وزارة التعليـــــم العـــالي والبحـــث العلمـــي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID –EL– Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيّير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:.....

قسم: العلوم الاقتصادية

السنة الجامعية: 2021 /2022

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

# أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الرفع من أداء البنوك التجارية

-دراسة مقارنة-

تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

تحت إشراف

♣ د. طار عبد القدوس

من إعداد الطلبة

♣ غماري روميساء

♣ يوبي نورهان

بسم الله الرحمن الرحيم
محمد رسول الله

## ملخـــــص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في البنوك نحو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك الجزائرية، مع محاولة اختبار الفروق في تلك الاتجاهات بين البنوك العامة والبنوك الخاصة، تم الاستعانة باستبانة موزعة على موظفي البنوك والبالغ عددهم 60 لسنة 2022، تمثلت متغيرات الدراسة في عناصر مبادئ الحوكمة كمتغيرات مستقلة، والأداء كمتغير تابع، وبعد ادخال بيانات الدراسة على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وبتطبيق نموذج الانحدار البسيط والتدريجي ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة تم التوصل إلى أن تطبيق لمبادئ الحوكمة بشكل عام لها تأثير قوي وموجب والمقدر بـ 71% على أداء البنوك محل الدراسة، أما أهم المبادئ الأكثر تأثير على أداء البنوك فتمثلت في مبدأ إدارة المخاطر، مبدأ المراجعة الداخلية ومبدأ الافصاح والشفافية، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق كل من مبدأ مجلس الإدارة ومبدأ استقلالية أنظمة التدقيق بين البنوك العامة والبنوك الخاصة، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء بين البنوك العامة والبنوك الخاصة.



**الكلمات المفتاحية:** حوكمة البنوك، مبادئ الحوكمة، الأداء، البنوك الجزائرية.

# Résumé

Cette etude visait à connaitre les atitudes des employès des banques vis à vis de l'impact de l'applicatues des principes de gouvernance sur la performance des banques algeirennes ,avec une tentative de tester les deffèrences dans ces tendance entre les banques publique et les banques privés. Un questionnaire distribué aux 60 salariés de la banque pour l'anneè 2022 a ètè utilisè variables , et la performance comme variable dependante, et après avoir saisi les donneès de l'etude sur la pockage statistique pour les science sociales SPSS est en appliquant le modèle de régression simple et graduelle et les coefficients de corrélation aux variable de l'étude il a ètè conclu que l'application des principes de gouvernance en genèral a un impact fort et positif estimé à 71% sur la performance des banques en question.

L'étude quant aux principes les plus importants qui affectent le plus la performance des banques, ont été représentés dans le principe des gestion des risques, principe d'audit entrene et de transparence.

Les résultats ont également montré la présence des différences statistiques significatives dans répondants à l'égard de l'application a la fois du principe du conseil d'administration et du principe d'indipendance des systèmes d'audit entre les banques publiques et les banques privées, et il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les attitudes des répondations quant au niveau de performance entre les banques publiques et les banques privées.

**Mots clés :** gouvernance bancaire, principes de gouvernance d'entreprise, performance, banques algériennes.

## إهــداء

**"الْحَمْدُ لِلّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلا أَنْ هَدَانَا اللّهُ"**

إلى من كانت لي حضن دافئ وملجأ آمن المرأة الحديدية ..... أمي زينب حفظك الله و أدامك تاج على رؤوسنا

إلى من تقاسمت معاها ضلمات الرحم الفرح والحزن ..... اختي المشاكسة هدى وفقها الله فيما يرضاه

إلى من أدعو الله أن يجمعني بهم في جنات الخلد..... أبي وخالي رحمهم الله

إلى من أستند عليه في مشوار حياتي..... زوجي الغالي وهبك الله ما تتمناه خيرا

إلى كل عائلتي ...وكل من تمنى لي الوصول والنجاح والتألق .....

إلى من عرفت معهم طعم الصداقة ..... صديقاتي ريهام نورهان فاطمة الزهراء.

إلى عائلتي الثانية أهل زوجي .....

إلى من لم يبخلوا عليا بعلمهم ....إلى كل أساتذتي في مشواري دراسي ....

وإلى كل من يفني حياته في طلب العلم

**روميساء**

## إهــداء

**"الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله"**

على شرف المرسلين محمد الامين وبعد بقلب مفعم بالحب أهدي ثمرة جهدي إلى عائلتي

إلى أحلى كائن عثرت عليه إلى من كانت الحب والعطاء أهدي لكي جهد السنين وأتمنى لكي دوام الصحة والهناء .....امي "سعاد "

إلى من تحمل معي ولأجلي مشقة الدهر وسار معي مطلع كل فجر و وقفته بجانبي كل العمر .....والدي الحبيب "زيدان"

كما أهدي عملي هذا إلى اختي العزيزه "سلمى"و زوجها "سفيان" وكذلك الايقون الجميل "يوسف"

كما أهدي إلى أخي "محمود" وزوجته "دنيا" وأخي "محمد الشريف"متمنية لهم التوفيق في حياتهم العملية.

إلى من كان لي سندا وخير عون خطيبي "جلال "

إلى أصدقاء واحبائي من قريب وبعيد صبرينة، نريمان، نورهان،

مهى، نوال، روميساء، رحمة وحنان.

**نورهان**

## شكر وعرفان

**"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ"**

الحمدالله الذي به تتم الصالحات ،فما كان لشئ أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه ،ولا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بشكرنا وتقديرينا وعرفاننا إلى الأستاذ المشرف الاستاذ الدكتور "تار عبد القدوس " ،الذي لم يبخل علينا بارشاداته ونصائحه وتوجيهاته السديدة التي كانت لها بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل ،وكذا صبره وسعة صدره و حرصه الدائم لاتمام هذا العمل في أحسن الظروف ،كما نحيي فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة فجزاه الله عنا كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة وإثراء هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى موظفي البنوك الجزائرية العمومية والخاصة وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

لكل هؤلاء نقول شكراً

## قائمة الأشكال


| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة | 06 |
| 2-1 | العامل المشترك للدعائم الثلاثة للجنة بازل 02 | 16 |

## قائمة الجداول


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 1–2 | توزيع الاستبانة على عينة الدراسة | 54 |
| 2–2 | الخصائص الشخصية لعينة الدراسة | 55 |
| 3–2 | قياس متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبانة | 58 |
| 4–2 | ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي | 59 |
| 5–2 | قيم معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة | 60 |
| 6–2 | اختبار التوزيع الطبيعي وفق Kolmogorov-smirnov | 62 |
| 7–2 | تحليل محور الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | 64 |
| 8–2 | تحليل محور احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | 65 |
| 9–2 | تحليل محور التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | 67 |
| 10–2 | تحليل محور يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | 68 |
| 11–2 | تحليل محور نظام التعويضات والمكافآت | 69 |
| 12–2 | تحليل محور مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | 70 |
| 13–2 | قياس مدى الالتزام الكلي بتطبيق مبادئ الحوكمة للبنوك الجزائرية | 71 |
| 14–2 | تحليل محور الأداء | 72 |
| 15–2 | علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر موظفي البنوك الجزائرية | 73 |
| 16–2 | علاقات الارتباط بين مبادئ الحوكمة والأداء للبنوك العاملة في الجزائر | 74 |
| 17–2 | قياس أثر المتغيرات الجزئية للحوكمة على الأداء | 75 |
| 18–2 | أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك | 80 |
| 19–2 | نماذج الانحدار التدريجي لقياس أهم متغيرات مبادئ الحوكمة تأثيرا على الأداء | 81 |
| 20–2 | نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ مجلس الإدارة التي تعزى إلى طبيعة البنك | 83 |
| 21–2 | نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ استقلالية أنظمة التدقيق التي تعزى إلى طبيعة البنك | 84 |

| | | |
|---|---|---|
| 22–2 | نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ ادارة المخاطر التي تعزى إلى طبيعة البنك | 85 |
| 23–2 | نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ المراجعة الداخلية التي تعزى إلى طبيعة البنك | 86 |
| 24–2 | نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ نظام التعويضات والمكافآت التي تعزى إلى طبيعة البنك | 87 |
| 25–2 | نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية التي تعزى إلى طبيعة البنك | 88 |
| 26–2 | نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى الأداء التي تعزى إلى طبيعة البنك | 89 |

## قائمة الملحقات


| الرقم | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| **01** | الاستبيان | **101** |
| **02** | مخرجات برنامج الـ SPSS | **105** |

## فهرس المحتويات


| المحتويات | الصفحة |
|---|---|
| ملخص | III |
| Résumé | IV |
| إهداء | V |
| شكر وعرفان | VII |
| قائمة الأشكال | VIII |
| قائمة الجداول | IX |
| قائمة الملاحق | XI |
| فهرس المحتويات | XII |
| المقدمة | ب |
| الفصل الأول: الإطار النظري للتكنلوجيا المالية | |
| تمهيد | 02 |
| المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والعلمي لحوكمة البنوك في ظل التجارب الدولية | 03 |
| المطلب الأول: التأصيل النظري لحوكمة البنوك | 03 |
| الفرع الأول: بلورة فكرة حوكمة الشركات –مفاهيم ونظريات– | 03 |
| الفرع الثاني: حوكمة البنوك المفهوم، الأهمية وأسباب ظهورها | 04 |
| أولا– مفهوم الحوكمة البنكية | 04 |
| ثانيا– أهمية الحوكمة البنكية | 05 |
| ثالثا– أسباب ظهور الحوكمة البنكية | 07 |
| الفرع الثالث: ركائز ومحددات حوكمة البنوك | 08 |
| أولا– ركائز حوكمة البنوك | 08 |
| ثانيا– محددات حوكمة البنوك | 10 |
| المطلب الثاني: حوكمة البنوك من منظور الهيئات الدولية | 11 |
| الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية | 11 |
| الفرع الثاني: مبادئ حوكمة البنوك وفق لجنة بازل | 13 |
| الفرع الثالث: دور لجنة بازل في إرساء حوكمة البنوك | 14 |

| | |
|---|---|
| المبحث الثاني: تحليل عناصر الحوكمة في تعزيز الأداء البنكي | 20 |
| المطلب الأول: ماهية الأداء البنكي | 20 |
| الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء البنكي | 20 |
| أولا– مفهوم الأداء | 20 |
| ثانيا– تعريف تقييم الأداء البنكي | 20 |
| الفرع الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء المالي للبنوك | 21 |
| الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء البنكي | 22 |
| المطلب الثاني: الحوكمة والأداء البنكي، أي علاقة | 25 |
| الفرع الأول: متطلبات تطوير الحوكمة البنكية | 25 |
| الفرع الثاني: نماذج دولية ناجحة في مجال تطبيق حوكمة البنوك | 27 |
| الفرع الثالث: إنعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك | 30 |
| المبحث الثالث: عرض وتقييم الدراسات السابقة | 32 |
| المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة | 32 |
| الفرع الأول: دراسات أجنبية | 32 |
| الفرع الثاني: دراسات عربية | 33 |
| الفرع الثالث: دراسات وطنية | 36 |
| المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية | 39 |
| الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة | 39 |
| الفرع الثاني: أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة | 40 |
| الفرع الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية | 40 |
| خلاصة | 41 |

| الفصل الثاني: دراسة تطبيقية تحليلية لأثر مبادئ الحوكمة على أداء البنوك الجزائرية –دراسة مقارنة– | |
|---|---|
| تمهيد..... | 43 |
| المبحث الأول: قراءة حول واقع إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك الجزائرية | 44 |
| المطلب الأول: الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة والجهود المبذولة لتطبيقها | 44 |
| الفرع الأول :آثار غياب تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية | 44 |
| الفرع الثاني: المجهودات المبذولة في إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية | 45 |
| أولا: بوادر الحوكمة في البنوك الجزائرية | 45 |
| ثانيا: الإطار التشريعي في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية | 47 |
| المطلب الثاني: تحديات ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية | 49 |
| الفرع الأول : تحديات ارساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية | 49 |
| الفرع الثاني: متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية | 51 |
| المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية | 53 |
| المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة | 53 |
| الفرع الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة | 53 |
| الفرع الثاني: أدوات الدراسة | 56 |
| المطلب الثاني: إجراءات الدراسة | 60 |
| الفرع الأول: مراحل تطبيق الدراسة التطبيقية | 60 |
| الفرع الثاني: اختيار التوزيع الطبيعي وأساليب التحليل الاحصائية المستخدمة | 62 |
| المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان | 64 |
| المطلب الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة | 64 |
| الفرع الأول: وصف وتشخيص مبادئ الحوكمة من وجهة نظر موظفي البنوك الناشطة في الجزائر | 64 |
| أولا: تحليل محور الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | 64 |
| ثانيا: تحليل محور احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | 65 |
| ثالثا: تحليل محور التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | 67 |
| رابعا: تحليل محور يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | 68 |
| خامسا: تحليل محور نظام التعويضات والمكافآت | 69 |
| سادسا: تحليل محور مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | 70 |

| | |
|---|---|
| الفرع الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الأداء من وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في الجزائر | 72 |
| المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة | 73 |
| الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات مبادئ الحوكمة والأداء للبنوك الجزائرية | 73 |
| الفرع الثاني: نماذج الانحدار لمبادئ الحوكمة والأداء للبنوك الناشطة في الجزائر | 75 |
| المبحث الثالث: دراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء بين البنوك العامة والبنوك الخاصة العاملة في الجزائر | 83 |
| المطلب الأول: تحليل فروق تطبيق مبادئ الحوكمة بين البنوك العامة والبنوك الخاصة | 83 |
| الفرع الأول: تحليل فروق تطبيق مبدأ الأدوار المناطة التي تقوم بها مجلس الإدارة | 83 |
| الفرع الثاني: تحليل فروق تطبيق مبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | 84 |
| الفرع الثالث: تحليل فروق تطبيق مبدأ ادارة المخاطر | 85 |
| الفرع الرابع: تحليل فروق تطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | 86 |
| الفرع الخامس: تحليل فروق تطبيق مبدأ نظام التعويضات والمكافآت | 87 |
| الفرع السادس: تحليل فروق تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية | 87 |
| المطلب الثاني: تحليل فروق الأداء بين البنوك العامة والبنوك الخاصة | 88 |
| خلاصة الفصل | 90 |
| خاتمة | 92 |
| المراجع | 97 |
| الملاحق | 101 |

# المقـــدمـــة

## المقدمة:

يعتبر الاستقرار المالي من الأولويات التي تسعى الدول في تحقيقها في عالم أصبحت السمة الغالبة فيه الديناميكية والتطور بشكل متسارع، الأمر الذي زاد من حدة المخاطر وتنوعها بشكل غير مسبوق خاصة مع التقدم التكنولوجي الحاصل، وتجلت مظاهرها في وقوع أزمات مالية وبنكية بشكل متكرر ودوري، مما أدى ذلك إلى تخوف مساهمي البنوك من تعرضها لحالات الافلاس، ونتيجة لذلك جاءت الحوكمة كضرورة لتكون كموجه ومرشد جيد لها خاصة مع تعارض المصالح بين المستثمرين وأصحاب رأس المال، فقد تزايدت أهمية الحوكمة بشكل كبير في نهاية التسعينيات من القرن الماضي لما شهده الاقتصاد العالمي من الفضائح المالية التي حدثت في كبرى شركات العالم على غرار شركة ENRON و WORLDCOM، ولهذا اتسعت دائرة الاهتمام بالحوكمة باعتبارها أحد الركائز الأساسية لأي إقتصاد، حيث لعبت دورا هاما في مجال الإصلاح المالي والإداري لمؤسسات القطاع العام والخاص على حد سواء، وكذلك تنشيط الإستثمار الوطني وجذب الإستثمارات الخارجية وتفعيل سوق الأوراق المالية.

وفي هذه الوضعية والتغيرات الاقتصادية العالمية تم وضع القطاع البنكي في الواجهة باعتباره المسؤول الأول عن تمويل الأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي دفع بلجنة بازل للرقابة البنكية في معالجة وتسيير المخاطر المصرفية التي تواجهها البنوك، وجعل المبادئ والمعايير التي تصدرها ذات طابع دولي قابل للتطبيق على مدى واسع، ومحاولة خلق مناخ يتسم بالاستقرار المالي وتعميق الاشراف الدولي على سلامة أداء القطاع البنكي.

والجزائر كغيرها من الدول فإن القطاع البنكي الجزائري مطالب بدوره بالعمل على ارساء مبادئ الحوكمة المؤسسية السليمة بالبنوك والمؤسسات المالية الناشطة في الجزائر، واتخاذ أعمال لجنة بازل في إطارها العام مدخلا لتحقيق ذلك، سيما بعد أزمة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري الذي أفقد ثقة المواطن الجزائري في التعامل البنوك بصفة عامة نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي هو ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك.

## اشكالية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، وقياس أداء هذه البنوك، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء في البنوك الجزائرية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**– ما مدى أثر الحوكمة على أداء البنوك الجزائرية؟**

للإجابة على السؤال الرئيسي يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تطبيق فعلي لمبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية؟
- ما طبيعة العلاقة بين مبادئ الحوكمة بعناصره المتمثلة في (مجلس الإدارة، استقلالية أنظمة التدقيق، إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، نظام التعويضات والمكافآت، الافصاح والشفافية) والأداء؟
- هل تؤثر عناصر مبادئ الحوكمة على أداء البنوك الجزائرية؟
- هل يختلف تطبيق مبادئ الحوكمة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة ؟

## فرضيات الدراسة

تماشيا مع إشكالية البحث وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين عناصر مبادئ الحوكمة "مجتمعة ومنفردة " والأداء، واختبار لنموذجها فقد تم وضع خمس فرضيات رئيسية.

**– الفرضية الأولى: "أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة لدى البنوك الجزائرية مطلبا حتميا تخطى جميع الحدود لمعالجة فصل الملكية عن الإدارة".**

**– الفرضية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مبادئ الحوكمة والأداء من وجهة نظر موظفي البنوك الجزائرية".**

**– الفرضية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على مستوى أداء البنوك الجزائرية عند مستوى الدلالة 5 %".**

**– الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بين البنوك العامة والبنوك الخاصة عند مستوى الدلالة 5 % ".**

**– الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء بين البنوك العامة والبنوك الخاصة عند مستوى الدلالة 5 % ".**

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى إدراك البنوك لأهمية ومبادئ الحوكمة وفق المعايير الدولية؛
- إبراز أهمية الحوكمة وتوضيح كل ما يتعلق بها؛
- محاولة معرفة مدى إلتزام البنوك بتطبيق القوانين؛
- تحديد وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالحوكمة.
- معرف أوجه الاختلاف في تطبيق مبادئ الحوكمة بين البنوك العامة والبنوك الخاصة الناشطة في الجزائر.
- معرفة أثر تطبيق لمبادئ الحوكمة على أداء البنوك الجزائرية.

## أسباب إختيار الموضوع

إختيار الموضوع ليس بالصدفة وإنما كان وليد مجموعة من المبررات، التي تتمثل فيما يلي:

- توفر معلومات لا بأس بها حول الموضوع؛
- الميول للبحث في المجال البنكي وكذلك بحكم التخصص؛
- أهمية موضوع الحوكمة؛
- رغبة الباحثتين للبحث والإطلاع على الموضوع.

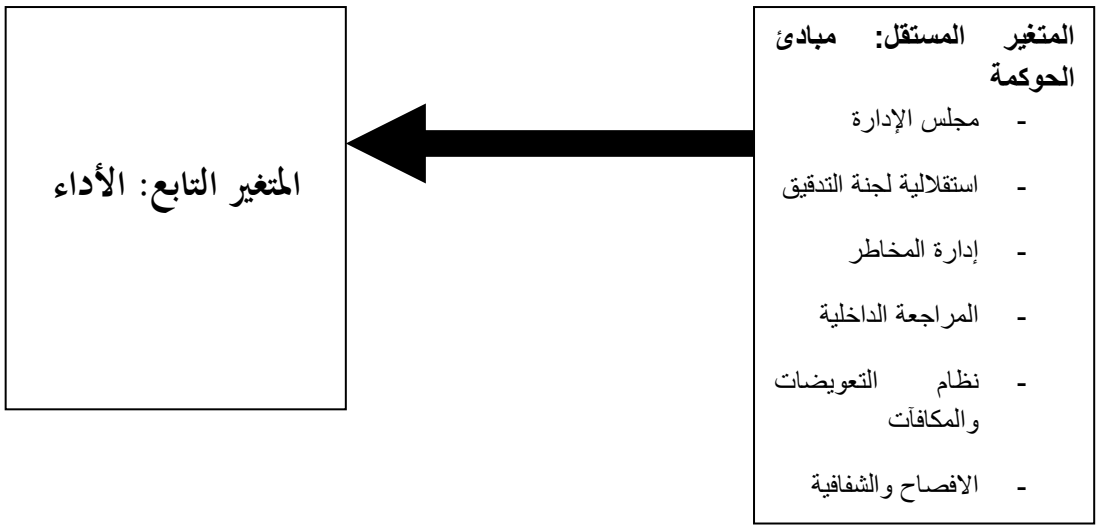
## أهمية الدراسة

تعتبر الحوكمة من المواضيع التي إستحوذت على إهتمام كبير من جميع الدول، وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تحليل ودراسة وإلقاء الضوء على النقاط التالية:

- رفع مستوى الأداء للشركات والبنوك؛
- ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة؛
- توفر معلومات عادلة وشفافة لكل الأطراف، وبالتالي حماية أموال المساهمين؛
- دور مبادئ الحوكمة في تجنب المخاطر مما يشكل دافعا قويا للبنوك بتبني تلك الركائز؛
- تنظيم القوانين والقرارات بشكل دقيق.

## متغيرات الدراسة

وفقا للفرضيات السابقة اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي :




**المصدر: من اعداد الطلبة**

## حدود الدراسة

تتحدد الدراسة مما يلي:

- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على موظفي البنوك الجزائرية
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة داخل حدود البنوك العمومية والبنوك الخاصة بولاية عنابة والطارف.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.
- **الحدود الموضوعية** :اقتصرت الدراسة الحالية على العلاقة التفاعلية بين مبادئ الحوكمة والأداء.

## منهج الدراسة

- **المنهج الوصفي التحليلي:** وهو المنهج الذي يرتكز على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، كما تبرز أهم مواطن الاعتماد على هذا المنهج في تحديد الإمكانية المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق مبادئ الحوكمة والاستفادة من ايجابياتها ودورها في تحسين أداء البنوك، ويتجلى اعتماد هذا المنهج من خلال السرد والوصف وتحليل أهم التعاريف ومستويات ومقومات مبادئ الحوكمة والأداء بشكل عام.

**– دراسة الحالة:** ذلك بإسقاط موضوع الدراسة على الواقع في البنوك الجزائرية بولاية عنابة والطارف.

– دراسة مقارنة: وذلك لتوضيح مجموعة من المقارنات بين البنوك العامة والبنوك الخاصة من حيث تطبيق لمبادئ الحوكمة ومستوى الأداء.

## مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من المراجع الممكنة لحل إشكالية الدراسة، وذلك لتوفر معلومات لابأس بها تشمل متغيرات موضوع الدراسة إذ تم الاعتماد على المصادر والمراجع باللغة العربية والأجنبية وبجميع أنواعها شملت كتب، مقالات، مجلات، وملتقيات...الخ، أما بخصوص الدراسة التطبيقية فقد تم الاعتماد على استبانة موزعة على عدد من موظفي البنوك الجزائرية بغية دراسة وتحليل بيانات الدراسة للوصول إلى نتائج ومحاولة الاجابة على الاشكالية الرئيسية للدراسة.

## هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث إلى فصلين، حيث يتمحور الفصل الأول حول "الأدبيات النظرية للحوكمة والأداء في البنوك التجارية" والذي بدوره تم الإحاطة به في ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول والمعنون الإطار المفاهيمي والعلمي لحوكمة البنوك في ظل التجارب الدولية، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى تحليل عناصر الحوكمة في تعزيز الأداء البنكي، وأخيرا محاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تتعلق بالموضوع ومحاولة مناقشتها وفق أسس علمية والذي تم التطرق إليه في المبحث الثالث.

أما الفصل الثاني وهو عبارة عن دراسة ميدانية تطبيقية، والذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أيضا، بداية من قراءة لواقع تطبيق لمبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية في المبحث الأول، مرورا إلى عرض الطريقة المنهجية لإجراءات الدراسة في المبحث الثاني، ووصولا إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في المبحث الثالث.

# الفصـــــل الأول

# الأدبيات النظرية للحوكمة والأداء

# في البنوك التجارية

## مقدمة الفصل الأول

تلعب البنوك بمختلف أنواعها دورا هاما في بناء اقتصاد الوطن، فحوكمة البنك تجعله قادرا على تقليل المخاطر التي من المحتمل الوقوع فيها.

وتعتبر الحوكمة من أهم المتطلبات التي أصبح تطبيقها أمر حتمي في الآونة الأخيرة، وذلك لضمان سيرورة حسنة للبنوك، كذلك وضع القواعد والمبادئ بهدف إدارة المؤسسات والرقابة عليها بشكل مناسب، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في تحسين إدارة البنك وتفادي التعثر والإفلاس، فيضمن تطوير الأداء ويزيد من قدرتها على اتخاذ وفق قواعد وأسس سليمة.

وقصد الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالحوكمة البنكية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والعلمي لحوكمة البنوك في ظل التجارب الدولية**

**المبحث الثاني: تحليل عناصر الحوكمة في تعزيز الأداء البنكي**

**المبحث الثالث: عرض وتقييم الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والعلمي لحوكمة البنوك في ظل التجارب الدولية

سيتم من خلال هذا المبحث تكوين فكرة عن حوكمة الشركات والحوكمة البنكية من خلال تعريفها وأهميتها وأسباب ظهورها، وكذلك التعرف على ركائز ومحددات البنوك، وكذا حوكمة البنوك من منظور الهيئات الدولية.

### المطلب الأول: التأصيل النظري لحوكمة البنوك

تحتل الحوكمة أهمية كبيرة على المستوى العالمي في ظل ما شهده العالم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي والذي تلعب فيه الشركات الخاصة دورا كبيرا ومؤثرا مما يستدعي وضع رقابة على هذا الدور.

