقط بين البدر ووكالاته.

خدمة بدرConsult: وهي خدمة يوفرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزبائنه بحيث تمكنهم من فحص حساباتهم عن بعد، وذلك عن طريق تعبئة الزبون لوثيقة تعاقدية مع البنك ويترك إسم المستعمل وكلمة سرية تمكنه من مراجعة حسابه عن طريق شبكة الأنترنيت، ويتيح بدر هذه الخدمة لزبائنه لمدة 24/24 ساعة كل أيام الأسبوع.

- عمليات المقاصة الإلكترونية للشيكات.
- عمليات الأوراق المالية من شرائها وإدارتها لصالح العميل.
- عمليات الحوالات المصرفية.
- عمليات التجارة الخارجية.

وتتمثل طبيعة هذه العمليات في:

- الإعتمادات المستندية.
- توظيف الحسابات وتحويلها.
-عمليات إيجار الصناديق الحديدية بأحجامها المتوسطة وكبيرة الحجم.
-عمليات الكفالات المصرفية.
-عمليات تحصيل الأوراق التجارية وخصمها.

بطاقة السحب بدر: أصبح مشروع النقود الآليةCBR عملية حقيقية في الميدان تجسدت بواقعية سنة 2004، هذه التي لا يعتبرها بنك بدر عملا إشهاريا، بل هي خدمة مثمرة للزبون وللبنك.

خدمة بنك التأمين: وهي خدمة جديدة أدخلت إلى البنك عن طريق طلب أو تعاقد مع SAA التي تقدمت بطلب فتح شباك مختص بالتأمين BADR حيث أن غاية.SAA هو توسيع عملياتها وخدماتها.

وغايةLA BADR هي إكتساب مداخيل (تتمثل في العمولة التي تقدمها SAAللبنك) وكذلك إكتساب زبائن جدد ليس فقط للاقتراض بل لخدمة جديدة أخرى لتأميمهم (كما هو موضح في الملحق رقم) وهو أحدث منتج لعام 2011.

خدمة نظام المعالجة الآلية للصكوك:" telé componsation"

Nouveau system de traitement des chéque par scamérisation :

حيث تم تعميم هذا النظام للدفع الشامل سنة 2006 حيث أصبح معمولا به على مستوى كل " وكالات بدر" على المستوى الوطني، هذا النظام تم إنجازه من قبل تقني بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو حاليا مطبق على كل الصكوك على مستوى كل وكالات البنك ومن المنتظر تطبيقه في المرحلة الاحقة على عمليات الدفع تدريجيا.

دفع مسبق مضمون بهدف الاستغلال : وهم عبارة عن قرض قصير المدى يتجدد كل عام موجه نحو المؤسسات مقابل ضمانات على شكل أملاك عقارية ، سندات مالية نقدية متداولة في بورصة الجزائر أقصى حد لهدا القرض 5 سنوات ، وتجدر الإشارة إلى انه تم استحداث هدا القرض من اجل تلبية حاجات الزبائن في ميدان الاستغلال .

المطلب الثاني: بنك الخليج وبنك الجزائر الخارجي BEA

أولا: بنك الخليج وبنك

1. نشأة بنك الخليج الجزائر:

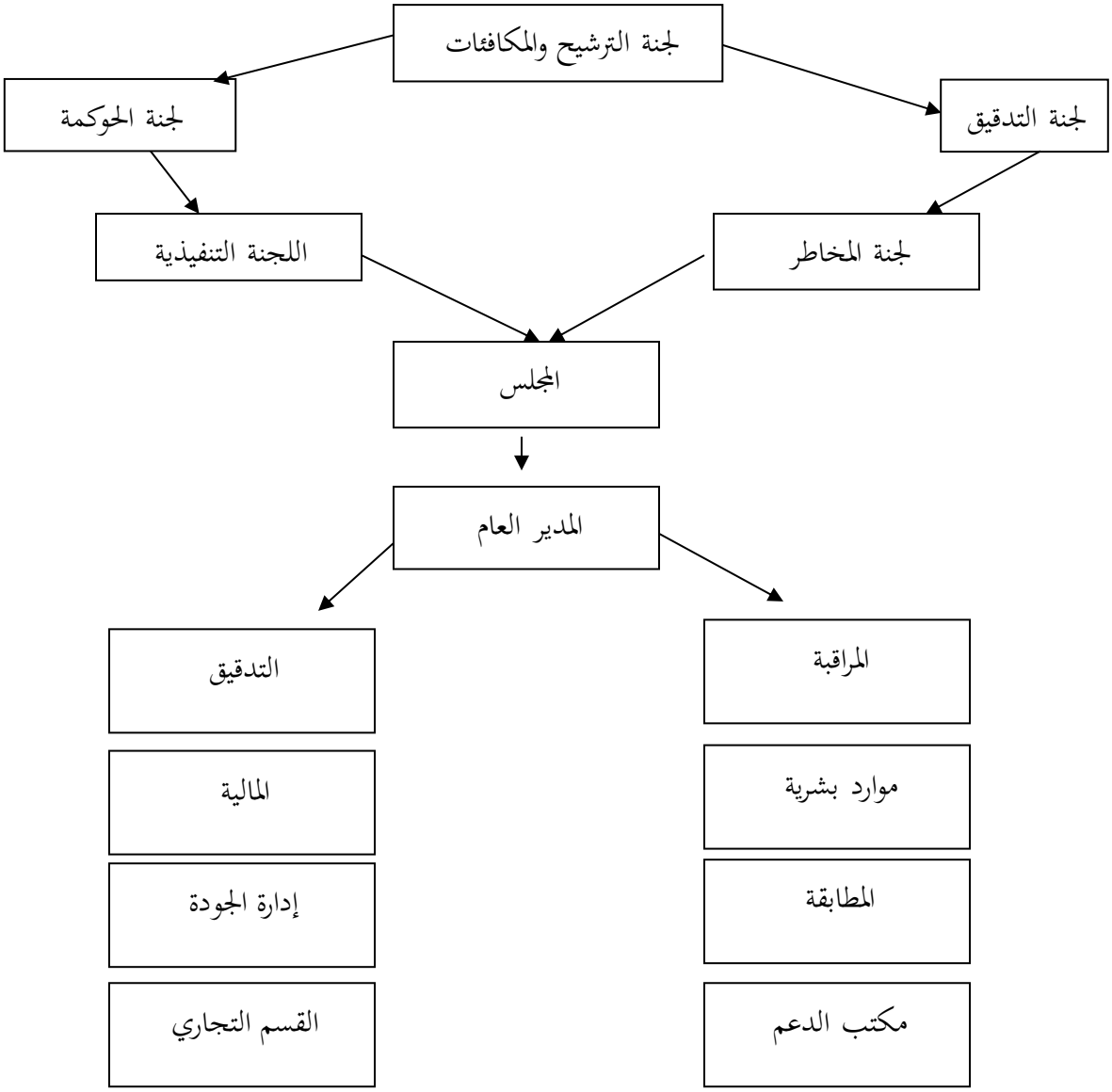
تأسس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري، برأس مال قدره 10 مليار دينار جزائري يملكها ثلاث بنوك ذات سمعة دولية مرموقة، وهي: برقان بنك بقيمة % 60 وبنك تونس العالمي بقيمة % 30 والبنك الأردني الكويتي بقيمة 10%، وهي بنوك تنتمي إلى مجموعة مشاريع الكويت القابضة.

ومهمته الأساسية هي دعم الاقتصاد الوطني، وقد بدأت أعماله سنة 2004 في بيئة مليئة بالتغيرات . وايضا لتلبية توقعات عملائه و يقدم خدمات مصرفيه تقليدية و كذلك تلك التي تتوافق مع ما تمليه الشريعة الاسلامية.

2. الهيكل التنظيمي العام لبنك الخليج الجزائر

ينقسم بنك الخليج الجزائر إلى عدة لجان و أقسام و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13) الهيكل التنظيمي العام لبنك الخليج الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على وثائق البنك

وفيمايلي سنقوم بشرح عناصر الهيكل التنظيمي:

المدير العام: مراجعة التقارير التي ترد إلى قسم الإدارة ويشرف على عملية تحليلها إضافة إلى دراسة المشاكل التي تبرز ووضع الحلول والاشراف الفني والاداري على الموظفين

المجلس الاداري: يتحمل كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات البنك وسلامته المالية والتأكد من جميع المتطلبات في إطار القوانين و التعليمات

لجنة التدقيق: يتمثل نشاطها في مساعدة الادارة في تحسين عملياتها و التحقق من سلامة وصحة نشاطات البنك ومدى التوافق والالتزام بالقوانين والخطط وتحسين فاعلية ادارة المخاطر وضبط الرقابة.

لجنة الترشيح و المكافآت: تتولى اجراءات ترشيح أعضاء مجلس الإدارة و سياسات مكافآت أعضاء مجلس الإدارة ووضع خطط الإحلال الوظيفي وتحديد تعويضات الأعضاء و تتولى مسؤولية الدعم الفني والتدريب المستمر.

لجنة الحوكمة: تساند مجلس الادارة في مراجعة مبادئ و ممارسات الصادرة عن لجنة بازل و مدى مطابقتها.

اللجنة التنفيذية: ضمان فعالية عملية اتخاذ القرار لتحقيق أهداف البنك بكل مرونة وفق الجدول الزمني المقرر لها ومساعدة مجلس الإدارة في تنفيذ مسؤولية ومتابعة إستراتيجية البنك بصفة منتظمة.

قسم المراقبة: التحقق من سلامة الأوضاع المالية ومراقبتها والاشراف عليها بما كفل حقوق المودعين ووضع القواعد اللازمة للتعامل مع العملاء بطريقة عادلة مما يساهم في حمايتها من مخاطر السمعة والرقابة على النظام التسييري وإتباع اللوائح الرسمية والاجراءات المتبعة والقواعد المطبقة واعداد الخطط والبرامج اللازمة.

قسم التدقيق: نشاطها الاستشاري والموضوعي ومساعدة الادارة في تحسين عملياتها لتحقيق اهدافها وتقييم وتحسين الفاعلية والضبط الداخلي.

قسم الموارد البشرية: يقوم بإدارة الموظفين ويشمل التوظيف والتدريب والمساعدة في حل مشكلات تتعلق بالإدارة وتحديد رواتب الموظفين.

قسم المالية: مراجعة الحركات المالية لجميع العمليات في كل الأقسام والتأكد من سلامة العقود المالية وصحتها.

قسم المطابقة: التأكد من العمل وفق الأنظمة واللوائح.

إدارة الجودة: إعداد وتوثيق ومراجعة الإجراءات وأدلة العمل والسياسات في البنك وتهيئة المتطلبات للحصول على شهادات الاعتماد الدولية.

القسم التجاري: عمليات تحصيل الأوراق التجارية وخصمها وإعادة الخصم، منح السلف بضمان وغيرها.

3. التعريف بوكالة بنك الخليج قالمة وهيكلها التنظيمي

كل مديرية عامة تنقسم الى مديريات جهوية ووكالات، و من بين هذه الوكالات بنك الخليج الجزائر وكالة قالمة

أ. التعريف بالوكالة

أنشأت وكالة بنك الخليج الجزائر في قالمة في 10 جوان 2015 وتقع في مدينة قالمة، يشهد موقعها حركة كبيرة مجهزة بكل الوسائل الحديثة، وتعتبر وكالة بنك الخليج الجزائر– بقالمة من أفضل البنوك في الولاية، وذلك ما تقدمه لزبائنها

من خدمات، ويبلغ عدد موظفيها 10 لكونها حديثة النشأة، وتعتبر من أفضل الوكالات في الولاية مما تقدم للزبون تسهيلات سواء تعلق الأمر بجودة الخدمة المقدمة له او غيرها وهي وكالة معظم خدماتها تتم بطريقة الكترونية.

ب. الخصائص والخدمات المقدمة:

هناك جملة من الخصائص والخدمات التي تقدمها وكالة بنك الخليج بولاية قالمة وسنتطرق لكل منهما فيما يلي:

الخصائص:

يتميز بنك الخليج الجزائر– وكالة قالمة بمجموعة من الخصائص، تتمثل في:

-بنك ذا طابع تجاري: يقدم خدمات وقروض متنوعة.

-بنك الأفراد: يقدم خدمات للأشخاص ويقدم منتجات متنوعة.

-بنك الخدمات: يوفر عدة خدمات مصرفية وخدمات إلكترونية.

-شبكة واسعة: يعمل في إطار شبكة موسعة حققت توسع كبير بما حققه في القطاع المالي في الجزائر.

الخدمات التي تقدمها وكالة بنك الخليج الجزائر

تقدم العديد من الخدمات، ومنها:

الخدمات الالكترونية للبنك: يقدم للعملاء عددا من الخدمات الالكترونية التي تسهل عليهم الحصول على بعض الخدمات المصرفية في أي وقت ومن أي مكان، كما أنها تسهل الكثير من المعاملات اليومية التي يحتاجونها دون زيارة الفرع أو الوكالة:

-خدمة AGB ONLINE وهنا يجب أن يفتح حساب داخل الموقع.

-خدمة الرسائل القصيرة SMS.

-خدمات البريد الالكتروني

الخدمات المصرفية من بنك الخليج الجزائر

- خدمات الأفراد.

- الحساب الجاري.

- الحساب الأجنبي بالدينار القابل للتحويل.

- حسابINR.

البطاقات والقروض المقدمة من بنك الخليج الجزائر

يمنح بطاقات بنكية تسهل على العميل تسديد مصاريفه ومشترياته بكل سهولة وتتمثل في:

- بطاقة Carte Epargne.CE.

- بطاقة CIB

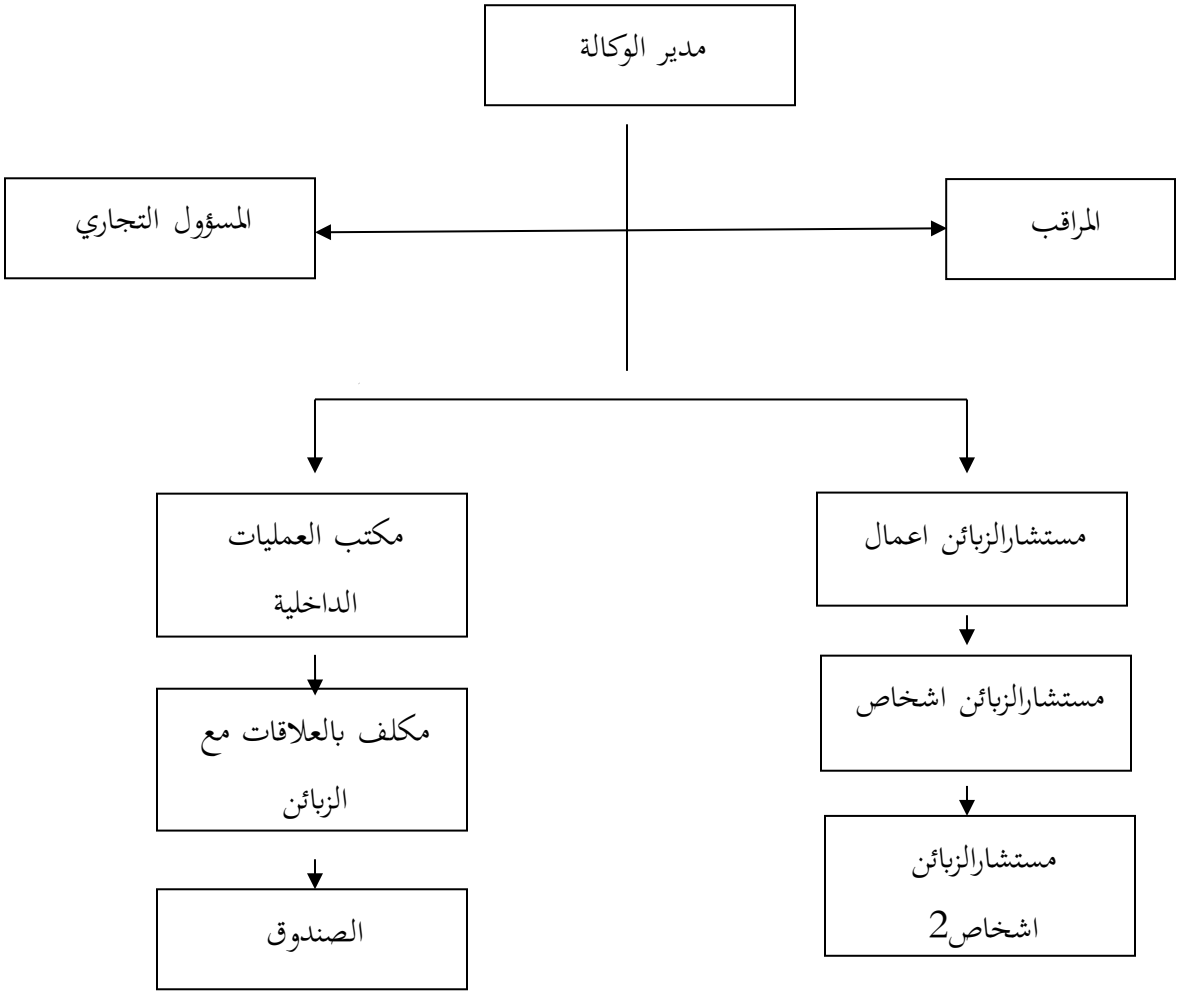
- ويمنح بطاقات دولية للعملاء يستخدمونها عند السفر من أجل تسهيل عمليات الدفع عند الشراء.

- بطاقات ماستر كارد أو بطاقات فيزا كارد.

ج. الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر– وكالة قالمة

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج قالمة:

الشكل رقم(14): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر– وكالة قالمة



المصدر: معلومات المقدمة من قبل بنك الخليج الجزائر– وكالة قالمة

وفيما يلي سنقوم بشرح مهام كل قسم:

مدير الوكالة: الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة ومسؤول عن التنظيم الإداري ككل والتشغيلي، ويسعى دائما إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية التي كلف بها.

المسؤول التجاري: من مهامه الإشراف على فريق العمل، وفي حالة غياب المدير هو من يمسك أعمله ويشرف على العملية التسييرية وضمان السير الحسن للإدارة.

المراقب: من مهامه الأساسية الرقابة على جميع المعاملات التي تتم داخل البنك على مستوى الوكالة والتحقيق من الأعمال اليومية، وأيضا المراجعة الداخلية ومراقبة جميع الحسابات والتحقق من المعلومات واكتشاف الأخطاء إن وجدت.

مستشار الزبائن الأعمال: يجهز العمل ويدير حسابات العملاء، وإدارة القروض مع المؤسسات.

مستشار الزبائن الأفراد: يوجد مكتبين يقومان بالتنسيق معا، يقومون بتنفيذ كل العمليات لصالح الأفراد كفتح حسابات وتسيير القروض الموجهة للأفراد، فتح دفاتر، الصكوك، وتحليل القروض.

مكتب العمليات الداخلية: يقوم بمراجعة العمليات الداخلية وجميع الأعمال بالتنظيم داخل الوكالة، إدارة الخطط والحسابات، وتجهيز المعاملات، وتوفير الفواتير والشيكات.

مكلف بالعلاقات مع الزبائن: وظيفته جذب العملاء للبنك بحيث يعرض الخدمات المصرفية والائتمانية والتمويلية التي يتمتع بها البنك، بحيث يرسم علاقات متينة مع الزبائن.

