الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على أدائها

- دراسة تطبيقية لعينة من فروع البنوك التجارية-

من إعداد الطلبة:

- فطحيزة تجاني عبد الوهاب
- جليلة صادق
- خلايفة فوزي

إشراف الأستاذة:

- د. كريمة حبيب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ عدنان محيريق	أستاذ	جامعة حمّه لخضر الوادي	رئيسًا
د/ كريمة حبيب	أستاذ محاضر ـ أ ـ	جامعة حمّه لخضر الوادي	مشرفًا ومقررًا
د/ فاطمة قسول	أستاذ محاضر ـ ب ـ	جامعة حمّه لخضر الوادي	مناقشًا

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على أدائها

– دراسة تطبيقية لعينة من فروع البنوك التجارية –

من إعداد الطلبة:

- **فطحيزة تجاني عبد الوهاب**
- **جليلة صادق**
- **خلايفة فوزي**

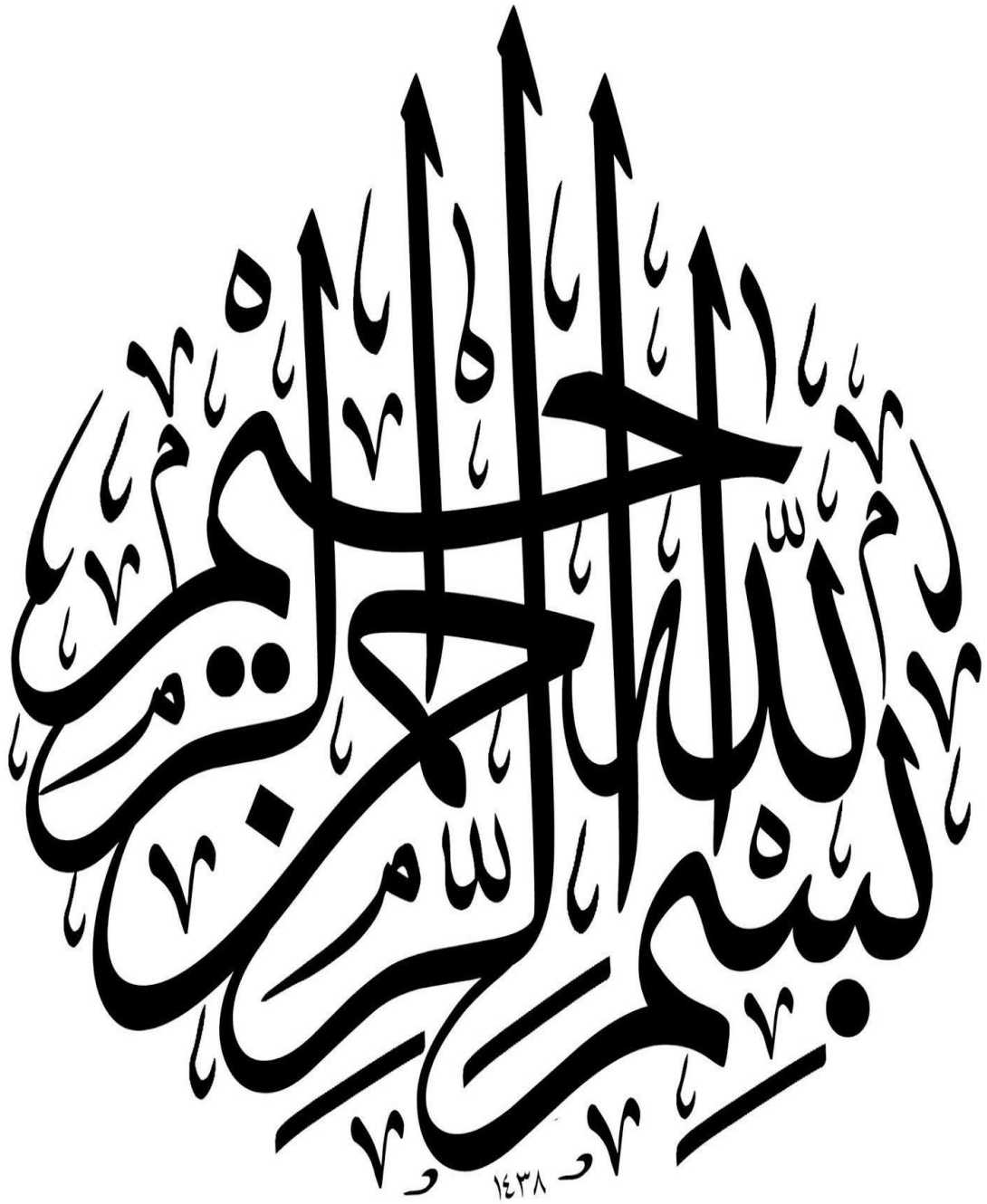
إشراف الأستاذة:

- **د. كريمة حبيب**

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ عدنان محيريق	أستاذ	جامعة حمّه لخضر الوادي	رئيسًا
د/ كريمة حبيب	أستاذ محاضر ـ أ ـ	جامعة حمّه لخضر الوادي	مشرفًا ومقررًا
د/ فاطمة قسول	أستاذ محاضر ـ ب ـ	جامعة حمّه لخضر الوادي	مناقشًا

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

من أجمل ما قيل في التنقيح والتعديل في الإنجاز والتأليف:

..

قال القاضي الفاضل أستاذ العلماء البلغاء عبد الرحيم البيساني

معتذرا إلى العماد الأصفهاني عن كلام استدركه عليه:

" إنه قد وقع لي شيء، وما أدري أوقع لك أم لا ؟

وها أنا أخبرك به،

وذلك إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في غده:

لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن،

ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل.

وهذا أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص

على جملة البشر".

الإهداء

إلى تلك الروح التي أخذت جزءا من روحي وفارقتني

.. إليه أرسل كل دعواتي ..

حيث العنوان .. جنات الفردوس

إلى أبي رحمه الله

إلى جنتي وأنوار حياتي

بلسم الفؤاد .. أمي حفظك الله

إلى الذي حمل اسم الوالد والولد

قرة عيني .. ابني .. محمد العيد ..

إلى طيور الجنة .. أبناء إخوتي

حاتم .. جنى .. عاصم .. آدم

إلى زوجتي ورفيقة دربي

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى أصدقائي .. زملائي

إلى كل من علمني في العربية حرفا

أهدي تعبي .. شهادتي .. ونجاحاتي

..

صادق جليلة

الإهداء

بفضل الله تعالى أهدي هذا العمل إلى:

من علماني أول كلماتي

وساندني في السير عند أول خطواتي

والديا الكريمين حفظهما الله

إلى من كانت لي نعم العون ونعم السند

طيلة مدة إنجاز هذه المذكرة زوجتي العزيزة

إلى من صبروا معي طيلة مراحل إنجاز هذه المذكرة

أولادي الأعزاء : رنيم – محمد العربي – أبرار

إلى إخوتي وأخواتي مصدر الفرح والدفء في حياتي

إلى كل طلبة وأساتذة قسم العلوم الاقتصادية

بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

.

الطالب: خلايفة فوزي

الإهداء

إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات

إلى أغلى إنسان في الوجود

أمي الحبيبة

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح

وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم

أدامه الله لي

إلى من كانت لي نعم العون ونعم السند

طيلة مدة إنجاز هذه المذكرة زوجتي العزيزة

إلى إخوتي وأخواتي مصدر الفرح والدفء في حياتي وكل العائلة

إلى من صبروا معي طيلة مراحل إنجاز هذه المذكرة

أولادي الأعزاء: ندى – سعد – أحمد

إلى كل طلبة وأساتذة قسم العلوم الاقتصادية

بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

أهدي هذا العمل

.

الطالب: فطحيزة تجاني عبد الوهاب

شكـر وعرفــان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

قال تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم "

وقال صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس، لا يشكر الله "

أولا: نحمد الله حمد الشاكرين، ونثني عليه ثناء الذاكرين

فالحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذه المذكرة

ثانيا: نتوجه بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى صاحبة الفضل

الدكتورة: كريمة حبيب

التي أشرفت على كل صغيرة وكبيرة، وبنصائحها أشرقت حروف هذه الدراسة

فإليك نهدي كل نجاحاتنا وشهاداتنا

ثالثا: نتوجه بجزيل الشكر للأساتذة المحكمين، الذين أزالوا المطبات.

وأناروا الاستبيان حكما وملاحظات. ونخص بالذكر الدكاترة:

شريف بوقصبة، ناصر ضو، نصيرة بلال، عثماني حياة، بن عيسى ريم.

رابعا: الشكر كذلك لمديري وموظفي البنوك محل الدراسة

BNA - BDL - BARAKA - CNEP - AGB - CPA

على مساعدتهم في ملء استمارات الاستبيان.

وأخيرا: كلمة شكر لا تكفي لكل من شجعنا، قدم نصيحة، دعوة، أو كلمة طيبة.

لكل من علمنا حرفا، وكان له فضل علينا. " معلمينا وأساتذتنا "

..

مجموعة البحث

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على أدائها حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة الأساسية وأبعادها تم التعريف بماهية الحوكمة وآلياتها ومبادئها بالنسبة للجنة بازل، وأهميتها بالنسبة للمتعاملين مع البنوك. كما تم التطرق لمتغير الأداء البنكي من خلال عرض محدداته وعرض موجز لأهم المؤشرات المعتمدة في قياسه.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة قصد قياس أثار المتغيرات المستقلة آليات الحوكمة الداخلية على جوانب الأداء البنكي (السيولة، الربحية، التوظيف، كفاية رأس المال) وهو المتغير التابع، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS.V22**. والاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية تم إجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على عينة من موظفي ستة فروع بنكية متواجدة في ولاية الوادي (**BNA-BDL-BARAKA-CNEP-AGB-CPA**). وقد خلصت الدراسة إلى أن آليات الحوكمة الداخلية المتمثلة في مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، وآلية الإفصاح والشفافية تؤثر بشكل كبير على الأداء البنكي، ما عدا آلية التعويضات والمكافآت لم تثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء البنكي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، الأداء المالي، لجنة بازل، الآليات الداخلية.

Abstract:

This study aims to know the impact of the internal mechanisms of banks' governance on their performance, as the descriptive and analytical approach was relied upon to describe the study's basic variables and their dimensions. The nature of governance, its mechanisms and principles were defined according to the Basel Committee, and its importance for those dealing with banks. The bank performance variable was also discussed by presenting its determinants and a brief presentation of the most important indicators adopted to measure it.

In the applied aspect, the case study approach was relied upon in order to measure the effects of independent variables and internal governance mechanisms on aspects of bank performance (liquidity, profitability, employment, capital adequacy), which is the dependent variable, using the statistical program for the social sciences, **SPSS.V22**. Using descriptive and inferential statistical methods, a field study was conducted by distributing the questionnaire to a sample of employees of six bank branches located in the state of El Oued (**BNA-BDL-BARAKA-CNEP-AGB-CPA**). The study concluded that the internal go-

vernance mechanisms represented by the Board of Directors Internal audit, disclosure and transparency mechanisms have a significant impact on bank performance, except for the compensation and rewards mechanism, which has not proven a statistically significant impact on bank performance .

Keywords: governance, board of directors, financial performance, internal audit, Basel Committee, internal mechanisms

فهرس المحتويات

1. فهرس المحتويات:

الإهداء .....

شكـر وعرفـان .....

فهرس المحتويات ..... **I**

فهرس الجداول ..... **IV**

فهرس الأشكال البيانية ..... **VI**

فهرس الملاحق ..... **VII**

فهرس المختصرات والرموز ..... **VIII**

المقدمة ..... أ

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي حول حوكمة البنوك والأداء **1**

تمهيد: **2**

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة في البنوك **3**

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة في البنوك 3

الفرع الاول: مفهوم الحوكمة في البنوك 3

الفرع الثاني : أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك 4

المطلب الثاني: آليات الحوكمة في البنوك 5

الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة البنوك 6

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة البنوك 16

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة البنوك حسب لجنة بازل للمصارف 20

المبحث الثاني: ماهية الأداء البنكي **25**

المطلب الأول: مفهوم الأداء في البنوك 25

الفرع الأول: مفهوم الأداء 25

الفرع الثاني: أهمية قياس وتقييم الأداء البنكي..... 27
الفرع الثالث: الأطراف المستفيدة من تحليل الأداء البنكي..... 27
المطلب الثاني: محددات الأداء البنكي..... 30
الفرع الأول: المحددات الخارجية:..... 30
الفرع الثاني: المحددات الداخلية:..... 31
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء البنكي..... 32
الفرع الأول: مؤشرات الربحية والسيولة..... 33
الفرع الثاني: مؤشرات كفاية وتوظيف رأس المال..... 35
المبحث الثالث: الدراسات السابقة 37
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية..... 37
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية..... 43
المطلب الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية..... 45
خلاصة الفصل:..... 48
الفصل الثاني :الدراسة التطبيقية لعينة من فروع البنوك التجارية 49
تمهيد:..... 50
المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة للدراسة..... 51
المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة..... 51
الفرع الأول: نظرة على البنوك محل الدراسة..... 51
الفرع الثاني : تحديد عينة الدراسة..... 52
المطلب الثاني: طريقة الدراسة..... 52
الفرع الأول: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها..... 52
الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات..... 54
المطلب الثالث: أدوات الدراسة..... 56
الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة..... 56
الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة..... 57

المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (اختبار صدق وثبات أداة الاستبيان) 58
الفرع الأول: صدق أداة الاستبيان 58
الفرع الثاني: الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) 59
الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة 64
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها 65
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة 65
الفرع الأول: عرض نتائج المحور الأول (البيانات الشخصية) 65
الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان (الاتجاه العام لآراء المستجوبين) 71
الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو استبيان أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على أدائها. 77
المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة 78
الفرع الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 78
الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية 79
خلاصة الفصل: 83
الخاتمة: 85
قائمة المصادر والمراجع 88
الملاحق 95

2. فهرس الجداول

جدول رقم (01): المقارنة بين دراستنا و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع 45

جدول رقم (02): عينة فروع البنوك محل الدراسة. 51

جدول رقم (03): توزيع الاستمارات على موظفي فروع البنوك. 52

جدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي 53

جدول رقم(05): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة. 54

جدول رقم (06): يوضح عدد الاستمارات والبنوك التي استرجعت منها 55

جدول رقم (07): معامل الارتباط بين مجلس الإدارة وفقراته 59

جدول رقم (08): معامل الارتباط بين بعد التدقيق الداخلي وفقراته 60

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين بعد التعويضات وفقراته 61

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين بعد الافصاح والشفافية وفقراته 62

جدول رقم (11): معامل الارتباط بين محور الأداء البنكي وفقراته 63

جدول رقم (12): معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل 64

جدول رقم (13): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة 64

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر. 66

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي. 67

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 68

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية. 69

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير ملكية البنك الذين ينتمون إليه 70

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الأول. 71

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد مجلس الإدارة. 72

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد التدقيق الداخلي. 73

جدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد التعويضات. 74

جدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الإفصاح والشفافية..... 75

جدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني. 76

جدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على أدائها 77

جدول رقم (26): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة..... 78

جدول رقم (27): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى..... 79

جدول رقم (28): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية. 80

جدول رقم (29): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة. 81

جدول رقم (30): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة..... 82

3. فهرس الأشكال البيانية:

الشكل رقم (01): الآليات الداخلية لحوكمة البنوك 6

الشكل رقم (02): الآليات الخارجية لحوكمة البنوك 16

الشكل رقم (03): الأطراف المستفيدة من تحليل الأداء البنكي 28

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة التطبيقية 53

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر..... 66

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي. 67

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة..... 68

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية. 69

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير ملكية البنك. 70

4. قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	96
02	استمارة الاستبيان	97

5. قائمة المختصرات والرموز

الرمز	
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
ROA	معدل العائد على الأصول
ROE	معدل العائد على حقوق الملكية
EM	مضاعف حق الملكية
EVA	نموذج القيمة الاقتصادية المضافة
SPSS	البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية

المقدمة

مقدمـة

لاتزال الدول والمنظمات العالمية والباحثين الاقتصاديين المهتمين بموضوع الحوكمة يروجون لوجوب تطبيقها في الشركات وبالأخص في البنوك والمؤسسات المالية، فالفضائح المالية والانهيارات الاقتصادية التي شهدها العالم في العقدين الأخيرين من القرن الماضي والتي كانت البنوك المحرك الأساسي لها بدءا بأزمة انهيار بنك بارنجيز البريطاني «Barings Merchant bank» سنة 1995، وأزمة دول جنوب شرق آسيا 1997، مرورا بفضيحة شركة إينرون «Enron» الأمريكية سنة 2001، وصولا لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2008 والتي عصفت ببنوك عالمية وأبطأت النمو الاقتصادي العالمي للفترة من الزمن، كل هذه الأحداث أدت إلى ارتفاع الأصوات المطالبة بتطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات البنكية. وهذا ما جعل بعض المنظمات الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية «OCED»، ولجنة بازل للرقابة المصرفية تسارع إلى إصدار مبادئها الخاصة بالحوكمة والمناداة بضرورة تفعيل آلياتها الداخلية والخارجية سواء في الشركات أو المؤسسات البنكية.

واستنادا للدور التمويلي والاستثماري المهم للبنوك، فإن تفعيل آليات الحوكمة الداخلية يعد ضرورة ملحة من أجل حماية وضمان حقوق المساهمين، وكافة الأطراف ذوي المصلحة خاصة في ظل النظام العالمي الجديد المبني على الانفتاح ورفع القيود واشتداد المنافسة والترابط الشديد بين دول العالم. فتطبيقات الحوكمة تعتبر أكثر أهمية في القطاع البنكي، حيث تشتمل البنوك على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة التي لا توجد في القطاعات الأخرى وتؤثر بشكل كبير في طبيعة نظام الحوكمة.

I- تحديد إشكالية الدراسة:

إن تفعيل آليات الحوكمة يعد بمثابة ضمانة أساسية لمكافحة الفساد المالي والإداري، من خلال تعزيز الثقة ورفع مستوى الشفافية. كل ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة وأداء الخدمات البنكية مما يسهم في تعزيز قدرة المدراء على تعظيم قيمة البنك وتحسين أدائه، وباعتبار أن الجزائر شهدت هي الأخرى أزمات بنكية حادة كأزمة البنك الصناعي والتجاري وأزمة بنك الخليفة سنة 2003. ورغم عدم إصدار دليل لحوكمة البنوك في الجزائر فإنها أولت عناية خاصة بتطبيق بعض بما جاءت به مخرجات ووصايا لجنة بازل. حيث سن بنك الجزائر مجموعة من نظم التعليمات التي تسهم في تفعيل آليات الحوكمة الداخلية خاصة، مثل النظام 11-08 الخاص بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية والنظام المتعلق بضمان الودائع المصرفية وما صدر مؤخرا من طرف وزارة المالية والمتعلق بقرار تعيين أعضاء مستقلين في مجالس إدارة البنوك العمومية.

وعلى أساس ما تقدم فإن الإشكالية التي نسعى لمعالجتها من خلال هذه الدراسة تتجسد في السؤال الرئيسي التالي:

- هل يوجد تأثير لآليات الحوكمة الداخلية على أداء البنوك محل الدراسة؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية هذه. يمكننا أن نطرح جملة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية مجلس الإدارة وأداء البنوك محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية المراجعة الداخلية وأداء البنوك محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التعويضات والمكافآت وأداء البنوك محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية الإفصاح والشفافية وأداء البنوك محل الدراسة؟

II- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي صغنا الفرضية الرئيسية التالية والتي سنختبر صحتها في نهاية الدراسة.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة الداخلية للبنوك على أدائها.

الفرضيات الفرعية: ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية مجلس الإدارة وأداء البنوك محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية المراجعة الداخلية وأداء البنوك محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التعويضات والمكافآت وأداء البنوك محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية الإفصاح والشفافية وأداء البنوك محل الدراسة.

III-مبررات اختيار موضوع الدراسة:

هناك العديد من المبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والتي تنقسم إلى:

- **المبررات الذاتية:**

- دخول الموضوع ضمن التخصص.
- أهمية الموضوع على المستوى العملي والواقعي.
- رغبة المجموعة في البحث والاطلاع حول الموضوع.

- **المبررات الموضوعية:**

- الموضوع يدخل ضمن مجال دراستنا في تخصص اقتصاد نقدي وبنكي.
- الاهتمام المتزايد بآليات الحوكمة وفاعليتها خاصة بعد طرح بعض البنوك العمومية الجزائرية أسهمها في السوق المالي.
- حاجة النظام البنكي الجزائري لهذا النوع من الدراسات خاصة بعد الأزمات المالية التي عرفها، وعدم وجود دليل لحوكمة البنوك الجزائرية.
- معرفة مدى تأثير آليات الحوكمة الداخلية للبنوك في الجزائر على أدائها.

IV- أهداف الدراسة:

على ضوء ما تم التطرق إليه في مشكلة الدراسة فإن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو اختبار مدى تأثير الآليات الداخلية لحوكمة البنوك في الجزائر على أدائها وذلك من خلال بحث وتحقيق للأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الحوكمة وآلياتها الداخلية والخارجية.
- تعريف الأداء البنكي، محدداته ومؤشراته.
- التأكد من تطبيق آليات الحوكمة في فروع البنوك محل الدراسة.
- قياس أثر آليات الحوكمة الداخلية في فروع البنوك محل الدراسة على أدائها.

V- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة في ما يلي:

- أهمية الحوكمة وأهدافها وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع في مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة التي تتعلق بالفساد المالي والإداري، حيث تزايد الاهتمام بالحوكمة في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والبنكية بصفة خاصة بعد حدوث الأزمة المالية الأخيرة. حيث أثرت على ثقة المستثمرين في الأسواق المالية مما أدى إلى المطالبة بالإفصاح والشفافية في البيانات المالية البنكية حتى تساعد المستثمرين في اتخاذ القرارات واستعادة الثقة في الأسواق المالية.

- الدور الهام الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية غني عن التعريف، بالإضافة لحالات الإفلاس التي وقعت في المؤسسات البنكية العالمية وما عرفه النظام البنكي الجزائري من حالات تعثر وإفلاس لكل من بنكي الخليفة والبنك الصناعي والتجاري. فقد فقدت البنوك ثقة المودعين والمساهمين فازدادت الحاجة أكثر إلى الحوكمة وتطبيقها في البنوك.

- أما الأهمية الثالثة لموضوع الدراسة فتتعلق بأهمية الأداء في حد ذاته، حيث يتبوأ الأداء البنكي مكانة بالغة الأهمية في غالبية الاقتصاديات العالمية، خاصة في الدول القائمة على التمويل البنكي، فالأداء البنكي هو أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية، لما يوفره من معلومات وبيانات هامة للإدارة تستخدمها في قياس مدى تحقيق البنك لأهدافه، وأيضا التعرف على اتجاهات الأداء فيها وذلك بتحديد اتجاه البنك ونجاحه في المستقبل.

VI- الإطار المكاني والزماني للدراسة:

- **الإطار المكاني**: أجرينا دراستنا على مجموعة من فروع البنوك المحلية المتواجدة على مستوى بلدية الوادي:

البنك الوطني الجزائري «BNA»، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط «Cnep-Banque»، القرض الشعبي الجزائري«CPA»، بنك التنمية المحلية « BDL »، القرض الشعبي الجزائري «CPA»، بنك البركة الجزائري «EL BARAKA-BANK» بنك الخليج الجزائر «AGB» .

- **الإطار الزماني**: تم إنجاز الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي 2024.

VII- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بغية الإحاطة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع المطروح قيد الدراسة، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا التساؤلات الفرعية، اعتمدنا في دراستنا على:

- **الجانب النظري للدراسة:**

المنهج الوصفي التحليلي: وذلك من خلال الاستعانة بمختلف المراجع التي تهتم بموضوعنا من الكتب والمجلات وأطروحات الماجستير والدكتوراه. بالإضافة إلى المقالات والمواقع الإلكترونية التي اهتمت بهذا الموضوع، بهدف توضيح كلا من مفهومي حوكمة البنوك والأداء البنكي.

