الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: نقدي وبنكي

دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي

– دراسة حالة القطاع البنكي الجزائري–

(عينة من الوكالات البنكية على مستوى ولاية الوادي)

من إعداد الطلبة:

- ✓ **عبد النـور نيهـى**
- ✓ **ريحانـــة عنـــاد**
- ✓ **ناريمان محمودي**

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

أمال بوسواك

لجنة المناقشة

أ.د هشام غربي	**أستاذ محاضر**	**جامعة الوادي**	**رئيسا**
أ.د أمال بوسواك	**أستاذ محاضر**	**جامعة الوادي**	**مقررا**
أ.د ريم بن عيسى	**أستاذ محاضر**	**جامعة الوادي**	**ممتحنا**

السنة الدراسية 2023/2022

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتنزل الخيرات والبركات وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات.

بشكر الله العلي القدير أولا وأخيرا الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين، فلكل مبدع إنجاز، ولكلّ شكر قصيدة، ولكل مقامٍ مقال، ولكلّ نجاح شكر وتقدير، فجزيل الشّكر نُهديك وربّ العرش يحميك أستاذتنا المشرفة: **الأستاذة الدكتورة "بوسوالك أمال"** لقبولها الإشراف، وعلى مجهوداتها المبذولة طيلة مشوارنا الجامعي وعلى ما قدمته لنا من توجيهات ونصائح قيمة، كما نتقدم بالشكر والعرفان والتقدير والاحترام لكل الأساتذة الأفاضل وهذا نظير المجهودات التي بذلوها معنا طيلة مسارنا الدراسي الجامعي، فلهم منا أسمى معاني الشكر والتقدير و جزاهم الله خير الجزاء وأبقاهم منبعا للعلم وذخرا لطلابهم.

ونتقدم أيضا بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وأفادنا ولو بكلمة،

فالشكر والتقدير والاحترام لهم جميعا.

إهداء

إلى من أفضالها على نفسي ، ولِمَ لا ، فلقد ضحت من
أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدّوام
(أمي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة ، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك
نسلكه ، صاحب الوجه الطيب ، والأفعال الحسنة فلم يبخل علي
طيلة حياته
(والدي العزيز).

إلى أصدقائي وزملائي ، وجميع من وقفو معي من أساتذة وإداريين
وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة .
أقدم لكم هذه المذكرة ، وأتمنى أن يحوز على رضاكم .

عبد النور *نريمان * ريحانة

الملخص

الملخص

تهدف الدراسة إلى تحديد دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي، حيت تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة الأساسية وأبعادها ،إضافة إلى منهج دراسة حالة قصد قياس اثر أبعاد الحوكمة في تحقيق أبعاد جوانب الأداء البنكي ، باستخدام spssv25 و الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية، بالإضافة إلى أساليب الإحصاء الاستدلالي كذلك من أجل تحديد أثر وعلاقة المتغيرات الفرعية المستقلة " آليات الحوكمة " والمتغير التابع الأداء البنكي وقد تم توزيع 40 استبيان إطارات سبعة وكالات بنكية نشطة على مستوى ولاية الوادي وهي (بنك التنمية المحلية، بنك ترست، بنك الوطني الجزائري، بنك الخليج الجزائر، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر، بنك الفلاحة والتنمية الريفية) وقد خلصت الدراسة إلى الدراسة إلى وجود عامل ارتباط قوي بين تبني تطبيق آليات الحوكمة المصرفية والأداء بشكل عام، أي تساهم آليات الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية.

الكلمات المفتاحية : آليات الداخلية للحوكمة المصرفية ، آليات الخارجية للحوكمة المصرفية ، الأداء البنكي، وكالات بنكية بلوادي.

Abstract:

The study aims at identifying the role of banking governance mechanisms in improving bank performance. The descriptive-analytical approach was adopted to describe the basic variables and dimensions of the study. Additionally, a case study approach to measure the impact of governance dimensions. The study employed SPSS v25 and used descriptive statistical methods . Inferential statistical methods, were also used to determine the impact and relationship between the independent sub-variables (governance mechanisms) and the dependent variable (bank performance). Forty questionnaires were distributed to the managers of Seven active banking agencies in the state of El Oued, including the Local Development Bank, Trust Bank, Algerian National Bank, Algerian Gulf Bank, Algerian Popular Credit Bank, Algerian Bank, and Agricultural and Rural Development Bank. The study concluded that there is a strong correlation between adopting and implementing banking governance mechanisms and overall performance. In other words, banking governance mechanisms contribute to improving the performance of commercial banks.

Keywords: Internal Governance Mechanisms, External Governance Mechanisms, Bank Performance, El Oued Banking Agencies.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
ملخص	
الفهرس المحتويات	**IV-I**
قائمة الجداول	**VIII-VII**
قائمة الأشكال	**IX**
مقدمة	**أ-ي**
الفصل الأول:الإطار النظري للأداء البنكي تقييمه و تحسينه	
تمهيد	**02**
المبحث الأول:عموميات حول الأداء البنكي	**03**
المطلب الأول:ماهية الأداء البنكي	**03**
الفرع الأول :تعريف الأداء والأداء البنكي	**03**
الفرع الثاني :أبعاد الأداء البنكي	**04**
الفرع الثالث :أهمية الأداء البنكي	**05**
المطلب الثاني: مقومات الأداء البنكي والعوامل المؤثرة فيه	**06**
الفرع الأول :مقومات الأداء والأداء البنكي	**06**
الفرع الثاني :العوامل المؤثرة في الأداء البنكي	**07**

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء البنكي	**08**
المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم الأداء البنكي	**08**
الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء البنكي	**08**
الفرع الثاني : :أهمية تقييم الأداء البنكي	**09**
المطلب الثاني: خطوات، أساليب ومؤشرات تقييم الأداء البنكي	**10**
الفرع الأول : خطوات تقييم الأداء البنكي	**10**
الفرع الثاني : أساليب تقييم الأداء البنكي	**12**
الفرع الثالث : مؤشرات تقييم الأداء البنكي	**12**
خلاصة الفصل	**17**
الفصل الثاني :مساهمات آليات الحوكمة في تحسين الأداء البنكي	
تمهيد	**19**
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية	**20**
المطلب الأول : ماهية الحوكمة المصرفية	**20**
الفرع الأول : مفهوم الحوكمة المصرفية والأطراف الفاعلة	**20**
الفرع الثاني : أهداف الحوكمة المصرفية	**23**
الفرع الثالث : أهمية وخصائص الحوكمة المصرفية	**23**
المطلب الثاني : مضمون الحوكمة المصرفية	**25**
الفرع الأول : ركائز والعوامل الداعمة لتطبيق حوكمة البنوك وأبعادها	**25**
الفرع الثاني : آليات الحوكمة المصرفية	**26**

المطلب الثالث: الحوكمة المصرفية في إطار رقابة البنك المركزي ومقررات لجنة بازل	**31**
الفرع الأول : دور البنك المركزي في تطبيق وتعزيز الحوكمة المصرفية	**31**
الفرع الثاني : الحوكمة المصرفية ومقررات لجنة بازل	**32**
المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية وعلاقتها بتحسين الأداء البنكي	**38**
المطلب الأول : الحوكمة وعلاقتها بأداء البنوك	**38**
الفرع الأول : دور الحوكمة في زيادة كفاءة البنك ومعالجة الفساد	**38**
الفرع الثاني : أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي	**39**
المطلب الثاني: علاقة آليات الحوكمة المصرفية بالأداء المالي للبنك	**41**
الفرع الأول : الآليات الداخلية والأداء المالي	**41**
الفرع الثاني : الآليات الخارجية والأداء المالي	**44**
خلاصة الفصل	**45**
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة "على وكالات بنكية بالوادي"	
تمهيد	**47**
المبحث الأول : إجراءات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية	**48**
المطلب الأول : دور السلطات في تفعيل مبادئ الحوكمة على الجهاز المصرفي	**48**
المطلب الثاني : تعزيز سلامة الجهاز المصرفي الجزائري، والعمل فيه	**50**
المطلب الثالث : لمحة حول البنوك محل الدراسة	**51**

المبحث الثاني : الأدوات و الإجراءات المتبعة في الدراسة	**55**
المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة	**55**
المطلب الثاني : أدوات الدراسة	**58**
المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان	**61**
المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	**63**
المطلب الأول : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	**63**
المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت	**67**
المطلب الثالث : مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات والتحليل الاقتصادي	**71**
خلاصة الفصل	**82**
الخاتمة	**83**
المراجع	**87**
الملاحق	**96**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	أهم مؤشرات قياس ربحية البنك التجاري	15
02	أنواع المخاطرة	15
03	درجات التصنيف	16
04	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	56
05	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	56
06	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	57
07	شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	60
08	نتائج اختبار ثبات الاستبانة Cronbach's Alpha	61
09	توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية	63
10	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم آليات الحوكمة المصرفية الداخلية	67
11	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم آليات الحوكمة المصرفية الخارجية	69
12	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم الأداء البنكي	70
13	نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	72
14	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	73
15	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	74

16	**اختبار الفروقANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر**	**75**
17	**اختبار الفروقANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي**	**76**
18	**اختبار الفروقANOVA بين محاور الدراسة تبعا الخبرة المهنية**	**77**
19	**اختبار الفروقANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة**	**78**
20	**نتائج اختبار اثر آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي**	**79**
21	**نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي**	**80**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
01	متغيرات المستخدمة في الدراسة	هـ
02	أبعاد الأداء البنكي	05
03	مستويات تقييم الأداء	09
04	مراحل تقييم الأداء البنكي	11
05	الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية	22
06	يوضح آليات الحوكمة المصرفية	27
07	نموج ومتغيرات الدراسة	59
08	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	64
09	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	64
10	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	65
11	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	66
12	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	66

مقدمة

مقدمة

شهد العالم العديد من الانهيارات والفضائح المالية الكبرى التي هزت شركات عملاقة في الاقتصاديات الغربية عموما و الاقتصاد الأمريكي خصوصا مثل شركةENRONفي 2001 وشركة WORLDCOMفي 2002، وذلك بسبب ضعف آليات الرقابة و ظهور الفساد المالي والإداري، وفي نشأة حوكمة البنوك بعد إفلاس البنك الألمانيHERSTATTونشأة لجنة بازل سنة 1974 من قبل الدول الصناعية العشر الكبرى G10 باقتراح من محافظ بنك انجلترا آنذاك بيتر كوك COOKEPETER وهذا الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بالحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتعظيم الربحية، وذلك من خلال مجموعة من الآليات والتي تعمل على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة أصحاب المصالح فقد قامت العديد من المؤسسات بدراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ولجنة بازل الدولية.

وقد كان لتلك الأزمات تأثيرا هائلا في سن التشريعات، والقوانين المنظمة لعمل المصرف، فضلا دورها في تحديد أنظمة الحوكمة، فتفاوتت أطر الحوكمة فيما بينها في مختلف دول العالم، وهذا يعود إلى أن أطر الحوكمة ومبادئها تتأثر بعوامل مختلفة تختلف من بلد إلى آخر. كما يمكن للحوكمة أن تلعب دورا مهما في زيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية، وتنشيط الاستثمار الوطني، وجذب الاستثمارات.

كما شهد القطاع المالي على مستوى العالم تغيرات اقتصادية عالمية أحدثت تحولا جذرياً وتوسعاً سريعاً مصحوباً بتوجهات التحرر ورفع القيود التنظيمية فضلا عن التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فقد سجلت تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود زيادة حادة واستحدثت الأسواق المالية أدوات مالية جديدة متطورة وازدادت سهولة وسرعة تنفيذ المعاملات المالية زيادة بالغة ، هذه التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وتزايد متطلبات النمو المحلي أدت إلى وضع نظام مصرفي حديث يتعامل بأسس جديدة مع مختلف القطاعات الاقتصادية، وذلك على ضوء حقيقة أن البنوك تبقى القناة الرئيسية اللازمة لانتقال الأموال بين مختلف القطاعات بصورة تسمح بتعظيم المنفعة.

في ظل هذه الأوضاع ونتيجة لما يلعبه القطاع المصرفي من دور كبير في الانتقال إلى اقتصاد السوق، شرعت الجزائر في خطوات الإصلاح بناءاً على توصيات صندوق النقد الدولي بإصدار قانون النقد والقرض عام 1990 الذي يعتبر

بمثابة نقطة تحول في النظام المصرفي الجزائري، حيث قامت بتحديث بيئة أعمال البنوك من خلال التطبيق السليم والفعال لآليات حوكمة المصارف.

وتأتي هذه الدراسة لمناقشة المشكلة الرئيسية المحددة له والتي تنطلق من الكيفية التي يمكن للبنوك الجزائرية أن تقوم بمسؤوليتها في توفير أسس وآليات الحوكمة لغرض تعزيز فعاليتها ورفع وتحسين أداءها لتمكينها من مواجهة تحديات العولمة والأزمات المالية.

إشكالية الدراسة

يحتل موضوع الأداء أهمية كبرى في البنوك و المؤسسات، خاصة في الفترة الحالية نظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وإفلاس عديد من البنوك والمؤسسات المالية الكبرى، حيث تسعى كل منها إلى بلوغ الأهداف المسطرة مسبقا، وذلك وسط مناخ يتسم بالتعقيد والديناميكية في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وهذه التغيرات تفرض عليها ممارسة مجموعة من الأنشطة من خلال المزج بين مختلف الموارد المتوفرة، هذا ما قد يساعدها على تحقيق الأهداف أو يكون عائقا لها، ويهدف تقييم الأداء في البنوك عامة إلى قياس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لديها، و تعظيم أرباحها ولتحقيقها ذلك وجب عليها التعرف على الوضعية المالية لها والتنبؤ بمستقبلها المالي، الذي يسمح على ضوئه باتخاذ قرارات رشيدة.

ومن أجل تحسين أداء البنوك خاصة في ظل الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية العالمية، فقد توجهت العديد من الدراسات نحو مفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث نشأ نظام الحوكمة تدريجيا خلال العقود الماضية، ومن خلال تجارب دول مختلفة بدءاً بالدول المتقدمة وإنتهاءاً بالدول النامية، وقد عزز نشأتها التفاعلات مابين المؤسسات في القطاعات المختلفة والحاجة الماسة لوجود معايير للممارسات السليمة يجنب المؤسسات الوقوع في أزمات مالية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نعكس إشكالية الدراسة بالسؤال التالي:

ما مدى تأثير آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي؟

وتندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالحوكمة المصرفية وما هي آلياتها؟
- فيما تبرز أهمية الحوكمة المصرفية بالنسبة للقطاع المصرفي؟
- ما المقصود بالأداء البنكي وما هي أنواعه وكيف يمكن قياسه؟
- هل تساهم آليات الخارجية للحوكمة في تحسين أداء ال وكالات البنكية بالوادي محل الدراسة ؟
- هل تساهم آليات الداخلية للحوكمة في تحسين أداء ال وكالات البنكية بالوادي محل الدراسة ؟

أهمية الدراسة

إن الأهمية من هذه الدراسة تستمد من كونه ا تمثل إطارًا شموليا لإختبار اثر تبني المصارف لمبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي ,بهدف تحقيق التميز في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها سوق العمل المصرفي حاليا ومستقبلا، بعد حدوث التغيرات الاقتصاديةٍ واتجاهها نحو الانفتاح واقتصاديات السوق.

الغرض من الدراسة

تهدف الدراسة إلى قياس اثر الحوكمة المصرفية بآلياتها في تحسين الأداء البنكي من خلال مؤشراتها، وبعبارة أدق فإنها تهدف إلى-:

- إبراز أهمية الحوكمة المصرفية وتوضيح كل ما يتعلق بها.
- محاولة معرفة مدى التزام البنوك بتطبيق القوانين.
- محاولة الوصول إلى الأثر التي تساهم به الحوكمة المصرفية في البنوك خاصة وكالات البنكية بالوداي محل الدراسة.

بناء فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية للدراسة، يمكننا صياغة الفرضية التالية قصد طرحها للمناقشة واختبار صحتها من الناحية لميدانية:

الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة إرتباطية بين آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي".

وهذا من خلال تقسيمها حسب متطلبات الدراسة الميدانية إلى أربعة فرضيات.

الفرضيات الفرعية:

1. **الفرضية الأولى:** آليات الحوكمة المصرفية تساهم في تحسين الأداء البنكي للبنوك محل الدراسة.
2. **الفرضية الثانية :**توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آليات الداخلية للحوكمة وتحسين الأداء البنكي.
3. **الفرضية الثالثة :**توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آليات الخارجية للحوكمة وتحسين الأداء البنكي.
4. **الفرضية الرابعة :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها والوصول إلى معرفة دور آليات حوكمة المصارف في تحسين أداء البنوك في الجزائر فإننا اعتمدنا في :

- **الدراسة النظرية على :**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وضع إطار علمي لأبعاد إشكالية الدراسة وأهداف الدراسة، تم إجراء دراسة نظرية تحليلية من خلال مراجعة ما ورد من كتب علمية ومذكرات ودوريات عربية وأجنبية ومقالات وأبحاث منشورة ومواقع للانترنت المختلفة والمرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليل نتائجها .

- **الدراسة التطبيقية على :**

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة حيت تم إعداد استمارة استبيان توجه إلى عينة إطارات و موظفي وكالات بنكية، وذلك بغية إستطلاع أرائهم حول مشكلة موضوع الدراسة واختبار فروض الدراسة.

وسنقوم بالاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في التكرارات كالنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكما تم الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في تحليل الانحدار البسيط والمتعدد كذلك من أجل تحديد أثر المتغيرات الفرعية المستقلة "آليات الحوكمة المصرفية " والمتغير التابع "الأداء البنكي".

حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة إلى:

<u>الإطار الزماني :</u> امتدت الدراسة النظرية من سنة 2016 إلى 2020، أما الدراسة حالة فكانت ممتدة من شهر أفريل إلى شهر ماي .

<u>الإطار المكاني :</u> مجموعة من الوكالات البنكية في ولاية الوادي وهي مزيج بين البنوك العمومية والأجنبية وتتمثل في: بنك التنمية المحلية، بنك ترست، بنك الوطني الجزائري، بنك الخليج الجزائر، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

نموذج الدراسة :

يمكن تمثيل نموذج الدراسة بناءا على المتغيرات المستخدمة فيها. حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح متغيرات المستخدمة في الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة .

الدراسات السابقة :

هناك عدد من الإبحاث التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه, وقد صنفت هذه الأبحاث إلى صنفين ,صنف تتخذ متغير الحوكمة, وصنف آخر تضمن متغير الأداء البنكي, ولقد إعتمدنا في دراستنا على الإبحاث الحديثة من 2016 إلى 2020، سيتم عرضها بالشكل التالي:

- **الدراسة الأولى : وهبي لندة 2016[1]**

هدفت هذه الدراسة إلى أيجاد العلاقة التي تربط بين الحوكمة والأداء المالي ودور الحوكمة في تحسين هذا الأداء وطبقت الدراسة على مؤسسة NCA رويبة الجزائر ، وتوصلت هذه الدراسة إلى : الحوكمة هي السبب الرئيسي في تحسين الأداء المالي كما أكدت أن المراجعة الداخلية هي الفعالة لتقسيم هذا الأداء . وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة والأداء المالي.

- **الدراسة الثانية : مرابطي نسيمة، 2016[2]**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للصندوق الوطني لتعاون الفلاحي بأم البواقي، وذالك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو أثر آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين؟، وكيف يمكن معرفة أثر الحوكمة وذلك بتطبيق كل من آليات الحوكمة ، وقد تم

[1] وهبي؛ ليندة.؛ دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة NCA رويبة). مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير؛ تخصص الإدارة المالية للمؤسسات؛ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة الجزائر 3؛ الجزائر، 2016.

[2] مرابطي نسيمة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين "دراسة حالة الصندوق الوطني لتعاون الفلاحي بأم البواقي"، جامعة أم البواقي، 2016.

استخدام برنامج spss لتحليل إجابات الأفراد، وإيجاد العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي، حيث توصلوا من خلال هذه الدراسة إلى عدم وجود أثر لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي.

- **الدراسة الثالثة :**

Antoine Prémont ; **Étude des liens entre Les caracteristiques du conseil d'administration et la performance de l'entreprise : Application aux contextes belges et français** ; 2016[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الروابط بين متغيرات مجلس الإدارة مثل: حجم مجلس الإدارة؛ السلطة التنفيذية؛ المرأة و الإداريين الأجانب داخل المجلس؛ نشاط المجلس؛ عدد لجان المجلس؛ ولتقييم آثار هذه المتغيرات على الأداء؛ تم الإعتماد على النسب المالية؛ الإنحدار الخطي وتحليل الإرتباط لإكتشاف الروابط بين المتغيرات والنسب المالية لعينة مكونة من مؤشرات لشركات BEL20 وCAC40 ؛ ونظرا لضعف البحوث حول السوق البلجيكي تم التركيز على وضعية بلجيكا ومقارنتها مع الفرنسية.

توصلت الدراسة إلى نتائج محايدة فيما يتعلق بحجم واستقلال ونشاط المجلس؛ كما تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين نسبة النساء والمسؤولين الأجانب؛ وعلاقة سلبية بين مسؤولي الدولة والأداء.

- **الدراسة الرابعة : د. شريفة بوعبيدة ، 2018 [2]**

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقيد المصارف العالمية بالتطبيق الجيد لمختلف المبادئ الحديثة التي أصدرتها لجنة بازل وفق وثيقة شهر جويلية لسنة 2015 ،وذلك من أجل ضمان سلامة واستقرار أدائها المالي، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن التطبيق الجيد لمختلف هذه المبادئ يعمل تحسين معظم المؤشرات المالية لمختلف المصارف التجارية.

- **الدراسة الخامسة : حمودي يمينة دريد سلمى، 2018 [3]**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء بنك الخليج الجزائر خلال الفترة (2013-2017) ، وهذا من خلال دراسة إشكالية مهمة تدور حول مدى تطبيق معيار Camles لتقييم الأداء في البنك التجاري محل الدراسة ، ومن أجل تحقيق هذا

---

[1] Antoine prémont ; Étude des liens entre Les caracteristiques du conseil d'administration et la performance de l'entreprise : Application aux contextes belges et français ; Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de : Master en Sciences de Gestion à finalité spécialisée en Audit et Analyse financière ;Ecole de gestion de l'université de liége ; Belgium ; 2016

[2] د. شريفة بوعبيدة، دعائم الحوكمة وفاعليتها في تحسين الأداء المصرفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي البليدة 2 ،البليدة، الجزائر، 2018.

[3] حمودي يمينة ودريد سلمى، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام مؤشر CAMLES ، "دراسة حالة بنك الخليج الجزائر خلال الفترة (2013-2017)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، الجزائر، 2018.

الهدف قد اعتمدت الدراسة على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة السالفة الذكر ، إضافة إلى المؤشرات والنسب المالية ، كما استخدمت الدراسة أسلوب تحليل النسب المالية بغرض تحقيق أهداف الدراسة . وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تعليق النموذج على البنك يفصح عن نقاط القوة والضعف للبنك، ومنها تحقيق البنك الملاءة المالية.

- **الدراسة السادسة : بن عيسى ريم، 2018 [1]**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق البنوك التجارية لآليات الحوكمة المصرفية وإبراز تأثير هذه الأخيرة على الأداء المالي لها، وذلك من خلال تحليل بياناتها المالية باستخدام المؤشرات التالية : معدل العائد على الأصول ، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على الاستثمار ، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تطبق البنوك التجارية الجزائرية الحوكمة ولكن 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.

- **الدراسة السابعة : د. نجلاء إبراهيم عبد الرحما ن، نوال حمد ال جعيد، 2020 [2]**

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الحوكمة على الأداء المالي في البنوك السعودية، خلال فترة 2015- 2019 حيث تم تقييم الأداء المالي عن طريق استخدام مؤشرات الربحية (معدل العائد على الأصول ، ومعدل العائد على حقوق الملكية)،وتوصل الباحثان إلى أنه يوجد أث ر ذو دلالة إحصا ئية ذات العلاقة بين مجلس الإدارة والأعضاء التنفيذيين وأعضاء لجنة المراجعة ومعدل العا ئد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية.

[1] بن عيسى ريم ، دراسة تحليلية لأثر آليات حوكمة الشركات ع لى الأداء المصرفي ، "دراسة تطبيقية ع لى البنوك التجارية الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، الجزائر ، 2018.

[2] د. نجلاء إبراهيم عبد الرحمان، نوال حمد الجعيد، اثر الحوكمة على الأداء المالي " دراسة تطبيقية على البنوك السعودية"، كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز-جدة – المملكة العربية السعودية، 2020.

- **الدراسة الثامنة :**

BENAISSA , R., & BOUSSOUAK, A. The Role of External Governance Mechanisms in Improving the Financial Performance of the Algerian Economic Institutions, 2020. [1]

هدفت هذه الدراسة إلى علاج إشكالية مدى تأثير آليات الحوكمة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وركزت على ثلاثة مؤسسات جزائرية حيث اعتمدت على تحليل استبيان موجه لإطارات المؤسسات محل الدراسة و خلصت الدراسة الى توافق النتائج مع المنطق الاقتصادي واليات الحوكمة تساهم بشكل كبير في الرفع من الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية .

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

بعد استعراض الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع درستنا توصلنا الى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوكمة المصرفية و الأداء البنكي من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الاطارين المكاني والزماني
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الابعاد التي من خلالها تمت دراسة متغيري الدراسة.

ومن هنا استطعنا حصر الفجوة البحثية في نوعين من اليات الحوكمة المصرفية (اليات الداخلية للحوكمة والاليات الخارجية للحوكمة)و أربعة أنواع من الأداء البنكي (الأداء التسويقي، الأداء المالي، الأداء الوظيفي، الأداء الاستراتيجي) ومحاولة إيجاد العلاقة والربط بينهما بالإسقاط على عينة الدراسة.