الصندوق: وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمانه بشكل مستمر، وعمليات الصندوق.

مع العملاء ويسهر على ضمان تسوية الحسابات.

ثانيا: البنك الخارجي الجزائريBEA

1. نشأة البنك الخارجي الجزائريBEA

أنشئ البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 وفقا للمرسوم التشريعي رقم204/67 برأس مال قدره 24 مليون دينار جزائري، تحت شكل شركة وطنية، وكان هدفه الرئيسي يتمثل في تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية للدولة الجزائرية مع باقي دول العالم في إطار تخطيط وطني.

ويعتبر الفاتح من أكتوبر 1967 تاريخ إتمام تأميم النظام المصرفي الجزائري، بإنشاء البنك الخارجي الجزائري ليتولى مهام خمسة بنوك أجنبية كانت تشغل في ميدان التجارة الخارجية وهي:

-في 01 اكتوبر 1967: تأميم نشاطات القرض الليوني Crédit Lyonnai

- في 31 ديسمبر 1967: تأميم نشاطات الشركة العامة Société Générale

-في 30 أفريل 1968: بنك باركلاي المحدودة Barclays Bank Limited

-في 31 ماي 1968: تأميم بنكين: قرض الشمال والبنك الصناعي الجزائري والبحر المتوسط.

وأصبح البنك الخارجي الجزائري مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية في عام 1988 مختصة في تمويل التجارة الخارجية، ويحتوي البنك الخارجي الجزائري على 100 وكالة في مختلف ولايات الوطن، ويتمثل عموما هدف البنك الخارجي الجزائري في تطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في إطار التخطيط الوطني، والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني وقد قام القانون 88/01 المؤرخ في 1988/01/02 بتحديد مدة حياة البنك الخارجي الجزائري ب: 99سنة تحسب على أساس نشاطه والاقتصادي.

2. التعريف بالبنك الخارجي الجزائري BEA:

البنك الخارجي الجزائري هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية مختصة في التعاملات المصرفية التقليدية من الأشياء الثمينة والنقود الذهبية إلى الودائع والأسهم والسندات، وهو بنك مختص في العمليات مع الخارج، من تحويلات واستثمارات في القطاعات الأخرى، حيث يتعامل البنك مع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين، يخضع لقرارات القانون التجاري، أعطيت له

مهمة توفير المعلومات التجارية للمؤسسات مما يمكنهم من الشراء والبيع في أحسن الشروط وذلك مراعاة التطور التجاري العالمي.

3. مهام البنك الخارجي الجزائري:

يقوم البنك الخارجي الجزائري على عدة مهام متمثلة في:

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص والمؤسسات.

- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بجميع عمليات التوطين والتحصيل وجميع عمليات البنوك.

- منح القروض بجميع الاشكال سواء كانت قروض لضمانات أو تسبيقات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.

- القيام بجميع العمليات المتعلقة بالإكتتاب، الخصم، شراء االأوراق التجارية، الوصولات، الدفعات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العمومية والإلتزام عند حلول ميعاد الإستحقاق

-يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى

- التحويل وبشتى الطرق عمليات التجارة الخارجية.

– يعمل لصالح زبائنه بصفة مباشرة أو غير مباشرة والقيام بالعمليات التي تدخل ضمن أهدافه بالجزائر أو في الخارج بأي شكل من الأشكال.

– يقوم البنك الخارجي الجزائري بجميع المهام مهما كاف شكلها والتي لها فوائد متعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية كانت أو أجنبية ويعمل على تسيير أعمال وبصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أولحساب شركائه فيما يخص جميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه ولذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

4. البنك الخارجي الجزائري وكالة قالمة:

بعد التطور إلى البنك الخارجي الجزائري كان لابد أن نتعرف على وكالة البنك بقالمة.

افتتحت وكالة قالمة بتاريخ 03 جانفي 1983 والهدف منها تعميم تواجد بنك الخارجي الجزائري على كامل التراب الوطني وهي ملحقة (مرتبطة) بالمديرية الجهوية عنابة وهناك 03 أصناف من الوكالات:

–وكالة رئيسية .

–وكالة صنف 01

–وكالة صنف 02

يتم تصنيفها على أساس:

رقم الأعمال المحقق من كل سنة وقالمة هي وكالة من صنف01 رمز الوكالة هو 55 تقع بنهج علي شرفي قالمة.

أ. مختلف العمليات التي تتم في وكالة قالمة:

تجدر الإشارة هنا الى أن هناك عدة أنواع من الحسابات الموجودة في وكالة قالمة للبنك الخارجي الجزائري:

يوجد نوعين:

حسابات عند الطلب: ويتضمن

حساب جاري: موجه للأجراء لاستقبال أجرتهم الشهرية وتتم فيه العمليات التالية :سحب، إيداع، تحويل وهو حساب مدين بطبيعته.

حساب جاري تجاري: موجه لفئة التجار أو المؤسسات وتتم فيه كذلك عمليات :السحب والايداع وكذا جميع العمليات التجارية، ويعتبر هنا الحساب مدين في الأصل ولكن يكون دائن لفترات قصيرة لا تتعدى أسبوع.

حسابات الادخار: وهو حساب وديعة عند الطلب ويقوم بعمليات السحب، الايداع وهو مدين بطبيعته كذلك ينتج فوائد سنوية.

حسابات العملة الأجنبية: وهي حسابات خاصة بالعمليات الأجنبية، تقبل عمليات السحب، الايداع والتحويل ووضعيته الطبيعية مدين ولا يقبل أن يكون دائن وتسحب عليه فائدة بسيطة.

حسابات الودائع لأجل: يوجد فيه عدة حسابات نذكر ما يلي:

حسابات دفتر المستقبل :وهو موجه للأطفال الحديثي الولادة بمعنى من يوم ولادة الطفل إلى غاية بلوغ السن القانونية 19سنة، وهذا الحساب يقبل عمليات الدفع ولا يتم السحب منه إلا عند بلوغ صاحبه سن الرشد، وينتج هذا الحساب فوائد سنوية.

حسابات لأجل: هذا الحساب موجه للأشخاص العاديين، التجار والمؤسسات .وهذا الحساب ينتج فوائد لأجل ونسبتها متزايدة بحسب مدة الإيداع، وأدنى مدة لإنتاج الفوائد في نذا الحساب بي 03 أشهر.

حساب الدخل الشهري: هو حساب وديعة لأجل وأدنى مبلغ للإيداع هو 100000 دج وأدنى مدة هي سنتين، وهذا الحساب ينتج فوائد شهرية وليست سنوية مثل الحسابات الأخرى.

حساب التجميع: هو كذلك حساب وديعة لأجل ويختلف فقط في طريقة حساب الفوائد حيث أنه يتم تطبيق عليه الفائدة المركبة.

سندات الصندوق: تعتبر حالة خاصة لأنها عبارة عن ودائع لأجل لا يشترط أن يكون صاحبها مالكا لدى البنك، وهذه السندات عنها فوائد تكون بحسب طلب الزبون أي يمكن أن تكون سنوية كما يمكن أن تكون لأجل، وفيها نوعان هما :سندات إسمية، سندات لحاملها.

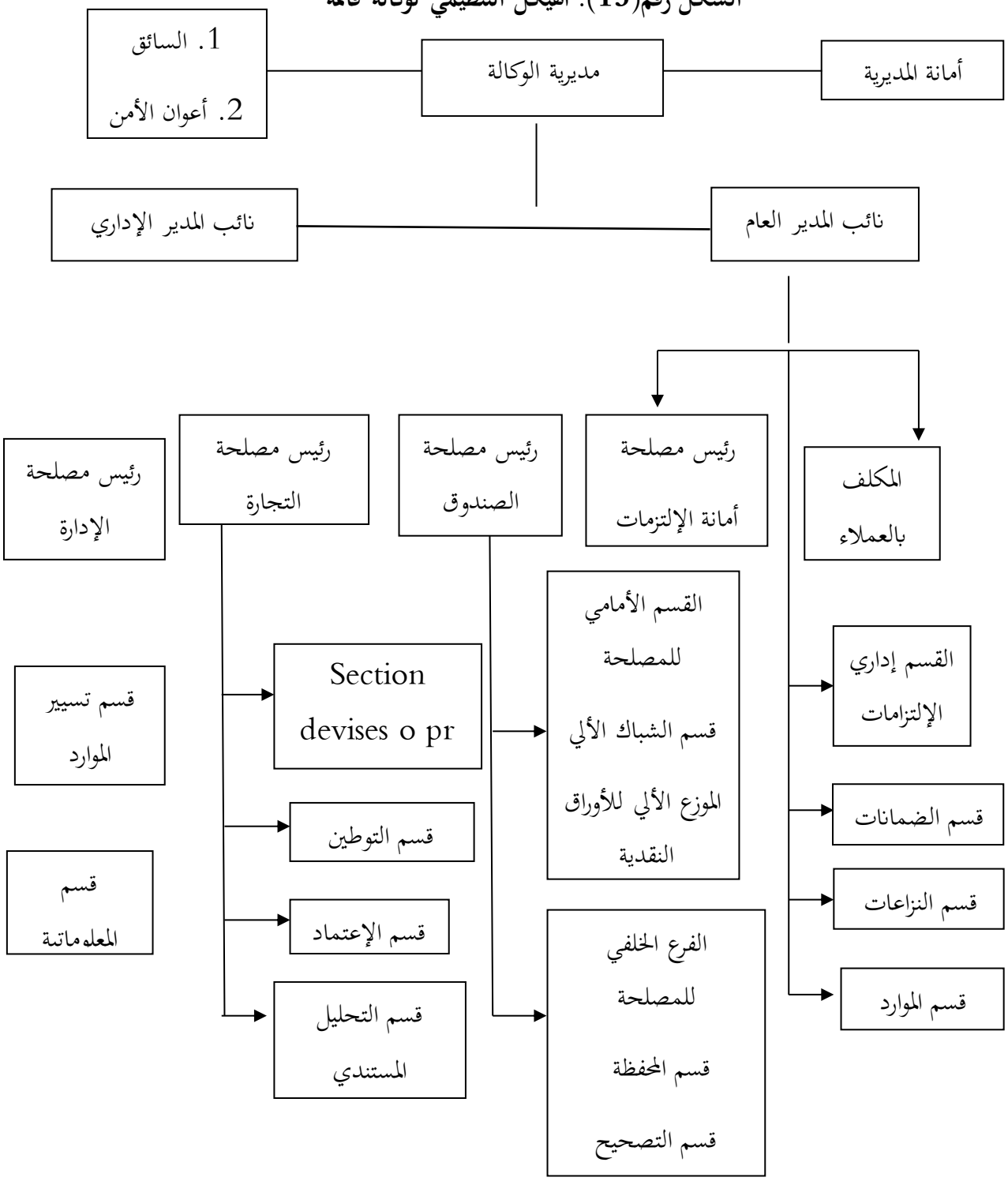
حسابات لأجل بالعملة الاجنبية :فائدتها محصلة لأجل ولذا نفس شروط حساب الأجل بالدينار الجزائري.

وفيما يلي شيء من التفصيل لأقسام الوكالة:

ب.الهيكل التنظيمي وكالة قالمة:

يدير وكالة البنك الخارجي الجزائري بولاية قالمة وهو يشرف على جميع العمليات التي تقوم بها الوكالة، ويعين بناء على إقتراح من المدير العام للبنك الخارجي الجزائري.

الشكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على وثائق البنك

وفيما يلي شرح

نائب المدير :ينوب عن المدير في حالة غيابه وله الصلاحية في أخذ بعض القرارات نيابة عن مدير الوكالة؛

المكلف بالعملاء: وظيفتهم ربط العلاقات مع الزبائن وكذا دراسة وتحليل ملفات القروض وقيامهم بجمع الموارد المالية، وتعتبر مصلحة المكلفون بالزبائن واجهة البنك التي تستقبل الزبائن.

أمانة المديرية: وتنقسم هذه الالتزامات(الأمانات)إلى فوجين:

فوج إدارة الالتزامات: يقوم بمتابعة التزامات القروض، حفظ الضمانات.

فوج المنازعات :يقوم بالمتابعة القضائية وفيه شخص مختص في القانون لأنه يقوم بالدراسة القانونية للنقود وذلك عن طريق متابعة الزبون إذا كان لم يلتزم بالشروط التي قدمتها له الوكالة.

مصلحة التسيير الاداري :تنقسم هذه المصلحة أيضا إلى فوجين:

فوج تسيير الوسائل :يهتم تسيير الوسائل المادية من تجهيزات المكاتب والجرد والوسائل البشرية بمعنى تهتم بشؤون المواطنين.

فوج الإعلام الآلي والمحاسبة: توجد شبكة وطنية عبر مختلف الوكالات الموجودة في الجزائر وتعتبر الشبكة الوطنية الموزع الرئيسي في الجزائر، ويقوم هذا الفوج نهاية كل يوم بالمعالجة المحاسبية لمختلف العمليات التي تمت في الوكالة (دفتر اليومية، دفتر الأستاذ إلى غاية الميزان المراجعة)، ثم يتم تحويل هذه الأخيرة إلى المزع المركزي، الموجود بمديرية المحاسبة في الجزائر العاصمة.

مصلحة الإنتاج البنكي: تتفرع هذه المصلحة أيضا إلى فوجين هما:

فوج الشبابيك الأمامية :يقو بالعمليات اليومية وتكون مباشرة مع الزبون من سحب، دفع، الودائع الأجل.

فوج ما وراء الشبابيك: يقوم بالعمليات المكملة للشبابيك الأمامية بما في ذلك المقاصة الآلية، المقاصة الأوتوماتيكية، التحويل .يقصد بالمقاصة تداول أوراق الدين المتقابلة بقصد إطفائها وهذا التداول يتم على سبيل على سبيل الحصر في غرفة المقاصة بالبنك المركزي.

مصلحة التجارة الخارجية: تهتم بعمليات التصدير والاستيراد وبحويل العملات الأجنبية .

المطلب الثالث: الصندوق الوطني لتوفير والاحتياطCNEP

1. نشأة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط:CNEP

تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 01 أوت 1964م على أساس شبكة صندوق التضامن للولايات والبلديات الجزائرية ويتمثل مهام في جمع التوفير، فأول وكالة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فتحت أبوابها في 01مارس 1967م بتلمسان، في حين أن تم تسويق دفتر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط منذ سنة قبل فتح الوكالة على مستوى شبكة البريد.

2. مراحل تطوره:

طرأت على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط عدة تغيرات أهمها تحول من مؤسسة مالية غير مصرفية إلى مؤسسة مالية مصرفية إلى جانب اهتمامه بخدمات مصرفية جديدة غير تلك الموجهة لقطاع السكن وفيما يلي أهم التطورات التي شهدها الصندوق:

1-جمع الادخار على الدفتر 1966-1970: خلال هذه الفترة حدد نشاط الصندوق في جمع الادخار مع تقديم قروض اجتماعية رهنية، تكونت شبكة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط آنذاك من وكالتين فقط، فتحت أبوابها سنة 1967 ومن 575 نقطة جمع الادخار تركزت على مستوى شبكة البريد والمواصلات.

2-تشجيع تمويل السكن 1971-1979: في شهر أفريل من 1971 كلف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بتمويل برامج السكن باستعمال الأموال المدخرة وكذا أموال الخزينة العمومية منذ ذلك اليوم عرف إقبال العائلات على الادخار تطورا مذهلا مع نهاية 1975، وفي أثناء ذلك تم بيع السكنات الأولى من فائدة المدخرين وفي سنة 1979 حاولي 46 وكالة ومكتب جمع صار تحت تصرف زبائنه.

3-**الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في خدمة الترقية العقارية:** خلال هذه الفترة تم إسناد مهام جديدة للصندوق تمثلت في منح القروض للخواص لبناء وتمويل السكن الترقوي وهذا لفائدة المدخرين فقط وفي 31 ديسمبر 1988 تم بيع 11590 وحدة سكنية في إطار الترقية العقارية للدولة كما عمل الصندوق طوال هذه الفترة على تنويع القروض الممنوحة خصوصا لمصلحة أصحاب المهن الحرة، عمال الصحة، التعاونيات، وعمال النقل لتوسع شبكتها لتصبح 120 وكالة منها 47 وكالة رئيسية و 73 وكالة ثانوية.

4-**صدر قانون النقد والقرض 1990**: ظل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من أهم الجامعين للادخار في الجزائر بالنظر إلى الأموال الضخمة التي تم جمعها على مستوى 135 وكالة و 2652 مكتب بريدي التي ظهرت حتى31 ديسمبر 1990 بمجموع 82 مليار دينار (34 مليار دينار في شبكة الصندوق و 48 مليار في شبكة البريد)و 34 مليون دينار في حساب التوفير بالعملة الصعبة كما تمثلت القروض الممنوحة للخواص 12 مليار دينار أي بمجموع 80000 قرض.

5-**تحول الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى بنك في 1997**: في 06 أفريل 1997 م تم تغيير الشكل القانوني للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ليتحصل هذا الأخير على تصريح لممارسة أعماله بصفة بنك ومنذ ذلك اليوم

أصبح يسمى باسم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط– بنك –وأيضا أصبح يستطيع القيام بجميع العمليات المصرفية

باستثناء المتعلقة بالتجارة الخارجية واستفادة شبكة البنك المتكونة من 200 وكالة آنذاك من خدمات البريد والمواصلات عبر 3200 مكتب بريدي.

3.مهام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط– بنك:

يوفر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط– بنك –مجموعة من الخدمات البنكية المتنوعة أبرزها:

–جمع التوفير.

–منح القروض العقارية للخواص.

–تمويل المقاولين العموميين والخواص.

–تمويل مؤسسات الإنتاج عتاد البناء ومؤسسات الانجاز التي لها صلة بالبناء.

–جمع وتسيير الإيداعات مهما كانت مدتها.

ويمكن شرح أهم المهام التي يقوم بها البنك فيما يلي:

1–تحصيل وجمع المدخرات: وهي الوظيفة الأساسية التي تسمح بالقيام بما تبقى من المهام، حيث أن جمع المدخرات وتسييرها يتم عبر شبكتين تغطيان كافة أنحاء الوطن، شبكة خاصة بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط– بنك– تتكون من 15 مديرية حيوية و 207 وكالة، وشبكة بريد تتكون من 3500 نقطة جمع المدخرات توزع على جميع ولايات الوطن، حيث تقوم بجمع ادخار العائلات لحساب الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط–بنك–

2–تمويل السكن: القرو ض الممنوحة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط–بنك–، الخاصة بالسكن تستعمل خصوصا في:

–البناء الذاتي وهذا القرض يعطي للأشخاص المدخرين أو غير المدخرين.

–البناء في إطار التعاونيات العقارية (الخاصة والعامة.)

–ترقية المحلات التجارية والحرفية.

–شراء السكنات من طرف الخواص.

4. لمحة عن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط–وكالة قالمة–

أ. التعريف بالوكالة محل الدراسة " وكالة قالمة: الوكالة هي جزء من شبكة البنك الذي تمثل محليا وهي مرتبطة هرميا بإدارة الشركة التي ترتبط هي الأخرى بالهيكل المركزي المكلف بالتطوير والتنشيط التجاري تأسست وكالة قالمة في 13 سبتمبر 1976م وهي تابعة للمديرية الجهوية بعنابة وتحمل رمز 311.