- **الجانب التطبيقي للدراسة:**

تم الاعتماد على:

- **منهج دراسة الحالة:** وهو الأسلوب الضروري لإعطاء الدراسة جانبها التطبيقي، ويعود استخدامه إلى محاولة الوقوف على مدى تأثير آليات الحوكمة الداخلية المتمثلة في مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية الإفصاح والشفافية، وآلية التعويضات على أداء البنوك محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على أسلوب جمع البيانات بواسطة الاستمارة. التي وجهت لإطارات وموظفي فروع البنوك محل الدراسة وذلك بغية استطلاع آرائهم حول إشكالية الموضوع واختبار فرضيات الدراسة.

- **المنهج الإحصائي:** من خلال:

- الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في التكرارات كالنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في تحليل الانحدار البسيط من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة (آليات الحوكمة الداخلية) على المتغير التابع (الأداء البنكي).

- استخدام برنامج SPSS.V.22 في المعالجة الإحصائية للمعطيات المجمعة من خلال استمارة الاستبيان.

VIII- صعوبات الدراسة:

لإعداد هذه الدراسة واجهتنا جملة من المشكلات والعوائق أردنا أن ننوه إليها، حتى لا يقع فيها الزملاء والزميلات طلبة العلم مستقبلا. ومن هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- تطلب إجراءات إيداع الاستبيان في البنوك وقتا طويلا للحصول على الموافقة الأولية من طرف المدراء.
- تعامل موظفي البنوك بنوع من التحفظ في تقديم المعلومات المطلوبة.
- المدة الزمنية المخصصة لإعداد هذه المذكرة ليست كافية، لذلك استوجب منا الاختصار قدر الإمكان.
- قلة عدد العمال في البنوك مما استوجب توسيع دائرة الاستبيان لتشمل بنوكا أخرى.
- انحصرت الدراسة على بعض الآليات الداخلية للحوكمة، رغم أن طموحنا كان أكبر. وهذا بسبب ضيق الوقت في إعداد المذكرة.

IX- محتوى الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الأساسية والأسئلة الفرعية، قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين وخاتمة. حيث طرحنا في الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي حول حوكمة البنوك والأداء، والتي تشمل ثلاث مباحث. حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري لحوكمة البنوك، مفهومها وأهميتها وآلياتها الداخلية والخارجية، وأخيرا مبادئ الحوكمة حسب لجنة بازل. أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى ماهية الأداء البنكي، وهو كذلك تضمن ثلاث مطالب، حيث تناولنا في هذا المبحث مفهوم الأداء البنكي وأهميته، والأطراف المستفيدة من تحليل الأداء البنكي سواء داخل البنك أو خارجه. كذلك تم التطرق لمحددات الأداء البنكي الخارجية والتي من أمثلتها: السياسة النقدية، التدخل الحكومي ... الخ. والمحددات الداخلية والمتمثلة في رأس المال، نمط الإدارة، التكنولوجيا ... الخ. في حين تم تخصيص المطلب الثالث لدراسة بعض مؤشرات قياس الأداء المالي مثل: مؤشرات الربحية والسيولة، مؤشرات كفاية وتوظيف رأس المال. أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه لبعض الدراسات السابقة التي تناولت الإشكالية المطروحة باللغتين العربية والأجنبية، مع المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وأوجه التشابه والاختلاف بينها.

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لاختبار الدراسة النظرية التي تم التطرق لها في الفصل الأول، حيث شملت **الدراسة التطبيقية** اختبار تأثير الآليات الداخلية للحوكمة على أداء البنوك من خلال استبيان تم توزيعه على موظفي وإطارات عينة من فروع البنوك التجارية على مستوى ولاية الوادي. حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إلقاء نظرة على طريقة وأدوات الدراسة. ويتضمن تعريفات بسيطة على فروع البنوك ومجتمع وعينة الدراسة، ثم طرق وأساليب جمع البيانات. والبرمجيات الإحصائية المستخدمة والتأكد من صدق وثبات أداة الاستبيان، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لعرض وتحليل محاور الاستبيان وكذا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي حول حوكمة البنوك والأداء

تمهيد:

نظر للطبيعة الاقتصادية للبنوك وخصوصية نشاطها القائم على إدارة المخاطر المحتملة، الناتجة عن عملياتها المالية اليومية، والتطورات المستمرة في الأنظمة البنكية. ولمعرفة الوضع المالي للبنوك تحظى عملية تقييم الأداء البنكي بأهمية خاصة من قبل المصرفيين والباحثين في المجال، ومن أجل التحوط وتفادي الوقوع في المشاكل المالية وحتى يتسنى لها القدرة على مواجهة التزاماتها اتجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة (المساهمون الدائنون الموردون). سعت البنوك لتبني معايير الحوكمة التي تعد أمرا ضروريا وهاما من أجل ضمان سلامة الأنظمة البنكية، والحفاظ على ثقة الجمهور. والتي تكسب بدورها أهمية كبرى لتحقيق الأداء الأمثل للبنوك.

وكما هو معلوم، فقد اهتم الفكر الاقتصادي بالحوكمة في البنوك خاصة منذ أزمة دول جنوب شرق آسيا سنة 1997، وأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2008. وعليه فإن جميع الأنظمة المالية سارعت لتطبيق ما يسمى بمبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية، باعتبارها نظام عمل جديدة بمختلف آلياته الداخلية والخارجية لما لها من مزايا وخصائص: كتحسين الأداء، تعزيز الرقابة الداخلية، تنفيذ الاستراتيجيات، الشفافية، الإفصاح ... إلخ..

وعليه فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري لحوكمة البنوك من خلال تحديد مفهوم وأهمية الحوكمة وآلياتها ومبادئها حسب لجنة بازل، كما تناولنا أيضا الجانب النظري للأداء البنكي من خلال تحديد مفهومه والأطراف المستفيدة من الأداء البنكي والتطرق لمحدداته ولأهم المؤشرات والنماذج المعتمدة لقياس الأداء في البنوك وأخيرا عرجنا لبعض الدراسات السابقة باللغتين العربية والفرنسية التي تناولت هذا الموضوع، وفي الأخير إظهار الفجوة العلمية التي سعينا لدراستها والخوض فيها. ولإيضاح كل ما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- **المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة في البنوك**
- **المبحث الثاني: ماهية الأداء البنكي**
- **المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة في البنوك

لقد نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة، هذه الأخيرة (نظرية الوكالة) عرفها كلا من المؤلفين Jensen and Meckling 1976 بأنها علاقة يلجأ بموجبها الشخص الرئيسي Principal والذي هو صاحب المال لخدمات شخص آخر (العامل) Agent لكي يقوم بدله ببعض المهام.[1] بالإضافة إلى ما تضمنته هذه النظرية من تعارض في المصالح بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح.

أما البداية الحقيقية لمفهوم حوكمة الشركات كانت في ديسمبر 1992م، حين أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات تقريرها من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان: "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات". أما دوليا فإن أول إعلان رسمي لمصطلح حوكمة الشركات فكان سنة 1999م. عند إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED تقريرا بعنوان "مبادئ حوكمة الشركات"[2]. أما الحوكمة في البنوك فإنها تحظى باهتمام واسع لما تحتويه من معتقدات حول إمكانية تحقيق الرشاد الإداري والرقابي من جهة، ودرع واقي يجنب الوقوع في حالات الفساد المالي بجميع أشكاله من جهة أخرى. حيث سعت جميع الأنظمة البنكية إلى تبني نظام الحوكمة لما يحمله النظام من مقومات الرقابة، المبادئ، المعايير والآليات.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة في البنوك

الفرع الاول: مفهوم الحوكمة في البنوك

تعرف الحوكمة في البنوك بأنها: عملية مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين. بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، التي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحوكمة في الجهاز البنكي سواء على البنوك العامة أو البنوك الخاصة أو المشتركة .[3]

---

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة. **مراجعي الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، ط1، الدار الجامعية الاسكندرية مصر. 2007، ص:23

[2] محمود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي. **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات، كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**. مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات، كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012.

[3] محمد مصطفى سليمان, **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري**, الدار الجامعية , مصر, 2009, ص:309

كما عرفت حوكمة الشركات في البنوك بأنها مجموعة النظم والهياكل التنظيمية، والمعلومات المستخدمة في تحديد الأساليب السليمة التي يستند إليها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، في إدارة جميع الاستراتيجيات والعمليات المنفذة من قبل البنك. وتحدد الحوكمة دور ومسؤوليات وسلطات وحقوق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك، كما تحدد الحوكمة أيضا العلاقة فيما بين الهيئات والشركات التابعة للبنك، بالإضافة إلى العلاقة ما بين المساهمين والبنك وأطراف اصحاب المصالح.

أما لجنة بازل فكان تعريفها لحوكمة البنوك كالآتي:

من **منظور الصناعة المصرفية**، تتضمن حوكمة الشركات الطريقة التي يتم بها إدارة أعمال وشؤون البنوك من قبل مجالس إدارتها والإدارات العليا، والتي تؤثر في كيفية ما يلي:

- وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك
- كيفية الوفاء بواجب المساءلة اتجاه المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين
- كيفية موائمة أنشطة البنك بطريقة آمنة وسليمة، وبما يتفق مع القوانين واللوائح المعمول بها.
- حماية مصالح المودعين.

ويتضح من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة أن الحوكمة في البنوك تفرض وضع الخطط وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات التي تضمن حسن التنفيذ والعمل، وتنسيق المصالح بين المساهمين ومجالس الإدارة بالإضافة إلى أصحاب المصالح الاخرين، وذلك للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للبنك والرقابة على أدائه.[1]

الفرع الثاني :أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك

تعتبر الحوكمة من النماذج الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين والمنظمات لما تحمله من مقومات تدعم الأداء الوظيفي للإدارة ككل، وللبنوك بصفة خاصة، حيث ارتبطت مخاطر القطاع البنكي بالاقتصاد ككل، وبالتالي ارتأت المنظمات الدولية مثل لجنة بازل على العمل لوضع اصدارات تتعلق بمبادئ تطبيق الحوكمة من طرف الإدارة البنكية، لذلك يمكن النظر إلى أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع البنكي بأنه:

[1] كريمة حبيب , **تأثير آليات الحوكمة على الاداء المالي للجهاز المصرفي في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية** , دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (2008-2015), اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2018 ,ص 116

1- التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة أصبح يمثل أحد المعايير التي يضعها المستثمرين في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تصبح لها ميزة تنافسية لجلب الودائع.

2- تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك يؤدي إلى تحسين إدارة البنك وتجنب التعثر والإفلاس، ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة .

3- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء، مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك.

4- التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تشجيع الشركات التي تقترض منها على تبني مفهوم الحوكمة، مما يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والاقلال من التعثر.

5- تحتوي البنوك على مجموعة من الخصائص والعناصر لا توجد في قطاعات أخرى، مثل التأمين على الودائع وإدارة المخاطر النظامية وكذلك هيكل رأس المال الذي يتكون عموما من نسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة. ونظرا لهذه الطبيعة الخاصة، فإن إفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من زبائن ومودعين ومقرضين. ولكن يؤثر أيضا على استقرار البنوك الأخرى. من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم. فيما يعرف سوق ما بين البنوك، وبالتالي فقد يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع البنكي ومن ثم على الاقتصاد ككل.

وبالرغم من أن الحوكمة في البنوك لا تكتسب الصيغة الالزامية إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيارا. [1]

المطلب الثاني: آليات الحوكمة في البنوك

يرتكز تجسيد نظام الحوكمة في البنوك على عدة آليات داخلية وخارجية تساهم في تحقيق الهدف من وجودها، وتنظم مخرجاتها من مبادئ ومعايير تضبط الممارسات المهنية للدور المنوط منها. وتعرف آليات الحوكمة بأنها الطرق التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموما(الأقلية من حملة الأسهم) أو هي مجموعة الأساليب التي تطبق على مستوى الشركة لحل مشاكل حوكمة الشركات[2].

[1] همكة محمد، **الاطار المتكامل للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية على ضوء مبادئ الحوكمة** – دراسة حالة – اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبية تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة غرداية، 2022/2021، ص ص: 65 – 66

[2] نضال عزيز مهدي، **تطوير بنية الحوكمة في البنوك العراقية بغرض تحقيق الشفافية وضبط الأداء المالي–دراسة تطبيقية–** ، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر،2011، ص: 96

ويشير الباحثون إلى أن آليات الحوكمة الداخلية تتمثل في الملاك ومجلس الإدارة وقدرتهم على تحسين اتخاذ القرارات والمراقبة، في حين ينظر إلى آليات الحوكمة الخارجية للشركات على أنها الآليات التي تكمل الحوكمة الداخلية الجيدة لأنها تعرض الإدارة لمعاقبة القوى الخارجية للبنك والمتمثلة في أصحاب المصالح والأسواق وكذا السلطات التنظيمية.

الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة البنوك

تشرف الآليات الداخلية على الأنشطة والفعاليات الداخلية للبنك، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية، ويمكن تصنيف هذه الآليات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الآليات الداخلية لحوكمة البنوك

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على ما سيتم ذكره

1- مجلس الإدارة:

يعتلي مجلس الإدارة الهرم الإداري بصفته الوكيل الأول عن جمعية المساهمين، التي تخول له كل الصلاحيات في تسيير شؤون البنك. وقد ركزت مبادئ حوكمة الشركات للبنوك الصادرة عن لجنة بازل سواء لسنة 1999 أو تلك الصادرة 2006 على مجلس الإدارة من خلال مناقشة عدد من المبادئ التي تلخص دور المجلس وتركيبته، فإذا كانت آليات حوكمة الشركات الأخرى ضعيفة فإن عدم كفاءة المجالس يمكن أن يكوم مكلف للبنوك وبالتالي على الاقتصاد بأسره، وتزداد أهمية مجلس الإدارة كآلية حوكمة الشركات خاصة في الاقتصاديات النامية حيث الحماية القانونية للمستثمرين تكون ضعيفة نسبيا.[1]

ويقع على عاتق مجلس الإدارة في البنوك العديد من المسؤوليات المهمة التي تكمن في:[2]

- وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة البنك وأهدافه وتعظيم حقوق مساهميه وخدمة المجتمع المحلي.
- وضع الإجراءات اللازمة لضمان حصول جميع المساهمين بما فيهم الأقلية، على حقوقهم ومعاملتهم بشكل يحقق العدالة والمساواة دون تمييز.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الالتزام بأحكام التشريعات النافذة.
- وضع إجراءات تهدف إلى منع الأشخاص المطلعين في البنك من استغلال معلومات داخلية سرية لتحقيق مكاسب مادية أو معنوية.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وإحلالهم بغيرهم إذا لزم الأمر.[3]
- إيجاد نظم ملائمة للرقابة والمتابعة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطر والرقابة المالية والالتزام بأحكام القوانين. بما يضمن سلامة التقارير المحاسبية والمالية، وهو ما يتطلب بدوره وجود مراجع خارجي مستقل.

---

[1] علي عبد الله، أحمد القريشي، **دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي – دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص: 137.

[2] همكة محمد, **الاطار المتكامل للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية على ضوء مبادئ الحوكمة , مرجع سابق ص 67**.

[3] منير ابراهيم هندي، **حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**، جامعة طنطا، مصر، طبعة 2011، ص: 25.

- اتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل بما في ذلك إنشاء وحدة خاصة للرقابة والتدقيق الداخلي تكون مهمتها التأكد من الالتزام بتطبيق أحكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية والأنظمة الداخلية والسياسات والخطط والإجراءات التي يضعها مجلس الادارة
- وضع اجراءات عمل خطية لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في البنك ومراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل سنوي، بالإضافة إلى ذلك يتولى مجلس الإدارة المسؤوليات التالية :
- المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية والوظيفية في البنك واعتمادها.
- التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.
- التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد الصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بشفافية.
- وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم، ويجب أن تغطي هذه السياسة (بوجه خاص) آليات تعويضهم عن الضرر وتسوية الشكاوى والخلافات، وتوطيد العلاقات بما يعكس قواعد السلوك المهني للأعوان الإدارية.
- التحقق من توفر الموارد الكافية لتحقيق أهداف البنك عن طريق التأكد من الوضع المالي وقدرة المجموعة على تحقيق الأهداف والعمل على تحسين الكوادر البشرية عن طريق تأهيل وتدريب الموظفين.

وقد لمحت لجنة بازل في نشرتها الأخيرة على الزامية تضمين المجلس للأعضاء غير التنفيذيين باعتباره يعزز الاستقلال والموضوعية لهذا المجلس بالإضافة إلى أن الأعضاء الخارجيين أكثر فاعلية في المراقبة من الأعضاء الداخليين من أجل الحفاظ على سمعتهم، كما أن الأعضاء الداخليين ليس لديهم القدرة على عزل أو استبدال المدراء التنفيذيين سيئو السمعة.[1]

[1] ريم بن عيسى، **اثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمصارف** (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية , العدد الثامن، جامعة الشهيد حمة لخضر , الوادي , الجزائر , 2017، ص: 116

2- التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية):

يمثل التدقيق الداخلي العمود الأساسي من ضمن الأعمدة التي ترتكز عليها الحوكمة في تجسيد مخرجاتها. وتحتاج إدارة التدقيق الداخلي إلى تطوير أعمالها وأساليبها من أجل مهامها الأساسية. حيث أن المهمة الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي سواء كانت كبيرة أو صغيرة (كما يوضح معهد المدققين الأمريكيين الداخليين) هي تقديم التأكيدات المستقلة والموضوعية والخدمات الاستشارية التي تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين العمليات، ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تطبيق منهجية منضبطة في تقييم كفاية الضوابط وتحسين كفاءة عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية .[1]

حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. ومن جملة المهام والوظائف التي يقوم بها المدقق الداخلي ما يلي:

- القيام بالواجبات التي كلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها، وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها لمجلس الإدارة.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.

3- الإفصاح والشفافية.

يعتبر الإفصاح والشفافية أحد المكونات الأساسية للحوكمة في الشركات بصفة عامة حيث اهتمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**). بضمان توفير الإفصاح المتساوي وفي الوقت المناسب، وقد شددت القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على وجوب الإفصاح الدقيق حول كافة البيانات المتعلقة بالموارد المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على الشركة كما اهتمت بمسؤولية المراجع الداخلي والخارجي عن المعلومات المفصح عنها.

[1] بورس بافري، **الاهمية المتزايدة للتدقيق المستمر**، مجلة المدقق الداخلي – الشرق الاوسط-، يونيو 2015، ص22

وعقب قضية الفضيحة المحاسبية لشركة أنرون 2001 والتي من أسبابها: اعتماد الشركة في تسجيلها المحاسبي على العمليات خارج الميزانية، حيث تغيرت أشهر قوانين الإفصاح في الأسواق العالمية وقد أشارت إليه منظمة (**OECD**) سنة 2004 " ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية، وحوكمة المؤسسات. "[1]

ويعد الإفصاح من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية، وعليه يجب أن تشمل القوائم المالية على جميع الملاحظات الإضافية المتعلقة بها. وكل المعلومات المتاحة المتعلقة بالبنك لتجنب تضليل الأطراف المعنية والمهتمة بالمشروع.[2] بسبب الدور الكبير الذي يلعبه الإفصاح فقد اهتم الكثير من المهنيين والباحثين على دوره الفعال في عدم تماثل المعلومات بين الأطراف داخل (الإدارة وكبار المساهمين) وخارج البنوك (الدائنين والاقلية وأصحاب المصالح ...). ولتفادي التضليل والأخطاء ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، يكون كفؤا ومؤهلا حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية بمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء المؤسسة.[3] لكنه وفي بعض الأحيان فإن أصحاب المصلحة والمهتمين بمراقبة البنوك يجدون صعوبة في الوصول إلى المعلومات بسبب غموض البنوك وندرة المعلومات المفصح عنها. عكس السلطات الرقابية التي يكون وصولها للمعلومات أسهل. وفي هذا الإطار فإن اتفاق بازل لعام 2006 يقترح في الركيزة الثالثة حول تعزيز انضباط السوق، وتشجيع الممارسات البنكية الآمنة التي تتطلب الكشف عن المزيد من المعلومات حول مخاطرها ورأس مالها.

كما أنه هناك من يرى بأنه ليس مطلوبا من الشركات الإفصاح عن المعلومات التي قد تضر بمركزها التنافسي في السوق، ولكن هناك حد أدنى من المعلومات التي يمكن الإفصاح عنها والتي تعرف بأنها تلك المعلومات التي يؤدي حذفها أو إدراجها بصورة غير سليمة إلى التأثير على القرارات التي يتخذها المستثمرون أو مستخدمو المعلومات بصفة عامة.[4]

---

[1] أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الأولى 2012، ص: 125.

[2] طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص. ص 25. 26

[3] مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات**، دار الرواد، عمان. الطبعة الأولى 2012، ص: 236

[4] عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك واثرها على بيئة الأعمال – مع الإشارة لحالة الجزائر –**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العوم الاقتصادية، فرع مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، 2012/2011، ص : 39.

4- التعويضات (المكافآت) الإدارية:

آلية التعويضات الإدارية هي المكافآت والحوافز التي يتحصل عليها المدراء التنفيذيون في الشركات، والتي ترتبط بأداء الشركة. والذي يتم قياسه وفقا لأسس الربح المحاسبي أو فقا لتغير سعر السهم ارتفاعا أو انخفاضا، أو وفقا لتوزيعات الأرباح السنوية. [1] وهي من آليات الحوكمة الداخلية التي تستهدف التوافق بين مصالح حملة الأسهم والمدراء من خلال تخفيض تكاليف الوكالة باحتواء التضارب في المصالح بين المساهمين والمدراء التنفيذين في الإدارات العليا بما يجعلها وحدة مصالح متآلفة.

عرف «Hitt et .al , 2003 » آلية التعويضات الإدارية على أنها: « الآلية التي تسعى إلى دمج مصالح المديرين والمالكين وتوحيدها من خلال الرواتب والعلاوات وتعويضات الحوافز طويلة الآجل ».

وعلى الرغم من الدور الايجابي الذي تلعبه آلية التعويضات الإدارية ولاسيما الحوافز طويلة الأمد الى أنها تعتبر ألية معقدة وذلك للأسباب التي ذكرها « Hitt , et.al , 2003، » وهي :[2]

- إن القرارات التي يتخذها المدراء التنفيذيون عادة ما تؤثر على النتائج المالية للشركة، ولكن في الأجل طويل. الأمر الذي يجعل من الصعب تقييم أثر القرارات المالية الحالية على أداء الشركة، إذ أن القرارات الاستراتيجية تنطوي في الواقع على تأثيرات طويلة الأمد على نتائج الشركة.
- وهناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر في أداء الشركات مثل: التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية غير المتوقعة والتي تجعل من الصعب تمييز أثر القرارات الاستراتيجية.

وقد استحوذ موضوع تقييم أداء المدراء ومكافآتهم بأهمية متزايدة في السنوات الأخيرة. لا سيما بسبب المستويات المفرطة للمكافآت المدفوعة للمدراء الذين تسببوا في انحدار شركاتهم، مما أثار الشكوك حول استخدام هذا الأسلوب كآلية لحوكمة الشركات، [3] وفي الواقع فإن موجة التحرير المالي التي حدثت في نهاية التسعينات أتاحت فرصا غير مسبوقة للمخاطرة في الصناعة المصرفية أراد كبار المسؤولين التنفيذيين الاستفادة منها.[4]

---

[1] مصطفى قطب جاب الله نصر، **تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي للشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية**، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر،2009، ص: 50

[2] خلود عاصم ، وناس العبيدي، **دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، جامعة بغداد، المجلد 06، العدد 17، العراق،2011، ص: 151.

[3] Valentine V. Craig , **The Changing Corporate Governance Environment: Implications for the Banking Industry,** FDIC banking review, volume 16,no. 4,USA,2004 , P-P: 124-125

[4] Hamid Mehran, Alan Morrison, Joel Shapiro, **Corporate Governance and Banks: What Have We Learned from the Financial Crisis?,** Staff Report no. 502, Federal Reserve Bank of New York, USA,June 2011,p-p :5-9 .