#### الفرع الأول: بلورة فكرة حوكمة الشركات –مفاهيم ونظريات–

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إفريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج، وما يمتلكه من قيم وأخلاق وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل إلى الميناء سالما أطلق على هذا الربان لقب "Good Governer" والتي تعني المتحكم الجيد، وعلى الرغم من الاستعمال الحديث لمصطلح حوكمة الشركات فإن ظهوره يعود لزمن بعيد، فالأساس النظري لهذا المصطلح يعود لنظرية الوكالة سنة 1932 التي برزت نتيجة الفصل بين ملكية رأسمال الشركة وإدارتها، حيث تعرف نظرية الوكالة بأنها "عقد يتم بموجبه لجوء مالك صاحب رأسمال الشركة إلى خدمات شخص آخر (إداري) لكي يقوم بدله ببعض المهام، وإذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية نجد أنه في سنة 1932 كان كل من Berle وMeans من أوائل من تناول قضية فصل الملكية عن التسيير، وكذلك تطرق كل من Meekling وJensen في سنة 1980 إلى مشكلة الوكالة حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع في المؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والتسيير، والتي تؤدي في الأخير إلى بروز تكاليف الوكالة من خلال عمليات الرقابة التي يفرضها المساهمون على المسيرين، وحسب فرضيات نظرية الوكالة فإن اختلاف الطبيعة السلوكية التكونية وكذلك الأهداف بين الإدارة والمساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بفضل تحقيق مصالحه وأهداف الشخصية أولا قبل مصالح الشركة، وذلك أن الوكلاء ما لم تتم مراقبتهم باستمرار سيفضلون مصالحهم الذاتية عن مصالح موكليهم، ولمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشوط العقد، يلجأ المساهمون بتعديل سلوك الإدارة السلبي للحفاظ على مصالحهم والحد من الفساد الإداري والمالي إلى اتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية داخلية تتمثل بمجالس الإدارة، رقابة مباشرة للمساهمين ورقابة تبادلية بين

المدراء، وكذلك أدوات رقابة خارجية تتمثل برقابة الأسواق المالية والرقابة المصرفية ورقابة الشركات الإستمرارية. (زغبة، عريوة، 2021، ص 368)

وقد تتعدد تعاريف حوكمة الشركات بين العديد من الاقتصاديين، ومن بين التعاريف المقدمة ما يلي:

تعرف حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة العلاقات التي تنظم في إطار العمل بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين فيها والأطراف ذوي العلاقة سواء الدائنين أو المتعاملين أو الموردين أو المدنيين وغيرهم". (الربيعي، 2018، ص 03)

أما منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD فقدمت تعريفا لحوكمة الشركات على أنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون شركة المساهمة وبذلك تعطي الحوكمة للمؤسسة الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيقها. (عبادي، 2015، ص 34)

مما سبق يمكن القول أن حوكمة الشركات هي مجموعة المبادئ التي تحدد العلاقة بين الإدارة وحملة الأسهم وتوزع المهام والواجبات على القائمين بإدارة الشركة، حيث يضمن الحفاظ على حقوق جميع الأطراف التي تكون لها علاقة بالشركة وبالتالي يتم المحافظة على قيمة الشركة.

**الفرع الثاني: حوكمة البنوك المفهوم، الأهمية وأسباب ظهورها**

**أولا– مفهوم الحوكمة البنكية**

تعددت تعاريف الحوكمة في البنوك ومن بين التعاريف المقدمة ما يلي:

تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتخذ من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والخاصة والمشتركة. (عبادي، 2015، ص 41)

من خلال التعريف السابق تبين أن دور مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك يتمثل في حماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، وأن الحوكمة في الجهاز المصرفي تنطبق على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة كذلك.

أما لجنة بازل للرقابة المصرفية فعرفت حوكمة البنوك على أنها "الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا بما في ذلك كيفية قيامه بما يلي: (زغبة، عريوة، 2021، ص 372)

- وضع استراتيجية البنك وأهدافه؛
- تحديد احتمال تعرض البنك للخطر؛
- إنجاز عمليات البنك اليومية؛
- حماية مصالح المودعين وتلبية التزامات المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الآخرين؛
- مواءمة أنشطة البنك مع التوقعات التي سيعمل بطريقة آمنة وسليمة لإنجازها مع السلامة والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

من خلال تعريف لجنة بازل يتضح أن الحوكمة البنكية هي مجموعة الطرق التي يتم من خلالها إدارة أعمال البنك من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.

أما بنك التسويات الدولية الذي يعمل تحت سلطة لجنة بازل للرقابة المصرفية فقد عرف حوكمة البنوك بأنها "الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل للقوانين والنظم السائدة وما يحقق مصالح المودعين.

من خلال التعريف السابق تبين أن الحوكمة البنكية هي عبارة عن مجموعة من الأساليب التي يتم من خلالها إدارة البنك من قبل مجلس الإدارة والإدلرة العليا.

**ثانيا– أهمية الحوكمة البنكية**

إن أهمية الحوكمة تكمن في تحقيقها لأهدافها، فتطبيق الحوكمة البنكية يؤدي إلى نتائج إيجابية والمساهمة في الإستقرار المالي. (سمية، 2017، ص 12)

ومن خلال من سبق يمكن إبراز أهمية الحوكمة البنكية في النقاط التالية:

- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ومراقبة العمليات التشغيلية للبنوك؛

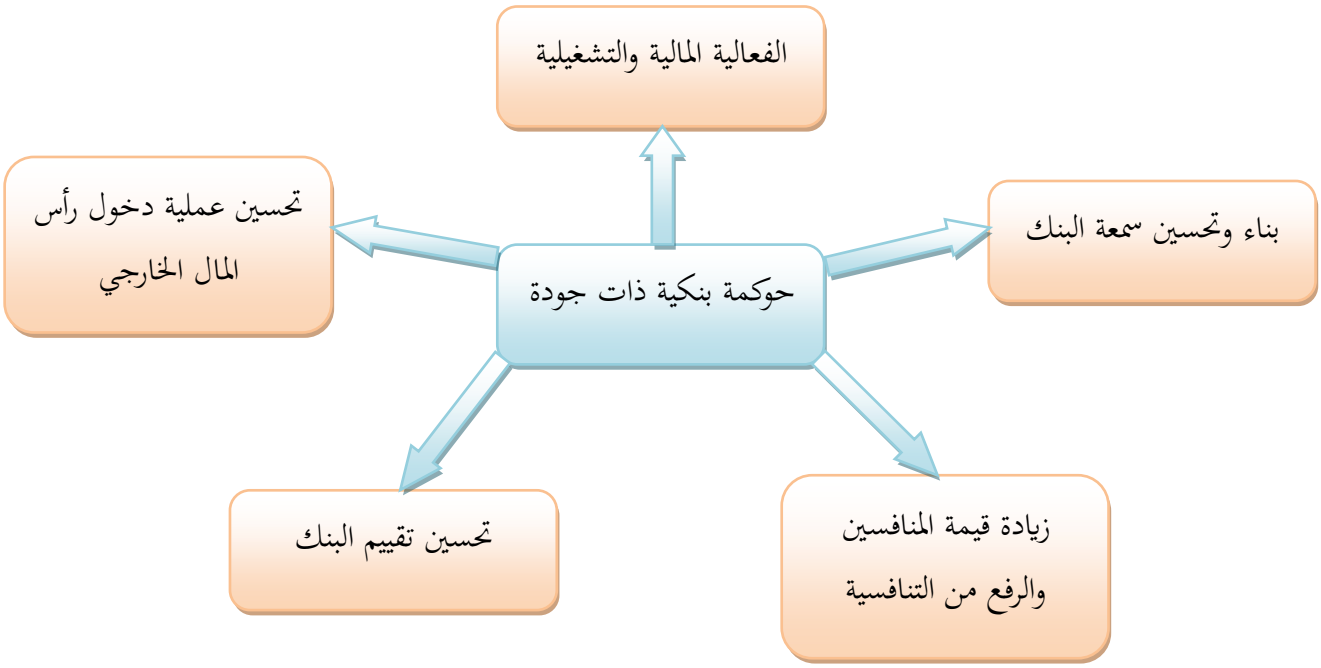
- تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في البنوك، في حين أن عكس ذلك يؤثر على الإستقرار الاقتصادي والمالي.

كما تهدف الحوكمة من خلال قواعدها وضوابطها إلى ما يلي:

- توفير الشفافية والعدالة مع حق مساءلة الإدارة؛
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين؛
- تحقيق الحماية لحقوق المودعين؛
- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك؛
- تحقيق رقابة مستقلة ومراجعة الأداء المالي للبنك؛
- الحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك.

وتزداد أهمية الحوكمة في البنوك، حيث تستفيد هذه الأخيرة من عدة مزايا نظرا لتطبيقها لمبادئ الحوكمة.

**الشكل رقم 1-1: مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة**




**المصدر**: (خنتوش، 2016، ص 05)

من خلال الشكل نلاحظ أن تطبيق حوكمة الشركات في البنك يؤدي إلى ما يلي: (خنتوش، 2016، ص 06)

- **الفعالية المالية والتشغيلية المثلى:** التي تنتج عن طريق تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة في النظام المصرفي، فالممارسات التي تتم بشفافية في ظل تحديد واضح للمسؤولية والمسائلة من شأنها الوصول بالبنك إلى تحقيق أهدافه، حيث تعتبر الأساس لبناء الثقة مع المساهمين والأطراف الأخرى؛
- **تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي:** ففي ظل زيادة المخاطر يسعى المستثمرون عند إقدامهم على الإستثمار إختيار الوجهة التي تتيح لهم معلومات أكبر عن المخاطر التي ستواجه إستثماراتهم، كما أن وجهة إستثماراتهم تتأثر بالجهة التي تتيح شفافية وإفصاح أكبر في أعمالها؛
- **تحسين تقييم البنك:** من خلال تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة عن صورة البنك وذلك لمنعها حالات الفساد الإداري والمالي؛
- **زيادة قيمة المساهمين والرفع من التنافسية:** من خلال القضاء على الفساد الذي يؤدي إلى تخفيف موارد البنك ومحور قدرته التنافسية، كما أنها تضمن حقوق الأقلية ضمن مبادئها وتضمن لهم المعاملة المتكافئة؛
- **بناء وتحسين سمعة البنك:** عن طريق الإفصاح عن العلاقات الداخلية في البنك وتحديد المسؤوليات، وهو ما يعطي صورة واضحة عن عمل البنك.

**ثالثا– أسباب ظهور الحوكمة البنكية**

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة بسبب عدة من الأسباب تتمثل فيما يلي: (عبادي، 2015، ص44)

- توفر الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشأة بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهميها؛
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين متمثلين في الجمعية العمومية؛
- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المنشأة لتحقيق الأهداف العامة للمدى الطويل؛
- تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والإجتماعية السائدة؛
- تشجيع المنشآت على الإستخدام الأمثل لمواردها بأكمل السبل الممكنة؛
- توفير إطار يساعد على تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولين.

**الفرع الثالث: ركائز ومحددات حوكمة البنوك**

**أولا– ركائز حوكمة البنوك:** إن أهم الركائز الخاصة بحوكمة البنوك ما يلي: (خنتوش، 2016، ص 10)

**1– السلوك الأخلاقي**

أسس هذا المرتكز على البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في المصارف، والتي تحدد النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات والتي تتمتع بدورها:

- التربح الوظيفي (الرشوة)؛
- تسريب بيانات الزبون؛
- تعارض المصالح.

فضلا على أنها تحد من تلك النشاطات والعلاقات التي تحجب دور الحوكمة المؤسستية كالإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين في المصرف أو أي تعاملات تفضيلية لأي من المقربين من المسؤولين.

ويركز بعض الباحثين على أهمية مواثيق الشرف والمواثيق الأخلاقية للعمل على الرغم من أنها ليست في قوة القوانين واللوائح من ناحية الإلتزام بها، لكنها تغطي إحتمالات التحايل على الأعراف والتقاليد المهنية والإجتماعية، بل تعد غاية في الأهمية في بناء إطار الحوكمة المؤسسية، وكذلك كونها تتعامل مع الجانب المضيء في الإنسان من منطلق الطاقة والإختيار وليس من منطلق الإكراه والإلتزام.

**2– الرقابة والمساءلة**

يتحتم وجود إطار فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة في أداء المصارف، عل أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح ويقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، ويوفر هذا المرتكز الدور الفاعل للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة المصارف، وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليست داخلية (النظم والقوانين الداخلية) والخارجية (المراجعين الخارجيين) فحسب، بل هناك أطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة كهيئة سوق المال، البنك المركزي، البورصة، الغرف التجارية والصناعية وكل من له مصلحة.

### 3- إدارة المخاطر

برزت الحاجة الملحة إلى الإعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأوراق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنلوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية اللذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على حد سواء.

وقد أدى تطور النظام المصرفي منذ بداية الثمانينات إلى تعرض البنوك إلى درجات مخاطرة عالية في نفس الوقت، مما إستوجب تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها المصرف، والتي تعد من أهم ركائز الحوكمة المصرفية ذلك أن تقليل المخاطر يعتبر من أهم أهداف الحوكمة.

### 4- الكفاءات والمهارات

يعد توافر عدد من الإستراتيجيين المؤهلين في المصرف مع وجود كفاءات تتمتع بالمهارات اللازمة التي حددها مجلس الإدارة وأيضا وجود أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بالإستقلالية الكافية والمعرفة الفنية ركيزة لا يستهان بها في دعم العمليات المصرفية وتعزيز أدائه المالي، ويتطلب هذا أن يتصف أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام معبرا عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين، وذلك من خلال الإستفادة من تجارب المؤسسات المالية الأخرى في الإدارة التي من شأنها تطوير الخطط الإستراتيجية نظرا لتزايد تعقيد العمل المصرفي وتسارع وتيرة التغيير في الأسواق المالية وممارستها.

### 5- الهيكل التنظيمي

يكفل وجود هيكل تنظيمي للمصرف تحديدا دقيقا لمدى فعالية وواجبات نظام الحوكمة المصرفية، لذا يشير مصطلح الهيكل التنظيمي إلى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمصرف، ويحدد كيفية توزيع مهام المصرف وكيفية الحصول على موارده فضلا عن كيفية تقرير العلاقات وتحديد المستويات في السلم التنظيمي، ويوضح أن التقسيمات والتنظيمات فضلا عن الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المصرف، كذلك يبين الإطار العام للصلاحيات والمسؤوليات وإجراءات تفويضها، أيضا هو الذي يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامه، ويفرض على المصرف إختيار أعضاء إدارة كفؤ وقادرين على أن يجمعوا بين أيديهم كل خيوط النجاح والإبتكار، كما أن توفر ذلك يضمن وجود ركيزة مهمة لبناء نظام حوكمة مؤسسية جيدة في المصارف.

**6- التشريعات والأنظمة القانونية**

تسهم التشريعات والأنظمة القانونية في تعزيز وتدعيم البنية العامة لنظام الحوكمة المؤسسية من خلال قولبة الأطر العامة لعناصر هذا النظام، والمتابعة المستمرة لمخرجاته بإعتبار أن البيئة التشريعية هي الأساس في تطوير ممارسات هذا النظام وتطبيقه، إذ تتناول تلك التشريعات والأنظمة رسما دقيقا وملزما لحدود عناصره وأطره العامة بما يكفل توفير مجموعة من الأدوات اللازمة لتعزيز الممارسة العادلة للحقوق وتحديدا واضحا لأنظمة السلوك الداخلي في المصارف.

**ثانيا- محددات حوكمة البنوك:** يمكن تحديد مجموعتين من المحددات يتوقف عليها التطبيق السليم للحوكمة في القطاع البنكي تتمثل فيما يلي: (بن عمارة، عطية، 2013، ص ص 200-201)

**1- المحددات الداخلية:** تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف، وتشمل المحددات الداخلية ما يلي:

**- المساهمون (حملة الأسهم):** يلعب المساهمون دورا هاما في مراقبة أداء البنوك كوم يوفرون رأس المال الضروري ويملكون سلطة قوية فلهم صلاحية تعيين أو فصل مجلس الإدارة، كما أنه لا يمكن إتمام بعض الصفقات إلا بموافقتهم؛

**- أصحاب المصالح:** هم الأطراف الذين لهم علاقة بالبنك وليس بالضرورة أن يكونوا من حملة الأسهم، مثل المودعين وعملاء البنك والعمال والموظفين داخل البنك والموردين، المساهمين الحاليين والمتوقعين، المستثمرين ومؤسسات المجتمع المدني بصفة عامة من اهتماماتهم الأولى ازدهار البنك لأن ذلك يحقق لهم مصالحهم؛

**- مجلس الإدارة:** وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد سلامة موقف البنك؛

**- الإدارة التنفيذية:** لابد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا الأخلاقيات المهنة؛

**- المراجعين الداخليين:** لهم دور هام جدا في تقييم عملية إدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف ومنع حالات الغش والتزوير وضماهم لتزاهة ودقة التقارير المالية.

**2- المحددات الخارجية:** تتمثل المحددات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيون على البنك، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة، حيث يشكل هذا المصدر جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على البنك من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، وتضم ما يلي:

**- التشريع والقوانين:** غالبا ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض؛

**- الجمهور:** لهم دور جد فعال في تطبيق الحوكمة في القطاع البنكي لأن على المتعاملين في السوق تحمل ما عليهم من مسؤوليات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم، وحتى يستطيعوا فعل ذلك هم بحاجة لتوفر كل من الشفافية والإفصاح في كل المعلومات المالية، ويمكن تقسيمهم إلى:

**أ- المودعين:** دورهم الأساسي يتمثل في الرقابة على أداء الجهاز البنكي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم في حالة ما إذا رأوا أن البنك أصبح يجازف بتحمل مخاطر كبيرة؛

**ب- شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** هي مؤسسات تساعد على دعم الالتزام في السوق إذ تقوم بالتأكد من توفر المعلومات الضرورية لصغار المستثمرين الأمر الذي يزيد من درجة الشفافية في المعلومات المالية ودعم حماية المتعاملين في السوق؛

**ج- وسائل الإعلام:** تساعد على نشر المعلومات اللازمة ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق إضافة إلى تأثيرهم على رأس المال وذلك لقيامها بممارسة ضغوطات على البنك تجبره على ذلك.

**المطلب الثاني: حوكمة البنوك من منظور الهيئات الدولية**

توجد العديد من الهيئات الدولية التي تنظم عمل البنوك وفق مبادئ الحوكمة البنكية، ومن أهمها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية ولجنة بازل، وسنعرض في هذا المطلب حوكمة البنوك من منظور الهيئات الدولية.

**الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية**

وضعت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999 وتم تعديلها سنة 2004، وأوضحت المنظمة المبادئ كالتالي: (رياض، أصلان، 2015، ص ص 45-46)

**المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات**

يجب أن يتوفر إطار للحوكمة يعمل على تشجيع شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتماشى مع أحكام القانون ويوضح المسؤوليات المختلفة الخاصة بالسلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

**المبدأ الثاني: حفظ حقوق كل المساهمين**

تشمل نقل ملكية الأسهم وإختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في إجتماعات الجمعية العمومية.

**المبدأ الثالث: المعاملة العادلة أو المتكافئة للمساهمين**

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما يجب أن تتوفر الفرصة لجميع المساهمين للحصول على تعويض مناسب عن التقصير في حقوقهم.

**المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات**

يجب أن يدرك إطار حوكمة الشركات حقوق الأطراف ذوي المصالح وتشجيع التعاون الفعال بين المؤسسات والأطراف ذوي المصالح في خلق الثورة والوظائف الإستثمارية لمؤسسات تتمتع بالحصانة المالية.

**المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية**

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح في الوقت المناسب وبدقة عن جميع الأصول ذات الأهمية وذات العلاقة بالشركة بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، الملكية وحوكمة الشركات.

**المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة**

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات التوجه الإستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة والمجلي الإشرافي، وضمان مسائلة مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي أمام الشركة والمساهمين.

**الفرع الثاني: مبادئ حوكمة البنوك وفق لجنة بازل**

في سنة 2006 أصدرت لجنة بازل نسخة محدثة بعنوان "تعزيز إتحاد الحوكمة لأجل تنظيم البنوك" يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

**المبدأ الأول:** ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك؛ (حبار، 2011، ص 86)

**المبدأ الثاني:** ينبغي على مجمل المدراء الموافقة للإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمته التي يتم الإبلاغ عنها في جميع أنحاء المنظمة؛ (معاريف، شيخي، 2015، ص 48)

**المبدأ الثالث:** على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين، وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات؛

**المبدأ الرابع:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس، وأن يمتلك المسؤولون بالبنك المهارات الضرورية لإدارة الأعمال بالبنك، وأن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية؛ (عبادي، 2015، ص 84)

**المبدأ الخامس:** ينبغي على المجلس والإدارة العليا إستعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية؛ (عبادي، خوالد، 2012، ص 12)

**المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسيات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف إستراتيجية البنك في الأجل الطويل؛ (زغبة، عريوة، 2021، ص 373)

**المبدأ السابع:** تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية؛

**المبدأ الثامن:** يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها. (محمد مهدي، 2019، ص 71)

**الفرع الثالث: دور لجنة بازل في إرساء حوكمة البنوك**

للجنة بازل دور فعال في إرساء الحوكمة داخل البنوك من خلال إتفاقياتها الثلاثة:

## 1- إتفاقية بازل 01

قامت لجنة بازل إدراكا منها بأن سلامة القطاع البنكي يتوقف على حسن مواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك، بإصدار إتفاقية كفاية رأس المال سنة 1988، حيث حدد نسبة 8% كحد أدنى من كفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الإئتمان في البنوك، ويتمثل الهدف الرئيسي لهاته الإتفاقية وقف الهبوط المستمر في رأس المال للبنوك العالمية وتسوية الأوضاع بين البنوكالعاملة على المستوى الدولي. (بولمعيزة، 2018، ص 60)

### 1-1- أهداف إتفاقية بازل 01

تهدف أهداف إتفاقية بازل 01 إلى ما يلي: (بوعيشاوي، عليش، 2019، ص 79)

- تقرير حدود دنيا لكفاية رأس مال البنوك؛
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على الأعمال؛
- تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات وأساليب رقابة السلطات النقدية المتمثلة في كثير من الأموال في البنوك المركزية ومن ثم محافظة هذه البنوك المركزية.

### 1-2- التعديلات التي أدخلت على إتفاقية بازل 01

قامت لجنة بازل بإدخال بعض التعديلات على إتفاقية بازل 01 سنة 1996 وأصبحت جاهزة للتطبيق سنة 1998، وكانت هناك مجموعة من الأسباب وراء هذه التعديلات من أهمها ما يلي: (مرابط، 2011، ص 35)

- أصبحت البنوك قادرة على وضع نماذج داخلية خاصة بها لقياس وإدارة مختلف المخاطر ويمكن الإعتماد عليها لتحديد مقدار رأس المال المناسب لها؛
- تنوع المخاطر التي تواجهها البنوك كمخاطر أسعار الفائدة، أسعار الصرف، مخاطر التشغيل، مخاطر السيولة، المخاطر القانونية وغيرها مما يتطلب توفير رأس مال إضافي لمواجهتها.

## 2- إتفاقية بازل 02 ودورها في إدارة المخاطر المصرفية

ينظر إلى إتفاق بازل 02 في إطار الحاكمية للمصارف الدولية بأنه خطوة هامة بإتجاه تكوين مدخل شامل لقياس وإدارة المخاطر المصرفية في بيئة تتميز بتطور وزيادة الأدوات المالية الجديدة وصولا إلى تحقيق الإتساق بأكبر درجة ممكنة بين حجم رأس المال المطلوب وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف. (سليمان، 2014، ص 44)

### 2-1- دعائم إتفاقية بازل 02

تقوم هذه الإتفاقية على ثلاثة دعائم رئيسية هي:

**الدعامة الأولى: المتطلبات الدنيا لرأس المال**

حيث تم تحسين تحسين طرق المخاطر فيما يتعلق بمخاطر الإئتمان، إلا أن مخاطر السوق لم يرد ذكرها كما تمت إضافة مخاطر جديدة كانت مهملة في الإتفاقية الأولى وهي مخاطر التشغيل.

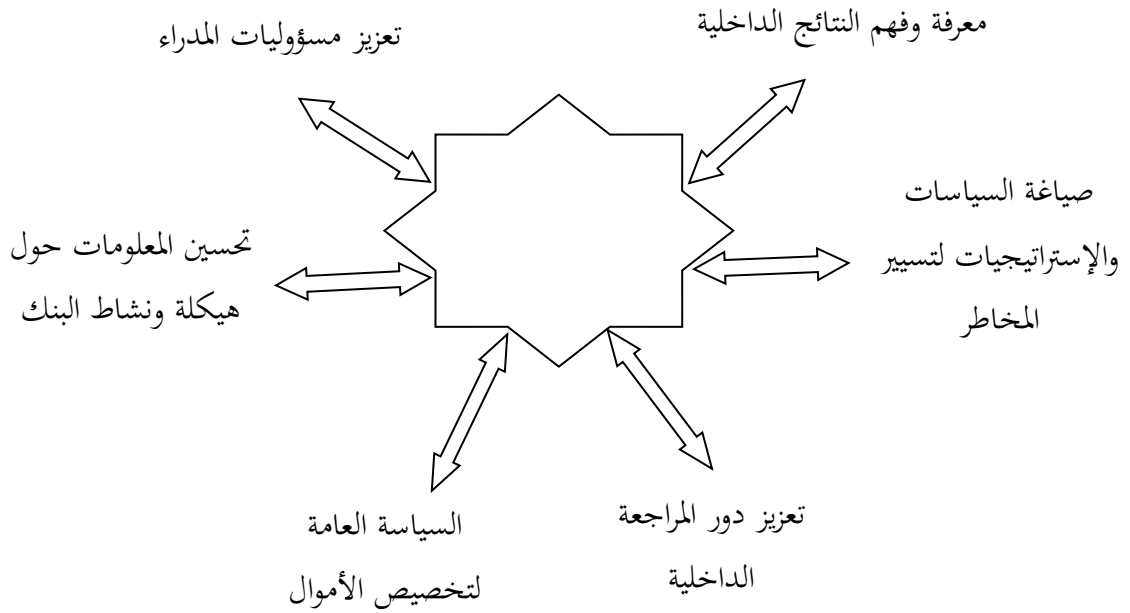
**الدعامة الثانية: المتابعة من قبل السلطات الرقابية**

على السلطات الرقابية والمتمثلة في البنوك المركزية أن تتأكد من أن يكون للبنك إجراءات داخلية لتقييم رأس المال ويعمل على تحديد مستويات محددة له تتناسب مع المخاطر التي يتعرض لها البنك، وذلك حتى تتمكن السلطات الرقابية من القيام بعملية المراجعة الرقابية والإشرافية.

**الدعامة الثالثة: الإفصاح عن المعلومات للمشاركين في السوق**

دعت الإتفاقية الجديدة إلى زيادة درجة الإفصاح والشفافية في البنوك خاصة فيما يتعلق برأس مال المخاطر التي يتعرض لها والتي تهدد سلامتها. (خصاونة، 2008، ص 125)

**الشكل رقم 1-2: العامل المشترك للدعائم الثلاثة للجنة بازل 02**




**المصدر: (حبار، أين السنة، ص 87)**

من خلال الشكل يمكن إستخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء البنكي الذي يعتبر عملية رقابة على مراحل العمليات التي يقوم بها البنك بداية من تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها في حدود مواردها المتاحة إلى غاية التأكد من تحقيق الأهداف فعلا.