ب. :مهام الوكالة:

تتمثل مهام وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بقالمة فيما يلي:

-تحقيق الأهداف التجارية للبنك.

-إدارة وتطوير تجارة خدمات البنك.

-المشاركة في تحسين أداء البنك في ما يتعلق بنشاطات نتائج وجودة خدمات الإدارة.

-إدارة وتطوير ملفات الزبائن، مع استكمال أكبر عدد ممكن منها.

-القيام بالعمليات من طرف الزبائن مع احترام قوانين وتعليمات البنك.

-جمع المدخرات.

-تحصيل الشيكات (سحب، إيداع، تحويل...الخ) وهي مهام بنكية.

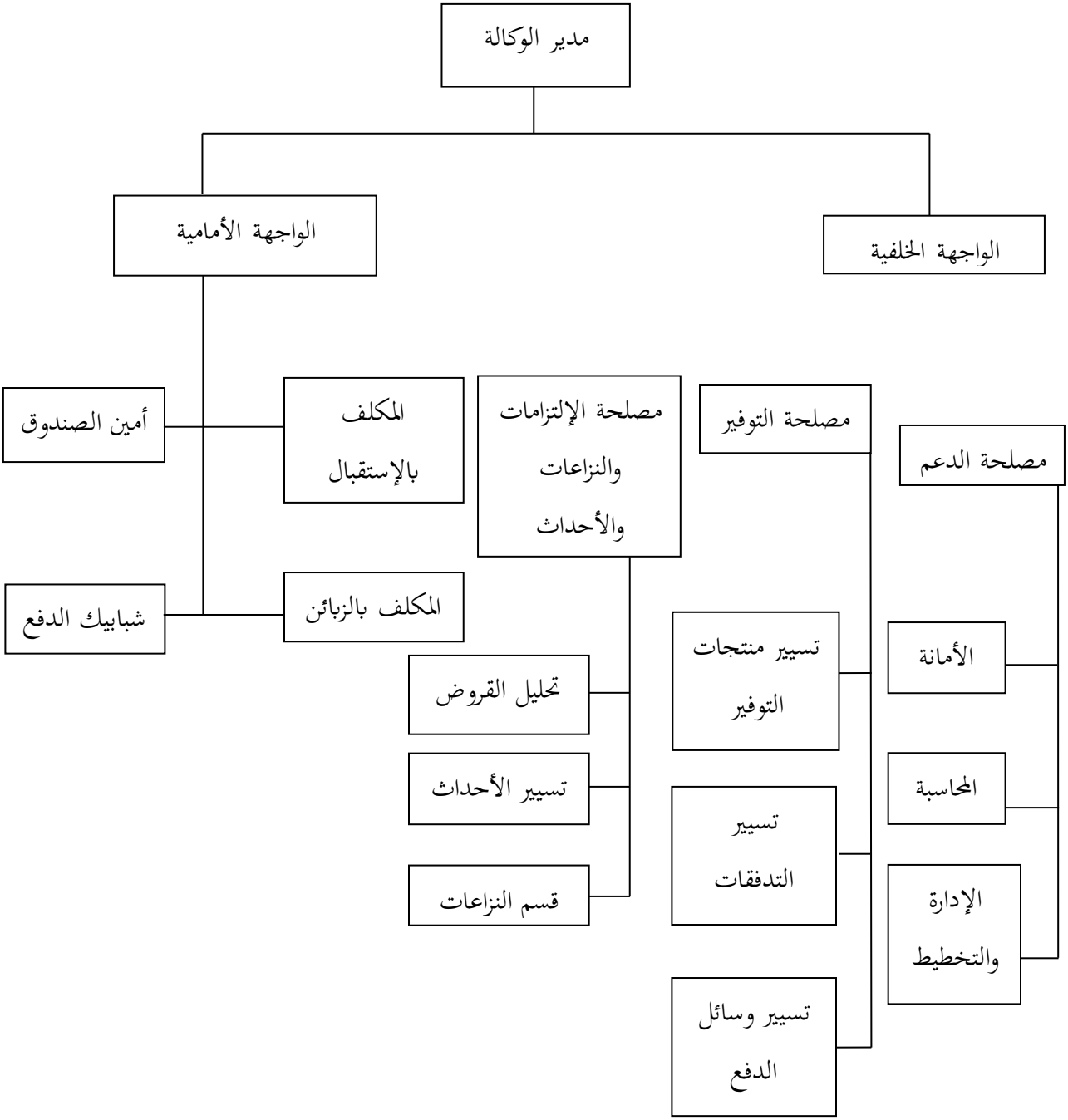
-تمويل المشاريع الخاصة ببناء السكنات.

-منح قروض للأفراد قصد شراء أو بناء سكنات.

-تقديم القروض بكافة أنواعه.

ج. :الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط قالمة

الشكل رقم(16): الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط قالمة



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على المعلومات المقدمة من البنك

مدير الوكالة: تتمثل مهام مدير الوكالة في ما يلي:

وضع الإستراتيجية التجارية للبنك.

العمل شخصيا مع العملاء المهمين.

لإدارة العامة للعرض التجاري.

تنشيط الفرق التجارية بمساعدة المسؤولين عن الواجهة الأمامية.

قيادة النشاطات الدعائية المحلية.

الحرص على تنمية قدرات عمال الوكالة.

إدارة المهام الإدارية وتلك المتعلقة بإدارة العمال

التأكد من إنجاز المراقبة من المستوى الأول.

المسؤولين عن الواجهة الأمامية والواجهة الخلفية: المسؤولين عن الواجهة الأمامية والواجهة الخلفية على اتصال مباشر بمدير الوكالة وتتمثل مهامهم في:

تنشيط ومزامنة وإدارة الفرق التي تحت مسؤوليتهم.

تقييم العمل المنجز من طرف الفرق.

التأكد من موثوقية واستمرارية وشفافية معالجة العمليات، مع التحقق من احترام الإجراءات والقوانين والاهتمام الدائم بالنوعية والربح والأمان.

انجاز المراقبة من المستوى الأول.

أمين الصندوق: يرأس هذا الصندوق مسؤول مختص يعين من طرف الوكالة، يتمثل دوره في استقبال الودائع والمسحوبات النقدية ذات المبالغ الكبيرة، كما تتمثل مهمتهم في إدارة وانجاز المعاملات النقدية المطلوبة من طرف الزبائن.

موظفو الشباك: مهمتهم هي تسجيل بعض طلبات الزبائن والقيام بمختلف العمليات الخاصة بالنقدية.

الأمانة: مكلفة بإدارة مراسلات الوكالة وجدول مديرها.

المحاسبة: مكلفة بتسيير محاسبة الوكالة ومراقبتها.

الإدارة والتخطيط والتنفيذ: مكلفة بإدارة كل الجوانب المتعلقة بإدارة وسائل الوكالة ادارية كانت، تخطيطية، تنفيذية، أمنية أو حتى المتعلقة بنظافتها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على المنهج المتبع في عملية معالجة البيانات المتحصل عليها وكذا تحديد المجتمع والعينة، فضلا عن تبيان أداة الدراسة.

المطلب الأول:منهجية الدراسة

1. منهج الدراسة:

يعرف منهج الدراسة على أنه مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة[124]، ولأن الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على أثر ممارسة الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في المؤسسات البنكية محل الدراسة، فقد استخدمنا ثلاثة مناهج تتمثل في : المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي.

2. أداة الدراسة:

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعا لجمع المعلومات وأراء وإجابات المبحوثين حول مواضيع تكون ذات أهمية بالنسبة للباحث كي يتسنى له إبراز وجهات نظره حول الموضوع المطروح أمامه، ومن أجل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الحوكمة وكفاءة الإدارة المالية في البنوك، تم الإعتماد على الإستمارة من أجل جمع المعلومات الضرورية للتحليل.

3. متغيرات الدراسة:

تتلخص متغيرات الدراسة على متغيرين أساسين أحدهما مستقل والأخر تابع والممثلين فيما يلي:

المتغير المستقل: المتمثل في الحوكمة ويرمز له في الدارسة الإحصائية ب X والذي تم تقسيمه إلى ستة متغيرات مستقلة (06 أبعاد)كما يلي:

-الإنضباط ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: X1

-الإفصاح والشفافية ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: X2

-العدالة ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: X3

-المسائلة ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: X4

-الإستقلالية ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: X5

-المسؤولية ويرمز له في الدراسة الإحصائية ب: X6

المتغير التابع :يتمثل في كفاءة الإدارة المالية في ويرمز له في الدراسة الإحصائية بY والذي تم تقسيمه إلى أربعة متغيرات تابعة كما يلي:

[124] عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجمعية،الطبعة الثانية، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر، الجزائر، 2016، ص19.

-قيمة المؤسسة، الخطر المالي، الإستثمار الأفضل، السيولة.

4. حدود الدراسة:

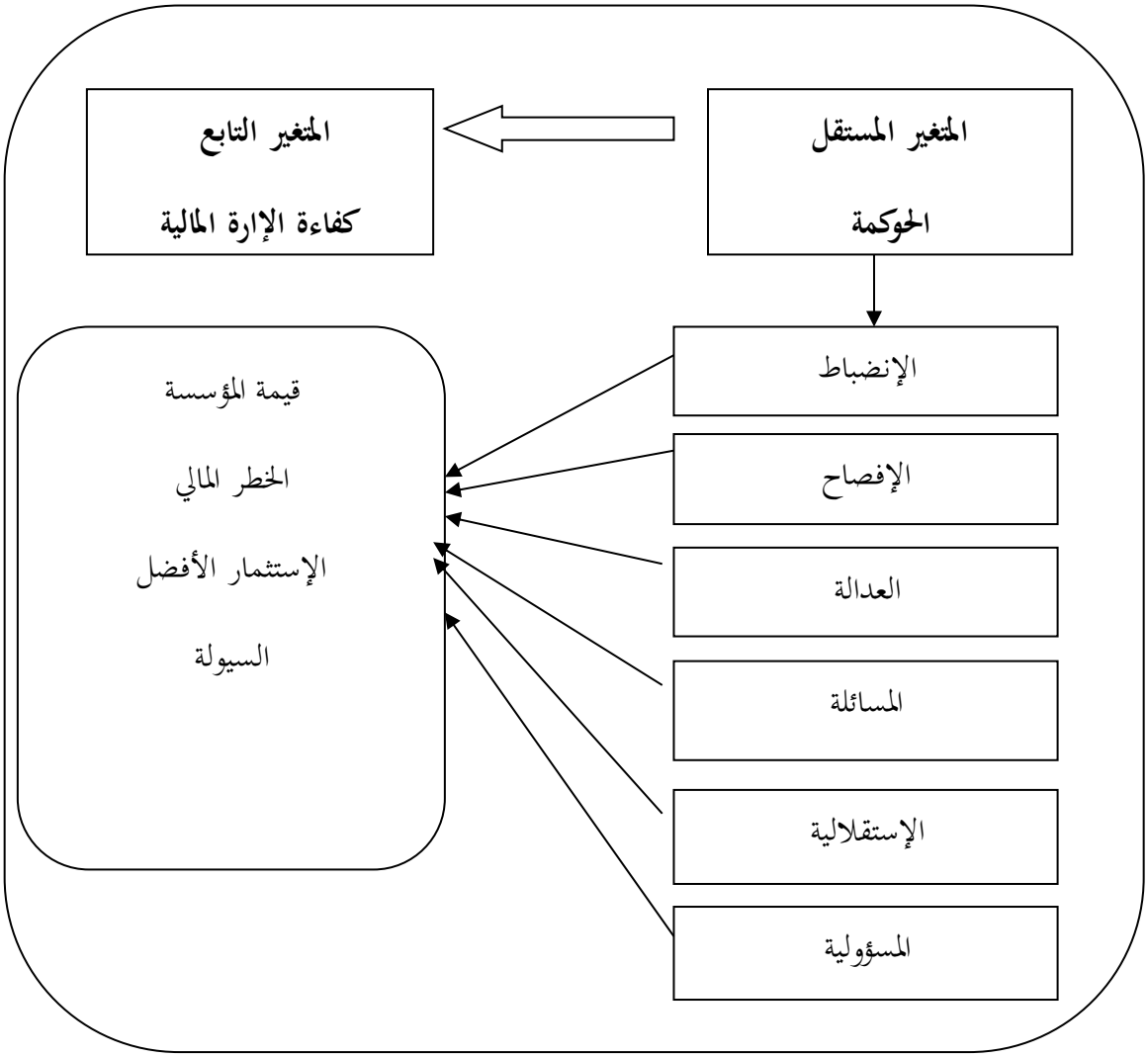
الحدود المكانية :اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من الوكالات البنكية لولاية قالمة وتمثلت عينة الدراسة في 5 وكالات موزعة في مدينة قالمة، ،فلاحة والتنمية الريفيةLA BADR التي تقع في شارع يوغرطة فوق الشارع الرئيسي سويداني بوجمعة، القرض الشعبي الوطني CPA وتقع الوكالة بشارع سريدي محمد الطاهر ، بنك الجزائر الخارجي BEA والصندوق الوطني لتوفير والإحتياط CNEP يقعان بنهج علي شرفي قالمة، بنك الخليج

الحدود الزمانية: تتعلق الحدود الزمنية في دراسة أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية طوال الموسم الجامعي 2022/2021، وبالتحديد الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى ماي.

الحدود البشرية: إشتملت على الأفراد العاملين في عينة من البنوك في ولاية قالمة.

5. نموذج الدراسة:

الشكل 17: توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

6. عينة الدراسة:

نظرا لتعذر التعامل مع جميع أفراد المجتمع للحصول على البيانات البحثية المطلوبة، كان لابد من اللجوء الى الى أسلوب العينة.

تعريف العينة:

وهي جزء من مجتمع الدراسة، وتمثل عدد الحالات التي تؤخذ من المجتمع، وتجمع البيانات منها، بقصد دراسة خصائص المجتمع، أي أن العينة مجموعة جزئية من المجتمع، يتم اختيارها بطريقة علمية للحصول على معلومات أو بيانات تتعلق بالمجتمع، أي تقدير قيم معينة في المجتمع

[1]اعتمدت الدراسة على استمارة أسئلة تم توزيعها على العاملين الإداريين في بعض الوكالات البنكية في ولاية قالمة المتمثلة في: بنك الخليج، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، صندوق الوطني لتوفير والإحتياط، القرض الشعبي الوطني، وتم توزيع 56 إستمارة على مستوى البنوك التي تمت فيهم الدراسة على التوالي 8، 12، ية 12، 12،12، ولأنه تم الحرص على إعادة جمعها إسترجعت في اليوم الموالي من التوزيع، حيث تم استرجاع 52 إستبيان من أصل 56 إستبيان، كما استبعدت 4 استبيانات لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك تكون الاستبيانات التي خضعت للدراسة هي 48 استبيان.

الجدول 02 : إستبيان توزيع الإستمارات

الوكالات البنكية	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات المستبعدة	الإستبيانات المعتمدة في الدراسة	النسب المئوية (%)
بنك الخليج	8	7	0	7	14.58
بنك الفلاحة BADR	12	12	0	12	25
البنك الخارجي	12	12	2	10	20.84
صندوق ت والاحتياط	12	12	0	12	25
قرض ش.و CPA	12	9	2	7	14.58
المجموع	56	52	4	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه تم توزيع الإستمارات كان تقريبا متساوي، كما أن نسبة أفراد العينة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وصندوق الوطني للتوفير والإحتياط متساويين حيث بلغت 25% وهي أعلى نسبة، كما أن نسبة أفراد بنك الخليج والقرض الشعبي الوطني بلغت 14.58% وهي أقل نسبة وهذا راجع لصغر الوكالة وقلة العاملين فيها، آما نسبة العينة في البنك الخارجي فقد بلغت 20.84%.

كما يتضح لنا أن عدد الإستبيانات الموزعة هو 56 إستبانة، أما عدد الإستبيانات المعتمدة في الدراسة هو 48 إستبانة.

[1] محمود أحمد ابو سمرة، مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص48.

7. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات اللازمة لنتمكن في الأخير من اختبار فرضيات الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة والوثائق كأداة ثانوية لجمع معلومات إضافية .وفيما يلي عرض بسيط لهذه:

الإستبيان: هو عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، ويعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية.

المقابلة: خلال فترة التربص قمت بإجراء مقابلة مع مدير البنوك في محل الدراسة من أجل التزويد بالمعطيات والمعلومات حول المؤسسة البنكية، والتي لها صلة بموضوع الدراسة.

الوثائق: أثناء الدراسة تم الإعتماد على العديد من الوثائق الخاصة بالوكالات البنكية، والمعطيات اللازمة لإتمام هذه الدراسة حيث تمثلت في الهيكل التنظيمي، وبعض الوثائق المتعلقة بتعريف البنوك محل الدراسة.

الخطاب: يتم فيه مخاطبة بعض أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على أسئلة الاستمارة، وتتضمن عنوان المذكرة والجامعة، كذلك التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها واستخدامها لأغراض علمية فقط.

8. تصميم الاستبيان :تم تصميم الاستبان انطلاقا من الجانب النظري للموضوع، بطريقة تخدم إشكاليات الدراسة والفرضيات المصاغة، وقد اعتمدنا في صياغة عبارات وأسئلة الاستبيان على لغة بسيطة ومختصرة بحيث تساعد المبحوثين على فهم المقصود من الفقرات المدرجة، *وقد* تم تقسييم الإستبيان المخصص لهذه الدراسة إلى جزئين هما:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة.

الجزء الثاني: يتعلق بالدراسة والذي قسم إلى محورين وهما:

المحور الأول: يشمل الأسئلة المتعلقة بواقع تطبيق الحوكمة في البنوك، ويحتوي على 22 عبارة.

المحور الثاني: يشمل أسئلة المتعلقة بكفاءة الإدارة المالية في البنوك، ويحتوي على 12 عبارة.

والجدول الموالي يلخص لنا المحاور الأساسية والفرعية للدراسة:

الجدول رقم (03) المحاور الأساسية والفرعية للدراسة

الجزء	المحاور الأساسية	المتغيرات الفرعية	العبارات
الجزء الأول	–	البيانات الشخصية	(1-5)
الجزء الثاني	المحور الأول المتغير المستقل الحوكمة	الإنضباط	(1-4)
		الإفصاح	(5-8)
		العدالة	(9-12)
		المسائلة	(13-16)
		الإستقلالية	(17-18)
		المسؤولية	(19-22)
	المحور الثاني المتغير التابع كفاءة الإدارة المالية	قيمة المؤسسة	(23-26)
		الخطر المالي	(27-30)
		الإستثمار الأفضل	(31-34)
		السيولة	(35-38)

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد قمنا بإستخدام مقياس ليكارت الخماسي لمعرفة درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة.

مقياس ليكارت الخماسي: يعتبر أسلوب لقياس الإتجاهات أو الأراء، ويستخدم في العديد من إستمارات الإستبيان، ويطرح سؤال لمعرفة الرأي حول الموضوع معين، وتتضمن الإجابة خمسة مستويات،حيث تعطى كل عبارة من عبارات الإستمارة درجة وفق هذا المقياس، كما يبينها الجدول التالي:[1]

[1] إتجاه الأراء باستخدم مقياس لكارت، الموقع الإلكتروني:http://statistic-think.blogspot.com، تاريخ النشر 2019/02/20، تم الإطلاع عليه 11 جوان 2022.