5 ـ هيكل الملكية

إن هيكل الملكية لأي مؤسسة يؤثر بشكل كبير على جهات المسؤولة عن اتخاذ القرار وحوافز المدراء. فكما درس الفكر الاقتصادي العلاقة بين الحوكمة والأداء، وقضيه فصل الملكية عن الإدارة، درس أيضا العلاقة بين هيكل الملكية والأداء. حيث تناولت أدبيات الحوكمة هيكل ملكية المؤسسات بصفة عامة من خلال مجموعة من الجوانب هي: تركز الملكية، الملكية الإدارية، ملكية الحكومة، ملكية المؤسسة، والملكية الأجنبية.

5-1 تركز الملكية

يرتبط مصطلح تركز الملكية في البنوك بعنصرين هما: عدد المساهمين الكبار (Blockholders)، والنسبة المئوية للأسهم التي بحوزتهم هؤلاء المساهمين. والتي عادة ما تفوق 05% أو أكثر من مجموع أسهم البنك. وهنا نجد نوعين من الملكية:

أ. هيكل الملكية المركزة:

وهو الهيكل الذي يضم عددا قليلا من المساهمين، لكنهم يمتلكون الحصة الأكبر من أسهم البنك، ويمتاز هؤلاء المساهمون بـ

- الكفاءة في ممارسة مثل هذه الحقوق التي تتيح لهم إدارة البنك من خلا تمثليهم المباشر في عضوية الإدارة؛
- تأييد القرارات الاستراتيجية التي تركز على تطوير أداء البنك على المدى الطويل؛
- تفضيل الإبقاء الاستثمارات في البنك لمدة طويلة؛
- تعظيم المنافع الخاصة من خلال السيطرة على الإدارة على حساب صغار المساهمين؛
- السعي إلى تحويل أصول الشركة إلى الأنشطة ذات المخاطر المرتفعة.

لكن ما يعيب هياكل الملكية المركزة أما يعرف بنظام الداخليين أنه قد يعرض الشركة للفشل في بعض مجالات الحوكمة فقد يلجأ بعض المساهمين الكبار أو أصحاب الكتل التصويتية إلى التواطؤ مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب المساهمين الأقلية، خاصة في ظل ضعف الحماية القانونية للمستثمرين مما يعرض المساهمين الأقلية للمخاطرة كبيرة. [1]

[1] مصطفى قطب جاب الله نصر، **تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي للشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية**، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر،2009، ص: 57

ب. هيكل الملكية المشتتة:

يظهر هذا النوع من هيكل الملكية في الدول التي تتوافر فيها الحماية القانونية للمستثمرين حيث يكون هناك عدد كبير من المساهمين كل منهم يملك عدد صغير من أسهم الشركة، وعادة ما يفتقر صغار المساهمين إلى الحافز أو الدافع القوي للرقابة على سلوك المدراء. كما أنهم يميلون على عدم المشاركة او الانغماس في القرارات أو السياسات الإدارية ومن ثم يطلق عليهم الخارجيين، ويشار إلى نظم الملكية المشتتة بنظم الخارجيين.

ويتميز هيكل الملكية المشتت بوجود أعضاء مستقلين لمراقبة السلوكيات الإدارية والإشراف على بقائها تحت السيطرة، ويميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن لمعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية المصالح وحقوق المساهمين بقوة لذلك تعتبر نظم الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فساد.

أما نقاط الضعف التي تؤثر على هذا النظام فهي أن الملاك المشتتون يسعون إلى تعظيم الأرباح في الأجل القصير، لذلك يميلون إلى الموافقة على الاستراتيجيات والسياسات التي تنشأ عنها مكاسب في الأجل القصير، ولكنها قد لا تعمل بالصورة على تشجيع الأداء طويل الأجل للشركة[1]، بالإضافة إلى أن المدراء يمتلكون قدرات فائقة على حجب تدفق المعلومات، في حين أن صغار المساهمين يفتقرون للمعلومات بسبب قلة الخبرة، مما يدفعهم للجوء كل مرة إلى المراقب الخارجي. مما يجعلهم يتحملون مالية كبيرة في مقابلها منافع محققة ضئيلة بسبب نسب المساهمة الضئيلة.

2-5 الملكية الإدارية (ملكية المجلس)

تنشأ الملكية الإدارية أو ما يعرف بملكية المجلس عندما يكون المدراء يشكلون جزءا من أصحاب الشركة، وقد تم تناول تأثير الملكية الإدارية على أداء الشركات مبكرا فمن وجهة نظرية الوكالة فإن هناك علاقة ايجابية بين الملكية الإدارية والأداء المالي للشركة وهذا يتماشى مع وجهة نظر « Jensen and Meckling 1976». فمن منظور الحوكمة المدراء أصحاب حصص الأسهم الكبيرة قد يختلفون عن المدراء المعينون بشكل خاص في دوافعهم وحوافزهم المالية، فالمدراء المالكون لن يستفيدوا فقط ماليا من أجورهم في إدارة الشركة ولكن كمساهمين أيضا سيكافئون بأدائهم الجيد من خلال نصيبهم من أرباح الشركة.

[1] مصطفى قطب جاب الله نصر، **مرجع سابق**، ص: 58

هذه العلاقة الإيجابية بين ملكية المدراء وأداء الشركات تم اثباتها من خلال عدة دراسات في قطاعات مختلفة من بينها دراسة (Palia and Lichtenberg ,1999) التي أجريت على 225 شركة تصنيع في الفترة «1982-1993»، لكن قد لا تنطبق في حالة البنوك بسبب الاختلاف في هيكل الملكية وأصحاب المصالح المعنيين، ففي دراسة أجريت في القطاع المصرفي الأرجنتيني ذكرت بأن ملكية المجلس العالية تؤدي إلى ارتفاع المخاطر في محفظة القروض وبالتالي درجة أعلى من القروض المتعثرة في محفظة البنك، ومن بين أسباب هذه العلاقة السلبية كما يرى (Pinteris, 2002) صراع الوكالة الذي ينشأ بين مالكي البنك والمودعين.[1] كما يربط البعض ارتفاع الملكية الداخلية أو الملكية الإدارية في زيادة الحافز للانخراط في سلوكيات المخاطرة.

5-3 ملكية الحكومة للبنوك

في هذا النوع من الملكية يرى المنظرون السياسيون بأن ملكية الحكومة للبنوك يجعلها مصدرا لتمويل المشاريع ذات الأغراض السياسية، وليس تلك المشاريع الواجب تمويلها، والتي قد تنعكس سلبا على اداء البنوك. ولدراسة نتائج ذلك فقد أكدت مجموعة من الدراسات منها: (Barth. Caprio and Levine 2004) أن هذه البنوك المملوكة للدولة تتميز بضعف الكفاءة وعدم ربحية القروض وتباطؤ النمو المالي والتطور الاقتصادي، مما أدى إلى ارتفاع القروض المتعثرة وانخفاض الربحية. وسبب ذلك:

- أن الحكومة تهتم بالمصلحة الاجتماعية التي قد لا تتوافق مع الربحية.
- عدم وجود مصلحة شخصية للقائمين على تلك المؤسسات، أن تدار بكفاءة ونجاعة.

5-4 الملكية المؤسسية للبنوك

مع فصل الملكية عن الإدارة زادت ظاهرة المستثمرين المؤسسين اصحاب الشركات، فاصبحوا القوة الأساسية والضاربة في الاسواق المالية. ففي بورصة لندن بلغ حجم الأموال المحتفظ بها لدى المستثمرين المؤسسين أزيد من 50% من أسهم الشركات المقيدة في بورصة لندن. بينما بلغ أزيد من 67% من الأسهم المدرجة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2010. فامتلاك هذه النسبة الكبيرة من الأسهم له تأثير كبير في المستثمر فيها. وبالتالي قدرتهم في التأثير على السياسات والأنشطة التي ينفذها المدراء.

[1] كريمة حبيب، **مرجع سابق**، ص:145

5-5 الملكية الأجنبية للبنوك

أثبتت بعض الدراسات مثل دراسة (De Young and Nolle 1996) أن البنوك المملوكة لجهات أجنبية أقل كفاءة من البنوك المحلية، لكن هذه الدراسة أجريت على اقتصاديات الدول المتقدمة وأهملت الدول النامية. ويرجع سبب تفوق البنوك المحلية في الدول المتقدمة إلى كونها أقدم تأسيسا وأكثر تنظيما وخبرة وسمعة.

بينما تتفوق البنوك الأجنبية في الدول النامية بسبب أن هذه الأخيرة لها القدرة على تنويع المخاطر والدخول للأسواق المالية، وتقديم الخدمات للعملاء متعددي الجنسيات. وذلك بسبب تطور أنظمتها المحاسبية وتكنولوجيتها ونظام أمنها، عكس ما هو معمول في بنوك الدول النامية. وبالتالي فدخول البنوك الأجنبية لاقتصاد ما سوف يعزز تلك البنوك المحلية ويدفعها لتطوير أنظمتها حتى تتمكن من المنافسة بفعالية واحترافية، مما قد يرجع سلبا على البنوك الأجنبية بالمشاكل المالية.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة البنوك

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح، ودور الأسواق والأطراف الخارجية في الرقابة على أداء المدراء بالشركات، بالإضافة إلى الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية والهيئات الرقابية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة للضغط الهائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة. ويمكن تصنيف هذه الآليات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الآليات الخارجية لحوكمة البنوك

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على ما سيتم ذكره

1- المراجعة الخارجية:

يقوم المدقق الخارجي بإبداء رأيه حول مدى صحة القوائم المالية، وتوافقها مع المعايير المتعارف عليها، ولكي يتسنى له ذلك ينبغي على المدقق الخارجي وفي إطار ما تمليه الأبعاد النظرية والتطبيقية لإطار التدقيق القيام بالفحص والتحقق من العناصر الآتية:[1]

- التحقق من الإجراءات والطرق المطبقة.
- مراقبة عناصر الأصول والخصوم.
- التأكد من التسجيل السليم للعمليات.
- التأكد من التسجيل السليم لكل الأعباء والنواتج التي تخص السنوات السابقة.
- محاولة كشف أنواع الغش، التلاعب والأخطاء.
- تقييم الأداء داخل النظام والمؤسسة ككل.
- تقييم الهيكل التنظيمي.
- تقييم الأنظمة الرقابية.

فالمراجع الخارجي يقوم بدور مهم في إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية والقوائم المالية التي تصدرها الشركات وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده، وهو الأمر الذي يجعل دور المراجعة الخارجية جوهريا وفعالا في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض الملاك وإدارة الشركة كما يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات.[2]

2- القوانين واللوائح التنظيمية

تعتبر القوانين واللوائح بوصلة الفاعلين الأساسيين في الحوكمة وكدليل إرشادي لهم، من جهة يضمن الحماية الذاتية للأطراف ذات العلاقة: الموردين والعاملين وأصحاب الأعمال وغيرهم، ومن جهة أخرى توفير إجراءات التصفية في حالة التعثر والإفلاس، وتخضع البنوك عادة لعدة قوانين وأنظمة خاصة تفرضها السلطات الرقابية الممثلة في الغالب بالبنك المركزي بالإضافة إلى القانون الأساسي الذي يحكم وينظم الشركات في البلاد.

---

[1] بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة** دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الهضاب العليا سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العوم التجارية، تخصص: دراسات مالية ومحاسبية معمقة , جامعة فرحات عباس, سطيف , 2011,ص8.

[2] زكريا صلاح علي حسن، **مدخل مقترح لتعظيم حقوق المساهمين في ظل آليات الحوكمة بالشركات المصرية**، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، تخصص أدارة مالية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2013، ص:112.

أ- الحماية القانونية للشركات:

تفرض حكومات البلدان في جميع أنحاء العالم قوانين ولوائح مختلفة مثل قانون الشركات وقوانين سوق رأس المال وأنظمة داخلية ومواثيق لحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، مثل قانون Sar banes – Oxley Act. وهو قانون أمريكي صدر سنة 2002 عقب أزمة إينرون وورلدكوم يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية. وبالتالي فإن هذا القانون سيحمل الرئيس التنفيذي CEO ومدير القطاع المالي CFO المسؤولية الشخصية عن إعلان البيانات المالية الخاطئة. نذكر بعض القواعد التي فرضت على الشركات المساهمة وتتمثل في: [1]

- ضرورة تشكيل مجلس الإدارة من أغلبية أعضاء مستقلين.
- تعميق الدور الإشرافي للجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية والتكفل بمهمة واعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها.
- دور المدير التنفيذي الأعلى ومدير الشؤون المالية تقييم صحة التقارير المالية ونظام الرقابة المالية، وكذلك وضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في البنك على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في البنك، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في البنك.

ب- **الإشراف والرقابة التنظيمية:** في أي بنك تتعارض مصالح مودعي البنك مع مساهميه ويعود هذا التعارض للرغبة مودعي البنك في تأمين أموالهم، أم المساهمين فيطمحون إلى تحقيق عائد أعلى من خلال الاحتفاظ بالأصول المحفوفة بالمخاطر، وهذا ما يجعل الحكومة ممثلة في البنك المركزي تتدخل في حماية أموال المودعين الدافعين للضرائب مما يجعل الرقابة التنظيمي والإشراف آلية مهمة في الحوكمة [2]. ففي الصناعة المصرفية يلعب ارتفاع مستوى القوانين واللوائح التنظيمية دورا هاما كآلية لحوكمة البنوك.

[1] همكة محمد، **مرجع سابق**، ص: 72

[2] ريم بن عيسى، **دراسة تحليلية آليات حوكمة الشركات على الأداء المصرفي (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الجزائرية)**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية :2018-2019، ص:48

3- منافسة (سوق المنتوجات / الخدمات) وسوق العمل الاداري:

تعتبر المنافسة على مستوى سوق المنتوجات والعمل الإداري (المنتوجات / الخدمات) أحد أهم الآليات التي ترتكز عليها المنافسة لحوكمة الشركات، حيث أثبت بعض الباحثين أن عدم التأهيل للإدارة يعكس فشلها وهذا ما يضعف دورها في سوق المنافسة السوقية. حيث يؤكد على هذه الأهمية كلا من (Hess & Impavido1996). وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة) فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس الحقل الصناعي، وبالتالي تتعرض للإفلاس إذ أن منافسة سوق المنتوجات أو (الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، خاصة إذا كان هناك أسواق فعالة للعمل الإداري.

إن وجود سوق نشطة لمراقبة المؤسسات أمر ضروري للتخصيص الكفء للموارد، حيث أنها تسمح بإزالة المدراء غير الأكفاء واستبدالهم بمدراء قادرين على تحقيق أهداف البنك وتحسين أدائه .[1]

4- الاندماج والاستحواذ:

يعرف الاندماج بأنه تكوين بين مؤسستين أو أكثر، أما الاستحواذ فينشأ برغبة المؤسسة ذات الشأن الواسع في تملك مؤسسة أخرى أقل وزنا منها. يهدف الاندماج والاستحواذ بين المؤسسات البنكية إلى :[2]

- تهيئة الظروف الملائمة لتنويع وتحسين مستوى جودة الخدمات البنكية وكسب المزيد من ثقة العملاء؛
- خلق كيانات مصرفية كبيرة قادرة على حشد المزيد من الموارد المالية؛
- استقطاب المزيد من الودائع والمدخرات وتمويل المشروعات الاقتصادية الكبيرة ذات الجدوى الاقتصادية.
- الاستفادة من وفرات التكلفة الناتجة عن مزايا الإنتاج الكبير والتطور التكنولوجي.
- القدرة على تحمل المخاطرة.
- تحسن مستوى الأيدي العاملة نتيجة توفر الخبرة والتدريب الجيد.

[1] همكة محمد مرجع سابق، ص: 72

[2] عزمي وصفي عوض، **اهمية الاندماج والاستحواذ كتوجه حديث لتعزيز الأداء المالي والتنافسي للمصارف المحلية الفلسطينية**، (دراسة حالة بنك فلسطين والبنك الوطني) , مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية , المجلد21 , العدد12, 2019.

كما تساهم أيضا عمليات الاندماج والاستحواذ على :[1]

- ارتفاع تصنيف البنوك المندمجة.
- اعادة الهيكلة للبنوك المندمجة.
- تعظيم ربحية البنوك وزيادة قدرتها التنافسية.
- ارتفاع القيم السوقية لأسهم المصارف المندمجة.

ويشير كل من (**John and Kedia**) إلى وجود العديد من الأدبيات التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاستحواذ يعد آلية مهمة من آليات الحوكمة خاصة في بلد مثل الولايات المتحدة الأمريكية عبلى سبيل المثال، وأنه بدون الاستحواذ لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض .[2]

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة البنوك حسب لجنة بازل للمصارف

وضعت لجنة بازل للمصارف عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في البنوك، هدفت اللجنة من إصدار الورقة الاستشارية المذكورة إلى مُساعدة السلطات الرقابية على تبني الممارسات السليمة للحوكمة الشركات في المنظمات المصرفية في الأقطار التي تعمل فيها، مستفيدة بذلك من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 بهدف مساعدة الحكومات لتحسين الأطر المؤسسية للحوكمة الشركات، وتقديم إرشادات لمراقبي الأسواق المالية والمشاركين فيها.

وفي فيفري 2006 أصدرت لجنة بازل نسخة ثانية محدثة بعنوان corporte gouvernance of banking organisation Enhancaing تركز فيها على مبادئ حوكمة الشركات بالمؤسسات المصرفية والمتمثلة في وظائف ومسؤوليات كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، وقد قدمت اللجنة ثمانية مبادئ للبنوك من أجل العمل على تحسين وترقية وتعزيز معايير الحوكمة السليمة في البنوك وهي كالتالي: [(3)]

[1] مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي**، مجلة أبحاث اقتصاديات وإدارية , العدد السابع , جوان 2010.

[2] خلف الله بن يونس، زيتوني كمال، دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 14، العدد 1، الجزائر سنة 2019، ص ص:198.199

[(3)] BCBS, **Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations**, Op.cit ,p – p:06-18.

المبدأ الأول: ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين للمناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة الشركات، بالإضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم في شؤون البنك.

فمجلس الإدارة هو المسئول النهائي عن السلامة المالية والتشغيلية للبنك، ويمكن للمجلس وأعضاءه تعزيز حوكمة الشركات بالبنوك من خلال:

- إدراك وتنفيذ دورهم الرقابي بما في ذلك من فهم واستيعاب للمخاطر المحيطة بالبنك.
- صياغة الاستراتيجية العامة لأعمال البنك بما فيها سياسة المخاطر وإجراءات إدارتها.
- تجنب تضارب المصالح في أنشطتهم وأن يبتعدوا عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه اتجاه البنك.
- أن يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة.
- تطوير والحفاظ على مستوى ملائم من الخبرة لأجل نمو البنك في الحجم والتعقيد.
- تقييم دوري لممارسات الحوكمة الخاصة بالمجلس، بما في ذلك ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وإدارة تضارب المصالح بتحديد نقاط الضعف المتواجدة فيها وإجراء التغيرات حسب الضرورة.
- تنظيم اجتماعات منتظمة مع الإدارة العليا والمراجعة الداخلية لمراجعة سياسات البنك، وإنشاء خطوط للاتصال ورصد التقدم المحرز نحو الأهداف المشتركة.
- تعزيز سلامة ومتانة البنك، وفهم البيئة التنظيمية وضمان حفاظ البنك على علاقة فعالة مع المراقبين.

ينبغي على البنوك أن يكون لديها عدد كاف والتكوين المناسب للمدراء القادرين على العمل بشكل مستقل، وترى لجنة بازل أنه من المفيد لمجالس إدارات البنوك إنشاء بعض اللجان متخصصة لتقديم المشورة للمجلس بما يُساهم بقدر أكبر من الشفافية والمساءلة خاصة في عدد من البلدان التي تكون الشركات لديها مجلس واحد يجمع بين الرقابة ووظائف الإدارة، ومنها لجنة تنفيذية وأخرى للمراجعة حيث تقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم. كما يشكل مجلس الادارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، التشغيل ،السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظام الأجور بما يتماشى مع أهداف واستراتيجية البنك.

المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الاستراتيجية للبنك وعلى قيمه المؤسسية بما يحفظ مصالح المساهمين والمودعين والتي يجب إبلاغها إلى جميع أعضاء المنظمة المصرفية

على مجلس الإدارة ضمان أن الإدارة العليا تطبق السياسات والإجراءات الرامية لتعزيز السلوك المهني والنزاهة، كما عليه ضمان أن الإدارة العليا تنفذ السياسات التي تحظر(أو تحد بشكل مقبول) الأنشطة والعلاقات والوضعيات التي يمكنها أن تقلص من جودة حوكمة الشركات مثل:

- تضارب المصالح.
- الإقراض للرؤساء والموظفين وللمديرين أو للكبار المساهمين (حسب ما يسمح به القانون الوطني)، وهذا الإقراض يجب أن يخضع للمراجعة من قبل المدققين الداخليين والخارجيين والمشرفين.
- تقديم معاملة تفضيلية لأطراف ذات علاقة والكيانات المفضلة الأخرى على سبيل المثال: (إقراض بشروط ميسرة، التنازل عن عمولات).

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس الإدارة وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة داخل المنظمة المصرفية

إن مجلس الإدارة الفعال يحدد السلطات والمسؤوليات الرئيسية التي على عاتقه وعلى عاتق الإدارة العليا، كما يعتبر المجلس هو المسؤول على الإشراف عن أنشطة الإدارة ومدى توافقها مع سياسات المجلس، وكذلك فإن الإدارة العليا مسؤولة عن تفويض السلطات والواجبات إلى موظفي البنك وعن إنشاء هيكل إدارة يعزز المساءلة.

المبدأ الرابع: ينبغي على المجلس ضمان رقابة ملائِمة من الإدارة العليا بما يوافق سياساته.

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية. تتوافق مع سياسة المجلس. وأن المسؤولين بالبنك يمتلكون المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك، وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة، ووفقا للنظام الفعال للرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل الذي تقوم به وظيفتي التدقيق الداخلي والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال وكفاءة وتأهيل المراجعين، وبوظائف الرقابة الداخلية (الالتزام بالمواثيق والقانونين) باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك. وبغرض تحقيق الأهداف الهامة على وجه الخصوص. عليه التأكد من المعلومات التي يتم الحصول عليها عن كل العمليات المحاسبية. وبالتالي وجب على الإدارة العليا للبنك أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل .

كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة. وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن المستحسن أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السادس: ينبغي على المجلس ضمان ملائمة سياسات المكافآت مع ثقافة البنك ومع أهدافه الاستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

ينبغي على مجلس الإدارة تصميم لجنة من المجلس مكلفة بتحديد أو المصادقة – بما يتفق مع سياسة الأجور المعتمدة – على تعويضات أعضاء المجلس والإدارة العليا. وضمان أن أي تعويضات تمنح بتوافق والعناصر المذكورة سابقا، قد تكون هذه اللجنة مؤلفة كليا أو بأغلبية من المدراء المستقلين لتخفيف التضارب المحتمل في المصالح وتقديم ضمانات للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.

المبدأ السابع: ينبغي على مجلس الإدارة إدارة وحوكمة البنك وفق أسلوب شفاف.

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية،

التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الادارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء .

المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها، بحيث يمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر، عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

المبحث الثاني: ماهية الأداء البنكي

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، لأنه من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة وكاملة عن سير المهام البنكية (الداخلية والخارجية). إلا أن اختلاف أعمال وطبيعة نشاط البنوك التجارية التي تعتمد على جلب الأموال من المدخرين وإعطائها للمستثمرين على شكل قروض، أدى إلى تعدد وجهات النظر بشأن تحديد المعايير والمؤشرات الخاصة لقياس الأداء البنكي. ولذا سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد مفهوم الأداء البنكي ومحدداته، كما سنتطرق إلى أهم المؤشرات والنماذج المعتمدة في قياس الأداء البنكي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء في البنوك

يعتبر الأداء أحد المؤشرات الهامة التي تبنى عليه جل القرارات والتوجهات ونشاطات المؤسسات، فهو يبرز اتجاه وسيرورة نشاط المؤسسة كما يحدد نسبة تحقيق الأهداف المرجوة وتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة. وبالتالي فالأداء يعكس مدى نجاح أو فشل المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

تعددت مفاهيم الأداء واختلفت من باحث لأخر، على غرار العديد من المصطلحات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بالإضافة إلى أن الأداء متعدد الجوانب والأبعاد، بالإضافة إلى اقترانه و تداخله مع مفاهيم أخرى مثل: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والمردودية.