اما القيمة المضافة فتنبع من الاهتمام الدائم والمتجدد بجميع مجالات الحوكمة ؛ فإن هذه الدراسة تعتبر مواكبة للدراسات السابقة؛ وقد إختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسات بإختلاف المؤسسات محل الدراسة؛ حيث تم إسقاط الدراسة على مجموعة من الوكالات البنكية في ولاية الوادي وهي مزيج بين البنوك العمومية والأجنبية ؛ كما أن أهم ما يميز هذه الدراسات هو تخصيصها لأبعاد مبادئ وآليات الحوكمة تم إختيارها بناءا على معطيات المؤسسة محل الدراسة؛ وذلك لمعرفة أثر مبادئ وآليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

[1] BENAISSA, R, & BOUSSOUAK, A. The Role of External Governance Mechanisms in Improving the Financial Performance of the Algerian Economic Institutions.2020.

حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة إلى:

الإطار الزماني : امتدت الدراسة النظرية من سنة 2016 إلى 2020، أما الدراسة حالة فكانت ممتدة من شهر أفريل إلى شهر ماي.

الإطـار المكـاني : مجموعة من الوكالات البنكية في ولاية الوادي وهي مزيج بين البنوك العمومية والأجنبية وتتمثل في: بنك التنمية المحلية، بنك ترست، بنك الوطني الجزائري، بنك الخليج الجزائر، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

هيكل الدراسة :

بغية الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية والتحقق من الفرضيات المطروحة؛ تم تقسيم الموضوع كالتالي:

الفصل الأول: تضمن الإطار النظري للأداء البنكي؛ من خلال مبحثين تم فيهما عرض مختلف جوانب الأداء البنكي (تعريفه؛ أبعاده؛ خصائصها؛ أهميته؛ مقوماته؛ العوامل المؤثرة فيه؛ تقييمه)

الفصل الثاني: تضمن مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء البنكي ؛ من خلال مبحثين تم فيهما عرض الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية؛ ثم التطرق إلى مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال عرض أثر مبادئ وآليات الحوكمة على الأداء المالي.

الفصل الثالث: تضمن الإطار التطبيقي للدراسة؛ من خلال ثلاث مباحث تم فيها عرض إجراءات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية ؛ ثم التطرق إلى الأدوات و الإجراءات المتبعة في الدراسة، وأخيرا عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات والتحليل الإقتصادي

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أ ي عمل وبحث نقوم به من الصعوبات ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا نحن في هذه المذكرة نذكر منها:

- عدم الفهم الجيد لمصطلح الحوكمة من طرف بعض موظفي الوكالات محل الدراسة؛
- نقص المراجع في إبراز العلاقة بين الحوكمة والأداء البنكي عموما دون التطرق لأحد أنواعه؛
- التحفظ والحذر من قبل بعض موظفي الوكالات محل الدراسة؛

- عدم إعطاء الأهمية الكافية للإستبيان من قبل بعض موظفي الوكالات خلال إجاباتهم؛
- العامل الزمني (ضيق الوقت) الذي بدا لنا غير كافي للوقوف على صحة وسلامة المعلومات المتحصل عليها.

الفصل الأول : الإطار النظري للأداء البنكي، تقييمه وتحسينه

تمهيد :

من المعروف أن نشأة البنوك ارتبطت بما تشهده الاقتصاديات من تحول عبر مراحل تطورها، ومع مرور الزمن ظهرت العديد من هذه المؤسسات خاصة مع زيادة الحاجة إليها. وفي ظل المتغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية لاسيما العولمة التي ساهمت بشكل كبير في تنوعها وانتشارها، برزت لدى هذه المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة، انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية وفي إطار البحث عن الإستراتيجية المناسبة لمجابهة هذا التحدي لتحقيق أحسن أداء، وبالتالي تحقيق أهداف من أهمها ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، بحيث أن متابعة أداء المؤسسات عموما والبنوك بصفة خاصة يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة لدى كل من له بها صلة مباشرة وغير مباشرة باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط.

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للأداء جعلته كمصطلح يجب تحديده وضبط مدلوله ذلك لأنه على ضوء تعريفه تحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه لدى البنوك. وسنحاول في هذا الفصل التطرق لكل ذلك عبر مبحثين هما :

المبحث الأول: عموميات حول الأداء البنكي

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء البنكي

المبحث الأول : عموميات حول الأداء البنكي

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، إذ يعتبر الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة، وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة لاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقاءها، وبتعبير آخر يمثل الأداء النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها، لذا فان الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

وسنتطرق من خلال هذا المبحث الذي جاء تحت عنوان عموميات حول الأداء إلى مفهومه وكل ما يتعلق بجانبه النظري و المفاهيمي عبورا بمطلبين.

المطلب الأول : ماهية الأداء البنكي

سنتعرض في هذا المطلب إلى تعريف الأداء، أبعاد الأداء، بالإضافة إلى أهميته وخصائصه الأداء، ومصطلحات ذات علاقة بالأداء.

الفرع الأول : تعريف الأداء والأداء البنكي

قبل التعرض لبعض التعاريف يجدر بنا أن نشير إلى أن الأداء هو المقابل للكلمة الانكليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس world Encyclopedic dictionary أي إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز.[1]

يمكن عرض التعاريف الملخصة لمفهوم للأداء : [2]

يعرف (Eccles) الأداء بأنه: "إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".

كما يمكن تعريف الأداء حسب الكفاءة والفعالية " فيعرف الأداء حسب الكفاءة على أنه الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، ويعرف حسب الفعالية على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا " [3]

وبذلك يعد مفهوم الأداء البنكي مفهوما نسبيا، حيث أن أداء مصرف معين مثلا قد يكون أفضل إذا تم مقارنته مع أداء مصرف (A) ، في حين أنه قد يكون ضعيفا أذا ما تمت مقارنته بأداء مصرف (B) وعموما تشير كلمة الأداء إلى التنفيذ الفعلي

---

1 محمد جموعي قريشي،تقييم أداء المؤسسات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية-واقع و تحديات،جامعة الشلف، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004،ص 28.

2 وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ،ص 36

3 يحياوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، 2007 ،العدد الخامس، جامعة ورقلة، ص.14

لمراحل العمل، أو كما يقصد به البعض بأنه النتائج المحققة فعليا قياسا بالأهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها.

كما يعرف الأداء البنكي على أنه : " مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها وتنفيذ وظائفها ، في ظل البيئة البنكية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات البنكية " .[1]

الفرع الثاني: أبعاد الأداء البنكي

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي : الأداء الوظيفي، الأداء الاستراتيجي، الأداء التسويقي، الأداء المالي.

أولا - الأداء الوظيفي: هو كل ما يرتبط بنشاط عمال البنك، فالأداء الوظيفي يتمتع بأهمية عالية حيث أن بقاء واستمرار البنك يتوقف بدرجة كبيرة على أداء موظفيها، إذ انه بإمكان مصرفيين متماثلين في الموارد المالية، التكنولوجية والمعلوماتية إلا أنه يختلفان في تباين أداء الموارد البشرية في كل منهما، ومنه بعد أداء العاملين من أهم محددات نتائج البنك، فوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحفيزه وتطويره ينعكس على إنتاجيته وأدائه وبالتالي على أداء البنك ككل

ثانيا - الأداء الاستراتيجي : مرتبط باستراتجيات البنك المحدد لتحقيق هدف معين في مجال معين وهو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية الإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوب فيها.[2]

ثالثا - الأداء التسويقي : ونعني به نشاط المصرف التسويقي المرتبط بكل الخدمات المصرفية المعروضة وفاعلية الوظيفة التجارية.[3]

رابعا - الأداء المالي: يتمثل الأداء المالي في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة وتحقيق معدل مردودية بتكاليف منخفضة اعتمادا على عدد من مؤشرات المالية .[4]

---

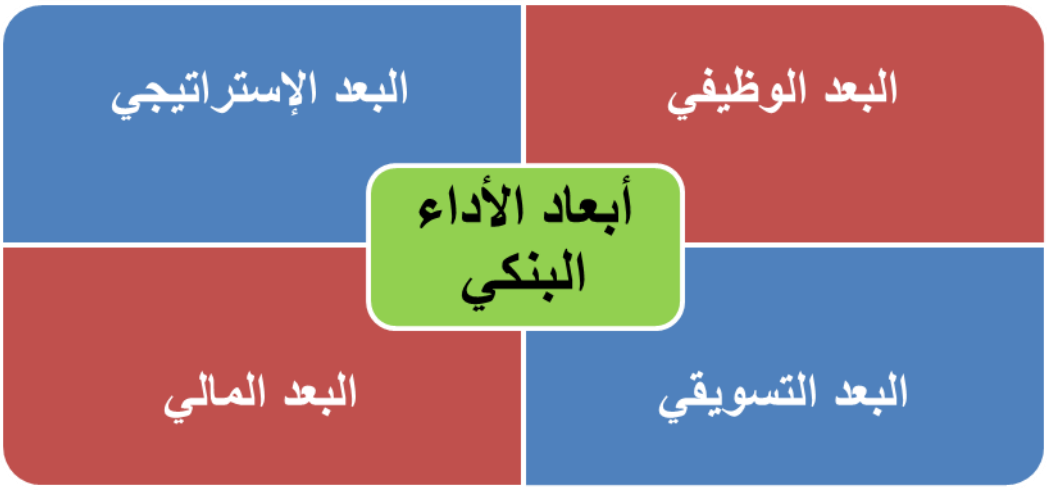
1 د.حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي " ، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013، ص 146.

2 حمزة رملي (بلا د التاريخ)، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن الجيل الثالث، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد12 ، ص 300.

3 سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط بنك عن بعد، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة قسنطينة، 2014، ص 104.

4 نعمان محصول، و سراح موصو، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية- دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال فترة 2013-2018، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 02 ،العدد 02، 2019، ص 123.

الشكل رقم (02): يوضح أبعاد الأداء البنكي



المصدر: من إعداد الطلبة .

الفرع الثالث: أهمية الأداء البنكي

تولي البنوك أهمية كبيرة للأداء، حيث تتجلى في ما يلي:[1]

- معرفة ما تم انجازه من أهداف البنك؛ توفير المعلومات للمستويات الإدارية كافة، لغرض المساعدة في عملية اتخاذ القرارات الرقابية والتخطيطية؛
- توفير المعلومات للمستويات الإدارية كافة، لغرض المساعدة في عملية اتخاذ القرارات الرقابية والتخطيطية؛
- تحقيق العقلانية والشمولية في كل من عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات؛
- تساعد عملية المراجعة المستمرة للأداء في تشخيص الانحرافات والأخطاء، وإجراء تحسينات بشكل مستمر؛
- المساعدة في إجراء عمليات التحليل وإجراء المقارنات، وتقييم البيانات المالية؛
- كشف العناصر البشرية الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة، فضلا عن تحديد العناصر التي تكون بحاجة لتطوير ودعم للنهوض بالأداء؛
- مساعدة البنك في وضع معايير اللازمة لتطوير أدائها، والتنسيق بين الأقسام المختلفة للبنك.
- معرفة ومتابعة أنشطة البنك وطبيعتها؛
- معرفة ومتابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بالبنك؛

1 أحمد عبد الوهاب عبد الشافي، وحمزة فائق وهيب الزبيدي، نظام المدفوعات الإلكتروني وأثره في كفاءة الأداء المصرفي بحث تطبيقي في عينة من القطاع المصرفي في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 51،1-22، 2020، ص 10.

- المساعدة في إجراء عمليات التحليل وإجراء المقارنات، وتقييم البيانات المالية.

ومن خصائص الأداء ما يلي:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة؛
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل؛
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة؛
- المحافظة على ثبات العمل واستمر اره من خلال الخبوات التواكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل آخر بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغير القيادات. [1]

المطلب الثاني: مقومات الأداء البنكي، والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مقومات الأداء البنكي

يقصد بمقومات الأداء البنكي هي مجموعة المتطلبات التي توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء المنظمة، وهذه المقومات هي: [2]

1. **الإدارة الإستراتيجية :** هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للإستراتيجيات الموضوعة.
2. **الشفافية**: هي الحق في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات إتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الأخطاء.
3. **إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:** وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء فالموظف الذي يعطى مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لما هو محدد سلفا، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة .

1 صفية عبدون، فعالية لوحة القيادة كأداة للرقابة على الأداء في البنوك التجارية –دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري-، مذكرة ماستر،غير منشورة، علوم التسيير ، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ، 2014،ص 60.

2 علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 ،ص 132.

4. **تطوير النظم المحاسبية:** إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء البنكي

إن البنك الذي يعتبر مؤسسة من المؤسسات الإقتصادية، قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلاله الهدف المنشود ، وه و ليس بمعزل عن المحيط المتواجد فيه، والمتميز بالتغير، فكل هذه العوامل داخلية أو خارجية لها تأثير سلبي أو ايجابي على أدائه، نذكر منها: [1]

1. **العوامل الاقتصادية:** تعتبر العوامل الاقتصادية أكثر العوامل تأثيرا على أداء المؤسسة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى.
2. **العوامل الثقافية:** تنبع أغلب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة في أذهانهم، أي نتيجة لثقافاتهم، وثقافة المؤسسة قد تؤثر تأثيرا فعالا على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل.
3. **العوامل التكنولوجية والإبداع:** لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء كما أن التكنولوجيا وخاصة تلك المرتبطة بالإعلام والاتصال لها علاقة وطيدة بالأداء.
4. **العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية النقدية الخارجية...، كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم، واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات.

1 سمير بن براح، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2008 ، ص 117.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء البنكي.

تعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، إذ يتم القياس الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي لازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنة الأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات.

وسنتطرق من خلال هذا المبحث الذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء البنكي، إلى مفهومه وكل ما يتعلق بهذا الجانب مرورا بمطلبين.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء البنكي

بعد إعطاء لمحة عامة حول الأداء، سنتعرض في هذا المطلب إلى التعرف عن تقييم الأداء، أهميته وأهداف تقييمه.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء البنكي

نظرا لتعدد السجلات التي تستدعي عملية تقييم الأداء، فإننا نجد عدة تعاريف لكل منها حسب المجال الذي استعمل فيه تقييم الأداء.

ويهدف تقييم الأداء في مجال البنوك إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها وعموما يمكن القول على أنه عبارة عن مقارنة بين النتائج التي حققتها أهداف البنك المحددة والنتائج الفعلية، وذلك بغرض تحديد الانحرافات، بهدف تعزيز الانحرافات الايجابية ومعالجة السلبية منها.[1]

كما يعرف على أنه " قياس الأداء الفعلي (ما تم تأديته من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء". [2]

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات نوضحها في الشكل الأتي:

1 أحلام بوعبدلي، سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2015، ص 17.

2 علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة و التمويل، المجلد التاسع، العدد الأول، عمان، 1986، ص 41.

الشكل رقم (03): يوضح مستويات تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطلبة .

ومما سبق نستنتج أن عملية تقييم الأداء البنكي هي محاولة مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط من قبل، من أجل تحديد المسؤوليات ومعالجة الإنحرافات وتفادي الأخطاء في المستقبل والرقابة على أداء الأفراد والحكم على مدى قدرتهم في تنفيذ الخطة المستقبلية للبنك.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء البنكي

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها:

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تساهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير .
- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.[1]
- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط .
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة .
- كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء آلات، تغيير المنتجات، غزو أسواق جديدة...إلخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

1 حمزة محمود الزبيدي ،التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ،ط3،الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2011 ،ص ص 92-93.

- كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.
- التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوء وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ، ومكانيا بالمؤسسة المماثلة الأخرى.[1]

المطلب الثاني: خطوات، أساليب ومؤشرات تقييم الأداء البنكي

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء البنكي

هناك مجموعة الخطوات التي يجب إتباعها عند تقييم الأداء البنكي:

أولا- تحديد ما يجب عمله بالإضافة إلى تحديد الأهداف : فالأهداف تمثل النهاية العامة المرغوبة و التي توجه الجهود نحوها، وعليه فان الأهداف والتجديد يتسم بالبساطة والوضوح في صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى الأعمال التي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد عن هذه المعايير.[2]

ثانيا - وجود جهاز خاص بتقييم الأداء البنكي : حيث تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم، يسمح بتخطيط و متابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستويات، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.[3]

ثالثا - تحديد الخطط التفصيلية لانجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة : إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة، يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان المواد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها، وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية، واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة .[4]

رابعا - تحديد مركز المسؤولية : من الأركان الهامة و الأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة، يتواجد فيها واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة تنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، ويمكن أن نعرف مركز المسؤولية بأنها "الهيكل والعملية الأساسية التي يجب أن

1 المرجع نفسه، ص 94.
2 قديد فوزية ، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006 ، ص 35.
3 المرجع نفسه، ص 35.
4 لمين علوطي، تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004 ،ص: 13

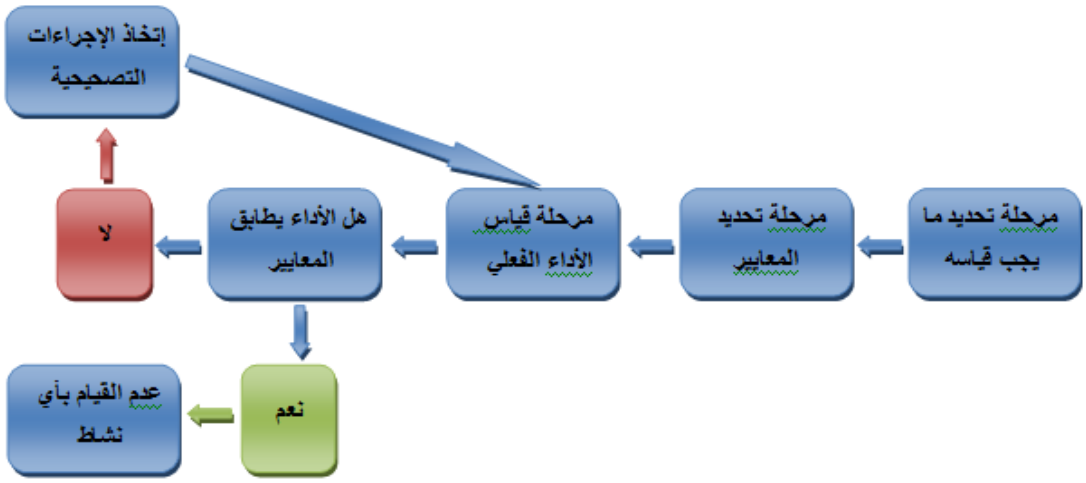
تساهم في فعالية العمليات، والتي من اجلها نظام للقياس مساهم في الأداء الكلي يجب أن يوضع عليه فمركز المسؤولية هي الإطار المرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازنة لها بدلالات المساهمات المتوقعة.[1]

خامسا - الخطوات الأساسية لعملية تقييم الأداء البنكي : لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها و مهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء فإنها تعتمد على الخطوات الآتية :

- تحديد المجالات الخاصة لتقييم الأداء.
- تحديد معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير.
- عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء متطابقا مع المعايير التي يتم وضعها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير منصق أو متناسق مع المعايير التي يتم وضعها.[2]

ويمكن توضيح مراحل عملية التقييم والرقابة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح مراحل تقييم الأداء البنكي



المصدر: من إعداد الطلبة .

1 DENIS MALHO ET FERNANDEZ POISSON, la performance globale de l'entreprise, les éditions d'organisations, Paris, 2003, P : 94 .

2 قديد فوزية، مرجع سابق، ص 36.

الفرع الثاني: أساليب تقييم الأداء البنكي

مر تقييم الأداء حسب الأساليب المستخدمة فيه بعدة مراحل، استخدم في كل مرحلة أسلوب معين، نوجزها حسب التسلسل التاريخي للإستخدام فيما يلي:

أولا - إستخدام أسلوب التحليل المالي: يعتبر التحليل المالي أول الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء وتعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي، ويرى بعض الباحثين أن " القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية تترجمه حساباتها وهو ما تظهره سلسلة من النسب المالية"[1]

ثانيا - إستخدام أسلوب المراجعة الإدارية في تقييم الأداء: لتغطية النقص الذي يسود التحليل المالي تم اللجوء إلى أسلوب المراجعة الإدارية في تقييم الأداء ويعتبر بمثابة تصوير للموقف المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين مما يجعله قاصر على التعبير على أداء المؤسسة. [2]

ثالثا - إستخدام الأهداف والمؤشرات في تقييم الأداء: يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة الإنجازات المحققة مع المؤشرات والأهداف المحددة مسبقا، ويعتبر الأسلوب الأكثر استخدام في تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات، حيث لكي يكون الأداء سهلا وموضوعيا يجب على المسيرين أن يحددوا ماذا ينتظرون من مرؤوسيهم ثم الحكم عليها إنطلاقا مما حققوه. [3]

الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء البنكي

قسمت المعايير والمؤشرات التي يستند عليها في تقييم كفاءة الأداء المصرفي إلى مجموعتين هما : [4]

❖ **المجموعة الأولى:** وتشمل على المعايير والمؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، والتي تربو للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية والتي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، بكلمة أخرى إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين وأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضائهم ونذكر منها ما يلي:

- حسن الإستقبال و أسلوب التعامل مع الزبائن.
- سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن.
- مدى وفاء الزبائن إلى المصرف الذي يتعاملون معه.

1 سلمى سدايرية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2014 ،ص ص 22-23.

2 ربعي مريم، أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية - دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري –BEA-، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي، 2014 ،ص 23.

3 مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن، ط1 ،2012 ،ص 167-168.

4 صالح خاليص، تقيّم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع و تحديات، جامعة الشلف، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004،ص 389.

- إستقرار العاملين في المصرف و إرتباطهم به.
- قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه و المسؤوليات المسندة لهم.

إن هذه المؤشرات لها دورا و أثرا مباشرا على معايير المجموعة الثانية، وهي التي نطلق عليها المعايير الرقمية للنتائج المتحققة من ممارسة الوظائف المصرفية و التي تسعى إلى تحقيق أهداف المصرف.

❖ **المجموعة الثانية:** المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية، إن هذه المعايير والمؤشرات توضح لنا رقميا ما تم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقق الأهداف و هي تشمل على ما يلي:

أولا- مؤشرات تحقيق الأرباح و الربحية: بإعتبار أن الربحية هي الغاية التي يسعى إلى تحقيقها المصرف، لذلك فهناك جملة من المعايير التي يمكن الإستناد عليها في تقييم ذلك، و نذكر أهمها أدناه:

- معدل العائد إلى الأموال الخاصة.
- معدل العائد إلى الأموال المتاحة للتوظيف.
- معدل العائد إلى إجمالي الأصول.
- نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك.
- النسبة الصافية لفوائد الأصول المتاحة للتوظيف.

ثانيا - مؤشرات تحقق النمو: إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها المصرف و حقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، و من بين هذه المؤشرات ما يلي:

- معدل نمو الأصول.
- معدل الرفع.
- معدل الإحتفاظ بحق الملكية.

ثالثا - مؤشرات قياس الأمان: هناك جملة من المقاييس و المؤشرات التي يستعملها المصرف لغرض قياس الأمان وإمكانيته على مواجهة الإلتزامات، نعرض أهمها أدناه: [1]

- قابلية المصرف على رد الودائع.
- معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة.
- هامش الأمان في مقابلة مخاطر الإستثمار في الأوراق المالية.

1 صالح خاليص، مرجع سابق، ص 391.

رابعا - مؤشرات قياس السيولة: إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمة في المصرف التي تضمن مواجهة الإلتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى مجموع الودائع الجارية.
- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع.
- النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع.
- نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية.

من خلال ما تقدم نلاحظ بأن مجاميع المؤشرات و المعايير الوارد ذكرها أعلاه، ترتبط بغاية المصرف وأهدافه الرئيسية، فالمجموعة الأولى تتعلق بتحقق الأرباح ومستوى الربحية التي يسعى المصرف إلى تحقيقها، أما المجموعة الثانية توضح رغبة المصرف إلى التوسع والنمو وذلك ما تعكسه معايير و مؤشرات تحقق النمو، أما مؤشرات الأمان فهي توضح مستوى الأمان وتحققه خلال ممارسة المصرف لنشاطه، وفي الأخير نجد مؤشرات قياس السيولة وإمكانية مواجهة الإلتزامات المستحقة والسحوبات المفاجئة.

❖ **أهم نماذج تقييم الأداء في البنوك.**

تختلف مؤشرات قياس الأداء بإختلاف المستفيدين من تقارير الأداء، و كون عملية تقيم أداء المصرف عملية شاملة تستفيد منها إدارة البنك و جميع الجهات المراقبة، استخدمت عدة نماذج، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، لقياس أداء المصارف منها:

- ما يعرف بنظام (CAMELS) لترتيب المصارف من حيث الأداء.
- نموذج العائد على حقوق الملكية (ROE).
- كما تم في الفترة الحالية استخدام مؤشر جديد للقياس كبديل عن مؤشر (ROE) هو مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة (EVA). [1]

أولا- نموذج العائد على حقوق الملكية (R O E)[2] : يوضح العلاقة المتبادلة بين الربحية و المخاطرة، انطلاقا من اعتماده على القوائم المالية, المتمثلة في قائمة المركز المالي (الميزانية) وقائمة الدخل (جدول حسابات النتائج)، و بالاعتماد على مؤشرات العائد و المخاطرة.

1 علي السلمي، التخطيط والمتابعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978، ص. 328.
2 طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية - تحليل العائد و المخاطرة -،الدار الجامعية, الإسكندرية، 2003، ص79.