الجدول رقم (04) درجات مقياس ليكات الخماسي

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1

المصدر: مراد قليون، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان،2018 ، ص 142.

نلاحظ من الجدول أن مقياس ليكارت الخماسي يقدم لأفراد العينة 5 خيارات يحدد من خلالها المبحوث درجة موافقته أو عدم موافقتها على محتوى العبارات، وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، فيتم التعبير عن الأوزان من خلال حساب المتوسط الحسابي (المرجح)ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولا، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على5 ، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من1 الى 2 مسافة أولى، ومن 2 الى 3 مسافة ثانية، ومن 3 الى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 الى 5 مسافة رابعة)، بينما 5 تمثل عدد الإختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 بحيث تم تقسيم المقياس إلى 05 مجالات لتحديد درجة الموافقة.[127]

كما هو موضح ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول 05 : مجالات تحديد المرافقة :

الرمز	المنتوسط	إتجاه الرأي
1	من 01 إلى 1.79	غير موافق بشدة
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3	من 3 إلى 3.39	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: سعدو عادل، معالجة وتحليل استمارة بحث، محاضرات مقياس نمذجة وتحليل البيانات، سنة ثانية ماستر ادارة مالية، جامعة قالمة،2020 ، ص07

نلاحظ من الجدول اتجاه الرأي حسب كل درجة وما يقابله من وزن مع زيادة قيمة 0.8 كمسافة بين كل اتجاه وآخر.

9. أساليب المعالجة الإحصائية:

للحصول على مختلف النتائج الإحصائية تمت الاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 25، وقد إستعنا في لتحليل النتائج على الأساليب الإحصائية التالية:

[127] مؤسسة بحثية رائدة، مقياس ليكارت، الموقع الإلكتروني. https:academiaglobe.com ، تم الإطلاع علية في 11 جوان 2022

-التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة)، وكذا إجابات مفردات العينة على عبارات الاستبيان.

-المتوسط الحسابي :للحصول على متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الاستمارة.

-الإنحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية.

-معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد صدق الاتساق الداخلي واثبات أن المقياس يقيس ماوضع لقياسه.

-معامل الثبات الفا كرونباخ :الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.

-اختبار كواموغروف-سمرنوف: لإختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية النموذج.

-الانحدار الخطي المتعدد :من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع، وإستخراج المعادلة الرياضية لنموذج الدراسة

-اختبار فيشر :من أجل اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

-اختبار تحليل التباين الأحادي :لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي،سنوات الخبرة.

المطلب الثاني:صدق وثبات أداة الدراسة:

أولا: صدق الإتساق الداخلي للعبارات الدرسة

للتحقق للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة قمنا بحساب معاملات الإرتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لكل عبارة مع بعدها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدوال الموالية:

1. **حساب معامل بيرسون لعبارات محور الحوكمة**

الجدول رقم 06:الصدق الداخلي لعبارات بعد الإنضباط

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
01	يقوم العاملين بأداء واجباتهم بالشكل المحدد.	0.810	0.000
02	توجد قوانين توضح الحقوق وتحدد الواجبات العاملين والزبائن.	0.750	0.000
03	يتبع العاملين في البنك السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.	0.898	0.000
04	يلتزم العاملين بالقرارات والأوامر الصادرة من المسؤولين.	0.896	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.25

في الجدول رقم (06) يتضح أن قيم معامل الإرتباط بيرسون(Pearson) بين كل عبارة من عبارات بعد الإنضباط والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (α=0.05)، وهو مايؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الجدول رقم07 :الصدق الداخلي لعبارات بعد الإفصاح

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
05	ينشر البنك التقارير المالية في وقتها المناسب.	0.671	0.000
06	يوجد موقع إلكتروني يوفر جميع المعلومات الخاصة بأي تغييرات جديدة.	0.653	0.000
07	يتم الإفصاح المحاسبي عن كل التعاملات بدقة.	0.576	0.000
08	يوجد قنوات إتصال تمكن جميع المهتمين بالبنك من التواصل بسرعة.	0.697	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.25

من خلال الجدول أعلاه تضح أن قيم معامل الإرتباط بيرسون للعبارات 05، 06، 07، 08 والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (α=0.05) أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الجدول رقم08 :الإتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
09	تطبق جميع القوانين والعقوبات على جميع العامليين دون تمييز.	0.857	0.000
10	لدى العاملين الثقة في قرارات مجلس الإدارة.	0.850	0.000
11	يحترم البنك حقوق جميع العاملين.	0.847	0.000
12	يوجد تساوي في فرص المكافآت والحوافز عند بذل جهد إضافي.	0.873	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.25

يبين لنا الجدول أعلاه تضح أن قيم معامل الإرتباط بيرسون للعبارات 09، 10، 11، 12 والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (α=0.05)، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الجدول رقم 09:الإتساق الداخلي لبعد المسائلة

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
13	توجد أليات رقابة تسمح بمعاقبة المديريين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز حدود مسؤولياتهم.	0.807	0.000
14	يحق للجنة المختصة محاسبة وطرح الأسئلة على مجلس الإدارة.	0.922	0.000
15	يخضع المدقق الداخلي لرقابة من طرف اللجنة المختصة.	0.830	0.000
16	تقوم اللجنة المختصة بالتدخل الفوري في حالة إساءة الإدارة.	0.735	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.25

يظهر لنا من الجدول أعلاه تضح أن قيم معامل الإرتباط بيرسون للعبارات 13، 14، 15، 16 والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (α=0.05)، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الجدول رقم10: الإتساق الداخلي لبعد الإستقلالية

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
17	توجد لجنة مختصة لتحديد العقوبات والمكافآت بحيادية تامة.	0.855	0.000
18	لدى المدقيقين الحرية في إبداء رأيهم في تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة وبدون أية ضغوط.	0.811	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.25

اتضح من الجدول أن قيم معامل الإرتباط بيرسون للعبارات17، 18 والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (α=0.05)، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الجدول رقم 11: الإتساق الداخلي لبعد المسؤولية

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
19	تتوزيع المسؤوليات وتحدد الصلاحيات بوضوح بين مختلف الجهات الاشرافية.	0.856	0.000
20	تتم مراجعة تقارير المدقق بإنتظام.	0.882	0.000
21	يركز البنك على عنصر الأمانة في التقارير المالية والمحاسبية التي تصدرها.	0.799	0.000
22	يتخذ أعضاء مجلس الإدارة قرارتهم على أساس معلومات كافية .	0.837	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.25

يبين لنا الجدول أعلاه أن قيم معامل الإرتباط بيرسون للعبارات 19، 20، 21، 22 والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (α=0.05)، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

2. حساب معامل بيرسون لعبارات محور كفاءة الإدارة المالية:

الجدول رقم12 :الصدق الداخلي لعبارات بعد قيمة المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
23	يتم تقييم كفاءة المدير من الأرباح التي يحققها البنك بالإضافة إلى المكافاءات التي ترتبط بالنتائج المحققة من طرفه.	0.880	0.000
24	يسعى البنك لتحقيق أهدافه من خلال الإستخدام الأمثل لموارده المتاحة.	0.775	0.000
25	ينجذب البنك إلى المشاريع المربحة بغض النظر عن المخاطر.	0.771	0.000
26	تعمل البنك على استقطاب الموظفين المميزين ذوي الكفاءات العالية.	0.728	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.25

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن قيم معامل الإرتباط بيرسون للعبارات 24، 25، 26، 27 والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (α=0.05)، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الجدول رقم 13: الصدق الداخلي لعبارات بعد الخطر المالي

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
27	يقوم البنك بالبحث عن سبب الإنحرافات المالية.	0.835	0.000
28	يبقى البنك متيقظ من أي خطر خارجي.	0.850	0.000
29	يسعى البنك إلى تفادي الأخطاء قبل حدوثها من خلال التقييم الجيد لقدرة المقترضيين على السداد.	0.849	0.000
30	يسعى البنك لتحقيق أقصى قدر من الأمان.	0.853	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.25

يبين لنا الجدول السابق أن قيم معامل الإرتباط بيرسون للعبارات محور الخطر المالي، والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (α=0.05)، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الجدول رقم14 : الصدق الداخلي لعبارات بعد الإستثمار الأفضل

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
31	يتم تعيين موظفي الإدارة المالية وفق مؤهلاتهم وخبرتهم العلمية.	0.938	0.000
32	يقدم البنك أسعار تنافسية سواء مايتعلق بالعمولات أو فوائد القروض.	0.852	0.000
33	يسعى البنك إلى تحقيق أقصى إستفادة من موارده وتدنية التكاليف إلى أدنى مايمكن.	0.882	0.000
34	يقوم البنك بالدراسة الوافية لمختلف للمشاريع.	0.662	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.25

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الإرتباط بيرسون للعبارات بعد الإستثمار المالي والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (α=0.05)، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الجدول رقم15: الصدق الداخلي لعبارات السيولة

الرقم		معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
35	لا يواجه الزبائن أية صعوبات في سحب أموالهم.	0.797	0.000
36	لدى البنك القدرة على الوفاء بالإلتزامات القصيرة الأجل.	0.670	0.000
37	يسعى المدير الى التقليل من أية مخاطر أو صعوبات في التمويل من خلال تقديم الضمانات المناسبة لتقديم القروض.	0.700	0.000
38	يحتفظ البنك بأصول يمكن بسهولة تحويلها إلى نقدية.	0.806	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.25

يظهر لنا من الجدول أعلاه تضح أن قيم معامل الإرتباط بيرسون للعبارات 35، 36، 37، 38 والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (α=0.05)، أي متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

وتأسيسا على ما سبق، فإن كل عبارات المحاور دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)، أي متجانسة وصادقة كل في قياس الأبعاد التي صممت لأجلها، أي أن كل العبارات صالحة لدراسة، وبالتالي لاتحذف أي عبارة من العبارات

ثانيا: حساب معامل الثبات ألفا كرمباخ

يعد معامل(ألفا كرونباخ " Alpha Crombakh ")أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، وإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة، على إثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة" لألفا كرونباخ "هي 1.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و01.8 وكلما إقتربت من 1 تكون أفضل، وقد تم حساب معامل(ألفا كرونباخ)لكل محور من محاور الاستمارة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): قيم معامل ألفا كرومباخ

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألف كرومباخ
الحوكمة	22	0.933
كفاءة الإدارة المالية	16	0.931
الكل	38	0.963

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة مرتفع ومقبول، مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا والبالغة 60%، حيث بلغ ألفا كرومباخ للمحور الأول 0.933، أما لمحور الثاني فقد بلغ

0.931، أما في مجمل عبارات الدراسة البالغ عددها 38 قدر معامل الثبات ألفا كرومباخ ب 0.963 وهي نسبة جيدة، ما يبين لنا أنه إذا تم إعادة نفس الدراسة على نفس العينة ستكون نسبة الحصول على نفس النتائج مقدرة بـ 96.3%. هذا ما يبرهن ثبات أداة الدراسة ويؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، الذي بدوره يؤثر على نوعية الاختبارات التي ستستخدم، حيث يتم الإعتماد على اختبار كولموجروف-سميرنوف وكذا اختبار شابيرو-ويلك في هذا الإختبار، ولأن العينة المدروسة أكثر من 30 فرد سيتم الإعتماد على إختبار كولمجروف-سمرنوف، والجدول الأتي يبين لنا النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (17): إختبار التوزيع الطبيعي

البيان	كولموجروف-سميرنوف Kolmogorov-smirnov	
	قيمة الإختبار	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	0.097	0.200
المحور الثاني	0.101	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول حسب كولموجروف-سميرنوف أن مستوى المعنوية 0.20 لكل من محوري الإستبيان وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، ومنه نستنتج أن محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التي تم تفريغها في برنامجSPSS النسخة 25 والمتعلقة بأجوبة الموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة، ولهذا الغرض قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب، أولا سنعرض خصائص عينة الدراسة، ثم تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة وفي الأخير سنقوم باختبار فرضيات الدراسة لإثبات أو نفي صحتها .

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة الجزء الأول من الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الأولية، ويشمل هذه المطلب عرض للبيانات الشخصية للموظفين من خلال دراسة توزيع أفراد العينة وذلك حسب المتغيرات الاتية:

أولا:خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

يوضح لنا هذا الجدول خصائص الجنس لعينة الدراسة:

الجدول رقم (18) وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة

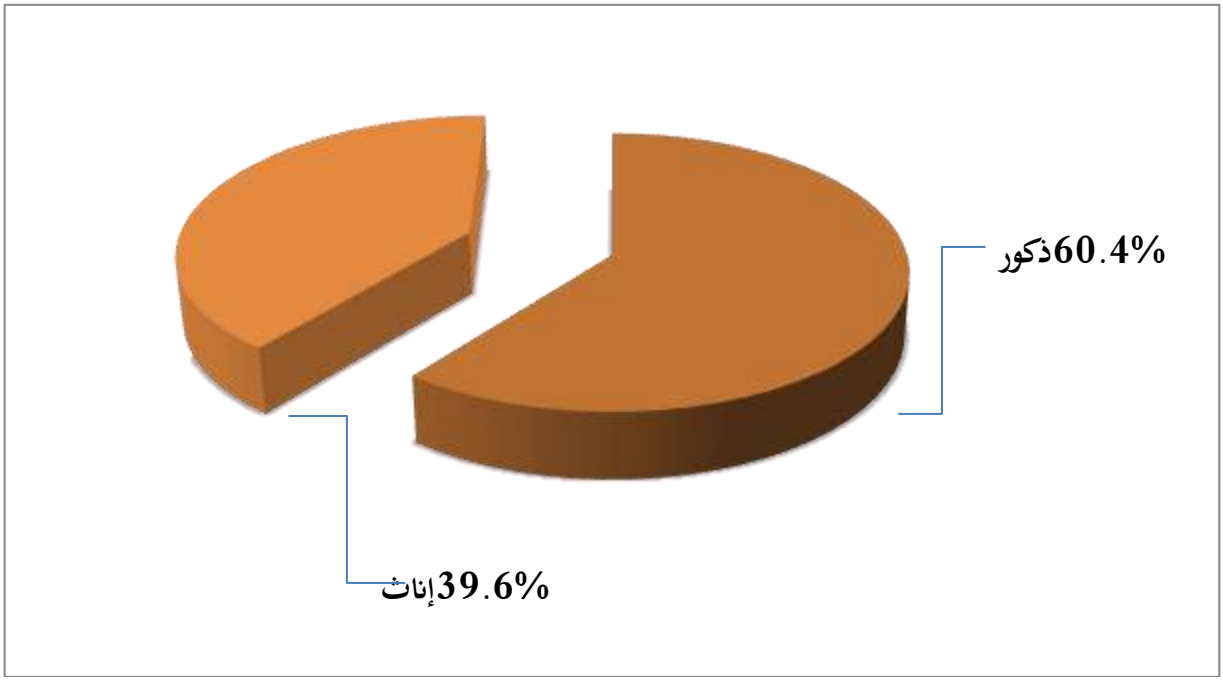
الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	29	60.4
أنثى	19	39.6
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية العينة المسحوبة في الوكالات البنكية التي تمت فيهم الدراسة كانت ذكور ما نسبته60.4% من إجمالي العينة المسحوبة، والذي قدر عددهم ب29 ذكر، بينما قدرت نسبة الإنات 39.6 %من إجمالي العينة المسحوبة ماقدر عددهم ب 19 أنثى ، ونلاحظ مما سبق أن هناك تباعد بين عدد العاملين في البنك فيما يخص الجنسين.

هذا ما يوضحه الشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الشكل رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على النتائج المتحصل عليها

ثانيا:خصائص أفراد العينة حسب العمر

وللتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير السن إلى أربعة فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي والذي يوضح أيضا توزيع أفراد الدراسة

الجدول رقم 19: وصف خصائص العمر لعينة الدراسة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 30 سنة	4	8.3
من 31 إلى 40	24	50
من 41 إلى 50	11	22.9
أكثر من 50	9	19.8
المجموع	48	100

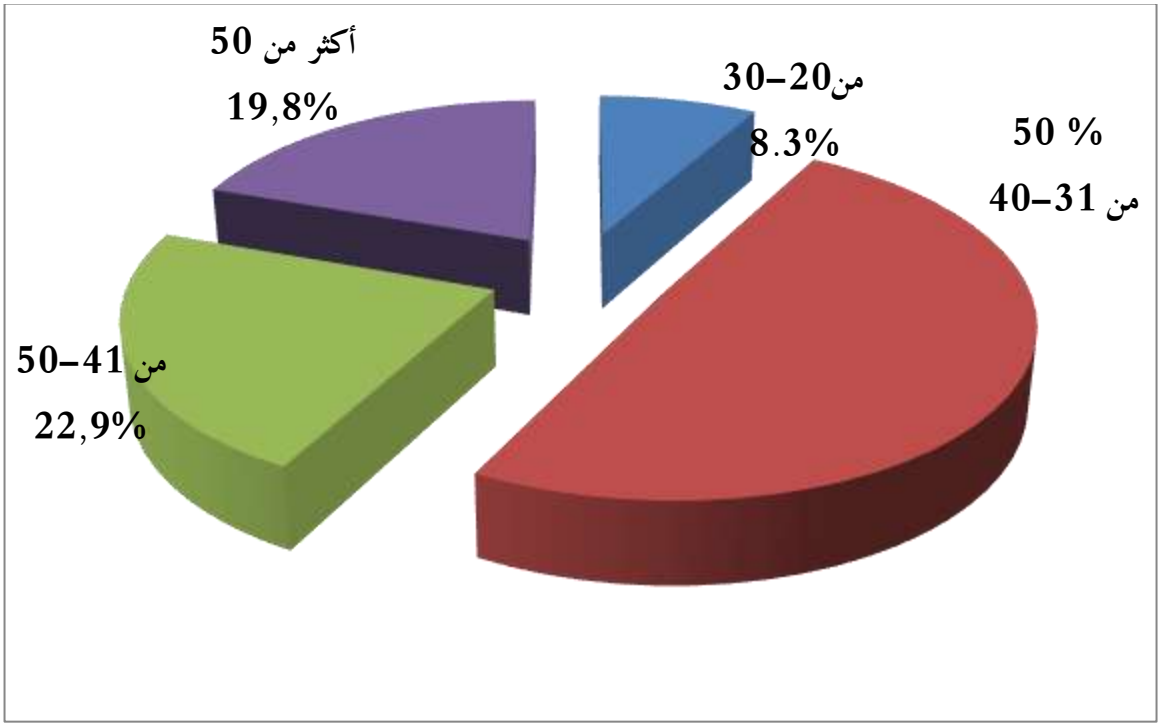
المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

اعتمادا على الجدول أعلاه، أكبر فئة عمرية هي الفئة من 31 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتها 50%من بين مجمل المستجوبين، والتي تمثل نصف عدد المستجوبين ، وبعدها مباشرة تأتي الفئة من 41 إلى 50 بنسبة 22.5%، تليها مباشرة بنسبة متقاربة لها الفئة أكثر من 50 بنسبة قدرت ب 19.8%، ثم تأتي بعد ذلك

الفئة (من 20 إلى 30سنة)بنسبة 8.3%. مما يعني أن البنوك محل الدراسة تحتوي على موظفين ذوي أقدمية وأخرين في بداية المسار المهني، و هذه التوليفة تعتبر مجال لنقل الخبرات بينهم.