فالأداء **لغة** مشتق من الكلمة لاتينية الأصل (PERFORMER) والتي تعني المنح والإعطاء[1]. أما في اللغة الانجليزية فاشتقت إلى (PERFORMANCE) وتعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"[2]. أما في اللغة الفرنسية فتعني وضعية الحصان في السباق، أي "الاستعداد الكامل".

[1] فضيلة بولعيز ،**أثر الحوكمة على الأداء المالي للبنوك– دراسة حالة البنوك التجارية الجزائرية–** مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، السنة الجامعية 2018/2017، ص:36.

[2] عبد المليك مزهودة . **الأداء بين الكفاءة والفاعلية – مفهوم وتقييم –** مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، الجزائر نوفمبر 2002، ص86.

أما في الأدبيات الاقتصادية والإدارية فقد تعددت واختلفت التعريفات والمفاهيم والتي كما قلنا سابقا بسبب تعدد المؤشرات والمقاييس التي يستخدمها الباحثون في دراسة وقياس الأداء ومن أهم تلك التعريفات نجد ما يلي:

تعريف (**Eccles,1991**) الذي عرف الأداء بأنه: " انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها. "[1] ، كما عرفه كل من (**Robins et Wlersema,1995**) بأنه:" هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى.[2]

وحسب رأي (**kotler & Armstrong ,1999**) أن الأداء يمثل:" مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ولحد منها ." بالإضافة إلى تعريف (**David,2001**) على أنه " مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعة والمرسومة.[3]

ويعرف أيضا: " تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل بعد تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء[4]، أما الأداء من وجهة نظر القانون هو الفعل المطلوب أداؤه بموجب العقد، وأن تأثير الأداء الناجح هو إلزام الشخص المكلف بأداء الفعل لأي مسؤولية تعاقدية مستقبلية، وأن كل طرف من أطراف العقد ملزم بأداء التزاماته استنادا للبنود المنصوص عليها.

ومنه ومما سبق فإن " **الأداء هو المرآة التي يمكن من خلالها قراءة الوضع المالي لأي مؤسسة، ومعرفة إمكانياتها الحالية من خلال ما يوضحه المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية، والذي من خلاله يمكننا أن نتنبأ بإمكانية استمرارها وقدرتها على التكيف مع الوضع الراهن أو فشلها وإفلاسها** ".

---

[1] مهدي محمد عطية، موحي الجبوري، **مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي –دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري العام 2002**، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والانسانية، المجلد 14، العدد 1، العراق 2007 ، ص:252.

[2] وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء بطاقة تقويم متوازن**، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والطباعة، 2009 الأردن، ص:38.

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص64

[4] إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، "**التسيير المالي (الإدارة المالية)**، "الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، ،2006، ص: 60.

الفرع الثاني: أهمية قياس وتقييم الأداء البنكي.

يمكن تلخيص أهمية قياس الأداء البنكي في جملة من النقاط أهمها:

- تمكن المدراء من تحديد مستوى الأداء الكلي للبنك، فضلا عما يشير له من نقاط قوة داخلية.
- توطيد العلاقة بين مختلف الأعوان الاقتصاديين، وذلك بتحسين الصورة والوضعية المالية للبنك.
- المساعدة في إجراء عمليات التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
- تشخيص العراقيل التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المرجوة، والعمل على تجنبها مستقبلا.
- متابعة نشاط المؤسسة وطبيعتها، ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة.
- الأداء المالي المتفوق يتيح للبنك الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة.
- الأداء المالي المتفوق يساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.
- يعتبر الأداء المالي من أفضل الأدلة حول قياس أداء المنظمة استراتيجيا.[1]
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المعيار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرات الواقعية.[2]

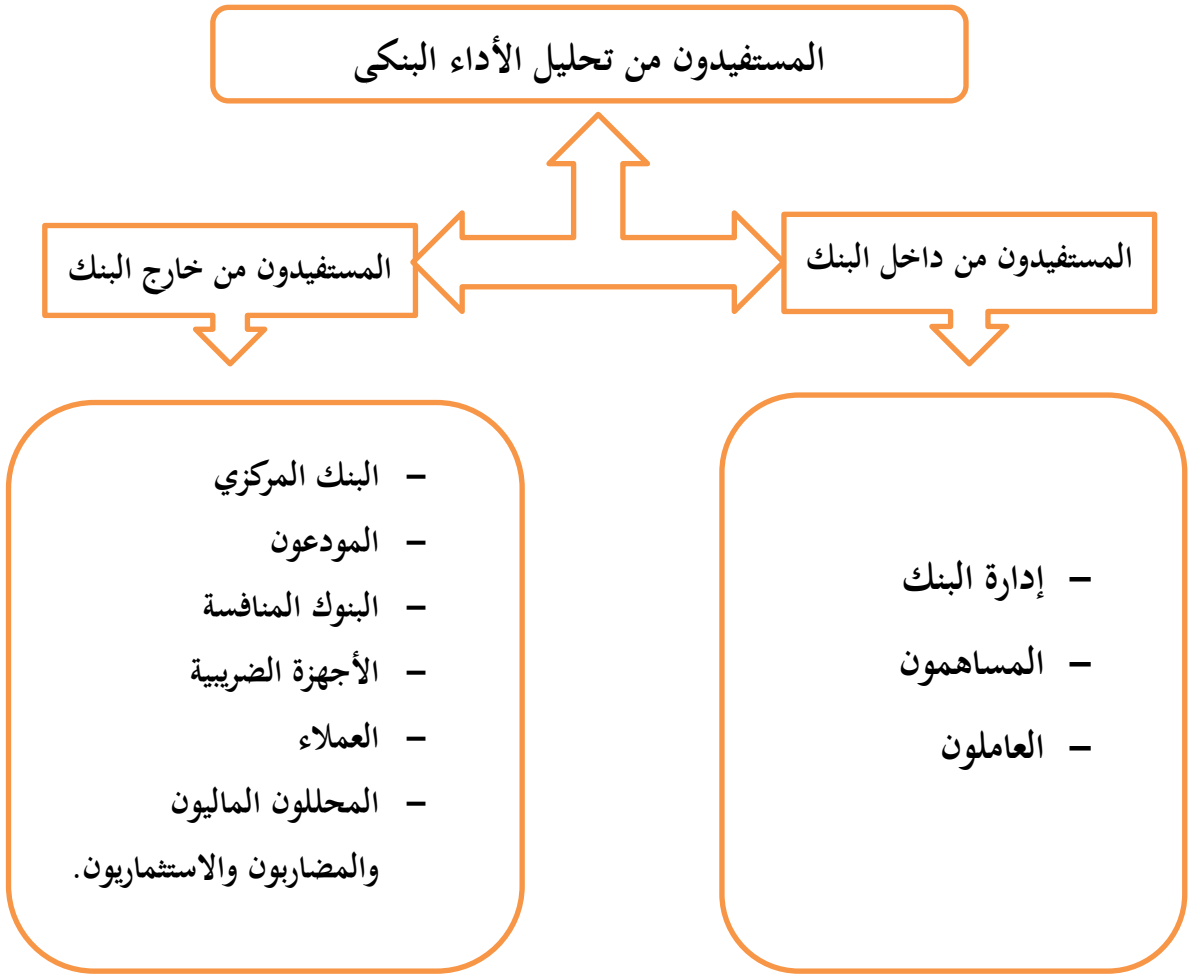
الفرع الثالث: الأطراف المستفيدة من تحليل الأداء البنكي.

هناك العديد من الأطراف والجهات التي تحتاج إلى معرفة الوضعية المالية للبنوك سواء داخليا أو خارجيا، وذلك بسبب زيادة عدد المتعاملين الاقتصاديين، والشكل التالي يوضح الجهات المستفيدة من الأداء في البنوك:

[1] عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية –** مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، الأردن 2010، ص:97.

[2] خلفي معاذ وباحوش أيمن، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات المالية –دراسة حلبة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (فرع سطيف)**: مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف سطيف، السنة الجامعية 2020-2021، ص:10.

الشكل رقم (03): الأطراف المستفيدة من تحليل الأداء البنكي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على ما سيتم ذكره

أولا: الأطراف المستفيدة داخل البنك:

1- **إدارة البنك:** يهتم البنك بتحليل الأداء لعدة أسباب منها ضرورة التوفيق بين هدفي السيولة والربحية وضرورة ممارسة الوظائف الإدارية الذي من شأنه تحديد الانحرافات وتصحيحها.

2- **المساهمون:** تتحمل مجموعة المساهمين المخاطر النهائية حيث لا يتحصل المساهمون على أرباحهم ما لم يحقق البنك ربحا سنويا. أما في الإفلاس وحسب التعليمات المعمول بها فإن آخر ما يسدد هي حقوق الملكية.

3- **العاملون في البنك:** لابد للعاملين معرفة الوضعية المالية للبنك والتأكد من سلامة الجهاز ومتانته وذلك للاطمئنان على استقرارهم الوظيفي وقدرة البنك على دفع مرتباتهم والحوافز.

ثانيا: الأطراف المستفيدة خارج البنك:

1- **البنك المركزي:** بصفته بنك البنوك والمسؤول عن الرقابة الداخلية على كل البنوك وحتى يتسنى له القيام بمهامه لصالح الاقتصاد الوطني وجب عليه الحصول على كل المؤشرات الدورية من أجل توحيد البيانات المالية الواردة عن البنوك وصياغتها بالشكل الذي يخدم السياسة النقدية وأهدافها.

2- **المودعون:** بما أن البنك يلعب دور الوسيط فهو يقبل الودائع من الجمهور ويستثمرها على شكل قروض. وحتى يكون البنك في وضعية مالية مريحة إزاء السحوبات وتوفر السيولة المالية للمقترضين. كما يهتم المودعون بالمحفظة المالية أو ما يعرف بأسواق الأسهم. وبالتالي وجب على البنك نشر المؤشرات المالية.

3- **العملاء (الجمهور):** يعتبر الجمهور المتعامل والمستفيد الأول والأخير من الخدمات البنكية، ولكي يكون للجمهور كل المعلومات لابد على البنك أن تظهر مدى النجاح الذي تحققه في الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك.

4- **الأجهزة الضريبية:** وهي الجهات المسؤولة عن تحصيل الضرائب على نشاط البنوك، وبالتالي يهمها الحصول على تحليل نتائج الأداء المالي وذلك قصد معرفة قدرة البنك في دفع الضرائب.

5- **المحللون الماليون، الاستثماريون، المضاربون في سوق البورصة:** وهؤلاء جميعا ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم البنوك بما تدليه الكشوف المالية مع تقييمها في سوق الأوراق المالية.[1]

[1] حمزة بن خليفة، **دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص:67.

المطلب الثاني: محددات الأداء البنكي

هناك العديد من العوامل والمحددات التي تؤثر سلبا أو إيجابا على الأداء في البنوك. لذلك سعى العديد من المفكرين والباحثين الاقتصاديين لتحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثاره الإيجابية وتقليص آثاره السلبية.

الفرع الأول: المحددات الخارجية: والتي منها.

1. **السياسة النقدية**: يمتلك البنك المركزي سلطة فرض أدوات السياسة النقدية، كما أن تطبيق الإجراءات والقيود الرقابية التي يقرها البنك المركزي بصفته بنك البنوك، يؤثر على الأداء المالي للبنوك التجارية.
2. **التدخل الحكومي**: تمتلك الحكومات جملة من الأدوات تتماشى مع سياستها الاقتصادية والسياسية، والتي من شأنها تطبيق البرامج والتوجهات التي تقرها تلك الحكومات. إلا أن جميع الدراسات أثبتت بأن هناك تكاليف تتحملها البنوك التجارية نتيجة وجوب تطبيق تلك البرامج.
3. **التضخم**: يؤدي ارتفاع معدل التضخم إلى انخفاض القيمة الحقيقية للودائع البنكية والاحتياطات النقدية للجهاز البنكي، كما يؤدي إلى زيادة تكلفة الاحتفاظ بالأرصدة النقدية.
4. **تقلبات أسعار الفائدة**: لا تخلو العمليات البنكية التي تقوم بها البنوك مع العالم الخارجي – مثل تحويلات الأموال وعمليات التصدير الاستيراد – من مخاطر التقلبات في أسعار العملات الأجنبية. وبالتالي ستؤثر سلبا على الأداء في البنوك.
5. **تقلبات سعر الصرف**: إن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات المالية والبنوك مع العالم الخارجي، بنوعيها العينية مثل: التصدير والاستيراد. والمالية مثل: (الاقتراض، تحويلات الأموال...)، والتي يتم تسويتها بعمليات الصرف التي لا تخلو من مخاطر التقلبات في أسعار العملات الأجنبية وخاصة في فترات عدم الاستقرار النقدي، حيث تؤثر هذه المخاطر على أنشطة عدة، وبالتالي فكل العمليات التجارية التي يقوم بها البنك مع العالم الخارجي وتكون فيه أسعار صرف العملات الأجنبية هي أداة التسوية بين هذه العمليات، فإنها تتعرض وبشكل مباشر لخطر التقلبات في أسعار الصرف. وإن لم يتخذ البنك تدابير لتدنية هذه المخاطر بالطرق المعروفة مثل: التقنيات الداخلية والخارجية لتغطية خطر الصرف وعقود خيار الصرف وعقود المبادلة وغيرها، فإنها ستؤثر سلبا على أدائه، خاصة وإن كانت المعاملات بمبالغ ضخمة.

6. العوامل الاجتماعية والثقافية: تتأثر البنوك بالعوامل الخارجية الاجتماعية والثقافية والذي يرجع لخصوصية كل منطقة. فالعادات والتقاليد والديانات ونمط الحياة في كل دولة لها دور كبير في رفع أو خفض الأداء البنكي.[1]

الفرع الثاني: المحددات الداخلية: والتي منها.

1. رأس المال: يعتبر رأس مال البنك أحد محددات القرارات المالية في البنوك التجارية، وبالتالي فإن زيادة توظيف هذه الأموال في مجالات الاستثمار يعرض البنك إلى زيادة احتمالية المخاطر، مما قد يعرض البنوك التجارية للخسائر ما لم يكن هناك رأس مال كاف لامتصاص تلك الخسائر.

2. إدارة السيولة: طبيعة عمل البنوك يستوجب عليها الاحتفاظ بمعدل معين من السيولة من أجل الإيفاء بالتزاماتها نحو المتعاملين، لكن وفي المقابل فإن الاحتفاظ بمقادير مرتفعة من السيولة المحتفظ بها أكثر من اللازم يؤدي إلى خسارة فرص الحصول على أرباح من الاستثمار في تلك الأموال المحتفظ بها.

3. نمط الإدارة: تعتبر الإدارة أحد العوامل المتحكمة في الأداء البنكي. فالإدارة التي تتسم بالكفاءة والتركيز على كيفية تحقيق أهدافها ومعالجة كل الأزمات واتخاذ القرارات الصحيحة، يكون معدل الأداء فيها مرتفعا مقارنة بالإدارة التي تتخبط في المشاكل والأزمات. ولتفادي هذه العراقيل فإنه وجب على إدارة البنوك الاهتمام بالجانب التنظيمي داخل المؤسسات والتي منها:

- تحديد الوظائف والمسؤوليات، والعمل على عدم تداخل الصلاحيات بين مختلف المصالح.
- وجوب مراعاة الفوارق والمهارات والإمكانيات للعاملين والمسؤولين على حد سواء.

4. فعالية التخطيط الاستراتيجي: إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى زيادة كفاءة الاستثمارات ويعظم الأرباح عن العمليات البنكية، كما يعمل على تنمية الموارد البشرية، وبالتالي توجيه الموارد المتاحة بكفاءة عالية مما ينعكس على الأداء البنكي. وهذا ما أكدت عليه مجموعة من الدراسات والتي من بينها دراسة (Shirley and Willie, 1997) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك " تم من خلالها اختبار العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك، وهذا ما أكدت عليه الدراسة التي أجريت على 112 مؤسسة مالية أمريكية والتي تبين من خلالها أن هناك علاقة إيجابية وتبادلية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف والأداء المالي الجيد للمؤسسات المالية.[2]

---

[1] بن عياش ليلية، بوالوارت منى، **محددات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، –دراسة قياسية لمجمع صيدال خلال فترة 2010–2019–** مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2021/2020، ص: 17.

[2] **كريمة حبيب**، مرجع سابق، ص 13.

5. **التدريب:** إن التركيز على تنمية مهارات ومعارف وقدرات العنصر البشري في البنوك من شأنه الارتقاء بالأداء والكفاءة. فتدريب العنصري البشري بما يتلاءم مع طبيعة النشاط هو في الأصل تطوير للمهارات البشرية من أجل مواكبة العصر والتحديات ولتحسين الخدمات البنكية، مما ينعكس في الأخير على أداء وربحية البنوك.

6. **التكنولوجيا:** إن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة، وخصوصا التغيرات التكنولوجية. وبالتالي وجب الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي الذي يساهم في تطوير العمليات البنكية وحماية الأنظمة البنكية من القرصنة وتحسين نوعية الخدمات وبالتالي زيادة الأداء البنكي. فالاعتماد على التكنولوجيا ساهم بدخول عمليات بنكية جديدة تتمثل في التعامل بالنقود الإلكترونية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء البنكي.

لمعرفة وتشخيص الوضع المالي للبنوك لابد من تحليل وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية، ودراستها وفق مؤشرات ونماذج متفق عليها وذلك من خلال إيجاد علاقة بين القوائم المالية تعكس مدى قوة المركز المالي[1]، هاته العلاقات يمكن الاستعانة بها في كشف الانحرافات والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات التي من شأنها استقرار البنك. وعموما يوجد 429 مؤشرا ونسبة لقياس الأداء. كما اقترح المعهد البريطاني ما يقارب 50 نسبة لنفس الغرض، لكن الواقع ينبغي أن تحدد هذه المؤشرات بشكل يسهل تطبيقها عمليا، وتقتصر على تلك التي تكون قليلة العدد كبيرة الدلالة.[2]

[1] علي عبدالله شاهين، بحث حول: **دور أدوات التحليل المالي في ترشيد السياسات الائتمانية وتشكيل محفظة الائتمان في البنوك**، (دراسة ميدانية على البنوك العاملة في فلسطين) كلية التجارة قسم المحاسبة، الجامعة الاسلامية غزة فلسطين، 2006، ص22.

[2] علية بورجيبة وطويل راوبة، **دور نماذج ومحددات تقييم الأداء المالي في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر بعاتي محمود قالمة-** مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم غلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة/ 2021/2020، ص:13.

الفرع الأول: مؤشرات الربحية والسيولة

تم تقسيم المؤشرات حسب مختلف الوظائف التي تمارسها البنوك إلى مجموعة من المؤشرات والمعدلات ارتأينا إلى أخذ عينة قليلة من المعدلات كما يلي:

أولا: مؤشرات الربحية:

وهي التي ترتبط بعائد البنك وتؤشر على النتيجة النهائية لجميع الجهود والأنشطة داخل البنك، ويوفر لدى المحللين العديد من النسب المالية. نذكر أهمها:

1. معدل العائد على حق الملكية (ROE) :

يقيس هذا المعدل مقدار العائد المالي المتأتي عن كل دينار مستثمر من أموال المساهمين (حقوق الملكية) ويحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي حق الملكية}} \times 100$$

2. معدل العائد على الأصول (ROA):

يقيس كفاءة إدارة البنك في استخدام موجوداته، أي قدرة الأصول على خلق الارباح. ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

3. مضاعف حق الملكية (EM):

ويطلق عليه مضاعف الرفع المالي وتظهر هذه النسبة عدد المرات التي يتضاعف فيها العائد على الأصول بسبب الرفع المالي، حيث يقيس قدرة البنك في استخدام الديون مقارنة بحقوق الملكية ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{مضاعف الملكية} = \frac{\text{إجمالي الموجودات}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}} \times 100$$

ثانيا: مؤشرات السيولة:

وهي تلك النسب التي تقيس قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل مما لديها من نقدية، ففي الوقت الذي تستطيع فيه المؤسسات الأخرى تأجيل سداد ما عليها من مستحقات، فإن مجرد إشاعة عدم توفر سيولة لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين وتدفعهم لسحب ودائعهم، مما قد يعرض البنك للإفلاس[1]. وتشمل على ما يلي:

1. نسبة الاحتياطي القانوني:

الاحتياطي القانوني هو عبارة عن تلك الودائع التي تحتفظ بها البنوك التجارية لدى البنك المركزي مضافا إليها الاحتياطي من النقد. وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني} = \frac{\text{الرصيد النقدي لدى البنك المركزي}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

2. نسبة السيولة النقدية:

وتقيس هذه النسبة مدى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته الجارية. وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة النقدية} = \frac{\text{الأرصدة النقدية+الأرصدة شبه النقدية}}{\text{إجمالي ودائع البنك}} \times 100$$

3. نسبة النقدية:

تقيس قدرة البنك على مواجهة التزاماته من النقدية المتوفرة في الخزينة، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقدية}}{\text{إجمالي ودائع البنك}} \times 100$$

4. نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول:

وتقيس هذه العلاقة نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الموجودات في البنك، وتحسب وفق للعلاقة التالية:[2]

$$\text{نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{النقد في الصندوق ولدى البنك}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

[1] حيدر يونس كاظم الساهري، **أثر الأداء المالي للمصارف الاسلامية في مؤشرات سوق الأوراق المالية –الأردن والسعودية حالة تطبيقية للمدة (1990–2007)**، أطروحة نيل درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة العراق، 2009 ص 30.

[2] منذر طلال، السروجي عنان فتحي المؤمني، **مقارنة المصارف الاسلامية والتقليدية باستخدام النسب المالية**، مجلة المنارة ، جامعة البيت، المفرق الاردن، المجلد 13، ع2007، 2م، ص:125.