الجدول رقم (01) أهم مؤشرات قياس ربحية البنك التجاري

المؤشر	العلاقة	المدلول
العائد على حق الملكية (R O E)	صافي الدخل / إجمالي حقوق الملكية	يوضح هذا المؤشر قيمة العائد التي يحصل عليها البنك من خلال استثماره لوحدة واحدة من حقوق الملكية.
العائد على الأصول (R O A)	صافي الدخل / إجمالي الأصول	يقيس صافي الدخل الناتج عن استثمار الأصول المملوكة.
الرافعة المالية (E M)	إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية	وفيه تتم عملية مقارنة الأصول بحقوق الملكية ,كما يعتبر مقياس للربح والمخاطرة.
هامش الربح (P M)	صافي الدخل / إجمالي الإيرادات	تقيس هذه النسبة صافي الدخل المحقق من كل وحدة من إجمالي الإيرادات ,كما تبين قدرة البنك على الرقابة والسيطرة على النفقات وتخفيض الضرائب.
منفعة الأصول (A U)	إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول	تعبر عن نسبة إجمالي الإيرادات لوحدة واحدة من الأصول.

الجدول رقم (02):يمثل أنواع المخاطرة

ترتبط مقاييس الخطر بمقاييس العائد, وعليه تختلف ربحية البنك التجاري باختلاف مخاطر تشكيلة استثماراته ومخاطر عملياته, ويمكن حصر تلك المخاطر في خمسة أنواع.

المقاييس	العلاقة	المدلول
مخاطر السيولة	–إجمالي حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول. –الودائع الأساسية إلى إجمالي الأصول. –الخصوم المتقلبة إلى إجمالي الأصول. –الأوراق المالية قصيرة الأجل إلى إجمالي الأصول. –صافي القروض و الإيجارات إلى إجمالي الأصول.	يشير المقياس إلى مقارنة أو نسبة السيولة النقدية المطلوبة لمقابلة المسحوبات من الودائع والزيادة في القروض عن الأوضاع الحالية أو المصادر المحتملة للنقدية,سواء من حيث بيع أو تصفية أصل يمتلكه البنك أو الحصول على أموال إضافية من الغير.
مخاطر معدل الفائدة	–الأصول الحساسة اتجاه الفائدة إلى إجمالي الأصول. –الخصوم الحساسة اتجاه الفائدة إلى إجمالي الأصول. –الأصول الحساسة اتجاه الفائدة –الخصوم الحساسة اتجاه الفائدة .	يبين مدى حساسية التدفقات النقدية التي تطرأ على مستوى معدلات الفائدة.
مخاطر الائتمان	–مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي القروض والإيجارات. –القروض قصيرة الأجل إلى إجمالي الأصول. –صافي أعباء القروض إجمالي القروض والإيجارات. –احتياطي الخسائر إلى القروض غير المستحقة. –الأوراق المالية خلال السنة إلى إجمالي الأصول.	توضح المخاطر الناجمة عن فقدان كل أو جزء من الفوائد المستحقة أو أصل الدين أو هما معا ,سواء بالنسبة للاستثمار في الأوراق المالية أو القروض وفقا للاتفاقات والعقود المبرمة.

مخاطر رأس المال	–إجمالي حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول . –إجمالي رأس المال إلى الأصول الخطرة . –توزيعات الأرباح النقدية إلى صافي الدخل. –الأموال الخاصة (حقوق الملكية)إلى إجمالي الأصول الخطرة	تشير إلى الدرجة التي يمكن بها انخفاض قيمة الأصول قبل أن يلحق الضرر بالدائنين والمودعين ,أي درجة تغطية حقوق الملكية للأصول ذات المخاطر . تفسر مدى قدرة البنك على مواجهة مخاطر الاستثمار بكافة أنواعها وعلى مدى كفاية رأس المال المملوك (حقوق الملكية)لمقابلة خسائر الاستثمار دون المساس بالودائع.
مخاطر التشغيل	–إجمالي الأصول إلى عدد العمال . –مصروفات العمالة إلى عدد العمال.	تشير إلى كفاءة إدارة التكلفة عند أداء الأنشطة في البنك.

ثانيا - نظام تقييم وفقاً لعملية الفحص الميداني CAMELS[1] :هو عبارة عن مؤشر سريع للإلمام بحقيقة الموقف المالي لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه، ويعتبر المعيار أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، يعتمد على ستة مؤشرات تجميعية أساسية لتحليل وضع المؤسسات المالية (كفاية رأس المال C، جودة الأصول A، الإدارة M، الربحية E، السيولة L، تحليل الحساسية لمخاطر السوق S)

وتتخذ التدابير والإجراءات الرقابية بناء على درجات التصنيف ما بين التصنيف 1 وهو الأفضل إلى التصنيف 5 وهو الأسوء كالآتي:

الجدول رقم (03) يمثل درجات التصنيف

درجة التصنيف	موقف البنك	الإجراء الرقابي
1* قوي	الموقف سليم من كل النواحي	لا يتخذ أي إجراء
2* مرضي	سليم نسبيا مع وجود بعض القصور	معالجة السلبيات
3* معقول	يظهر عناصر الضعف والقوة	رقابة ومتابعة لصيقة
4* هامشي	خطر قد يؤدي إلى الفشل	برنامج إصلاح ومتابعة ميدانية
5* غير مرضي	خطير جدا	رقابة دائمة– إشراف

1 محمد جموعي قريشي،مرجع سابق، ص 90.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق الإشارة إليه في هذا الفصل يمكن القول أن تقييم الأداء البنكي هو المحصلة النهائية لكل ما يقوم به المصرف من تخطيط للأهداف ووضع الإستراتيجيات المختلفة لتوسيع نشاطه، وبالتالي تحقيق الهدف والنتيجة النهائية للأداء هي التي تحدد إن كان المصرف يسير في الطريق الصحيح، أم أن عليه إعادة النظر في خططه، لكن عملية التقييم في حد ذاتها ليست بالأمر السهل الذي يأتي دون عمليات تخطيط وإدارة فاعلة للوصول إلى نتائج سليمة.

وحتى يمكن الحكم على نظام التقييم المتبع في المصرف بالفاعلية، على هذا النظام أن يراعي جميع الجوانب داخل المصرف وما يحيط به، بداية من تحقيق أهداف العاملين والمديرين فيه، وهذا يعني أن نظام تقييم الأداء هو نظام متكامل يراعي مصالح الأطراف المختلفة داخل التنظيم ، و حتى يتم ا لتأكد من دقة وحسن أداء المصارف بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف، لابد من توفر وسائل وآليات عملية، وهو ما يدفعنا للتعرف عن آليات الحوكمة في الصارف ومساهمتها في تحسين الأداء البنكي.

الفصل الثاني : مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء البنكي

تمهيد :

لقد ساهمت الأزمات المالية وحدوث العديد من الانهيارات والفضائح المالية في العديد من دول العالم، والتي نتج أغلبها عن الغش وانعدام الشفافية وغياب المساءلة، في دفع الإهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية والدفع بالهيئات الدولية إلى وضع مبادئ ومعايير دولية تخص الحوكمة المؤسسية، وكذلك وضع آليات عملية لتطبيق هذا المفهوم في قطاع المصارف.

ولقد برزت الحاجة إلى الإلتزام بآليات الحوكمة في المؤسسات وفي المصارف على وجه الخصوص، لما لهذا المفهوم من أهمية في ضمان الإدارة الرشيدة والوقاية من الأزمات المالية، إلى جانب المزايا التي يوفرها لكل من المستثمرين والمجتمع على حد سواء، حيث أن مفهوم الحوكمة لا يعتبر مفهوما أخلاقيا مجردا يجب اعتماده، وإنما هو وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المصارف بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف.

وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا لتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية .

المبحث الثاني: تحسين الأداء البنكي وعلاقته بالحوكمة المصرفية .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية

لقد حظي مفهوم الحوكمة المصرفية في الفترة الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من المنظمات الدولية والاقتصاديين في مختلف دول العالم نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسة، ولقد تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على كل ما يخص الحوكمة المصرفية، وعليه نتطرق فيما يلي لمفهوم الحوكمة المصرفية و كل ما يتعلق بها .

المطلب الأول : ماهية الحوكمة المصرفية

نظرا لخصوصية البنوك عن غيرها من الشركات ،فإنها تتميز بأسلوب حوكمة خاص بها ، وهذا ما سنتعرض له في المحاور التالية:

الفرع الأول : مفهوم الحوكمة المصرفية والأطراف الفاعلة

أولا- مفهوم الحوكمة المصرفية: لقد تعددت التعاريف لمصطلح حوكمة البنوك، حيث أن التعبير عنه باللغة العربية تعبير يشوبه كثير من القصور ولا يحقق المعنى المقصود منه في المصطلح الإنجليزي " corporate governance "، وأن التعريب الذي أعطاه مجمع اللغة العربية في القاهرة "حوكمة الشركات". ويرى بعضهم أن ترجمة المصطلح " corporate governance " إلى حاكمية الشركات هو الأصح لأن المقصود في أصل المصطلح " التحكم في" أو "حكم" الشركات لتسير وفق ضوابط ومعايير أخلاقيات محددة ومنظمة.[1]

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED : أنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.[2]

ثانيا- الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية: تشترك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، وتلخص تلك الأطراف بأنها أطراف داخلية بالبنوك وأطراف خارجية، وضروري جدا أن تتعاون هذه الأطراف وتتفاعل فيما بينها لإرساء مبادئ حوكمة جيدة تعتمد على التبادل بينها، ف يحكم العلاقة التي تنشأ مثلا بين مجالس إدارة البنوك والهيئات الإشرافية للنظام المصرفي ككل ينتج التنسيق والتعاون المتبادل بينهما . [3]

---

1 د.حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص 06.

2 سيد أعمر زهرة و آخرون ، " معايير بازل وعلاقتها بحوكمة البنوك التجارية – دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية العمومية في الجزائر "- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة أحمد دراية، أدرار - الجزائر ، 2014-2015 .ص 33.

3 بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية "بالإشارة إلى حالة الجزائر" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المالية والمحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008، ص 154.

1. **الفاعلين الداخليين :** وهم كالتالي:

1.1 **مجلس الإدارة:** يعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة المؤسسية أهمية باعتباره السلطة الأعلى داخل المؤسسة، إذ ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين وتقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار، حيث أنه مسؤول عن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.[1]

1.2 **المساهمون:** المساهمون هم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة من خلال ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وتوكل للمساهمين مهمة اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، كما يمتلك المساهمون حق التصويت لتغيير لوائح المؤسسة أو رفض التغييرات حول الاندماج أو البيع.[2]

1.3 **الإدارة العليا :** على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي : [3]

- عدم التدخل بصفة مفرطة في القرارات التي يتخذها الإداريون التنفيذيون؛
- عدم تعيين أي مدير من الإدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال محدد بدون توافر المهارات؛
- ممارسة أساليب الرقابة على شاغلي بعض الوظائف وال مناصب المتميزة والحساسة؛

1.4 **المراجعين الداخليين :** ولهم دورا هام في تقييم عملية إدارة المخاطر[4]

1.5 **أصحاب المصالح :** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة (البنك) مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، " فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار " .[5]

2. **الفاعلين الخارجيين :** وهم كالتالي:[6]

2.1 **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي :** يوجد إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنوك سير هام وحيوي إضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي يعمل

1 خلود عاصم وناس عبيدي، دور حوكمة الشركات في معالجة الإختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، 2011 ،ص144.

2 محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص17.

3 بادن عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 157-158.

4 جبار عبد الرزاق, الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، 2009، ص 80.

5 محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 21.

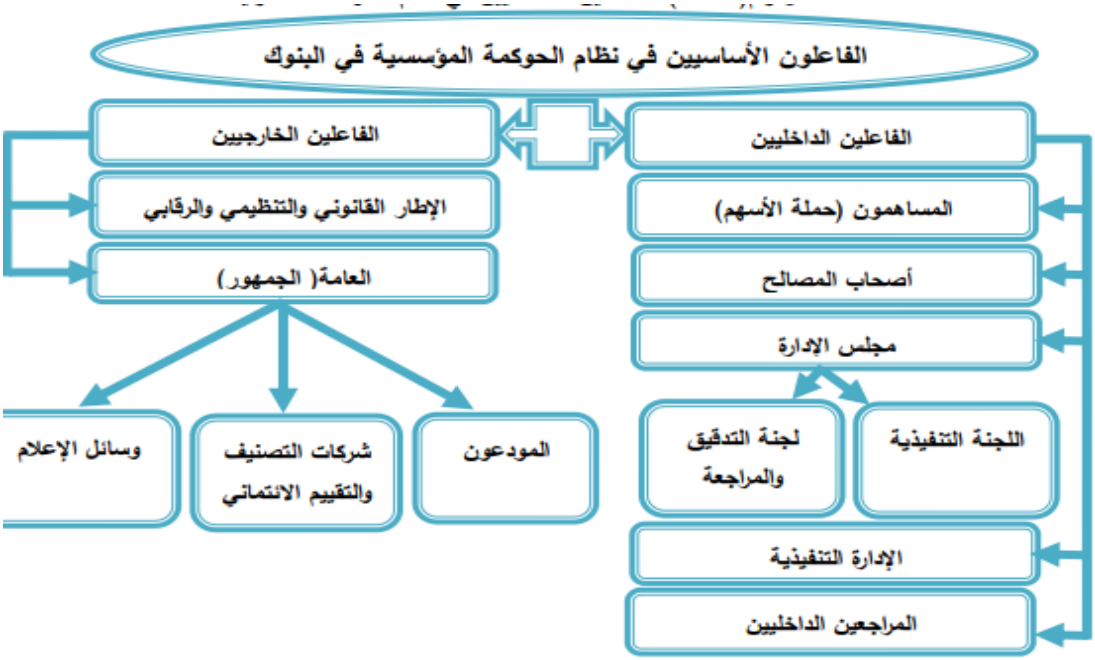
6 حبار عبد الرزاق, مرجع سابق، ص 83.

تشجيعيا على إتباع السلوك الحسن، وقد وضعت اتفاقية بازل مجموعة من الضوابط فيما يتعلق بكفاية رأس المال وتركز القروض، وتكوين المخصصات، ومتطلبات السيولة والاحتياطي.

2.2 **دور العامة:** ويشمل

- المودعين : من خلال مراقبة أداء الجهاز المصرفي وقدرتهم على سحب مدخراتهم إذا لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- شركات التصنيف والتقييم الإئتماني : هي مؤسسات تساعد على دعم الالتزام في السوق والتأكد من توافر المعلومات كصغار المستثمرين.
- وسائل الإعلام : حيث يمكنها أن تضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري.

الشكل رقم (05): يوضح الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية



المصدر: من إعداد الطلبة .

الفرع الثاني: أهداف الحوكمة المصرفية

يساعد تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك على تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها ما يلي :[1]

- تحسين الكفاءة الإقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة؛
- تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك؛
- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك وذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك؛
- الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- توفير لكل من المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين الإمكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك؛
- تجنب والتقليل من حدوث مشاكل محاسبية ومالية الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك للأزمات والمحافظة على إستقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار والتنمية في الإقتصاد ككل.

الفرع الثالث: أهمية وخصائص الحوكمة المصرفية

أولا - أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية : إن تطبيق المصارف للحوكمة يؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها ما يلي:[2]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والتي تواجهها البنوك؛
- رفع مستوى الأداء للبنوك ومن ثم تحقيق النمو الإقتصادي وتنمية الدولة؛
- جذب الإستثمارات الأجنبية، وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية؛
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد إعتماد المستثمرين عليها في إتخاذ القرار؛

1 إبراهيم إسحاق نسمان، "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة-دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العامة في فلسطين"-، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 ،ص:20

2 أمال عياري، أبوبكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية-دراسة حالة الجزائر-"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6و7 ماي 2012 ،ص:33.

- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا صغارا أو كبارا وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع؛
- ضمان وجود هياكل إدارية مخصصة لمحاسبة البنوك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية محاسبية صحيحة؛
- تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛
- تجنب إنزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية، وبالتالي تدعيم إستقرار نشاط البنوك؛
- الحصول على مجلس إداري قوي، يستطيع إختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق و تنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

ثانيا - خصائص الحوكمة المصرفية: لتكون حوكمة المصارف فعالة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص تساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها كما تساعد على تحقيق أهدافها وهي :

1. **الانضباط :** من خلال إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح وتبني قوانين وتشريعات وتعليمات توضح الحقوق وتعدد الواجبات وهي تعد صمام الأمان الرئيسي الضامن للحوكمة .
2. **الإفصاح والشفافية :** وتعني إعطاء صورة حقيقية لكل ما يحدث بحيث تظهر حقيقة الأوضاع والموجودات في المصرف وتجعل كافة الأطراف على معرفة كاملة بحقيقة ما يتم في هذا المصرف.
3. **الاستقلالية** : يقصد بها عدم وجود تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط الداخلية والخارجية وهي الآلية التي تلغي أو تقلل إلى حد كبير تعارض المصالح بين الأطراف المشاركة (مجلس الإدارة ، الإدارة التنفيذية ، المدققين ، المالكين ، أصحاب المصالح الآخرين).
4. **المساءلة** : تمكن من تقديم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وعدم التفريط أو التهاون مع أي عملية تزييف أو فساد وتلاعب أو احتيال ونصب أو إلحاق الضرر حاضرا ومستقبلا .
5. **المسؤولية** : تكون هذه العملية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المصرف وفق الصلاحيات المناطة والواجبات المحددة .
6. **العدالة** : تكون عن طريق احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصالح في المصرف من خلال المساواة وعدم وجود تحيز أو إخفاء بيانات لصالح فئة من الفئات .

7. **المسؤولية الاجتماعية :** تتمثل هذه المسؤولية في رفع الوعي الاجتماعي ودعم ومساندة الأعمال والأنشطة الاجتماعية ، والإنسانية.

المطلب الثاني: مضمون الحوكمة المصرفية

الفرع الأول: ركائز والعوامل الداعمة لتطبيق حوكمة البنوك وأبعادها

أولا – ركائز الحوكمة المصرفية : يمكن حصر ركائز الحوكمة المصرفية في النقاط التالية: [1]

1. **السلوك:** ضمان الإلتزام السلوكي من خلال الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة والسلوك المهني الرشيد؛ التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالبنك، الشفافية عند تقديم المعلومات و الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
2. **الرقابة والمساءلة:** تفعيل أدوار أصحاب المصالح في نجاح البنك سواء أطراف رقابية عامة مثل : هيئة سوق المال، مصلحة الشركات البورصة، البنك المركزي ، أو أطراف رقابية مباشرة: المساهمون مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين والخارجيين.
3. **إدارة المخاطر:** بوضع نظام إدارة المخاطر؛ الإخضاع وتوصيل المخاطر المتوقعة إلى أصحاب المصالح.
4. **الكفاءات والمهارات:** يجب توفر كفاءات تتمتع بالمهارات اللازمة توافر استراتيجيين مؤهلين، وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين وقادرين على إصدار الأحكام وأعضاء إدارة أكفاء وقادرين على التجديد والإبتكار .
5. **الهيكل التنظيمي:** بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والمستويات في السلم التنظيمي.
6. **التشريعات و الأنظمة:** وضع رسم دقيق وملزم لحدود عناصر نظام الحوكمة وأطره العامة، توفير الأدوات اللازمة لتعزيز الممارسة العادلة للحقوق. كما تقوم القوانين بتنظيم العالقات داخل البنك و خارجه.

ثانيا – العوامل الداعمة لتطبيق الحوكمة المصرفية : يحتاج التطبيق الجيد للحوكمة عدة عناصر داعمة تساعد وتسهل عملية ترسيخ هذا المصطلح على مستوى البنوك وذلك من خلال وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية، والعمل على وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك، كذلك ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و عدم خضوعهم ألي تأثيرات سواء داخلية أو خارجية مع ضمان توافر

1 ليلى بن ذهيب، تعزيز حوكمة البنوك في إطار اتفاقيات بازل، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10 ،البليدة، 2018، ص 98.

رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا، ويجب ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة. [1]

ثالثا – أبعاد تنفيذ الحوكمة المصرفية: للتنفيذ الجيد للحوكمة في المصارف لابد من توفر بعدين أساسيين: بعد داخلي وأخر خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الإحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

1. **البعد الخارجي: القواعد الإحترازية:** يمكن تعريف القواعد الإحترازية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض من/أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، ويجب إن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما إستقرار النظام المالي وحماية حقوق الدائنين، وتهدف هذه القواعد الإحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك. [2]

2. **البعد الداخلي: طريقة إدارة البنك:** يتمثل البعد الداخلي للحوكمة المصرفية في الأساليب الإدارية التي تدار بها هذه الأخيرة، ويمثل مجلس الإدارة الآلية الداخلية، حيث يلعب دورا محوريا في رقابة الإدارة، حيث لم يعد مجلس الإدارة بعد يساهم في خلق القيمة فقط بل هو جهاز سلطة وسيطرة، والبحث عن الفرص وخلق معايير إجتماعية" ....ولمجلس الإدارة دور رئيسي في رقابة الإدارة وهذا من شانه أن يخفض من تكاليف الوكالة وذلك بالحد من قدرة الإدارة العليا المسؤولة عن وضع القر ارات من ممارسة أي نشاط قد يضر بمصالح البنك ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح ، ولذلك فان حجم وتشكيل المجلس يعتبر من السمات أو الخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته في رقابة الإدارة .... ". [3]

الفرع الثاني: آليات الحوكمة المصرفية

تعرف آليات حوكمة المصارف على أنها الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموما وبين الأقلية الحاملة للأسهم والأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم. [4]

من هذا التعريف تجد شقين بينهما تنافس وغرضهما واحد ويضمان نوعين من الآليات .

1 محمد لخميسي بن رجم، سعاد صالح، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37/36 ،بسكرة، الجزائر، 2014، ص 389.

2 Houssem Rachidi, "La gouvernance Bancaire :un Survey de littérature", Université El Manar, Tunisia, P P : 10-12.

3 صالح حسن، "البنوك ومخاطر الأسواق المالية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011 ،ص:216.

4 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 2011. ص 96.

الشكل رقم (06) و (07): يوضح آليات الحوكمة المصرفية

المصدر: من إعداد الطلبة .

أولا – الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية : هناك العديد من آليات الحوكمة التي تندرج ضمن آليات الحوكمة الداخلية والتي تعمل على مراقبة أنشطة المصارف من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الهدف المرجو، والتي سنقوم بتوضيحها مستعينين بالشكل السابق كالآتي:

1. **آلية مجلس الإدارة** [1]: تعتبر آلية مجلس الإدارة من أهم الآليات الداخلية للحوكمة المصارف حيث يتعين على المجلس وضع مصلحة المساهمين قبل مصالح أعضاءه، مما يجعل أعضاء مجلس إدارة المصرف تحت ضغط كبير في تأدية مهامهم التي سيتخذون من خلالها القرارات التي لابد لها من أن تكون رشيدة، ضف

1 جوناثان تشارك هام، إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، البنك الدولي، 2003، ص17.

إلى ذلك تركيزهم على تحقيق أهداف كل الأطراف بما في ذلك التعيين والإشراف لفريق الإدارة العليا ، ووضع السياسات والأهداف الرئيسية ومراقبة الالتزام بهذه السياسات وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة المصارف وتظل المسؤولية تلاحقهم حتى بالرغم من خضوع عملهم لإشراف جهة تنظيمية مهمتها هي ضمان قيامهم بأعمالهم بطريقة تؤدي إلى الاستقرار .

وتزداد أهمية مجلس الإدارة كآلية داخلية للحوكم ة المصارف خاصة في الاقتصاديات النامية حيث الحماية القانونية تكون ضعيفة نسبيا.[1]

وهناك مجموعة من المعايير تحدد لنا كفاءة المجلس من عدمه كما هو موضح فيما يلي :

- **هيكل المجلس :** لمحت لجنة بازل في نشريتها الأخيرة على إلزامية تضمين المجلس للأعضاء غير التقنيين 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 الداخلي ليس لديهم القدرة على عزل أو استبدال المدراء التنفيذيين سيئ السمعة . [2]
- **حجم المجلس :** إن حجم المجلس سمة مهمة لهيكل المجلس ، فالمجالس الكبيرة لها القدرة على توفير التنويع الذي من شأنه مساعدة المصارف على ضمان الموارد الحاسمة، والحد من بيئة عند التأكد من ناحية أخرى.[3]
- **ثنائية الرئيس التنفيذي :** تحدث الثنائية أو الازدواجية عندما يشغل شخص واحد كل من وظيفة المدير التنفيذي ورئيس المجلس ، في حين أن المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يؤديان و ظيفتين مختلفتين في المصرف ، فمن الأفضل أن يكون هناك شخصين مختلفين لهذين المنصبين ليتسنى توزيع المسؤوليات وتكون هذا استقلالية وتوازن في السلطة . [4]

2. **آلية المراجعة الداخلية :** يعتبر الجهاز المصرفي قطاعا فاعلا وحيويا في إدارة الإقتصاد ، تأتي هذه الأهمية من خلال دوره في توفير القنوات اللازمة لتعبئة المدخرات وتوجيهها نحو التوظيف الأمثل، وللقيام بهذه المهام بأمان وكفاءة، كأن من الضروري وجود دوائر ووحدات تقوم بمهمة المراجعة والفحص داخل المصارف. [5]

---

1 Polisiri , piruna and wiwattanakantang , yupana 2006 , corporate governance of banks in thailand , working pqper series , centre for economic institutions.p 176 .

2 د عبد الله علي أحمد القرشي ، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيراتها على الأداء المصرفي ، دراسة تطبيقية، دكتورا غير منشورة، كلية التجارة وإدارة العمال، جامعة حلوان، 2011، ص 140

3 Tanna soilesh.et al.loot the effect of boord size and composition on the efficiency of uk banks. p p 1-28.

4 Cornett , marcia M , et , al , 2007 , the impect of institutional ownership on corporate operating performance , journal of banking and finance 3 , p 1771-1794 .

5 شدري معمر سعاد ، دور المراجعة الداخلية المالية في تقديم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم التسيير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2009 ، ص 57

ونتيجة التطورات الحاصلة على مستوى الصناعة المصرفية انعكست بزيادة الخدمات المصرفية وتنوعها مما جعلها عرضة أكثر للمخاطر مما استوجب مراقبة مستوى هذه المخاطر وذلك بتوفير إدارة للمراجعة الداخلية، لأن المراجعة الداخلية تعتبر وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات الصلة بالمصرف. [1]

3. **آلية لجنة المراجعة :** هي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة مكونة على الأقل من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين من مجلس الإدارة، وتتميز لجان المراجعة بثلاث خصائص رئيسية هي :[2]

- لجنة منبثقة من مجلس الإدارة .
- تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتوافر فيهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة .
- تتعلق مسؤولياتها بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عملية المراجعة الداخلية والخارجية ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة المصارف في المصارف .