والشكل الأتي يبين لنا توزيع أفراد العين حسب الفئات العمرية:

الشكل رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من أعداد الطالبة إعتمادا على النتائج المتحصل عليها

ثالثا: خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح أربعة اختيارات، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20) وصف خصائص الدرجة العلمية لعينة الدراسة

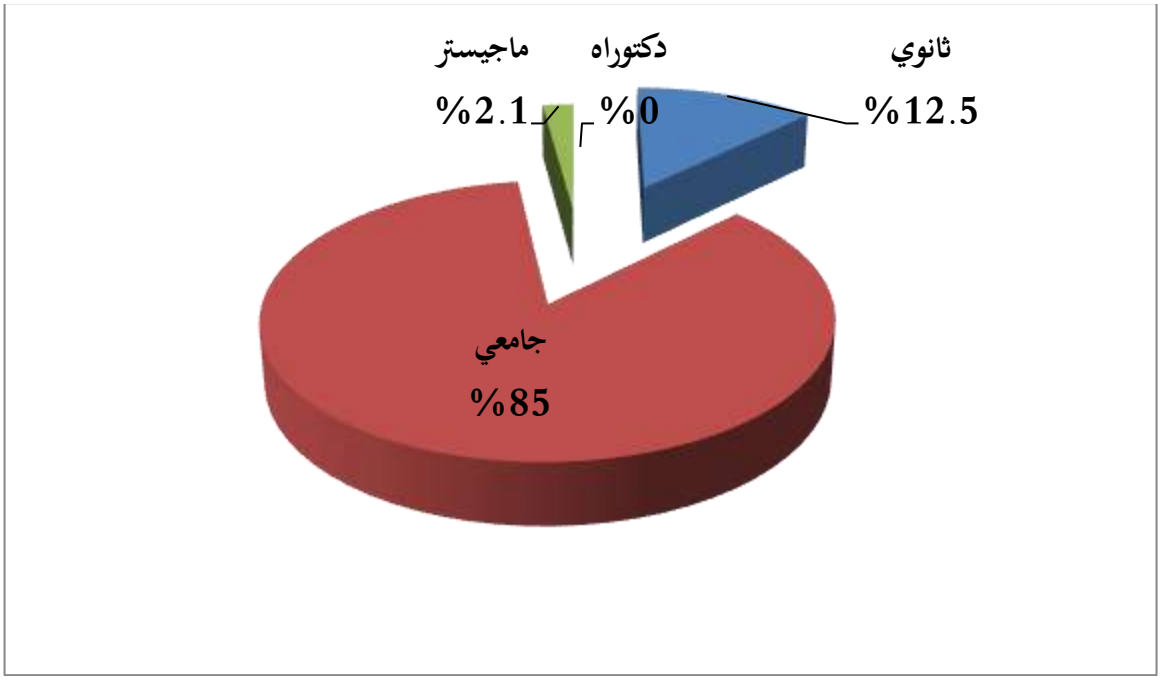
الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	6	12.5
جامعي(ليسانس/ماستر)	41	85.4
ماجيستر	1	2.1
دكتوراه	0	0
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

يتضح مما سبق أن نسبة الجامعيين هي السائدة في عينة الدراسة وفي البنك ككل وهذا بنسبة 85% لفئة جامعي(ليسانس/ماستر) ما قدر عددهم ب41 عامل وهو مؤشر إيجابي ما يعطي انطباع بأن البنوك حريصة

على توظيف يد عاملة ذات كفاءة وتكتسب المؤهلات العلمية ، وتليها مباشرة فئة الثانوي بنسبة 12.5% وتمثل عددهم ب 6 أفراد، ثم فئة الماجيستر بنسبة 2.1% والذين بلغ عددهم 1، وفيما يخص فئة الدكتوراه فهي منعدمة تماما، وهذا راجع ربما إلى أن طبيعة عملهم لاتحتاج المستويات العليا، ونلاحظ مما سبق أن الوكالات البنكية محل الدراسة تحرص على استقطاب وتوظيف الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة و المتعلمة لشغل الوظائف. والشكل الموالي يلخص لنا ماسبق:

الشكل رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على النتائج المتحصل عليها

رابعا: وصف خصائص المنصب الوظيفي

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

الشكل رقم 21: وصف خصائص المنصب الوظيفي

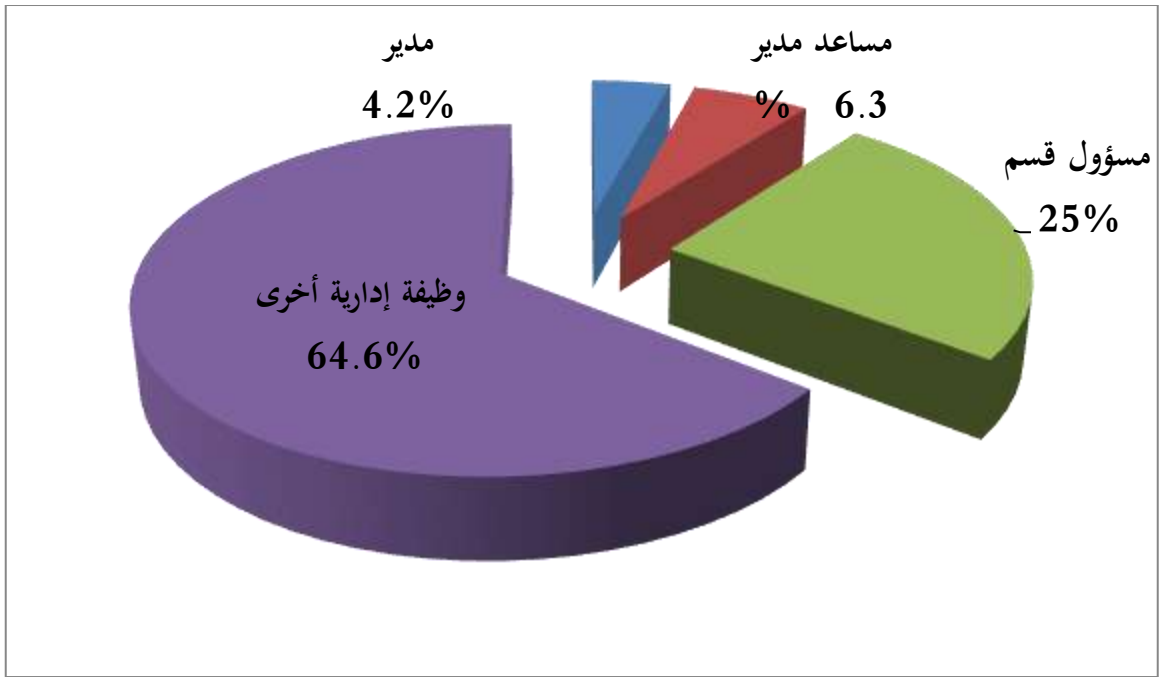
الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير	2	4.2
مساعد مدير	3	6.3
مسؤول قسم	12	25
وظيفة إدارية أخرى	31	64.6
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المرتبة الأولى إشتملت على العمال الذين يشتغلون وظيفة إدارية أخرى بإستحواذها على أكبر نسبة ما قدرت 64.6% بتكرار قدره 31 عامل، بعدها إحتلت وظيفة مسؤول قسم المرتبة الثانية بنسبة 25 % بعدد 12 فرد، بعدها المرتبة الثالثة لوظيفة مساعد مدير على نسبة 6.3% وبلغ عددهم 3 أفراد من عينة الدراسة مدير إشتملت على عدد قليل من أفراد العينة بنسبة 4.2% والتي قدر عددهم ب2) وهذا راجع إلى أن المؤسسة لاتحتوي على أكثر من مدير واحد فهي لاتحتاج لمديريين كثر ، ، ، بينما ، مما يعني أن أكبر عدد ممكن من المستجوبين يشتغلون وظيفة إدارية أخرى.

ويمكن توضيح توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر:من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات الspss

خامسا: وصف خصائص الخبرة المهنية

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

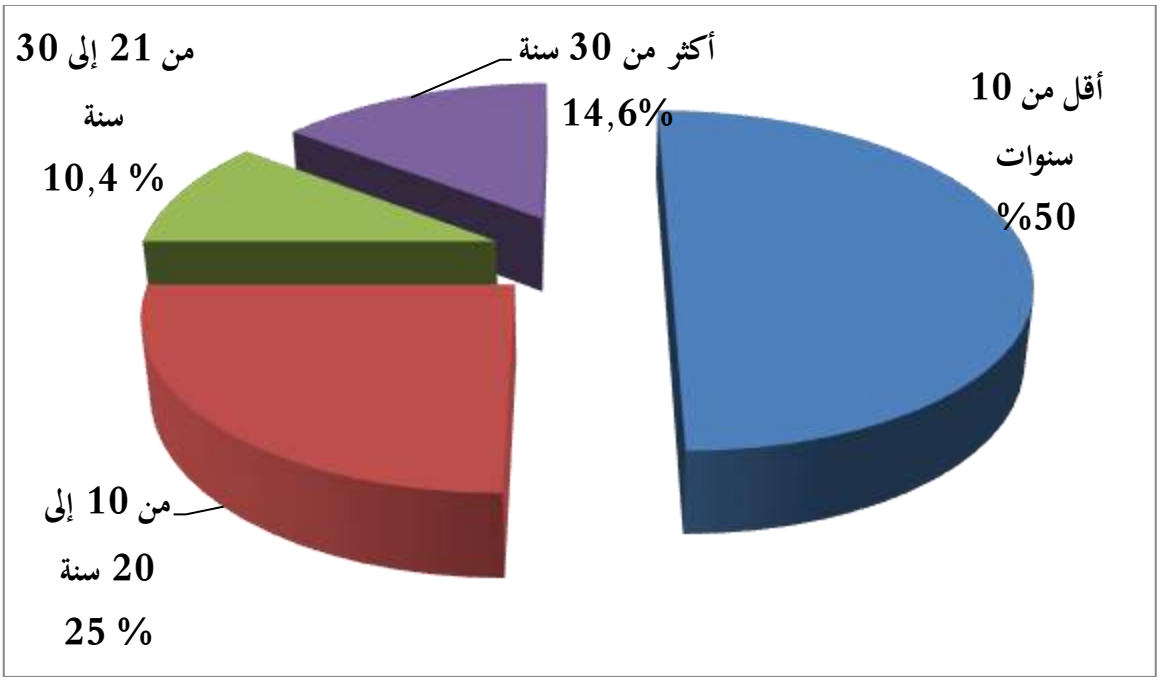
الجدول رقم (22) وصف خصائص الخبرة لعينة الدراسة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	24	50
من10 إلى 20 سنة	12	25
من 21 إلى 30 سنة	5	10.4
أكثر من 30 سنة	7	14.6
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين أن ما نسبتة 50% أي نصف عدد أفراد العينة تنحصر خبرتهم في فئة أقل من 10 سنوات، ما يدل على وجود تجديد في الخبرات المتواجدة في البنوك، وتليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 25% حيث بلغ عددهم 12 فرد،ما يعني أن لهم رؤية ومعرفة شاملة للبنك و خباياه وبالتالي فاجاباتهم ذات مصداقية أكبر لأن لهم نظرة أحسن للبنك، أما فئة أكثر من 30 سنة بلغت نسبتها 14.6%، بتكرار قدره 7 أفراد، كما تحتل الفئة من 21 إلى 30 سنة نسبة 10.4% بتكرار قدر ب 5 أفراد، ، وهذا التوزيع منطقي مقارنة بالفئات العمرية داخل البنك.

الشكل رقم22: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد الجدول المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والإنحرفات المعيارية عن مختلف عبارات الاستبيان، وتم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر المحور.

أولا :تحليل بيانات محور الحوكمة:

توضح الجداول التالية نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات المحور الأول المتعلق بالحوكمة والتي سنقوم بعرضها وتحليلها، والمتحصل عليها من برنامجSPSS .

1.بعد الإنضباط:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الإنضباط:

الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات حسب بعد الإنضباط

		متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	يقوم العاملين بأداء واجباتهم بالشكل المحدد.	4.17	0.724	3	موافق
02	توجد قوانين توضح الحقوق وتحدد الواجبات العاملين والزبائن.	4.31	0.657	1	موافق بشدة
03	يتبع العاملين في البنك السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.	4.12	0.815	4	موافق
04	يلتزم العاملين بالقرارات والأوامر الصادرة من المسؤولين.	4.31	0.879	2	موافق بشدة
	البعد الأول: الإنضباط	4.229	0.649	-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

بالاعتماد على الجدول رقم يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد الإنضباط، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

العبارة 01: يقوم العاملين بأداء واجباتهم بالشكل المحدد تقع هذه العبارة في الإتجاه الموافق وقد إحلتت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدرة 4.17، وإنحراف 0.724، وهذا يدل على إلتزام العاملين بواجباتهم وفق الشكل المحدد، وهو مؤشر إيجابي.

العبارة 02: إحتلت العبارة رقم 02 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب: 4.31 وإنحراف معياري قدر ب: 0.657، وإتجاه الرأي يميل إلى موافق بشدة وهذا يدل أن البنك يوفر قوانين واضحة ويوضح القوانين كما يحدد الواجبات للعاملين والزبائن، وهذا راجع إلى أنه هناك لائحة وظيفية خاصة على مستوى الوكالات البنكية توضح فيها جميع القوانين، الحقوق والواجبات وكذا المهام والمسؤوليات للعاملين والزبائن، مما يساعد ذلك كل فرد على الفهم الجيد لمتطلبات وظيفته، وهذا يزيد من فعالية الإنضباط في البنوك.

العبارة 03: يتبع العاملين في البنك السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، تحتل هذع العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ: 4.12، وإنحراف معياري بلغ: 0.815، وكان إتجاه الرأي موافق، مما يدل على أن العاملين يلتزمون بالسلوك الأخلاقي الصحيح.

العبارة 04: يلتزم العاملين بالقرارات الصادرة من المسؤولين تقع هذه العبارة في الإتجاه الموافق بشدة، بمتوسط حسابي 4.31، وإنحراف معياري0.879، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية، وتبين لنا هذه العبارة على إلتزام العاملين بأوامر المسؤولين والذي يعتبر أمر ضروري وبديهي وعلى العاملين الإلتزام بالأوامر.

من خلال الجدول رقم يتضح لنا أن أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد الإنضباط تتجه في مجملها نحو إتجاه الموافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد:4.229،وقد بلغ الإنحراف المعياري: 0.649، وهذا يدل على إلتزام العاملين بالبنوك محل الدراسة على بعد الإنضباط، وهي مؤشر إيجابي.

2.بعد الإفصاح

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الإفصاح:

الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإفصاح

	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	ينشر البنك التقارير المالية في وقتها المناسب.	4.04	0.898	2	موافق
02	يوجد موقع إلكتروني يوفر جميع المعلومات الخاصة بأي تغييرات جديدة.	3.98	0.934	3	موافق
03	يتم الإفصاح المحاسبي عن كل التعاملات بدقة.	4.02	0.863	1	موافق
04	يوجد تساوي في فرص المكافآت والحوافز عند بذل جهد إضافي	3.92	1.048	4	موافق
	البعد الثاني: الإفصاح	3.989	0.610	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

العبارة 01: إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره:4.04 وانحراف معياري قدر ب: 0.898، حيث كان الإتجاه موافق، وهذا دال على إلتزام البنك بنشر التقارير المالية في الوقت المناسب، مما يدعم عملية الإفصاح.

العبارة 02: جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي: 3.98، وإنحراف معياري: 0.934، وإتجاه الرأي موافق، وهذا دال على أن العاملين يتلقون المعلومات المختلفة أو الخاصة بأي تغييرات في الوقت المناسب دون تأخير أو تأجيل من خلال الموقع الإلكتروني الذي يوفره البنك، والذي يتطلب الوضوح والتوقيت المناسب وإلا فقدت المعلومة قيمتها، وكذالك يمكن القول أن اعتماد البنوك محل الدراسة على الموقع يساهم في سرعة تدفق المعلومات بدرجة عالية.

العبارة 03: تأتي هذه العبارة في المرتبة الأولي بمتوسط: 4.02 وإنحراف معياري: 0.863، وإتجاه الرأي موافق، وهذا يدل على أن البنك يفصح عن كل تعاملاته بدقة.

العبارة 04: تحتل هذه العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ: 3.92، وإنحراف معياري: 1.048، وإتجاه الرأي موافق،وهذا يدل على سهولة وسرعة الاتصال بين البنك وكل المهتمين به، هذا راجع لتوفر قنوات الإتصال التي تمكن من التواصل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إتجاه الرأي تتجه نحو الموافق، بمتوسط حسابي قدر ب: 3.989، وإنحراف معياري قدر ب: 0.610، وهذا دال على أن العينة محل الدراسة تؤكد على أن البنك يسعى لتحقيق وتعزيز بعد الإفصاح لأنه أهم بعد في لتطبيق الحوكمة.

3.بعد العدالة

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد العدالة:

الجدول رقم(25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات حسب بعد العدالة

	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	تطبق جميع القوانين والعقوبات على جميع العاملين دون تمييز.	3.94	1.060	2	موافق
02	لدى العاملين الثقة في قرارات مجلس الإدارة	3.90	0.905	3	موافق
03	يحترم البنك حقوق جميع العاملين	4.02	0.887	1	موافق
04	يوجد تساوي في فرص المكافأت والحوافز عند بذل جهد إضافي.	3.63	1.064	4	موافق
	البعد الثالث: العدالة	3.869	0.839	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

العبارة 01: تأتي هذه العبارة في المرتبة الثانيةي بمتوسط حسابي: 3.94 وإنحراف معياري: 1.060، وإتجاه الرأي موافق، وهذا يدل على أن البنك يطبق جميع القوانين والعقوبات على الجميع دون تمييز، وهي نقطة ايجابية ترفع الروح المعنوية للعاملين مما يعطي إنطباع بتوفر العدالة في البنوك محل الدراسة.

العبارة 02: لدى العاملين الثقة في قرارات مجلس الإدارة، إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي: 3.90، وإنحراف معياري: 0.905، وإتجاه موافق، هذا دال على ثقة العاملين في القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة.

العبارة 03: تتصدر هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي:4.02، وإنحراف معياري: 0.887، وإتجاه الرأي كان موافق، وهذا يدل على إحترام البنك ومعرفته الجيدة لحقوق العاملين، مما يخلق الجو الملائم ويعزز ثقتهم في مؤسستهم ويرفع الروح المعنوية لهم.

العبارة 04: تشير إيجابات عينة الدراسة على وجود تساوي في فرص المكافأت والحوافز عند بذل جهد إضافي لجميع العاملين، حيث إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي: 3.63، وإنحراف معياري: 1.064، وهو مؤشر إيجابي يزيد في ثقة العاملين ويحفزهم لأداء عملهم بالشكل الجيد وتقديم إضافات للحصول على المكافأت.

من خلال الجدول يتبين لنا أن إتجاه الرأي: موافق بمتوسط حسابي يبلغ: 3.869، وإنحراف معياري: 0.839، وهذا يدل على أن البنك عمل على تحقيق مبدأ العدالة بين العاملين وتساوي في الفرص، وهي نقطة جيدة يمكنها أن تحسن من فعالية البنك.