الفرع الثاني: مؤشرات كفاية وتوظيف رأس المال

أولا: مؤشرات كفاية رأس المال: كما هو معلوم فإن رأس المال البنوك اقل نسبيا من الودائع، وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف هامش أمان بالنسبة للمودعين. لذلك وجب على البنوك المحافظة على رأس مالها من أجل دعم وتعزيز ثقة المودعين حتى يتسنى للبنك اجتذاب الودائع، بغية تأمين احتياجاته المالية لضمان أداء بنكي سليم. وأهم المؤشرات التي تقيس كفايةٍ اس المال نذكر:

1. نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الأصول:

وتوضح هذه النسبة مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية في تمويل الأصول، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{حقوق الملكية(رأس المال الممتلك)}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times 100$$

2. نسبة رأس المال الممتلك إلى مجموع الودائع:

وتبين هذه النسبة مدى قدرة البنك على رد الودائع من رصيد حقوق الملكية[1]، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى مجموع الودائع} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الودائع}} \times 100$$

3. نسبة رأس المال الممتلك إلى الاستثمارات في الأوراق المالية:

وتقيس مدى قدرة البنوك على مواجهة المخاطر الناجمة عن الاستثمارات في محفظة الأوراق المالية والتي تنتج عن تذبذب سوق الأوراق المالية لهذه المحفظة. وتقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى الاستثمارات المالية} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الاستثمارات في الأوراق المالية}} \times 100$$

[1] منير ابراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات** ، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1996، ص:424

ثانيا: نسب توظيف (استثمار) الأموال:

من أجل تنفيذ السياسيات المالية والاقتصادية على مستوى الاقتصاد الوطني، فإنه وجب على البنك معرفة قدرته وكفاءته في توظيف الأموال المتاحة له والعائد الذي حققه نتيجة الاستثمار، ومن هذه النسب نجد ما يلي:

1. معدل توظيف الودائع:

لتغطية وتسديد الفوائد الناجمة عن الودائع لابد للبنك أن يستثمر في الودائع، لكي يتجنب الخسائر والأثار السلبية الناجمة عن عدم توظيف تلك الودائع، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل توظيف الودائع} = \frac{\text{إجمالي الاستثمارات}}{\text{االودائع}} \times 100$$

2. معدل العائد على إجمالي محفظة القروض:

يقيس هذا المعدل نسبة الفوائد المتحصل عليها من نشاط البنك في مجال الإقراض إلى إجمالي القروض التي قدمها البنك. ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على إجمالي محفظة القروض} = \frac{\text{الفوائد المحصلة من القروض}}{\text{اجمالي القروض}} \times 100$$

3. معدل العائد على الاستثمار من الأوراق المالية:

يقيس هذا المعدل مقدار العائد المحصل عليه نتيجة الاستثمار في الأوراق المالية، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار من الأوراق المالية} = \frac{\text{صافي العائد المحصل من الأوراق المالية}}{\text{إجمالي الاستثمارات}} \times 100$$

هناك العديد من المؤشرات والنماذج التي تستخدم لقياس الأداء في البنوك، والتي لا يسعنا المجال للتطرق إليها والتي من بينها:

- ✓ مؤشرات السوق المالية.
- ✓ نموذج القيمة الاقتصادية المضافة EVA.
- ✓ نموذج CAMELS.
- ✓ نموذج DUPONT.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض أهم الدراسات التي لها صلة قريبة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك بإبراز أهم المتغيرات والأهداف والنتائج المتحصل عليها، لذا ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث تناولنا الدراسات السابقة باللغة العربية كمطلب أول. أما المطلب الثاني تناولنا فيه الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، أما فيما يخص المطلب الثالث فقد ركزنا فيه على الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك العديد من الدراسات باللغة العربية التي تطرقت للعلاقة بين الحوكمة والأداء في البنوك، وناقشته من جوانب متعددة نذكر منها:

أولا– دراسة (القريشي، 2010): [1]

تمثلت أهداف هذه الدراسة في هدفين رئيسيين. يتمثل الأول في التعرف على الأوضاع القائمة فيما يخص تطبيق آليات حوكمة الشركات في القطاع المصرفي اليمني، أما الهدف الثاني فيتمثل في اختبار تأثير آليات الحوكمة المختلفة على أداء البنوك اليمنية. وتألفت عينة الدراسة من ثمانية بنوك عاملة ضمن القطاع المصرفي اليمني خلال الفترة (2003-2007)، واستخدم الباحث في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، مؤشرات الإحصاء الوصفي بالإضافة إلى اختبار (T) ونموذج الانحدار المتعدد، وقد تمثلت المتغيرات المستقلة في كل من حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية للمساهمين، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، دور مجلس الإدارة، مكافآت التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، استقلالية مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، وجود كبار المالكين، الملكية الإدارية، الملكية الأجنبية، والملكية الحكومية. في حين تم قياس أداء البنك كمتغير تابع باستخدام ثلاثة مؤشرات هي معدل العائد على الأصول «ROA»، معدل العائد على حق الملكية «ROE»، معدل الديون غير المنتظمة «NPR». وقد أسفرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على الأداء المالي للبنوك باستثناء متغيرات آليات الحوكمة المتمثلة في التعليمات والرقابة التنظيمية، وحقوق ومسؤوليات حملة الأسهم، والمعاملة المتساوية للمساهمين، الإفصاح والشفافية، استقلالية مجلس الإدارة، وجود ملاك كبار، حيث لم يثبت تأثيرها على الأداء المالي للبنوك اليمنية.

---

[1] عبد الله علي أحمد القريشي، **دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي – دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية**، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية، 2010.

ثانيا– دراسة (طالب والمشهداني، 2011) : [1]

سعت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية تعزيز الحوكمة المؤسسية بمبادئها (توافر إطار فعال للحوكمة المؤسسية، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة)، في تحسين الأداء المالي الاستراتيجي بمؤشراته (الربحية، السيولة، كفاية رأس المال، مخاطر الاستثمار) حيث تم اختيار عينة مكونة من ثلاث مؤسسات مصرفية عراقية للمدة من (1998-2007) ولغرض اختبار الفرضيات تم اعتماد استمارة الاستبيان، ومن خلال استخدام جملة من الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط، واختبار T-test) في تحليل البيانات المتحصل عليها من المصارف عينة الدراسة وبواسطة برنامج (SPSS) تم قياس واختبار العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة:

1. تباينا في تبني البنوك عينة الدراسة لمبادئ الحوكمة المؤسسية وكذلك لمؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي.
2. هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين متغير الحوكمة المؤسسية بمبادئها وبين متغير الأداء المالي الاستراتيجي بمؤشراته للبنوك عينة الدراسة.

ثالثا– دراسة (عثماني، 2012): [2]

الدراسة هي عبارة عن رسالة ماجستير هدفت من خلالها الباحثة إلى اختبار مدى تأثير الحوكمة في البنوك على بيئة الأعمال في الجزائر، توصلت الدراسة إلى أن:

- تتوفر الجزائر على إمكانيات كبيرة لتطوير الاستثمار سواء المحلي أو الأجنبي إلا أن الاختلالات التي يعاني منها القطاع البنكي الجزائري تجعله وجهة غير محببة للمستثمرين الأجانب.
- يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على دور الفاعليين الأساسيين الداخليين والخارجيين.
- إن أهم المشاكل التي تعترض تمويل الاستثمارات في الجزائر تتركز في سوء تسيير منح القروض الراجع إلى سوء توزيعها بين القطاعين العام والخاص، والإجراءات البيروقراطية وطول مدة الرد عن طلبات القروض التي تعترض المستثمرين عند تقدمهم بملفات طلب القروض من البنوك، وكذا موجة الإفلاس والاختلاس التي ميزت بعض البنوك، وهي مشاكل تنم في مجملها عن سوء تسيير وإدارة في البنوك الجزائرية.

---

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للبنوك**، دار الصفاء، الأردن، 2011.

[2] عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك واثرها على بيئة الأعمال – مع الإشارة لحالة الجزائر –**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العوم الاقتصادية، فرع مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، 2012/2011.

رابعا– دراسة (حبيب،2018):[1]

الدراسة هي عبارة عن أطروحة دكتوراه هدفت إلى التعرف على الأوضاع القائمة فيما يخص تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ضوء أفضل الممارسات الدولية في المنظومة المصرفية الجزائر، بالإضافة إلى اختبار تأثير آليات الحوكمة المختلفة على أداء البنوك العاملة في الجزائر.

ولتحقيق الهدف المتمثل في التعرف على الأوضاع القائمة فيما يخص تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، فقد تم تشخيص أهم مبادئ وآليات الحوكمة على ضوء القوانين واللوائح المنظمة للنشاط المصرفي في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن المشرع المصرفي الجزائري قد ركز في السنوات الأخيرة على تعزيز التدابير الاحترازية وفعالية نظم الرقابة الداخلية وشروط ممارسة المهنة المصرفية داخل الجهاز المصرفي الجزائري، ولم يولي اهتماما كبيرا لحقوق الأقلية من المساهمين وحقوق أصحاب المصالح، استقلالية أعضاء مجالس إدارة البنوك وكذا الإفصاح والشفافية الذي يبقى ضعيف جدا في البنوك الخاصة، ويكاد ينعدم في البنوك العمومية. ولغرض اختبار تأثير آليات الحوكمة كمتغيرات مستقلة على الأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر كمتغير تابع، فقد تم اختيار عينة من أربعة عشر بنكا من البنوك العاملة ضمن الجهاز المصرفي الجزائري وتغطي الدراسة فترة زمنية تمتد من عام 2008 إلى 2015.

وقد تمثلت المتغيرات المستقلة في كل من حجم مجلس الإدارة، وجود كبار المالكين، الملكية الإدارية، الملكية الأجنبية، والملكية الحكومية، الملكية المؤسسية في حين تم قياس أداء البنك كمتغير تابع باستخدام اثنين من المؤشرات هي معدل العائد على الأصول (**ROA**)، معدل العائد على حق الملكية (**ROE**)، وقد أسفرت تحليل نتائج نماذج البانل «**Panel Data Model**» إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من تركز الملكية، الملكية المؤسسية، الملكية العمومية على الأداء المالي للبنوك وتأثير سلبي لحجم مجلس الإدارة، والملكية العمومية. في حين لم يثبت تأثير الملكية الأجنبية على الأداء المالي للبنوك الجزائرية. كما كشفت نتائج الدراسة القياسية أن البنوك الجزائرية تستفيد من الحجم الكبير في تقديم المزيد من الخدمات وتعزيز أدائها المالي.

[1] كريمة حبيب، **تاثير آليات الحوكمة على الاداء المالي للجهاز المصرفي في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية**، دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (2008-2015)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018

خامسا– دراسة (بن عيسى، 2019): [1]

الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه هدفت إلى قياس درجة تطبيق البنوك التجارية لآليات الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال المسح المستندي للدراسات السابقة وتدعيمها باستخدام برنامج 16 **spss**، من أجل إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة. كما حاولت هذه الدراسة إبراز تأثير آليات الحكومة الداخلية والخارجية على الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال تحليل بياناتها المالية باستخدام المؤشرات التالية: معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على الاستثمار.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- تطبق البنوك التجارية الجزائرية الحوكمة لكن بنسب متفاوتة الأهمية.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة ومعدل العائد على الأصول.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة ومعدل العائد على حقوق الملكية.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة ومعدل العائد على الاستثمار.

سادسا: دراسة (عزوز عبلة، طلباني نزيهة) 2021. [2]

الدراسة كانت عبارة عن مذكرة ماستر وقد هدف أصحابها إلى معرفة دور الحوكمة البنكية في تفعيل آليات الرقابة على البنوك، والوقوف على المفاهيم والمبادئ الاساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة البنكية. كما تطرقا إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الحوكمة البنكية والرقابة بالإضافة إلى الجوانب التي تعالجها الحوكمة في المؤسسات المالية في الوقت الراهن على جميع الأصعدة خاصة الدولية منها. كما هدفت الدراسة إلى إبراز التشريعات والقوانين الصادرة عن السلطات المصرفية التي تتوافق مع مبادئ لجنة بازل للحوكمة.

في هذه الدراسة استخدمت أداة الاستبيان التي تعتمد على مجموعة من الأسئلة التي تم صياغتها وفق مبادئ الحوكمة باعتبارها أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات، وذلك من أجل معرفة درجة تأثير وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي من أجل التحليل الإحصائي وإجراء

[1] ريم بن عيسى، **دراسة تحليلية آليات حوكمة الشركات على الأداء المصرفي (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الجزائرية)**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية :2018-2019.

[2] عزوز عبلة، طلباني نزيهة: **دور الحوكمة البنكية في تفعيل الرقابة على البنوك " دراسة حالة البنوك (BNA.CPA.BADR.CNEP)**. مذكرة نيل شهادة الماستر أكادي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة أحمد دراية، أدرار. السنة الجامعية: 2021/2020.

الاختبارات وذلك باستخدام برمجية **(SPSS)** لأنها الأنسب لمعالجة بيانات الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة ساهم في إحداث أثر كبير وفعال على هذه المؤسسات من خلال معرفة الإطار العام للحوكمة وأدائها في البنوك، وأنه يجب على المؤسسات المالية مواكبة التكنولوجيا وتطوير أنظمة محاسبتها باستمرار، وكذا تجنب المخاطر وهذا لن يكون إلا عن طريق الحوكمة الرشيدة وتعزيز الرقابة الداخلية.

سابعا: دراسة (سالم امحمد كريم، أ. محمد علي ابوكيل، 2023) : [1]

سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل يؤثر تطبيق آليات الحوكمة البنكية بشكل إيجابي على الأداء المالي للبنك؟ هذا وقد هدفت الدراسة إلى تقييم أهمية تبني آليات الحوكمة البنكية وحجم تأثيرها على الأداء المالي البنوك الليبية عموما والبنك محل الدراسة على وجه الخصوص. وذلك من خلال صبر أراء قيادات الإدارة العليا بالبنك حيال الضرورات التي تقتضي تطبيق نظم الحوكمة بما يخدم مصالح المصرف التمويلية والاستثمارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنك كمتغير تابع، وتم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس حجم الأثر ومستوى العلاقة. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها: أن هناك تأثير إيجابي قوي لأدوات آليات الحوكمة البنكية على كفاءة الأداء المالي بالبنك، وفقا لرؤية القائمين على الإدارة العليا بالبنك وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنك المركزي في ليبيا باعتباره المسؤول عن ضبط النظام البنكي للدولة ومتابعة البنوك العاملة في السوق المصرفي الليبي، لتطبيق مفاهيم ومتطلبات الحوكمة ووضع آلياتها في شكل سياسة بنكية شاملة تضبط العمل البنكي وتكون ملزمة التنفيذ من قبل كل البنوك بما يحقق المصلحة الوطنية لتبني مفهوم الحوكمة، وبما يعزز الأداء المالي القوي البنوك.

[1] سالم امحمد كريم، أ. محمد علي ابوكيل، **آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للمصارف في ليبيا من وجهة نظر متخذ القرار المصرفي: مصرف الجمهورية دراسة حالة**، المجلة الإفريقية في الدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 03، ص ص : 816-833

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

لقد تم طرح موضوع الحوكمة والأداء البنكي في العديد من الدراسات الأجنبية وقد حاولنا في هذا المطلب التطرق لبعضها خاصة الدراسات الحديثة:

أولا– دراسة (James and Joseph,2015) : [1]

الدراسة عبارة عن مقال سلط الضوء على أهمية تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة للشركات في القطاع المصرفي في ماليزيا. وباستخدام النظرية القائمة على الموارد، تناولت هذه الدراسة آليات حوكمة الشركات وتحديدا آلية هيكل الملكية، وآلية الرقابة الداخلية (استقلال مجلس الإدارة وحجم المجلس)، وآلية الرقابة التنظيمية (نسبة كفاية رأس المال) التي تؤثر على أداء البنك. تم جمع بيانات عينة مكونة من 18 بنكا (من 2009 إلى 2013) من قاعدة بيانات Thompson Reuters Worldscope.

استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار لتحقيق هدفها وبناء على النتائج وجد أن آلية المراقبة التنظيمية باستخدام نسبة كفاية رأس المال هي التي لها تأثير كبير على أداء البنوك في ماليزيا.

ثانيا– دراسة (El-Chaarani,2022) :[2]

الغرض من هذه الورقة هو قياس تأثير آليات الحوكمة الشركات الداخلية والخارجية على الأداء المالي للبنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال فترة جائحة كوفيد–19. ولجمع البيانات المالية وغير المالية عن القطاع المصرفي تم استخدام التقارير وقاعدة بيانات Orbis Bank Focus والتقارير السنوية للبنك الدولي.

وباستخدام انحدارات التأثيرات الثابتة والمربعات الصغرى على مرحلتين. أظهرت النتائج أن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، التركيز عالي الملكية، عدم وجود ضغط سياسي على أعضاء مجلس الإدارة، والحماية القانونية القوية، كآليات للحوكمة الشركات لها آثار إيجابية على الوضع المالي للبنك.

أما التعويضات على أساس الأداء، ووجود للنساء في مجالس الإدارة، وحجم معتدل للمجلس، والاندماج والاستحواذ كآليات للحوكمة الشركات لم يكن تأثير كبير على أداء البنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في وقت الأزمة.

[1] Bernadette Josephine James, Corina Joseph, **Corporate Governance Mechanisms and Bank Performance: Resource-based View,** Procedia Economics and Finance Journal,Volume 31, 2015, Pages 117-123

[2] El-Chaarani Hani; Abraham Rebecca; Skaf Yahya(2022), **The impact of corporate governance on the financial performance of the banking sector in the MENA (Middle Eastern and North African) region: An immunity test of banks for COVID-19,** Journal of Risk and Financial Management, Basel, Vol. 15, Issue. 2, pp. 1-21

ثالثا– دراسة (Moll,et.al)[1]:

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وأداء البنوك المدرجة في بنغلاديش. استخدمت البيانات السلاسل الزمنية المقطعية وتم تطبيق الطريقة المعممة للحظات (SGMM) المكونة من خطوتين لتحليل تأثير خصائص حوكمة الشركات على أداء البنوك العاملة في بنغلاديش على مدى أحد عشر عامًا من عام 2008 إلى عام 2018.

ومن خلال استخدام SGMM المكون من خطوتين، وجد المؤلفين أدلة إحصائية تستنتج أن حجم مجلس الإدارة له تأثير إيجابي على الأداء المحاسبي للبنوك. ومع ذلك، فإنه لا يؤثر على أداء السوق للبنوك العاملة في بنغلاديش. تشير نتائج المؤلفين أيضا إلى أن المديرين المستقلين الخارجيين والملكية الإدارية ومشاركة الإناث في مجلس الإدارة لا ترتبط بأداء البنوك المدرجة في بنجلاديش. وهذا يعني أن مجرد وجود مديرين خارجيين ومديرات في مجلس الإدارة لا يضمن تحسين أداء البنوك وتقليل الصراع بين المساهمين والإدارة. إن السمة المستمرة لأداء البنك هي إحدى النتائج الحاسمة التي توصلت إليها هذه الورقة.

رابعا–دراسة (Maharan and Sutrisno,2023)[2]

هدف هذا المقال إلى دراسة تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المصرفي. تم قياس آليات حوكمة الشركات من خلال المتغيرات التالية: الملكية المؤسسية والملكية الإدارية، واستقلالية مجلس الإدارة، وحجم مجلس الإدارة، وحجم لجنة التدقيق، أما الأداء المصرفي فتم قياسه من خلال العائد على الأصول (ROA) .

تمثلت عينة الدراسة في هذا البحث في مجموع البنوك المدرجة في السوق المالي في اندونيسيا، وعددها 46 بنكا. وأما فترة البحث فقد أجريت في مدة أربع سنوات (2019 – 2022) باستخدام بيانات ربع سنوية.

ولاختبار الفرضيات تم استخدم تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى أهمية 0.05. حيث تم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS 25. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن كل من الملكية المؤسسية ومجلس الإدارة لم يكن لها أي تأثير على الأداء المالي، في حين أن الملكية الإدارية كان لها تأثير معنوي ولكن بمعامل سلبي.و في الوقت نفسه فإن آلية استقلالية مجلس الإدارة ولجان التدقيق كان لهم تأثير إيجابي على الأداء.

[1] Molla, M.I., Islam, M.S. and Rahaman, M.K.B. (2023), **Corporate governance structure and bank performance: evidence from an emerging economy**, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 39 No. 3, pp. 730-746.
[2] Dinda Intan Tri Maharani , Sutrisno**,The Effect of Corporate Governance Mechanisms and Banking Performance in Indonesia**, Account and Financial Management Journal, Volume 8 Issue 12 December 2023, Page No.-3234-3242

المطلب الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى إبراز الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية من خلال ذكر أهم الفروقات التي تختلف فيها بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وتحديد أوجه الشبه والاختلاف، والتي نلخصها في هذا الجدول كما يلي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين دراستنا و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع

الدراسات السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
القريشي 2010	-نفس المتغير المستقل والتابع. -استخدام المنهج الوصفي التحليلي. استخدام الاستبيان	الدراسة كانت في الفترة الممتدة من (2003-2007). - الدراسة كانت في البنوك اليمنية. - اختلاف في بعض مؤشرات التي تم قياس الأداء بها وآليات الحوكمة التي تم اختبارها
دراسة طالب والمشهداني،2011	-نفس المتغير المستقل والتابع. -استخدام المنهج الوصفي التحليلي. -الاعتماد على برنامج SPSS.	- الدراسة كانت في الفترة (1998-2007) - الدراسة تمت في العراق - اختلاف في بعض مؤشرات التي تم قياس الأداء بها وآليات الحوكمة التي تم اختبارها
دراسة عثماني 2012	نفس المتغير المستقل. نفس بلد الدراسة الجزائر	- الدراسة وصفية للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري بشكل عام من خلال القوانين والتشريعات المصرفية
دراسة: حبيب 2018	نفس المتغير المستقل والتابع نفس بلد الدراسة الجزائر	الدراسة كانت في الفترة (2008-2015) اختلاف في بعض مؤشرات التي تم قياس الأداء بها وآليات الحوكمة التي تم اختبارها الاعتماد على نماذج Panel
دراسة: بن عيسى 2019	-نفس المتغير المستقل والتابع. -استخدام المنهج الوصفي التحليلي. - الاعتماد على الاستبانة	اختلاق في آليات الحوكمة التي تم اختبارها - تم قياس الأداء بواسطة ROA, ROE, ROI

دراسة سالم امحمد كريم، أ. محمد علي أبوكيل، 2023	نفس المتغير المستقل والتابع استخدام المنهج الوصفي التحليلي. الاعتماد على الاستبانة	- تمت الدراسة في ليبيا - شملت الدراسة بنكا واحدا وهو مصرف الجمهورية - اختلاف في بعض آليات الحوكمة المختبرة
دراسة (James and Joseph,2015)	نفس المتغير المستقل والتابع نموذج الانحدار المتعدد	تمت الدراسة في ماليزيا - امتدت الدراسة (2009- 2013) - اختلاف في آليات الحوكمة ومؤشر الاداء
دراسة El- Chaarani,2022)	نفس المتغير التابع والمستقل	- شملت عدة دول (الشرق الأوسط وشمال افريقيا - تمت الدراسة خلال فترة كورونا - نموذج التأثيرات الثابتة وطريقة المربعات الصغرى «OLS»
دراسة Moll,et.al 2023	اختبار تأثير مجلس الإدارة	- الدراسة في بنغلادش - استخدام نماذج البانل ثم الطريقة المعممة للحظات (SGMM)
دراسة (Maharan and Sutrisno,2023)	- استخدام برنامج SPSS	- تمت الدراسة في أندونيسا - خلال الفترة 2019-2022

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على ما تم ذكره في الدراسات السابقة

بالنسبة لأوجه الشبه مع الدراسات التي ذكرناها في المطلبين السابقين، والتي لخصناها في الجدول أعلاه. فيتمثل في نفس المتغيرين (المستقل والتابع). كما استعملت بعض الدراسات أداة الاستبيان مثل: دراسة قريشي وبن عيسى. أما الاختلاف فكان في:

- اختلفت دراستنا عن باقي الدراسات السابقة في آليات الحوكمة المختارة للقياس والاختبار، حيث ركزنا على الآليات الداخلية باعتبارها أكثر الآليات فعالية في التأثير على الأداء في الشركات بصفة عامة، والبنوك بصفة خاصة، وبالأخص في الدول النامية. وتمثلت هذه الآليات في كل من : (مجلس الإدارة،

المراجعة الداخلية، الإفصاح والشفافية، التعويضات والمكافآت). وأثر كل آلية على الأداء في البنوك، من خلال توزيع الاستبيان على موظفي بعض البنوك المحلية المتواجدة على مستوى ولاية الوادي.

- بالإضافة إلى الاختلاف في البنوك محل الدراسة حيث ركزنا على فروع البنوك في ولاية الوادي، وهي الأسهل من حيث القرب وإمكانية إجراء الدراسة الميدانية.
- كذلك ما تميزت به هذه الدراسة أننا قمنا بتنويع البنوك محل الدراسة، (بنوك عمومية ومختلطة وأجنبية) لإعطاء مصداقية أكثر في دراسة الموضوع.
- تختلف هذه الدراسة كذلك عن سابقاتها في الاعتماد على الاستبيان بطريقة مختلفة. حيث تم تقسيم هذا الاستبيان إلى عديد المحاور الخاصة بالحوكمة. والتركيز على معرفة مسؤولية الموظفين ورضاهم حول ما يقدمه البنك وارتياحهم.
- لم نقم بدراسة الأداء البنكي من خلال تحليل النسب والمؤشرات المالية، وإنما اكتفينا بتحليل أجوبة الموظفين على الاستبيان الموزع. من خلال تحليل ديموغرافية الموظفين وإجاباتهم بواسطة برنامج **SPSS V22**. والتي أفادت حقا في تحليل الأداء البنكي.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة النظرية لمفهوم حوكمة البنوك وآلياتها الداخلية، تبين أن بروز هذا المفهوم كان نتيجة حتمية لانفصال الملكية عن الإدارة. الأمر الذي كان سببا في حدوث الانهيارات والأزمات المالية التي هزت العالم. مما استوجب تطبيق بعض المبادئ والتشريعات والقوانين المنظمة للحوكمة داخل البنوك، عرفت بما يسمى آليات الحوكمة الداخلية والخارجية. وحتى تقوم هذه الآليات بمهامها الرقابية بشكل أكثر كفاءة وفعالية لابد لها أن تتوفر على بعض الشروط التي تساعدها في ممارسة مهامها ومسؤولياتها بطريقة سهلة، وتمنحها حرية أكبر، وتجنبها أي ضغوط يمكن أن تمارسها إدارة الشركة عليها. كما أن الآليات الداخلية للحوكمة هي عبارة عن نظام رقابة يعمل على تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين مختلف الأطراف ذات المصلحة، الإدارة ورؤساء المصالح والموظفين والأعوان. وعليه إذا كان الهدف من حوكمة البنوك هو ضمان تحقيق أهداف الأطراف التي يهمها أمر المنشأة، فإن تحقيق تلك الأهداف مرهون بمستوى عائد كل المخاطر التي يتعرض لها البنك.