### 3- إتفاقية بازل 03

سنة 2009 ونتيجة للأزمة المالية العالمية التي عصفت بالنظام المالي منذ أواخر سنة 2007 والتي طالت أكبر المؤسسات المالية والشركات، دعت بشكل عاجل زعماء الجهات التنظيمية ومسؤولي البنوك المركزية إلى العمل على وضع لوائح أكثر صرامة بخصوص رؤوس الأموال المصرفية في أعقاب الأزمة المالية العالمية التي نتجت جزئيا عن تعاملات غير آمنة للبنوك، وبهدف خفض آثار أية أزمة مالية مستقبلية وهي ما تعرف بإتفاقية بازل 03. (بولمعيزة، 2018، ص 63)

### 4- دور لجنة بازل في إرساء الحوكمة المصرفية

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 1999 وثيقة حول سبل تحسين الحوكمة في المؤسسات المصرفية، جاءت هذه الوثيقة بأبرز ممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنك ضمن سبعة مبادئ أساسية كما تضمنت الوثيقة عناصر البيئة الداعمة الحكم المؤسسي السليم ودور المراقبين وواجباتهم في عملية الحوكمة المؤسسية للبنوك.

**أ- بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل:** من الصعب على البنك ان يقوم بأعمالها بدون أهداف إستراتيجية أو قيم موجهة خاصة به، فإن مجلس إدارة البنك يجب ان يبني الإستراتيجيات التي توجه نشاطه، كما انه يجب ان يوجد القيم الخاصة به، وأيضا على مستوى الإدارة العليا والموظفين، وفي هذه القيم يجب ان تحرر النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح وفي توقيته الصحيح حول المشكلات الحاصلة، وتحديدا من الهام جدا ان تمنع هذه القيم الفساد والرشوة في أعمال البنك سواء على صعيد الصفقات الداخلية أو الصفقات الخارجية.

**ب- وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة:** إن مجلس الإدارة الفعال والكفء يحدد دائما الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة به، كما للإدارة العليا، كما أنه يدرك أن خطوط المسؤولية والمحاسبة غير المحددة وغير الواضحة أو التشابك بين هذه الخطوط قد تزيد من تفاقم مشكلة معينة، والإدارة العليا مسؤولة عن إيجاد البنية المحاسبية بالنسبة الموظفين، بأنهم مسؤولون أساسا تجاه مجلس الإدارة على أداء البنك.

**ج- ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعيتهم:** إن مجلس الإدارة مسؤول أساسا عن العمليات والسلامة المالية للبنك، وهذا المجلس يجب أن يتلقى مشكل دوري المعلومات الكافية لكي يستطيع الحكم على أداء الإدارة ولابد لعدد فعال من أعضاء المجلس أن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم بشكل مستقل عن آراء الإدارة أو المساهمين الكبار أو الحوكمات، وأن وجود مدراء مؤهلين وأكفاء ضمن مجلس الإدارة لكن لا ينتموا إلى تشكيلة الإدارة العامة، يمكن أن يعزز بالإستقلالية والموضوعية في وضع القرارات العليا للمؤسسة ومتابعة تنفيذها.

**د- ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا:** تعتبر الإدارة العليا مكونا أساسيا للحكم المؤسساتي فبينما يقوم مجلس الإدارة بمهمة التحقق والتوازن بالنسبة لعمل المدراء الكبار، كذلك فإن هؤلاء المدراء يجب أن يكون لديهم رؤية بعيدة النظر بالنسبة لمدراء الأقسام المختلفة في البنك، حتى البنوك الصغيرة جدا، فإن قرارات الإدارة الأساسية يجب أن تصنع من قبل أكثر من شخص واحد.

**هـ– الإستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون:** إن دور المراجعين حيوي بالنسبة لعملية الحكم المؤسسي ولكن تعزيز فعالية مجلس الإدارة والإدارة العليا تكون من خلال:

- إدراك أهمية عملية المراجعة وتوضيح هذه الأهمية ضمن البنك؛
- إتخاذ إجراءات تكفل تعزيز استقلالية وحرية عمل المراجعين؛
- إستغلال نتائج المراجعة بشكل فعال وبالتوقيت اللازم؛
- إنخراط المراجعين الخارجيين في عملية الحكم على فعالية الضبط الداخلي؛
- مطالبة الإدارة بتصحيح مناسب للمشكلات التي يحددها المراجعون.

**و– ضمان تشكيل أساليب المكافأت من القيم الأخلاقية البنك ومن المحيط الرقابي والإستراتيجي** إن الفشل في ربط التعويضات التشجعية أو الحافز بإستراتجية البنك يمكن أن يؤدي إلى أو يشجع المدراء على تصميم أعمال البنك على أساس الحجم / أو الربحية قصيرة الأجل، مع إعارة أهمية أقل لمسألة أثار المخاطر القصيرة أو طويلة الأجل، وهذا ليتجلى بصفة واضحة في أعمال المتاجرين أو المتداولين بالأوراق المالية أو مسؤولين الإئتمان، ويمكن أن يؤثر سلبا على أداء الموظفين المساندين الآخرين.

**ي– العمل والسير بحوكمة المؤسسات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف:** كما هو محدد في ورقة عمل لجنة بازل حول " تعزيز الشفافية المصرفية، من الصعب أن يحمل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا المسؤولية وأن يتم محاسبتهم عن أعمالهم أو أدائهم في حال وجود نقص في الشفافية وهذا يحمل في ظروف يكون فيها أصحاب المصالح في المؤسسة واللاعبين في السوق والجمهور العام غير قادرين على استلام معلومات كافية في البيئة والأهداف الخاصة بالبنك ليكونو معها قادرين على الحكم على فعالية المجلس والإدارة العليا في إدارة البنك.

### ❖ توافر بيئة داعمة للحكم المؤسسي المصرفي السليم:

تدرك لجنة بازل بأن المسؤولية الأساسية للحكم المؤسساتي الجيد ترتكز على مجلس الإدارة العليا في أي بنك مع ذلك هناك مجموعة من الطرق التي تدعم الحكم المؤسساتي بما فيها:

- الحكومات من خلال القوانين؛
- أجهزة الرقابة على أسواق الأوراق المالية والبورصات من خلال متطلبات الإدراج والإفصاح؛
- المراجعون من خلال معايير المراجعة على الاتصالات الجارية بين مجلس الإدارة العليا والمراقبين؛

- منظمات القطاع المصرفي، من خلال المبادرات المرتبطة بمبادئ القطاع الإداريو الإتفاق على وتعميم الممارسات السليمة.

❖ **دور المراقبين:**

إن المراقبين يجب أن يكونو على دراية بأهمية الحكم المؤسسي وتأثيره على أداء البنك ويجب أن يتوقعو قيام البنوك بتطبيق هيكليات تنظيمية معادلة التحقق والتوازن الملائمة ،. ولابد أن تؤكد أطر العملية الرقابية مبادئ المحاسبة والشفافية، وعلى المراقبين أيضا واجب تحديد ما إذا كان مجلس الإدارة العليا للبنوك الفردية يدركون حقيقة قيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم المنوطة لهم. (حبار، 2011، ص ص220، 225).

## المبحث الثاني: تحليل عناصر الحوكمة في تعزيز الأداء البنكي

تعتبر عملية تقييم الأداء آلية ضرورية لمعرفة وضع البنك حتى تتسنى له القدرة على مواجهة إلتزاماته إتجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، لكن في ظل التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي وإحتدام المنافسة بين البنوك وتعرضها للأزمات المالية سواءا في الدول المتقدمة أو النامية، أصبح تبني معايير حوكمة البنوك أمرا مهما في كسب ثقة الجمهور وسلامة النظام المصرفي، والتي تكب بدورها أهمية كبيرة لتحقيق الأداء الأمثل للبنوك.

وسوف نتطرق في المبحث إلى التعرف على الأداء المالي بصفة عامة ويضم الأداء المالي بصفة خاصة في البنوك.

### المطلب الأول: ماهية الأداء البنكي

يهدف تقييم الأداء البنكي إلى قياس كفاءة البنوك في إستخدام الموارد المتاحة لديها،كما له أهمية خاصة حيث تبين نقاط قوة وضعف البنك.

#### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء البنكي

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء البنكي يجب معرفة مفهوم الأداء بصفة عامة.

**أولا– مفهوم الأداء**

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance والتي تعني وضعية الحصان في السباق، بعد ترجمتها للغة العربية منحت حقلا واسعا للتطبيق، فيعرف الأداء من خلال عدة معايير منها: وضعية المنظمة بالنسبة للمنافسة، القدرة على الإبداع، عدد الزبائن الذين ابتعدوا عن التعامل مع المنظمة، نسبة العقود المبرمة وغيرها، بالرغم من الكم الهائل الذي تتخذه كلمة الأداء من معاني، إلا أنه يمكن إرجاعها إلى أحد المعاني المبدئية التالية:

**Bourguignan 1995**: "الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن" (زيدي، 2016، ص 03)

**ثانيا– تعريف تقييم الأداء البنكي**

وردت عدة مفاهيم لعملية تقييم الأداء المالي نذكر منها ما يلي:

– تقييم الأداء المالي هو تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدني التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة، تمتد إلى مدى متوسط، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والإستمرار في مستوى الأداء؛ (بومصباح، 2021، ص 221)

– يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية إلى قياس مدى كفاءتها في إستخدام الموارد المتاحة لها؛

– أما على المستوى الإستراتيجي فإن تقييم الأداء هو تشخيص لنقاط القوة والضعف بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط إدارة أصول وخصوم البنك. (زيدي، 2016، ص 03)

**الفرع الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء المالي للبنوك**

الجدير بالذكر أن عملية تقييم أداء البنوك تحظى بأهداف وأهمية بارزة وكبيرة في جوانب ومستويات مختلفة وعديدة يمكن إبرازها فيما يلي: (بعزيز، 2018، ص 24)

- يبين تقييم الأداء المالي للبنوك قدرة البنك على تنفيذ الأهداف المخطط لها من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الإنحرافات وإقتراح المعالجات اللازمة لها مما يعزز أداء البنك لمواصلة البقاء والإستمرار في العمل؛
- يساعد تقييم الأداء المالي في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته وذلك من خلال متابعة نتائج الأداء الفعلي زمنيا من مدة لأخرى، ومكانيا بالمقارنة مع البنوك المماثلة الأخرى؛
- يظهر تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للبنك ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزه الإستراتيجي؛
- تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الملائمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبنية التنافسية للبنك؛
- يقدم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات عن أداء البنك وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزها؛
- يوضح تقييم الأداء المالي كفاءة تخصيص وإستخدام الموارد المتاحة للبنك؛
- يقدم تقييم الأداء المالي إيضاحا للعاملين حول كيفية أداء مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح المستهدف الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

**الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء البنكي**

يتم تقييم الأداء المالي للبنوك من خلال مجموعة من المؤشرات المالية من أجل الوقوف على مدى قدرتها على استخدام مواردها بكفاءة وتتمثل هذه المؤشرات في الآتي: (محمول، موصو، 2019، ص 124)

**1- مؤشرات الربحية**

يقيس نسب أو مؤشرات الربحية مدى تحقيق البنك للمستويات المتعلقة بالأداء، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذها البنك ويتم قياس ربحية البنك من خلال المؤشرات التالية:

**1-1- معدل العائد على إجمالي الأصول ROA**: يعتبر معدل العائد على الأصول معدل كلاسيكي لقياس كفاءة البنوك، فهو يقوم بتقييم وقياس قدرة البنك على توظيف الأموال توظيفا أمثلا يقيس كفاءة البنك في إستخدام إجمالي أصوله، ومن خلال هذا المؤشر يمكن قياس الدخل الصافي لكل وحدة نقدية من متوسط الأصول التي إمتلكها خلال هذه الفترة، ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\mathbf{ROA=}\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأصول إجمالي}}$$

**1-2- معدل العائد على حقوق الملكية ROE**: يقوم هذا المؤشر بقياس العائد على إستثمار أموال المالكين ويمثل مقياسا للأداء الكلي للبنك بما فيه التشغيلي والمالي، كما يبين مدى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه البنك من إستثمار أموال المالكين، ويعد معيارا لتعظيم ثروة المالكين كما تعمل البنوك على زيادته بما يتناسب وحجم المخاطر، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\mathbf{ROE=}\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

**1-3- هامش الربح**: يقوم هذا المؤشر بقياس الدخل الصافي المحقق لكل وحدة نقدية واحدة من إجمالي الإيرادات، فهو يبين مدى كفاءة البنك في تسيير ومراقبة التكاليف ويحسب كالتالي:

$$\mathbf{هامش\ الربح=}\frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{إجمالي الإيرادات}}$$

**1-4- ربحية السهم EPS**: يمثل ربحية السهم من نصيب السهم العادي من الصافي الذي يؤول إلى حمله الأسهم العادية، إذ تسير إلى مقدار صافي الدخل المكتسب لكل سهم من الأسهم العادية المصدرة للبنك، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\textbf{ربحية السهم} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي عدد الأسهم العادية}}$$

## 2- مؤشرات السيولة

تستخدم هذه المؤشرات كأدوات لتقييم المركز الإئتماني للبنوك والذي يعبر عليه عادة عن مدى قدرة البنك بالوفاء بإلتزاماته قصيرة الأجل، ونذكر من مؤشرات السيولة ما يلي:

**2-1- النسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات**: تقيس هذه النسبة نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في البنك، وزيادة هذه النسبة تعني توفر أرصدة نقدية من دون تشغيل البنك مما يقلل من العائد النهائي المتوقع، ونقص النسبة النقدية عن معدلاتها النمطية يعني مواجهة البنك لأخطار عدة مثل حظر السحب وخطر التمويل، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{النسبة النقدية}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

**2-2- المعدل النقدي**: يشير هذا المعدل إلى قدرة البنك على تلبية إلتزاماته النقدية المتوفرة لديه في الصندوق وأرصدته لدى البنوك الأخرى، ويجب تجنب الإفراط في الإرتفاع أو الإنخفاض في هذا المعدل، ويحسب وفق العلاقة الموالية:

$$\frac{\text{النسبة النقدية}}{\text{رأس مال الودائع}}$$

## 3- مؤشرات ملائمة رأس المال

هذا النوع من المؤشرات يعطي نسب دقيقة حول الوضع المالي للبنك على المدى الطويل، كما يبين قدرة البنك على تسديد ديونه وإلتزاماته طويلة المدى، وهي بالتالي مقدار مساهمة الديون إلى رأس المال، وهناك عدة مؤشرات منها:

**3-1- مؤشرات حقوق الملكية إلى إجمالي الموجودات:** يبين هذا المؤشر مدى كفاية حقوق المالكين لمواجهة الإستثمارات في الموجودات الثابتة، كما يعتبر هذا المؤشر دليل على نوع التمويل الذي يحتاجه البنك مستقبلا، وتحسب بالعلاقة الموالية: (غزال، 2015، ص 20)

$$\frac{\text{حقوق المكية}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

**3-2- مؤشر حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع:** تبين هذه النسبة إلى أي مدى تعتمد المؤسسة البنكية على حقوق الملكية كإحدى مصادر التمويل، كما تقيس قدرتها على رد الودائع التي حصلت عليها من الأموال المملوكة لها، فإرتفاع هذه النسبة دليل على إرتفاع أمان المودعين، ويمكن حسابها كما يلي:

$$\frac{\text{حقوق المكية}}{\text{إجمالي الودائع}}$$

**3-3- مؤشر حقوق الملكية بالنسبة إلى إجمالي الإستثمارات:** حيث تقيس مدى قدرة المؤسسة البنكية على إدارة مخاطر الإستثمار بأنواعه، فإنخفاض قيمة الإستثمارات لأي سبب يؤثر في حقوق الملكية وإلتزامات المصرف تجاه الغير، وتحسب كالتالي: (شعوبي، التجاني، 2015، ص ص 35-36)

$$\frac{\text{حقوق المكية}}{\text{إجمالي الإستثمارات المالية}}$$

**4- مؤشرات توظيف الأموال:**

تستهدف هذه المؤشرات الحكم على كفاءة البنك في توظيف الأموال المتاحة له في المجالات المختلفة في إطار السياسات الإئتمانية للبنك وسياسة إستخدام الأموال، وتقيس هذه المؤشرات أداء البنوك في إستخدام الأموال المتاحة وإنتاجية العمالة والعائد الذي حققه البنك نتيجة للإستثمارات في مختلف المجالات، ومن أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة البنك في توظيف الأموال ما يلي:

**4-1- مؤشر إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الإستثمارات:** يبين هذا المؤشر كفاءة البنك في الإستثمار وكلما إرتفع هذا المؤشر إرتفعت معه حصيلة الإيرادات التي يحصل عليها البنك من الإستثمارات المختلفة، وبذلك فإن هذا المؤشر يعتبر

من بين أهم المؤشرات التي يجب على البنك أن يراقبها بإستمرار وأن يرفعه دائما لأن ذلك يعني التوجه بالإستثمار نحو أفضل الحالات، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الإستثمارات}}$$

**4-2- مؤشر الإيرادات إلى إجمالي الموجودات:** يوضح هذا المؤشر كفاءة البنك التجاري في تشغيل الموارد المتاحة وكفاءته في تشغيل الإمكانيات البشرية والمادية الأخرى في أداء الخدمات البنكية كافة التي تشمل عائدها أو جزء منها في العمولات والفوائد المحققة، وكلما زاد هذا المعدل كان ذلك دليلا على الإستغلال الأمثل والسليم لتلك الموجودات وتحسب كالتالي: (غزال، 2015، ص ص 21-22)

$$\frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

**المطلب الثاني: الحوكمة والأداء البنكي، أي علاقة**

**الفرع الأول: متطلبات تطوير الحوكمة البنكية**

يوجد مجموعة من العناصر الأساسية الواجب توافرها لدعم تطبيق الحوكمة بشكل فعال داخل البنوك وهي: (حمدي، 2019، ص 789)

**1- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في البنك**

**1-1-** على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه كذلك تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواءا تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو ببقية الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآتية للمشاكل التي تعترض البنك وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواءا بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية؛

**1-2-** على مجلس الإدارة ضمان قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة، ومن الأمثلة على ذلك:

- منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة، التنازل عن العمولة أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات؛
- إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة الشروط الواجب توفرها عند منح القروض(فمثلا يجب أن يتم منح القرض الداخلي للعاملين بالبنك وفقا لشروط السوق وأن يقتصر على أنواع محددة من القروض مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين)؛

**2- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولين في البنك**

يجب على مجلس الإدارة الكفئ أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الإعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك؛

**3-** ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواءا داخلية أو خارجية

يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن عملية حوكمة الشركات وإشتراك البنوك فيها تعتبر سمة مميزة للنظام الألماني مثله مثل إشتراك العاملين، ففي سنة 1988 كان ممثلوا أكبر تسعة بنوك يشغلون 94 مقعدا في المجالس الإشرافية في 96 شركة من بين أكبر 100 شركة، ويشغل أكبر البنوك الألمانية (دويتش بنك ودويسدن بنك) أكثر من 61% من كافة مقاعد البنوك في الشركات، حيث يشغل أعضاء اللجنة الإدارية بدويتش بنك وحدهم أكثر من 37% من هذه المقاعد، ولا تأتي غالبية تمثيل البنوك من حقوق ملكيتها للشركات إذ أن البنوك لا تمتلك أكثر من 5% من كافة الأسهم على الرغم من أن هذه الملكية تتجاوز بالنسبة لبعض الشركات على 25% من إجمالي الأسهم، وتمثل البنوك مجتمعة أكثر من 80% من الأصوات في إجتماعات الجمعيات العمومية.

حيث يوجد ما لا يزيد عل 3% من المساهمين الأفراد ممن يمارسون حقهم في توجيه البنوك إلى كيفية إستخدم أصواتهم، وبصفة عامة توجد البنوك كمجموعة في وضع يتيح لها تحديد تكوين المجالس الإشرافية وإيقاف أية تغيرات في بنود ولوائح عدد كبير من الشركات الألمانية، وبصفة خاصة تلك التي تتكون قاعدة ملكيتها من عدد كبير من الأطراف ولا يوجد بها مساهم يمتلك نسبة كبيرة من الأسهم، وتتزايد قوة التصويت هذه من خلال دور البنوك كجهات لتوفير التمويل الخارجي.

وقد أصبح النظام المصرفي على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للشركات الألمانية التي تسعى للحصول على أحد أشكال التمويل الخارجي فضلا عن دور البنوك بالنسبة للبورصات وإصدار الأوراق المالية لتوفير التمويل للشركات والقيام بأعمال الوساطة والإستشارات اللازمة لتوفير القروض غير المصرفية والأجنبية والحكومية، وغالبا ما تحتفظ الشركات الألمانية بمقعد في مجالس إدارتها للبنك بإعتباره مساهم في حقوق الملكية أو كدائن للشركة، وعادة ما تؤثر البنوك على قرارات الشركات بشكل غير رسمي من خلال الإتصالات بين البنك ومجلس المديرين، حيث أن ضآلة القوة التصويتية للبنك لا تسمح بالتأثير على قرارات الشركات بشكل رسمي، وعادة ما يهتم البنك بالأمور المالية في المقام الأول والحرص على البعد عن المخاطرة مما يؤدي إلى ضياع فرص الأرباح المرتفعة المرتبطة بالمخاطرة ما عدا الحالات التي يكون فيها البنك مالكا لجزء من رأس المال لكي يستفيد من توزيعات الأرباح.

**الفرع الثاني: نماذج دولية ناجحة في مجال تطبيق حوكمة البنوك**

كان الإهتمام بمفهوم الحوكمة في الدول الغربية المتقدمة والعربية بشكل كبير خاصة وأن أغلب الأزمات التي وقعت كانت اقتصادياتها لتنشر بعدها لباقي دول العالم، وقد ساهمت الحوكمة في منع حدوث الأزمات ومن بين النماذج الناجحة في مجال تطبيق حوكمة البنوك ما يلي: (خنتوش، 2016، ص ص 18-19)

**– بنك أمريكا Bank of America الولايات المتحدة الأمريكية**

يعتبر بنك أمريكا أكبر بنك في الولايات المتحدة الأمريكية يقوم بتقديم خدمات مصرفية بمختلف أنواعها ويمارس نشاطه في 150 دولة في مختلف أنحاء العالم وفي سنة 2010 تم تصنيفه على أنه ثالث أكبر مؤسسة في العالم.

يلتزم بنك أمريكا بتبني أعلى معايير الحوكمة المصرفية والسلوك الأخلاقي للمهنة المصرفية كونها تساعد على ممارسة نشاطاته بطريقة جيدة وتقديم خدمات للعملاء والمساهمين بشكل ملائم، كا أنها توفر للمديرين الآليات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة ومساعدة الشركاء على الفهم الجيد للقيم والمعايير الأخلاقية التي يسير وفقها

البنك، حيث أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم من قبل لجنة الحوكمة في البنك على أساس أهليتهم وخبرتهم وكفاءتهم، ويتراوح عددهم ما بين خمسة إلى ثمانية عشر عضوا يتمتعون بالإستقلالية التامة.

كما يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تقوم بمساعدته على أداء مهامه نذكر منها: لجنة التدقيق، لجنة القرض، لجنة المكافآت والتعويض، لجنة الحوكمة ولجنة المخاطر، كما أن مهام مجلس الإدارة تتمثل في التخطيط الإستراتيجي وتقييم أداء المدرين التنفيذيين وضمان إتباع البنك لمعايير وأخلاقيات المهنة بهدف حماية سمعة البنك، بالإضافة إلى أنه يلتزم بمبدأ الشفافية والإفصاح وذلك عن طريق إصدار تقارير دورية تحوي تصريحات بالمعلومات المالية المتعلقة بالبنك وكذلك تصريحات شفوية عن النتائج المالية للبنك.

**– مجموعة سوسييتي جنرال الأوروبية Société Générale Groupe**

يعتبر هذا البنك من أكبر البنوك الأوروبية وأكثرها نشاطا، وله عدة فروع في مختلف دول العالم منها العربية والغربية كالجزائر، لبنان، مصر وفرنسا وغيرهم، وقد تم تصنيفه كثاني أكبر بنك فرنسي وإحتل المرتبة الثامنة في تصنيف أحسن البنوك الأوروبية.

تمارس هذه المجموعة معايير الحوكمة المصرفية لأنها تساعد في المحافظة على الإستقرار المالي وتجنب الوقوع في التعثر المصرفي، إضافة إلى أنها تعزز مكانته العالمية.

وفيما يخص مجلس الإدارة فهو يقوم بتشكيل عدد من اللجان التي تساعده على أداء مهامه ومنها ثلاثة لجان دائمة هي لجنة التدقيق والرقابة الداخلية والمخاطر، لجنة التعويضات ولجنة الترشيحات والحوكمة المصرفية، إضافة إلى تأسيس لجان أخرى عندما تقتضي الضرورة ذلك، والمجلس هو الذي يختار أعضاء هذه اللجان التي تقوم بعملها في مجال إختصاصها وتقدم وجهات نظرها ومقترحاتها إلى المجلس، وهو أيضا يلتزم بمبدأ الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وميزانيتها التي توضح مركزه المالي وذلك يساعد على جذب إهتمام العملاء إضافة إلى نشر تقارير دورية توضح نتائجه المالية والإستراتيجيات التي يتبعها.

**– مجموعة البركة المصرفية البحرين**

مجموعة البركة المصرفية هي عبارة عن شركة مساهمة بحرينية ومن أبرز المصارف الإسلامية العالمية الرائدة ولها إنتشار جغرافي واسع يمتد على مستوى إثني عشرة دولة.

قامت هذه المجموعة بوضع سياسة حوكمة خاصة تتماشى مع أحسن وأفضل المعايير الدولية لممارسة الحوكمة المصرفية والتي أصدرتها هيئات ومنظمات عالمية أهمها لجنة بازل للرقابة المصرفية وذلك بهدف تحسين إرادتها، وتنص هذه السياسة على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة وإستقلالية أ'ضائه وتنوع خبراتهم ومؤهلاتهم، كما نصت على إلزامية الفصل بين رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام، حيث لكل منهما مسؤوليات محددة ومختلفة، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل عدد من اللجان أعضاءها من أعضاء المجلس بحد ذاته وذلك لمساعدته في إدارة المجومعة ونذكر منها: اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة، لجنة المزايا وشؤون أعضاء مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، لجنة المخاطر ولجنة التدقيق والحوكمة التي من أهم مسؤولياتها تأمين وجود نظام فعال للرقابة المحاسبية والمالية.

كما حددت السياسة مسؤوليات الإدارة التنفيذية وكذلك أهم اللجان التي تساعدها على ممارسة رقابتها ومنها: لجنة الإدارة التنفيذية، لجنة الإئتمان بالمركز الرئيسي، لجنة إدارة المخاطر إضافة إلى لجان أخرى تشكل عند الضرورة.

كما تلتزم المجموعة بالإفصاح عن كل المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بشؤون التجارب للمجموعة ووحداتها التابعة (مثل تغيرات في هيكل رأسمال المجموعة) ويتم نشرها في تقرير ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي، وتلتزم كذلك بجميع المتطلبات الرقابية التي تحكم عمل البنوك الإسلامية وتتخذ كل الخطوات اللازمة لتطوير عملية تقييم المخاطر مما يساعدها على الإلتزام بمتطلبات إتفاقية بازل الثانية بالطريقة التي حددها البنك المركزي البحريني.