ويتم إنشاء هذه اللجنة بهدف زيادة مصداقية القوائم المالية الخاضعة للمراجعة وكذلك العمل كحلقة وصل بين المجلس وكل من المراجع الخارجي والمراجع الداخلي، كما تهدف لجنة المراجعة إلى المساهمة في تدعيم استقلالية المراجعين من خلال العمل كقناة اتصال بين إدارة المصرف من ناحية والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين من ناحية أخرى، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف حوكمة المصارف.

4. **آلية الإفصاح والشفافية:** إن الأزمات المتتالية التي ضربت أكبر المصارف العالمية كان سببها الرئيسي تدني مستوى الإفصاح والشفافية وهذا ما أدخل العالم في أزمة ثقة في قدرة أعضاء مجالس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين ومراجعي الحسابات والمحللين على تقديم معلومات دقيقة وموثوقة عن الموقف المالي للمصارف .

يعد الإفصاح والشفافية من أهم متطلبات أسواق المال التي تعاني من سيطرة عدد محدود من المستثمرين على المنظمات، فغيابها يؤدي إلى عدم قدرة المستثمرين على اتخاذ القرارات الرشيدة لعدم تماثل المعلومات فيما بينهم، مع انعدام العدالة وعدم وجود آليات وقوانين لحماية حقوق الأقليات وصغار المستثمرين، وكذلك وجود حالات من الفساد في مختلف القطاعات، ومن هنا تأتي أهمية الإفصاح والشفافية في ظل تطبيق قواعد حوكمة الشركات بشكل لما لهما من آثار ايجابية.

---

1 أسامة بن فهد الحيران ، " تطور أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة ، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين ، العدد 70 ، الجزء الأول ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2008 ، ص 282

2 سليمة حمد محمد المهدوي، " إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية"، رسالة دكتورا غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2015، ص 79.

حيث ينعكس آثارهما على أداء وكفاءة المنظمات، وزيادة قدرتهما التنافسية، وقدرتها على فتح أسواق جديدة، وعودة الثقة للمستثمرين في الأسواق المالية، لذا فإن المستثمرين يبحثون في المقام الأول عن المنظمات ذات الهياكل الإدارية والتنظيمية السليمة مع توافر عنصري الإفصاح والشفافية .[1]

ثانيا – الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية : هناك العديد من آليات الحوكمة التي تندرج ضمن آليات الحوكمة الخارجية والتي تعنى بالرقابة اللاحقة عن الممارسات الإدارية والمحاسبية التي تقوم المصارف بتطبيقها للتأكد من قدرة التقارير المالية التي يصدرها المصرف على التعبير عن واقعه الاقتصادي وتحديد مـا مـدى التزامه بحماية حقوق المساهمين والأطراف الأخرى، ويكون ذلك من خلال التزامه بالقوانين واللوائح والمعايير المحاسبية التي تحكم نظام المصارف .

1. **آلية المراجعة الخارجية :** يعتبر دور المراجعة الخارجية أساسيا في أي عملية حوكمة حيث نصت جميع المواثيق التي تناولت مكونات عملية حوكمة الشركات إلى اعتبار المراجعة الخارجية أحد أركان أي عملية حوكمة، ويتمثل الدور الأصيل للمراجعة الخارجية في إعطاء الثقة في التقارير المالية، كما ارتبطت المراجعة الخارجية بأداء خدمات غير المراجعة والتي دار حولها جدلا كبيرا حول تأثيرها على استقلالية المراجع الخارجي.[2]

من هذا يتبين لنا أهمية تواجد المراجعة الخارجية في المصارف وهذا ما أكدته بطريقة غير مباشرة المعايير الصادرة عن مجمع المحاسبين القانونيين AICPA ومعايير المراجعة الدولية الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC من خلال رفع أداء مستوى المراجع الخارجي.[3]

2. **آلية السوق :** إن وجود سوق نشطة لمراقبة الشركات أمرا ضروريا للتخصيص الكفؤ للموارد، حيث أنها تسمح بإزالة المدراء غير الأكفاء واستبدالهم بمدراء قادرين على تحقيق أهداف البنك وتحسين الأداء كل مصرف لديه إستراتيجية معينة يضع ها للوصول إلى أهدافه والتحسين من أدائه وفي حالة ضعف هذه الإستراتيجية يظهر الأداء السلبي للبنك مما يجعله يرسل إشارات تقدر بإحتمالية وضعه كهدف للإستلاء ،[4] ومع التغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى الصناعة المصرفية تجعل السوق المراقب لأداء المصارف نشط ، فخطر الإستلاء يعتبر آلية

1 أمين السيد أحمد لطفي،"المراجعة وحوكمة الشركات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2010. ص 190.

2 عصمت صحصاح، دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمة الشركات بالتطبيق على البنوك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة 2007 ، ص 108.

3 Kathryn , kadous , The Effects of Audit Quality and Consequence Severity on Juror Evaluations of Auditor Responsibility for Plaintiff Losses . The Accounting Review : July 2000 , Vol 75 , No. 3 , 2000 , pp327-341 .

4 Weir , charlie et al , an emprical analysis of the impects of corporate governance mechanismes on the performanceof UK firms , 2001 .

تأديبية تعاقب بها الإدارة غير الكفؤة والمتسببة في تدهور الوضعية المالية للمصرف. [1]

3. **آليـة القـوانين والتشريعات :** تتمثل هذه الآلية في كل القواعد والإجراءات واللوائح التنظيمية والتشريعات والقوانين التي تحسن أداء المصارف بعيدا عن احتمالات التلاعب والغش في التقارير وسوء الإدارة.

4. **آلية دور أصحاب المصالح :** نقصد بأصحاب المصالح كل من: المساهمين، المودعين، الدائنين العاملين، المنظمين والمجتمع المحلي والعملاء الذين يرون مصالحهم في البنك ويرغبون في حمايتها من خلال التطبيق السليم للحوكمة داخل البنك.

وإذا نظرنا للأزمات المالية السابقة نجد عدم تماثل المعلومات بين أصحاب المصلحة والإدارة القائمة على البنك يعود لعدم تماثل المعلومات وتعارض المصالح بين الطرفين، فإدارة البنك تطمح دائما للدخول في أعمال عالية الخطورة كبيرة العائد بينما أصحاب المصالح يطمحون دائما إلى تأمين أموالهم. [2]

المطلب الثالث: الحوكمة المصرفية في إطار رقابة البنك المركزي ومقررات لجنة بازل

الفرع الأول: دور البنك المركزي في تطبيق وتعزيز الحوكمة المصرفية

تلعب البنوك المركزية دورا هاما في تحديد وتعزيز مبادئ الحكم الجيد في البنوك. ويمكن تلخيص الدور الذي تؤديه السلطات الإشرافية في هذا الصدد على النحو التالي : [3]

- دعم إصدار التشريعات والنظم التي من شأنها معالجة الثغرات وعدم الكفاءة في التشريعات ذات الصلة بالحكم الرشيد، سواء على مستوى التشريعات التي تحكم البنوك كشركات، أو التشريعات التي تحكم عملهم كبنوك؛
- تشجيع الممارسات السليمة في البنوك، وضمان وجود هياكل تنظيمية كافية، وأن مجالس إداراتها ومهامها التنفيذية لديها خطط عملية للتعامل مع مسؤولياتها، وأن تمتلك المؤهلات والخبرات الكافية في الأنشطة المصرفية؛

1 Burlak Maksym, V, bank corporate governance, the emerging Ukrainian market compared to international best practices, Fordham journal of corporate and financial law, vol xi, 2006, pp851- 891

2 د عبد الله علي أحمد القرشي ، مرجع سابق ، ص 170.

3 http://www.cbk.gov.kw/en/assets/pdfs/speech-13-01-2005-10-3081-1،2115. pp 05 -06.

- التأكيد على مسؤولية مجالس الإدارة عن أي مشاكل، وكذلك لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج أي فجوات أو انتهاكات تتعلق بعمل البنوك في الوقت المناسب، و السعي باستمرار لتحسين البيئة الرقابية والإشرافية.

❖ **تعزيز الحوكمة المصرفية من خلال إصدار مجموعة من التعليمات التنفيذية الواجبة:**

قصد تعزيز الحوكمة داخل البنوك، يتعين على السلطة الإشرافية إصدار مجموعة من التعليمات التنفيذية تلزم بها جميع المؤسسات الخاضعة لإشرافها، مع وضع آلية للتحقق من مدى التزامها بها وكشف التجاوزات والانحرافات والمحاسبة عنها، ومن أهم تلك التعليمات: [1]

- تعليمات خاصة بالهيكل التنظيمي.
- تعليمات وضع السياسات والإجراءات التنفيذية.
- تعليمات تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات.
- تعليمات عن كفاية وتدقيق المعلومات والتقارير.
- تعليمات عن دور مجلس الإدارة في الإشراف والرقابة ومسؤولياته تجاه السلطات الإشرافية.
- تعليمات عن دور الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها اتجاه البنك المركزي.

الفرع الثاني: الحوكمة المصرفية ومقررات لجنة بازل

أولا – التعديلات التي طرأت على مبادئ الحوكمة وفق توصيات لجنة بازل قبل 2007

1. **أعمال لجنة بازل حول مبادئ حوكمة المصارف 1998 :** تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) من قبل محافظي البنك المركزي لمجموعة الدول العشر في نهاية عام 1974، وتتمثل أهداف اللجنة وراء الاتفاق على تعزيز سلامة واستقرار النظام المصرفي، حيث أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة المصرفية وتشمل هذه الأوراق ما يلي : [2]

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر1998)
- تحسين شفافية البنك (سبتمبر1998)
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر1998)
- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي1998)

1 حبيبة مداس، أسماء عدائكة، دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر ، 2013، ص ص 425-426.

2 https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6195,2018.

2. **توصيات لجنة بازل حول مبادئ الحوكمة المصرفية 1999 :** عملت لجنة بازل منذ سنة 1999 على إصدار مبادئ خاصة بحوكمة المؤسسات المصرفية حيث اعتقدت أن أي تقصير أو إخفاق في تطبيق مبادئ الحوكمة من شأنه جر البنك إلى الانهيار، و تهديد استقرار النظام المالي في بعض الحالات.[1]

وقد أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 نشرة بعنوان " تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك" كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي، وقد نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضاءها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار وثيقة توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة و معقولة ،[2] و تضمنت هذه الوثيقة سبعة مبادئ تركزت على النقاط التالية: [3]

- المبدأ الأول: وضع الأهداف الإستراتيجية ومجموعة القيم المؤسسية التي يجب أن تكون معلومة في جميع أنحاء البنك .
- المبدأ الثاني: وضع وتعزيز خطوط واضحة للمسؤولية والمسائلة على مستوى البنك .
- المبدأ الثالث: التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمراكزهم ولديهم فهم لدورهم في الحوكمة، ولا يخضعون لأي تأثيرات سواء داخلية أو خارجية .
- المبدأ الرابع: التأكد من وجود إشراف مناسب من قبل الإدارة العليا.
- المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين، اعترافا بأهمية وظيفة الرقابة.
- المبدأ السادس: التأكد من أن سياسات التعويضات (المكافئات) تتلاءم مع القيم الأخلاقية للبنك، أهدافه، استراتيجياته وبيئته الرقابية .
- المبدأ السابع: يتعلق بتطبيق حوكمة الشركات في البنك بطريقة شفافة.

3. **توصيات لجنة بازل حول مبادئ الحوكمة المصرفية 2006 :** لقد جاءت لجنة بازل بمعاييرها الدولية للحد من مخاطر العمل المصرفي الإلكتروني، ولضمان السرية و الأمان في تنفيذ عمليات الدفع الإلكترونية، وألزمت جميع البنوك من خلال مقررات بازل II من إدراج المخاطر التشغيلية ضمن المخاطر المصرفية، وانطوت المخاطر الناجمة من أنظمة الدفع المصرفي الإلكتروني تحت تلك المخاطر

1 ريم عمري، الطيب لحيلح، الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22 ،جامعة قسنطينة، 2015، ص 248.

2 علال بن ثابت، محمد الطاهر العامري، واقع الحوكمة المصرفية في الج زائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد 02 ،الأغواط، الجزائر، 2018، ص ص 123-124.

3 ليلى بن ذهيب، تعزيز حوكمة البنوك في إطار اتفاقيات بازل، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13 ،البليدة، 2018، ص ص 103-104.

التشغيلية، كما هو الأمر في تقرير اللجنة شهر جويلية 2003، واعتبرت فيه أن البنك ملزم بتأمين جميع وسائل الأمان والحماية للوسائط الإلكترونية التي يعتمدها، والمعلومات التي يتداولها.[1]

وقد أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005، وفي جوان 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان "Enhancing Corporate governance for banking organization " حيث تتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك.[2] وتتمثل في :

- المبدأ الأول: مراعاة الكفاءة العالية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة، الملائمة في شغل المناصب، والقدرة على إدارة البنك وسالمة مركزه المالي بكل مسؤولية وعن وضع إستراتيجية لأداء المصرفي وإدارة المخاطر انطلاقا من قواعد حوكمة الشركات وقواعد العمل المصرفي، كذلك قيام مجلس الإدارة بتشكيل لجان مساعدة، لجنة تنفيذية، لجنة مراجعة داخلية تراجع تقارير مراقبي الحسابات وتتخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم توافقها مع السياسات والقوانين والتشريعات، إضافة إلى لجنة إدارة المخاطر التي تحدد مبادئ إدارة خطر الائتمان، خطر السوق، والتشغيل....[3]
- المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك ومعايير العمل آخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح، ويجب على مجلس الإدارة توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.[4]
- المبدأ الثالث : على مجلس الإدارة ومن خلال هيكل إداري واضح تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام لجميع إدارات ودوائر وأقسام المؤسسة ووضع آلية للمحاسبة؛[5]
- المبدأ الرابع: ينبغي على مجلس المديرين ضمان وجود إشراف ملائم من قبل الإدارة العليا بما يتوافق مع سياساته؛[1]

---

1 عبد الجليل جلايلة، ناجم وافي، آليات إدارة مخاطر الصيرفة الإلكترونية في المنظومة المصرفية الجزائرية، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 04 ،العدد 01 ،جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020، ص 70.

2 كمال حوشين، سميرة هارون، الحوكمة والامتثال في المصارف ودورهما في مكافحة ظاهرة الفساد، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 05 ،بومرداس، الجزائر، 2015، ص 114.

3 جليلة مصعور، الحوكمة المصرفية –تطبيق حوكمة الشركات-، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 05 ،باتنة، 2015، ص 383.

4 .محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى حالة البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09 ،سطيف، الجزائر، 2009، ص ص 17-18.

5 محمد زميت، تأثير الحوكمة على تفعيل الخدمات المصرفية الإلكترونية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28 ،الجزائر، 2013، ص 148.

- المبدأ الخامس : من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، و يجب أن تقر الإدارة العليا بالبنك بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل، ويجب 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 و يشاركون في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية. [2] ؛
- المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الآجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الآجل الطويل ؛ [3]
- المبدأ السابع : تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك ف إنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، من حيث لابد الإفصاح في الوقت المناسب بموقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة ، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحكومة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين ؛ [4]
- المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين س يستغلون خدمات وأنشطة البنك لممارسة أنشطة غير شرعية فيمس سمعته. [5]

---

1 أنيسة سديرة، حوكمة البنوك في ظل الأزمة المالية العالمية الراهنة 2008، المجلة الجزائرية للدراسات والسياسات الاقتصادية، العدد 04 ،جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص 93.

2 عاشور كتوش، أمال ولد قادة، آلية تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثامن بعنوان دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الشلف، الجزائر، 2013، ص 455.

3 المرجع نفسه.

4 المرجع نفسه.

5 عاشور كتوش، أمال ولد قادة، مرجع سابق، ص 455.

ثانيا – التعديلات التي طرأت على مبادئ الحوكمة وفق توصيات لجنة بازل بعد 2012: أدت الأزمة المالية العالمية 2007-2008 إلى إجراء تعديلات على مبادئ الحوكمة، حيث مثلت مبادئ لجنة بازل الصادرة في أكتوبر 2010 لتعزيز حوكمة الشركات جهود المجموعة طويلة الأمد لتعزيز ممارسات حوكمة الشركات السليمة للمنظمات البنكية، وسعت هذه المبادئ إلى التعبير عن الدروس الأساسية من الأزمة المالية العالمية التي بدأت في عام 2007، ثم مع زيادة المخاطر المصرفية أصدرت اللجنة وثيقة عام 2015 توضح فيها التعديلات النهائية لمبادئ الحوكمة كما يلي:[1]

- المبدأ الأول: يتحمل المجلس المسؤولية النهائية عن إستراتيجية أعمال البنك وسلامته المالية، القرارات الرئيسية للموظفين والتنظيم الداخلي وهيكل الحوكمة والممارسات والمخاطر، إلتزامات الإدارة والامتثال ، ينبغي للمجلس أن يحدد الهيكل التنظيمي للمصرف. وهذا لتمكين المجلس والإدارة العليا من الاضطلاع بمسؤولياتهم و التيسير بفعالية من خلال صنع القرار والحكم الرشيد.
- المبدأ الثاني: يجب أن يكون المجلس قاد را على القيام بمسؤولياته وأن يكون له تركيبة تسهل الإشراف الفعال،ولهذا الغرض يجب أن يتكون مجلس الإدارة من مديرين مستقلين، كما ينبغي أن يتألف المجلس من أفر اد يتمتعون بتوازن في المهارات والتنوع والخبرة ممن يمتلكون بصورة جماعية المؤهلات اللازمة التي تتناسب مع حجم وتعقيد ومخاطر البنك.
- المبدأ الثالث : يجب على مجلس الإدارة أن يحدد هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله الخاص، وأن يضع الوسائل اللازمة لمثل هذه الممارسات التي يجب إتباعها والمراجعة الدورية من أجل الفعالية المستمرة.
- المبدأ الرابع : تحت إشراف ومراقبة المجلس، ينبغي على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تتسق مع إستراتيجية الأعمال، والرغبة في المخاطرة، والأجور وغيرها من السياسات التي وافق عليها المجلس.
- المبدأ الخامس: في هيكل المجموعة، يتحمل مجلس إدارة المؤسسة الأم المسؤولية العامة عن المجموعة وضمان إنشاء وتشغيل إطار حوكمة واضح يتناسب مع بنية المجموعة وكياناتها وأعمالها ومخاطرها، ويجب على المجلس والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي للمجموعة المصرفية والمخاطر التي تشكله.
- المبدأ السادس: يجب أن يكون لدى البنوك وظيفة إدارة مخاطر مستقلة وفعالة، تحت إشر اف رئيس إدارة المخاطر، مع ما يكفي من المكانة والإستقلالية والموارد والوصول إلى مجلس الإدارة.

1 https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf,2019, pp 08-38.

- المبدأ السابع: يجب تحديد المخاطر ومراقبتها وإدارتها على أساس كيان قائم على مستوى البنك، يجب أن يواكب تطور إدارة مخاطر البنك والبنية التحتية للرقابة الداخلية مستوى مخاطر البنك.
- المبدأ الثامن: يتطلب الإطار الفعال لحوكمة للمخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر، سواء عبر المنظمة أو من خلال رفع التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- المبدأ التاسع : يتولى مجلس إدارة البنك مسؤولية الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال للبنك، ينبغي أن ينشئ المجلس وظيفة امتثال ويوافق على سياسات البنك وعملياته لتحديد المخاطر المتعلقة بالامتثال وتقييمها ورصدها والإبلاغ عنها .
- المبدأ العاشر : يجب أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي تأكيدات مستقلة لمجلس الإدارة ويجب أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز عملية حوكمة فعالة وسليمة طويلة الأجل للبنك .
- المبدأ الحادي عشر : يجب أن يدعم هيكل المكافآت في البنك الحوكمة السليمة للشركات وإدارة المخاطر .
- المبدأ الثاني عشر : يجب أن تكون حوكمة البنك شفافة بشكل كاف لمساهميها والمودعين وأصحاب المصلحة .
- المبدأ الثالث عشر : يجب على المراقبين تقديم التوجيه والإشراف على حوكمة الشركات في البنوك ، بما في ذلك من خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا ، ويجب أن يتطلب الأمر تحسينا وإجراءا تصحيحيا عند الضرورة ، ويجب أن يشاركوا المعلومات حول الحوكمة مع المراقبين الآخرين.

المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية وعلاقتها بتحسين الأداء البنكي.

أصبح رفع مستوى الأداء على قمة اهتمامات المصارف وذلك في كون أن الأداء المصرفي يمثل المؤشر الحقيقي لمدى نجاعة المصارف في ممارسة نشاطها، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب إتباعه ،بل هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية.

ويعتبر تحسين الأداء عملية إدارية متكاملة تعنى بتحليل فجوة الأداء والتعرف على أسبابها ومن ثم إختيار أفضل المداخل لعالجها.[1]

و من عوامل تحسين أدائها، نذكر من أهمها:

- دوافع التحسين المستمر
- معدلات التغير السريعة
- الحفاظ على المكانة
- الاهتمام بالجودة
- المنافسة
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة

المطلب الأول: الحوكمة وعلاقتها بأداء البنوك

إن تحسين الأداء في البنوك أصبح أمرا ضروريا في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة، حيث تعتبر الحوكمة من الأمور التي ساهمت في تحسين هذا الأداء من خلال نظامها وآلياتها ومبادئها.

الفرع الأول: دور الحوكمة في زيادة كفاءة البنك ومعالجة الفساد

أولا- يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في زيادة كفاءة البنك في تعبئة وتوجيه الائتمان. [2]

1. **زيادة قدرة البنك في استقطاب الودائع:** حيث أصبحت درجة إلتزام البنوك بتطبيقها لمبادئ الحوكمة، أحد المعايير التي يضعها المستثمرون والمتعاملون في اعتباراتهم باتخاذ قرارات التوظيف والاستثمار، ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال على البنوك التي لا تطبقها وتزداد قدرتها على التنافس في المدى الطويل.
2. **زيادة قدرة البنك على تخصيص الموارد المجمعة وفق أفضل صيغ ممكنة:** حيث أن تطبيق الحوكمة في البنوك يمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر وتحسن

---

1 حمزة بوكفة، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير تخصص مناجمنت المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2008 ،ص. 147.

2 طلال زغبة ، محاد عريو ة، أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية ، مجلة رقم 1 الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة المسيلة، 2021، ص ص 375-376.

فعالية توزيع الموارد، هذا فضلا عن أن حوكمة الشركات تلعب دورا مهما في البنوك المملوكة للدولة، وذالك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ القرار الاقتصادي بمنح القروض على اعتبارات سياسية، تؤدي هذه العملية دورها بالاعتماد على مبادئ الحوكمة، الشفافية، المساءلة، والإفصاح.

ثانيا - يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في معالجة الفساد في المعاملات البنكية: تقوم الحوكمة البنكية على آليات داخلية وأخرى خارجية تساهم في الحد من الفساد المالي والإداري. [1]

وفي العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء، فقد حددت الأبحاث مجموعة من القنوات التي يمكن للحوكمة من خلالها أن تؤثر على الأداء وتتمثل هذه القنوات في[2]:

- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، ونمو أعلى، وارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة.
- تكلفة رأس مال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة المؤسسة مما يجعل الاستثمار أكثر جذباً للمستثمرين.
- أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد، مما يعني أداء أفضل وتعظيماً للثروة.
- علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي، العمالة، وحماية البيئة.

الفرع الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

1. **مقاييس مؤشر الربحية وعلاقتها بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية:** مؤشر كفاءة الإيرادات والربحية يعبر عن كفاءة أداء الإدارة وقدرتها على توظيف الموجودات توظيفا سليما ومثمرا هذا وإن نسبة الأرباح المقبولة عالميا تتراوح بين 45 - 55 %، أي أن نسبة المصروفات إلي الإيرادات 55 %[3]، ومن أهم نسب الربحية ما يلي :

1.1 **نسبة العائد على الموجودات ROA :** من خلال هذه النسبة نستطيع معرفة صافي الدخل الذي يمكن أن يحصل عليه مختلف الشركاء أو المساهمون في المصرف التجاري من خلال استثمار أموالهم فإذا ما وجدنا أن هذه النسبة مرتفعة

1 تيسير زاهر؛ وغذوان علي، الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف دراسة لآراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 36، عدد 4، 2014، ص 77.

2 قباجة عدنان عبد المجيد عبد الرحمن، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في أسواق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، شباط 2008، ص 57.

3 خلف الله أحمد محمد عربي ، فاطمة أحمد الطيب ،التنبؤ بمعيار CAEL باستخدام تحليل التمييز- دراسة حالة البنوك التجارية السودانية الفترة (2002-2009)،على الموقع الإلكتروني: http://www.alnoor.se/article.asp?id=108228

نستطيع القول أن هذا المصرف له كفاءة عالية لأدائه المالي وهذا ما يجعله محل انجذاب مختلف المستثمرين .