وعليه فالأداء الجيد للبنوك يكون نتيجة التطبيق السليم للآليات الداخلية للحوكمة، والذي يظهر جليا في التقارير المالية للبنوك. هذه الأخيرة تمثل المركز المالي للبنوك مما يزيد من ثقة جميع المتعاملين مع البنك. وبالتالي وجب على البنك تنويع وتوسيع دائرة نشاطاته، وتعزيز قدراته وسياساته المالية من أجل تحقيق أرباح أكثر. وهذا ما حاولت جل الدراسات السابقة التطرق إليه، من خلال دراسة أثر تطبيق آليات الحوكمة سواء الداخلية أو الخارجية على الأداء البنكي، وذلك باستعمال مختلف وسائل الدراسة كالمقابلة والاستبيان والمقارنة. واستخدام أدوات التحليل كاستعمال برنامج spss أو البانل.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لعينة من فروع البنوك التجارية

تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية حول آليات الحوكمة الداخلية والأداء البنكي، وأهم الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بينهما. ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع وإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة مدى تأثير آليات الحوكمة الداخلية على أداء فروع البنوك التجارية المتواجدة على مستوى ولاية الوادي، وذلك من خلال إعداد استبيان وتوزيعه على موظفي هذه البنوك، لاختبار تأثير كل من آلية مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، آلية التعويضات والمكافآت وآلية الإفصاح والشفافية على أداء هذه البنوك. وفي هذا الفصل سنحاول إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات، باستعمال البرنامج الاحصائي spss v22 ثم عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة بعد تحليل نتائج الاستبيان، وذلك من خلال المبحثين التالين:

المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة للدراسة

من أجل اتمام البحث وتحقيق أهداف الدراسة ميدانيا، ومن أجل الوقوف على صحة جميع الفرضيات التي تم طرحها في المقدمة. فإننا سنقوم في هذا المبحث بعرض عينة الدراسة ونوع الأداة التي اعتمدناها في جمع البيانات، لننتقل بعدها إلى عرض مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها لمعالجة وتحليل إجابات العينة، والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة أو عدمها، ولكن قبل ذلك نلقي نظرة على طبيعة البنوك محل الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

خصص هذا المطلب للتعريف بمجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: نظرة على البنوك محل الدراسة

بما أن بحثنا هذا يدرس الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على الأداء البنكي، قمنا باختيار مجموعة من فروع البنوك المتواجدة على مستوى ولاية الوادي والتي تنوعت بين عمومية وأجنبية ومختلطة. حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على الموظفين حتى يتسنى لنا دراسة الموضوع. وللإيضاح أكثر سنقدم بعض المعلومات للبنوك محل الدراسة:

الجدول رقم (02): عينة فروع البنوك محل الدراسة.

اسم البنك	ملكية البنك		تاريخ الإنشاء الوطني	تاريخ الإنشاء المحلي
	عمومي	أجنبي		
البنك الوطني الجزائري BNA	%100	00	1966/06/13	1984
بنك التنمية المحلية BDL	%100	00	1985/04/30	1987
BARAKA (الجزائر والبحرين)	%55.9	%44.1	1991/05/20	2010
القرض الشعبي الجزائريCPA	%100	00	1966/12/29	1982
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP	%100	00	1964/08/10	1986
بنك الخليج الجزائر AGB (الكويت)	00	%100	2003/12/15	2020

المصدر: من إعداد الطلبة مجموعة البحث

الفرع الثاني : تحديد عينة الدراسة

بما أن الظاهرة المراد دراستها هي معرفة أثر الآليات الداخلية للحوكمة على الأداء البنكي، فإن مجتمع دراستنا سيشمل فئة الموظفين والمسؤولين العاملين في البنوك المتواجدة على مستوى بلدية الوادي، وقد ركزنا في الاستبيان على وجوب تنويع البنوك من حيث الملكية (عامة، مختلطة، أجنبية)، وانتهجنا في عملية توزيع الاستبيان على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة التي تتطلب أشخاصا ذو كفاءة عالية ولديهم خبرة ودراية كافية لمعرفة أثر الحوكمة الداخلية على مستوى الأداء البنكي، مثل: المديرين والموظفين.

الجدول رقم (03): توزيع الاستمارات على موظفي فروع البنوك.

	المديرين	الموظفين	المجموع
عدد الاستمارات	06	52	58
النسبة المئوية %	%10.35	%89.65	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستمارات المسترجعة

المطلب الثاني: طريقة الدراسة

الفرع الأول: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

المتغير المستقل:

وهو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع[1]. ويتمثل في دراستنا هذه في "آليات الحوكمة الداخلية ". وقسم الى العناصر التالية: (آلية مجلس الإدارة، آلية المراجعة الداخلية، آلية التعويضات والمكافآت، آلية الإفصاح والشفافية)

المتغير التابع:

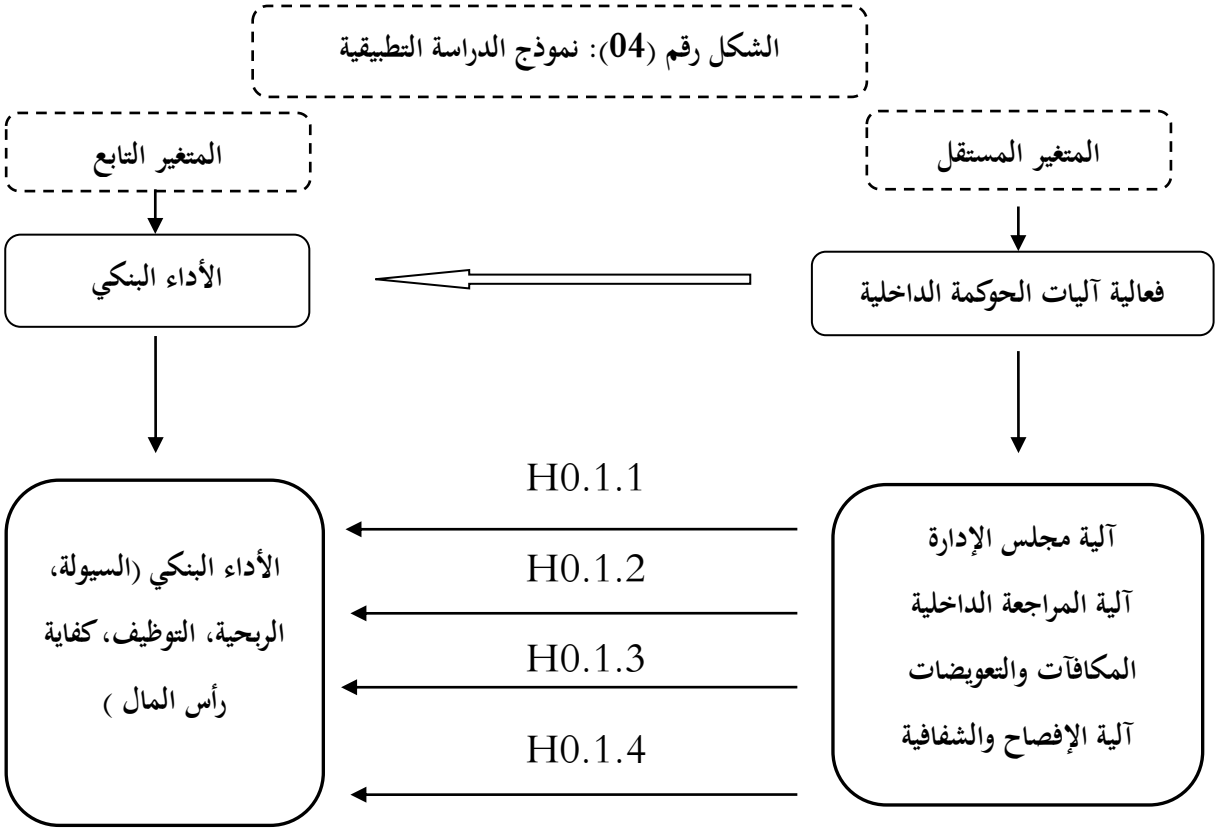
هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعا للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة[2]. والذي يتمثل في دراستنا هذه في " الأداء البنكي ".

[1] عبد العزيز فهمي هيكل، **موسوعة المصطلحات الاقتصادية الاحصائية**، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، 1985, ص: 410.

[2] **المرجع نفسه**، ص: 231.

والشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد مجموعة البحث بناء على ما تم التطرق إليه أعلاه

ثانيا– كيفية قياس متغيرات الدراسة:

ولتشجيع أفراد العينة للإجابة على هذه الأسئلة، وحتى يتسنى لنا تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS تم إدراج خمسة خيارات لكل سؤال (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). أو كما يعرف بمقياس الإجابة على سلم ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 ـ 4.20	4.19 ـ 3.4	3.39 ـ 2.6	2.59 ـ 1.8	1,79 ـ 1

المصدر: عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**. دار الوفاء، السعودية، ص: 17

يمكن قياس رضا أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الرضا كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(05): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة.

رقم الاتجاه	الاتجاه العام	الوسط المرجح	درجة الرضا
الاتجاه الأول	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1,8	ضعيف جدا
الاتجاه الثاني	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2,60	ضعيف
الاتجاه الثالث	محايد	من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسط
الاتجاه الرابع	موافق	من 3,40 إلى أقل من 4,20	عالي
الاتجاه الخامس	موافق بشدة	من 4,20 إلى 05	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت

الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات

بعد أن تم الانتهاء من الفصل النظري وتحديد أهم النقاط المراد دراستها، والفرضيات المراد إثبات صحتها أو نفيها. تم تحضير أسئلة الاستبيان الموجه لموظفي فروع البنوك محل الدراسة. (**أنظر الملحق رقم (02)**) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع الدراسة وتطبيقها على عينة ممثلة له.

لقد كان الاستبيان الوسيلة الأساسية في جمع البيانات ومعلومات الدراسة، وتعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات. ويقصد بها مجموعة من الأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة موجهة لعينة من الأفراد لتتم الإجابة عنها في حدود ما يملكون من معلومات حول هذا الموضوع، وقد استعملنا الاستبانة لتدعيم الجانب التطبيقي بنتائج واقعية وبهدف التأكد من فرضيات الدراسة.

وقد تم الحرص على توزيع أكبر عدد ممكن من الاستمارات، وذلك من أجل تجميع وتحليل البيانات لمعرفة أثر هذه الآليات على مستوى البنوك محل الدراسة. وبعد العرض والتحكيم والتدقيق، تم توزيع (62) استمارة استرجع منها (58)، أي أن نسبة الاستجابة (93%). والتي كانت جميعها صالحة للدراسة، والجدول التالي يوضح عدد الاستمارات والبنوك التي استرجعت منها.

جدول الرقم (06) : يوضح عدد الاستمارات والبنوك التي استرجعت منها

عنوان البنك	عدد الاستمارات المسترجعة
صندوق التوفير والاحتياط	10
بنك البركة	08
البنك الوطني الجزائري	12
بنك التنمية المحلية	07
القرض الشعبي الجزائري	11
بنك الخليج الجزائر	10
المجموع	58

المصدر: من إعداد مجموعة البحث بناء على الاستمارات المسترجعة

وقد قسمنا الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية ويحتوى على العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية، ملكية البنك.

المحور الثاني: الآليات الداخلية للحوكمة، ويتكون 04 أبعاد وهي كالتالي:

- البعد الأول: مجلس الإدارة، ويتكون من 07 فقرات محددة من 01 الى 07.
- البعد الثاني: التدقيق الداخلي، ويتكون من 07 فقرات محددة من 08 الى 14.
- البعد الثالث: التعويضات، وتكون من 06 فقرات محددة من 15 الى 20.
- البعد الرابع: الافصاح والشفافية، وتكون من 07 فقرات محددة من 21 الى 27.

المحور الثالث: الأداء البنكي، ويتكون من 09 فقرات محددة من 01 الى 09.

المطلب الثالث: أدوات الدراســة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية، وهو ما سنتناوله خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

تمثل الأدوات الإحصائية الطريقة المنطقية والرشيدة لدراسة الظواهر المختلفة وتحليلها والتنبؤ بسلوكها في المستقبل، فهي تعتبر الأسلوب العلمي للتعبير الكمي والنوعي عن الظواهر، بناء على تحليل موضوعي للمعلومات المتاحة، تتمثل أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة فيما يلي :

- **التكرارات**: هو أسلوب من أساليب التبويب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة[1]. وقد استعمل لتحديد عدد الإجابات الخاصة لكل المستجوبين.
- **النسبة المئوية**: وهو تحويل التكرارات المطلقة الى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.[2]
- **المتوسط الحسابي (Mean)**: يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات و الحسابات.[3]
- **الانحراف المعياري**: مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.[4]
- **آلفا كرونباخ**: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- **تحليل التباين**: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر.[5]
- **تحليل الانحدار**: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.

---

[1] بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء- دروس وتمارين-, دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص:10.

[2] عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص: 736.

[3] أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009, ص: 50.

[4] عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص: 798.

[5] بوشاشي بوعلام، المرجع أعلاه، ص: 08.

الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة

وتتمثل فيما يلي:

أولا– برنامج SPSS Statistique v22:

هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الاحصائية للبيانات.[1] ويعد البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SCIENCIS STATISTICAL PACHGE FOR SOCIAL والذي يرمز له بالرمز (SPSS) أحد التطبيقات الإحصائية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لمجتمع معين في إطار الاستبيان، وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والبيانات التي تساعد على التحليل الإحصائي لموضوع الدراسة. حيث يعتمد برنامج SPSS على المعلومات الرقمية، كما يتميز بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مده بها في جميع مناهج البحث العلمي. أما بخصوص طريقة عمله فإنه يتم إدخال البيانات عن طريق وضع رموز تمثلها، ثم اختيار النموذج الاختباري المناسب للبيانات. كما يتم تحديد المتغيرات التي يرغب الباحث في تحليلها. حيث تحتوي الإصدارات الحديثة على أزيد من 90 وظيفة.

ثانيا– برنامج EXCEL:

هو أحد مجموعة برامج الأوفيس. ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والاحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية.[2]

[1] ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة, **استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله**, أطروحة ماجستير في الاحصاء, جامعة الأزهر, غزة, ص:43.

[2] محسن مجم المالكي, **تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003**, دار العلوم للنشر و التوزيع, بيروت, بدون سنه نشر, ص:01.

المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (اختبار صدق وثبات أداة الاستبيان)

بعد صياغة محاور الاستبيان في شكلها الأولي تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات، كما يلي:

الفرع الأول: صدق أداة الاستبيان

أولا– صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة قمنا بإخضاع الاستبيان للتحكيم من قبل أساتذة متخصصين في هذا المجال، بدءا بالأستاذة المشرفة، حيث تم تنويرنا بملاحظاتها وتوجيهاتها، وبدورنا أخذنا كل تلك الملاحظات والنصائح وقمنا بتصحيح ما يمكن تصحيحه، حتى يتم تحليل نتائج الاستبيان وإعطاء النتائج التي ستساهم في استكمال الدراسة بصورة أدق وأقرب للواقع، ثم قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من الأساتذة يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة الوادي (**أنظر الملحق رقم (01)**)، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث:

- مدى قياس البعد للمتغير.
- مدى قياس الفقرات للبعد.
- عدد الفقرات في كل بعد.
- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات.
- طلب البديل في حالة عدم الموافقة.

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بأخذ الملاحظات بعين الاعتبار. حيث تم بتصحيح بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى لبعض الأبعاد، وفي الأخير تحصلنا على الاستبيان محل الدراسة.

الفرع الثاني: الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)

تم حساب صدق الاستبيان أيضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي لـ بيرسون (Pearson) بين الفقرات وأبعادها، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية:

جدول رقم (07) : معامل الارتباط بين مجلس الإدارة وفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك بالاجتهاد في الأمور المتعلقة بسير عمل البنك بموضوعية. كل حسب سلطته.	0.385	دال عند 0.01
02	يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة وفقا لتخصصهم وكفاءتهم في الجانب المالي.	0.454	
03	يتحقق مجلس الإدارة من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي البنكي	0.087	غير دال
04	وجود تنسيق وتعاون وسهولة تواصل بين إدارة البنك والموظفين	0.598	دال عند 0.01
05	يتعامل مجلس إدارة البنك مع المخاطر البنكية كأحد مهامه الرئيسية	0.726	
06	يعمل مجلس الإدارة على حماية حقوق ومصالح المساهمين والمودعين من خلال توجيه ورقابة الموظفين في البنك	0.613	
07	يضع مجلس إدارة البنك السياسات والإجراءات التي تضمن احترام البنوك لأنظمة القوانين البنكية	0.379	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01) ما عدا الفقرة رقم (03)، أي عدد الفقرات الدالة هي (07/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعد مجلس الادارة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين الفقرات وبعد مجلس الادارة.

جدول رقم (08) : معامل الارتباط بين بعد التدقيق الداخلي وفقراته

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
08	توجد مصلحة أو خلية للمراجعة الداخلية في البنك	0.298	دال عند 0.05
09	يتميز أعضاء لجنة المراجعة الداخلية بالمهارات والكفاءات التي تمكنهم من أداء مهامهم.	0.548	دال عند 0.01
10	يمتلك البنك نظاما لتقييم الرقابة الداخلية بحيادية وعلى جميع المستويات الإدارية	0.489	
11	توجد في البنك لجنة إدارة المخاطر، تهدف لتوفير عنصر الأمانة في التقارير المالية الصادرة عن البنك.	0.512	
12	تقوم لجان المراجعة الداخلية (التدقيق الداخلي) بالقيام بمهامها باستقلالية تامة.	0.350	
13	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالبنك بالاتصال والتنسيق مع المراجع الخارجي (محافظ الحسابات)	0.605	
14	تضمن عمليات التدقيق الداخلي نزاهة الحسابات المالية وخلوها من الأخطاء	_ 0.109	غير دال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند كل من المستوى (0.01) و(0.05) ما عدا الفقرة رقم (14)، أي عدد الفقرات الدالة هي (07/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعد التدقيق الداخلي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد التدقيق الداخلي.

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين بعد التعويضات وفقراته

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	توجد لجنة للمكافآت من مهامها التأكد أن سياسة الأجور والمكافآت ترتبط مع أهداف البنك طويلة الأجل	0.616	دال عند 0.01
16	يعمل البنك على منح الجوائز والتحفيزات للموظفين والمدراء المتميزين.	0.635	
17	يتم الإفصاح بوضوح عن سياسة الأجور والمكافآت في البنك.	0.401	
18	يشجع نظام المكافآت والأجور في البنك على الابتكار والتميز في الأداء	0.437	
19	تلبي سياسة الأجور والحوافز في البنك توقعاتك وتعكس جهودك	0.684	
20	ترتبط مكافآت الموظفين والمدراء بمستوى الأداء الذي يقدمونه	0.720	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعد التعويضات، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد التعويضات.

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين بعد الافصاح والشفافية وفقراته

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	القوانين والأنظمة الداخلية للبنك تتميز بالشفافية والقابلية للتنفيذ	0.226	غير دال
22	يتم الإفصاح عن البيانات المالية للبنك بطريقة واضحة وشفافة	0.425	دال عند 0.01
23	يتم الإفصاح عن البيانات المهمة في الوقت المناسب وبدون تأخير	0.800	
24	الإفصاح عن المعلومات في البنك يتلاءم مع معايير إعداد التقارير المالية.	0.727	
25	يفصح البنك عن السياسات والطرق المحاسبية التي تستخدم في محاسبة القروض البنكية.	0.840	
26	يفصح البنك عن جميع المخاطر المالية التي يتعرض لها.	0.526	
27	يمارس المدقق الخارجي (محافظ الحسابات) مهنته باستقلالية بدون أي تدخل من قبل إدارة البنك	0.591	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01) ما عدا الفقرة رقم (21)، أي عدد الفقرات الدالة هي (07/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعد الافصاح والشفافية وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد الافصاح والشفافية.

جدول رقم (11): معامل الارتباط بين محور الأداء البنكي وفقراته

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لدى البنك الكفاءة في اتخاذ القرارات الاستثمارية	0.792	دال عند 0.01
02	يحقق البنك نموا متواصلا في حصته السوقية خلال السنوات الأخيرة	0.664	
03	لدى البنك القدرة على مواجهة سحب الودائع من خلال ما يتوفر عليه من سيولة	0.424	
04	تتميز أصول البنك بالجودة ونقص القروض المتعثرة	0.319	دال عند 0.05
05	يحقق البنك معدلات مقبولة لكفاية رأس المال.	0.331	
06	يساهم الأداء الجيد للبنك من رفع هامش الأمان والاستقرار المالي لدى البنك.	0.578	دال عند 0.01
07	يعمل البنك على جذب الاستثمارات من خلال العائد على حقوق الملكية	0.499	
08	لدى البنك القدرة على تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل أداء وجودة.	0.711	
09	يحقق البنك عائد على الأصول (ROA) عالي دوريا يجعله في وضع مالي أفضل	0.759	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند كل من المستوى (0.01) و(0.05)، أي عدد الفقرات الدالة هي (09/09) من المجموع الكلي الممثلة لمحور الاداء البنكي، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور الاداء البنكي.

جدول رقم (12): معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور الآليات الداخلية للحوكمة	0.779	دال عند 0.01
محور الاداء البنكي	0.924	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد المحاور الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان اثر الاليات الداخلية لحوكمة البنوك على ادائها وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي للاستبيان.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول رقم(13): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
محور الآليات الداخلية للحوكمة	0.929
محور الاداء البنكي	0.871
الاستبيان ككل	0.866

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.866) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

نعرض من خلال هذا المبحث نتائج عملية تفريغ أسئلة الاستبيان الموزعة على موظفي البنوك محل الدراسة، وإجراء الاختبارات الإحصائية وذلك من خلال التطرق إلى خصائص عينة الدراسة ثم عرض نتائج الدراسة لمعرفة الاتجاه العام لآراء المستجوبين وكنقطة أخيرة اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الاستبانة وهي الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات حول عينة الدراسة، والمتكونة من قسمين كما ذكرنا ذلك سابقا. قسم أول يهدف إلى جمع البيانات قصد التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني فهو يهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بمحاور ومتغيرات الدراسة. وعليه يمكن تصنيف وعرض نتائج الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: عرض نتائج المحور الأول (البيانات الشخصية)

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة شملت (العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، ملكية البنك). والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS.V.22 وبرنامج EXCEL.