أما فيما يخص إدارة المخاطر فإن المجموعة تتبع المبادئ الإسترشادية لإدارة المخاطر لمؤسسات الخدمات المالية المصرفية الإسلامية التي وضعها مجلس الخدمات المالية الإسلامية، والمجموعة بأكملها تمتلك نظام موحد لإدارة المخاطر والتي من أهمها: مخاطر الإئتمان، مخاطر عدم السيولة، مخاطر السوق وأيضا مخاطر الإلتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، وتتم إدارة رأس المال في مجموعة البركة المصرفية بهدف تحقيق الإستغلال الأمثل لرأس المال أثناء ممارسة نشاطها، وتخضع كل وحدة من الوحدات التابعة للمجموعة بشكل مباشر لرقابة الجهة الرقابية في بلدها، وهي المسؤولة عن تحديد الحد الأدنى لكفاية رأس المال لها.

**الفرع الثالث: إنعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك**

تعتبر الحوكمة من الأمور التي ساهمت في تطوير الأداء في البنوك من خلال نظامها وآلياتها ومبادئها، وسنتناول إنعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك كما يلي: (زغبة، عريوة، 2021، ص 376)

**1- يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في زيادة كفاءة البنك في تعبئة وتوجيه الإئتمان**

**1-1- زيادة قدرة البنك في إستقطاب الودائع:** حيث أصبحت درجة إلتزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون والمتعاملون في إعتباراتهم باتخاذ قرارات التوظيف والإستثمار، 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؛

**1-2- زيادة قدرة البنك على تخصيص الموارد المجمعة وفق صيغ ممكنة:** حيث أن تطبيق الحوكمة في البنوك يمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر وتحسين فعالية توزيع الموارد، هذا فضلا على أن حوكمة السركات تلعب دورا مهما في البنوك المملوكة للدولة.

وبذلك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ القرار الاقتصادي بمنح القروض على إعتبارات سياسية، وتؤدي هذه العملية دورها بالإعتماد على على مبادئ الحوكمة، الشفافية، المساءلة والإفصاح.

**2- 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، ونوضح هذه الآليات كالتالي:

**أ- آليات داخلية**

- **مجلس الإدارة:** يعتبر أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في البنك من سوء الإستعمال من قبل الإدارة من خلال الصلاحيات القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية البنك ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها، وبالتالي تعظيم قيم البنك؛
- **لجنة التدقيق:** من مهامها الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة، والتوصية بتعيين ومكافأة إعفاء المدقق الخارجي، والمناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين على أية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء ملية التدقيق،

كذلك الإشراف على عملية التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها، كما تقدم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛

- **لجنة المكافآت:** تتركز وظائفها وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا؛
- **لجنة التعيينات:** حيث تقوم لجنة التعيينات في البنوك مع مجلس الإدارة بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى الموظفين المطلوبين، ويجب أن تضع لجنة التعيينات آليات شفافة للتعيين والإعلان على الوظيفة المطلوبة، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.

– تطبيق الحوكمة يساعد في المحافظة على رأس مال المصرف وحماية حقوق المودعين والمساهمين؛

– تطبيق الحوكمة في البنوك يساعدها على تحسين آدائها والرفع من قيمتها السوقية، كما تساعدها في الحد من مستويات المخاطرة؛

– تكتسب المصارف لدى تطبيقها مبادئ الحوكمة ميزة تنافسية لجلب الودائع وإختراق الأسواق وجلب العملاء؛

– عند تبني المصارف لمبادئ الحوكمة يساعدها ذلك في تحسين إدارتها وتفادي التعرض للتعثر والإفلاس، وكذلك يضمن لها تطوير الأداء ويزيد من قدرتها على اتخاذ قراراتها وفق قواعد وأسس سليمة.

**ب– آليات خارجية**

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية في الرقابة المستمرة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع من أجل تطبيق الحوكمة.

**المبحث الثالث: عرض وتقييم الدراسات السابقة**

تعد الدراسات السابقة أحد أهم الأجزاء الذي يحتويها البحث العلمي، إن أي دراسة علمية لا يمكنها أن تنطلق من فراغ، إذ لا بد من الإعتماد على الدراسات السابقة سواءا بالإنطلاق من نتائجها أو ما توصلت إليه أو محاولة تنفيذ ما توصلت إليه من خلال إدخال معطيات جديدة، ونظرا لأهمية حوكمة البنوك قام عدة مختصون في مجال البنوك بعمل عدة إجراءات ودراسات سابقة في الحوكمة البنكية، إلا أننا إخترنا بعضا من تلك الدراسات التي لها صلة وثيقة بموضوع دراستنا.

**المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة**

في هذا المطلب سنحاول إستعراض بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا.

**الفرع الأول: دراسات أجنبية**

**دراسة (Peni ,Vahamaa, 2012)**

تركز هذه الورقة البحثية لكشف أثر حوكمة الشركات على أداء البنوك خلال الأزمة المالية العالمية 2008، وتحديدا على البنوك التي كانت تتمتع بحاكمية عالية هذا إلى جانب العوائد المرتفعة التي كانت تحققها خلال الأزمة، طبق الباحث مؤشر فاعلية الحوكمة (the Gov-Score governance index) على 62 بنك قيد الدراسة مدرجة في سوق نيويورك للأوراق المالية من 2005 إلى غاية 2008 لقياس مدى فعالية حوكمة البنوك، مع تحليل أثر الحوكمة على ربحية هذه البنوك وكذا تقييم السوق المالي وتحليل عوائد الأسهم المتداولة.

أظهرت الدراسة أن أثر متغير الحوكمة على الأداء اختلفت من بنك لآخر، فعلى الرغم من أن البنوك التي تميزت بحوكمة عالية وبعوائد مرتفعة في ظل الأزمة المالية العالمية، إلا أن الباحث وجد أنه من الممكن أن تكون للحوكمة أثار سلبية على أداء البنك، حيث تبين أن بعض البنوك التي تتمتع بحوكمة أقوى مرتبطة بانخفاض أسعار Tobin's Qs وعائدات الأسهم في ظل الأزمة، لكن يبق تطبيق الحوكمة في هذه البنوك كعامل رئيسي في التخفيف من حدة الأزمة.

**دراسة (Tomar, Bino, 2012)**

بناء على عينة من 14 بنكا مدرجا في سوق عمان للأوراق المالية خلال الفترة من 1997 إلى 2006، تبحث هذه الورقة في تأثير حوكمة الشركات أي (هيكل الملكية، تركيبة مجلس الإدارة، حجم مجلس الادارة) كمتغيرات مستقلة،

وأداء البنك (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي، أظهرت النتائج أن هيكل الملكية وتكوين مجلس الإدارة لهما تأثير قوي على أداء البنك، كما تشير النتائج إلى أن البنوك ذات الملكية الأغلبية تتمتع بأعلى أداء وأنه مع زيادة نسب ملكية المديرين وأعضاء مجلس الإدارة يصبح البنك أكثر كفاءة، والمثير للدهشة أن حجم مجلس الإدارة ليس له أي تأثير على أداء البنك.

**دراسة (Fanta et al, 2013)**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آليات الحوكمة ومدى أثرها على أداء البنوك التجارية الناشطة بإيثيوبيا في ظل غياب نظام البورصة، اعتمدت الدراسة على الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة كمتغيرات مستقلة والأداء المقاس بنسب العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية كمتغيرات تابعة للفترة الممتدة من 2005 إلى غاية 2011، طبق الباحث نموذج الانحدار الخطي المتعدد على 9 بنوك أي بحجم 63 مشاهدة، أشارت النتائج إلى أن حجم مجلس الإدارة ووجود لجنة تدقيق في المجلس كان لهما أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على أداء البنك، بينما كان لحجم البنك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء البنك، وبالمثل، كان لنسبة كفاية رأس المال كمقياس آلية الحوكمة الخارجية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء البنك، كما توصل الباحث بأن عدم وجود بورصة منظمة، مع وجود قيود حكومية، الافتقار إلى الوعي بحوكمة الشركات، وغياب المعايير الوطنية لحوكمة الشركات، فضلاً عن المحاسبة والمراجعة، وضعف الإطار القانوني لحماية حقوق مساهمي الأقلية من العوامل الرئيسية التي لها تأثير سلبي على حوكمة الشركات وأداء البنوك في إثيوبيا.

**الفرع الثاني: دراسات عربية**

**دراسة (الطاهر، 2015)**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية المحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في المصارف وفقا لحوكمة الشركات وأثر ذلك في أداء المصارف، يشمل مجتمع الدراسة مسح شامل لبعض المصارف التجارية السودانية وعددها 31، حيث تم استخدام الاستبانة كآلية لجمع المعلومات موزعة على 190 مفردة، تمثلت متغيرات الدراسة في (المحافظة على حقوق المساهمين، مراعاة حقوق أصحاب المصالح الأخرى) كمتغيرات مستقلة وبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) كمتغيرات تابعة، تنبع أهمية هذه الدراسة من أن تطبيق المحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح له مساهمة فاعلة في جذب المدخرات، وزيادة رأس مال المصارف، وتعزيز ثقة الجمهور في القطاع المصرفي، وبعد تطبيق الأساليب الاحصائية من معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي

البسيط أوضحت نتائج الدارسة أن تطبيق حوكمة الشركات في المصارف والعمل بمبادئها يساعد في إدارة الصراع وتضارب المصالح بين المساهمين وأصحاب المصالح وإدارة المصارف، حيث اتضح عن وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصائية بين المحافظة على حقوق المساهمين في المصارف وفقا لمبادئ حوكمة الشركات وبين الأداء في المصارف من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، ووجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراعاة حقوق أصحاب المصالح الآخري في المصارف وفقاً لمبادئ حوكمة الشركات وبين الأداء، كما أوصت الدراسة بالمتابعة من الجهات الرقابية في المصارف لمدى اهتمام المصارف بالمحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتطبيقها وفقا لمبادئ حوكمة الشركات.

**دراسة (الجحدلي، راوية، 2019)**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة على تحسين الأداء المالي في قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مدى تأثر ربحية المصارف السعودية والمتمثل في مؤشري الربحية والسيولة بتطبيق الحوكمة، وقد تم اتباع المنهج الاستقرائي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة حيث تم تحليل بيانات القوائم المالية وذلك للفترة (2010–2017) لاختبار ستة فرضيات مرتبطة بقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات النسب المالية قبل وبعد تطبيق الحوكمة وذلك بالاستعانة باختبار t، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مؤشرات السيولة تختلف في عام 2010–2013 (المتوسط الحسابي لنسبة الرصيد النقدي يعادل 21%) عنها في عام 2014-2017 (المتوسط الحسابي لنسبة الرصيد النقدي يعادل 18%)، والذي أثر على معدل العائد الذي يحققه المصرف، كما وضحت النتائج أن الاحتفاظ المفرط بالسيولة يخفض من الأرباح التي تعد من أهم أهداف المصرف، إذ بلغت نسبة العائد على حقوق الملكية ونسبة العائد على الموجودات 4% و1% على التوالي، مما يدل على أن الربحية منخفضة جدا مقابل السيولة العالية، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر مفهوم الحوكمة المؤسسية لدى كافة الأطراف ذات العلاقة كما أوصت بتشكيل لجان متخصصة بالحوكمة في المصارف مع ضرورة بذل الجهود لتبني مفهوم الحوكمة في المملكة العربية السعودية من خلال التعاون بين مختلف القطاعات العامة والخاصة.

**دراسة (بنود، نعساني، 2019)**

بحثت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في نسب الربحية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، تتمثل مشكلة الدراسة بوجود بعض القصور في تطبيق قواعد الحوكمة في المصارف وفي مدى وجود علاقة

بينها وبين زيادة نسب ربحية تلك المصارف من خلال دراسة نسبتين من نسب الربحية العائد على الأصول ROA والعائد على حقوق المساهمين ROE.

وللإجابة على اشكالية الدراسة تم الاعتماد على بيانات التقارير والقوائم المالية المنشورة، وأيضا تقارير حوكمة 11 مصرفا الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية تغطي الفترة الزمنية الممتدة من (2010-2016)، تمثلت بيانات الحوكمة من خلال اعطاء الرمز الكودي 1 لقاعدة الحوكمة المطبقة والمطبقة بشكل جزئي، والرمز الكودي 0 لقاعدة الحوكمة غير المطبقة، ونسب الربحية لقياس الأداء المصارف قيد الدراسة، وبعد اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين one way anova وكذا أقل فرق معنوي LSD، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود اختلاف معنوي لتأثير تطبيق مبدأ حقوق المساهمين بالمستوى الضعيف والمتوسط في العائد على الأصول ROA للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- وجود اختلاف معنوي لتأثير تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية بمستوى جيد أكثر من تطبيقها بمستوى متوسط في العائد على الأصول ROA للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- وجود اختلاف معنوي لتأثير تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة بمستوى جيد أكثر من تطبيقها بمستوى ضعيف أو متوسط في العائد على حقوق المساهمين ROE للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

**دراسة (العازمي، شرف الدين، عبيد حسن، 2020)**

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر ركائز عمل لجان التدقيق في ظل الحوكمة في ضبط الأداء المالي في المصارف الاسلامية الكويتية، شمل مجتمع الدراسة جميع المصارف الاسلامية الكويتية المدرجة في سوق الكويت المالي، والبالغ عددها 5 مصارف، أما العينة فتكونت من 93 أعضاء لجان التدقيق، ومدققي الحسابات الداخليين والمديرين الماليين العاملين في البنوك المشمولة في الدراسة، وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة لركائز عمل لجان المدقق في ظل الحوكمة المتمثلة بـ (الالتزام بالمهام والمسؤوليات، صلاحيات لجان التدقيق، الخبرة المالية للجان التدقيق، عدد أعضاء لجان التدقيق) كمتغيرات مستقلة في ضبط الأداء المالي كمتغير تابع في المصارف الاسلامية الكويتية، هذا إلى جانب بلغ معامل التحديد بمقدار 0.681، أي أن ما نسبته 68.1% من ضبط الأداء المالي ناتج عن متغيرات ركائز عمل لجان التدقيق، أوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية التزام المصارف الاسلامية الكويتية بتقديم تقرير حول فاعلية لجان التدقيق ضمن تقاريرها السنوية، وذلك لتأثيرها الواضح في ضبط الأداء المالي.

**دراسة (علي خليفة، 2021)**

تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق متغيرات الحوكمة المصرفية في الأداء المالي للمصارف الاسلامية، تتمثل متغيرات الدراسة المستقلة بـ (عدد الأعضاء المستقلين في المجلس، عدد المديرين في المجلس، عدد اللجان المنبثقة من المجلس، نسبة الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين في المجلس، عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية) أما المتغير التابع فيتمثل بـ (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق المساهمين)، وتضمنت عينة البحث من 4 مصارف اسلامية من بين 15 مصرف اسلامي محلي مدرج في سوق العراق للأوراق المالية للفترة الممتدة من (2010-2019)، وبتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية له تأثير واضح في الأداء المصرفي للمصارف الاسلامية عينة البحث على المستوى الاجمالي، أما على المستوى الفرعي فقد جاء ترتيب متغيرات البحث حسب عدد مرات دخولها في نموذج الانحدار المتعدد، حيث جاء متغير لجان مجلس الادارة بالمرتبة الأولى ثم تلاه المتغيرات تركيبة مجلس الادارة، تركز الملكية لأعضاء مجلس الادارة، حجم الهيئة الشرعية في المصرف، ثم جاء آخر متغير حجم مجلس الادارة في المرتبة الأخيرة.

**الفرع الثالث: دراسات وطنية**

**دراسة (بوسالم، صلاح، 2017)**

تسعى هذه الدراسة بالتحليل جانبا مهما ألا وهو دراسة مساهمة التدقيق الداخلي كركيزة من ركائز الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة أن وظيفة التدقيق الداخلي تعتبر جزء مهم من نظام الرقابة الداخلية ولما لها من دور في تحقيق أهداف المصرف من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية ادارة المخاطر، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بهذه الآلية من قبل المصارف وذلك من خلال وضع اجراءات رقابية اضافية عبر استخدام طرق متاحة أخرى مثل التنويع أو مشاركة آثار هذه المخاطر مع جهات أخرى بواسطة العقود، الكفالات، الضمانات...الخ، كما تشير إلى أن نجاح آلية التدقيق الداخلي تأتي بمدى استقلاليته عند قيامه بمهامه.

**دراسة (زناقي، معاريف، 2018)**

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على أهم المفاهيم الخاصة بالحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك، ومعرفة ما إذا كان هناك تطبيق فعلي لآليات الحوكمة (مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي) وأثرها على إدارة المخاطر

المصرفية، تحقيقا لأهداف هذا العمل تم تصميم استبيان لجمع البيانات تم توزيعه على عينة قصدية حجمها 48 مفردة تتكون فقط من أعضاء مجلس الإدارة، مدققي الحسابات والموظفين الذين لهم علاقة بإدارة المخاطر بفروع البنوك العمومية الجزائرية العاملة بولاية عينة تموشنت (6 فروع بنكية) حيث تم استخدام اختبار بيرسون، اختبار الانحدار البسيط واختبار فيشر بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS، أظهرت تائج الدراسة وجود أثر ايجابي لآليات الحوكمة مجتمعة على إدارة المخاطر المصرفية، بحيث إذا زادت آليات الحوكمة بوحدة واحدة فإن إدارة المخاطر المصرفية ستزيد بـ 0.591 وحدة، كما أثبتت وجود أثر إيجابي لمجلس الإدارة والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي كل على حدى على إدارة المخاطر المصرفية.

يوصي الباحثان على ضرورة وضع ميثاق وطني بهدف تحسين عمل إدارة المخاطر المصرفية وتفعيلها لتكملة ميثاق (GOAL08, 2009).

**دراسة (معاريف، شيخي، زناقي، 2019)**

بحثت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى دور الحوكمة ومساهمتها في إدارة المخاطر المصرفية، باعتبار هذه الأخيرة ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة في البنوك في ظل فصل الملكية عن الإدارة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل الدور الذي من الممكن أن تلعبه الحوكمة في دعم إدارة المخاطر المصرفية وترشيد عملها لتحقيق حوكمة المخاطر في البنوك، خلصت الدراسة إلى أن الالتزام بمبادئ وآليات الحوكمة من شأنه تفعيل دور إدارة المخاطر المصرفية بما يتماشى مع أهداف المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة وزيادة ثقتهم.

**دراسة (بن حمين، بحيح، 2020)**

من أجل معرفة واقع أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية، استند الباحثان لدراسة ميدانية على مستوى عينة من البنوك (3 فروع بنكية) بولاية بشار، وتم الاعتماد على استبانة موزعة على 36 مفردة، وباستخدام الانحدار الخطي البسيط على كل من متغير الحوكمة (متغير مستقل) ومتغير الأداء (متغير تابع)، تم التوصل بأن تطبيق الحوكمة تفسر بمقدار 32.5% من التغيرات الحادثة على الأداء المالي للبنوك، كما اتضح عن وجود أثر ايجابي ذات دلالة احصائية بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك الجزائرية بنسبة 52.4%، بالرغم من ذلك تبق البنوك ليس لديها مصلحة خاصة بمبادئ حوكمة الشركات بالمعنى الفعلي، كما بلغ معامل الانحدار بـ 0.147 بين بعد ممارسة الافصاح والشفافية والأداء، مما دل على تأثير موجب وضعيف بينهما.

**دراسة (زغبة، عريوة، 2021)**

حاولت الدراسة إلى معالجة مفهوم الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالأداء في البنوك التجارية، وبغية الاجابة على الاشكالية مفادها ما إذا كانت البنوك قيد الدراسة تطبق فعليا مبادئ الحوكمة أم لا، وما مدى مساهمة تطبيقها في تحسين أداءها، من خلالها اعتمد الباحثان على استبانة موزعة على 80 مفردة لـ 9 بنوك ناشطة في الجزائر، منها 5 بنوك عمومية و4 بنوك خاصة، وباستخدام الأدوات الاحصائية (ألفا كرونباخ، المتوسطات والانحراف المعياري، اختبار t...)، تم التوصل إلى أن البنوك تطبق فعليا مبادئ الحوكمة المصرفية، وأن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحسين أداءها، بحيث أظهرت الدراسة وجود ارتباط قوي بين تبني مبادئ الحوكمة المصرفية والأداء بشكل عام، أي تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية.

**دراسة (صالحي، 2021)**

تسعى الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، والدور الذي يمكن أن تلعبه في ادار مخاطرها وتحقيق كفاءتها، ومن المؤشرات التي تم اعتمادها في الدراسة ما يلي (نسب الودائع، حجم القروض، أصول البنك، الربح الصافي، مؤشر مخاطر الائتمان، مؤشر مخاطر السيولة، مؤشر مخاطر رأس المال) لـ 5 بنوك قيد الدراسة للفترة الممتدة من 2010-2018، خلصة الدراسة إلى أن:

- كان للحوكمة المصرفية دورا هاما في بلوغ الإصلاحات نسب النجاح على مستوى البنوك الجزائرية؛
- منهجية الإصلاحات التي مرت بها البنوك كانت سبب في كفاءة إدارة مخاطرها، وهذا من خلال تقلص نسب المخاطرة في معاملاتها وانخفاض احتمالات الإعسار بالإضافة إلى حماية نفسها بنسب احتياطي مفروض من قبل بنك الجزائر؛
- لوحظ تحسن كبير في أداء البنوك الجزائرية عبر سنوات الدراسة 2010-2018، وهذا من خلال زيادة العائد، والتوسع في حصة الودائع، ...إلخ.

**المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية**

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مناقشة الدراسات السابقة مع إستنتاج أوجه الإختلاف وما يميزها عن الدراسة الحالية.

**الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة**

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك التجارية، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية الممتدة بين 2012 و2021، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

وهذا قد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى الأصناف التالية:

- دراسات عربية التي تناولت محور أهمية المحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وفقا لحوكمة الشركات وأثر ذلك في أداء المصارف؛
- الدراسات الأجنبية التي تناولت محور أثر الحوكمة على أداء البنوك خلال الأزمة المالية العالمية سنة 2008؛
- الدراسات العربية التي تناولت محور أثر الحوكمة على تحسين الأداء المالي في قطاع مصارف المملكة السعودية العربية؛
- دراسات أجنبية تناولت محور التعرف على آليات الحوكمة ومدى أثرها على أداء البنوك التجارية الناشطة بأثيوبيا في ظل غياب نظام البورصة،
- دراسات وطنية تناولت محور التركيز على أهم المفاهيم الخاصة بالحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية بالبنوك.

ثم تبيين جوانب الإتفاق والإختلاف بينها، ثم توضيح الفجوة العلمية من خلال التعرف على إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة، وأخيرا الإستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

**الفرع الثاني: أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة**

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك هو أهمية تطبيق الحوكمة على أداء البنوك التجارية بإستثناء دراسة (العازمي شرف الدين، عبيد حسن 2020) ودراسة (الطاهر 2015) التي هدفت إلى المحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في المصارف وفقا لحوكمة الشركات.

- ❖ اتفقت الدراسات على هدف مشترك واحد وهو إبراز والكشف عن أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية؛
- ❖ توافقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة؛
- ❖ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث أن أغلب الدراسات أجريت في المؤسسات البنكية؛
- ❖ استخدمت كل الدراسات استبانة كأداة لتعميم النتائج.

**الفرع الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية**

من خلال إستعراض أوجه الإختلاف والإتفاق بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة.

- ❖ تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة؛
- ❖ لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط إنما تضمنت عينتين من مجموعة البنوك العامة والبنوك الخاصة مع اجراء دراسة مقارنة لضمان تشخيص الواقع بدقة؛
- ❖ من العرض السابق إتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك التجارية.

## خلاصة الفصل الأول

تم من خلال هذا الفصل تقديم مفاهيم خاصة بحوكمة الشركات وحوكمة البنوك، أهميتها، أسباب ظهورها، ركائزها ومحدداتها، كذلك تناولنا حوكمة البنوك من منظور الهيئات الدولية، كما تطرقنا لمفهوم الأداء البنكي، أهمية وأهداف تقييم الأداء البنكي ومؤشراته، بالإضافة إلى متطلبات تطوير الحوكمة البنكية والنماذج الدولية الناجحة في مجال تطبيق حوكمة البنوك، وإنعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك، كما تم عرض ومناقشة أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

# الفصـــــل الثـــــاني

# دراسة تطبيقية تحليلية لأثر مبادئ الحوكمة على أداء البنوك الجزائرية

# –دراسة مقارنة–

**مقدمة الفصل الثاني**

شهد القطاع المصرفي الجزائري تطورات هامة في الأعوام الماضية، نتج عنها جهود حديثة لإصلاح وتحرير هذا القطاع، ولقد ساهمت هذه الإصلاحات في تطويره من جوانب عديدة، في حيث مازالت جوانب أخرى تتطلب بذل المزيد من الجهود للوصول إلى قطاع مصرفي كفؤ ومتطور، وذلك من خلال إصدار قانون النقد والقرض 10/90 الذي يعتبر نقطة تحول في عمل وتنظيم البنوك الجزائرية.

فالجزائر كغيرها من الدول وإدراكا منها لمواجهة التغيرات والتحديات العالمية والضغوط التنافسية وجدت نفسها ملزمة بضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها البنكية لتحقيق مستويات أداء أفضل خاصة بعد الأزمة التي هزت النظام المصرفي وإفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري والذي كان السبب الرئيسي فيها سوء الحوكمة التي أظهرت العديد من الثغرات وأوجه القصور، نشأت من خلالها الحاجة إلى حوكمة البنوك الجزائرية.

وهذا الفصل سيتم تناوله من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: قراءة حول واقع إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك الجزائرية؛**

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة؛**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.**

## المبحث الأول: قراءة حول واقع إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك الجزائرية

النظام المصرفي الجزائري له العديد من النقائص التي أثرت سلبا على مستوى أدائه، ونظرا لدور البنوك الهام في تنمية إقتصاد البلاد، برزت الحاجة إلى إصلاح النظام المصرفي الجزائري من خلال إجراء مجموعة من التعديلات لقانون النقد والعرض 10/90.

وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى واقع إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك من حيث المجهودات المبذولة والتحديات التي واجهتها البنوك الجزائرية، وكذلك الإطار التشريعي في تطبيق مبادئ الحوكمة.

### المطلب الأول: الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة والجهود المبذولة لتطبيقها

ركزنا في هذا المطلب على آثار غياب تطبيق مبادئ الحوكمة والجهود المبذولة لتطبيقها، كما وضحنا الإطار التشريعي في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.