1.2**نسبة العائد على حق الملكية ROE :** تقيس نسبة العائد على حق الملكية ما يحصل عليه المالكون من استثمارهم لأموالهم من نشاطات المصرف، وارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة إدارة المصرف، وأيضا ارتفاعها يدل على المخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية (درجة اعتماد المصرف على الإقتراض) وانخفاضها يشير إلى اعتماد المصرف تمويلا متحفظا بالقروض.[1]

1.3**نسب ربحية السهم :** وتقيس هذه النسبة مدى ربحية كل سهم من أسهم المصرف التجاري، حيث من خلال هذه النسبة يستطيع المستثمرين تقييم مستثمراتهم إذا ما حققت أهدافهم.[2]

2. **مقاييس مؤشر السيولة وعلاقتها بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية :** إن المستوى المناسب لموقف السيولة هو ما بين 35 - 40 %، من جملة الموارد المتاحة والقابلة لعمليات التمويل والتي تتكون من رأس المال والاحتياطيات والودائع والإقراض المتاح من المصرف المركزي والتمويل بين المصارف، إن تدني مستوى السيولة في المصرف عن الحد الأدنى المتعارف عليه 35 - 40 % يشير إلى إمكانية تعرض المصرف إلي أزمة نقص السيولة فيتعرض المصرف إلي تراجع ثقة السوق فيه وقد يؤدي هذا إلي المضاربات وسحب الودائع فيتفاقم وضع المصرف،[3] ومن بين أهم النسب لقياس السيولة نجد ما يلي :

2.1**نسبة الرصيد النقدي :** تشير هذه النسبة إلى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية المترتبة عليه والواجبة الدفع في مواعيدها المحددة من النقدية المتوفرة في الصندوق ولدى البنك المركزي وأيضا لدى المصارف الأخرى، وعليه ينبغي تجنب الإفراط في الإرتفاع في هذه النسبة أو انخفاضها، لأنها إذا ارتفعت سوف ينعكس سلبا على العوائد المصرفية وذلك لعدم استغلال تلك الأموال في استثمارات يمكن أن تدر ربحا على المصرف، أما انخفاضها فيعرض المصرف إلى مشاكل كثيرة ،أي هناك عالقة طردية بين نسبة الرصيد النقدي والسيولة.[4]

2.2**نسبة الإحتياطي القانوني :** تحتفظ المصارف عادة برصيد نقدي بدون فائدة لدى البنك المركزي يسمى بالإحتياطي القانوني بنسبة 20 % وهو نسبة معينة من الودائع وعادة ما يكون البنك المركزي هو المحدد لهذه النسبة بما يتلاءم مع السياسات

1 علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1، 2011،ص 81.

2 مرجع سابق، ص 82.

3 خلف الله أحمد محمد عربي ، فاطمة أحمد الطيب ، مرجع سابق.

4 علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني ، مرجع سابق، ص 84.

العامة، وعلى المصارف الإلتزام بها، وقد يلجأ البنك المركزي إلى تغيير هذه النسبة تبعا لظروف البلد الإقتصادية.[1]

2.3 **نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع :** تقيس هذه النسبة الموجودات السائلة لدى المصرف إلى إجمالي الموجودات، تعني زيادتها أن هناك أرصدة نقدية غير عاملة مما يقلل العائد النهائي للمصرف، ونقص تلك النسبة عن معدلاتها يعني مواجهة المصرف لأخطار عدة مثل السحب المفاجئ وخطر التمويل وغيرها من الأخطار.[2]

المطلب الثاني: علاقة آليات الحوكمة المصرفية بالأداء المالي للبنك

تعول الحوكمة في بلوغ أهدافها الرامية إلى حماية مصالح الأطراف المختلفة الفاعلة في البنك، من خلال الكشف عن السلوكيات الخاطئة وتصويبها ومكافحتها على استخدام مجموعة من الآليات الداخلية الخارجية داخل البنك، وفي هذا العنصر ركزنا على العلاقة بين أهم هذه الآليات والأداء المالي للبنوك.

الفرع الأول: الآليات الداخلية والأداء المالي.

أولا - حجم مجلس الإدارة وعلاقته بالأداء المالي: يعرف حجم مجلس الإدارة بأنه العدد الإجمالي للمديرين أي يتضمنه هذا المجلس ويتكون من المديرين التنفيذيين (بالنسبة للمديرين التنفيذيين فهم غير مستقلين، أما الغير التنفيذيين فهم إما مستقلون أو غير مستقلون). ويعتقد منظرو الوكالة أن مجلس الإدارة هو الآلية التي يمكن بواسطتها تهذيب سلوك كبار المديرين، شريطة أن تجد هذه الآلية التركيبة المثلى للقيام بهذا الدور الرقابي الفعال المتمثل في تقصي أصحاب القرار الأعلى مستوى في الشركة، ومن أجل القيام بهذا الدور،[3] بمعنى أن يراعى التوازن بين أعضاء مجلس الإدارة فيما يخص المهارات والخبرات الشخصية والدراية الخاصة بطبيعة الصناعة وبيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركة، كما يجب أن يتوافر التوازن بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين ضمن تشكيلة المجلس.[4] إذ يتعين على المديرين غير التنفيذيين أن يلعبوا دورا في مراقبة تصرفات الرئيس التنفيذي والمديرين التنفيذيين لضمان الحفاظ على مصالح المساهمين؛ يشير العديد من الباحثين إلى وجود عالقة سلبية بين حجم المجلس والأداء ، حيث يجادل بعضهم إلى أن المجالس الأصغر حجما تكون أكثر فعالية من المجالس الكبيرة، فيما يرى البعض الآخر

1 علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني ، مرجع سابق، ص 411.

2 صالح خالد صافي ،تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ،ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية – الواقع وتحديات- ،يوم 03 جويلية 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، ص 395.

3 غناية محمد إقبال وحليمي حكيمة، اثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات المالية القطرية، مجلة الدراسات و البحوث الإنسانية، 2021، ص ص 11-25.

4 مفروم برودي و عبد اللطيف مصيطفى ، اثر خصائص مجلس الإدارة و لجنة المراجعة على الأداء المالي للشركة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، 2016، ص ص 690-720.

العكس باعتبارها توفر الرقابة أكبر يساهم في تحسين أداء الشركة، واستنادا إلى دراسات سابقة، إلى أن هناك تأثير إيجابي لحجم مجلس الإدارة على عائد الأصول والعائد على حقوق الملكية.[1] وعلى هذا الأساس نقول إن الأدبيات التي تتعامل مع تأثير حجم المجلس على أداء البنوك وفيرة لكن نتائجها بشكل عام غير حاسمة ومتباينة، ولا يوجد حتى الآن إجماع الآراء بين الباحثين، حيث يمكن أن يكون لحجم المجلس إما تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الشركة ويجب أن يكون حجم المجلس مرتبطا بحجم المؤسسة، بحيث يكون قادرا على تحقيق مشاركة فعالة من جميع أعضاء مجلس الإدارة.[2]

ثانيا - علاقة عدد الاجتماعات لمجلس الإدارة بالأداء المالي: يرى الباحثون أن اجتماعات مجلس الإدارة وتواترها تعتبر وسيلة لتعزيز نشاط الرقابة من قبل أعضاءه، والعمل على تعزيز أداء الشركة، وجادل العديد من الباحثين بأن كثافة وتواتر اجتماعات مجلس الإدارة هي أداة رئيسية لقياس فعالية الرقابة من قبل مجلس الإدارة، ويعد ميزة مهمة في الوظيفة الإشرافية لمجلس الإدارة حيث تمثل الإجتماعات آلية لمناقشة مشاكل الشركة وتقديم الحلول المحتملة، وعليه فتأثير الاجتماعات على الأداء المالي غير معروف مسبقا،[3] أما عن بعض الدراسات التي أجريت في الآونة الأخيرة خلصت على أنه يوجد علاقة سلبية بين عدد الاجتماعات و العائد على الأصول و العائد على معدل الملكية بمعنى تختلف العلاقة بينها بحجم اختلاف بيئة الدراسة.[4]

ثالثا - علاقة استقلالية مجلس الإدارة بالأداء المالي: من منظور نظرية الوكالة، فإن وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يعتبر أمر هام في الحد من تعارض المصالح بني الإدارة والمساهمين، ويشير استقلال مجلس الإدارة بأنه الوضع الذي يكون فيه أغلبية أعضاء مجلس الإدارة ليس لهم علاقة بالإدارة التنفيذية للمنشأة.[5] أي تحقيق المزيج بني المديرين الداخليين والخارجيين، وبالتالي فإن تأثير المديرين الخارجيين على الأداء المالي غير محدد.

رابعا - علاقة بين ازدواجية الرئيس التنفيذي والأداء المالي: تشير الازدواجية إلى أن نفس الشخص يشغل منصب المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. هناك

1 بورقبة شوقي عاشور وغربي عبد الحليم عمار، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية، مجلة جامعة عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي، 2015، ص ص 123 -153.

2 جديدن لحسن وصحراوي جليلة، واقع العلاقة بين آليات الحوكمة للشركات والأداء المالي، دراسة حالة البنك الكويت 2010-2017، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية و القانون، 2017، ص ص 41-60.

3 غناية محمد إقبال وحليمي حكيمة، مرجع سابق.

4 الجويسم فتحي وعامر د. محمد، خصائص مجلس الإدارة وأثرها على الأداء المالي، دراسة تحليلية على قطاع البنوك بالسوق السعودي، مجلة أبعاد اقتصادية، 2020، ص ص 38-63.

5 هانى محمد عزيز زكى الزهار وآية حمادة أحمد رزق، أثر خصائص مجلس الإدارة على مستوى التحفظ المحاسبي في القطاع المصرفي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 2018، ص ص 111-130.

وجهتي نظر حول العلاقة بين الازدواجية وأداء الشركة، حيث تؤكد نظرية الوكالة أن الفصل بين الدورين يمثل عاملا حاسما في استقالا مجلس الإدارة وفعاليته، على العكس من ذلك، تفترض نظرية الإشراف أن الشركات ذات البنية القيادية الموحدة تعمل بشكل أكثر كفاءة من خلال التنسيق الأفضل والقيادة الحكيمة، وبالتالي التعامل بشكل أكثر فعالية مع التحديات الإستراتيجية التي تواجه الشركة إضافة لذلك، تسهل الازدواجية الأداء المتفوق من خلال تركيز القوة والسلطة في يد شخص واحد، مما يقلل من حالة عدم اليقين فيما يتعلق بهوية الشخص المسؤول عن اتخاذ القرارات. يوجد دراسات عديدة أكدت وجهة نظر نظرية الإشراف حول العلاقة بين الازدواجية وأداء الشركة في حين يرى الآخرون عكس ذلك. [1]

خامسا - علاقة عدد اجتماعات لجان مجلس الإدارة بالأداء المالي: ينشئ مجلس الإدارة لجانا تساعد المجلس على الوفاء بواجباته المتعلقة بحوكمة الشركات. حيث تشمل المهام الرئيسية للجان ما يلي : الاجتماعات؛ البت في عدد الاجتماعات؛ مناقشة القضايا المتعلقة بالشركة؛ تبادل الأفكار حول الإشراف ومراقبة المديرين، وقد أثبت دراسات أن لإجتماعا ت لجان المجلس تأثيرات هامة وإيجابية على الكفاءة،[2] وأنه هناك علاقة إيجابية بين العائد على الأصول وكل من عدد اللجان في المجلس واجتماعات اللجان.[3]

سادسا - علاقة لجنة التدقيق بالأداء المالي: تقوم هيئة لجنة التدقيق على تفعيل الحوكمة في الشركات وتحسين جودة التدقيق أن لجان التدقيق تعتبر أداة جيدة من أدوات الحوكمة في المصارف، بل أحد الدعائم الأساسية لنجاح الحوكمة فيها والتي يتضح دورها في هذا المجال من خلال تحقيق التنسيق الفعال مع المدققين الخارجيين من خلال تحديد مجال التدقيق ومراجعة القوائم المالية قبل وبعد النشر، هذا بالإضافة إلى التحقق من استجابة الإدارة لملاحظات وتوصيات مراقب الحسابات وهيئة سوق المال ؛ و تقييم النواحي المالية وذلك من خلال مراجعة أداء إدارة الحسابات والإدارة المالية وتقييم السياسات المالية للبنوك حيث أن فحص وتقييم أعمال إدارة التدقيق الداخلية وذلك للتأكد من مدى كفاءة كل من برامج التدقيق الداخلي وكذلك كفاية فريق عمل التدقيق الداخلي للوفاء بالمهام المنوط بالقيام بها، و مما سبق فإن الاختصاصات التي تقوم بها لجان التدقيق تسعى في النهاية إلى الحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم ثرواتهم بشكل عادل،[4]

1 هانى محمد عزيز زكى الزهـار وآية حمادة أحمد رزق، أثر خصائص مجلس الإدارة على مستوى التحفظ المحاسبي في القطاع المصرفي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 2018 ص ص 27-43.

2 جديدن لحسن وصحراوي جليلة، مرجع سابق، ص ص 41-60

3 بورقبة شوقي عاشور وغربي عبد الحليم عمار، مرجع سابق ، ص ص 123 -153.

4 سليمان بوفاسة و الرشيد سعيداني، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع الجودة التدقيق في المؤسسة .المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 2015، ص ص 8-28.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية والأداء المالي.

أولا – المراجعة الخارجية وعلاقته بالأداء المالي: تلعب المراجعة الخارجية دورا فعالا في تحسين الأداء حيث تقلص أو تقضي على التعارض بين المساهمين والإدارة، كما تقضي على تماثل المعلومات المحتواة بالقوائم المالية، وتوجد أطراف مكلفة بالمراجعة الخارجية والمتمثلة في:

- مصالح الدولة والجماعات المحلية؛
- صناديق الضمان الاجتماعي، والخدمات الاجتماعية، التأمينات؛....الخ

وهناك أطراف أخرى والمتمثلة في:

- المفتشية العامة للمالية: من مهامها مراقبة التسيير المالي والمحاسبي؛
- المفتشية العامة للوزارات: وهي مكلفة بفحص التسيير الداخلي للشركات من نفس القطاع وذلك من أجل تتبع برنامج عمل كل قطاع واقتراح حلول من أجل التسيير الحسن للعمليات وتحصيل الأهداف المسطرة؛
- مجلس المحاسبة: يتولى الرقابة على تسيير الأسهم العمومية في الشركات؛
- محافظة الحسابات: تمثلها مجموعة أشخاص تقوم بمراقبة خارجية ذات طابع قانوني، تنفذ على مختلف العمليات المحاسبية بشركة حيث تقوم بمختلف أشكال الرقابة اللازمة والأساسية.

ثانيا – آلية السوق وعلاقته بالأداء المالي: وهنا يجب التمييز بين كفاءة سوق العمل وكفاءة سوق رأس المال، والمنافسة في سوق المنتج التي من شأنها أن تمارس ضغوطاً على الإدارة من أجل تحسين الأداء، إلا أن هذه الآلية يختلف تأثيرها بالنسبة للدول العربية، فآلية سوق العمل قد تكون هناك فرصة لنجاحها بسبب صغر حجم السوق، وأن المعلومات عن كفاءة العاملين، قد تجد سبيلها إلى الانتشار، مما يعني فرصة للمدير في أن يتلقى عروض عمل من مؤسسات أخرى بمرتب ومزايا أفضل، أما بالنسبة لكفاءة سوق رأس المال، ونتيجة لضعفها في الدول العربية، فإن الحوكمة تفقد بذلك أحد أهم أدواتها للضغط على الإدارة من أجل تحسين الأداء. وهناك أيضا ضعف تأثير سوق المنتج، وذلك بسبب قصور التشريعات في توفير المنافسة العادلة، بل وأنها قد تحمي وتكرس مناخ الاحتكار. [1]

1 هندي منير ابراهيم، حوكمة الشركات : مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011، ص ص 103-104.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء في البنكي يعد ضروريا لأنه يعكس مدى نجاحه أو فشله وخاصة إذا تعلق الأداء بالجانب المالي الذي يعتبر من أكثر الجوانب التي يهتم بها. كما أنه يمثل محورا أساسيا وفعالا للنمو والاستمرارية .

وفيما يخص تأثير آليات الحوكمة المصرفية على الأداء عموما و الأداء المالي خصوصا، فإنها لعب دور ا أساسيا في تحقيق الهدف الأساسي الذي يسعى إليه أي مصرف وهو هدف إستقطاب معاملين أكثر و تحقيق الربح من أجل ضمان إستمر اريته وبقائه في القطاع الذي ينشط فيه؛ وهذا من خلال التطبيق السليم لمجموعة من الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة المصرفية التي تساهم في تحسين الأداء المالي للمصرف؛ وعليه نستنتج أن هناك علاقة إرتباط طردية بين الحوكمة المصرفية والأداء المالي، وقصد إعطاء نظرة شاملة حول هذه العلاقة، نقوم بـقياس درجة تطبيق البنوك لآليات الحوكمة المصرفية.

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد :

شهد القطاع المصرفي في الجزائر تطورات هامة في الأعوام الماضية، نتج عنها جهوداً حثيثة لإصلاح وتحرير هذا القطاع، ولقد ساهمت هذه الإصلاحات في تطويره من جوانب عديدة في حين لا زالت جوانب أخرى تتطلب بذل المزيد من الجهود للوصول إلى قطاع مصرفي كفء ومتطور، في هذا الإطار عملت الجزائر على إصلاح منظومتها المصرفية لتكون ملائمة لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة وفقا للقوانين والتشريعات المنصوص عليها في القانون التجاري الجزائري أو المبادئ التي نصت عليها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أو لجنة بازل المصرفية .

ومن أجل معرفة تأثير التطبيق الجيد لآليات الحوكمة على الأداء المالي في القطاع المصرفي الجزائري سنقوم بإسقاط الدراسة النظرية التي تم التطرق إليها على مجموعة من البنوك التجارية العاملة في البيئة المصرفية الجزائرية (على مستوى ولاية الوادي) .

حيث سنقوم في البداية بقياس درجة تطبيق البنوك محل الدراسة لآليات الحوكمة المصرفية، من خلال المسح المستندي للدراسات السابقة وتدعيمها باستخدام برنامج (spss) من أجل إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة . وبعدها سنقوم بتقييم الأداء المالي لعينة الدراسة ، وذلك بتحليل بياناتها المالية وهذا باستخدام مجموعة من المؤشرات ، لنصل في الأخير إلى الهدف الرئيسي للدراسة وهو اختبار مدى صحة أو خطا الفروض الإحصائية التي بني عليها البحث.

ولذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق لكل ذلك عبر ثلاثة مباحث التالية:

المبحث الأول: واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول : واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

لقد شهد الجهاز المصرفي الجزائري تغيرات وتحولات خلال العقود التي تلت الاستقلال فرضتها الأوضاع والظروف السائدة في كل مرحلة، فخضع بعد استكمال بنائه لإصلاحات عديدة، حيث تمت مباشرتها في فترة السبعينات وأعيد مراجعتها في سنوات الثمانينات، وذلك إستجابة للتحولات الداخلية والدولية التي عايشتها الجزائر في تلك الفترة، ثم تعمق الإصلاح بشكل أوسع مع بداية التسعينات تماشيا مع اختيار الجزائر لاقتصاد السوق كنمط اقتصادي بديل عن الاقتصاد المخطط [1].

المطلب الأول : دور السلطات في تفعيل مبادئ الحوكمة على الجهاز المصرفي

عملت السلطات على تفعيل مصطلح الحوكمة على مستوى المؤسسات المصرفية وذلك من أجل تجنب مختلف الأزمات التي تواجه البنوك، وذلك من خلال:

أولا - سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية:

1. **قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية:** أصدر بنك الجزائر نظام رقم 02-03 بتاريخ 14 نوفمبر 2002 ، يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل 2،[2]
2. **قانون تنظيم الصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال:** أسس بتاريخ 12 أفريل 2003 مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال وتفعيل الشفافية والإفصاح في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال وفي سنة 2005 تكوين مجموعة من القضاة المختصون في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية. [3]
3. **قوانين محاربة الفساد المالي والإداري:** تم إصدار القانون 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 والمتعلق بالرقابة من الفساد ومكافحته والذي مكن من الكشف ومعاقبة العديد من المخالفين والمتورطين في قضايا الفساد المالي والإداري، أما مكافحة ظاهرة غسيل الأموال فقد

[1] زيتوني كمال، النظام المصرفي الجزائري، مطبوعة في مقياس النظام المصرفي الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2017/2016 ، ص : 04.

[2] مريم هاني، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 2 ،جامعة ميلة، الجزائر2016، ص 232.

[3] انصاف قسوري، محمد علي بلحسن، تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 10 ،جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص 301.

استفادت بدورها من القانون رقم 05-01 المؤرخ في 06 فيفري 2005 والذي صدر فيه النظام 05- 05 المؤرخ في 15 ديسمبر 2005 المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما. إلا أنه تم تعديله من خلال النظام 12-03 المؤرخ في 28 نوفمبر 2012 لإبراز دور البنوك في مكافحة الظاهرة من خلال أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة، ومعرفة الزبائن وتدقيق العمليات والتزام اليقظة.[1]

ثانيا - برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة: لقد عملت الجزائر على تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك في إطار تنفيذ البرنامج الوطني في مجال الحوكمة، فقد تم تبني مقررات لجنة بازل في البنوك والمؤسسات المالية بهدف تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الرقابة والانضباط في السوق، حيث تم اتخاذ عدة إجراءات في هذا الصدد كالتالي[2]:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل تحت إشراف مساعدة خارجية ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية؛
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل بركائزه؛
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة .

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:[3]

- وضع عقود الكفاءة، حيث تم إعداد عقود نجاعة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم العقود لسنوات السابقة.
- تحسين دور مجالس الإدارة بإعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق و تحسين إدارة البنوك، وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.
- تحسين ظروف الإستغلال البنكي، بإعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل 2.

[1] نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة (2003 - 2015) ،مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 ،جامعة تبسة، الجزائر، 2016، ص 299.

[2] نسرين بطاطش، إسماعيل شعباني، الإلتزام بمبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية-دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 12 ،البليدة، الجزائر، 2018، ص 251.

[3] علال بن ثابت، محمد الطاهر العامري، واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر، مرجع سابق، ص ص 128-129.

المطلب الثاني : تعزيز سلامة الجهاز المصرفي الجزائري، والعمل فيه:

أولا - تعزيز سلامة الجهاز المصرفي الجزائري : تيقن بنك الجزائر بأن وجود مؤسسات مصرفية قوية يعتبر من أساسيات تعزيز قدرة تلك البنوك على المنافسة ومواجهة الصدمات، فقد أكد بنك الجزائر على ضرورة رفع رأسمالها في أكثر من مناسبة حيث رفع الحد الأدنى لرأس مال البنوك من 2.5 مليار دينار إلى 10 ملايير دينار، أما في المؤسسات المالية فقد بلغ 3.5 مليار دينار بعد أن كان 0.5 مليار دينار، إضافة إلى تبني الاتجاهات الدولية في مجال الحيطة والحذر ومواجهة المخاطر مما يزيد من مستوى الرقابة المصرفية. إضافة إلى إنشاء نظام ضمان الودائع المصرفية والذي يقضي بانخراط كل البنوك العمومية والخاصة، بهدف تعويض المودعين في حالة عدم توافر ودائعهم، باعتباره نظام وقائي، في حالة توقف البنك عن الدفع مما يعزز الثقة في النظام المصرفي ويرفع من درجة الأمان المصرفي، كما شرع بنك الجزائر منذ 2011 في الأشغال الرامية إلى تنفيذ الإصلاح المصرفي المسمى بازل 3، الذي يضمن التدابير المتخذة من طرف لجنة بازل في مواجهة الأزمة المالية وعدم الاستقرار المصرفي، ويهدف هذا الإصلاح إلى تحسين قدرة القطاع المصرفي على تحمل الضغوط المالية أو الاقتصادية، والحد من خطر امتدادها إلى الاقتصاد الحقيقي، فالتدابير التي نشرتها لجنة بازل في هذا الإطار متنوعة، وتعزز في نفس الوقت قواعد التتبع الإحترازي الجزئي للبنوك، والأدوات الإحترازية الكلية الرامية إلى تفادي تكون مخاطر نظامية، ولضمان مطابقة الإطار الإحترازي الجزائري مع هذه المعايير، اعتمد بنك الجزائر مقاربة تدريجية مع إعطاء الأولوية للإصلاحين الكبيرين لبازل 3 المتعلقين بالأموال الخاصة ونسبة السيولة على المدى القصير.[1]

ثانيا - تنظيم العمل المصرفي: أصدر بنك الجزائر في ماي 2009 نظاما يحدد فيه القواعد الجديدة في مجال الشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث أنه يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تقترح على زبائنها خدمات مصرفية خاصة، غير أنه من أجل تقدير أفضل للمخاطر المتعلقة بالمنتوج الجديد ولضمان الانسجام بين الأدوات يتعين أن يخضع كل عرض منتوج جديد في السوق إلى ترخيص مسبق يمنحه بنك الجزائر . هذا وتعززت التدابير التشريعية الجديدة الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010 بالإطار القانوني الذي ينظم القطاع المصرفي في الجزائر وتقوي الإرساء القانوني للاستقرار المالي كمهمة صريحة لبنك الجزائر، خاصة من زاوية مراقبة الخطر النظمي. ويأتي هذا

1 نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية، مرجع سابق، ص ص 299-300.

لتعزيز الإجراءات التنظيمية المتخذة في هذه السنوات الأخيرة، على ضوء بعض نقاط الضعف التي تمت معاينتها لاسيما النظام رقم 08-04 المؤرخ في ديسمبر 2008 الذي رفع بصفة جوهرية الرأس مال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية والنظام رقم 09-03 المؤرخ في ماي 2009 المتضمن القواعد العامة الخاصة بشروط البنوك والمتعلقة بالمخاطر على المنتجات المالية. وإثر ذلك، يصبح لبنك الجزائر صلاحيات أوسع من حيث القيام بأي تحقيق على مستوى البنوك والمؤسسات المالية، كما عززت التدابير التشريعية الجديدة لشهر أوت من سنة 2010 بقوة جهاز الوقاية وحل الأزمات، مع تركيز خاص على توجيه الإشراف المصرفي نحو المخاطر، وتم في شهر ماي من سنة 2010 القيام باختبار مقاومة النظام المالي، على مستوى كل هيئة وعلى مجمل النظام للصدمات المالية الداخلية والخارجية، بمساعدة خبراء من البنك الدولي. وتعلق الأمر هنا بإجراء محاكاة لأزمة سمحت باختبار، على وجه الخصوص، مستوى تبادل المعلومات بين مختلف هيئات الإشراف على النظام المالي ومدى التنسيق بينها في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.[1]

المطلب الثالث : لمحة حول البنوك محل الدراسة:

نقدم في هذا المطلب لمحة عامة لعينة من البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي وهي محل الدارسة.