أولا– توزيع أفراد العينة حسب العمر:

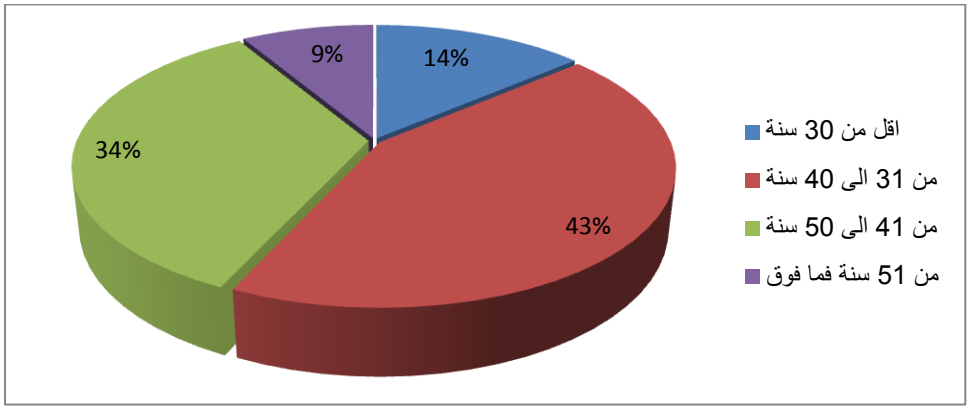
حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	08	14
من 31 إلى 40 سنة	25	43
من 41 إلى 50 سنة	20	34
من 51 سنة فما فوق	05	9
المجموع	**58**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم 14

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، أن عينة الدراسة تتكون من فئة السن من 31 إلى 40 سنة المقدر عددهم 25 بنسبة 43% وهي الأعلى من بين الفئات، تليها الفئة من 41 الى 50 سنة كان عددهم 20 بنسبة 34%، وفي المرتبة الثالثة كانت فئة أقل من 30 سنة المقدر عددهم 08 بنسبة 14%، وفي الأخير كانت الفئة من 51 سنة فما فوق وعددهم 05 بنسبة 09%. وهذا راجع إلى الخبرة المهنية التي تتمتع بها هذه الفئة والتي يحتاجها هذا النوع من العمل في هذا النوع من المؤسسات.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

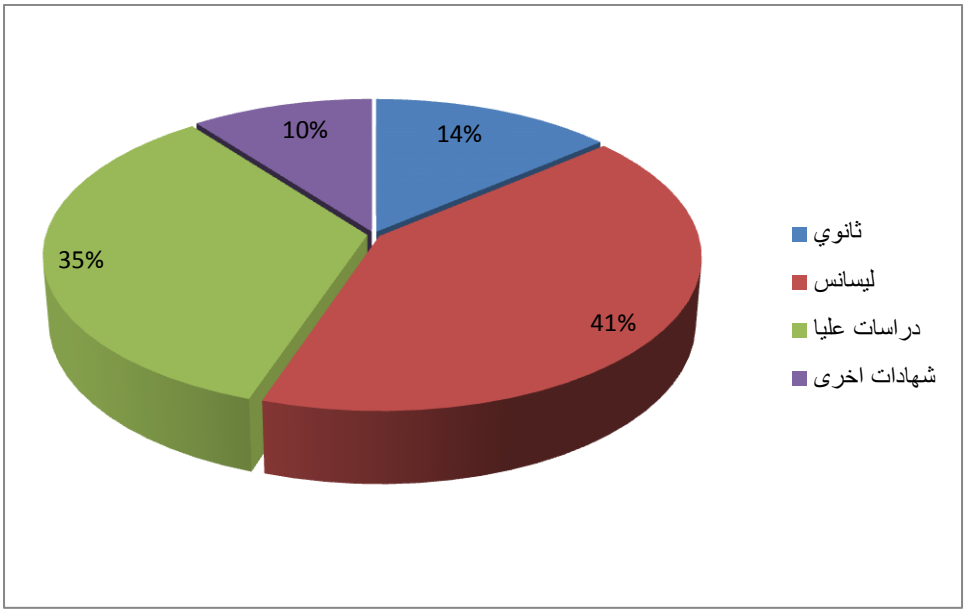
يعتبر المؤهل العلمي أحد العناصر المحددة لأهمية ودقة المعلومات التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان، فالمؤهل العلمي تسمح لنا بالحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها وحتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة %
ثانوي	08	14
ليسانس	24	41
دراسات عليا	20	35
شهادات أخرى	06	10
المجموع	**58**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22

الشكل الرقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم 15

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، أن أفراد عينة الدراسة تتكون من فئة ليسانس عددهم 24 بنسبة 41% وهي الأعلى من بين الفئات، تليها فئة الدراسات العليا وعددهم 20 بنسبة 35%، وفي المرتبة الثالثة كانت فئة مستوى ثانوي المقدر عددهم 08 بنسبة 14%، وفي الأخير كانت فئة شهادات أخرى وعددهم 06 بنسبة 10%. وهذا يدل إلى أن أغلب الموظفين بالبنوك محل الدراسة ذوي خبرة ومستوى تعليمي عال.

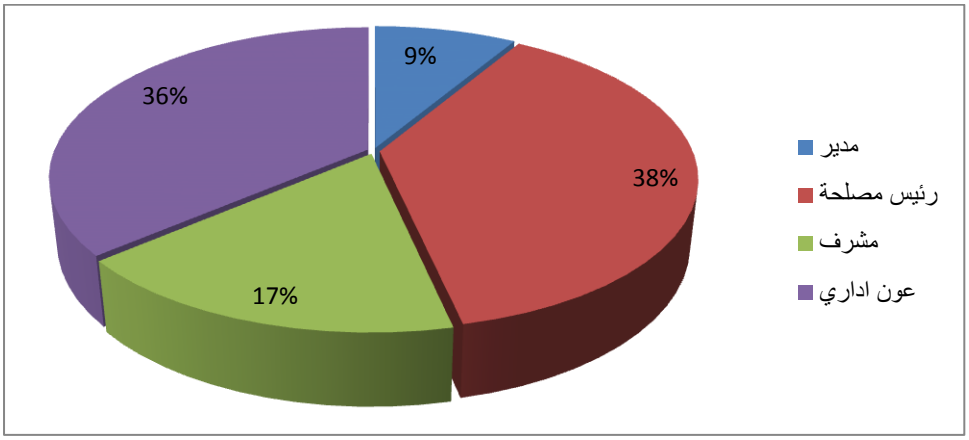
ثالثا– توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرارات	النسبة %
مدير	05	9
رئيس مصلحة	22	38
مشرف	10	17
عون اداري	21	36
المجموع	**58**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم 16

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكون أكثرهم من فئة رئيس مصلحة وعددهم 22 بنسبة 38%، يليها فئة عون إداري عددهم 21 بنسبة 36%، وفي المرتبة الثالثة كانت فئة مشرف المقدر عددهم 10 بنسبة 17%، وفي الأخير كانت فئة مدير عددهم 05 بنسبة 09%.

رابعا– توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

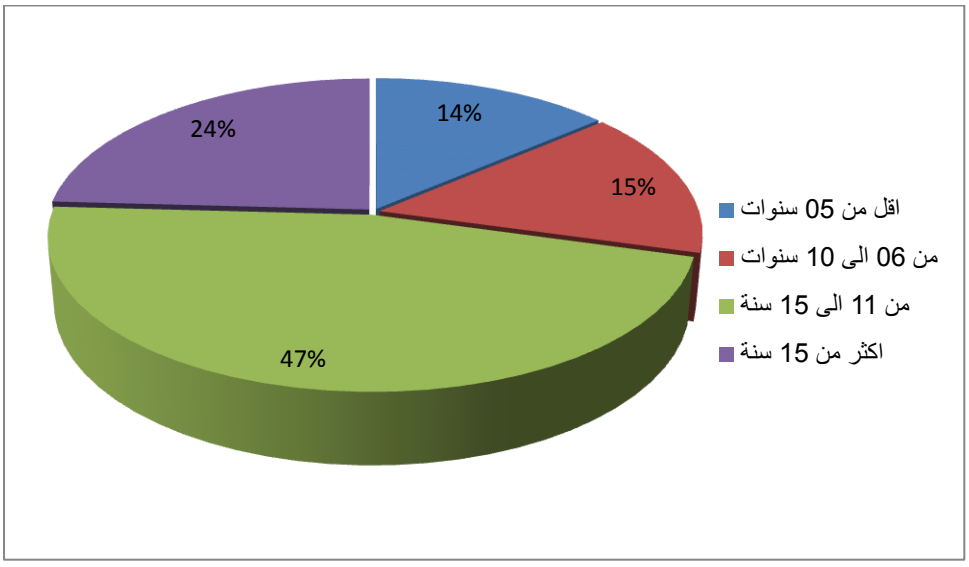
قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
اقل من 05 سنوات	08	14
من 06 الى 10 سنوات	09	15
من 11 الى 15 سنة	27	47
اكثر من 15 سنة	14	24
المجموع	**58**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم 17

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من فئة من 11 إلى 15 سنة وعددهم 27 بنسبة 47%، يليها فئة أكثر من 15 سنة عددهم 14 بنسبة 24%، وفي المرتبة الثالثة كانت فئة من 06 الى 10 سنوات المقدر عددهم 06 بنسبة 15%، وفي الأخير كانت فئة أقل من 05 سنوات عددهم 05 بنسبة 14%.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب ملكية البنك الذي ينتمون إليه:

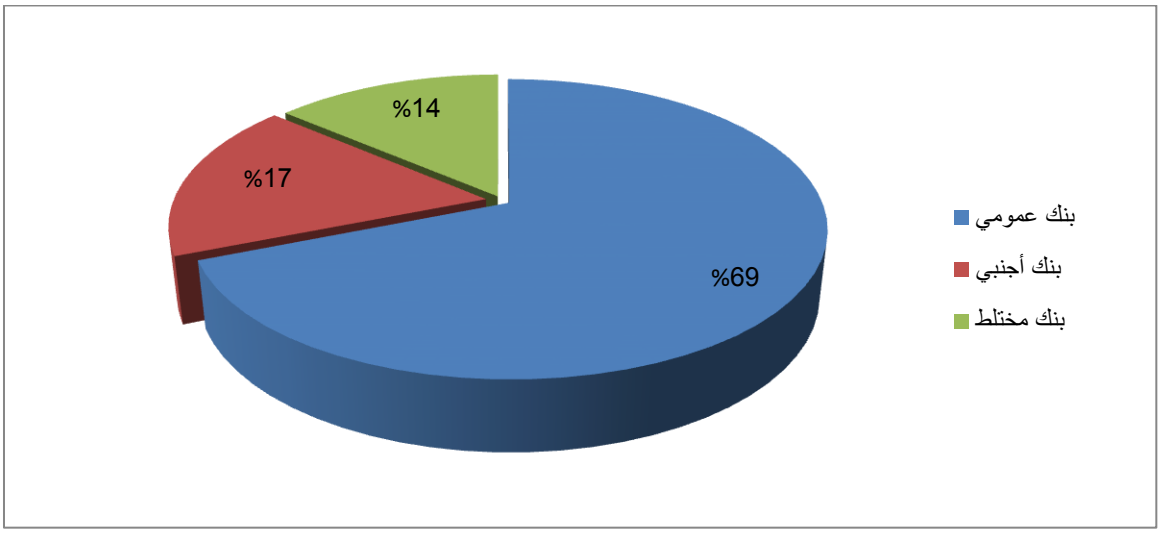
حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير ملكية البنك الذين ينتمون إليه .

ملكية البنك	التكرارات	النسبة %
بنك عمومي	40	69
بنك أجنبي	10	17
بنك مختلط	08	14
المجموع	**58**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

الشكل الرقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير ملكية البنك.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم 18

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير ملكية البنك، أن أفراد عينة الدراسة يتكون أكثرهم من فئة بنك عمومي وعددهم 40 بنسبة 69%، وفئة بنك أجنبي وعددهم 10 بنسبة 17%، وفي الأخير كانت فئة بنك مختلط عددهم 8 بنسبة 14%.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان (الاتجاه العام لآراء المستجوبين)

بعد عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS. V22** عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نحو متغيرات الدراسة.

أولا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو محور فعالية الآليات الداخلية للحوكمة.

ويتم قياسه من خلال الإجابات على المحور الأول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الأول.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
بعد مجلس الإدارة	3.867	0.367	موافق	2
بعد التدقيق الداخلي	3.881	0.299	موافق	1
بعد التعويضات	3.643	0.565	موافق	3
بعد الافصاح والشفافية	3.601	0.581	موافق	4
محور الاليات الداخلية للحوكمة البنوك	3.748	0.287	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الآليات الداخلية للحوكمة بلغ (3.748) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.287) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الآليات الداخلية للحوكمة يقع في المجال (3.40-4.20) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لبعد التدقيق الداخلي (3.881) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.299)، يليها بعد مجلس الإدارة بمتوسط حسابي (3.867) وانحراف معياري (0.367). أما في المرتبة الثالثة فقد كان بعد التعويضات بمتوسط حسابي (3.643) والانحراف المعياري (0.565)، فيما كان بعد الإفصاح والشفافية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.601) والانحراف المعياري (0.581).

وسنحاول فيما يلي التطرق لكل بعد من أبعاد فعالية الآليات الداخلية لحوكمة البنوك كما يلي:

1- بعد مجلس الإدارة (مسؤوليات):

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد مجلس الإدارة:

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد مجلس الإدارة.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك بالاجتهاد في الأمور المتعلقة بسير عمل البنك بموضوعية. كل حسب سلطته.	3.913	0.436	موافق	3
يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة وفقا لتخصصهم وكفاءتهم في الجانب المالي.	3.879	0.532	موافق	4
يتحقق مجلس الإدارة من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي البنكي	4.241	0.708	موافق بشدة	1
وجود تنسيق وتعاون وسهولة تواصل بين إدارة البنك والموظفين	4.034	0.591	موافق	2
يتعامل مجلس إدارة البنك مع المخاطر البنكية كأحد مهامه الرئيسية	3.775	0.750	موافق	5
يعمل مجلس الإدارة على حماية حقوق ومصالح المساهمين والمودعين من خلال توجيه ورقابة الموظفين في البنك	3.775	1.200	موافق	6
يضع مجلس إدارة البنك السياسات والإجراءات التي تضمن احترام البنوك لأنظمة القوانين البنكية	3.448	1.244	موافق	7
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو بعد فعالية آلية مجلس الإدارة	3.867	0.367	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لبعد مجلس الإدارة بلغ (3.867) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.367) وقد كان الاتجاه العام لبعد مجلس الإدارة يقع في المجال (3.40-4.20) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يتحقق مجلس الإدارة من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي البنكي (4.241) هو الأعلى والانحراف المعياري (0.708)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة يضع مجلس الإدارة البنك السياسات والإجراءات التي تضمن احترام البنوك لأنظمة القوانين البنكية بمتوسط حسابي (3.448) والانحراف المعياري (1.244).

2- بعد آلية المراجعة الداخلية:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد آلية المراجعة الداخلية.

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد التدقيق الداخلي.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
توجد مصلحة أو خلية للمراجعة الداخلية في البنك	3.931	0.525	موافق	3
يتميز أعضاء لجنة المراجعة الداخلية بالمهارات والكفاءات التي تمكنهم من أداء مهامهم.	4.137	0.804	موافق	1
يمتلك البنك نظاما لتقييم الرقابة الداخلية بحيادية وعلى جميع المستويات الإدارية	3.793	0.719	موافق	5
توجد في البنك لجنة إدارة المخاطر، تهدف لتوفير عنصر الأمانة في التقارير المالية الصادرة عن البنك.	3.637	0.892	موافق	7
تقوم لجان المراجعة الداخلية (التدقيق الداخلي) بالقيام بمهامها باستقلالية تامة.	3.775	0.795	موافق	6
تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالبنك بالاتصال والتنسيق مع المراجع الخارجي (محافظ الحسابات)	4.000	0.816	موافق	2
تضمن عمليات التدقيق الداخلي نزاهة الحسابات المالية وخلوها من الأخطاء	3.896	0.765	موافق	4
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو بعد فعالية المراجعة الداخلية	3.881	0.299	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد آلية المراجعة الداخلية بلغ (3.881) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.299) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد التدقيق الداخلي يقع في المجال (3.40-4.20) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يتميز أعضاء لجنة المراجعة الداخلية بالمهارات والكفاءات التي تمكنهم من أداء مهامهم (4.137) هو الأعلى والانحراف المعياري (0.804)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة توجد في البنك لجنة إدارة المخاطر، تهدف لتوفير عنصر الأمانة في التقارير المالية الصادرة عن البنك بمتوسط حسابي (3.637) والانحراف المعياري (0.892).

3- بعد آلية التعويضات (المكافآت):

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد آلية التعويضات والمكافآت.

جدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد التعويضات.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
توجد لجنة للمكافآت من مهامها التأكد أن سياسة الأجور والمكافآت ترتبط مع أهداف البنك طويلة الأجل	3.620	0.854	موافق	4
يعمل البنك على منح الجوائز والتحفيزات للموظفين والمدراء المتميزين.	3.637	1.238	موافق	3
يتم الإفصاح بوضوح عن سياسة الأجور والمكافآت في البنك.	3.569	0.651	موافق	5
يشجع نظام المكافآت والأجور في البنك على الابتكار والتميز في الأداء	3.965	1.025	موافق	1
تلبي سياسة الأجور والحوافز في البنك توقعاتك وتعكس جهودك	3.741	0.784	موافق	2
ترتبط مكافآت الموظفين والمدراء بمستوى الأداء الذي يقدمونه	3.327	1.160	موافق	6
أراء واتجاهات أفراد العينة نحو بعد آلية التعويضات والمكافآت	3.643	0.565	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد التعويضات بلغ (3.643) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.565) وقد كان الاتجاه العام لعبارات بعد التعويضات يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يشجع نظام المكافآت والأجور في البنك على الابتكار والتميز في الأداء (3.965) هو الأعلى والانحراف المعياري (1.025)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة ترتبط مكافآت الموظفين والمدراء بمستوى الأداء الذي يقدمونه بمتوسط حسابي (3.327) والانحراف المعياري (1.160).

4- بعد الإفصاح والشفافية:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد آلية الإفصاح والشفافية

جدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الإفصاح والشفافية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
القوانين والأنظمة الداخلية للبنك تتميز بالشفافية والقابلية للتنفيذ	3.810	0.634	موافق	2
يتم الإفصاح عن البيانات المالية للبنك بطريقة واضحة وشفافة	3.931	0.697	موافق	1
يتم الإفصاح عن البيانات المهمة في الوقت المناسب وبدون تأخير	3.551	1.272	موافق	5
الإفصاح عن المعلومات في البنك يتلاءم مع معايير إعداد التقارير المالية.	3.655	0.806	موافق	3
يفصح البنك عن السياسات والطرق المحاسبية التي تستخدم في محاسبة القروض البنكية.	3.465	0.940	موافق	6
يفصح البنك عن جميع المخاطر المالية التي يتعرض لها.	3.655	1.000	موافق	4
يمارس المدقق الخارجي (محافظ الحسابات) مهنته باستقلالية بدون أي تدخل من قبل إدارة البنك	3.137	1.205	موافق	7
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو بعد فاعلية آلية الإفصاح والشفافية	3.601	0.581	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الإفصاح والشفافية بلغ (3.601) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.581) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد الإفصاح والشفافية يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يتم الإفصاح عن البيانات المالية للبنك بطريقة واضحة وشفافة (3.931) هو الأعلى والانحراف المعياري (0.697)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة يمارس المدقق الخارجي (محافظ الحسابات) مهنته باستقلالية بدون أي تدخل من قبل إدارة البنك بمتوسط حسابي (3.137) والانحراف المعياري (1.205).

ثانيا : عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى الأداء البنكي.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
لدى البنك الكفاءة في اتخاذ القرارات الاستثمارية	3.655	0.784	موافق	4
يحقق البنك نموا متواصلا في حصته السوقية خلال السنوات الأخيرة	3.706	0.991	موافق	3
لدى البنك القدرة على مواجهة سحب الودائع من خلال ما يتوفر عليه من سيولة	3.879	0.594	موافق	1
تتميز أصول البنك بالجودة ونقص القروض المتعثرة	3.793	0.669	موافق	2
يحقق البنك معدلات مقبولة لكفاية رأس المال.	3.413	0.955	موافق	9
يساهم الأداء الجيد للبنك من رفع هامش الأمان والاستقرار المالي لدى البنك.	3.637	0.31	موافق	5
يعمل البنك على جذب الاستثمارات من خلال العائد على حقوق الملكية	3.482	0.941	موافق	8
لدى البنك القدرة على تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل أداء وجودة.	3.620	0.812	موافق	6
يحقق البنك عائد على الأصول (ROA) عالي دوريا يجعله في وضع مالي أفضل	3.534	0.862	موافق	7
	3.636	0.471	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الأداء البنكي بلغ (3.636) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.471) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الأداء البنكي يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة لدى البنك القدرة على مواجهة سحب الودائع من خلال ما يتوفر عليه من سيولة (3.879) هو الأعلى والانحراف المعياري (0.594)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة يحقق البنك معدلات مقبولة لكفاية رأس المال بمتوسط حسابي (3.413) والانحراف المعياري (0.955).

ثالثا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو استبيان أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على أدائها.

جدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على أدائها

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
محور الآليات الداخلية للحوكمة	3.748	0.287	موافق	1
محور الاداء البنكي	3.636	0.471	موافق	2
استبيان أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على ادائها.	3.692	0.329	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لاستبيان أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على أدائها بلغ (3.692) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.329) وقد كان الاتجاه العام لاستبيان أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على أدائها يقع في المجال (3.40-4.20) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي محور الآليات الداخلية للحوكمة (3.748) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.287), وفي المرتبة الاخيرة محور الاداء البنكي بمتوسط حسابي (3.636) والانحراف المعياري (0.471).

المطلب الثاني : تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المطلب اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وسيتم تفصيل إجابات الافراد على المحاور كما يلي:

الفرع الأول : تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الداخلية وأداء البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين آليات الحوكمة الداخلية وأداء البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)..

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الداخلية وأداء البنوك محل الدراسة.

جدول رقم (26): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.787	0.00	0.230	16.723	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.787$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.230$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (فعالية آليات الحوكمة الداخلية) يؤثر على المتغير التابع (الأداء البنكي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة التباين (F) مقدار ($F=16.723$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

- **بناء على قرار اختبار الفرضية:** نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الداخلية وأداء فروع البنوك محل الدراسة. وهذا يدل على فعالية الآليات الداخلية لفروع البنوك محل الدراسة وتأثيرها الفعال على أدائها. وهو ما يؤكد فعالية الإصلاحات التي عرفها النظام البنكي في الجزائر. ونخص بالذكر النظام رقم 02-03 المؤرخ في 2002/11/14، والنظام 11-08 المؤرخ في 2011/11/28 والمتعلقين بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية مجلس الإدارة وأداء البنوك محل الدراسة، نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية مجلس الإدارة وأداء فروع البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية مجلس الإدارة وأداء فروع البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

جدول رقم (27): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.591	0.00	0.212	15.099	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.591$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.212$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (آلية مجلس الإدارة) تؤثر على المتغير التابع (الاداء البنكي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة التباين (F) قد بلغت ($F=15.099$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

- **بناء على قرار اختبار الفرضية:** نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية مجلس الإدارة وأداء فروع البنوك محل الدراسة. وذلك كلما كان مجلس الإدارة يقوم بمسؤولياته بفعالية فإن ذلك يؤثر في رفع مستوى الأداء في البنوك، لأنه يحسن القيادة والتوجيه من خلال عمليات المراقبة والمراجعة الدائمتين، وكذا وضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات التي من شأنها تحقيق أهداف البنوك وضمان حصول جميع المساهمين والأطراف ذات العلاقة على حقوقهم. ومعاملتهم بشكل يحقق العدالة والمساواة دون تمييز.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية المراجعة الداخلية وأداء فروع البنوك محل الدراسة. حيث نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التدقيق الداخلي وأداء فروع البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التدقيق الداخلي وأداء فروع البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

جدول رقم (28): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.490	0.01	0.097	6.000	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.490$) وهي دالة عند مستوى (0.05)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.097$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (آلية التدقيق الداخلي) تؤثر على المتغير التابع (الاداء البنكي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة التباين (F) قد بلغت ($F=6.000$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

- **بناء على قرار اختبار الفرضية:** نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التدقيق الداخلي وأداء فروع البنوك محل الدراسة. وبالتالي كلما ارتفعت فعالية المراجعة الداخلية كآلية من آليات الحوكمة في البنوك فإن ذلك يساهم في تحسين أدائها. لأن المدقق الداخلي يتكفل بإعطاء ضمانات حول صحة سير إدارة المخاطر البنكية، فهو يعتبر بوصلة البنوك في تصحيح برامج وسياسات البنوك في التعاملات المالية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التعويضات وأداء فروع البنوك محل الدراسة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التعويضات وأداء فروع البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التعويضات وأداء فروع البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

جدول رقم (29): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.164	0.138	0.039	2.259	(H_0)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.164) وهي غير دالة، ومعامل التحديد قد بلغ (R^2=0.039) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (آلية التعويضات) لا تؤثر على المتغير التابع (الاداء البنكي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قيمة التباين (F) قد بلغت (F=2.259) وهي غير دالة .