#### الفرع الأول :آثار غياب تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

إنعكس غياب الحوكمة على البنوك الجزائرية سلبا على الإقتصاد الوطني بشكل عام والنظام المصرفي بشكل خاص، فنتج عنه: **(زناقي، 2019، ص 231)**

- **فقدان الثقة في البنوك:** أدت تصفية أكبر بنكين خاصين في الجزائر إلى إنتشار الذعر المالي لدى المودعين وفقدانهم للثقة في البنوك الخاصة مما أدى إلى قيامهم بسحب ودائعهم من أغلبية البنوك الخاصة لتوظيفها في البنوك العامة، حيث إنخفضت حصة البنوك الخاصة لإجمالي الودائع من 12.5% سنة 2002 إلى 5.6% سنة 2003، وهذا راجع إلى أن ودائع البنوك العامة مضمونة من طرف الخزينة العامة بتعويضهم في حالة التصفية، ولقد أثر فقدان الثقة على كامل النظامي البنكي الجزائري لاحقا؛
- **الأثر على البطالة:** أدت أزمة البنوك إلى إفلاس جميع الشركات ذات العلاقة بالبنوك في الداخل والخارج مما تسبب في نمونسبة البطالة؛
- **الأثر على الضرائب:** ساهمت أزمة البنوك الجزائرية خاصة البنوك الخاصة في إنخفاض حجم الضرائب التي تدفعها الشركات ذات العلاقة بالبنك إلى الخزينة العامة، بحيث تشير التقديرات إلى أن إفلاس بنك الخليفة لوحده كلف الخزينة العامة 1.5 مليار دولار، بينما كلف البنك التجاري الصناعي الجزائري حوالي 200 مليون دولار؛

- **الأثر على إرتفاع التكاليف:** وتمثل ذلك في طول فترة تصفية البنوك المفلسة وإرتفاع تكاليفها، حيث بلغت تكلفة بنك الخليفة من سنة 2003 إلى غاية 2015 حوالي 18 مليون دينار من دون إحتساب التكاليف الأخرى كتكاليف النقل بين الفينة والأخرى إلى بريطانيا وفرنسا؛
- **الأثر على الإطار التشريعي والتنظيمي:** قامت السلطات النقدية بتقديم نوعين من المبادرات الإستعجالية كردة فعل لتغطية الثغرات التي وجدت في قانون النقد والقرض لسنة 1990 وتبني الحوكمة وهما:

✓ نشر مذكرة تعليمات من قبل اللجنة البنكية توضح مهمة الرقابة على البنوك بصفة عامة ومهمة اللجنة البنكية بصفة خاصة؛

✓ وضع أحكام متعلقة بمؤسسة ضمان الودائع البنكية التي تسمح بحماية صغار المودعين فقط، ويتقاسم كبار المودعين ومساهمي البنك الخسارة.

**الفرع الثاني: المجهودات المبذولة في إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية**

بعد المجهودات المارتونية والشد والجذب من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المصارف في المنظومة الجزائرية انبثق على هذه الجهود مجموعة من المواثيق والاتفاقيات المشجعة على تبني ولو كخطوة أولى مبادئ الحوكمة المصرفية.

**أولا: بوادر الحوكمة في البنوك الجزائرية**

تتمثل بوادر الحوكمة في البنوك الجزائرية فيما يلي: **(بن جريبيع، 2019 ،ص ص144–146)**

**1. إنشاء الميثاق الوطني للحوكمة في الجزائر**

انعقد بالجزائر في شهر جويلية سنة 2007، أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد وهذا بالتعاون مع المؤسسات العامة والخاصة والمصارف الجزائرية، إلى جانب ممثلي منتدى رؤساء المؤسسات، لإعداد ميثاق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية، وحدد لهذا الملتقى هدفا جوهريا يتمثل في تحسيس المشاركين بالملتقى بمكانة وفعالية الحكم الراشد، وقد تجاوبت السلطات العامة الممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بهذا المشروع عن طريق فتح ورشات عمل في الفترة ما بين نوفمبر 2007 ونوفمبر 2008، وتسخير الدعم المادي وتكليف مختصين بتحرير ميثاق الحكم الراشد، وقد شاركت في ذلك مختلف الهيئات الدولية على غرار المنتدى الدولي للحوكمة ومؤسسة التمويل الدولية المتواجدة في الجزائر وقد كان التزام مؤسسات القطاع الخاص بالمبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك السليم لتسيير المؤسسات المتعارف عليها دوليا، كبادرة من اجل إصدار دليل ميثاق الحكم الراشد في الجزائر .

ويهدف الميثاق إلى ما يلي:

- وضع رؤية إستراتيجية تنعكس في شكل خطة عمل تمتد أنشطتها على مدى طويل ؛
- الوصول إلى مستويات من التنافسية أو الاقتراب قد الإمكان من المستويات الدولية ؛
- العمل على إيجاد السبل التي تضمن توفير مستويات من رؤوس الأموال لتمويل الأنشطة ؛
- وضع معايير وقواعد مكتوبة للتسيير، تترجم بشفافية أنشطة المؤسسة ومراقبة كافية الاداء ؛
- إدخال وسائل دفع وشبكات تضمن سرعة وتأمين العمليات المصرفية ؛

كما تم وضع نظامين يتصفان بالأمان والفعالية والشفافية ويستجيبان لمعايير بنك التسويات الدولية ويسهل من تقاسم المهام والمسؤوليات ومن ثم تسيير المخاطر وهما:

• نظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبير والدفع المستعجل (ارتس) .

المقاصة الالكترونية للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض المسمى (اتكي )

## 2. مدونة الحوكمة في الجزائر

حيث أن الجزائر تشهد تأخر كبير جداً في إصدار ميثاق للحوكمة فقد انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة في 11/03/2009، وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها، وهذا يشجع على بناء الثقة في سلامة ومتانة النظام المصرفي على وجه الخصوص، في ظل ما عرفه من إنتكاسة ممثلة في أزمة البنكين السالف ذكرهما، فوجود ميثاق للحوكمة يضمن للمستثمر الوطني والأجنبي حماية فضلى لحقوقه وتحفيزاً كبيراً له على المساهمة في رأس مال المصارف المراد خوصصتها، لأن الخوصصة تعني تنازل الدولة عن حصة من رأس مال المصارف التي تعود ملكيتها للدولة، فغياب مبادئ تحمي المساهمين الصغار من تصرفات المدراء أومن ممارسات المساهمين الكبار لا يشجع على ظهور منافسة حقيقة بين المشاركين في عملية الخوصصة.

وضمن نفس الصدد أكد الوزير السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السيد" مصطفى بن بادا "، أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين المصارف ومنشات الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقدة في الوقت

الراهن، وذلك من خلال المزيد من الشفافية وعلى العموم فان المستثمر الأجنبي أيا كان نشاطه الاستثماري، يفضل الاقتصاديات التي تحكمها مبادئ ممارسة الإدارة الرشيدة، كما هوالشأن عليه مع المؤسسات المالية الدولية التي تمنح قروض للشركات التي تتوفر دولها على مواثيق للحوكمة والتي من خلالها تضمن حسن إدارة تلك القروض.

**ثانيا: الإطار التشريعي في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية**

سنحاول في هذا العنصر عرض أهم القوانين والأوامر والأنظمة والإجراءات التي تتعلق بإرساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.

في إطار سعيها لتحسين الحوكمة في البنوك العامة الجزائرية قامت السلطات النقدية بوضع عقود الكفاءة وتحسين دور مجالس الإدارة وإدارة البنوك، بحيث تم إعداد عقود النجاعة الجديدة إثر تقييم العقود الموقعة سنة 2004 والتي تشمل نظاما جديدا لرواتب مسيري البنوك (نظام الأجر المتغير الجديد المقرون بالأداء)، وقد توصل تحسين دور مجلس الإدارة من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات داخلية جديدة تقضي على وجه الخصوص بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال التعزيز المطرد لخبرة الأعضاء وتحسين الإدارة عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاقيات المهنية، وفي مجال تحسين الإدارة أيضا وتأهيل الوظائف ورفع مستواها في البنوك العامة، كما تجدر الإشارة إلى تنفيذ مخططات التأهيل ورفع المستوى المؤسساتي والمالي وتوقيع عقود المساعدة المعززة، والتعاون مع البنوك الأجنبية ومن خلال توسيع التكوين في مجال البنوك مع الخبراء الأجانب.

وتم وضع نظام للرقابة الداخلية في عام 2002 ينسجم مع الإطار الخاص بنظم الرقابة الداخلية الذي أصدرته لجنة بازل في 1998 تضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر، إلى جانب صدور نظام ضمان الودائع المصرفية الصادر بتاريخ 2004/04/03، كما أن الإفصاح والشفافية التي تضمنته مبادئ لجنة بازل الصادرة سنة 2006 لا تزال دون مستوى متقدم في الإفصاح والإعلان العام عن معلومات حول أنشطتها المصرفية، وفي هذا الصدد قامت السلطات المختصة بوضع تشريعات تندرج ضمن الإطار العام لحوكمة البنوك خاصة فيما يتعلق بالرقابة المصرفية من أهمها: (**نوي، 2016، ص ص 167–170**)

**1. وضع نظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر:** من خلال نظام رقم 03/02 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 2002/11/14 المتضمن قيام البنوك بالرقابة الداخلية لأنشطتها والتي شملت النقاط التالية:

- مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛

- التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات؛
- وضع أنظمة تقدير المخاطر والنتائج؛
- وضع أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر؛
- وضع نظام للإعلام الآلي والتوثيق.

**2. وضع نظام مركزية المخاطر:** من أجل تفادي الوقوع في المخاطر أو الحد منها، بمعنى نظام للإنذار المبكر لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها البنوك نتيجة لعدم تطبيقها تعليمات بنك الجزائر المركزي؛

**3. وضع نظام لضمان الودائع المصرفية:** والذي يقضي بإنخراط كل البنوك العامة والخاصة الوطنية والأجنبية في هذا النظام بهدف تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع القابلة للإسترداد، كما يهدف هذا النظام إلى الحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك.

تعتبر معايير المحاسبة من أهم دعائم الشفافية والإفصاح التي تعد بدورها من أهم مبادئ الحوكمة، وفي هذا الشأن قام المشرع الجزائري بإصدار مجموعة من القوانين والأنظمة تتمثل فيما يلي:

- القانون رقم 07-11 والذي يهدف إلى تحديد النظام المحاسبي المالي وكذا شروط وكيفيات تطبيقها بحيث يتضمن النظام المحاسبي المالي إطارا تصوريا للمحاسبة المالية ومعايير محاسبية ومدونة حسابات تسمح بإعداد كشوفات مالية على أساس المبادئ المحاسبية المعترف بها عامة، ويمكن لهذا النظام المحاسبي المالي الجديد الذي دخل حيز التنفيذ إبتداءا من 2009/01/01 أن يرسخ مبادئ وأسس الحوكمة في الشركات بصفة عامة وفي البنوك بصفة خاصة؛
- النظام رقم 92-08 الذي يهدف إلى تحديد مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية المتمثلة في المبادئ المحاسبية العامة وقواعد التقييم الخاصة؛
- النظام رقم 92-09 الذي يهدف إلى تحديد شروط إعداد الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية.

نشير هنا إلى أن البنوك العامة الجزائرية قد إستفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي والمصرفي الجزائري الذي أقره الإتحاد الأوروبي AMSFA من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية ووضع مخطط مراقبة التسيير.

وقد أشارت الوزيرة المنتدبة المكلفة بالإصلاحات المالية والمصرفية إلى أن تطوير وتعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك يعتبر من أولويات الإصلاحات في هذا المجال، مع التركيز في تركيبة مجالس إدارة البنوك للرفع من أدائها، كما أشارت الوزيرة إلى أهمية الشفافية والإفصاح كأحد مبادئ الحوكمة في البنوك، وأن هذه الأخيرة تتطلب وجود نظام معلومات متطور يتيح لأصحاب المصالح معرفة المركز المالي للبنوك.

**المطلب الثاني: تحديات ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية**

إن كانت الحوكمة قد نجحت في جذب قدر كبير من الاهتمام الدولي بسبب اهميتها للمصارف والاقتصاد ككل، الا انه على الرغم من هذه الاهمية لم تلقى القدر الكافي لا نجاحها في البيئة المصرفية الجزائرية، حيث يكشف الواقع عن العديد من التحديات والمشكل التي تقف عائقا امامها حيث سنحاول التطرق الى تحديات والمتطلبات اللازمة لتطبيقها:

**الفرع الأول : تحديات ارساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية**

بالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمات الدولية والاقليمية واتحادات المصارف في دعم الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي، الا ان المصارف ماتزال تواجه تحديات كبيرة في إستعاب تطبيق مبادئ الحوكمة، ويمكن تلخيص هذه التحديات التي تواجهها المصارف خاصة الجزائرية منها كما يلي: (**امحمد، 2019، ص ص 112–114**)

**1. تركز الملكية:** ان واقع النظام المصرفي في الجزائر يبقى ضعيفا بسبب غياب محيط تنافسي واستراتيجي للانفتاح نحواقتصاد السوق، كذلك نجد ان هيكل ملكية الجهاز المصرفي الجزائري يتسم بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي، حيث تستحوذ المصارف العامة الجزائرية على اكثر من 95 % من اجمالي الاصول تصاحبه سيطرة كاملة لهذا القطاع على ادارة وعمليات المصارف، وقد اثر هيكل الملكية وسيطرة القطاع العمومي على العمل المصرفي بشكل كبير.

ويمكن تشخيص بعض جوانب التي مزال يعاني منها القطاع المصرفي في الجزائر وهي:

- عجز في التسيير التنظيم، التأطير؛
- عدم الكفاءة في تقدير الاخطار لعدم أهلية وكفاءة المصارف ودارتها الائتمانية؛
- عجز نظام الاعلام، التسويق والاتصال؛
- غياب المنافسة، التأخر في التحديث التكنولوجي؛

- تراكم المشاكل والصعوبات في العقود الماضية من السياسات الحكومية المطبقة، ما أدى الى ضعف الكفاءة الادارية في المصارف؛
- فشل المصارف في جذب المدخرات وعدم كسب ثقة الجمهور في القطاع المصرفي بعد ازمة المصارف الخاصة وبعض مشاكل المصارف العامة؛
- عدم كفاءة النظم المحاسبية وانظمة الرقابة الداخلية، وعدم ملاءمتها للمتطلبات الدولية لمعايير المحاسبة والشفافية والمراجعة؛
- زيادة الديون المتعثرة؛
- نقص الكوادر المدربة وعالية الخبرة في العمل المصرفي.
- ضعف كفاءة أداء العنصر البشري وعدم قدرته على استخدام الأساليب والأدوات المتطورة، مما أثر على طريقة تسيير المصارف، في ظل عدم وجود برامج جادة للتدريب والتطوير، ويتجلى ذلك في تخصيص عدد هام من المستخدمين لوظائف الدعم، أي الوسائل العامة والمحاسبة والأمانة على حساب الوظائف العملياتية التي ترتبط مباشرة بالنشاط المصرفي المحض، والمتمثلة في العلاقة مع الزبائن وتسيير وسائل الدفع، مع غياب بعض الوظائف الاستراتيجية الأساسية التي تمكن المصرف من التأقلم مع مستجدات المحيط، كدراسة السوق رقابة التسيير، أضف إلى ذلك أن عدد كبير من العمال لم يتلق تكوينا تقنيا معمقا، بل مجرد تكوين ميداني لا يكفي عادة لممارسة المسؤوليات المسندة إليهم.

**2. القيود القانونية:** ان تطبيق الحوكمة المصرفية يشتمل على مجموعة من القوانين الى جانب آليات ممارسة خاصة من طرف المصارف، وحكومية لغرض تطبيق تلك القوانين، وتحكم هذه القوانين والممارسات والاليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية (الدولة حالة الجزائر) واصحاب المصالح، وعليه تشكل نوعية النصوص القانونية والتشريعية والتعليمات التنظيمية التي تؤطر النشاط المصرفي، إما محفز أو عائق لتطبيق الحوكمة المصرفية، الا أننا في واقع الامر نجد انا هذه القوانين تشكل عائقا كون المصارف الجزائرية تخضع في الواقع العملي خاصة العامة منها، للتدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات وانشطة المصارف، حيث تخضع المصارف لقدر كبير من اللوائح والقيود التنظيمية بسبب اهمية المصارف في الاقتصاد، وبسبب غموض موجودات وانشطة المصارف، فالحكومات تفرض مجموعة معقدة من اللوائح والتنظيمات على نشاط المصارف، الا ان كثرة اللوائح والقيود القانونية تساهم في إعاقة المنافسة كآلية للحوكمة في القطاع

المصرفي، كما تعمل الحكومة على الحد من تركز مليكة وتحد من قدرة الاطراف الخارجية لشراء نسبة كبيرة من اسهم المصرف وهذا يعوق المنافسة على الملكية وحوكمة المصارف.

**3. البعد الثقافي:** من التحديات التي تواجهها المصارف الجزائرية في تطبيقها للحوكمة هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية مفهوم الحوكمة، لاسيما عندما يكون الجهل نابعا من مجالس الادارات والادارة التنفيذية للمؤسسات المصرفية نفسها، إضافة الى الثقافة المحلية للمتعاملين مع المصارف من زبائن واصحاب المصالح مع المصرف.

**الفرع الثاني: متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية**

إن الاهتمام بقواعد الحوكمة وبكيفية وضعها موضع التطبيق الفعال والجيد يتطلب في حد ذاته الاهتمام بالاطراف التي لها علاقة بتطبيق الحوكمة، حيث يعد أولى الخطوات الهامة والضرورية لإرساء قواعد الحوكمة المصرفية، وفي هذا العنصر سنحاول إستعراض أهم الاجراءات المتوجب القيام بها وذلك وفق الآتي: (**امحمد، 2019، ص ص 114–116**)

**1. تفعيل دور بنك الجزائر:** تلعب المصارف المركزية دورا اساسيا في تفعيل وارساء الحوكمة على مستوى المصارف، وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية، ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية، وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والاداري، ولهذا يتوجب على السلطات المختصة في الجزائر إتاحة الفرصة الكاملة ومنح الاستقلالية الكاملة لبنك الجزائر ليقوم بالمهام المنوطة به في مجال الحوكمة المصرفية.

**2. متطلبات تعزيز الجانب القانوني والتشريعي:** يعتبر الجانب القانوني والتشريعي من المتطلبات المهمة ضمن العمل المصرفي، حيث يجب ان تتضمن العديد من خصائص الحوكمة المصرفية ومنها:

- توفير بيئة (قانونية، تشريعية، سياسية) محفزة لإرساء وتعزيز قواعد الحوكمة المصرفية؛
- اصدار قانون عام وموحد للمصارف ينظم العلاقة بين بنك الجزائر والمصارف التجارية والمؤسسات المالية، يضمن سلامة اداء الجهاز المصرفي ويساير التطورات العالمية على النحو الذي يؤهله للمنافسة الدولية، متضمنا موضوع الحوكمة المصرفية بالشكل الواضح والصريح؛
- إصدار ميثاق أخلاقيات العمل الخاص بالعاملين في بنك الجزائر يحدد القواعد العامة لسلوك العاملين، أخلاقهم المهنية ومجال علاقاتهم والاجراءات التأديبية ؛

- إصدار كتيب يتضمن إرشادات لأعضاء مجلس الادارة في المصارف الجزائرية؛
- إصدار دليل موحد للحوكمة المصرفية للمصارف والمؤسسات المالية.

**3. الاستفادة من عمل المدققين الداخليين والخارجيين:** يعد الدور الذي يقوم به المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا وجب على مجلس الادارة والادارة العليا إدراك اهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الاهمية لدى كافة العاملين بالمصارف، واتخاذ كافة الاجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكينهم من رفع تقاريرهم مباشرة الى مجلس الادارة، كما يتعين الاستفادة الفعلية من النتائج التي توصل اليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددونها.

**4. متطلبات الاعداد الجيد للعنصر البشري بالمصارف الجزائرية:** يتعلق الأمر هنا بقلة وضعف الخبرات المصرفية الإدارية، وعدم دراية العاملين في جل المصارف الوطنية بأسس وقواعد ومبادئ الحوكمة المصرفية، حيث أن هذه المعضلة لا يمكن أن نعالجها الا من خلال إعادة تأهيل العاملين، وتطوير من قدراتهم وامكانياتهم بما يتوافق مع المتطلبات العالمية، خاصة في مجال المعرفة التامة بمقتضيات ومتطلبات الحوكمة المصرفية، حيث يعتبر العنصر البشري من الركائز الاساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، ومن أجل تحقيق هذا توجب:

- ترسيخ المفاهيم المتطورة، لدى موظفي المصارف التي تتعلق بمستجدات العمل المصرفي على المستوى الدولي وخاصة ما تعلق بمبادئ وقواعد الحوكمة المصرفية؛
- الاستفادة من الخبرات الادارية والبحوث والاعمال الخاصة بالعمل المصرفي على المستوى الدولي والاقليمي؛
- إلزام كافة العاملين بالمصارف على تلقي برامج تدريبية خاصة بالحوكمة المصرفية؛
- ضمان الاتصال والتعاون في الشؤون المصرفية مع المؤسسات الاقليمية والعربية والدولية مثل اتحاد المصارف العربية، ونقل التجارب المعروفة في مجال تطبيق معايير الحوكمة المصرفية؛
- يجب صياغة الاهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار وتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية؛
- وضع برامج تدريبية مناسبة في مجال العمل المصرفي المعاصر، مع التدريب العملي المرافق حتى يتم تأهيل المتكونين ليصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم، مع تطبيق مبدا قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي المسؤوليات والوظائف القيادية.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى منهجية دراسة حالة التطبيقية وتحديد مختلف الإجراءات المناسبة لهذه الدراسة، وذلك من خلال الوقوف على العلاقة بين مبادئ الحوكمة بمختف عناصره بوصف متغير مستقل وكذلك الأداء بوصفه متغير تابعا، وقياس التأثير فيما بينهما.

### المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري من البحث، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في البنوك الجزائرية، تم اختيار القطاع البنكي كونه مؤسسة مالية يعمل على تدعيم القطاع الحقيقي ويزيد من التنمية الاقتصادية للبلاد، وفي هذا المطلب يتم التعرض لوضع نموذج للدراسة، مع ذكر أهم أدوات الدراسة المستخدمة، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

#### الفرع الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

**1– مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث تم اختيار عينة عشوائية عرضية، وتم توزيع (60) استمارة على أفراد العينة العاملين في البنوك العامة والخاصة، وهو العدد الذي سمح للطالبتان توزيعه في ميدان الدراسة.

**2– وصف عينة الدراسة:**

قامت الطالبتان بتوزيع (60) استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من العاملين في قطاع البنوك، حيث تم استرجاعها كاملا وذلك بعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانة التي تم اعتمادها لغاية تحليل إحصائي (60) استبانة بنسبة 100%.

**الجدول (2–1) توزيع الاستبانة على عينة الدراسة**

| البنوك | الشكل القانوني | عدد الاستبيانات الموزعة | النسبة |
|---|---|---|---|
| **بنك التنمية المحلية BDL** | بنك عمومي | 06 | %10 |
| **البنك الوطني الجزائري BNA** | بنك عمومي | 06 | %10 |
| **الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP** | بنك عمومي | 06 | %10 |
| **القرض الشعبي الجزائري CPA** | بنك عمومي | 12 | %20 |
| **سوسيتيه جنرال Société Générale** | بنك خاص | 09 | %15 |
| **بنك الخليج الجزائري AGB** | بنك خاص | 21 | %35 |
| **المجموع** | | **60** | **%100** |

**المصدر: من اعداد الطلبة**

وبغية عرض أهم خصائص المتعلقة بعينة الدراسة استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي من أجل استخراج التكرار والنسب المئوية لتلخيص أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة من حيث (الجنس، السن، المستوى العلمي، درجة الخبرة) في البنوك بشقيه العمومي والخاص، ويمكن توضيح هذه الخصائص وتوضيحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2–2): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة**

| البيان | الخصائص | بنوك عمومية | | بنوك خاصة | | البنوك الجزائرية | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % |
| الجنس | ذكر | 17 | 56.7 | 18 | 60 | 35 | 58.3 |
| | أنثى | 13 | 43.3 | 12 | 40 | 25 | 41.7 |
| | المجموع | 30 | 100 | 30 | 100 | 60 | 100 |
| السن | أقل من 30 سنة | 3 | 10 | 3 | 10 | 6 | 10 |
| | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 15 | 50 | 15 | 50 | 30 | 50 |
| | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 11 | 36.7 | 12 | 40 | 23 | 38.3 |
| | أكثر من 50 سنة | 1 | 3.3 | 00 | 00 | 1 | 1.7 |
| | المجموع | 30 | 100 | 30 | 100 | 60 | 100 |
| المستوى العلمي | ثانوي فأقل | 1 | 3.3 | 00 | 00 | 1 | 1.7 |
| | ليسانس | 18 | 60 | 18 | 60 | 36 | 60 |
| | ماستر | 11 | 36.7 | 12 | 40 | 23 | 38.3 |
| | أعلى من الماستر | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| | المجموع | 30 | 100 | 30 | 100 | 60 | 100 |
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 5 | 16.7 | 5 | 16.7 | 10 | 16.7 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 14 | 46.7 | 16 | 53.3 | 30 | 50 |
| | من 11 إلى 15 سنة | 7 | 23.3 | 7 | 23.3 | 14 | 23.3 |
| | أكثر من 15 سنة | 4 | 13.3 | 2 | 6.7 | 6 | 10 |
| | المجموع | 30 | 100 | 30 | 100 | 60 | 100 |

**المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

عند قراءتنا للجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

**من حيث الجنس:**

- أن أغلب المستجوبين من ناحية الجنس في البنوك العامة هم من فئة الذكور بنسبة 56.7% مقابل 43.3% بالنسبة للإناث، كما نلاحظ في البنوك الخاصة نسبة الذكور تمثل 60% أما الإناث فهي 40%، أما بالنسبة للبنوك الجزائرية فإن نسبة الذكور تمثل 58.3% والإناث 41.7%، ويمكن تفسير ذلك إلى التحيز المجتمعي الذي يجعل للإناث سلطة أقل في مواقعهن الوظيفية مقارنة بالرجال، فعندما يتولى الذكر موقعا وظيفيا يعطيه حق إصدار توجيهات لمرؤوسيه تخلو من أي عاطفة، بينما الإناث عندما يقومون بإصدار توجيهات فإنهم يملن إلى العاطفة.

**من حيث السن:**

- نلاحظ أن اغلب المستجوبين من حيث السن هم فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة سواء في البنوك العامة أو البنوك الخاصة أو البنوك الجزائرية ككل بنسبة 50%، وهذا يدل على أن البنوك تولي بالدرجة الأولى في توظيفها للفئات الشابة، ليله في المرتبة الثانية فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة في البنوك العامة بنسبة 36.7%، البنوك الخاصة بنسبة 40% والبنوك الجزائرية ككل بنسبة 38.8%، أما أقل نسبة فكانت لصالح فئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 1.7% للبنوك الجزائرية ككل.

**من حيث المستوى العلمي:**

- نلاحظ أن أغلب المستجوبين من حاملي الشهادات الجامعية، فنجد حاملي الشهادة الليسانس في كل البنوك المدروسة تمثل 60%، وحاملي شهادات الماستر بنسبة 38.3%، وتدل هذه النتائج على تنوع المستوى التعليمي لمفردات العينة، مما يعني أن تحديدهم لدور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك يكون دقيق نظرا للتحصيل العلمي الذي يملكونه، وهذا ما يساهم في ضبط نتائج الدراسة بشكل دقيق، وهذا يعني كذلك أن أغلب موظفي البنوك مؤهلين لشغل مناصبهم الإدارية.