أولا - بنك التنمية المحلية: بنك التنمية المحلية وكالة الوادي هو بنك عمومي، وهو من ضمن مجموعة الوكالات المكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها، يسعي البنك إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن.

تأسس البنك التنمية المحلية وكالة الوادي سنة 1986 يقع مقرها الحالي بحي المجاهدين لولاية الوادي ، تضم 12 موظفا حيث يقوم البنك بمختلف الوظائف المنوطة بالبنوك التجارية من تلقي الودائع ومنح القروض لصالح الأفراد والمؤسسات الخاصة والعامة وهو من البنوك التي تتميز باستخدام شبكة وطنية متطور ويقدم خدمات البنكية لزبائنه على مدار الساعة و 24/24 و7ايام/7 أيام هذه الشبكة مربوطة مباشرة مع المدير العام لبنك التنمية المحلية للجزائر .ويحمل

1 حبيبة مداس، أسماء عدائكة، دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، مرجع سابق، ص ص 435-434.

شعار " معا من أجل التميز " مما تسهل القيام بمختلف العمليات البنكية والخدمات ويتبع إستراتجيق عمل مدروسة تستخدم في دول أوربية وأمريكية ودول الخليج.[1]

ثانيا - القرض الشعبي الجزائري: وهو عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية وهو وكالة تابعة لمديرية استغلال (مجموعة باتنة) و هذه الأخيرة هي مجموعة تابعة للمديرية العامة بالجزائر التي مقرها الاجتماعي (2 بولفار العقيد عميروش الجزائر العاصمة)، أنشأت وكالة القرض الشعبي الجزائري بالوادي في سنة 1988 تحت الرقم الاستدلالي 322 و مقرها الأول كان في ساحة الشباب و حاليا تم نقلها إلى شارع لعمامة بشير بوسط المدينة و ذلك للإستراتيجية الهامة، و تشرف وكالة الوادي على عمل 16 مستخدما مقسمين على مختلف المصالح. [2]

ثالثا - البنك الوطني الجزائري : يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم المؤسسات المالية على المستوى الجهوي وتم تأسيسه في تاريخ 13 جوان 1966 بموجب الأمر 66 / 178 حسب القوانين وهو يعتبر من البنوك التجارية وأنشئ هذا البنك برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري ليحل محل البنوك التالية :

القرض العقاري الجزائري التونسي 10 / 07 / 1966

القرض الصناعي والتجاري 1 / 07 / 1967

بنك الصناعة و التجارة في إفريقيا 1 / 07 / 1968

بنك الخصم لمعسكر 1 / 07 / 1966.[3]

نشأت وكالة الوادي سنة 1988 وتضم حاليا 11 عاملا ورقمها في التقسيم البنكي هو 710 وتسعى هذه الوكالة كغيرها من باقي الوكالات إلى تحقيق وتوسيع خدمات البنك الوطني الجزائري باعتبارها جزءا منه والعمل على تنفيذ سياسة التوقع التي يسعى البنك إلى تحقيقها.[4]

رابعا - بنك الفلاحة والتنمية الريفية : وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوادي ، واحدة من ثلاث وكالات متواجدة على مستوى الولاية "وكالة الوادي, الدبيلة, قمار " تأسست في 1988 مع انبثاق بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن البنك الوطني الجزائري ,وتقع هذه الأخيرة في حي 400 مسكن في عاصمة الولاية , تشغل 20 موظفا وتعتبر الوكالة من الصنف A الذي يتمتع بصلاحيات واسعة رمزها 388 وتشرف على أربع دوائر من الولاية "الوادي, اميه ونسة, الرباح , البياضة".

---

1 مقابلة مع نائب المدير بنك التنمية المحلية وكالة الوادي، يوم: 2023/05/21، على الساعة 40: 09 صباحا.

2 تصريحات بعض موظفي وكالة القرض الشعبي الجزائري بالوادي، يوم: 2023/05/21.

3 على الموقع الإلكتروني: http//www.bna.dz يوم 2023/05/05 الساعة 21:15 مساءا.

4 مقابلة مع إطار ببنك الوطني الجزائري وكالة الوادي، يوم: 2023/05/21، على الساعة 30: 11 صباحا.

إن الهدف الأساسي من إنشاء البنك هو تمويل العمليات المصرفية أو الاعتمادات المالية بصفة عامة بالإضافة إلى تمويل العمليات ونشاطات الإنتاج الفلاحي العمومي والخاص، وتعد وكالة الوادي من بين أهم وابرز الوكالات على مستوى الفرع نظرا لحجم العمليات المصرفية التي تقوم بها والتي تتماشى مع الطابع الفلاحي البحت لهذه المنطقة.[1]

خامسا - بنك ترست TRUST BANK: هو بنك عضو في مجموعة NEST INVESTMENTS HOLDING , LTD مقرها في قبرص مملوكة لأفراد عائلة " أبو نحل "، استثمرت المجموعة في نشاطات مختلفة، بما ذلك الخدمات المصرفية و / أو مالية، التأمين، إعادة التأمين، العقارات، الصناعة والسياحة المجموعة ممثلة بشركاتها في 22 دولة مثل: الجزائر، الولايات المتحدة الأمريكية ، اسبانيا، انجلترا، قطر، البحرين، لبنان، فلسطين، العربية السعودية ... إلخ .

ترست بنك الجزائر (TBA) هو بنك بموجب القانون الجزائري برأس مال خاص ، الذي بدأ نشاطه في أبريل 2003 برأس مال أولي قدره 750 مليون دينار، ارتفع من السنة التاسعة للتشغيل أي في عام 2012 إلى 13 مليار دينار ، وفي 30 ديسمبر 2019 خضع رأس المال لزيادة ويبلغ الآن 17.194 مليار دينار ، يغطي TRUST BANK ALGERIA من خلال فروعه البالغ عددها 35، المدن الرئيسية في البلاد في مناطق مختلفة (الوسط والشرق والغرب) ويخطط لفتح فروع أخرى بمعدل خمسة (05) فروع سنويًا للوصول إلى 40 فرعًا في عام 2021.[2]

بنك ترست وكالة الوادي هو حديث النشأة حيث تأسس سنة 2020، في ظروف الصحية العالمية لجائحة كورونا، وهي فتية تضم 5 موظفين، ويقع مقرها بحي الأصنام بلدية الوادي.

سادسا - بنك الخليج الجزائر: بنك الخليج الجزائر AGB وهو بنك ينتمي إلى المجمع المصرفي -كيبكو- الذي يشرف عليه ابن أمير دولة الكويت و له فروع عديدة على مستوى دول العالم وله اشتراكات أيضا مع بنك سوريا و الخليج و بنك الخليج المتحدي والبنك الأردني الكويتي الذي يمتلك 75 أكثر من 35 سنة في القطاع المصرفي، هذا إلى جانب مصرف بغداد وشركة الخليج المتحد للخدمات المالية وشركة بنك الخليج المتحد للأوراق المالية وبنك تونس فرعا في عمان وعمره العالم وبنك برقان وغيرها .[3]

1 محادثة هاتفية مع إطار سامي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوادي، يوم: 2023/05/22، على الساعة 22:00 مساءا.
2 على الموقع الإلكتروني: http://www.trust-bank يوم 2023/05/05 الساعة 22:00 مساءا.
3 فوزي محيريق، تنويع التمويل الاستثماري بآلية النوافذ و الفروع التشاركية "الإسلامية " في المصارف الجزائرية مع الإشارة لبنك AGB، ص 15.

وافتتح بنك الخليج بالجزائر في 15 ديسمبر 2003 م، في شكل شركة مساهمة بعد أن عليه بنك المركزي الجزائري ك بنك التج اري طبقا للقرار رقم 03/03 [1] ويتكون من ثلاثة بنوك كبرى و هي بنك برقان ، البنك الأردني الكويتي و البنك الدولي التونسي ، تحت إشراف الشركة الكويتية القابضة -كيبكو- [2]

نشئت وكالة بنك الخليج بالوادي في 2014/08/11 وتقع بجي المنظر الجميل القارة وسط المدينة حيث يشهد هذا الموقع حركة كبيرة لاشتماله على مختلف المراكز الحيوية فهي مجهزة بكل الوسائل الحديثة وتقدم معظم خدماتها بطريقة إلكترونية بحيث يبلغ عدد موظفي وكالة بنك الخليج بالوادي 08 لكونها حديثة النشأة.[3]

[1] Gulf Bank Algeria, Rapport Annuel 2013, P:07, (En linge), 17/04/2018, https://www.ag-bank.com/PDFA-AGB Rapport Annuel2013. html.

[2] Gulf Bank Algeria, Rapport Annuel 2013, op.cit, p: 52 .

3 مقابلة مع إطار ببنك الخليج وكالة الوادي، يوم: 2023/05/22، على الساعة 00: 10 صباحا.

المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دور آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي من وجهة نظر الموظفين ورؤساء المصالح، في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي ، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري ، قمنا بإعداد استمارة أسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة من اجل إسقاط الجانب التطبيقي على ما جاء في الجانب النظري من خلال أراء أفراد العينة ، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى تبيان أثر آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي- دراسة حالة البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي - حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانه في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

أولا - مجتمع الدراسة : كون الظاهرة المدروسة تتعلق بآليات الحوكمة المصرفية و الأداء البنكي في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي ، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في الإداريين ورؤساء المصالح وغيرهم في البنوك التجارية في ولاية الوادي

ثانيا - عينة الدراسة : بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية بآليات الحوكمة المصرفية و الأداء البنكي. أما العينة فهي المتمثلة في كل من : بنك التنمية المحلية ، بنك ترست ،بنك الوطني الجزائري ، بنك الخليج الجزائر، القرض الشعبي الجزائري ،بنك الجزائر ،بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 50 مفردة وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة واسترداد منها 40 إستبانة جيدة واثنان ملغاة وثمانية غير مسترجعة وهي موزعة على الوكالات وقد تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البنك	التكرار	النسبة المئوية%
BDL	7	17.5
BADR	10	25
CPA	8	20
BNA	8	20
GULF BANK	3	7.5
TRUST BANK	4	10
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الطلبة .

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليك ارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقميا 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي:

جدول رقم (05): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر:من اعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت*(Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي= (أعلى درجة في مقياس- أدني درجة في مقياس 4=(1-5) (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد دراجات الموافقة وذلك على نحو التالي :طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس،طول الفئة 0.8=4/5= وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا 1.80=0.8+1 :

*مقياس ليكرت : "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فأن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

فنحصل على مجال [1.80 -1] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا ، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المُشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (06): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	الأوزان	درجة الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	1	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60 درجة	2	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40 درجة	3	محايد
من 3.41 إلى 4.20 درجة	4	موافق
من 4.21 إلى 5 درجة	5	موافق بشدة

المصدر:من اعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع:د. ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، 2018.

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

الفرع الثاني: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

أولا - المصادر الثانوية : تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثي.

ثانيا - المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج: Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: spss21 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة

الفرع الأول: استمارة ونموذج الدراسة

أولا - تصميم الاستبيان: تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في أراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

- ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعة، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة.
- صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل.
- ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناءا على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

1. **القسم الأول**: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).
2. **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 24 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:
   - المحور الأول : آليات الحوكمة المصرفية،
   - المحور الثاني : الأداء البنكي.

كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

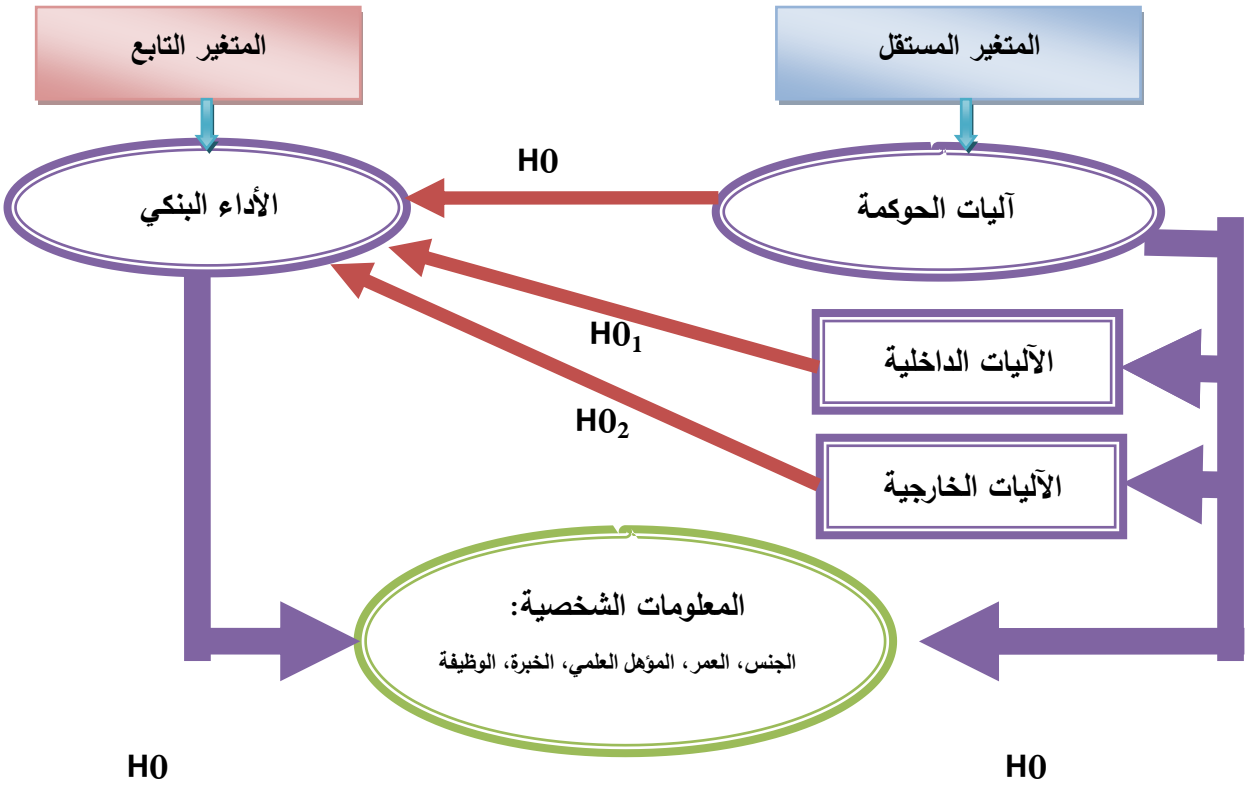
2.1 **المحور الأول**: آليات الحوكمة المصرفية ويتكون من (16) فقرة تنقسم الي بعدين كما يلي :

- البعد الأول: اليات الحوكمة المصرفية الداخلية (08) فقرات.
- البعد الثاني: اليات الحوكمة المصرفية الخارجية (08) فقرات.

2.2 **المحور الثاني**: الأداء البنكي ويتكون من (08) فقرات .

ثانيا - نموذج الدراسة: من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما آليات الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل ، والأداء البنكي كمتغير تابع ، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة ، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة :

الشكل رقم (08) نموج ومتغيرات الدراسة



المصدر : من اعداد الطلبة

الفرع الثاني: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

أولا - تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار

(Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-WilK إذا كان عدد العينة اقل من 50. [1]

ثانيا - تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (07):يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبانة
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاستبانة
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
اختبار T **(one Sample t-test)**	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي (x=03 الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات $\bar{X}$)
مستوى الدلالة **0.05**	يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.

1 أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطلبة وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي:

.طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي –"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة البويرة، 2014/06/30 :http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327

المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية .

أولا - الصدق الظاهري: عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في هيئة التدريسية، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا - قياس ثبات الاستبيانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما فيالجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات لمحاور الدراسة.

جدول رقم (08): نتائج اختبار ثبات الاستبانة Cronbach's Alpha .

محاور الاستبيان	Cronbach's Alpha		
	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	النتيجة
قيم معامل ثبات جميع عبارات البعد الاول	0.865	08	ثابت
قيم معامل ثبات جميع عبارات البعد الثاني	0.853	08	ثابت
قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الاول	0.927	16	ثابت
قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الثاني	0.916	08	ثابت
جميع عبارات الاستبيان	**0.959**	**24**	**ثابت**

المصدر: من اعداد الطلبة بناء علىمخرجات spss (انظر الملحق 03)

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بمحور آليات الحوكمة المصرفية هو (0.927)، بينما معامل ثبات المحور الثاني قدر (0.916) ويتعلق بالمحور الثاني الاداء البنكي، بينما كان معامل الثبات الإجمالي للمحاور عال جدا حيث بلغ(0.959) .مما يدل على ثبات المحتوى لاستمارة الأسئلة.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفريغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة و اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الأول : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي :

جدول رقم (09): يبين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية

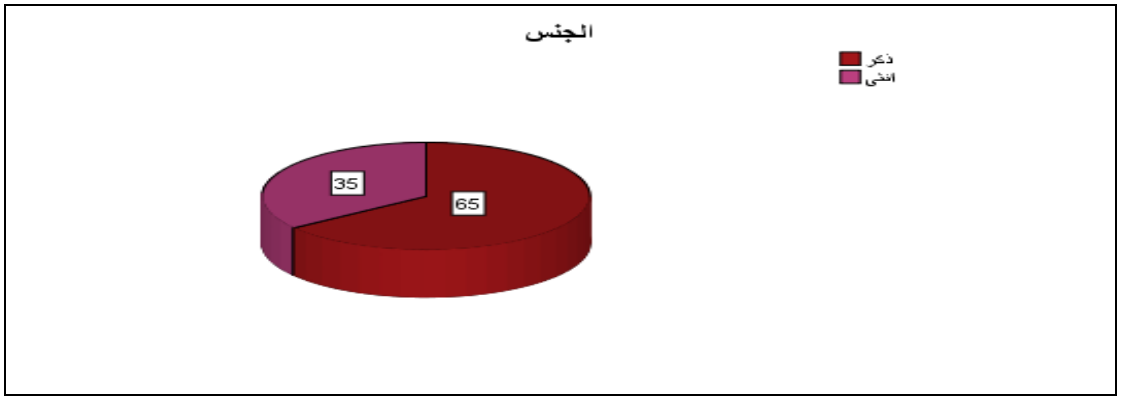
المعلومات	البيان	التكرار	النسبة
جنس المستجوب	ذكـــــــــــر	26	65
	أنثـــــــــى	14	35
عمر (سن) المستجوب	البيان	التكرار	النسبة
	أقل من 30 سنة	02	5
	30 - 39 سنة	18	45
	40 – 49 سنة	14	35
	50 – 59 سنة	06	15
المؤهل العلمي للمستجوب	البيان	التكرار	النسبة
	ثانوي أو أقل	02	5
	تقني / تقني سامي	09	22.5
	جامعي (مستوى التدرج)	15	37.5
	ما بعد التدرج(ماستر أو دكتوراه)	14	35
عدد سنوات الخبرة للمستجوب	البيان	التكرار	النسبة
	3-5 سنة	14	35
	5-10 سنوات	7	17.50
	10-15 سنة	6	15
	أكثر من 15 سنة	13	32.50
المجمـــــــــــــوع		40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات spss

أولا - بالنسبة لمتغير الجنس : يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم العاملين كانوا ذكورا إذ قدر عددهم بـ26 عاملا بنسبـة65 %، في مقابل 14من أفراد العينة كانوا إناثا بنسبة 35 % وهي نسبة معتبرة جدا، وهذا ما يدل على أن العمل في

القطاع المصرفي لا يقتصر على فئة الذكور فقط والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي :

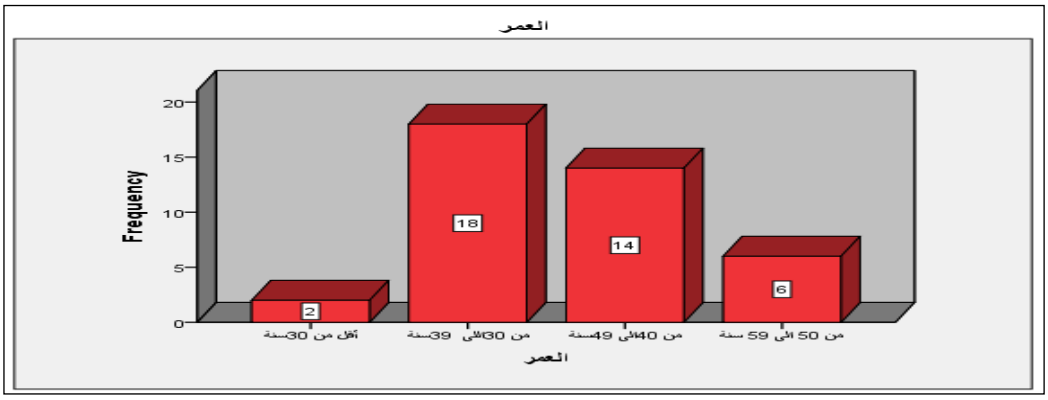
الشكل رقم(09) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرالجنس



المصدر: من برنامج spss.

ثانيا - بالنسبة لمتغيرة العمر : حسب الجدول أعلاه نجد أن النسبة الأكثر من حيث السن لأفراد العينة هي الفئة العمرية بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 45 % في حين تضاف لها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 35 % تصبح نسبة الشباب في البنوك 80 %، وهذا يدل على أن الوكالات البنكية الناشطة في إقليم ولاية الوادي تعتمد بشكل اكبر على فئة الشباب التي تتميز بالحيوية وطاقة وديناميكية اكبر ،بينما بلغت الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 5 % في حين بلغت نسبة البالغين من 50 إلى 59 سنة 15 % وغالبا ما يكونون إما مدير وكالة أو نائب مدير أو رئيس مصلحة،كل هذه الأرقام تشير إلى أن المسؤولين في الوكالات البنكية " BDL TRUST BANK ،GULF BANK ،BADR ،CPA،BNA " حريصين على توظيف الفئات الشبابية أكثر كما أنها تمتلك تنوعا في الفئات الأعمار الذي يعتبر عامل ايجابي لها، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر كما يلي :

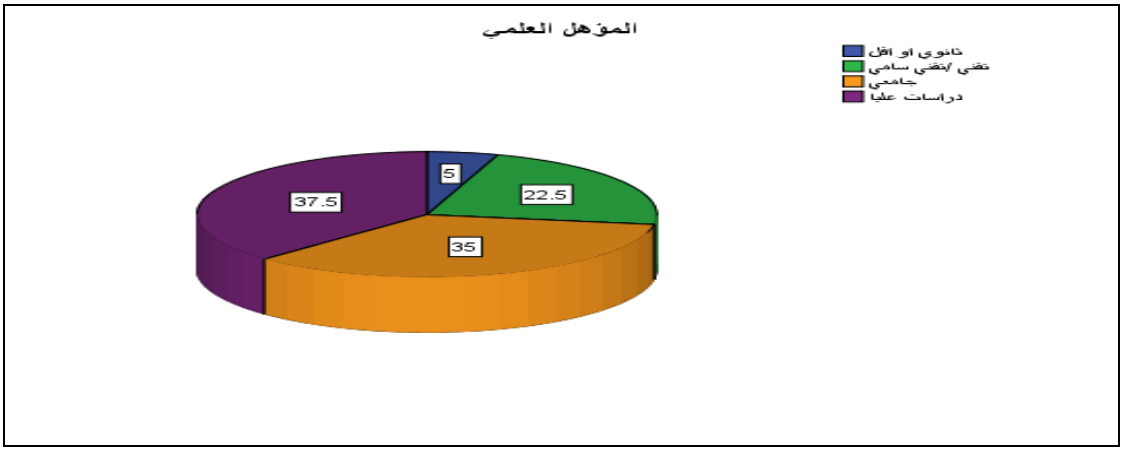
الشكل رقم (10) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرالعمر



المصدر: من برنامج spss.

ثالثا - بالنسبة لمتغيرة المؤهل العلمي : نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادة الجامعية مستوى التدرج إذ قدر عددهم ب 15 موظف بنسبة 37.50 %، ويعود ذلك إلى شروط التوظيف التي يتطلبها العمل المصرفي ، ثم يليها حامل شهادات جامعية ما بعد التدرج (ماستر أو دكتوراه) وعددهم 14 اي بنسبة 35 % وهي متقاربة نوعا ما مع مستوى الجامعي (مستوى التدرج) وهذا ما يدل على أن البنوك الجزائرية أصبحت تعتمد على كفاءة الأفراد ذوي المستوى الدراسي العالي ،وذلك لأن العمل في البنوك أصبح يتطلب مؤهلات كبيرة من أجل تحسين أدائها ومواكبة التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي، في حين بلغت نسبة القني سامي 22.50 %. ومنه فان العينة مؤهلة بدرجة علمية وتقنية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات التقنية بالبنك، أما نسبة المؤهل العلمي ثانوي أو أقل فقد بلغت 5 % وهي نسبة تعتبر ضئيلة مقارنة بالكفاءات العلمية لأفراد العينة المدروسة .والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي :

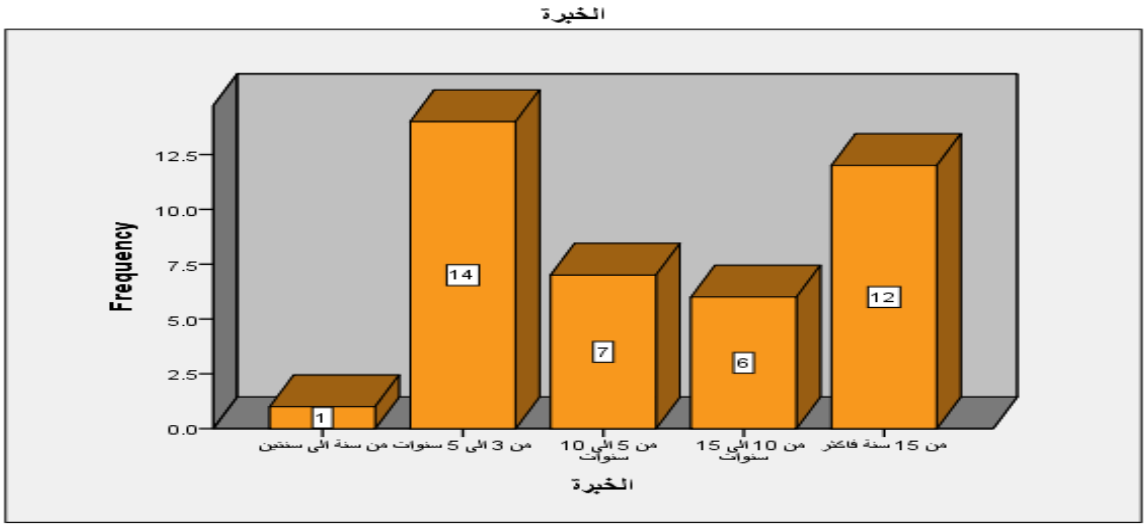
الشكل رقم (11) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من برنامج spss.