4.بعد المسائلة

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد المسائلة:

الجدول رقم(26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات حسب بعد المسائلة

	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	توجد أليات رقابة تسمح بمعاقبة المديريين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز حدود مسؤولياتهم.	3.75	1.120	4	موافق
02	يحق للجنة المختصة محاسبة وطرح الأسئلة على مجلس الإدارة.	3.85	0.799	2	موافق
03	يخضع المدقق الداخلي لرقابة من طرف اللجنة المختصة.	4	0.851	1	موافق
04	تقوم اللجنة المختصة بالتدخل الفوري في حالة إساءة الإدارة.	3.85	0.825	3	موافق
	البعد الرابع: المسائلة	3.864	0.738	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

العبارات 01، 02، 03، 04: تقع جميع هذه العبارات في الإتجاه الموافق،

العبارة 01: يظهر لنا أن رتبة هذه العبارة هي الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 3.75، وإنحراف معياري: 1.120، وهذا يبين لنا من خلال إجابات العينة أن هناك أليات تسمح بمعاقبة المديريين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوزهم حدود مسؤولياتهم.

العبارة 02: إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط: 3.85، وإنحراف معياري: 0.799، هذا يدل على أنه يحق للجنة المختصة محاسبة وطرح الأسئلة على مجلس الإدارة.

العبارة 03: تصدرت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب: 4، وإنحراف معياري قدره:0.851، الدالة على أن المدقق الداخلي يخضع للرقابة من طرف اللجنة المختصة، وهو أمر ضروري لضمان الجودة في تقاريره

العبارة 04:تقع هذه العبارة في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي:3.85، وإنحراف معياري قدره: 0.825، مايعني أن اللجنة المختصة تقوم بالتدخل الفوري في حالة إساءة الإدارة، هذا يدل على فعالية الرقابة من طرف اللجنة المختصة.

من خلال الجدول رقم يتضح أن أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد المسائلة كلها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة3.864 و قدر الإنحراف المعياري ب: 0.738، وإتجاه موافق وهذه الموافقة العامة تدل على أن بعد المسائلة فعال في الوكالات البنكية محل الدراسة متوفرة بصفة ملائمة وجيدة ما يضمن التطبيق الجيد للحوكمة في المؤسسة وهذا، يؤكد على أن بعد المسائلة فعال.

5.بعد الإستقلالية

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الإستقلالية

الجدول رقم(27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد الإستقلالية

	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	توجد لجنة مختصة لتحديد العقوبات والمكافآت بحيادية تامة.	3.94	0.954	1	موافق
02	لدى المدقيقين الحرية في إبداء رأيهم في تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة وبدون أية ضغوط.	3.92	0.846	2	موافق
	البعد الخامس: الإستقلالية	3.927	0.750	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

العبارة 01: تحتل هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي:3.94، وإنحراف معياري: 0.954، وإتجاه الرأي موافق، هذا يعني أنها توجد لجنة مختصة تقوم بتحديد المكافأت والعقوبات بحيادية تامة، وهذا يعزز مبدأ الإستقلالية

العبارة02:تقع هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره: 3.92، وإنحراف معياري: 0.846، وإتجاه الرأي موافق، هذا دال على أن للمدقيقين الحرية في إبداء رأيهم في تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة وبدون أية ضغوط.

يبين لنا الجدول أن إتجاه الرأي للبعد هو موافق حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد ب: 3.927،و والإنحراف المعياري ب:0.750، هذا يعني أن مبدأ الإستقلالية متوفر حسب أراء أفراد العينة.

6.بعد المسؤولية

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد المسؤولية

الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد المسؤولية

	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	تتوزيع المسؤوليات وتحدد الصلاحيات بوضوح بين مختلف الجهات الاشرافية.	4.02	0.758	3	موافق
02	تتم مراجعة تقارير المدقق بإنتظام.	4.04	0.743	2	موافق
03	يركز البنك على عنصر الأمانة في التقارير المالية والمحاسبية التي تصدرها.	4.17	0.721	1	موافق
04	يتخذ أعضاء مجلس الإدارة قرارتهم على أساس معلومات كافية.	3.98	0.838	4	موافق
	البعد السادس: المسؤولية	4.052	0.646	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

العبارة 01: يظهر لنا الجدول أن هذه العبارة تحتل المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 4.02، وإنحراف معياري:0.758، والإجابات تتجه نحو درجة الموافقة، وتشير هذه العباره إلى أنه تتم تحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية وهذا يزيد من وضوح مهام كل عامل مما يضمن السير الحسن للعمل ويخفض من تداخل المهمات ، وتتطابق هاته الفقرة مع أحد خصائص الحوكمة ألا وهي المسؤولية،

العبارة 02: تحتل هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي4.04 وإنحراف معياري: 0.743، وإتجاه موافق على أنه تتم مراجعة تقارير المدقق بإنتظام، هذا يدل على قيام البنك بمسؤولياته بالشكل اللازم.

العبارة 03:تقع هذه العبارة في الرتبة الأولى مع إتجاه موافق، بمتوسط حسابي: 4.17، وإنحراف معياري:0.721، وإتجاه الرأي موافق، هذا دال على إعتماد البنك على عنصر الأمانة في تقاريره المحاسبية التي يصدرها لأن ما يصدره البنك يعكس الواقع الحقيقي للبنك، وأداء المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى أداء الموظفين على مختلف المستويات

العبارة 04:يتخذ أعضاء مجلس الإدارة قراراتهم على أساس معلومات كافية تقع هذه العبارة في الرتبة الرابعة، بمتوسط: 3.98، وإنحراف معياري قدره: 0.838، وإتجاه الرأي موافق، وهذا يرجع إلى حرص مجلس الإدارة على ضمان جودة المعلومة المالية، والتي تعتبر من مسؤولياته.

من خلال الجدول نرى أن إتجاه البعد موافق، بمتوسط حسابي: 4.052، وإنحراف معياري: 0.646، مما يدل على حرص المؤسسات البنكية محل الدراسة على توفير بعد المسؤولية.

7.محور الحوكمة

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الحوكمة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
الإنضباط	4.229	0.649	موافق بشدة
الإفصاح	3.989	0.610	موافق
العدالة	3.869	0.839	موافق
المسائلة	3.864	0.738	موافق
الإستقلالية	3.927	0.750	موافق
المسؤولية	4.052	0.646	موافق
محور الحوكمة	3.996	0.566	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات ال spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أراء عينة الدراسة لبعد الإنضباط الذي إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي:4.229 ،و إنحراف المعياري: 649، 0 تتجه في مجملها نحو إتجاه الموافق بشدة. وهذا يدل على إلتزام العاملين بالبنوك محل الدراسة بهذا البعد وهي مؤشر إيجابي، أما المرتبة الثانية لبعد المسؤولية حيث بلغ المتوسط الحسابي: 4.052، بإنحراف معياري: 0.646، مع إتجاه موافق، مما يدل على الحرص على توفير بعد المسؤولية، تليها بعد الإفصاح الذي كان بإتجاه رأي موافق بمتوسط حسابي قدره: 3.989، وإنحراف معياري قدره: 0.610، وهذا يؤكد لنا على أن البنك يسعى لتحقيق وتعزيز بعد الإفصاح لأنه يعتبر أهم بعد لتطبيق الحوكمة، أما المرتبة الرابعة كانت لبعد الإستقلالية بإتجاه الرأي موافق حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد ب: 3.927،و والإنحراف المعياري ب:0.750، في حين إحتل بعد العدالة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره: 3.869، وإنحراف معياري: 0.839، مع إتجاه الموافق، ما دل على أن البنوك محل الدراسة تعمل على تحقيق مبدأ العدالة بين العاملين وتساوي في الفرص حسب رأي العاملين، وهي نقطة جيدة يمكنها أن تحسن من فعالية البنك، وكانت أراء أفراد عينة الدراسة حول بعد المسائلة التى إحتلت المرتبة السادسة كلها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة3.864 و قدر الإنحراف المعياري ب: 0.738، وإتجاه موافق وهذه الموافقة العامة وأنها متوفرة بصفة ملائمة وجيدة ما يضمن التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك وهذا، يؤكد على أن بعد المسائلة فعال في البنوك التي أجريت فيهم الدراسة

يمكننا القول اعتمادا على المحور الأول المتعلق بالحوكمة وقابله اتجاه موافق، بمتوسط3.996 وإنحراف معياري: 0.566 أن الوكالات البنكية محل الدراسة تسعى لتحقيق الحوكمة من خلال سعيها وحرصها على تطبيق الأبعاد الخاصة بالحوكمة، وهو مايجيبنا عن التساؤل الفرعي الأول.

ثانيا :تحليل بيانات محور كفاءة الإدارة المالية

توضح الجداول التالية نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات المحور الثاني والمتعلق بكفاءة الإدارة المالية والتي سنقوم بعرضها وتحليلها،

1.بعد قيمة المؤسسة

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد قيمة المؤسسة.

الجدول رقم 30 :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات حسب بعد قيمة المؤسسة

		متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	يتم تقييم كفاءة المدير من الأرباح التي يحققها البنك بالإضافة إلى المكافاءات التي ترتبط بالنتائج المحققة من طرفه.	3.75	1.042	2	موافق
02	يسعى البنك لتحقيق أهدافه من خلال الإستخدام الأمثل لموارده المتاحة.	4.08	0.767	1	موافق
03	ينجذب البنك إلى المشاريع المربحة بغض النظر عن المخاطر.	3.67	1.117	4	موافق
04	تعمل البنك على استقطاب الموظفين المميزين ذوي الكفاءات العالية.	3.75	1.062	3	موافق
	البعد الأول: قيمة المؤسسة	3.812	0.777	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

العبارة 01: تقع هذه العبارة في الرتبة الثانية مع إتجاه موافق، بمتوسط حسابي: 3.75، وإنحراف معياري:1.042، وإتجاه الرأي موافق، مما يعني أن تقييم وتقدير كفاءة المدير تكون من خلال نسبة الأرباح التي يحققها البنك، وتدل أيضا هذه العبارة على أن تقييمهم يرتبط بالمكافأت التي ترتبط بالنتائج المحققة من طرفهم.

العبارة 02: تحتل هذه العبارة في الرتبة الأولى مع إتجاه موافق، بمتوسط حسابي: 4.084.17، وإنحراف معياري:0.767، وإتجاه الرأي موافق، وتدل على أن البنك يسهى لتحقيق أهدافه من خلال الإستخدام الأمثل لموارده المتاحة، وهذا دال على كفاءة الإدارة المالية.

العبارة 03: موقع هذه العبارة في الرتبة الرابعة مع إتجاه موافق، بمتوسط حسابي: 3.67، وإنحراف معياري:1.117، وإتجاه الرأي موافق، مما يؤكد لنا من خلال إيجابات أفراد العينة أن البنك يسعى إلى تحقيق الأرباح بغض النظر عن المخاطر، وتعتبر نقطة سلبية لأنها تعرض البنك لمخاطر ومشاكل عديدة.

العبارة 04: يبين لنا الجدول أن هذه العبارة في الرتبة الثالثة مع إتجاه موافق، بمتوسط حسابي: 3.75، وإنحراف معياري:1.062 ، وإتجاه الرأي موافق، نرى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنك يعمل على

استقطاب الموظفين المميزين ذوي الكفاءات العالية، وهو مؤشر إيجابي من شأنه تقديم إضافات إيجابية على أداء البنوك محل الدراسة وكفاءتهم، وتعتبر أهم خاصية لرفع كفاءة الإدارة المالية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إتجاه بعد قيمة المؤسسة موافق، وقدر المتوسط الحسابي للبعد: 3.812، والإنحراف المعياري: 0.777، وهذا يدل على سعي الوكالات البنكية محل الدراسة إلى تحقيق بعد تعظيم قيمة المؤسسة لأنه يعتبر أهم معيار لقياس كفاءة الإدارة المالية، ويعتبر هذا البعد مهم من أجل الحفاظ على قيمة المؤسسة.

2. الخطر المالي

الجدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد الخطر المالي

	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	يقوم البنك بالبحث عن سبب الإنحرافات المالية.	4	0.772	4	موافق
02	يبقى البنك متيقظ من أي خطر خارجي.	4.08	0.613	3	موافق
03	يسعى البنك إلى تفادي الأخطاء قبل حدوثها من خلال التقييم الجيد لقدرة المقترضيين على السداد.	4.10	0.751	2	موافق
04	يسعى البنك لتحقيق أقصى قدر من الأمان.	4.17	0.595	1	موافق
	البعد الثاني: الخطر المالي	4.088	0.577	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

العبارة 01: يبين لنا الجدول أن هذه العبارة في الرتبة الرابعة مع إتجاه موافق، بمتوسط حسابي: 4، وإنحراف معياري: 0.772، يبين لنا أن البنك يقوم بالبحث عن سبب الإنحرافات المالية، وهي نقطة جيدة.

العبارة 02: تحتل هذه العبارة في الرتبة الثالثة مع إتجاه موافق، بمتوسط حسابي: 4.08، وإنحراف معياري: 0.613، تشير هذه العبارة على ان البنك يبقى متيقظ من أي خطر خارجي.

العبارة 03: يبين لنا الجدول أن هذه العبارة في الرتبة الثانية مع إتجاه موافق، بمتوسط حسابي: 4.10، وإنحراف معياري: 0.751، تبين لنا هذه العبارة بأن البنك يسعى لتفادي الأخطاء قبل حدوثها من خلال التقييم الجيد لقرة المقترضين على السداد، وهذا يؤثر إيجابا في هذا البعد.

العبارة :04 تتصدر هذه العبارة في الرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي: 4.17، وإنحراف معياري:0.595مع إتجاه موافق، العبارة أن البنك يسعى لتحقيق أقصى قدر من الأمان،وهو يتنافى مع عبارة البعد السابق بأن البنك يحقق الأرباح دون الأخذ بعين الإعتبار المخاطر المالية.

يقدر المتوسط الحسابي للبعد 4.088 وانحرافه المعياري:0.577، وإتجاه موافق، وهذا راجع إلى أن البنك يسعى لتقليل من المخاطر لتحقيق كفاءته.

3. الإستثمار الأفضل

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الإستثمار الأفضل

الجدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد الإستثمار الأفضل

	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	يتم تعيين موظفي الإدارة المالية وفق مؤهلاتهم وخبرتهم العلمية.	3.98	1.041	2	موافق
02	يقدم البنك أسعار تنافسية سواء مايتعلق بالعمولات أو فوائد القروض.	3.85	0.922	4	موافق
03	يسعى البنك إلى تحقيق أقصى إستفادة من موارده وتدنية التكاليف إلى أدنى مايمكن.	3.96	0.944	3	موافق
04	يقوم البنك بالدراسة الوافية لمختلف للمشاريع.	4.02	0.812	1	موافق
	البعد الثالث: الإستثمار الأفضل	3.953	0.783	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

العباراة 01: تحتل هذه العبارة في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي: 3.98، وإنحراف معياري: 1.041مع إتجاه موافق، تبين لنا هذه العبارة أن الوكالات البنكية تعتمد على الخبرات والمؤهلات العلمية في تعيين الموظفين، وأن الذين يعملون في البنوك عمال اكفاء.

العبارة 02: تتصدر هذه العبارة في الرتبة اللرابعة، بمتوسط حسابي: 3.85 ، وإنحراف معياري: 0.922 مع إتجاه موافق، تدل هذه العبارة على أن البنوك تقدم أسعار تنافسية سواء ماتعلق بالعمولات أو فوائد القروض.

العبارة 03: إحتلت هذه العبارة في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي: 3.96 ، وإنحراف معياري: 0.944 إتجاه موافق، وتبين أن البنك يسعى لتحقيق أقصى إستفادة من الموارد المتاحة من جهة ومن جهة أخرى يسعى لتدنية التكاليف إلى أقل مايمكن.

العبارة 04: تقع هذه العبارة في الرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي: 4.02، وإنحراف معياري: 0.812 مع إتجاه موافق، تظهر لنا أن الإدارة المالية للبنك تقوم بالدراسة الوافية لمختلف المشاريع.

ويمكن القول من خلال اجابات أفراد العينة أن الوكالات البنكية تسعى لتعزيز هذا البعد الذي قدر متوسطه الحسابي: 3.935، والإنحراف المعياري: 0.783، وإتجاه الرأي موافق، من خلال السعى لتحقيق أفضل الإستثمارات، مادل بدورة على كفاءة الإدارة المالية.

4. السيولة

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد السيولة

الجدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد السيولة

	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	القرار (درجة الموافقة)
01	لا يواجه الزبائن أية صعوبات في سحب أموالهم.	3.90	1.016	4	موافق
02	لدى البنك القدرة على الوفاء بالإلتزامات القصيرة الأجل.	4.10	0.592	1	موافق
03	يسعى المدير الى التقليل من أية مخاطر أو صعوبات في التمويل من خلال تقديم الضمانات المناسبة لتقديم القروض.	4	0.923	3	موافق

04	يحتفظ البنك بأصول يمكن بسهولة تحويلها إلى نقدية.	4.06	0.810	2	موافق
	البعد الرابع: السيولة	4.015	0.6261	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

العبارة 01: تقع هذه العبارة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي: 3.90، وإنحراف معياري:1.016 مع إتجاه موافق،

الدالة بأن زبائن البنك لايواجهون أية صعوبات في سحب أموالهم، ما يدل على توفر السيولة.

العبارة 02: تتصدر هذه العبارة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي: 4.10، وإنحراف معياري:0.592مع إتجاه موافق، وتدل على أن البنك لديه القدرة على الوفاء بالإلتزامات القصيرة الأجل.

العبارة 03 تحتل هذه العبارة في المرتبة الأولى مع إتجاه موافق ، بمتوسط حسابي بلغ: 4، وإنحراف معياري:0.923، تبين لنا هذه العبارة بأن المدير يسعى لتقليل من المخاطر والصعوبات في التمويل من خلال تقديم الضمانات المناسبة.

العبارة 04: تقع هذه العبارة في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي: 4.06، وإنحراف معياري قدر ب: 0.810 مع إتجاه موافق، تظهر لنا هذه العبارة من خلال إجابات أفراد العينة بان البنك يحتفظ بأصول يمكن تحويلها إلى نقدية.

قدر المتوسط الحسابي للبعد: 4.015 وقدر الإنحراف المعياري له: 0.6261، مع إتجاه موافق، مادل على سعى الوكالات البنكية لتوفير هذا البعد.

5.محور كفاءة الإدارة المالية

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للمحور الثاني من الدراسة المتمثل في كفاءة الإدارة المالية:

الجدول رقم(34) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور كفاءة الإدارة المالية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	القرار درجة الموافقة
قيمة المؤسسة	3.67	1.117	موافق
الخطر المالي	4.088	0.577	موافق
الإستثمار الأفضل	3.953	0.783	موافق
السيولة	4.015	0.626	موافق
محور كفاءة الإدارة المالية	3.967	0.614	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات ال spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إتجاه موافق لبعد الخطر المالي والذي إحتل المرتبة الأولى من ترتيب المتوسطات، ويقدر المتوسط الحسابي لبعد الخطر المالي ب: 4.088 وانحرافه المعياري:0.577، وإتجاه موافق، وإحتل بعد السيولة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره: 4.015 و إنحرافه المعياري: 0.6261، مع إتجاه موافق، بعدها يأتي في المرتبة الثالثة بعد الإستثمار الأفضل الذي قدر المتوسط الحسابي ب: 3.935، وإنحراف المعياري: 0.783، وإتجاه الرأي موافق، هذا يدل على سعي البنوك محل الدراسة على تحقيق أفضل الإستثمارات، مادل بدورة على كفاءة الإدارة المالية،أما بعد قيمة المؤسسة الذي جاء في المرتبة الرابعة بإتجاه موافق، وقدر المتوسط الحسابي للبعد: 3.812، والإنحراف المعياري: 0.777، وهذا يدل على سعي البنوك محل الدراسة إلى تحقيق بعد تعظيم قيمة المؤسسة لأنه،يعتبر أهم بعد لقياس كفاءة الإدارة المالية، كما أنه مهم من أجل الحفاظ على قيمة المؤسسة.