**من حيث الخبرة:**

- نلاحظ أن أغلب المستجوبين من حيث الخبرة هم من فئة من 05-10 سنوات بنسبة 46.7% في البنوك العامة، و53.3% في البنوك الخاصة، و50% في البنوك الجزائرية ككل، ليليه فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 23.3% للبنوك ككل بتكرار مطلق 14 موظف، أما فئة الأكثر من 15 سنة فتحتل في المرتبة الأخيرة بنسبة تمثل 13.3% في البنوك العامة، 6.7% في البنوك الخاصة و10% في البنوك الجزائرية، يمكن القول أن العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالبنوك الجزائرية لديهم خبرة عملية كافية لتأدية عملهم وإدارة البنوك، كما نلاحظ تنوع في الخبرات مما يجعل الاجابة على الاستبانة بشكل دقيق وعلمي.

**الفرع الثاني: أدوات الدراسة**

قامت هذه الدراسة على اتباع المسح الميداني، ولهذا الغرض ولأجل القيام بجميع البيانات من عينة الدراسة تم الاعتماد بشكل أساسي على استمارة الاستبانة التي وزعت عن طريق الاتصال المباشر مع عينة الدراسة، بحيث تم ملأ

الكثير من الاستمارات مباشرة في حضور المستقصى منه أثناء المقابلة، وذلك في محاولة لشرح القائمة وإثراء إجابات المبحوثين.

## 1– عرض الاستبيان (أنظر إلى ملحق 01)

تعتبر وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عنا الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد، تم استخدام الاستبيان كونه الأداة المناسبة لقياس دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية، وتتميز طريقة استخدام الاستبيان بعدد من المميزات نذكر منها:

– أنه يستخدم إما بالاتصال المباشر بالمفحوصين، أوعن طريق إرساله لهم بالبريد إذا كانوا منتشرين في مناطق متباعدة عن بعضها ويصعب الاتصال بهم مباشرة؛

– أنه يتيح فرصة كبيرة للمفحوصين لقراءة بنود الاستبيان والتمعن فيها إذا استخدم بالطريقة المباشرة، وإتاحة فرصة لهم أكبر للتشاور مع غيرهم حول بنود الاستبيان إذا استخدم بالطريقة اليدوية؛

– أنه يتيح فرصة للمفحوصين للاستجابة على بنود الاستبيان بدون خجل وبلا حساسية وبصراحة مطلقة، لأنه غير مطلوب منهم ذكر أسمائهم ولا التعرف عليهم، فليس المهم من هم، ولكن ماذا هم؛

– أنه يعتبر أكثر موضوعية من غيره من أدوات جمع البيانات لأنه لا يتأثر بأية عوامل أخرى، وقد تم إعداد الاستبانة على عدة مراحل كما يلي :

– إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

– عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛

– تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف؛

– إجراء دراسة استطلاعية ميدانية للاستبانة قمنا بتطوير الاستمارة وفق المراحل السالفة الذكر لتتألف من ما يلي:

**القسم الأول**: تضم المعلومات الشخصية ( كيفية وكمية )، تتعلق بمعلومات حول الفرد المجيب، تتألف من أربعة عناصر : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

**القسم الثاني**: بعد تطوير الاستبانة ومراجعة الأسئلة والعبارات، حددت عدد عبارات المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة بـ: 24 عبارة توزعت على كل مبدأ، حيث تضمن ستة مبادئ (مجلس الإدارة، أنظمة التدقيق، إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، نظام التعويضات والمكافآت، الافصاح والشفافية) والتي تعمل على قياس هذا المتغير في قطاع البنوك الجزائرية.

**القسم الثالث**: يتمثل في المتغير التابع "الأداء" حددت عبارات هذا المتغير بـ 05 عبارات.

**الجدول رقم (2–3) : قياس متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبانة**

| نوع المتغير | المتغير الرئيسي | المتغير الفرعي | عدد الفقرات |
|---|---|---|---|
| المتغير المستقل (المؤثر) | مبادئ الحوكمة | الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | 04 |
| | | احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | 05 |
| | | التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | 05 |
| | | يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | 03 |
| | | نظام التعويضات والمكافآت | 03 |
| | | مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | 04 |
| المتغير التابع (المتأثر) | الأداء | 05 | |

**المصدر : من اعداد الطلبة**

## 2– المقياس المستخدم:

فيما يتعلق بالمقياس المستخدم، ونتيجة لما تتميز به الدراسات التسويقية في البلدان النامية من تعقيدات لدرجة تجعل تعامل المبحوثين معها يتسم بدرجة من الصعوبة، مما يفرض على القائم تجمع البيانات شرح القائمة وكيفية ملتها وأهمية البيانات الواردة فيها، وعليه تم استخدام مقياس ليكرت LIKERT الخماسي نظرا لسهولة استخدامه، حيث يرى كل من: Alan Anderson وJoseph Hair أن هذا المقياس أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً لأنه سهل الإعداد والاستخدام وسهل التفسير، وهو يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير عن درجة موافقتهم من عدمها، على سلم متدرج من الدرجة (1) التي تعبر على: لا أوافق تماما إلى الدرجة (5) التي تعبر عن: أوافق تماما، في حين تعني الدرجة (2) لا أوافق، أما الدرجة (4) فتعني: أتفق. وبمتوسط حسابي فرضي قدره (3) الذي يعبر عن: محايد، وهوما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في فمياس متغيراتها، وهذا لما يمنحه هذا المقياس لمفردات العينة من سهولة وسلاسة في ملأ الاستمارات، ما يؤدي إلى تسهيل عملية جمع البيانات.

كما تم حساب المدى لطول خلايا المقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستمارة، حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4 = 5-1)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة كالآتي:

**جدول (2-4): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي**

| الاستجابة | المتوسط المرجح | الاتجاه العام |
|---|---|---|
| غير موافق تماما | من 1 إلى 1.80 | ضعيف جدا |
| غير موافق | من 1.81 إلى 2.60 | ضعيف |
| محايد | من 2.61 إلى 3.40 | متوسط |
| موافق | من 3.41 إلى 4.20 | مرتفع |
| موافق تماما | أكبر من 4.20 | مرتفع جدا |

**المصدر : من اعداد الطلبة**

**3- ثبات المقياس المستخدم:**

من الصفات الأساسية التي يجب توفرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وتكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها، ومن أكثر طرق قياس الثبات هي طريقة Alpha Cronbach's والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة والتي يمكن الحصول عليها من خلال برنامج SPSS، وحسب الجدول رقم (2-5) فإن قيمة معامل ألفا لمحاور متغيرات الدراسة مجتمعة قدرت بـ 0.847 وهي أكبر من 0.6 وهي القيمة المثالية لهذا المعامل ومنه يمكن الاعتماد على مقاييس هذه الدراسة باعتبار أنها تتضمن جانب كبير من الدقة والموثوقية.

**الجدول رقم (2–5): قيم معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة**

| المحاور | معامل s Alpha'Cronbach |
|---|---|
| الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | 0.664 |
| احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | 0.673 |
| التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | 0.736 |
| يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | 0.781 |
| نظام التعويضات والمكافآت | 0.662 |
| مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | 0.661 |
| مبادئ الحوكمة | 0.803 |
| الأداء | 0.749 |
| مجموع المحاور | 0.847 |

**المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

**4– صدق المقياس المستخدم:**

والهدف منه هو التحقق من الصدق الظاهري للمقياس ثم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للحكم على دقة فقراتها وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها ومدى توافقها مع أهداف الدراسة، ومن هذا المنطلق وللتأكد من مدى صدق وصلاحية المقياس المستخدم في الدراسة الحالية تم عرضه على عدد من الأساتذة الأكاديميين وتمت الاستفادة من اقتراحاتهم في تعديل وتنقيح فقرات الاستبانة وإخراجها بصورتها الحالية.

**المطلب الثاني: إجراءات الدراسة**

تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع البنوك العامة والخاصة في الجزائر عبر المراحل التالية:

**الفرع الأول: مراحل تطبيق الدراسة التطبيقية**

**1– مرحلة ما قبل التطبيق:** حيث غطت هذه المرحلة الخطوات التالية:

– تجميع كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالقطاع محل الدراسة وذلك من أجل إثراء الدراسة الأولية عن هذا القطاع.

– القيام بدراسة أولية استطلاعية لعدد البنوك الناشطة في الجزائر للمقارنة بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية لبيان مدى اختلاف وتشابه البيانات، والتأكد من أن البيانات الواردة في الاستبانة واضحة، ومفهومة، وتفي بالغرض.

– تم تحديد الجهات المعينة في البنوك المستهدفة والتي هي قيد الدراسة والاتصال معهم وتحديد مواعيد معهم وذلك لإجراء متغيرات الدراسة.

– تصميم استبانه الدراسة وعرضها على المحكمين المختصين في موضوع الدراسة بغرض اختبار الصدق الظاهري لفقراتها.

**2– مرحلة التطبيق**: لقد تم تطبيق الجوانب التالية خلال هذه المرحلة:

– عقد اجتماعات ومقابلات مع المعنيين في الحوكمة في قطاع البنوك بشقيه العمومي والخاص محل الدراسة، والاتصال بهم بشكل مستمر أثناء تعبئتهم لأداة الدراسة لتوضيح ما هو غامض.

– إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي المعروف (SPSS) وهو نظام ترميز وتبويب المتغيرات التي تم استخدامها في هذه الدراسة في تعريف المتغيرات، واستخراج النتائج الإحصائية الخاصة بالمقاييس والمتغيرات، حيث اشتملت على الجوانب الوصفية والجوانب الاستدلالية.

**3– مرحلة تحليل وتفسير النموذج**: اشتملت هذه المرحلة على خطوتين رئيسيتين:

– دراسة النموذج، وصفياً من خلال بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي والمقابلات التي أجراها الباحث مع موظفي البنوك.

– اختبار النموذج، وذلك باستخدام الاختيارات الإحصائية التي تقيس درجة العلاقة بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها.

**4– مرحلة النتائج والتوصيات**: اشتملت هذه المرحلة على الجوانب الآتية:

– عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بالحوكمة والأداء.

– تقديم التوصيات الرئيسية التي تمخضت عن هذه الدراسة للجهات المعنية في قطاع البنوك كالإدارة العليا والأقسام المختلفة التي تعني بتطبيق الحوكمة والرفع من أداءها.

**الفرع الثاني: اختيار التوزيع الطبيعي وأساليب التحليل الاحصائية المستخدمة**

**1– التوزيع الطبيعي:**

بما أن حجم العينة تجاوزت عن الـ 50، في هذه الحالة يتم اختيار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك بالاعتماد على اختبار Kolmogorov-smirnov وفق فرضيتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي في حالة كانت مستوى الدلالة SIG أقل من 0.05.
- **الفرضية البديلة:** تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي في حالة كانت مستوى الدلالة SIG أكبر من 0.05.

ومن خلال الجدول أدناه فإننا نلاحظ أن قيمة SIG لمتغيرات الدراسة والمقدرة بـ 0.200 للمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) و0.200 كذلك للمتغير التابع (الأداء) وهي بذلك تفوق عن 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

**جدول رقم (2–6): اختبار التوزيع الطبيعي وفق Kolmogorov–smirnov**

| المتغير | Kolmogorov-smirnov | | |
|---|---|---|---|
| | الاحصائية | DF | SIG |
| مبادئ الحوكمة | 0.082 | 60 | 0.200 |
| الأداء | 0.122 | 60 | 0.200 |

**المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

**2– الأساليب الاحصائية المستخدمة:**

لقد تم استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة، وذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، الوصفية، والاستدلالية التي ناسبت متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

- احتساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض وتحليل نتائج إجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة.

- معامل الارتباط البسيط:(Simple Correlation Coefficient) تم استخدامه التحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين وهما مبادئ الحوكمة والأداء.
- معامل الارتباط المتعدد: (Multiple Correlation Coefficient) تم استخدامه لتحديد العلاقة بين مجموعة متغيرات مستقلة ومتغير تابع.
- أسلوب الانحدار البسيط (Simple regression): استعمل في قياس التأثير المعنوي لمتغير مستقل في المتغير التابع.
- أسلوب الانحدار التدريجي (Stepwise regression): استعمل في استنتاج أهم المتغيرات المستقلة الأكثر تأثير في المتغير التابع.
- معامل التحديد (R2): لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- اختبار (T –Test): المعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فيما بين كل متغير من المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع.
- اختبار F –Test: المعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فيما بين المتغيرات المستقلة مجتمعة، وبين المتغير التابع.
- اختبار فروق متوسطات (Independent Samples test): وهو لدراسة ما إذا كان وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عينتين مستقلتين.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

ينطوي هذا المبحث على عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان المصممة في ضوء مقياس ليكرت خماسي التدريج الذي يتوزع من أعلى وزن فيه، الذي أعطي الدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (موافق تماما)، إلى أوطأ وزن فيه، الذي أعطي (1) درجة لتمثل حقل الإجابة (غير موافق تماما) للوقوف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم حول مبادئ الحوكمة والأداء.

وقد استخدمتا الطالبتين لهذا الغرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الترتيب)، من أجل التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء أفراد العينة وتصوراتهم حول فقرات متغيرات الدراسة، ولقد تم اعتماد معيار الاختيار المتمثل بالوسط الحسابي الترجيحي (المدى) كمتوسط للقياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة.

### المطلب الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### الفرع الأول: وصف وتشخيص مبادئ الحوكمة من وجهة نظر موظفي البنوك الناشطة في الجزائر

تتضمن الجداول الموالية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن متغيرات الدراسة.

**أولا: تحليل محور الأدوار المناطة لمجلس الإدارة**

**الجدول رقم (2–7): تحليل محور الأدوار المناطة لمجلس الإدارة**

| الرمز | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| X1 | يضع المجلس استراتيجيات العمل والأهداف والسياسات العامة للبنك، ويعمل على تطويرها، ويتحقق من التزام الادارة التنفيذية بها. | 4,3000 | 74333, | 1 |
| X2 | يتولى المجلس تعيين المدير العام والمسؤولين الرئيسيين والمساعدين والخبراء الاستشاريين | 3,8667 | 94719, | 4 |
| X3 | يتحقق المجلس من أعمال البنك تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي | 4,1000 | 91503, | 3 |
| X4 | يتابع المجلس سلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك، وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي | 4,1333 | 65008, | 2 |
| | **محور الأدوار المناطة لمجلس الإدارة** | 4,1000 | 58077, | مرتفع |

**المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss**

بالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

– نلاحظ بأن العبارة x1 قد إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.30 وإنحراف معياري قيمته 0.74، وباتجاه عام مرتفع جدا، وهذا يدل على أن أعضاء مجلس الإدارة يعمل على ضمان تنظيم عمل البنك من خلال صياغة استراتيجية وفق اجراءات مفهومة وواضحة مع وضع سياسات وأهداف عامة.

– نلاحظ بأن العبارتين x3، x4 قد تصدرتا المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط حسابي قيمته 4.10 و4.13 على التوالي، وباتجاه عام مرتفع جدا، وهي نتيجة منطقية كون العبارتين لهما نفس السياق، وهذا يعني أن مجلس الإدارة يسعى إلى تحقيق سلامة أعمال البنك وهذا من خلال مراقبته لسير أهدافه الإستراتيجية وفق القوانين والتعليمات.

– نلاحظ أن العبارة x2 قد إحتلت المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي قيمته 3.86، وباتجاه عام مرتفع، وهذا يعني أن المجلس الإدارة هو المقرر عن اختيار وتعيين المدير العام والمسؤولين الرئيسيين والمساعدين والخبراء الاستشاريين.

– من خلال ما سبق نستنتج أن هناك تصور إيجابي من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة لمبدأ مجلس الإدارة بحيث قدر متوسطه بـ 4.10 وباتجاه عام مرتفع.

**ثانيا: تحليل محور احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق**

**الجدول رقم (2–8): تحليل محور احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق**

| الرمز | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| X1 | يحتوي الهيكل التنظيمي للبنك على أنظمة رقابة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات واضحة | 4,2167 | ,58488 | 1 |
| X2 | يوفر البنك اجراءات مناسبة تمكن العاملين به من الابلاغ عن أي مخالفات محتملة | 4,0500 | ,62232 | 2 |
| X3 | يقوم المراجع الداخلي والخارجي بتقويم دوري لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في البنك | 3,8000 | ,70830 | 4 |
| X4 | يلتزم المراجع الخارجي بأداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للمراجعة | 3,8000 | ,68396 | 3 |
| X5 | يتأكد البنك من أن المراجع الخارجي يفهم جيدا واجباته فيما يتعلق ببذل العناية المهنية اللازمة | 3,7500 | ,77295 | 5 |
| | **محور احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق** | 3,9233 | ,41184 | مرتفع |

**المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss**

بالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

– نلاحظ أن العبارة x1 قد إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.21 وبانحراف معياري قيمته 0.58 وباتجاه عام مرتفع جدا، مما يدل على أن البنك يعمل على وضع مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية والبشرية ثم تطبيقها بشكل فعال عبر تقسيم المهام والمسؤوليات بين موظفيه بطريقة واضحة وسليمة مع تحديد الطرق والإجراءات التي يجب على موظفيها تطبيقها للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

– نلاحظ أن العبارة x2 قد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4.05 وإنحراف معياري قيمته 0.62 واتجاه عام مرتفع، وهوما يفند أن البنك يقوم بالإجراءات المناسبة التي تمكن موظفيه من الإبلاغ عن أي مخالفات محتملة وهذا بغية معالجتها وسن العقوبات اللازمة إذا اقتضت الضرورة.

– نلاحظ أن العبارة x4 إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.80 وإنحراف معياري قيمته 0.68 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن المراجع الخارجي يعتمد على المعايير الدولية المتعارف عليها في أداء عمله.

– نلاحظ بأن العبارة x3 قد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.80 وانحراف معياري قيمته 0.70 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن المراجعين الداخلي والخارجي يجريان تقويمات وتصحيحات دورية لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في البنك.

– نلاحظ بأن العبارة x5 قد إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته 3.75 وإنحراف معياري قيمته 0.77 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن البنك يتأكد من أن المراجع الخارجي يفهم واجباته المهنية وأنه يقوم بعمله دون أي ضغط، والبنك يوفر معلومات دقيقة وسليمة، كما أن المراجع الخارجي يعطي معلومات أكيدة وكاملة وبصورة مستمرة.

– من خلال ما سبق نستنتج أن هناك تصور إيجابي من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة لمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق بحيث قدر متوسطه بـ 4.11 وباتجاه عام مرتفع.

**ثالثا: تحليل محور التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر**

**الجدول رقم (2–9): تحليل محور التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر**

| الرمز | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| X1 | يوجد بالبنك لجنة إدارة المخاطر تراجع سياسات واستراتيجيات المخاطر | 4,0333 | ,71228 | 4 |
| X2 | ترفع اللجنة تقارير دورية عن طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك | 4,0333 | ,66298 | 3 |
| X3 | تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر | 4,0833 | ,46182 | 2 |
| X4 | يلتزم البنك بإجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لما له من أهمية | 4,2333 | ,49972 | 1 |
| X5 | تقوم لجنة إدارة المخاطر بالتحوط لمخاطر العمليات البنكية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات المصرفية (مخاطر السوق ومخاطر الائتمان). | 4,0333 | ,75838 | 5 |
| | **محور التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر** | 4,0833 | ,43925 | مرتفع |

**المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss**

بالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

– نلاحظ أن العبارة x4 قد إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.23 وإنحراف معياري قيمته 0.49 واتجاه عام مرتفع جدا، وهذا يدل على أن البنك يقوم بتحليل نقاط القوة والضعف للتأكد من أن المصرف قادر على تحمل أي أزمة أو تعطل أي نظام محتمل.

– نلاحظ أن العبارة x3 قد إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4.08 وإنحراف معياري قيمته 0.46 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن البنك يضع أنظمة تسمح له بتقدير النتائج المتوصل إليها تمكنه من قياس المخاطر بطريقة إستشرافية.

– نلاحظ أن العبارة x2 قد إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 4.03 وإنحراف معياري قيمته 0.66 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن البنك يضع أنظمة قياس وتخفيض المخاطر وتكييفها مع طبيعة وحجم عملياته خاصة منها مخاطر القرض ومعدل الفائدة الإجمالي.

– نلاحظ أن العبارة x1 قد إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 4.03 وإنحراف معياري قيمته 0.71 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن البنك قد شكل لجنة لإدارة المخاطر تدرس المخاطر وإحتمالية حدوثها، كما تقوم بقياسها ووضع السياسات اللازمة لتجنبها قدر المستطاع.

– نلاحظ أن العبارة x5 قد إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته 4.08 وإنحراف معياري قيمته 0.43 واتجاه عام مرتفع جدا، وهذا يدل على أن لجنة إدارة المخاطر بالبنك تقوم بالتحوط لمخاطر العمليات البنكية من جهة ومخاطر المعاملات المصرفية من جهة أخرى.

– من خلال ما سبق نستنتج أن هناك تصور إيجابي من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة لمبدأ إدارة المخاطر بحيث قدر متوسطه بـ 4.08 وباتجاه عام مرتفع.

**رابعا: تحليل محور يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية**

**الجدول رقم (2–10): تحليل محور يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية**

| الرمز | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| **X1** | يوجد في نظام المراجعة الداخلية اجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة | 3,8667 | ,76947 | **3** |
| **X2** | وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية لدى البنك يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة | 4,0333 | ,66298 | **2** |
| **X3** | تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المدقق الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته. | 4,1333 | ,76947 | **1** |
| | **محور يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية** | 4,0111 | ,61361 | **مرتفع** |

**المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

بالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

– نلاحظ أن العبارة x3 قد إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.13 وإنحراف معياري قيمته 0.76 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة المراجعة الداخلية والمدقق الخارجي.

– نلاحظ أن العبارة x2 قد إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4.03 وإنحراف معياري قيمته 0.66 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أنه يوجد في المراجعة الداخلية نظام متعارف عليه يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة.

– نلاحظ أن العبارة x1 قد إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.86 وإنحراف معياري قيمته 0.76 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن في المراجعة الداخلية نظام يسمح بمراقبة التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة.

– من خلال ما سبق نستنتج أن هناك تصور إيجابي من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة لمبدأ المراجعة الداخلية بحيث قدر متوسطه بـ 4.01 وباتجاه عام مرتفع.

**خامسا: تحليل محور نظام التعويضات والمكافآت**

**الجدول رقم (2–11): تحليل محور نظام التعويضات والمكافآت**

| الرمز | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| X1 | يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين | 3,5667 | 1,11030 | 3 |
| X2 | هناك هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية | 4,0167 | 79173, | 2 |
| X3 | يطبق البنك نظام للتعويضات والمكافآت يراعي المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة العملية وتقييم الأداء. | 4,1667 | 74029, | 1 |
| | **محور نظام التعويضات والمكافآت** | 3,9167 | 65419, | مرتفع |

**المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

بالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

– نلاحظ أن العبارة x3 قد إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.13 وإنحراف معياري قيمته 0.76 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن البنك يمنح مكافآت وتعويضات للموظفين الذين يطرحون أفكارا جديدة وخدمات تحفز وتطور من أداء البنك.

– نلاحظ أن العبارة x2 قد إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4.01 وإنحراف معياري قيمته 0.79 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن البنك يمنح أجورا مناسبة حسب درجة الخبرة المهنية والهيكل الوظيفي.

– نلاحظ أن العبارة x1 قد إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.56 وإنحراف معياري قيمته 1.11 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أنه يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومتعارف عليه من قبل الموظفين.

– من خلال ما سبق نستنتج أن هناك تصور إيجابي من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة لمبدأ نظام التعويضات والمكافآت بحيث قدر متوسطه بـ 3.91 وباتجاه عام مرتفع.

**سادسا: تحليل محور مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية**

**الجدول رقم (2–12) : تحليل محور مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية**

| الرمز | العبارات | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|

| | | الحسابي | المعياري | |
|---|---|---|---|---|
| X1 | يلتزم البنك في إعداد وعرض التقارير والقوائم المالية وفق المعايير الدولية | 3,9167 | 67124, | 4 |
| X2 | يوفر البنك المعلومات اللازمة عن الأداء للجهات الرقابية | 4,0333 | 68807, | 3 |
| X3 | ينشر البنك القوائم المالية بكل وسائل النشر المتاحة | 4,1500 | 60576, | 2 |
| X4 | يتضمن التقرير السنوي للبنك، بيان لمدى تطبيقه لمبادئ الحوكمة والتزامه بالممارسات المثلى لمعايير الحوكمة. | 4,2333 | 59280, | 1 |
| **محور مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية** | | 4,0833 | 42102, | مرتفع |

**المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

بالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

– نلاحظ أن العبارة x4 قد إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.23 وإنحراف معياري قيمته 0.59 واتجاه عام مرتفع جدا، وهذا يدل على أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يعني وجود نظام فعال للقوائم المالية.

– نلاحظ أن العبارة x3 قد إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4.15 وإنحراف معياري قيمته 0.60 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن البنك يضع القوائم المالية في الإنترنت من أجل توضيح صورة القوائم المالية وفهمها من قبل مستخدميها وإستقطاب الزبائن.

– نلاحظ أن العبارة x2 قد إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 4.03 وإنحراف معياري قيمته 0.68 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن البنك يقدم معلومات واضحة وسليمة خالية من أي تلاعب أوإحتيال مما يساعد لجان المراجعة والتدقيق على إتخاذ القرارات السليمة.

– نلاحظ أن العبارة x1 قد إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.91 وإنحراف معياري قيمته 0.67 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن البنك يعرض القوائم المالية عرضا عادلا للوضع المادي وبصورة توافق المبادئ الدولية.

– من خلال ما سبق نستنتج أن هناك تصور إيجابي من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة لمبدأ الافصاح والشفافية بحيث قدر متوسطه بـ 4.08 وباتجاه عام مرتفع.

وعليه مما سبق ذكره وبعد تحليل نتائج متغيرات الدراسة يمكن قياس مستوى الالتزام الكلي بتطبيق مبادئ الحوكمة من طرف البنوك الجزائرية.

**الجدول رقم (2–13): قياس مدى الالتزام الكلي بتطبيق مبادئ الحوكمة للبنوك الجزائرية**

| المبدأ | المبدأ 1 | المبدأ 2 | المبدأ 3 | المبدأ 4 | المبدأ 5 | المبدأ 6 | مستوى التطبيق العام |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| متوسط تطبيق المبدأ | 4.1 | 3.92 | 4.08 | 4.01 | 3.91 | 4.08 | 4.01 |
| نسبة تطبيق للمبدأ % | 82 | 78.4 | 81.6 | 80.2 | 78.2 | 81.6 | 80.2 |

**المصدر: من اعداد الطلبة**

يظهر الجدول رقم (2-13) نتائج قياس مدى الالتزام الكلي بمبادئ الحوكمة، حيث تبين النتائج أن البنوك الجزائرية تلتزم بمبادئ الحوكمة والمقررة من لجنة بازل بمتوسط عام قدره 4.01 أي بنسبة 80.2% وهي نسبة جيدة، حيث تجدر الإشارة إلى أن تبق تعبر عن آراء عينة البحث، لأنه من المتطلبات الأساسية للالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة يجب توفر مجموعة من المقومات منها: الانفتاح والمشاركة الشاملة لأصحاب المصلحة، توفير المعلومات والافصاح عنها في الوقت المناسب، الانفتاح على كل القرارات والاجراءات وفق التنبؤات والمخرجات والنتائج من الناحية المثالية، وغيرها من المقومات.