رابعا - بالنسبة لمتغيرة الخبرة المهنية : نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الخبرة 35%من أفراد عينة الدراسة والذين عددهم 14 ذوي خبرة تتراوح من 3 إلى 5 سنوات وهي نسبة متقاربة مع ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة والمقدر عددهم ب 13 فرد ،أما النسبة التي تليهم هي لأصحاب الخبرة من 10 إلى 15 سنة والمقدرة ب 17.50% وهي نسبة متقاربة مع ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات والمدرة ب 15 %، أما بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم اقل من سنة ومن سنة إلى سنتين فهي معدومة والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما يلي :

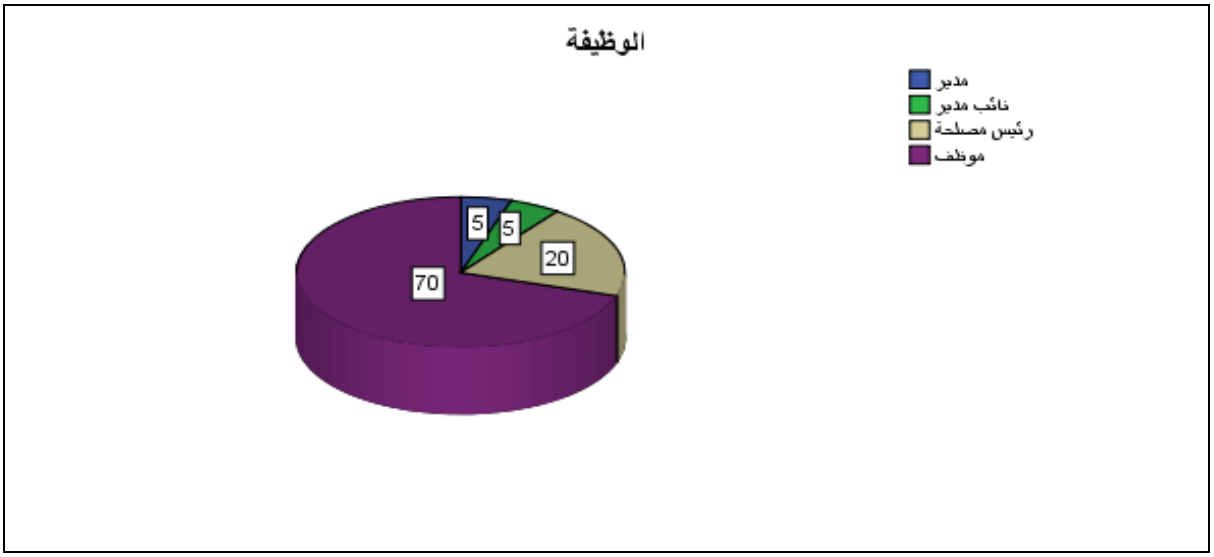
الشكل رقم (12) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من برنامج spss.

خامسا - بالنسبة لمتغيرة الوظيفة: من خلال جدول توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي نلاحظ أن النسبة العظمة لفئة الأفراد الموظفين والمقدرة ب 70% والمقدر عددهم ب 28 عينة ،أما النسبة التي تليها فهي مقدرة بنسبة 17.50% وهي خاصة بمنصب رئيس مصلحة ،أما نسبة 7.50 % هي تخص نائب المدير أما النسبة الأقل والمقدرة ب 5% هي نسبة الوظيفة المدير وهذي النسبة طبيعية لأنه يوجد مدير واحد على رأس كل وكالة، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة كما يلي:

الشكل رقم (13) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من برنامج spss.

المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة ن وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الفرع الأول: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور آليات الحوكمة المصرفية :

لدينا في محور آليات الحوكمة المصرفية بعدين وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الإجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

أولا - النتائج المتعلقة حول إدراك ووعي عينة الدراسة لمفهوم الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية : يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم آليات الحوكمة المصرفية الداخلية كما يلي:

الجدول رقم (10): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم آليات الحوكمة المصرفية الداخلية

آليات الحوكمة المصرفية الداخلية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
يراقب مجلس الإدارة البنك الإنجازات والأهداف المحققة باستمرار.	3.70	1.067	مرتفعة	موافق
يتحل مجلس الإدارة على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب	3.78	0.974	مرتفعة	موافق
توجد إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي في البنك.	3.78	0.891	مرتفعة	موافق
يدقق بنك الجزائر التقارير الداخلية للبنك دوريا.	4.08	0.616	مرتفعة	موافق
تتكون آلية لجنة التدقيق الداخلي من الأعضاء غير التنفيذيين.	3.90	0.709	مرتفعة	موافق
تعمل لجنة التدقيق الداخلي على معالجة أي خلل محاسبي	4.00	0.784	مرتفعة	موافق
يتم الإفصاح دوريا على المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك.	4.00	0.679	مرتفعة	موافق
يتم الإفصاح عن الطرق المحاسبية التي تستخدم لمحاسبة القروض المصرفية.	3.93	0.730	مرتفعة	موافق
إجمالي البعد الأول	**3.893**	**0.5880**	**مرتفعة**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على عبارات البعد الأول : المتعلق بقياس إدراك عينة الدراسة لمفهوم الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.89، وبانحراف معياري قدر:0.588 ، وهو يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الأول وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه هناك وعي وإدراك بدرجة عالية لدى موظفي وعمال البنوك في ولاية الوادي حول مفهوم الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالبنوك التجارية محل الدراسة حسب وجهة نظرهم كما يلي : أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.08) بأهمية مرتفعة، حيث أكد غالبية أفراد العينة على أن بنك الجزائر يدقق في تقارير البنوك دوريا ، وتليها في الترتيب العبارة السابعة بمتوسط قدره (4.00) وبانحراف قدره (0.679)، أي هناك تفاوت كبير في الإجابات على هذه العبارة على الرغم من اتجاه الإجابة عليها للموافقة، مما أكد أنه يتم الإفصاح دوريا على المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك، أما العبارة السادسة فقد احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية حيث من خلالها وافق أفراد العينة على أن لجنة التدقيق الداخلي تعمل على معالجة أي خلل محاسبي ، أما باقي العبارات فكلها اتجهت للموافقة وبأهمية مرتفعة وبمتوسطات مرجحة متقاربة .

نستنتج أخيرا إن أفراد العينة مدركون لمفهوم آليات الحوكمة المصرفية الداخلية كأحد أبعاد آليات الحوكمة المصرفية في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي

ثانيا - النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم آليات الحوكمة المصرفية الخارجية : يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم آليات الحوكمة المصرفية الخارجية كما يلي :

الجدول رقم (11): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم آليات الحوكمة المصرفية الخارجية

آليات الحوكمة المصرفية الخارجية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
يقدر المدققين الخارجيين بصورة دورية الحسابات خلال فترة الرقابة البنكية.	3.88	0.686	مرتفعة	موافق
يستغل البنك نتائج التي توصل إليها المدققين الخارجين.	3.70	0.911	متوسطة	محايد
توجد منافسة كبيرة على مستوى السوق البنكية الجزائرية.	3.93	0.730	مرتفعة	موافق
تسيطر البنوك العمومية على الحصة السوقية المصرفية.	3.83	0.931	مرتفعة	موافق
يلتزم البنك بتوصيات لجنة بازل لإشراف المصرفية.	3.90	0.810	مرتفعة	موافق
يتبع البنك قوانين النقد والقرض والقوانين التي تضبط العمل المصرفي الجزائري.	4.08	0.616	مرتفعة	موافق
يحصل أصحاب المصالح على جميع المعلومات التي يريدونها في الوقت المناسب.	3.88	0.791	مرتفعة	موافق
توجد لدى البنك آليات تسمح بتعويض أصحاب المصالح في حال وقوع الأزمات.	3.98	0.768	مرتفعة	موافق
إجمالي البعد الثاني	**3.8938**	**0.55220**	**متوسطة**	**موافق**

المصدر: من اعداد الطلبة بناء علىمخرجات spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لإجمالي لبعد آليات الحوكمة المصرفية الخارجية اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20) وانحراف معياري قدره (0.522) مما يعني موافقة اغلب أفراد العينة على كل عبارات البعد الثاني .

أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة السادسة المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.08) بأهمية مرتفعة ، حيث أكد غالبية أفراد العينة على أن البنك يتبع قوانين النقد والقرض والقوانين التي تضبط العمل المصرفي الجزائري ، وتليها في الترتيب العبارة الثامنة بمتوسط قدره (3.98) وبانحراف قدره (0.768)، أي هناك تفاوت كبير في الإجابات على هذه العبارة على الرغم من اتجاه الإجابة عليها للموافقة ، مما أكد أن لدى البنك توجد آليات تسمح بتعويض أصحاب المصالح في حال وقوع الأزمات، أما العبارة الخامسة فقد احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية

حيث من خلالها وافق أفراد العينة على أن البنوك محل الدراسة تلتزم بتوصيات لجنة بازل لإشراف المصرفية.

أما باقي العبارات فكلها اتجهت للموافقة وبأهمية مرتفعة وبمتوسطات مرجحة متقاربة .

نستنتج أخيرا أن أفراد العينة مدركون لمفهوم آليات الحوكمة المصرفية الخارجية كأحد أبعاد آليات الحوكمة المصرفية في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي

الفرع الأول: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الأداء البنكي :

ينقسم هذا المحور إلى مجموعة فقرات وسوف نقوم بتحديد اتجاهات الإجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للأداء البنكي كما يلي :

الجدول رقم (12): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم الأداء البنكي

الأداء البنكي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
يوفر البنك خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب للعملاء.	3.90	0.900	مرتفعة	موافق
يعمل البنك على تعديل منتجاته بما يتوافق مع التطورات التكنولوجيا الحديثة.	3.93	0.829	مرتفعة	موافق
تسعى إدارة البنك لتعظيم ثروة المساهمين بما يفوق توقعاتهم.	3.88	0.791	مرتفعة	موافق
شهد البنك ارتفاع في الحصة السوقية ومؤشر العائد على الملكية في سنوات الأخيرة.	3.93	0.730	مرتفعة	موافق
يقدم البنك تقارير دورية لإدارة العليا تحتوى على مؤشرات الأداء.	4.05	0.597	مرتفعة	موافق
يقوم البنك بوضع خطة إستراتيجية من أجل رفع كفاءة أدائه.	3.83	0.844	مرتفعة	موافق
يسعى البنك إلى تنمية قدرات الموظفين بما يواكب التطورات الحالية.	3.88	0.883	مرتفعة	موافق
يوضح البنك بصورة شفافة ومتطورة معايير تقييم الموظفين.	3.83	0.931	مرتفعة	موافق
إجمالي المحور الثاني	**3.9000**	**0.65057**		**موافق**

المصدر: من اعداد الطلبة بناء علىمخرجات spss (انظر الملحق 02)

تشير البيانات السابقة لمحور الأداء البنكي بأن اغلب أفراد العينة اتجهت إجاباتهم إلى الموافقة على عبارات المحور فقد حقق إجمالي المحور متوسط مرجح قدره (3.90) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) ، وقدر الانحراف المعياري (0.650) وهو تشتت صغير مما يبين الاتفاق الكبير بين أفراد العينة على الموافقة على المحور.

وبالنسبة للعبارات فقد اتجهت كلها للموافقة وبمتوسطات متقاربة وسوف نحلل العبارات الثلاثة الأولى والتي أخذت أكبر أهمية من غيرها، ولقد احتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط مرجح قدره (4.05)، حيث من خلالها وافق أفراد العينة على البنك يقدم تقارير دورية للإدارة العليا تحتوى على مؤشرات الأداء ، واحتلت العبارة الرابعة المرتبة الثانية من حيث الأهمية حيث بلغ الوسط المرجح (3.93) وانحراف معياري (0.730)، والتي من خلالها وافق أفراد العينة على أن البنك شهد ارتفاع في الحصة السوقية ومؤشر العائد على الملكية في سنوات الأخيرة ، وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاءت العبارة الثانية حيث بلغ الوسط المرجح (3.93) وانحراف معياري (0.829)، والتي من خلالها وافق أفراد العينة على أن البنك يعمل على تعديل منتجاته بما يتوافق مع التطورات التكنولوجيا الحديثة .

أما عن باقي العبارات فلقد تقاربت في المتوسطات المرجحة التي تراوحت من 3.83 إلى غاية 3.90 حيث تمت الموافقة على كل العبارات الخاصة بمحورالأداء البنكي، إلا أن الانحراف المعياري للعبارات كان كبير نوعا ما مما يعطينا فكرة على أن هناك تفاوت بين الإجابات لأفراد العينة على هاته العبارات بالرغم من اتجاهها للموافقة عليها .

نستنتج أخيرا أن أفراد العينة مدركون لمفهومالأداء البنكي في البنوك العاملة فيإقليم ولاية الوادي

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيقالأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولا معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، ولأن حجم العينة يفوق30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شابيرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولا - اختبار التوزيع الطبيعي: نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H0: البيانات تتبع توزيعا طبيعيا H1: البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا المحور الأول هو آليات الحوكمة المصرفية إجمالا والمحور الثاني هو الأداء البنكي، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (13): نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة نحو محاور الاستبيان	Kolmogorov-Smirnova كلومنجوروف- سيمنروف			Shapiro-Wilk شابيرو-ويلك			نوع التوزيع
	القيمة الإحصائية للاختبار	درجة الحرية df	Sig. القيمة الاحتمالية	القيمة الإحصائية للاختبار	درجة الحرية df	Sig. القيمة الاحتمالية	
بيانات المحور الاول	0.251	40	0.080	0.818	40	0.070	طبيعي
بيانات المحور الثاني	0.284	40	0.064	0.641	40	0.051	طبيعي
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.							

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامجspss (انظر الملحق 03)

ومن خلال الجدول أعلاه وبما أن أفراد عينة الدراسة أقل من50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Shapiro-Wilk)، وتظهر أن مستوى قيم الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو إجمالي عبارات المحور الأول: بلغت sig=0.070 هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني: بلغت 0.051 وهي أكبر من (0.05)، ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) على إتباع البيانات لإجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم أساليب الإحصائية معلمية في تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة .

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

ثانيا - الاختبار المعلمية : تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلين، واختبار تحليل التباينالأحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثيرلما فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبارt لعينتين مستقلين، واختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد .

1. **اختبار فرضيات العلاقة :** سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفه الدلالة الإحصائية له كالتالي :

H_0: لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$ H_1: توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (14) :معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

	المحور الثاني : الأداء البنكي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
آليات الحوكمة المصرفية الداخلية	0.884	0.000
آليات الحوكمة المصرفية الخارجية	0.945	0.000
المحور الأول آليات الحوكمة المصرفية	0.939	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

- وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد آليات الحوكمة المصرفية الداخلية وإجمالي محور الأداء البنكي يساوي (0.884) وهو ارتباط طردي قوي جدا ، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول توجد علاقة بين المتغيرين .
- وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد آليات الحوكمة المصرفية الخارجية وإجمالي محور الأداء البنكي يساوي (0.945) وهو ارتباط طردي قوي جدا ، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة المصرفية الخارجية والأداء البنكي عند مستوى دلالة 0.05 .
- وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور آليات الحوكمة المصرفية وإجمالي محور الأداء البنكي يساوي (0.939) وهو ارتباط طردي قوي جدا، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة المصرفية والأداء البنكي عند مستوى دلالة 0.05 .

كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة قوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد آليات الحوكمة المصرفية والأداء البنكي في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%

التحليل الإقتصادي: من خلال النتيجة التي توصلنا إليها نجد أن دراستنا تتوافق مع الدراسة السابقة لـ **بن عيسى ريم، 2018**, في جزئية توجد علاقة قوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد آليات الحوكمة المصرفية. تتفق ايضا مع ما ورد في دراسات السابقة وخاصة دراسة وهبي لندة 2016 ، وتتفق مع المنطق الاقتصادي بوجود علاقة اقتصادية بين آليات الحوكمة المصرفية والأداء البنكي.

2. **اختبار فرضيات الفرق :** لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين و اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

2.1 **اختبار t لعينتين مستقلين :** هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين .

❖ **الفرضية الرئيسية**: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

- **الفرضية الجزئية الأولى** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور آليات الحوكمة المصرفية ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .
- **الفرضية الجزئية الثانية** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء البنكي ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (15) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
اليات الحوكمة المصرفية	0.009	0.923	0.044	0.965
الاداء البنكي	0.002	0.962	0.556	0.582

المصدر من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول آليات الحوكمة المصرفية F=0.009 وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان

القيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 04)، وكذلك بالنسبة لمحور الأداء البنكي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة F=0.002 أكبر من 0.05 ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية ، وبناءا على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (0.044 ، 0.556) وكلها بمستويات معنوية كالآتي وعلى الترتيب (0.965 ، 0.582) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب عند مستوى دلالة 0.05، وعليه لا يوجد هناك اختلاف بين إجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2.2 **اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA :** هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد خاصيتين تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، الوظيفة) ، إذا ستكون هناك فرضيتين رئيسيتين وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالأتي :

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

- **الفرضية الجزئية الأولى** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور آليات الحوكمة المصرفية ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .
- **الفرضية الجزئية الثانية** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء البنكي ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (16): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول : آليات الحوكمة المصرفية	0.670	0.576
المحور الثاني : الاداء البنكي	0.849	0.477

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.670، 0.849) و كلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5 % .

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية** :لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

- **الفرضية الجزئية الأولى** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور آليات الحوكمة المصرفية ترجع للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5 % .
- **الفرضية الجزئية الثانية** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء البنكي ترجع للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المستوى التعليمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (17): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول : آليات الحوكمة المصرفية	0.061	0.980
المحور الثاني : الأداء البنكي	0.423	0.738

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.061 ، 0.423) وكلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الخبرة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

- **الفرضية الجزئية الأولى** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور آليات الحوكمة المصرفية ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .
- **الفرضية الجزئية الثانية** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء البنكي ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة المهنية ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (18): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا الخبرة المهنية

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول : آليات الحوكمة المصرفية	0.602	0.664
المحور الثاني : الاداء البنكي	0.423	0.479

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.602، 0.423) وكلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

❖ **الفرضية الرئيسية الرابعة :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الوظيفة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

- **الفرضية الجزئية الأولى** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور آليات الحوكمة المصرفية ترجع لخاصية الوظيفة عند مستوى معنوية 5 % .
- **الفرضية الجزئية الثانية** : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء البنكي ترجع لخاصية الوظيفة عند مستوى معنوية 5 %

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الوظيفة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (19): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول : آليات الحوكمة المصرفية	0.930	0.436
المحور الثاني : الاداء البنكي	0.733	0.539

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.930 ، 0.733) و كلها بمستويات معنوية كالأتي (0.436 ، 0.539) وكلها اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

نستنتج أخيرا انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعزى لخصائص العينة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

❖ **فرضية التأثير:** من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور آليات الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل ، ومحور الأداء البنكي كمتغير تابع والانحدار المتعدد بين أبعاد آليات الحوكمة المصرفية كمتغيرات مستقلةوإجمالي محور الأداء البنكي كمتغير تابع .

1. **اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين آليات الحوكمة المصرفية و الإبداع الإداري:** سوف نقوم بإيجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور آليات الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل، ومحور الأداء البنكي كمتغير تابع المتعدد بطرحالفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي عند مستوى دلالة 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (20) :نتائج اختبار اثر آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
الأداء البنكي	0.939	0.881	281.495	1 38 39	0.000	1.1	0.000

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta x Y \Longrightarrow Y = -0.385 + 1.1\ X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي، إذ بلغ معامل ارتباط (r =0.939) وهو ارتباط قوي جدا وطردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R2 بلغ (0.881) حيث أن 88.1% من التغير في الأداء البنكي راجع للتغير في تطبيق آليات الحوكمة المصرفية في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي والباقي يرجع لعوامل أخرى، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (β=1.1) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، وهدا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق آليات الحوكمة المصرفية يؤدي إلي زيادة في الأداء البنكي في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي بنسبة (110 %) وهو قيمة كبيرة للتأثير، ويؤكد معنوية أثر آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=281.495) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5%، لان قيمة (sig=0.000)، وهدا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%.

2. **اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد بين أبعاد آليات الحوكمة المصرفية والأداء البنكي** : ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد آليات الحوكمة المصرفية، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد من أبعاد آليات الحوكمة المصرفية كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور الأداء البنكي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد آليات الحوكمة المصرفية والمتمثلة في (آليات الحوكمة المصرفية الداخلية، آليات الحوكمة المصرفية الخارجية) على الأداء البنكي في البنوك العاملة في اقليم ولاية الوادي عند مستوى دلالة 0.05 .

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (21): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي

المتغير التابع	(R)	(R2)	F	DF درجات الحرية	Sig	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
الاداء البنكي	0.949	0.901	168.591	1	0.000	آليات الحوكمة المصرفية الداخلية β1 = 0.210	0.110
				37			
				39		آليات الحوكمة المصرفية الخارجية β2 =0.914	0.000

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالأتي :

$$Y= -0.476 +0.210\ x1+0.914\ x2$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية فقط من أبعاد آليات الحوكمة المصرفية عل‌ى الأداء البنكي، إذ بلغ معامل ارتباط (0.949) وهو ارتباط طردي قوي جدا، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.901) أي أن 90.1 % من التغير في الأداء البنكي يفسره التغيير في تطبيق آليات الحوكمة المصرفية والباقي يعود لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة التأثير (β1=0.210) للبعد الأول وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة معنوياتها يساوي 0.110 وهي اكبر من 0.05، ولكن لا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا غير مهم في النموذج لأنه ليس معنوي عند مستوى دلالة 0.05، أما عن قيمة التأثير للبعد الثاني فقد بلغ (β2=0.914) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، ويجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا مهم في النموذج لان قيمة المعنوية تساوي (0.000) وهي اقل من 0.05 ويعني كذلك أن الزيادة بوحدة واحدة بتطبيق الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي يؤدي إلى زيادة الأداء البنكي بنسبة 91.4 % أي أن هناك اثر كبير جدا لبعد تطبيق الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية على الأداء

البنكي في البنوك التجارية في ولاية الوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5% ، ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ F=168.591 وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05.أي أن النموذج صالح للتنبوء .

وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية كأحد أبعاد آليات الحوكمة المصرفية على تحسين الأداء البنكي في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5 %.

التحليل الإقتصادي: من خلال النتيجة التي توصلنا إليها نجد أن دراستنا تتوافق مع الدراسة السابقة لـ **BENAISSA , R., & BOUSSOUAK, A. (2020)**, في جزئية وج ود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية كأحد أبعاد آليات الحوكمة، و تتفق عموما نتائج الدراسة التطبيقيمع ما ورد في الاطار النظري -التنظير الاقتصادي- ونستطيع قول اخيرا ان النتائج المتحصل عليها تتفق مع المنطق الاقتصادي الذي يربط اليات الحوكمة المصرفية بالأداء البنكي.

خلاصة الفصل

بعد إسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره إحصائيا والذي وجدنا من خلاله أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد آليات الحوكمة المصرفية والمتغير التابع وهو الأداء البنكي، أما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية، وأخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها استخدام فيها العلاقة الانحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد، وتوصلنا فيها بالأخير انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد آليات الحوكمة المصرفية و المتمثلة في بعد واحد وهو (الآليات الخارجية) على تحسين الأداء البنكي في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

الخاتمـــة

الخاتمة

الحوكمة المصرفية تعتبر أداة رئيسة تهدف إلى التنظيم الجيد لأنشطة البنك و التحكم في المخاطر التي تواجه عمل هذه البنوك والتقليل منها قدر الإمكان وبالتالي تحسين الأداء في البنوك التجارية.

لهذا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة على الإشكالية الرئيسة والمتمثلة في ما مدى تأثير آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي؟، و ذلك عن طريق تسليط الضوء على دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي ، وهذا بإجراء دراسة ميدانية بوكالات (بنك التنمية المحلية، بنك ترست، بنك الوطني الجزائري، بنك الخليج الجزائر، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر، بنك الفلاحة والتنمية الريفية) في ولاية الوادي بالاعتماد على أداة الاستبيان التي كانت موجهة للعاملين بالوكالات البنكية.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال قيامنا بهده الدراسة توصلنا إلى الإجابة على الفرضيات ومنه إشكالية الدراسة وهي على النحو التالي:

الفرضية الأولى: آليات الحوكمة المصرفية تساهم في تحسين الأداء البنكي للبنوك محل الدراسة، حيث أثبتنا صحة هذه الفرضية نظريا.

الفرضية الثانية : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى دلالة (0.05) آليات الحوكمة الداخلية في تحسين الأداء البنكي، حيث أثبتنا صحة هذه الفرضية تطبيقيا.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى دلالة (0.05) آليات الحوكمة الخارجية في تحسين الأداء البنكي حيث أثبتنا صحة هذه الفرضية تطبيقيا.

الفرضية الرابعة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، حيث أثبتنا عدم صحة هذه الفرضية تطبيقيا.