- **بناء على قرار اختبار الفرضية:** نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التعويضات وأداء فروع البنوك محل الدراسة. ويرجع سبب ذلك إلى عدم إعطاء أهمية لهذه الآلية حاصة في البنوك العمومية، والذي قد يكون بسبب مركزية قرار منح التعويضات والمكافآت للمديريات العامة للبنوك محل الدراسة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية الافصاح والشفافية وأداء فروع البنوك محل الدراسة. نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية الافصاح والشفافية وأداء البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية الافصاح والشفافية وأداء البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

جدول رقم (30): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.247	0.02	0.093	5.730	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.247$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.093$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (آلية الافصاح والشفافية) تؤثر على المتغير التابع (الاداء البنكي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قيمة التباين (F) قد بلغت ($F=5.730$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

- **بناء على قرار اختبار الفرضية:** نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية الإفصاح والشفافية وأداء البنوك محل الدراسة. وهذا يعني أنه كلما كانت آلية الإفصاح والشفافية فعالة فهذا يساهم في رفع أداء البنوك محل الدراسة. وذلك أن الإفصاح يؤدي إلى اتخاذ البنوك للقرارات المهمة في سبيل تحسين الأداء المالي من جهة، والحد من الفساد المالي من جهة أخرى. فالإفصاح عن البيانات المالية يحسن من مناخ الأعمال في البنوك التجارية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل والمتعلق بتحليل استبيان الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى فروع البنوك التجارية المتواجدة على مستوى ولاية الوادي، وذلك باستخدام برنامج SPSS.V.22. حاولنا تقييم مدى فعالية الآليات الداخلية للحوكمة. والمتمثلة في آلية مجلس الإدارة وآلية المراجعة الداخلية، التعويضات والتحفيزات وأخير آلية الإفصاح والشفافية. ومدى تأثيرها على مستوى الأداء البنكي.

لقد أوضحت نتائج تحليل SPSS V22 لعينة الدراسة بأن الكفاءة والخبرة المهنية لهما دور مهم في تحسين الأداء. كما أوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر الآليات الداخلية للحوكمة (آلية مجلس الإدارة، آلية المراجعة الداخلية، آلية الإفصاح والشفافية) على الأداء البنكي، ما عدا آلية التعويضات والمكافآت فإنه لم تؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية على مستوى الأداء البنكي. ولقد بينت النتائج أن معظم هذه العناصر قد ساهمت في معنوية هذه العلاقة وذلك لأهمية كل عنصر منها بالنسبة للبنك وتأثيرها على الأداء البنكي.

الخاتمـــة

الخـاتـمــة:

تعتمد الحوكمة في تحقيق أهدافها ومبادئها على مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية التي تعمل على ضمان وحماية حقوق المساهمين ومصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالبنك. من خلال إحكام الرقابة والسيطرة والرقابة على أداء الإدارة وخفض حدة التعارض بين مصالح الإدارة والمساهمين، وباقي أصحاب المصالح. فالتطبيق الجيد لآليات الحوكمة في البنوك الجزائرية ينعكس على تحسين الأداء البنكي، من خلال تجسيد الأهداف المسطرة. وما تبرزه التقارير المالية من مصداقية في تحقيق الأرباح ونجاعة السياسة الداخلية للبنوك، هو دليل على وجود تنظيم واستقرار داخل المنشأة. فكفاءة مجلس إدارة البنوك تؤدي إلى التسيير الرشيد. في حين تكثيف المراجعات الداخلية يعتبر بوصلة البنك في توجه الإدارة، أما الشفافية والإفصاح المالي في عمليات التسجيل المحاسبي وإعداد التقارير المالية، فإنه يغرس الثقة والأمان لدى أصحاب المصالح. أما تحفيز الموظفين الجيدين بالمكافآت والتعويضات فإنه يحسن الأداء، وهي كلها مبادئ تصب في الأداء الجيد لعمل البنوك.

ومن خلال الدراسة التي تناولناها في فصلين. خصصنا الفصل الأول للتعريف بالحوكمة البنكية وأهم المبادئ التي جاءت بها لجنة بازل في سبيل تحقيق الحوكمة الرشيدة، بالإضافة إلى الأداء البنكي، محدداته ومؤشرات قياسه وكعنصر أخير في الفصل تناولنا بعض الأدبيات التطبيقية التي تطرقت للعلاقة بين الحوكمة والأداء البنكي. أما الفصل الثاني فقد خص الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع بحثنا والتي شملت عينة من ستة فروع بنكية في ولاية الوادي، بالاعتماد على أداة الاستبيان التي كانت موجهة لإطارات هذه الفروع.

أولا – نتائج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على إظهار فعالية الآليات الداخلية للحوكمة على مستوى البنوك محل الدراسة وتأثيرها على مستوى أداء تلك البنوك. ولتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى النتائج المرجوة قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية تحليلية استخلصنا منها هاته النتائج:

أ) نتائج اختبار نتائج الفرضيات:

وفيما يلي سنستعرض كل النتائج التي توصلنا إليها، من خلال تحليلنا لإجابات الاستبيان واختبار الفرضيات التي تطرقنا إليها.

1. **الفرضية الأولى: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية مجلس الإدارة وأداء فروع البنوك محل الدراسة ؟**

نعم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية مجلس الإدارة وأداء البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة (α=0.05). .

2. **الفرضية الثانية: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية المراجعة الداخلية وأداء فروع البنوك محل الدراسة ؟**

نعم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية المراجعة الداخلية وأداء البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة (α=0.05).

3. **الفرضية الثالثة: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التعويضات وأداء فروع البنوك محل الدراسة ؟**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية التعويضات وأداء البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة (α=0.05).

4. **الفرضية الرابعة: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية الإفصاح والشفافية وأداء فروع البنوك محل الدراسة ؟**

نعم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آلية الافصاح والشفافية وأداء البنوك محل الدراسة مستوى دلالة (α=0.05).

ب) نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل أهم هذه النتائج فيما يلي:

1. أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك أمرا ضروريا. وذلك للمحافظة على استمراريتها ومواجهة منافسة البنوك الأخرى.
2. من أجل تحسين الأداء البنكي لابد من وجود مجلس إداري كفؤ، مهمته الإشراف والتوجيه بما يخدم الأهداف المسطرة للبنك.
3. تساعد المراجعة الداخلية في تصحيح توجهات البنك، ومعرفة نقاط القوة وتثمينها، ونقاط الضعف وتصحيحها. كما يراعي التدقيق صحة ودقة كل المعلومات المسجلة، والذي لا يتحقق إلا عند قيام لجان المراجعة الداخلية (التدقيق الداخلي) بمهامها باستقلالية تامة.

4. الالتزام بمبدأ الشفافية والإفصاح يساهم في زيادة الأداء البنكي، كما يعمل على تحسين سمعة البنك خارجيا وبالتالي يعزز ثقة المتعاملين.
5. الإفصاح عن البيانات المالية للبنك بطريقة واضحة وشفافة، بات أمرا ضروريا وواجبا، بعد أن كان مقتصرا لأصحاب القرار.
6. تعتبر مبادئ لجنة بازل بمثابة النموذج الأساسي الذي تعتمد عليه البنوك والمؤسسات المالية من أجل الوصول الى أفضل مستويات ممارسة الحوكمة الرشيدة.
7. يتأثر الأداء في البنوك سلبا أو إيجابا بجملة من المحددات منها ما هو خارجي يتعلق بعوامل اقتصادية مثل التضخم وسعر الصرف والتدخل الحكومي وفيها ما هو داخلي ناتج عن النشاط اليومي للبنك والمتمثل في إدارة السيولة وفعالية التخطيط الاستراتيجي والبنية التكنلوجية للبنك
8. تعد المؤشرات والنسب المالية من أهم الأسس التي تبنى عليها عملية قياس وتقييم الأداء البنكي .
9. يستفيد عدة أطراف من تحليل أداء البنوك، منها أطراف داخلية مثل: المساهمين والإدارة والموظفين ومنها أطراف خارجية تضم كلا من البنك المركزي والأجهزة الضريبية والمودعين.

ثانيا : التوصيات

على ضوء ما تم سرده في الدراسة النظرية، وما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية، ومن أجل تحسين الأداء في البنوك الجزائرية للوصول لمصاف البنوك العالمية. فإننا نقترح ما يلي:

1. ضرورة امتلاك البنوك دليل لمبادئ الحوكمة.
2. ضرورة إصدار البنوك بعض اللوائح والقرارات التي تدعم المراجعين الخارجيين وتركز على المخاطر البنكية.
3. ضرورة إلزام كل البنوك التجارية بتطبيق جميع مبادئ الحوكمة.
4. اتباع توصيات لجنة بازل المتعلقة بحوكمة البنوك، من أجل تجنب الوقوع في الأزمات المالية.
5. تطوير أنظمة الرقابة الداخلية على مستوى كل البنوك والمؤسسات المالية، حيث يصبح الكل يراقب والكل مراقب في نفس الوقت. مع ضرورة وجود المراقب الخارجي.
6. الاهتمام بالجانب البشري من خلال توفير الحوافز لتشجيعهم على ممارسة وظائفهم. وإنشاء نظام يوازي ويكافئ البنوك ذات الحوكمة الجيدة.

7. وجوب إلزام البنك المركزي للبنوك التجارية، بضرورة الإفصاح عن التقارير المهمة، خاصة تلك المتعلقة بالإقراض والاقتراض.
8. صرامة البنك المركزي وإلزام كل البنوك التجارية باتباع معايير المحاسبة الدولية.
9. تعزيز دور الرقابة الخارجية في مراجعة التقارير المالية، ومحاربة كل أشكال الفساد المالي.
10. غرس روح المسؤولية الفردية والجماعية لدى موظفي البنك، والاهتمام بالموظف أكثر لأنه الحجر الأساس في كل البنوك. وتشجيعه على الإبداع والابتكار.
11. إنشاء لجان المكافآت والتعويضات وإشراك الموظفين في انتخاب أعضائها.
12. ضرورة مراعاة لطبيعة وثقافة كل منطقة، والعمل على تنويع نشاطات البنك بما يتناسب والحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

ثالثا – آفاق الدراسة:

بعد تطرقنا لهذه الدراسة، فإن موضوع الحوكمة البنكية يعتبر من المواضيع الحديثة والتي يمكن دراستها في أي جانب. سواء في تطورها أو مبادئها أو آلياتها أو آثارها على مستوى الأداء البنكي. وعليه نقترح بعض المواضيع التي قد تكون عنوان دراسة أو بحث في المستقبل:

- معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.
- دراسة مقارنة لأنظمة الحوكمة في دول مختلفة.
- أثر الآليات الخارجية لحوكمة البنوك على أدائها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب:

1) أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الأولى 2012.

2) أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009.

3) إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، "**التسيير المالي (الإدارة المالية)**، "الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، ،2006.

4) بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء- دروس وتمارين-، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر0.

5) طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011.

6) عبد العزيز فهمي هيكل، **موسوعة المصطلحات الاقتصادية الاحصائية**، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، 1985.

7) عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة. **مراجعي الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، ط1، الدار الجامعية الاسكندرية مصر. 2007.

8) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

9) علي عبدالله شاهين، بحث حول: **دور أدوات التحليل المالي في ترشيد السياسات الائتمانية وتشكيل محفظة الائتمان في البنوك**، (دراسة ميدانية على البنوك العاملة في فلسطين) كلية التجارة قسم المحاسبة، الجامعة الاسلامية غزة فلسطين، 2006.

10) محسن نجم المالكي، **تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003**، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنه نشر.

11) محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري**، الدار الجامعية، مصر، 2009.

12) مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات**، دار الرواد، عمان. الطبعة الأولى 2012.

13) منير ابراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات)**، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1996.

14) منير ابراهيم هندي، **حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**، جامعة طنطا، مصر، طبعة 2011.

15) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء بطاقة تقويم متوازن**، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والطباعة، 2009 الأردن.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية:

1) ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، **استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله**، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة.

2) بن عياش ليلية، بوالوارت منى، **محددات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، –دراسة قياسية لمجمع صيدال خلال فترة 2010–2019–** مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2021/2020.

3) بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة** دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الهضاب العليا سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العوم التجارية، تخصص: دراسات مالية ومحاسبية معمقة , جامعة فرحات عباس, سطيف , 2011.

4) حمزة بن خليفة، **دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص:67.

5) حيدر يونس كاظم الساهري، **أثر الأداء المالي للمصارف الاسلامية في مؤشرات سوق الأوراق المالية –الأردن والسعودية حالة تطبيقية للمدة (1990–2007)**، أطروحة نبيل درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة العراق، 2009.

6) خلفي معاذ وباحوش أيمن، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات المالية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (فرع سطيف)–** مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف سطيف، السنة الجامعية 2020-2021.

7) ريم بن عيسى، **دراسة تحليلية آليات حوكمة الشركات على الأداء المصرفي (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الجزائرية)**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية :2018-2019.

8) زكريا صلاح علي حسن، **مدخل مقترح لتعظيم حقوق المساهمين في ظل آليات الحوكمة بالشركات المصرية**، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، تخصص أدارة مالية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2013.

9) عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك واثرها على بيئة الأعمال – مع الإشارة لحالة الجزائر –** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العوم الاقتصادية، فرع مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، 2012/2011.

10) عزوز عبلة، طلباني نزيهة: **دور الحوكمة البنكية في تفعيل الرقابة على البنوك " دراسة حالة البنوك (BNA.CPA.BADR.CNEP)**. مذكرة نيل شهادة الماستر أكادي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة أحمد درارية، أدرار. السنة الجامعية: 2021/2020.

11) عبد الله علي أحمد القريشي، **دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي – دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية**، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية، 2010.

12) علية بورحيبة وطويل راوية، **دور نماذج ومحددات تقييم الأداء المالي في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر بعاتي محمود قالمة**- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة/ 2021/2020.

13) فضيلة بولمعيز، **أثر الحوكمة على الأداء المالي للبنوك– دراسة حالة البنوك التجارية الجزائرية–** مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، السنة الجامعية 2018/2017.

14) كريمة حبيب , **تأثير آليات الحوكمة على الاداء المالي للجهاز المصرفي في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية** , دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (2008-2015), اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.

15) مصطفى قطب جاب الله نصر، **تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي للشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية**، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.

16) همكة محمد، **الاطار المتكامل للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية على ضوء مبادئ الحوكمة**، دراسة حالة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبية تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة غرداية، 2022/2021.

17) نضال عزيز مهدي، **تطوير بنية الحوكمة في البنوك العراقية بغرض تحقيق الشفافية وضبط الأداء المالي–دراسة تطبيقية–**، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر،2011.

ثالثا: الدوريات والمجلات:

1) بورس بافري، **الاهمية المتزايدة للتدقيق المستمر**، مجلة المدقق الداخلي – الشرق الاوسط–، يونيو 2015.

2) خلف الله بن يونس، زيتوني كمال، دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 14، العدد 1، الجزائر سنة 2019.

3) خلود عاصم، وناس العبيدي، **دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 06، العدد 17، العراق،2011.

4) ريم بن عيسى، **اثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمصارف** (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد الثامن، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر،2017.

5) عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية –** مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، الأردن 2010.

6) عبد المليك مزهودة . **الأداء بين الكفاءة والفاعلية – مفهوم وتقييم –** مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، الجزائر نوفمبر 2002.

7) عزمي وصفي عوض، **اهمية الاندماج والاستحواذ كتوجه حديث لتعزيز الأداء المالي والتنافسي للمصارف المحلية الفلسطينية**، (دراسة حالة بنك فلسطين والبنك الوطني)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد21، العدد12، 2019.

8) سالم أمحمد كريم، أ. محمد علي أبوكيل، **آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للمصارف في ليبيا من وجهة نظر متخذ القرار المصرفي: مصرف الجمهورية دراسة حالة**، المجلة الإفريقية في الدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 03.

9) مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي**، مجلة أبحاث اقتصاديات وإدارية , العدد السابع , جوان 2010.

10) منذر طلال، السروجي عنان فتحي المؤمني، **مقارنة المصارف الاسلامية والتقليدية باستخدام النسب المالية**، مجلة المنارة ، آل البيت، المفرق الاردن، المجلد 13، ع2007.

11) مهدي محمد عطية، موحي الجبوري، **مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي –دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري العام 2002**، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والانسانية، المجلد 14، العدد 1، العراق 2007.

المؤتمرات والملتقيات والندوات:

1) محمود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي. **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات، كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**. مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات، كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012.

الكتب الأجنبية

1) Bernadette Josephine James, Corina Joseph, **Corporate Governance Mechanisms and Bank Performance: Resource-based View,** Procedia Economics and Finance Journal,Volume 31, 2015.
2) Hamid Mehran, Alan Morrison, Joel Shapiro, **Corporate Governance and Banks: What Have We Learned from the Financial Crisis?,** Staff Report no. 502, Federal Reserve Bank of New York, USA,June 2011.
3) Valentine V. Craig , **The Changing Corporate Governance Environment: Implications for the Banking Industry,** FDIC banking review, volume 16,no. 4,USA,2004.

– المجلات الأجنبية

1) BCBS, **Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations**, Op.cit.
2) Dinda Intan Tri Maharani , Sutrisno**,The Effect of Corporate Governance Mechanisms and Banking Performance in Indonesia**, Account and Financial Management Journal, Volume 8 Issue 12 December 2023, Page No.-3234-3242
3) El-Chaarani Hani; Abraham Rebecca; Skaf Yahya(2022), **The impact of corporate governance on the financial performance of the banking sector in the MENA (Middle Eastern and North African) region: An immunity test of banks for COVID-19,** Journal of Risk and Financial Management, Basel, Vol. 15, Issue. 2, .
4) Molla, M.I., Islam, M.S. and Rahaman, M.K.B. (2023), **Corporate governance structure and bank performance: evidence from an emerging economy**, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 39 No. 3.

الملاحـــق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قائمة الاساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
أ.د. شريف بوقصبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي
أ.د. ناصر ضو	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي
د. نصيرة بلال	أستاذ مساعد أ	جامعة الوادي
د. عثماني حياة	أستاذ مساعد أ	جامعة الوادي
د. بن عيسى ريم	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليـم العالـي و البحـث العلمـي

جامـعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسـم العـلوم الاقتصاديـة

تخـصص اقتصـاد نقـدي وبنـكي

استـمارة الاسـتبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يطيب لنا أن نضع بين أيدكم هذا الاستبيان الذي صمم بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة ماستر بعنوان:

" أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على أدائها"

–دراسة تطبيقية لعينة من فروع البنوك التجارية –

لذا نرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستمارة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة على الأسئلة المطروحة والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة للوصول إلى نتائج أكثر دقة، كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من إعداد الطلبة:

- ✓ فطحيزة تجاني عبد الوهاب
- ✓ جليلة صادق
- ✓ خلايفة فوزي

السنة الجامعية: 2024/2023

I- المعـلومات الشخصـية:

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ولذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة

1 – العمـــــر:

أقل من 30 سنة ☐ من 31سنة إلى 40 سنة ☐

من 41 سنة إلى 50سنة ☐ من 51 سـنة فما فوق ☐

2– المؤهل العلمي:

ثانـــــوي ☐ ليسـانـــس ☐

دراسات عليا ☐ شهادات أخرى ☐

---

3 – الوظيفـة:

مـــديـــــر ☐ رئيس مصلحة ☐

مشـــرف ☐ عـــــــــون ☐

---

4 – الخبـرة المهنيـة:

أقل من 05 سنوات ☐ من 06 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

---

5 – ملـكيـة البنـــك:

بنك عمومي ☐ بنك أجنبي ☐ بنك مختلط ☐

II- - الآليـــــات الداخليـــة للحـــوكـمـــة:

الرقم	أسئلة الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- مجلس الإدارة						
1	يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك بالاجتهاد في الأمور المتعلقة بسير عمل البنك بموضوعية. كل حسب سلطته.					
2	يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة وفقا لتخصصهم وكفاءتهم في الجانب المالي.					
3	يتحقق مجلس الإدارة من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي البنكي					
4	وجود تنسيق وتعاون وسهولة تواصل بين إدارة البنك والموظفين					
5	يتعامل مجلس إدارة البنك مع المخاطر البنكية كأحد مهامه الرئيسية					
6	يعمل مجلس الإدارة على حماية حقوق ومصالح المساهمين والمودعين من خلال توجيه ورقابة الموظفين في البنك					
7	يضع مجلس إدارة البنك السياسات والإجراءات التي تضمن احترام البنوك للأنظمة والقوانين البنكية					
2- التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية)						
1	توجد مصلحة أو خلية للمراجعة الداخلية في البنك					
2	يتميز أعضاء لجنة المراجعة الداخلية بالمهارات والكفاءات التي تمكنهم من أداء مهامهم.					
3	يمتلك البنك نظاما لتقييم الرقابة الداخلية بحيادية وعلى جميع المستويات الإدارية					
4	توجد في البنك لجنة لإدارة المخاطر، تهدف لتوفير عنصر الأمانة في التقارير المالية الصادرة عن البنك.					

5	تقوم لجان المراجعة الداخلية (التدقيق الداخلي) بالقيام بمهامها باستقلالية تامة.					
6	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالبنك، بالاتصال والتنسيق مع المراجع الداخلي (محافظ الحسابات)					
7	تضمن عمليات التدقيق الداخلي نزاهة الحسابات المالية وخلوها من الأخطاء					
3- التعويضات (المكافآت)						
1	توجد لجنة للمكافآت من مهامها التأكد أن سياسة الأجور والمكافآت ترتبط مع أهداف البنك طويلة الأجل					
2	يعمل البنك على منح الجوائز والتحفيزات للموظفين والمدراء المتميزين.					
3	يتم الإفصاح بوضوح عن سياسة الأجور والمكافآت في البنك.					
4	يشجع نظام المكافآت والأجور في البنك على الابتكار والتميز في الأداء.					
5	تلبي سياسة الأجور والحوافز في البنك توقعاتك وتعكس جهودك					
6	ترتبط مكافآت الموظفين والمدراء بمستوى الأداء الذي يقدمونه.					
4- الإفصاح والشفافية						
1	القوانين والأنظمة الداخلية للبنك تتميز بالشفافية والقابلية للتنفيذ					
2	يتم الإفصاح عن البيانات المالية للبنك بطريقة واضحة وشفافة					
3	يتم الإفصاح عن البيانات المهمة في الوقت المناسب وبدون تأخير					
4	الإفصاح عن المعلومات في البنك يتلاءم مع معايير إعداد التقارير المالية.					

5	يفصح البنك عن السياسات والطرق المحاسبية التي تستخدم في محاسبة القروض البنكية					
6	يفصح البنك عن جميع المخاطر المالية التي يتعرض لها.					
7	يمارس المدقق الخارجي (محافظ الحسابات) مهنته باستقلالية بدون أي تدخل من قبل إدارة البنك.					

III - الأداء البنكي:

الرقم	أسئلة الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدى البنك الكفاءة في اتخاذ القرارات الاستثمارية					
2	يحقق البنك نموا متواصلا في حصته السوقية خلال السنوات الأخيرة					
3	لدى البنك القدرة على مواجهة سحب الودائع من خلال ما يتوفر عليه من سيولة					
4	تتميز أصول البنك بالجودة ونقص القروض المتعثرة					
5	يحقق البنك معدلات مقبولة لكفاية رأس المال					
6	يساهم الأداء الجيد للبنك في رفع هامش الأمان والاستقرار المالي لدى البنك					
7	يعمل البنك على جذب الاستثمارات من خلال العائد المحقق على حقوق الملكية					
8	لدى البنك القدرة على تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل أداء وجودة.					
9	يحقق البنك عائد على الأصول (ROA) عالي دوريا يجعله في وضع مالي أفضل.					