**الفرع الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الأداء من وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في الجزائر**

**الجدول رقم (2–14): تحليل محور الأداء**

| الرمز | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| X1 | تساهم مبادئ الحوكمة في دعم أداء البنك وزيادة حصته السوقية | 4,0000 | 75913, | 4 |
| X2 | انخفاض أداء البنك يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي بحوزتها | 3,8667 | 81233, | 5 |
| X3 | يسعى البنك إلى التعجيل بالاجتماعات الدورية بين الموظفين والإدارة العليا من أجل أخذ الرأي في طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين أداءه. | 4,1167 | 73857, | 3 |
| X4 | يتميز البنك بميزة تنافسية ملموسة عن منافسيه نتيجة تطبيقه لمبادئ وقواعد الحوكمة وفق أسس سليمة | 4,2500 | 65419, | 1 |
| X5 | تساهم عملية المراجعة في الوقوف على نقاط ضعف أداء البنك والكشف عن التلاعبات المحتملة | 4,2167 | 41545, | 2 |
| | **محور الأداء** | 4,0900 | 48771, | مرتفع |

**المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

بالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

– نلاحظ أن العبارة x4 قد إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.25 وإنحراف معياري قيمته 0.65 واتجاه عام مرتفع جدا، وهذا يدل على أن البنوك عندما تقوم بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة فإنها تكتسب ميزة تنافسية وبالتالي يتم جذب العملاء.

– نلاحظ أن العبارة x5 قد إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4.21 وإنحراف معياري قيمته 0.41 واتجاه عام مرتفع جدا، وهذا يدل على أنه من خلال عملية المراجعة يتم الكشف عن عمليات الغش المحتملة والتي يمكن أن تحدث، كما يعمل على كشف نقاط القوة لأداء البنك من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل معالجتها.

– نلاحظ أن العبارة x3 قد إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 4.11 وإنحراف معياري قيمته 0.73 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أنه في سبيل تحسين الأداء يتم الإعتماد على الإجتماعات بين الموظفين والإدارة العليا، ولا بد من توفر الخبرة لدى الموظفين من أجل وضع مقترحات لتحسين الأداء.

– نلاحظ أن العبارة x1 قد إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 4.00 وإنحراف معياري قيمته 0.75 واتجاه عام مرتفع، وهذا ما يدل على أن تطبيق الحوكمة في البنوك يساعدها على تحسين أدائها والرفع من قيمتها السوقية.

– نلاحظ أن العبارة x2 قد إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته 3.86 وإنحراف معياري قيمته 0.81 واتجاه عام مرتفع، وهذا يدل على أن الأداء المالي لا يتحقق إلا من خلال إستغلال البنك لموارده بصورة مثلى، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المسطرة من قبل الإدارة أي إستغلال الموارد المتاحة أفضل إستغلال.

– من خلال ما سبق نستنتج أن هناك تصور إيجابي من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة لأداء البنوك بشكل عام بحيث قدر متوسطه بـ 4.09 وباتجاه عام مرتفع.

**المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة**

سيتم في هذا المطلب دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة وكذا معرفة مدى أثر المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) بالمتغير التابع (الاداء)

**الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات مبادئ الحوكمة والأداء للبنوك الجزائرية**

**1. معامل الارتباط بين متغيرات مبادئ الحوكمة والأداء للبنوك الجزائرية**

**الجدور رقم (2–15): علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر موظفي البنوك الجزائرية**

| المتغير (المستقل/التابع) | الأداء | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|---|---|
| الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | 0.105 | 0.425 | 5 |
| احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | 0.467 | 0.000 | 2 |
| التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | 0.582 | 0.000 | 1 |
| يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | -0.105 | 0.423 | 6 |
| نظام التعويضات والمكافآت | 0.197 | 0.131 | 4 |
| مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | 0.388 | 0.002 | 3 |

**المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

– احتل مبدأ **إدارة المخاطر** المرتبة الأولى من حيث علاقته الارتباطية موجبة بالأداء التي بلغت (0.582)، وعند مستوى كعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على أنه كلما اهتمت البنوك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر كلما كان لذلك الاهتمام مساهمة ايجابية في تحسين مستوى أداءها في هذه البنوك قيد الدراسة.

– جاء مبدأ **استقلالية أنظمة التدقيق** المرتبة الثانية من حيث علاقته الارتباطية موجبة بالأداء التي بلغت (0.467)، وعند مستوى كعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على أنه كلما اهتمت البنوك بتطبيق مبدأ استقلالية أنظمة التدقيق كلما كان لذلك الاهتمام مساهمة ايجابية في تحسين مستوى أداءها في هذه البنوك قيد الدراسة.

– جاء مبدأ **الافصاح والشفافية** المرتبة الثالثة من حيث علاقته الارتباطية موجبة بالأداء التي بلغت (0.388)، وعند مستوى كعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني أنه كلما اهتمت البنوك بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية كلما كان لذلك الاهتمام مساهمة ايجابية في تحسين مستوى أداءها في هذه البنوك قيد الدراسة.

– أما متغير كل من مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، نظام التعويضات والمكافآت فاتضح أنه ليس له علاقة ارتباطية بالأداء عند مستوى معنوية 0.05، فسبب عدم الدلالة الاحصائية لمبدأ مجلس الإدارة كون أن البنوك محل الدراسة عبارة عن (وكالات بنكية) من البنوك الأم (العاصمة) وبالتالي فالأدوار المناطة بمجلس الإدارة تصاغ على مستوى البنوك الأم، كما أن الوكالات البنكية تعتبر كمكاتب تبليغ نظرا للمركزية المفرطة التي تتميز بها السلطة الاقليمية، وهذا ما أدى إلى عدم معنوية العلاقة مع أداء الوكالات البنكية، أما بخصوص المراجعة الداخلية فسبب عدم الدلالة الاحصائية راجع إلى النقائص التي لا تزال تعاني منها البنوك بصفة عامة في إطار تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المراجعة، أما مبدأ نظام التعويضات والمكافآت فيمكن القول أن عدم وجود المعنوية الاحصائية مع الأداء كون أن الموظف بحد ذاته راض عن بيئة العمل الذي ينشط فيها، كون أن العمل في البنوك تتسم بتوفير امتيازات خاصة لموظفيها من حيث الحصول على قروض بدون فوائد، هذا إلى جانب الرواتب العالية والزيادات الدورية وما غير ذلك من الامتيازات، بعبارة أخرى حتى وإن توفرت أنظمة التعويض والمكافآت فلن يزيد ذلك من رضا الموظف بشكل كبير.

### 2. معامل الارتباط بين مبادئ الحوكمة والأداء للبنوك العاملة في الجزائر

**جدول رقم (2–16): علاقات الارتباط بين مبادئ الحوكمة والأداء للبنوك العاملة في الجزائر**

| المتغير (المستقل/التابع) | الأداء | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| مبادئ الحوكمة | 0.449 | 0.000 |

**المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء، حيث بلغت معامل الارتباط (0.449)، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة بكل عناصره لديه مساهمة ايجابية نسبيا على الأداء، وعليه يمكن الإشارة إلى أن البنوك تولي أهمية كبيرة لمبادئ الحوكمة من حيث المساهمة في تحسين أداءها.

## الفرع الثاني: نماذج الانحدار لمبادئ الحوكمة والأداء للبنوك الناشطة في الجزائر

### 1. قياس أثر المتغيرات الجزئية للحوكمة على أداء البنوك الجزائرية

**الجدول 2–17: قياس أثر المتغيرات الجزئية للحوكمة على الأداء**

| أثر المتغيرات الجزئية لمبادئ الحوكمة على الأداء | | قيمة F | مستوى الدلالة | قيمة t | مستوى الدلالة | معدل التفسير $R^2$ | الترتيب من حيث معامل التفسير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مجلس الإدارة | | 0.651 | 0.423 | 0.807 | 0.423 | 0.011 | الرابع |
| 3.727 | 0.088 | Y=0.088X+3.727 | | | | | |
| استقلالية أنظمة التدقيق | | 16.175 | 0.000 | 4.022 | 0.000 | 0.218 | الثالث |
| 1.920 | 0.553 | Y=0.553X+1.920 | | | | | |
| مبدأ إدارة المخاطر | | 29.635 | 0.000 | 5.444 | 0.000 | 0.338 | الأول |
| 1.453 | 0.646 | Y=0.646X+1.453 | | | | | |
| مبدأ المراجعة الداخلية | | 0.645 | 0.423 | 0.804– | 0.423 | 0.011 | الرابع |
| 4.426 | 0.084– | Y=–0.084X+4.426 | | | | | |
| نظام التعويضات والمكافآت | | 2.353 | 0.131 | 1.534 | 0.131 | 0.039 | الثاني |
| 3.513 | 0.147 | Y=0.147X+3.513 | | | | | |
| مبدأ الافصاح والشفافية | | 10.276 | 0.002 | 3.206 | 0.002 | 0.151 | الخامس |
| 2.255 | 0.449 | Y=0.449X+2.255 | | | | | |

**المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

من خلال جدول قياس أثر المتغيرات الجزئية للحوكمة على أداء البنوك:

**– أثر تطبيق مبدأ مجلس الإدارة على أداء البنوك:** يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الإنحدار يكون وفق ما يلي: **Y=0.088X+3.727**

وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ 0.651، وهي غير دالة إحصائية لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي 0.423 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي النموذج غير معنوي وغير قادر على التنبؤ بالعلاقة بين متغير **تطبيق مبدأ مجلس الإدارة** والأداء في البنوك الجزائرية، كما نلاحظ أن قيمة t قد بلغت بـ 0.807 وهي غير دالة احصائيا عند 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر ذات دلالة احصائية بين متغير مجلس الإدارة والأداء، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن مبدأ مجلس الإدارة خاضع للإدارة المركزية والمتواجدة في العاصمة.

كما نجد أن معامل التفسير قد قدر بـ 0.011، مما يعني أن متغير **مجلس الإدارة** فسر لوحده ما نسبته 1.1% فقط، من التغيير الحاصل في الأداء وأما بالنسبة الباقية 98.9%، تعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

واستنادا لما تقدم يتضح عدم وجود اتجاه أثر ذو دلالة احصائية لمبدأ **مجلس الإدارة** في زيادة الأداء.

**– أثر تطبيق مبدأ استقلالية أنظمة التدقيق على أداء البنوك:** يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الإنحدار يكون وفق ما يلي: **Y=0.553X+1.920**

وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ 16.175، وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وبالتالي النموذج معنوي وصالح للدراسة في التنبؤ بالعلاقة بين متغير **استقلالية انظمة التدقيق** التي هي عنصر من عناصر الحوكمة والأداء في قطاع البنوك الجزائرية، كما نلاحظ أن قيمة t قد بلغت بـ 4.022 وهي دالة احصائيا عند 0.05، وهذا يدل على وجود أثر موجب ذات دلالة احصائية بين مبدأ استقلالية لجنة التدقيق والأداء، وقد قدر الأثر بمقدار 0.553 أي أن زيادة مستوى تطبيق هذا العنصر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 55.3% من وحدة انحراف معياري واحد.

كما نجد أن معامل التفسير قد قدر بـ 0.218، مما يعني أن مبدأ استقلالية أنظمة التدقيق فسر لوحده ما نسبته 21.8%، من التغيير الحاصل في الأداء وأما بالنسبة الباقية 78.2%، تعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

واستنادا لما تقدم يتضح وجود اتجاه أثر موجب ذو دلالة احصائية لعنصر **استقلالية أنظمة التدقيق** في زيادة الأداء.

ومما سبق نستنتج ما يلي:

- ✓ جاء مبدأ إستقلالية أنظمة التدقيق في المرتبة الثالثة من حيث علاقته بزيادة الأداء حيث بلغ معامل التفسير $R^2$=0.218 وهذا ما يفسر ما نسبته 21.8%، من التغيرات التي تطرأ على زيادة الأداء، وهي نتيجة منطقية، وهذا ما يدل على أن إهتمام البنوك موضوع الدراسة في إبراز ضرورة وحتمية وجوب تبني هذا المبدأ مع حتمية إستقلاليته للتأكد من فعاليته على أداء البنوك وذلك لأثره ودوره في اكتشاف الثغرات والنقائص التي قد تتم داخل البنوك، وهذا يعكس الوضعية الجيدة.

**– أثر تطبيق مبدأ إدارة المخاطر:** يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الإنحدار يكون وفق ما يلي: **Y=0.664X+1.453** وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ 29.635، وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وبالتالي النموذج معنوي وصالح للدراسة في التنبؤ بالعلاقة بين متغير إدارة المخاطر التي هي عنصر من عناصر الحوكمة، والأداء في قطاع البنوك الجزائرية، كما نلاحظ أن قيمة t قد بلغت 5.444 وهي دالة إحصائية عند 0.05، وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين مبدأ إدارة المخاطر والأداء، وقد قدر

الأثر بمقدار 0.646 أي أن زيادة مستوى تطبيق هذا العنصر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 64.6% من وحدة إنحراف معياري واحد.

كما نجد أن معامل التفسير قد قدر بـ 0.338 مما يعني أن مبدأ إدارة المخاطر فسر لوحده ما نسبته 33.8% من التغيير الحاصل في الأداء، وأما النسبة الباقية التي تمثل 66.2% تعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

واستنادا لما تقدم يتضح وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لعنصر إدارة المخاطر في زيادة الأداء.

ومما سبق نستنتج ما يلي:

- ✓ جاء مبدأ إدارة المخاطر في المرتبة الأولى من حيث علاقته بزيادة الأداء حيث بلغ معامل التفسير $R^2$=0.338 وهذا ما يفسر ما نسبته 33.8%،من التغيرات التي تطرأ على زيادة الأداء، وهي نتيجة منطقية وهذا يدل على اهتمام البنوك موضوع الدراسة بتطوير أنظمة إدارة المخاطر بصفة أولية سيما في ظل الظروف الراهنة التي شهدتها البلاد من جائحة كوفيد 19، وهذا ما قد يزيد من تعرضها لمخاطر سواء كانت داخلية أو خارجية.

**– أثر تطبيق مبدأ المراجعة الداخلية:** يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الإنحدار يكون وفق ما يلي:

**Y=–0.084X+4.426** وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ 0.645، وهي غير دالة إحصائية لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي 0.423 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي النموذج غير معنوي وغير قادر على التنبؤ بالعلاقة بين متغير تطبيق المراجعة الداخلية والأداء في البنوك الجزائرية، كما نلاحظ أن قيمة t قد بلغت 0.804-.

كما نجد أن معامل التفسير قد قدر بـ 0.011 مما يعني أن متغير المراجعة الداخلية فسر لوحده ما نسبته 1.1% من التغيير الحاصل في الأداء، وأما النسبة الباقية التي تمثل 98.9% تعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

– وإستنادا لما تقدم يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المراجعة الداخلية في زيادة الأداء.

ومما سبق نستنتج ما يلي:

- ✓ جاء مبدأ المراجعة الداخلية في المرتبة الرابعة من حيث علاقته بزيادة الأداء حيث بلغ معامل التفسير $R^2$=0.011 وهذا ما يفسر ما نسبته 1.1%، من التغيرات التي تطرأ على زيادة الأداء، وهي نتيجة منطقية

وهذا يدل على عدم اهتمام البنوك موضوع الدراسة في إبراز ضرورة وجوب تبني هذا المبدأ، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم إحتضان البنك مراجعيين داخليين بالشكل الكافي للقيام بفحص ومراقبة العديد من القضايا الهامة، هذا إلى جانب النقص الذي يعاني منه البنوك من حيث تطبيق المعايير الدولية للمراجعة.

**– أثر تطبيق مبدأ التعويضات والمكافآت:** يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الإنحدار يكون وفق ما يلي: **Y=0.147X+3.513** وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ 2.253، وهي غير دالة إحصائية لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي 0.131 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي النموذج غير معنوي وغير قادر على التنبؤ بالعلاقة بين متغير نظام التعويضات والمكافآت والأداء في البنوك الجزائرية، كما نلاحظ أن قيمة t قد بلغت 1.534وهي غير دالة إحصائية عند 0.05، وهذا ما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير نظام التعويضات والمكافآت والأداء.

كما نجد أن معامل التفسير قد قدر بـ 0.039 مما يعني أن متغير نظام التعويضات والمكافآت فسر لوحده ما نسبته 3.9% من التغيير الحاصل في الأداء، وأما النسبة الباقية التي تمثل 96.1% تعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في هذا النموذج.

– وإستنادا لما تقدم يتضح عدم وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمبدأ نظام التعويضات والمكافآت في زيادة الأداء.

ومما سبق نستنتج ما يلي:

- ✓ جاء مبدأ التعويضات والمكافآت في المرتبة الثانية من حيث علاقته بزيادة الأداء حيث بلغ معامل التفسير $R^2$=0.039 وهذا ما يفسر ما نسبته 3.9%، من التغيرات التي تطرأ على زيادة الأداء، وهي نتيجة غير منطقية، وهذا ما يدل على أن البنوك لا تعتمد كثيرا على مبدأ التعويضات والمكافآت في زيادة أدائها نتيجة لعدم تأثر الموظفين بهذا المبدأ، وربما يرجع هذا إلى الأجر المرتفع الذي يتقاضاه الموظفون، فلا يتأثر عند مكافئته أو تعويضه وبالتالي لا يكون هناك تحفيز لزيادة أداء البنوك، فمن المعتاد أن المكافآت والتعويضات تقدم من أجل إشعار الإدارة أن ما تحصل عليه يرتبط بقدرتها على رفع مستوى الأداء، إلا أنه في حقيقة الأمر هذا لا ينطبق على الدول العربية فعادة أنظمة الحوافز ليست مرتبطة بشكل واضح بمستوى الأداء، فضلا عن أن مستوى الأداء ذاته قد تحكمه عوامل خارجة عن نطاق الإدارة.

**– أثر تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية:** يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الإنحدار يكون وفق ما يلي: **Y=0.449X+3.727** وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ 10.276، وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدالة المعنوية

تساوي 0.02 وهي أقل من 0.05، وبالتالي النموذج معنوي وصالح للدراسة في التنبؤ بالعلاقة بين متغير الإفصاح والشفافية والأداء في البنوك الجزائرية، كما نلاحظ أن قيمة t قد بلغت 3.206 وهي دالة إحصائية عند 0.05، وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين مبدأ الإفصاح والشفافية والأداء بمقدار 0.449، أي أن زيادة مستوى تطبيق هذا العنصر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 44.9% من وحدة إنحراف معياري واحد.

كما نجد أن معامل التفسير قد قدر بـ 0.151 مما يعني أن مبدأ الإفصاح والشفافية فسر لوحده ما نسبته 15.1% من التغيير الحاصل في الأداء، وأما النسبة الباقية التي تمثل 84.9% تعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

– وإستنادا لما تقدم يتضح وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لعنصر الإفصاح والشفافية في زيادة الأداء.

ومما سبق نستنتج ما يلي:

- ✓ جاء مبدأ الإفصاح والشفافية في المرتبة الخامسة من حيث علاقته بزيادة الأداء حيث بلغ معامل التفسير $R^2$=0.151 وهذا ما يفسر ما نسبته 15.1%، من التغيرات التي تطرأ على زيادة الأداء، وهي نتيجة منطقية، وهذا ما يدل على أن البنوك تمنح اهتمام واضح لهذا المبدأ لأنه أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات والمستثمرين وجذب رؤوس الأموال وتحسين تفهم الجمهور لهياكل وأنشطة البنك حتى يتمكن العملاء من تقييم تعاملاتهم مع البنوك مما يمكنهم من تقدير رغبتهم في التعامل مع هذا البنك أو ذاك.

**2– قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك الجزائرية**

**الجدول رقم (2–18): أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك**

| أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البنوك الجزائرية | | قيمة F | مستوى الدلالة | قيمة t | مستوى الدلالة | معامل التفسير $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 14.674 | 0.000 | 3.831 | 0.000 | 0.202 |
| 1.235 | 0.710 | Y=0.710X+1.235 | | | | |

**المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ما يلي:

- بالنسبة لأثر **تطبيق مبادئ الحوكمة** بكل عناصره على أداء البنوك الجزائرية نجد أن قيمة 14.674=(F)، وهي دالة احصائية لأن قيمة الـ SIG تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، وبالتالي قبول النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين متغير **مبادئ الحوكمة** وتأثيره على الأداء، كما يوجد هناك أثر ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، **لمبادئ الحوكمة** على مستوى أداء البنوك من خلال قيمة T= 3.831 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وقد بلغ معامل التأثير بـ 0.710 أي أن زيادة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 71% من وحدة انحراف معياري واحد، وتشير قيمة المعامل التفسير ($R^2$) المقدرة بـ 0.202 وهذا يعني أن **مبادئ الحوكمة** فسر لوحده ما نسبته 20.2%، من التغيير الحاصل في الأداء، وأما النسبة الباقية 79.8%، تعود لمساهمة العوامل الأخرى غير داخلة في النموذج.

واستنادا لما سبق يتضح لنا وجود اتجاه ذو دلالة احصائية **لمبادئ الحوكمة** في زيادة الأداء.

**3– قياس أثر أهم المتغيرات الجزئية لمبادئ الحوكمة على أداء البنوك الجزائرية**

لتحديد أهم المتغيرات المؤثرة على أداء البنوك، اعتمدنا على نموذج الانحدار التدريجي بأسلوب خطوة بخطوة، وهذا النموذج يشمل على اختيار المتغيرات المستقلة التي لها أهمية احصائية بالمتغير التابع ألا وهو الأداء، مع ازالة باقي المتغيرات التي ليس لها أي دلالة احصائية مع المتغير التابع، وفيما يلي جدول يوضح المتغيرات الداخلة والمستبعدة في النموذج.

**الجدول رقم (2–19): نماذج الانحدار التدريجي لقياس أهم متغيرات مبادئ الحوكمة تأثيرا على الأداء**

| المتغيرات الداخلة في النموذج | قيمة F | مستوى الدلالة | قيمة t | مستوى الدلالة | معاملات B | معامل التفسير $R^2$ | المتغيرات المستبعدة من النموذج | قيمة t | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مبدأ إدارة المخاطر (X1) | 19.090 | 0.000 | 5.622 | 0.000 | 0.701 | 0.506 | مجلس الإدارة | 0.608 | 0.546 |
| مبدأ المراجعة الداخلية (X2) | | | –4.201 | 0.000 | 0.350– | | مبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | 1.397 | 0.185 |
| مبدأ الافصاح والشفافية (X3) | | | 2.113 | 0.039 | 0.275 | | نظام التعويضات والمكافآت | 0.838 | 0.112 |
| نموذج الانحدار التدريجي | Y = 0.701X1–0.350X2+0.275X3+1.510 | | | | | | | | |

**المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS**

عند قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- نجد أن متغيرات الحوكمة المستبعدة من النموذج تتمثل في مجلس الإدارة، استقلالية أنظمة التدقيق، نظام التعويضات والمكافآت، بمستويات دلالة (0.546، 0.185، 0.112) على الترتيب، وكلها تفوق عن 0.05.
- بلغت قيمة F للنموذج 19.090 بمستوى دلالة قدرت بـ 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على صلاحية النموذج المعتمد.
- إن المتغيرات الداخلة في النموذج والتي لها أثر فعلي على أداء البنوك حسب أراء موظفيها تتمثل في إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، الافصاح والشفافية، وهي مرتبة من الأعلى تأثير إلى الأقل اثر.
- تحتل مبدأ تطبيق إدارة المخاطر المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء، فكما يوضحه الجدول أن معامل بيتا البالغ 0.701 أي أن زيادة مستوى تطبيق عنصر إدارة المخاطر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 70.1% من وحدة انحراف معياري واحد، ويرجع سبب احتلاله المرتبة الأولى من التأثير كون أن البنك بطبعه يتعامل مع العديد من المخاطر لعل أهمها المخاطر الائتمانية، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل ومخاطر سعر الفائدة وما غير ذلك، ونتيجة توفر قسم خاص بإدارة المخاطر لدى البنوك محل الدراسة من شأنه القدرة على تحليليها وتكييفها مع طبيعة وحجم عملياتها، هذا الأخير يقلل من تعرض البنوك للمخاطر وعليه يعزز من قوة أداءها.

- يحتل مبدأ المراجعة الداخلية المرتبة الثانية من حيث التأثير على الأداء، فمن خلال الجدول نلاحظ أن معامل بيتا البالغ –0.350 أي أن زيادة مبدأ تطبيق المراجعة الداخلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض في الأداء بنسبة 35% من وحدة انحراف معياري واحد، ويمكن تفسير ذلك أن البنوك بشكل عام ما تزال تعاني من نقائض من حيث تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة ومعايير المراجعة، هذا إلى جانب انتشار الفساد المالي من رشوة ومحسوبية، ففي الوقت الذي تتنافس فيه البنوك العالمية في تطبيق معايير بازل 03، ما تزال البنوك الجزائرية تطبق بنود بازل 02 مع وجود بعض الاختلافات مثل معدلات ترجيح المخاطر وما غير ذلك.
- يحتل مبدأ الافصاح والشفافية المرتبة الثالثة من حيث التأثير، فكما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0.275 أي أن زيادة مستوى تطبيق هذا المبدأ بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 27.5% من وحدة انحراف معياري واحد، ويمكن تفسير ذلك أن شفافية الأعمال البنكية وهياكلها أهمية كبير في الرفع من أداءها، سيما وأن اللجنة المصرفية للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر ألزمت على القيام بالإعلان كل ثلاث أشهر عن معدل الملاءة الخاص بها.
- قدر معامل التفسير للمتغيرات الثلاث (إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، الافصاح والشفافية) بـ 0.506، أي أن تطبيق لهذه المتغيرات قادر على تفسير ما نسبته 50.6% من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة، أما النسبة الباقية البالغة 49.4% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

## المبحث الثالث: دراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء بين البنوك العامة والبنوك الخاصة العاملة في الجزائر

سنحاول في هذا المبحث دراسة فروقات تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء بين البنوك العامة والبنوك الخاص من وجهة نظر موظفي البنوك.

### المطلب الأول: تحليل فروق تطبيق مبادئ الحوكمة بين البنوك العامة والبنوك الخاصة

#### الفرع الأول: تحليل فروق تطبيق مبدأ الأدوار المناطة التي تقوم بها مجلس الإدارة

من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

**الفرض الصفري:** لا يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

**الفرض البديل:** يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **t** للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول 2–20: نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ مجلس الإدارة التي تعزى إلى طبيعة البنك**

| مبدأ الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | | العدد | المتوسط | T | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| طبيعة البنك | بنك عمومي | 30 | 3.9167 | 2.557– | 0.013 | قبول H1 ورفض H0 |
| | بنك خاص | 30 | 4.2833 | | | |

**المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS**

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج اختبار t لطبيعة البنك قدرت بقيمة احتمالية 0.013 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تقرر عن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ مجلس الإدارة، ويمكن ارجاع ذلك أن هذه الفروق ترجع إلى الشكل القانوني للبنك بحد ذاته، هذا إلى جانب اختلاف في هيكلة وتشكيلة مجلس الإدارة لكل بنك، كما نجد من

حيث التطبيق للمبدأ، فمن حيث المتوسط نجد أن تطبيق هذا المبدأ عند البنوك الخاصة أعلى من البنوك العامة، بحيث قدر بـ 4.2833 مقابل 3.9167، ويمكن القول أن تطبيق مبدأ مجلس الإدارة لدى البنوك الخاصة تتماشى وفق المعايير الدولية نظرا لتمركز بنوكها الأم من حيث الصدارة عالميا على عكس البنوك المحلية الجزائرية، خاصة وأن هذا الأخير يطغوا عليها الأسلوب المركزي والبيروقراطي في اتخاذ القرار.