وقدر المتوسط الحسابي لمحور كفاءة الإدارة المالية ب: 3.967 وانحراف معياري قدر ب: 0.614 وبالتالي أخذت اتجاه الموافق، ومنه نستنتج أن الوكالات البنكية محل الدراسة تتمتع بكفاءة إدارتها المالية مايجيبنا عن التساؤول الفرعي الثاني.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بعد عرضنا للتحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف محاور أداة الدراسة، سنعمل من خلال هذا المبحث، على اختبار فرضيات الدراسة قصد التأكد من صحتها من أجل إثباتها أونفيها، لهذا قمنا بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي ستسمح لنا بتحقيق ذلك، بداية بدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة

والمتغير التابع باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، بعدها اختبار فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة التابع والمستقل تعزى إلى(الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة)، للوقوف في الأخير على أهم نتائج الدراسة.

أولا: اختبار علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الحوكمة وكفاءة الإدارة المالية

أ .اختبار تضخم التباين VIF:

قبل تطبيق علاقة الانحدار لا بد أولا من التأكد من عدم وجود التعددية الخطية، أي عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، وذلك بالاعتماد على اختبار تضخم التباين، فكلما كان هذا المعامل أقل من 10 نقول أنه لا توجد تعددية خطية، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم35: إختبار تضخم التباين للمتغيرات الفرعية المستقلة

المتغيرات الفرعية المستقلة	VIF	Tolerance
الإنضباط	2.834	0.353
الإفصاح	2.170	0.461
العدالة	2.671	0.374
المسائلة	2.050	0.488
الإستقلالية	3.192	0.313
المسؤولية	2.686	0.372

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

من خلال نتائج اختبار تضخم التباين الموضح في الجدول السابق، نلاحظ أن معاملات VIF أقل من 10 وبالتالي لا توجد تعددية خطية، ومنه يمكن تطبيق اختبار الانحدار.

ب .اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

للإجابة على الفرضيات الفرعية للدراسة يجب التحقق من الفرضية الرئيسية القائلة :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية لولاية قالمة، وللتحقق من ذلك قمنا بالاختبار الخطي المتعدد الذي يتضمن تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة مجتمعة على المتغير التابع.

يوضح الجدول التالي قيم معاملات المتغيرات المستقلة:

الجدول رقم36 : نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد الحوكمة و كفاءة الإدارة المالية

المتغيرات الفرعية المستقلة	معامل الإنحدار B	معامل بيتا	إختبار للنموذج		المتغير التابع
			T	sig	
ثابت constant	0.506	-	1.697	0.097	كفاءة الإدارة المالية
الإنضباط	0.088	0.94	0.927	0.359	
الإفصاح	-0.67	-0.66	-0.753	0.456	
العدالة	0.311	0.452	4.615	0.000	
المسائلة	0.043	0.052	0.604	0.549	
الإستقلالية	0.197	0.241	2.252	0.030	
المسؤولية	0.280	0.294	0.922	0.005	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

على ضوء نتائج معلمات النموذج الموضحة في الجدول السابق يمكن صياغة الشكل الرياضي الأولي لنموذج الدراسة كما يلي:

$$Y=0.506+0.088x1-0.67x2+0.311x3+0.043x4+0.197x5+0.280x6$$

1.اختبار المعنوية المنطقية لمعلمات:

نظرا لطبيعة النتيجة المراد الوصول إليها في تحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتمثل في تقدير الأثر بينهما، والذي قد يكون سلبيا أو إيجابيا، فإنه يمكن القول أن إشارات معلمات المتغيرات المستقلة سواء كانت إيجابية أو سلبية فهي مقبولة منطقيا، ولا تتنافى منطقيا مع علاقتها بالمتغير التابع، وعليه فإن كافة معلمات النموذج تعتبر معنوية منطقيا.

2.اختبار المعنوية الإحصائية للمعلمات(اختبار ستيودنت:)

يستخدم اختبار ستيودنت لتقييم المعنوية الإحصائية لنموذج الدراسة من خلال اختبار الفرضية التالية :

$H0:B0=B1=B2=B3=B4=B5=B6=0$

$H1:B0\neq B1\neq B2\neq B3\neq B4\neq B5\neq B6\neq 0$

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن قيم t للمعاملات B5،B3 وB6 معنوية عند مستوى دلالة 0.00،0.03 ، 0.005 على التوالي بالتالي فهي معنوية ودالة عند مستوى دلالة (α=0.05).

أما قيم t للمعاملات B0، B1، B2، B4، فهي أكبر من مستوى المعنوية (α=0.05) أي غير دالة معنوية عند مستوى الدلالة.

ومنه نستنتج أن العدالة X3، الإستقلاليةX5 والمسؤولية X6 هم الأبعاد في نموذج الدراسة الذين لهم معنوية إحصائية بمستوى دلالة أقل من (α=0.05) يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة الفرعية X3، X5، X6 على المتغير التابع المتمثل في كفاءة الإدارة الماليةY حسب رأي عينة الدراسة، أما بقية الأبعاد فليس لها معنوية إحصائية، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 .

H0 :B0=B1=B2=B3=B4=B5=B6

كما نلاحظ من خلال الجدول نفسه أن معاملات الانحدار لبعد الإفصاح سالب وبالتالي لها أثر عكسي على المتغير التابع(كفاءة الإدارة المالية).

3. إختبار المعنوية الكلية لنموذج الدراسة:

إختبار فيشر: يستخدم إختبار فيشر لإختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ككل والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم 37: تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
الإنحدار	15.136	6	2.523	39.574	0.000
البواقي	2.614	41	0.064		
المجموع	17.750	47			

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد ANOVA أن الإنحدار معنوي وهذا من خلال قيمة F البالغة: 39.574 بمستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية (α=0.05)، هذا يعني أن قيمة واحدة على الأقل من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2

حيث يوضح معامل الإرتباط قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعامل التحديد يمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة للتغير الحاصل في المتغير التابع لنموذج الدراسة ،

والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم38 : نتائج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج

النموذج	معامل الإرتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
	0.923	0.853	0.831	0.252

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الإرتباط الذي يجمع بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة مع بعضها تقدر ب 92.3%، وهو معامل إرتباط قوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية جدا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 85.3% وبالتالي أبعاد الحوكمة تفسر مانسبته 85.3% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الإدارة المالية والنسبة الأخرى خاصة بمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

الجدول رقم (39): نتائج الإنحدار الخطي لبعد الإنضباط

النموذج	معامل الإرتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
الإنضباط	0.712	0.508	0.497	0.435

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الإرتباط الذي يجمع بين المتغير التابع والمتغير المستقل الفرعي الأول المتمثل في الإنضباط يقدر ب 71.2% وهو معامل إرتباط قوي وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 50.8% وبالتالي فإن بعد الإنضباط يفسر ما نسبته 50.8% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الإدارة المالية والنسبة الأخرى خاصة بمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

الجدول رقم (40): نتائج الإنحدار الخطي لبعد الإفصاح

النموذج	معامل الإرتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
الإفصاح	0.590	0.349	0.335	0.501

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

يظهر لنا من خلال الجدول ان قيمة معامل الإرتباط الذي يجمع بين المتغير التابع والمتغير المستقل الفرعي الأول المتمثل في الإفصاح يقدر ب 59% وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 34.9% ، وبالتالي فإن بعد الإنضباط

يفسر ما نسبته 34.9% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الإدارة المالية والنسبة الأخرى خاصة بمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

الجدول رقم (41): نتائج الإنحدار الخطي لبعد العدالة

النموذج	معامل الإرتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
العدالة	0.829	0.687	0.680	0.347

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

نرى من خلال الجدول ان قيمة معامل الإرتباط الذي يجمع بين المتغير الفرعي المستقل الثالث التابع المتمثل في العدالة والمتغير يقدر ب 82.9% وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 68.7% وبالتالي فإن بعد العدالة يفسر مانسبته 68.7% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الإدارة المالية والنسبة الأخرى خاصة بمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

الجدول رقم (42): نتائج الإنحدار الخطي لكل لبعد المسائلة في المتغير التابع

النموذج	معامل الإرتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
المسائلة	0.605	0.366	0.352	0.494

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول آن قيمة معامل الإرتباط الذي يجمع بين المتغير المستقل الفرعي الرابع المتمثل في المسائلة والمتغير التابع يقدر ب 60.5% وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين المتغير المستقل المتمثل في المسائلة والمتغير التابع، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 36.6% وبالتالي فإن بعد المسائلة يفسر مانسبته 33.6% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الإدارة المالية والنسبة الأخرى خاصة بمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

الجدول رقم (43): نتائج الإنحدار الخطي لكل لبعد الإستقلالية في المتغير التابع

النموذج	معامل الإرتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
الإستقلالية	0.763	0.582	0.573	0.401

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول آن قيمة معامل الإرتباط الذي يجمع بين المتغير المستقل الفرعي الخامس المتمثل في الإستقلالية والمتغير التابع يقدر ب 76.3% وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين المتغير المستقل الفرعي الخامس والمتغير التابع، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 58.2% وبالتالي فإن بعد المسائلة يفسر مانسبته 58.2% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الإدارة المالية والنسبة الأخرى خاصة بمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة،

الجدول رقم (44): نتائج الإنحدار الخطي لكل لبعد المسؤولية في المتغير التابع

النموذج	معامل الإرتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
المسؤولية	0.801	0.642	0.635	0.3715

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

يظهر لنا من خلال الجدول السابق آن قيمة معامل الإرتباط الذي يجمع بين المتغير المستقل الفرعي السادس المتمثل في المسؤولية والمتغير التابع يقدر ب 80.1% وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية جدا بين المتغير المستقل المتمثل في المسؤولية والمتغير التابع، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 64.2% وبالتالي فإن بعد المسؤولية يفسر مانسبته 64.4% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الإدارة المالية والنسبة الأخرى خاصة بمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة

ومن خلال النتائج السابقة فإن الشكل النهائي لنموذج الدراسة يصبح:

$$Y=0.506+0.331X3+0.197X5+0.280X6$$

ومنه يمكن القول أن كفاءة الإدارة المالية للوكالات البنكية مساوية ل:0 في حالة عدم توفر أي بعد من أبعاد الحوكمة، ويزيد بقيمة 0.506 مقابل الزيادة في أبعاد الحوكمة المتوفرة، ويزيد بقيمة 0.331 مقابل كل زيادة

بدرجة في العدالة، ويزيد ب: 0.197 مقابل كل زيادة بدرجة في الإستقلالية، ويزيد بقيمة 0.28 مقابل كل زيادة بدرجة في المسؤولية.

على ضوء ما سبق تأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لايوجد أثر للإنضباط على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: لايوجد أثر للإفصاح على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للعدالة على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة لايوجد أثر.

الفرضية الفرعية الرابعة: لايوجد أثر للمسائلة على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة القائلة لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر للإستقلالية على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر للمسؤولية على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية السادسة.

وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: لايوجد أثر للحوكمة على كفاءة الإدارة المالية عند مستوى معنوية (α=0.05)، ونقبل الفرضية البديلة عنها القائلة يوجد أثر للحوكمة على كفاءة الإدارة المالية، وأما ما نسبته 85.3% من التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة المالية تعزى إلى التغيرات التي تحدث في X.

ثانيا: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة

أ. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

في هذا الجزء سنقوم بدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

1.متغير الجنس:

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس:

الجدول رقم 45: إختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس

	الإنضباط	الإفصاح	العدالة	المسائلة	الإستقلالية	المسؤولية	المحور الثاني
قيمة F	0.148	0.558	0.502	0.051	0.292	1.302	0.176
قيمة sig	0.702	0.459	0.482	0.822	0.591	0.260	0.677

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

يبين لنا الجدول أن قيمة F المحسوبة لمتغير الإنضباط، الإفصاح، العدالة، المسائلة، الإستقلالية، المسؤولية، كفاءة الإدارة المالية قدرت ب:0.148، 0.558، 0.502، 0.051، 0.292، 0.051، 0.292، 1.302، 0.176 على التوالي عند مستوى دلالة قدر ب: 0.702، 0.459، 0.482، 0.822، 0.591، 0.260، 0.677 على التوالي، أي اكبر من مستوى المعنوية (α=0.05)، ومنه نستطيع القول أنه لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى إلى الجنس.

2.متغير السن:

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى السن

الجدول رقم46: إختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى السن

	الإنضباط	الإفصاح	العدالة	المسائلة	الإستقلالية	المسؤولية	المحور الثاني
قيمة F	0.885	0.283	0.328	0.084	1.020	0.813	0.305
قيمة sig	0.456	0.837	0.805	0.968	0.393	0.494	0.822

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة لمتغير الإنضباط، الإفصاح، العدالة، المسائلة، الإستقلالية، المسؤولية، كفاءة الإدارة المالية قدرت ب: 0.885، 0.283، 0.328، 0.084، 1.020، 0.813، 0.305 على التوالي عند مستولى دلالة قدر ب: 0.456، 0.837، 0.805، 0.968، 0.393، 0.494، 0.822 على التوالي وكلها أكبر من مستوى المعنوية (α=0.05)، وعليه يمكن القول أنه لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى إلى العمر.

3.متغير المستوى الدراسي

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى المستوى الدراسي.

الجدول رقم47: إختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى الدراسي

	الإنضباط	الإفصاح	العدالة	المسائلة	الإستقلالية	المسؤولية	المحور الثاني
قيمة F	1.221	2.371	1.893	1.274	1.411	1.105	1.872
قيمة sig	0.305	0.105	0.162	0.290	0.254	0.340	0.166

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

يظهر لنا الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة لمتغير لمتغير الإنضباط، الإفصاح، العدالة، المسائلة، الإستقلالية، المسؤولية، كفاءة الإدارة المالية قدر ب:1.221، 2.371، 1.893، 1.274، 1.411، 1.105، 1.872 على التوالي عند مستوى معنوية: 0.305، 0.105، 0.162، 0.290، 0.254، 0.340، 0.166 على التوالي أي أنها أكبر من مستوى المعنوية (α=0.05) وبالتالي لا توجد فروق لإجابات أفراد العينة إزاء متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى إلى المستوى الدراسي.

4.متغير المنصب الوظيفي

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى المنصب الوظيفي

الجدول رقم48: إختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب الوظيفي

	الإنضباط	الإفصاح	العدالة	المسائلة	الإستقلالية	المسؤولية	المحور الثاني
قيمة F	1.024	1.248	1.107	1.579	1.635	1.730	1.057
قيمة sig	0.391	0.304	0.356	0.208	0.195	0.175	0.377

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة لمتغير لمتغير الإنضباط، الإفصاح، العدالة، المسائلة، الإستقلالية، المسؤولية، كفاءة الإدارة المالية قدر ب: 1.024، 1.248، 1.107، 1.579، 1.635، 1.730، 1.057 على التوالى عند مستوى دلاله قدر ب: 0.391، 0.304، 0.356، 0.208، 0.195، 0.175، 0.377 على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى إلى المنصب الوظيفي.

5.متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى الخبرة المهنية.

الجدول رقم49: إختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية

	الإنضباط	الإفصاح	العدالة	المسائلة	الإستقلالية	المسؤولية	المحور الثاني
قيمة F	0.653	0.549	0.689	0.506	1.365	0.728	0.581
قيمة sig	0.585	0.651	0.564	0.680	0.266	0.541	0.630

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة لمتغير لمتغير الإنضباط، الإفصاح، العدالة، المسائلة، الإستقلالية، المسؤولية، كفاءة الإدارة المالية قدر ب: 0.653، 0.549، 0.689، 0.506، 1.365، 0.728، 0.581 على التوالي عند مستوى دلالة:0.585، 0.651، 0.564، 0.680، 0.266، 0.541، 0.630 على التوالي ولها أكبر من مستوى المعنوية (α=0.05) وبالتالي يمكن القول أنه لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية عند مستوى معنوية (α=0.05).

ومن خلال النتائج السابقة نستطيع تلخيص مايلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس عند مستوى معنوية (α=0.05) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الاولى.

الفرضية الفرعية الثانية: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى السن عند مستوى معنوية (α=0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي عند مستوى معنوية (α=0.05) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب الوظيفي عند مستوى معنوية (α=0.05) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية عند مستوى معنوية (α=0.05) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: بناءا على ماسبق نقبل الفرضية الرئيسية الثانية بأنه لاتوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية (α=0.05) في البنوك محل الدراسة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على أثر أبعاد الحوكمة (الإنضباط، الإفصاح، العدالة، المسائلة، الإستقلالية، المسؤولية) غلى كفاءة الإدارة المالية عن طريق إجراء دراسة إستطلاعية لعينة من بنوك ولاية قالمة (بنك الخليج، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الوطني، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط)، معتمدين في ذلك على تصميم إستبيان مكون من محورين، حيث قدر عدد المبحوثين ب48 عامل، وهو مايمثل حجم عينة الدراسة، وقد إستعنا ببرنامج SPSS الإصدار 25 في تفريغ وتحليل البيانات، وقد تم إختبار الفرضيات بمجموعة من الإختبارات وقد توصلنا إلى عدم تحقيها كلها، ومن خلال النتائج المتوصل لها تبين لنا أن للحوكمة أثر كبير على كفاءة الإدارة المالية، كما توصلنا إلى أنه لايوجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية..

الخاتمة العامة

اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة نظرا للاهتمام المتزايد بمفهومها من طرف المؤسسات والمنظمات الدولية، والتي توصلت إلى وضع مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتضمن التطبيق السليم لها ومن أهمها تلك المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبإعتبار الحوكمة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها.

ونظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في الاقتصاديات الوطنية، فإن تطبيق الحوكمة على مستوى هذه الأخيرة، يعد أمرا في غاية الأهمية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وذلك لطبيعة نشاطها، حيث أن إفلاس البنوك يؤثر على الاستقرار المالي ومنه الاستقرار الاقتصادي ككل، وقد أكدت التطورات المالية والمصرفية على المستوى الدولي على أن سلامة الجهاز البنكي ومتانته أمر ضروري، ومن هنا تبرز أهمية تعزيز الرقابة البنكية، والتي لاتتم بدورها الا عن طريق التطبيق السليم لأبعاد الحوكمة داخل البنوك من أجل ضمان كفاءة إدارتها المالية، والجزائر ليست بمعزل عن العالم فقد عملت على تبني مفهوم الحوكمة داخل بنوكها، وبلوغها مستويات أداء أفضل بإعتبارها الدعامة الأساسية.

وقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على اثر ممارسة الحوكمة على كفاءة الادارة المالية على الوكالات البنكية لولاية قالمة، من خلال مناقشة هذا الموضوع بدأً بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه التأصيل النظري للحوكمة و كفاءة الادارة المالية، ثم الإطار التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي هدفت إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وهذا بدراسة تأثير أبعاد الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية لعينة من الوكالات البنكية في ولاية قالمة، وقد اعتمادنا في ذلك على استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة من العاملين في البنوك، ثم معالجتها وتحليل البيانات المتحصل عليها، حيث سمحت أداة الدراسة في الجزء الأول بحصر معلومات والبيانات الشخصية للعاملين بينما تضمن الجزء الثاني محاور الدراسة التي تناولت في المحور الأول الحوكمة، أما بالنسبة للمحور الثاني كفاءة الإدارة المالية، و بعدها قمنا تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من الاستمارة واختبار الفرضيات،

وقد أثبتت هذه الدراسة أن الاهتمام بتطبيق الحوكمة يزيد من فعالية العاملين، وتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يحقيق التميز والبقاء وبدوره يحقق كفاءة الإدارة المالية للمؤسسة.

النتائج النظرية والتطبيقية:

سمحت لنا هذه الدراسة بالاجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية وتم التوصل الى النتائج التالية:

النتائج النظرية:.

– بالنسبة إلى التساؤل الفرعي الأول تم الإجابة عنه من خلال حساب المتوسط الحسابي للمحور الأول المتعلق بالحوكمة المقدر ب 3.996، وتوصلنا أن هناك تطبيق للحوكمة في البنوك محل الدراسة من خلال سعيها وحرصها على تطبيق الأبعاد الخاصة بالحوكمة.

– بالنسبة إلى التساؤل الفرعي الثاني تم الإجابة عنه من خلال حساب المتوسط الحسابي لمحور كفاءة الإدارة المالية والذي قدر ب: 3.967 614 وبالتالي أخذت اتجاه الموافق، ومنه نستنتج أن الوكالات البنكية محل الدراسة تتمتع بكفاءة إدارتها المالية.

النتائج التطبيقية:

الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت لنا هذه الدراسة من خلال أخذ أراء بعض العاملين أن هناك تأثير جوهري لبعض أبعاد الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في البنوك محل الدراسة، وبالتالي تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: لايوجد أثر للحوكمة على كفاءة الإدارة المالية عند مستوى معنوية (α=0.05).

كما تم الإجابة عن الفرضيات الفرعية المندرجة منها بحيث توصلنا إلى عدم قبولها كلها:

الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج المتوصل إلها تم قبول هذه الفرضية بأنه لايوجد أثر للإنضباط على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: لايوجد أثر للإفصاح على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05)، ومنه تم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توصلنا إلى رفض هذه الفرضية لأنه تم التوصل إلى أن هناك أثر للعدالة على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة: لايوجد أثر للمسائلة على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05)، وبالتالي تم التوصل إلى قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة: تم التوصل لرفض هذه الفرضية لأن هناك أثر للإستقلالية على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر للمسؤولية على كفاءة الإدارة المالية في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0.05)، وبالتالي قد تم رفض هذه الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثانية: أظهرت لنا النتائج أن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ليس لها أي أثر على إجاباتهم، حيث لم تكون هناك أي فروق في إجابات العاملين حول عبارات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية (α=0.05)، ، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية وكل الفرضيات الفرعية المندرجة منها.

الفرضية الفرعية الأولى: لاتوجد فروق عند مستوى معنوية (α=0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الاولى.

الفرضية الفرعية الثانية: لاتوجد فروق عند مستوى معنوية (α=0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى السن، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لاتوجد فروق عند مستوى معنوية (α=0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الرابعة: لاتوجد فروق عند مستوى معنوية (α=0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الخامسة: لاتوجد فروق عند مستوى معنوية (α=0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة

التوصيات والإقتراحات:

-على البنوك الجزائرية توعية الموظفين بمفهوم الحوكمة وذلك بعقد مؤتمرات وندوات حول الموضوع.

-تشجيع البنوك الجزائرية على تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى البنوك تحت إشراف بنك الجزائر.

- إنشاء معهد يعنى بالحوكمة كما هو معمول به في الدول المتقدمة وعدد من الدول النامية ومنها دولة الإمارات العربية المتحدة.

-نشر ثقافة الحوكمة في المجتمعات عن طريق وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، فإذا ما أدرك المجتمع أن الحوكمة تمثل خط الدفاع الأول ضد أي فساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله.

-الإجتهاد في التطبيق الحقيقي لأسس الحوكمة للإستفادة من المزايا التي تحققها والعمل على تنمية الوعي واستحداث مراكز متخصصة تعرف بمفهوم الحوكمة.

-تفعيل دور الحوكمة لما لها من أثر ايجابي على كفاءة الإدارة المالية للمؤسسة.

-العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية فى التقارير المالية التي تصدرها المؤسسة، وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح.

-ضرورة قيام البنوك بإصدار دليل الحوكمة ليكون إلزامياً لجميع المؤسسات البنكية، وذلك بالإستعانة بذوي الخبرات المتخصصة.

-ضرورة تطوير البيئة القانونية المنظمة لعمل البنوك بحيث تلبي احتياجات الحوكمة الجيدة.

صعوبات الدراسة:

من خلال إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل والتي يمكن إيضاحها فيما يلي:

-عدم قبول أغلبية البنوك طلب إجراء الدراسة ميدانية، مما دفعنا لدراسة عينة فقط.

-صعوبة توفير العدد الكافي من العينات للاجابة على الاستبيان، لأن الإستبيان أعد فقط عمال الإدارة المالية.

-من بين الصعوبات التي واجهتنا قلة المراجع في ما يخص كفاءة الإدارة المالية لأن مستوى كفاءة الإدارة المالية يصعب قياسها كونها متغير معنوي.

-رفض بعض البنوك توزيع الإستمارات على الموظفين.

-تحفظ بعض البنوك في إطاء بعض المعلومات الخاصة بالبنوك.

أفاق الداسة:

إعتمادا على ما تناولناه في دراستنا تم إقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن يتم التطرق إليها مستقبلا والمتمثلة في مايلي:

-أثر حوكمة البنوك الإسلامية على كفاءة الإدارة المالية.

-دور البنك المركزي في تفعيل الحوكمة لرفع كفاءة الإدارة المالية للبنوك.

-حوكمة البنوك ودورها في الحد من المخاطر البنكية.

-أثر الشفافية والإفصاح على كفاءة الإدارة المالية في البنوك.

قائمة المصادر و المراجع

الكتب:

1. أحمد إبراهيم السيد حماد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.

2. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الدولية وعولمة أسواق المال، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

3.أنور أحمد الشبراي، المحاسبة وتحركات رؤوس الموال في البنوك، مؤسسة شباب الجامعة،اسكندرية ،مصر،2017

4. أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

5. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2011 .

6. حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدلرة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200 .

7. جمال الدين محمد مرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية (مدخل إتخاذ القرارات المالية)، دار الجامعية، مصر، 2009 .

8. دريد كامل ال شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والطباعة،2007.

9. دريد كامل ال شيب، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار للنشر والتوزيع الطباعة، الأردن، 2009.

10. ربا ماجد بصول، أثر كفاءة الإفصاح وحوكمة الشركات في جذب الإستثمارات العربية والأجنبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة ،مصر،2018.

11. رضا إسماعيل البسيوني، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، المؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

12. زياد سليم رمضان، أساسيات الادارة المالية، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر، الاردن، 1996.

13. صلاح عباس، الموسوعة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2016.

14. طارق عبد العال حماد، حوكمة المؤسسات(المفاهيم،المبادئ،التجارب)، دار الجامعة،الإسكندرية، 2004 .

15. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم المبادئ التجارب"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.

16. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجمعية، الطبعة الثانية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2016.

17. عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر،2007

18. عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك ودورها في ضبط أعمالها والرقابة عليها، الجزء الثاني، دار محمود للنشر، القاهرة، مصر، 2019.

19.عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

20. عدنان تايه النعيمي واخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.

21.عدنان تايه النعمي، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2011.

22.عدنان تايه النعمي واخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

23. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربي، بيروت، لبنان، 2007.

24. عدنان هاشم السامرائي، الاإدارة المالية المدخا الكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.

25. عليان الشريف وأخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر، عمان، الأردن، 2007.

26. عبد الحميد كراجة وأخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

27.علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2002.

28.عبد الستار مصطفى الصياح، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007 .

29. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، حوكمة الشركات المؤسسية والأداء المالي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.

30. عطا الله وارد خليل، محمد عبد التاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

31. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

32. غدوان علي، مبادئ الإدارة المالية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

33. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

34. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة، لبنان، 2012.

35. محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999.

36. موسى خليل، الادارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف ،الممارسة)، الطبعة الأولى، دار النشر المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.

37. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الأدارة والمديرين التنفذيين، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.

38. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، الدار الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.

39. محمد سلمان سلامة، الإدارة المالية العامة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

40. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2020.

41. محمود أحمد ابو سمرة، مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

42. مراد قليون، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان،2018 .

43. محمد سعيد عبد الهادي، الادارة المالية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.

44.محمد على إبراهيم العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى،دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

45.محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2009 .

46.نور الدين خبانة، الادارة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، السعودية، 2007.

47.وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 .

48.وليام هوشيار، ترجمة عن:عبد الحكم أحمد الخزامي، أخلاقيات منظمات الأعمال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2005.

49.وائل رفعت خليل، أساسيات الادارة المالية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر،2018.

المجلات:

1. بلاسكة صالح، تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة دراسة عينية من شركات المساهمة في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد1، الجزائر، 2017.

2. بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية الودائع والحوكمة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد05، لجزائر، 2008.

3.سمية بن عمورة، باديس بوغزة، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 02، 2019.

4. سعاد بوشلوش، دور متغيرات السياسة المالية في إستقرار أسواق الأوراق المالية وتحقيق التنمية المحلية، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 20، 2016

5. طلال زغبة، محاد عريوة، أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد08، العدد01، 2021 .

6. علي فايع المزاح الألمعي أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية، دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 14، المجلد 02، فلسطين، 2018.

7. فازية خلفوني، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الادارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد 3، العدد 16، الجزائر، 2021.

8. فاندي سهيلة خيرة، تشوار خير الدين، دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة المؤسسة، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، المجلد02، تلمسان، الجزائر، 2018.

9. قصي عمار والمعنونة، أثر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في أداء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانوني، العدد02، المجلد38، سوريا، 2018

10. محمد الصالح فروم، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على أدائها المالي، مجلة العلوم الإدارية والمالة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد01، الجزائر، 2017 .

11. مهون صفية، كفاءة الادارة المالية في تحقيق النمو للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، دراسات إقتصادية، ، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2008.

12. ياسمينة عمامرة،رباب زراع، مقاربة بين مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، مجلد 03، العدد 01، الجزائر 2018.

الملتقيات:

1. بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي7-8 ماي2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

المحاضرات:

1.سعدو عادل، معالجة وتحليل استمارة بحث، محاضرات مقياس نمذجة وتحليل البيانات، سنة ثانية ماستر ادارة مالية، جامعة قالمة، 2020.

الرسائل والأطروحات:

1.أمينة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، دفعة 2014.

2. العابد دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2016 .

3. الصادق علي محمود علي المهير، دور وظائف الإدارة المالية في رفع كفاءة الأداء المالي لتحقيق أهداف منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، دفعة2015.

4.بوراس بودالية، اليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تيموشنت، الجزائر، دفعة 2022.

5. حاج علي عدنان، الحكم الراشد في إدارة النقود و الإتمان، مذكرة لنيل شهادة دكتوراة، كلية العلوم الإقتصادية وعلو التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، دفعة2019 .

6. فكري عبد الغني محمد جوده، يوسف عاشور، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة لنيل شهادة ماجستر، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، دفعة2008.

7. طلحة محمد، قياس أثر التضخم على بعض المتغيرات الإقتصادية الكلية بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بقايد، تلمسان، الجزائر، دفعة 2019.

8. قطاف عقبة ،دور حوكمة الشركات في تحسيين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،منشورة ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيصر ،بسكرة ،دفعة 2019.

9.نوي فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة خيضر، بسكرة، دفعة 2017.

10. نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، منشورة،الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، دفعة2016.

مواقع الأنترنيت :

1. إتجاه الأراء باستخدم مقياس ليكارت، من الموقع:

http://statistic-think.blogspot.com

2. مؤسسة بحثية رائدة، مقياس ليكارت، من الموقع:

https:academiaglobe.com

3 مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، الموقع الخاص بالمنظمة:

https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples

4. طروبيا ندير، تجارب دولية لإرساء مبادئ حوكمة الشركات كألية لمحاربة الفساد الإقتصادي، من الموقع :

https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/180/2/4

المراجع باللغة والأجنبية:

1. Ammann,et.al, corporate governance on firm value: international evidence, journal of empirical finance, vol 18, N 1, 2011.

2. Bashiti, Lubna, S; Rabadi, Aram, Y:" Assessing Corporate Governance in Jordan", The Arab Bank Review, Vol.8,N 01 , 2009.

3. Gill, A.& Obradovich, J. The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms, international research, journal of finance and economics,Vol 03 , 2012.

4. Sekhar Muni Amba, Corporate Governance and firms financial performance, Journal of Academic and Business Ethics. Vol 8, 2013

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة08 ماي 1945 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قالمة قسم علوم التسيير

استبيان حول أثر ممارسة الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية في المؤسسات البنكية

دراسة عينة من بنوك ولاية قالمة

تحية طيبة وبعد ،

اليكم الاستبيان الخاص في إطار إجراء دراسة تطبيقية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة المالية تحت عنوان "أثر ممارسة الحوكمة على كفاءة الإدارة المالية" راجين منكم إفادتنا وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة ،مع العلم أن هذه المعلومات لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير ،ولكم الشكر على حسن تعاونكم .

الطالبة : تحت إشراف الدكتور :

العياشي لمياء زرفة رؤوف

الجزء الأول :البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية الخاصة بكم ،الرجاء وضع الإشارة (X) في المكان المناسب.

1-الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر

من 20 إلى 30 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐

من 31 إلى 40 سنة ☐ من 50 إلى 60 سنة ☐

3-المستوى التعليمي :

ثانوي ☐ جامعي "ليسانس أو ماستر" ☐

ماجيستر ☐ دكتورا ☐

4-المنصب الوظيفي

مدير ☐ مسؤول قسم ☐

مساعد مدير ☐ وظيفة إدارية أخرى ☐

5-سنوات الخبرة

أقل من 10 سنوات ☐ من 21 إلى 30 سنة ☐

من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

المحور الأول: الحوكمة

عبارات لقياس واقع تطبيق الحوكمة في البنوك ،وذلك من خلال الأبعاد التالية :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإنضباط						
1	يقوم العاملين بأداء واجباتهم بالشكل المحدد.					
2	توجد قوانين توضح الحقوق وتحدد الواجبات العاملين والزبائن.					
3	يتبع العاملين في البنك السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.					
4	يلتزم العاملين بالقرارات والأوامر الصادرة من المسؤولين.					
الإفصاح						
5	ينشر البنك التقاريرالمالية في وقتها المناسب.					
6	يوجد موقع إلكتروني يوفر جميع المعلومات الخاصة بأي تغييرات جديدة.					
7	يتم الإفصاح المحاسبي عن كل التعاملات بدقة.					
8	يوجد قنوات إتصال تمكن جميع المهتمين بالبنك من التواصل بسرعة.					
العدالة						
9	تطبق جميع القوانين والعقوبات على جميع العامليين دون تمييز.					
10	لدى العاملين الثقة في قرارات مجلس الإدارة.					
11	يحترم البنك حقوق جميع العاملين.					
12	يوجد تساوي في فرص المكافآت والحوافز عند بذل جهد إضافي.					
المسائلة						

13	توجد أليات رقابة تسمح بمعاقبة المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز حدود مسؤولياتهم.					
14	يحق للجنة المختصة محاسبة وطرح الأسئلة على مجلس الإدارة.					
15	يخضع المدقق الداخلي لرقابة من طرف اللجنة المختصة.					
16	تقوم اللجنة المختصة بالتدخل الفوري في حالة إساءة الإدارة.					
الإستقلالية						
17	توجد لجنة مختصة لتحديد العقوبات والمكافآت بحيادية تامة.					
18	لدى المدقيقين الحرية في إبداء رأيهم في تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة وبدون أية ضغوط.					
المسؤولية						
19	تتوزيع المسؤوليات وتحدد الصلاحيات بوضوح بين مختلف الجهات الاشرافية.					
20	تتم مراجعة تقارير المدقق بإنتظام.					
21	يركز البنك على عنصر الأمانة في التقارير المالية والمحاسبية التي تصدرها.					
22	يتخذ أعضاء مجلس الإدارة قرارتهم على أساس معلومات كافية .					

المحور الثاني : كفاءة الادارة المالية

عبارات لقياس كفاءة الادارة المالية في البنوك ،وذلك من خلال الأبعاد الأتية:

الرقم	العبارات					
تعظيم قيمة المؤسسة						
23	يتم تقييم كفاءة المدير من الأرباح التي يحققها البنك بالإضافة إلى المكافاءات التي ترتبط بالنتائج المحققة من طرفه.					
24	يسعى البنك لتحقيق أهدافه من خلال الإستخدام الأمثل لموارده المتاحة.					

25	ينجذب البنك إلى المشاريع المربحة بغض النظر عن المخاطر.					
26	تعمل البنك على استقطاب الموظفين المميزين ذوي الكفاءات العالية.					
الخطر المالي						
27	يقوم البنك بالبحث عن سبب الإنحرافات المالية.					
28	يبقى البنك متيقظ من أي خطر خارجي.					
29	يسعى البنك إلى تفادي الأخطاء قبل حدوثها من خلال التقييم الجيد لقدرة المقترضيين على السداد.					
30	يسعى البنك لتحقيق أقصى قدر من الأمان.					
الإستثمار الأفضل						
31	يتم تعيين موظفي الإدارة المالية وفق مؤهلاتهم وخبرتهم العلمية.					
32	يقدم البنك أسعار تنافسية سواء مايتعلق بالعمولات أو فوائد القروض.					
33	يسعى البنك إلى تحقيق أقصى إستفادة من موارده وتدنية التكاليف إلى أدنى مايمكن.					
34	يقوم البنك بالدراسة الوافية لمختلف للمشاريع.					
السيولة						
35	لا يواجه الزبائن أية صعوبات في سحب أموالهم.					
36	لدى البنك القدرة على الوفاء بالإلتزامات القصيرة الأجل.					

37	يسعى المدير الى التقليل من أية مخاطر أو صعوبات في التمويل من خلال تقديم الضمانات المناسبة لتقديم القروض.					
38	يحتفظ البنك بأصول يمكن بسهولة تحويلها إلى نقدية.					

جدول لجنة تحكيم الإستبيان:

اسم و لقب الدكتور	رتبة الأستاذ	الإنتماء
قيدوم لزهر	أستاذ محاضر أ	جامعة 08ماي1945قالمة
لراري ليلى	أستاذ محاضر أ	جامعة 08ماي1945قالمة
عمر عبدة سامية	أستاذ محاضر أ	جامعة 08ماي1945قالمة
بوناب محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة 08ماي1945قالمة
بن جدو عبد السلام	أستاذ مساعد أ	جامعة 08ماي1945قالمة