ومنه نستنتج اثبات صحة الفرضية الرئيسية:"توجد علاقة إرتباطية بين آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي ". وهذا ما يتوافق مع التنظير الاقتصادي و الدراسات السابقة.

ومن أهم النتائج التي تنسى لنا الخروج بها من هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تعتبر عملية تقييم الأداء العملية الأنسب لوضع الاستراتيجية المتبعة من طرف البنك لوضع الآليات المناسبة لتقديم الخدمات البنكية، لأنها عملية دورية ومتجددة وتساهم في تحسين الأداء؛

- تعني الحوكمة في القطاع المصرفي ذلك النظام الذي يتم على أساسه إدارة العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في البنك حيث تكون واضحة بما يؤدي إلى تحسين الأداء ؛

- أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها ومكانتها؛

- اعتماد تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية يؤدي إلى تعزيز ثقة المتعاملين في البنك وهو ما يؤدي إلى تحسين أدائها، وبالتالي تفادي المخاطر والأزمات المصرفية، إضافة إلى الحد من انتشار الفساد المالي و الإداري وهو ما يصب كله في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية؛

- البنوك التي تمارس حوكمة مصرفية جيدة يتحسن أدائها ويرتفع؛

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد آليات الحوكمة المصرفية والأداء البنكي؛

- أظهرت الدراسة وجود تأثير لآليات الحوكمة المصرفية الخارجية على تحسين الأداء البنكي في البنوك العاملة في إقليم ولاية الوادي.

ثانيا: اقتراحات

في ضوء النتائج أنفة الذكر التي توصلنا إليها نطرح بعض التوصيات التالية:

- ضرورة تطبيق آليات الحوكمة بغية تحسين أداء المصارف ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة في إتباع سياسة صحيحة من جهة, وضمان أموال المستثمرين وزيادة ثقتهم بالمصارف المحلية من جهة أخرى؛

- دعم القطاع المصرفي ورفده بالكوادر المؤهلة عبر أعداد دورات تكوينية خاصة وبشكل دوري لكل الموظفين. لتعريفهم بآليات الحوكمة ومبادئها ليكونوا على دراية بالتطورات الحاصلة، لأن من شأنها أن تعزز من خبراتهم وكفاءتهم الإدارية؛

- من الضروري إ عداد دراسات وبحوث بشكل مستمر لتحليل المشاكل والعقبات التي تعرقل تطبيق آليات الحوكمة؛

- تعزيز إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي بالنسبة للبنوك كونها أدوات إنذار مبكر بالمخاطر المالية التي تحدق بالبنك، مما يؤدي إلى تشخيص المشاكل ومعالجتها في الوقت المناسب؛

- يجب تطوير في آليات الحوكمة المصرفية عن طريق البحث والتطوير وذلك من أجل تحسين في الأداء البنكي، خاصة وأن هذا القطاع يشهد تطور مستمر؛

- إنشاء إدارة تابعة للبنك المركزي من اجل المتابعة والإشراف على التنفيذ الفعال للحوكمة المصرفية في البنوك التجارية؛

- العمل على تحسين مستويات الإفصاح والشفافية لإعادة الثقة في البنوك الجزائرية بصفة عامة والمحلية بصفة خاصة.

قائمة المراجـــــع

أولا - قائمة المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1-وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن2009 .

2- د.حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي " ، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع2013

3- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة2005 .

4- أحلام بوعبدلي، سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2015 .

5- حمزة محمود الزبيدي ،التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ،ط3،الوراق للنشر والتوزيع،الأردن2011 .

6- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن1ط ،2012 .

7- علي السلمي، التخطيط والمتابعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة1978.

8- طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية - تحليل العائد و المخاطرة -،الدار الجامعية, الإسكندرية2003 .

9- بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية "بالإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المالية والمحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف2007-2008.

10- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية2006 .

11- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع2005 .

12- صالح حسن، "البنوك ومخاطر الأسواق المالية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011

13- أمين السيد أحمد لطفي،"المراجعة وحوكمة الشركات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2010.

14- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان 1ط2011 .

15- هندي منير ابراهيم، حوكمة الشركات : مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، مصر2011 .

قائمة المراجـــــــع

❖ المذكرات والرسائل

1-سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات عل ى الأداء التجار ي والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط بنك عن بعد، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية،جامعة قسنطينة، 2014.

2- صفية عبدون، فعالية لوحة القيادة كأداة للرقابة على الأداء في البنوك التجارية –دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري-، مذكرة ماستر،غير منشورة، علوم التسيير ، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي،2014.

3- سمير بن براح، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة ا لإقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،الجزائر، 2008 .

4- قديد فوزية ، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006 .

5- لمين علوطي، تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر2004 .

6- سلمى سدايرية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقةالأداء المتوازن، مذكرة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي،2014 .

7- ربعي مريم، أهمية إستخدام بطاقةالأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية - دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري –BEA-، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي،2014 .

8- سيد أعمر زهرة و آخرون ، " معايير بازل وعلاقتها بحوكمة البنوك التجارية – دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية العمومية في الجزائر "- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة أحمد دراية، أدرار - الجزائر، 2015- . 2014

9- إبرإهيم إسحاق نسمان، "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة-دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العامة في فلسطين "-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .

10- 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 2011.

11- د عبد الله علي أحمد القرشي ، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيراتها على الأداء المصرفي، دراسة تطبيقية، دكتورا غير منشورة، كلية التجارة وإدارة العمال، جامعة حلوان، 2011.

12- شدري معمر سعاد ، دور المراجعة الداخلية المالية في تقديم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم التسيير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر 2009 .

13- سليمة حمد محمد المهدوي، " إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية"، رسالة دكتورا غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2015 .

14- عصمت صحصاح، دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمة الشركات بالتطبيق على البنوك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة، 2007 .

15- حمزة بوكفة، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير تخصص مناجمنت المؤسسة، جامعة أم البواقي،2008 .

16- قباجة عدنان عبد المجيد عبد الرحمن، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في أسواق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، شباط 2008 .

17- زيتوني كمال، النظام المصرفي الجزائري، مطبوعة في مقياس النظام المصرفي الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2017/2016 .

❖ **المجـــــلات**

1- يحياوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث،2007 ،العدد الخامس، جامعة ورقلة

2- حمزة رملي (بلاد التاريخ)، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن الجيل الثالث، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد12.

2- نعمان محصول، و سراح موصو، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية- دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال فترة 2013-2018، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 02 ،العدد 02، 2019.

3- أحمد عبد الوهاب عبد الشافي، وحمزة فائق وهيب الزبيدي، نظام المدفوعات الإلكتروني وأثره في كفاءة الأداء المصرفي بحث تطبيقي في عينة من القطاع المصرفي في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 1، 51-22، 2020.

4- علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة و التمويل، المجلد التاسع، العدد الأول، عمان 1986.

5- خلود عاصم وناس عبيدي، دور حوكمة الشركات في معالجة الإختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة دراسات مالية ومحاسبية 2011 .

6- ليلى بن ذهيب، تعزيز حوكمة البنوك في إطار اتفاقيات بازل، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد10 ،البليدة، 2018 .

7- محمد لخميسي بن رجم، سعاد صالح، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37/36 ،بسكرة، الجزائر، 2014 .

قائمة المراجـــــع

8- أسامة بن فهد الحيران ، " تطور أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة ، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين ، العدد 70 ، الجزء الأول ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة 2008 .

9- ريم عمري، الطيب لحيلح، الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22 ،جامعة قسنطينة 2015.

10- علال بن ثابت، محمد الطاهر العامري، واقع الحوكمة المصرفية في الج زائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد 02 ،الأغواط الجزائر،2018 .

11- ليلى بن ذهيب، تعزيز حوكمة البنوك في إطار اتفاقيات بازل، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13 ،البليدة 2018 .

12- عبد الجليل جلايلة، ناجم وافي، آليات إدارة مخاطر الصيرفة الإلكترونيةفي المنظومة المصرفية الجزائرية، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية المجلد 04 ،العدد 01 ،جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر،2020.

13- كمال حوشين، سميرة هارون، الحوكمة والامتثال في المصارف ودورهما في مكافحة ظاهرة الفساد، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد05 ،بومرداس، الجزائر، 2015.

14- جليلة مصعور، الحوكمة المصرفية –تطبيق حوكمة الشركات-، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 05 ،باتنة، 2015.

15- محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى حالة البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصاديةوعلوم التسيير، العدد 09 ،سطيف، الجزائر ، 2009.

16- محمد زميت، تأثير الحوكمة على تفعيل الخدمات المصرفية الإلكترونية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد28 ،الجزائر،2013 .

17- أنيسة سديرة، حوكمة البنوك في ظل الأزمة المالية العالمية الراهنة 2008، المجلة الجزائرية للدراسات والسياساتالاقتصادية، العدد 04 ،جامعة الجزائر، الجزائر، 2013 .

18- طلال زغبة ، محاد عريو ة، أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، مجلة رقم 1 الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة المسيلة،2021 .

19- تيسير زاهر؛ وغذوان علي، الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف دراسةلآراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سوريةمجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلميةمجلد 36، عدد 4، 2014 .

20- غناية محمد إقبال وحليمي حكيمة، اثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات المالية القطرية، مجلة الدراسات و البحوثالإنسانية،2021.

21- مفروم برودي وعبد اللطيف مصيطفى، اثر خصائص مجلس الإدارة و لجنة المراجعة على الأداء المالي للشركة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات2016.

22- بورقبة شوقي عاشور وغربي عبد الحليم عمار، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية، مجلة جامعة عبد العزيز ،الاقتصاد الإسلامي،2015.

23- جديدن لحسن وصحراوي جليلة،واقع العلاقةبين آليات الحوكمة للشركات والأداء المالي ، دراسة حالة البنكالكويت2010-2017، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية و القانون 2017.

23- الجويسم فتحي و عامر د. محمد ، خصائص مجلس الإدارة و أثرها على الأداء المالي، دراسة تحليلية على قطاع البنوك بالسوق السعودي، مجلة أبعاد اقتصادية، 2020 .
24- هانى محمد عزيز زكى الزهـاروآية حمادة أحمد رزق،أثر خصائص مجلس الإدارة على مستوى التحفظ المحاسبي في القطاع المصرفي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 2018 .
25- هانى محمد عزيز زكى الزهـاروآية حمادة أحمد رزق،أثر خصائص مجلس الإدارة على مستوى التحفظ المحاسبي في القطاع المصرفي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 2018.
26- سليمان بوفاسة و الرشيد سعيداني، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع الجودة التدقيق في المؤسسة .المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 2015.
27- مريم هاني، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 2 ،جامعة ميلة، الجزائر، 2016.
28- انصاف قسوري، محمد علي بلحسن، تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 10 ،جامعة باتنة، الجزائر، 2018.
29- نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة(2003 - 2015) ،مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 ،جامعة تبسة، الجزائر، 2016
30- نسرين بطاطش، إسماعيل شعباني،الإلتزام بمبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية-دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 12 ،البليدة، الجزائر، 2018 .
31- جبار عبد الرزاق, الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، 2009.

❖ الملتقيات والمنتديات

1- محمد جموعي قريشي،تقييم أداء المؤسسات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية-واقع و تحديات،جامعة الشلف، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004 .
2- صالح خاليص، تقيّم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات، جامعة الشلف، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004.
3- أمال عياري، أبوبكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية-دراسة حالة الجزائر-"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر، يومي 6و7 ماي 2012 .
4- جوناثان تشارك هام ، " إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك " ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، البنك الدولي 2003 .
5- حبيبة مداس، أسماء عدائكة،دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر2013 .

6- عاشور كتوش، أمال ولد قادة، آلية تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثامن بعنوان دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسساتالاقتصاديات الشلف، الجزائر، 2013.

7- خلف الله أحمد محمد عربي ، فاطمة أحمد الطيب ،التنبؤ بمعيارCAEL باستخدام تحليل التمييز- دراسة حالة البنوك التجارية السودانية الفترة(2002-2009)،على الموقع الإلكتروني: http://www.alnoor.se/article.asp?id=108228.

8- صالح خالد صافي ،تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ،ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية– الواقع وتحديات- ،يوم 03 جويلية 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر .

9- فوزي محيريق، تنويع التمويل الاستثماريبآلية النوافذ و الفروع التشاركية "الإسلامية " في المصارف الجزائرية مع الإشارة لبنكAGB .

10- طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي – "، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة البويرة،2014/06/30-http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327 :

❖ المواقع الالكترونية

1- http://www.cbk.gov.kw/en/assets/pdfs/speech-13-01-2005-10-3081-0 - ،1-2115.- pp 051

2- https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6195,2018.

3-https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf,2019

4-http//www.bna.dz يوم2023/05/05 الساعة21:15 مساء

5-http://www.trust-bank يوم2023/05/05 الساعة22:00 مساءا

❖ المراجع باللغة الاجنبية

1-DENIS MALHO ET FERNANDEZ POISSON, la performance globale de l'entreprise, les éditions d'organisations, Paris, 2003

2- Houssem Rachidi, "La gouvernance Bancaire :un Survey de littérature", Université El Manar, Tunisia,

3- Polisiri , piruna and wiwattanakantang , yupana 2006 , corporate governance of banks in thailand , working pqper series , centre for economic institutions..

4- Tanna soilesh.et al.loot the effect of boord size and composition on the efficiency of uk banks.

5- Cornett , marcia M , et , al , 2007 , the impect of institutional ownership on corporate operating performance , journal of banking and finance 3

6- Alveen , arens , " auditing and assurance serveices 14th avision for the future , professional practices framework for internal auditing , 2012
7- RSM , astute consulting , " intrnal audite and risk management " , 2008
8-Kathryn , kadous , The Effects of Audit Quality and Consequence Severity on Juror Evaluations of Auditor Responsibility for Plaintiff Losses . The Accounting Review : July 2000 , Vol 75 , No. 3 , 2000 , pp327-341 .
9- Weir , charlie et al , an emprical analysis of the impects of - corporate governance mechanismes on the performanceof UK firms , 2001 .
10-Burlak Maksym, V, bank corporate governance, the emerging Ukrainian market compared to international best practices, Fordham 891-journal of corporate and financial law, vol xi, 2006, pp851
11- Hassan , M. Kabir et al .corporate control and governance in banking , corporate ownership & control /Voll ISSUE 4 , summer , 2004 ., pp94 107
12- Mulineux , andy 2006 the corporate governance of banks , journal of financial regulation and compliance
6-Gulf Bank Algeria, Rapport Annuel 2013, P:07, (En linge), 2013 17/04/2018,https://www.ag-bank.com/PDFA-AGB Rapport Annuel

الملاحق

الملحق 1 : الاستبيان

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

جامعـة الشهيـد حمـه لخضـر الـوادي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية ثانية ماستر تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

﴿استبيـان﴾

أخي الكريم، أختي الكريمة، تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان باعتباركم عمال ضمن (مجموعة بنوك العاملة في ولاية الوادي)بنك التنمية المحلية ،بنك ترست ،بنك الوطني الجزائري ،بنك الخليج الجزائر، القرض الشعبي الجزائري ،بنك الجزائر ،بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية الوادي، هذا الاستبيان يعد الدراسة الميدانية لبحث العلمي خاص بإعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي بعنوان **" دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي /دراسة حالة بنوك بالوادي"**.

الرجاء أخي الفاضل/ أختي الفاضلة التكرم بقراءة العبارات بتأني وتعبئة الاستبانة من خلال ابداء رأيك فيالعبارات بوضع علامة ﴿×﴾ في المكان المناسب وفي خانة واحدة لكل عبارة بناء على تقديرك الشخصي ، علما بأن المعلومات التي يتضمنها هذا الاستبيان ستكون محل سرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي فقط دون الإشارة إلى صاحبها ، كما نحيطكم علماً أنه ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة نحن نريد معرفة توجهاتكم ﴿أراءكم﴾ فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير لتعاونكم ومشاركتكم في إنجاح وإتمام هذه المذكرة.

من إعداد الطالبات:

- محمودي ناريمان
- عناد ريحانة
- عبد النور نيهي

تحت اشراف :

د/ بوسواك امال

شكراً لكم عل مساهمتكم وتعاونكم معنا.

الموسم الجامعي: 2023/2022

الإيميل : anadrayhana@gmail.com

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملأ الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة	30 – 39 (سنة)	40 - 49 (سنة)	50 - 59 (سنة)	60 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ثانوي أو اقل	تقني/تقني سامي	جامعي (مستوى التدرج)	ما بعد التدرج (ماستر أو دكتوراه)

4. سنوات الخبرة في البنك :

اقل من سنة	من سنة إلى سنتين	3 -5 سنة	5-10 سنوات	10 -15 سنة	أكثر من 15 سنة

5. المستوى الوظيفي:

مدير وكالة	نائب مدير	رئيس مصلحة	موظف

ثانياً: بيانات الدراسة

الرقم	الفقـرات	البعد	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: آليات الحوكمة							
01	يراقب مجلس الإدارة البنك الإنجازات والأهداف المحققة باستمرار.	الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية					
02	يتحصل مجلس الإدارة على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب .						
03	توجد إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي في البنك .						
04	يدقق بنك الجزائر التقارير الداخلية للبنك دوريا .						
05	تتكون آلية لجنة التدقيق الداخلي من الأعضاء غير التنفذيين.						
06	تعمل لجنة التدقيق الداخلي على معالجة أي خلل محاسبي						
07	يتم الإفصاح دوريا على المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك.						
08	يتم الإفصاح عن الطرق المحاسبية التي تستخدم لمحاسبة القروض المصرفية.						
09	يقدر المدققين الخارجيون بصورة دورية الحسابات خلال فترة الرقابة البنكية .	الآليـــــــات الخارجية للحوكمة المصرفية					
10	يستغل البنك نتائج التي توصل إليها المدقيقون الخارجين .						
11	توجد منافسة كبيرة على مستوى السوق البنكية الجزائرية						
12	تسيطر البنوك العمومية على الحصة السوقية المصرفية .						
13	يلتزم البنك بتوصيات لجنة بازل لإشراف المصرفية.						
14	يتبع البنك قوانين النقد والقرض والقوانين التي تضبط العمل المصرفي الجزائري.						
15	يحصل أصحاب المصالح على جميع المعلومات التي يريدونها في الوقت المناسب.						
16	توجد لدى البنك آليات تسمح بتعويض أصحاب المصالح في حال وقوع الأزمات.						
المحور الثاني: الأداء البنكي							
01	يوفر البنك خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب للعملاء.	الأداء البـــــــنكي					
02	يعمل البنك على تعديل منتجاته بما يتوافق مع التطورات التكنولوجيا الحديثة.						
03	تسعى إدارة البنك لتعظيم ثروة المساهمين بما يفوق توقعاتهم.						
04	شهد البنك ارتفاع في الحصة السوقية ومؤشر العائد على الملكية في سنوات الأخيرة.						
05	يقدم البنك تقارير دورية لإدارة العليا تحتوى على مؤشرات الأداء.						
06	يقوم البنك بوضع خطة استراتيجية من أجل رفع كفاءة أدائه.						
07	يسعى البنك إلى تنمية قدرات الموظفين بما يواكب التطورات الحالية .						
08	يوضح البنك بصورة شفافة ومتطورة معايير تقييم الموظفين .						

" " دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي /دراسة حالة بنوك الوادي"."

الإشكالية:ما مدى تأثير آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي؟

الشكل رقم (01): يوضح متغيرات المستخدمة في الدراسة.[1]

المصدر: من إعداد الطلبة .

ملاحظة:

1 - هذا الاستبيان موجه لعمال (مجموعة بنوك العاملة في ولاية الوادي) بنك التنمية المحلية ،بنك ترست ،بنك الوطني الجزائري ،بنك الخليج الجزائر، القرض الشعبي الجزائري ،بنك الجزائر ،بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية الوادي ستكون إجابات المبحوثين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)

مع خالص الشكر والتقدير

[1] **لتوضيح تركيبة الاستبيان** : تقاس كل آلية من آليات الحوكمة الداخلية بعبارتين متتاليتين... وكذلك تقاس كل آلية من آليات الحوكمة الخارجية بعبارتين متتاليتين.. وتقاس كل عنصر من عناصر الأداء بعبارتين متتالين .

❖ **الملحق 02 / اتجاهات اجابات العينة**

	Mean	Std. Deviation
يقدر المدققين الخارجيون بصورة دورية الحسابات خلال فترة الرقابة البنكية.	3.88	.686
يستغل البنك نتائج التي توصل إليها المدقيقون الخارجين.	3.70	.911
توجد منافسة كبيرة على مستوى السوق البنكية الجزائرية	3.93	.730
تسيطر البنوك العمومية على الحصة السوقية المصرفية.	3.83	.931
يلتزم البنك بتوصيات لجنة بازل لإشراف المصرفية.	3.90	.810
يتبع البنك قوانين النقد والقرض والقوانين التي تضبط العمل المصرفي الجزائري.	4.08	.616
يحصل أصحاب المصالح على جميع المعلومات التي يريدونها في الوقت المناسب.	3.88	.791
توجد لدى البنك آليات تسمح بتعويض أصحاب المصالح في حال وقوع الأزمات.	3.98	.768
البعد2_	3.8938	.55220

	Mean	Std. Deviation
يراقب مجلس الإدارة البنك الإنجازات والأهداف المحققة باستمرار.	3.70	1.067
يتحل مجلس الإدارة على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.	3.78	.974
توجد إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي في البنك.	3.78	.891
يدقق بنك الجزائر التقارير الداخلية للبنك دوريا.	4.08	.616
تتكون آلية لجنة التدقيق الداخلي من الأعضاء غير التنفذيين.	3.90	.709
تعمل لجنة التدقيق الداخلي على معالجة أي خلل محاسبي	4.00	.784
يتم الإفصاح دوريا على المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك.	4.00	.679
يتم الإفصاح عن الطرق المحاسبية التي تستخدم لمحاسبة القروض المصرفية.	3.93	.730
البعد1_	3.89 38	.58804

	Mean	Std. Deviation
يوفر البنك خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب للعملاء.	3.90	.900
يعمل البنك على تعديل منتجاته بما يتوافق مع التطورات التكنولوجيا الحديثة.	3.93	.829
تسعى إدارة البنك لتعظيم ثروة المساهمين بما يفوق توقعاتهم.	3.88	.791
شهد البنك ارتفاع في الحصة السوقية ومؤشر العائد على الملكية في سنوات الأخيرة.	3.93	.730
يقدم البنك تقارير دورية لإدارة العليا تحتوى على مؤشرات الأداء.	4.05	.597
يقوم البنك بوضع خطة استراتيجية من أجل رفع كفاءة أدائه.	3.83	.844
يسعى البنك إلى تنمية قدرات الموظفين بما يواكب التطورات الحالية.	3.88	.883
يوضح البنك بصورة شفافة ومتطورة معايير تقييم الموظفين.	3.83	.931
المحور_الثاني	3.9000	.65057

❖ الملحق 03 : الثبات والتوزيع الطبيعي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	8

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد_1	.247	40	.047	.843	40	.055
البعد_2	.276	40	.116	.798	40	.111
المحور الاول_	.251	40	.080	.818	40	.070
المحور الثاني_	.284	40	.064	.691	40	.051

a. Lilliefors Significance Correction

❖ الملحق 04 الاختبارات الاحصائية

Correlations

		البعد_1	البعد_2	المحور الاول_	المحور الثاني_
البعد_1	Pearson Correlation	1	.895**	.975**	.884**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
البعد_2	Pearson Correlation	.895**	1	.972**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40
المحور الاول_	Pearson Correlation	.975**	.972**	1	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40
المحور الثاني_	Pearson Correlation	.884**	.945**	.939**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور_الاول	Between Groups	.635	3	.212	.670	.576
	Within Groups	11.374	36	.316		
	Total	12.009	39			
المحور_الثاني	Between Groups	1.090	3	.363	.849	.477
	Within Groups	15.416	36	.428		
	Total	16.506	39			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور_الاول	Between Groups	.061	3	.020	.061	.980
	Within Groups	11.948	36	.332		
	Total	12.009	39			
المحور_الثاني	Between Groups	.562	3	.187	.423	.738
	Within Groups	15.945	36	.443		
	Total	16.506	39			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور_الاول	Between Groups	.773	4	.193	.602	.664
	Within Groups	11.236	35	.321		
	Total	12.009	39			
المحور_الثاني	Between Groups	1.527	4	.382	.892	.479
	Within Groups	14.979	35	.428		
	Total	16.506	39			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور_الاول	Between Groups	.864	3	.288	.930	.436
	Within Groups	11.145	36	.310		
	Total	12.009	39			
المحور_الثاني	Between Groups	.951	3	.317	.733	.539
	Within Groups	15.556	36	.432		
	Total	16.506	39			

❖ الملحق 05 الانحدار البسيط والمتعدد

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور_الاول[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.939[a]	.881	.878	.22730

a. Predictors: (Constant), المحور_الاول

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.543	1	14.543	281.495	.000[b]
	Residual	1.963	38	.052		
	Total	16.506	39			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور_الاول

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.385-	.258		-1.492-	.144
	المحور_الاول	1.100	.066	.939	16.778	.000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد_2, البعد_1[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.949[a]	.901	.896	.21003

a. Predictors: (Constant), البعد_2, البعد_1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.874	2	7.437	168.591	.000[b]
	Residual	1.632	37	.044		
	Total	16.506	39			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_2, البعد_1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.476-	.241		-1.978-	.055
	البعد_1	.210	.128	.189	1.637	.110
	البعد_2	.914	.136	.776	6.707	.000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

❖ **الملحق 06 قائمة محكمي الإستبيان**

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الجامعة
01	د. رحيمة بوصبيع صالح	جامعة الوادي
02	د. سكينة حملاوي	جامعة الوادي
03	أد. هناء عفيف	جامعة عنابة
04	د. حازم حجلة سعيدة	جامعة عنابة
05	د. كافي فريدة	جامعة الطارف
06	د. زهرة فليفلي	جامعة الطارف