**الفرع الثاني: تحليل فروق تطبيق مبدأ استقلالية أنظمة التدقيق**

من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

**الفرض الصفري:** لا يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

**الفرض البديل:** يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **t** للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول 2–21: نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ استقلالية أنظمة التدقيق التي تعزى إلى طبيعة البنك**

| احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | | العدد | المتوسط | T | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| طبيعة البنك | بنك عمومي | 30 | 4.0333 | 2.130 | 0.037 | قبول H1 ورفض H0 |
| | بنك خاص | 30 | 3.8133 | | | |

**المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS**

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج اختبار t لطبيعة البنك قدرت بقيمة احتمالية 0.037 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تقرر عن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ استقلالية أنظمة التدقيق، ويمكن ارجاع ذلك أن هذه الفروق ترجع إلى أن لجنة التدقيق منبثقة من مجلس الإدارة بحد ذاتها، والتي تتكون عادة ما لا يقل عن ثلاث من الأعضاء غير التنفيذيين ذوي الكفاءة والخبرة، أما من حيث المتوسط فنجد أن تطبيق هذا المبدأ عند البنوك العامة أعلى

من البنوك الخاصة، بحيث قدر بـ 4.0333 مقابل 3.8133، ولعل سبب ذلك ناجم عن قدرة لجان التدقيق على الاشراف على مراقبة المخاطر والمساهمة في فهمها لدى البنوك العامة لبساطة عملياتها مقارنة بالبنوك الخاصة.

**الفرع الثالث: تحليل فروق تطبيق مبدأ ادارة المخاطر**

من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

**الفرض الصفري:** لا يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

**الفرض البديل:** يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **t** للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول 2–22: نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ ادارة المخاطر التي تعزى إلى طبيعة البنك**

| التزام البنك بتطبيق مبدأ ادارة المخاطر | | العدد | المتوسط | T | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| طبيعة البنك | بنك عمومي | 30 | 4.1200 | 0.643 | 0.523 | قبول H0 ورفض H1 |
| | بنك خاص | 30 | 4.0467 | | | |

**المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS**

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج اختبار t لطبيعة البنك قدرت بقيمة احتمالية 0.523 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تقرر عن رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ إدارة المخاطر، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن كل من البنوك العامة والخاصة تطبق مبدأ إدارة المخاطر وتعتبره عامل مهم داخل البنك بصفته يحمي حقوق أصحاب المصالح ويعزز من جودة وكفاءة خدمات البنك المقدمة حيث تكون خالية من المخاطر المصرفية.

**الفرع الرابع: تحليل فروق تطبيق مبدأ المراجعة الداخلية**

من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

**الفرض الصفري:** لا يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

**الفرض البديل:** يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **t** للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول 2–23: نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ المراجعة الداخلية التي تعزى إلى طبيعة البنك**

| التزام البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | | العدد | المتوسط | T | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| طبيعة البنك | بنك عمومي | 30 | 3.8667 | -1.861 | 0.068 | قبول H0 ورفض H1 |
| | بنك خاص | 30 | 4.1556 | | | |

**المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS**

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج اختبار t لطبيعة البنك قدرت بقيمة احتمالية 0.068 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تقرر عن رفض الفرض البديلة وقبول الفرض العدم والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ المراجعة الداخلية، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن إلى أن كل من البنوك العامة والخاصة تستخدم المراجعة الداخلية كأداة فعالة لحماية أصول البنك من كافة أنواع الأخطار والتحكم في النشاطات المصرفية والسير الجيد للعمليات المصرفية.

**الفرع الخامس: تحليل فروق تطبيق مبدأ نظام التعويضات والمكافآت**

من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

**الفرض الصفري:** لا يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

**الفرض البديل:** يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **t** للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول 2–24: نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ نظام التعويضات والمكافآت التي تعزى إلى طبيعة البنك**

| نظام التعويضات والمكافآت | | العدد | المتوسط | T | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| طبيعة البنك | بنك عمومي | 30 | 3.8444 | 0.853– | 0.397 | قبول H0 ورفض H1 |
| | بنك خاص | 30 | 3.9889 | | | |

**المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS**

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج اختبار t لطبيعة البنك قدرت بقيمة احتمالية 0.397 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تقرر عن رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدم والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ نظام التعويضات والمكافآت، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن كل من البنوك العامة والخاصة تطبق مبدأ المكافآت والتعويضات من أجل تحفيز المدراء والموظفين على تحسين أدائهم مقابل الحصول على المكافآت.

**الفرع السادس: تحليل فروق تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية**

من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

**الفرض الصفري:** لا يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

**الفرض البديل:** يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **t** للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول 2–25: نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية التي تعزى إلى طبيعة البنك**

| التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | | العدد | المتوسط | T | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| طبيعة البنك | بنك عمومي | 30 | 4.1750 | 1.714 | 0.094 | قبول H0 ورفض H1 |
| | بنك خاص | 30 | 3.9917 | | | |

**المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS**

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج اختبار t لطبيعة البنك قدرت بقيمة احتمالية 0.094 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تقرر عن رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدم والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن كل من البنوك العامة أو الخاصة مطالبة بإعداد تقارير دورية حول بياناتها المالية وغير المالية وهذا حسب إصدار لنظام 09-05 المؤرخ في 29 شوال عام 1430 الموافق لـ 18 أكتوبر سنة 2009 والذي ينص على إعداد كشوفات مالية بالبنوك والمؤسسات المالية ونشرها.

**المطلب الثاني: تحليل فروق الأداء بين البنوك العامة والبنوك الخاصة**

من أجل تحليل هذا الاختبار فإننا أمام فرضيتين أساسيتين:

**الفرض الصفري:** لا يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

**الفرض البديل:** يوجد فرق ذودلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط اجابات المبحوثين والتي تعزى إلى خاصية طبيعة البنك

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **t** للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول: (2–26): نتائج اختبار (t) للمقارنة بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى الأداء التي تعزى إلى طبيعة البنك**

| الأداء | | العدد | المتوسط | T | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| طبيعة البنك | بنك عمومي | 30 | 4.2067 | 1.893 | 0.063 | قبول H0 ورفض H1 |
| | بنك خاص | 30 | 3.9733 | | | |

**المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS**

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج اختبار t لطبيعة البنك قدرت بقيمة احتمالية 0.063 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تقرر عن رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدم والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين من حيث مستوى الأداء، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن تأثر البنوك الخاصة بالبنوك العامة من حيث الأداء وانتقال عدوى الثقافية المصرفية الجزائرية العمومية إلى البنوك الخاصة.

## خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في هذا الفصل على دراسة تطبيقية لمتغيرات الدراسة على البنوك الجزائرية، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية، والتي تم توزيعها غلى موظفي البنوك بشقيه العمومي والخاص، والتي تحتوي على ثلاثة محاور أساسية تتمثل في: الجزء الأول خاص بالمتغيرات الشخصية، والجزء الثاني خاص بمتغيرات مبادئ الحوكمة، والجزء الأخير خاص بمتغيرات الأداء، وهدفنا من خلال الاجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بالاطلاع عليها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: أن مبادئ الحوكمة يؤثر على زيادة الأداء بنسب متفاوتة، وعند البحث أثر كل مبدأ من مبادئ الحوكمة على نحومستقل عن مستوى تأثيره على الأداء، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي (0.05) للمتغيرات التالية: إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، الافصاح والشفافية، على مستوى تأثيرها في أداء البنوك. بينما لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمبدأ مجلس الإدارة، استقلالية أنظمة التدقيق، ونظام التعويضات والمكافآت، كما ظهر أن هناك فروق في تطبيق بعض مبادئ الحوكمة بين البنوك العامة والبنوك الخاصة.

# الخـــاتمـــة

## خاتمة

لقد تعرضنا من خلال هذا البحث، إلى دراسة منهجية لتحليل مجموعة من المتغيرات التي تدرس العلاقة والتأثير بين مبادئ الحوكمة (مجلس الإدارة، استقلالية أنظمة التدقيق، إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، نظام التعويضات والمكافآت، الافصاح والشفافية) باعتباره متغيرا مستقلا، والأداء باعتباره متغيرا تابعا، وحاولنا تطبيق مؤشرات الدراسة على البنوك الجزائرية من خلال مجموعة من الأسئلة المحتواة في استمارة الاستبيان الموجهة إلى الموظفين على مستوى هذه البنوك، هذا إلى جانب إجراء دراسة مقارنة بين البنوك من حيث الشكل القانوني لها.

واعتمادا على ما أفضت إليه نتائج اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، وبالنظر إلى ما تقدم عرضه من الأدبيات النظرية لهذا الموضوع سنحاول فيما يلي التأكد من صحة أو نفي فرضيات الدراسة، مع استخلاص أهم النتائج الخاصة بهذه الدراسة الميدانية، ثم التوصيات والاقتراحات، وانتهينا إلى عرض آفاق الدراسة.

## فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى: والتي تنص على أن "أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة لدى البنوك الجزائرية مطلبا حتميا تخطى جميع الحدود لمعالجة فصل الملكية عن الإدارة".**

وهي صحيحة، فقد دلت مخرجات الدراسة أنه نتيجة للأزمة التي هزت النظام المصرفي وإفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري والذي كان السبب الرئيسي فيها هو ضعف رقابة بنك الجزائر التي أظهرت العديد من الثغرات وأوجه القصور، نشأت من خلالها الحاجة إلى حوكمة البنوك الجزائرية، كما أثبتت الدراسة التطبيقية على أن البنوك الجزائرية أصبحت تلتزم بمبادئ الحوكمة والمقررة من لجنة بازل بمتوسط عام قدره 4.01 أي بنسبة 80.2% وهي نسبة جيدة، حيث تجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تبق تعبر عن آراء عينة البحث، لأنه من المتطلبات الأساسية للالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة يجب توفر مجموعة من المقومات منها: الانفتاح والمشاركة الشاملة لأصحاب المصلحة، توفير المعلومات والافصاح عنها في الوقت المناسب، الانفتاح على كل القرارات والاجراءات وفق التنبؤات والمخرجات والنتائج من الناحية المثالية، وغيرها من المقومات

**الفرضية الثانية: والتي تنص على أن "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مبادئ الحوكمة والأداء من وجهة نظر موظفي البنوك الجزائرية"**

وهي صحيحة إلى حد ما، فقد دلت النتائج التطبيقية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية متوسطة موجبة بين مبادئ الحوكمة والأداء من وجهة نظر موظفي البنوك الجزائرية، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما سعت البنوك عينة الدراسة إلى تطبيق متغيرات مبادئ الحوكمة من خلال إجراءات واضحة ومحددة ومفهومة تمكنت بذلك من تحسين أدائها، ويتفرع عن هذه النتيجة جملة من النتائج الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين (مبدأ استقلالية انظمة التدقيق) والأداء.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين (مبدأ إدارة المخاطر) والأداء.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين (مبدأ الافصاح والشفافية) والأداء.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (مبدأ مجلس الإدارة) والأداء.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (مبدأ المراجعة الداخلية) والأداء.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (مبدأ نظام التعويضات والمكافآت) والأداء.

**الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على مستوى أداء البنوك الجزائرية عند مستوى الدلالة 5 %".**

- وهي صحيحة، فحسب نموذج الانحدار البسيط بين المتغيرين أن معامل بيتا البالغ 0.710 أي أن زيادة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 71% من وحدة انحراف معياري واحد، وهي نسبة مرتفعة، كما بلغ معامل التفسير (0.202) ما يتضح أن مبادئ الحوكمة قادرة على تفسير ما نسبته (20.2%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء، أما النسبة الباقية البالغة (79.8%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.
- أما من ناحية عناصر مبادئ الحوكمة، فقد أظهرت أن الدراسة التطبيقية أن المبادئ الأكثر تأثيرا على أداء البنوك الجزائرية محل الدراسة حسب وجهة نظر موظفيها هي مبدأ إدارة المخاطر، مبدأ المراجعة الداخلية، مبدأ الافصاح والشفافية فقد قدر معامل التفسير لهذه المتغيرات الثلاث بـ 0.506، أي أن تطبيق لهذه المبادئ قادر على تفسير ما نسبته 50.6% من التغيرات التي تطرأ على أداء البنوك، أما النسبة الباقية البالغة 49.4% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

**الفرضية الرابعة: والتي تنص على أن "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بين البنوك العامة والبنوك الخاصة عند مستوى الدلالة 5%".**

هي صحيحة إلى حد ما، فقد أثبتت الدراسة التطبيقية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطبيق كل من مبدأ إدارة المخاطر، مبدأ المراجعة الداخلية، مبدأ نظام التعويضات والمكافآت، مبدأ الافصاح والشفافية بين البنوك العامة والبنوك الخاصة، في حين وجود فروق دالة احصائيا في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تطبيق كل من مبدأ مجلس الإدارة ومبدأ استقلالية أنظمة التدقيق بين البنوك العامة البنوك الخاصة.

**الفرضية الخامسة: والتي تنص على أن "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء بين البنوك العامة والبنوك الخاصة عند مستوى الدلالة 5%".**

وهي صحيحة، فقد أثبتت الدراسة التطبيقية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء بين البنوك العامة والبنوك الخاصة.

## نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة البحثية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يمنح تطبيق الحوكمة المصرفية فرصة أكبر للمصارف في تحسين مستوى أدائها المصرفي؛
- بالرغم من توافر الإطار التشريعي ووجود بعض الدلالات والأنظمة القانونية التي تعبر عن بداية الوعي بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري، إلا أن تطبيق هذه المبادئ مازال دون مستوى الطموح والتطور الحاصل في البيئة المصرفية الدولية أو حتى العربية؛
- ارتكزت مقررات لجنة بازل II على ثلاث دعائم أساسية هي متطلبات دنيا لرأس المال مع رسملة المخاطر الإئتمانية والسوقية والتشغيلية، بالإضافة إلى المراجعة الرقابية وإنفتاح السوق (مبدأ الشفافية والإفصاح)، في حين مقررات لجنة بازل III لم تقتصر فقط على شروط أكثر صرامة في هيكلة رأس المال، وإنما أقرت أيضا متطلبات جديدة تخص الإستدانة.

**ثالثا: التوصيات والاقتراحات:**

في ضوء النتائج المتوصل إليها نقديم المقترحات التالية:

- ضرورة الإقتناع بأن سلامة النظام المصرفي مرهونة بالتطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المصرفية؛
- نشر ثقافة الحوكمة داخل المصارف من خلال أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وباقي الموظفين، يعد ركيزة أساسية لضمان مناخ جيد لتطبيق الحوكمة في المصارف؛
- يجب تفعيل أداء مجالس الإدارات وذلك بتكوين لجان فرعية مساعدة، مع التركيز على إنشاء لجنة خاصة بالحوكمة في كل مصرف تكون مهمتها الإشراف والسهر على سير عمل وتطبيق الحوكمة (لجنة حوكمة مثلا)؛
- يجب تحرير سياسات ونظام المكافآت والأجور في المصارف، وجعلها تتناسب مع ثقافة وأهداف المصرف وأن ترتبط الحوافز بأهداف المصرف والعمل على تقييم الأداء المستمر للمصارف وفق مؤشرات الحوكمة؛
- إقرار قوانين تلزم المصارف من تكريس الشفافية والإفصاح لجمهور أصحاب المصالح من خلال نشر التقارير المالية، وسلامة الحصول على المعلومات الدقيقة والصادقة.

**رابعا: آفاق الدراسة:**

في ظل ما تم التوصل إليه يتم تقديم آفاق مستقبلية للدراسة كما يلي:

- أهمية الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف الجزائرية؛
- الحوكمة المصرفية وأثرها على تحقيق الأهداف المصرفية؛
- نحو تكامل جهود الرقابة والحوكمة البنكية كآلية لتعزيز إستقرار النظام البنكي الجزائري.

# المراجـــع

**أولا. الكتب**

1. أحمد سليمان خصاونة، (2008)، المصارف الإسلامية، عالو الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن
2. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد المحسن راضي، (2018)، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، جامعة الخليج العربي، الأردن
3. حمدي عبد العظيم، (2019)، حوكمة البنوك والمؤسسات المالية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة

**ثانيا. المجلات والدوريات**

4. حبار عبد الرزاق، (2011)، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي المغربي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة الشلف
5. سليمان ناصر، (2014)، المعايير الإحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، ورقلة
6. شعوبي محمود فوزي، التجاني إلهام، (2015)، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مجلة أبحاث إقتصادية وتجارية، العدد 17، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة
7. طلال زغبة، محاد عريوة، (2021)، أهمية تكبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، لبمجلد 08، العدد 01، جامعة المسيلة
8. طلال زغبة، معحد عريوة، (2021)، أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 01
9. محمد المهدي الأمير أحمد، (2019)، آليات الحوكمة المصرفية ودورها في جذب الإستثمار، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، المجلد 01، العدد 04
10. معاريف محمد، شيخي مختارية، (2019)، الحوكمة ودورها في إطار المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 07، العدد 01
11. نعمان محمول، سراج موصو، (2019)، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، مخبر إقتصاد المنظمات –التنمية المستدامة–، المجلد 03، العدد 02
12. نوال بن عمارة، العربي عطية، (2013)، الحوكمة في البنوك الجزائرية في ظل متطلبات بازل للرقابة المصرفية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 05، العدد 02

13. يوسف بوعيشاوي، فطيمة عليش، (2019)، إدارة المخاطر المصرفية وفقا لمتطلبات لجنة بازل 1،2،3، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 20، العدد

14. صافية بومصباح، (2021)، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية بإستخدام النسب المالية –دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهتف النقال (موبيليسATM )، مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، المجلد 08، العدد 02، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج

**ثالثا. الأطروحات والمذكرات الأكاديمية**

15. نوي فاطمة الزهرة، (2016)، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خيضر، بسكرة

16. عبد الحفيظي امحمد، (2019)، دور الحوكمة في تطوير أداء النظام المصرفي لتحقيق أهداف السياسة النقدية –دراسة حالة الجزائر–، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر 3

17. فريد بن جريبيع، (2019)، أثر حوكمة الجهاز المصرفي على زيادة القدرة التمويلية للمصارف الجزائرية – دراسة ميدانية استطلاعية للبنوك التجارية الجزائرية–، (أطروحة دكتوراه)، جامعة عمار ثليجي، الأغواط

18. زناقي بشير، (2019)، أثر الحوكمة على إدارة المخاطر في البنوك –دراسة ميدانية–، (اطروحة دكتوراه)، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة

19. بولمعيز فضيلة، (2018)، أثر الحوكمة على الأداء المالي للبنوك، (مذكرة ماستر)، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل

20. حاتم رياض، مصطفى أصلان، (2015)، مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز إكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية، (رسالة ماجستير)، جامعة الإسلامية، غزة

21. حبار عبد الرزاق، (2011)، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي، (اطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر

22. رقية غزال، (2015)، أثر السياسات الإقتصادية على تقييم الأداء المالي، (مذكرة ماستر)، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي

23. سمية عبد الحق، (2017)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية، (مذكرة ماستر)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة

24. سهيلة بعزيز، (2018)، إستخدام المؤشرات المالية التقليدية والحديثة في تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، (مذكرة ماستر)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي

25. عبادي رندة، (2015)، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، (مذكرة ماستر)، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي

26. مرابط هيبة، (2011)، أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل، (مذكرة ماستر)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

27. ناريمان زيدي، (2016)، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، (مذكرة ماستر)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

**رابعا. المؤتمرات والملتقيات العلمية**

28. أمال عبادي، أبو بكر خوالد، (2012)، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة

# الملاحـــق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
*République algérienne démocratique et populaire*
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –
*Université de Chadli Bin Jadid - El-Taref*
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
*Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion*

.....

## الملحق رقم 01: الاستبيان

# أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الرفع من أداء البنوك التجارية
# ـدراسة مقارنةـ

## ملاحظة

سيدتي سيدي، بعد التحية والتقدير أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى تبيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الرفع من أداء البنوك التجارية من أجل تحضير الجانب التطبيقي لمذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية في الكلية المذكورة أعلاه

وأحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء وبيانات سيكون موضع اهتمام ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وعليه أرجو من حضرتكم تخصيص جزء من وقتكم لملء هذه الاستمارة ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها مع شكري وتقديري لكم.

**2022/2021**

**الجزء الأول: جزء خاص المتغيرات الشخصية ويرجي وضع إشارة (x) أمام الإجابة المختارة**

**1-الجنس:**

| ذكـــر | أنثـــى |
|---|---|
| | |

**2-السن:**

| أقل من 30 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | من 40 إلى أقل من 50 سنة | أكثر من 50 سنة |
|---|---|---|---|
| | | | |

**3- المستوى العلمي:**

| أقل من الثانوي | ليسانس | ماستر | أعلى من الماستر |
|---|---|---|---|
| | | | |

**4- الخبرة:**

| أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | من 11 سنة إلى إلى 15 سنة | أكثر من 15 سنة |
|---|---|---|---|
| | | | |

## معلومة مهمة:

**حوكمة البنوك:** هو النظام الذي يتم من خلاله إدارة البنك والتحكم في أعماله

## الجزء الثاني: متغيرات مبادئ الحوكمة (يرجى وضع X في المربع الذي يوافق خياركم)

| العبـــــــــارات | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|
| **الأدوار المناطة لمجلس الإدارة** | | | | | |
| يضع المجلس استراتيجيات العمل والأهداف والسياسات العامة للبنك، ويعمل على تطويرها، ويتحقق من التزام الادارة التنفيذية بها. | | | | | |
| يتولى المجلس تعيين المدير العام والمسؤولين الرئيسيين والمساعدين والخبراء الاستشاريين | | | | | |
| يتحقق المجلس من أعمال البنك تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي | | | | | |
| يتابع المجلس سلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك، وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي | | | | | |
| **احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق** | | | | | |
| يحتوي الهيكل التنظيمي للبنك على أنظمة رقابة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات واضحة | | | | | |
| يوفر البنك اجراءات مناسبة تمكن العاملين به من الابلاغ عن أي مخالفات محتملة | | | | | |
| يقوم المراجع الداخلي والخارجي بتقويم دوري لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في البنك | | | | | |
| يلتزم المراجع الخارجي بأداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للمراجعة | | | | | |
| يتأكد البنك من أن المراجع الخارجي يفهم جيدا واجباته فيما يتعلق ببذل العناية المهنية اللازمة | | | | | |
| **التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر** | | | | | |
| يوجد بالبنك لجنة إدارة المخاطر تراجع سياسات واستراتيجيات المخاطر | | | | | |
| ترفع اللجنة تقارير دورية عن طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك | | | | | |
| تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر | | | | | |
| يلتزم البنك بإجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لما له من أهمية | | | | | |
| تقوم لجنة إدارة المخاطر بالتحوط لمخاطر العمليات البنكية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات المصرفية (مخاطر السوق ومخاطر الائتمان). | | | | | |
| **يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية** | | | | | |
| يوجد في نظام المراجعة الداخلية اجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية لدى البنك يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة | | | | | |
| تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المدقق الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته. | | | | | |
| **نظام التعويضات والمكافآت** | | | | | |
| يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين | | | | | |
| هناك هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية | | | | | |
| يطبق البنك نظام للتعويضات والمكافآت يراعي المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة العملية وتقييم الأداء. | | | | | |
| **مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية** | | | | | |
| يلتزم البنك في إعداد وعرض التقارير والقوائم المالية وفق المعايير الدولية | | | | | |
| يوفر البنك المعلومات اللازمة عن الأداء للجهات الرقابية | | | | | |
| ينشر البنك القوائم المالية بكل وسائل النشر المتاحة | | | | | |
| يتضمن التقرير السنوي للبنك، بيان لمدى تطبيقه لمبادئ الحوكمة والتزامه بالممارسات المثلى لمعايير الحوكمة. | | | | | |

## الجزء الثالث: متغيرات الأداء (يرجى وضع X في المربع الذي يوافق خياركم)

| العبـــــــــارات | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|
| تساهم مبادئ الحوكمة في دعم أداء البنك وزيادة حصته السوقية | | | | | |
| انخفاض أداء البنك يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي بحوزتها | | | | | |
| يسعى البنك إلى التعجيل بالاجتماعات الدورية بين الموظفين والإدارة العليا من أجل أخذ الرأي في طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين أداءه. | | | | | |
| يتميز البنك بميزة تنافسية ملموسة عن منافسيه نتيجة تطبيقه لمبادئ وقواعد الحوكمة وفق أسس سليمة | | | | | |
| تساهم عملية المراجعة في الوقوف على نقاط ضعف أداء البنك والكشف عن التلاعبات المحتملة | | | | | |

# الملحق رقم 02: مخرجات برنامج الـ SPSS

**الجنس**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكر | 35 | 58,3 | 58,3 | 58,3 |
| | أنثى | 25 | 41,7 | 41,7 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

**السن**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 30 سنة | 6 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | من30 إلى أقل من 40سنة | 30 | 50,0 | 50,0 | 60,0 |
| | من40 إلى أقل من 50 سنة | 23 | 38,3 | 38,3 | 98,3 |
| | أكبر من 50 سنة | 1 | 1,7 | 1,7 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

**المستوى العلمي**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من الثانوي | 1 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| | ليسانس | 36 | 60,0 | 60,0 | 61,7 |
| | ماستر | 23 | 38,3 | 38,3 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

**الأقدمية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 5 سنوات | 10 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 30 | 50,0 | 50,0 | 66,7 |
| | من11 إلى 15 سنة | 14 | 23,3 | 23,3 | 90,0 |
| | أكثر من 15 سنة | 6 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

**الجنس**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكر | 17 | 56,7 | 56,7 | 56,7 |
| | أنثى | 13 | 43,3 | 43,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**السن**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 30 سنة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | من30 إلى أقل من 40سنة | 15 | 50,0 | 50,0 | 60,0 |
| | من40 إلى أقل من 50 سنة | 11 | 36,7 | 36,7 | 96,7 |
| | أكبر من 50 سنة | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**المستوى العلمي**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من الثانوي | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | ليسانس | 18 | 60,0 | 60,0 | 63,3 |
| | ماستر | 11 | 36,7 | 36,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**الأقدمية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 5 سنوات | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 14 | 46,7 | 46,7 | 63,3 |
| | من11 إلى 15 سنة | 7 | 23,3 | 23,3 | 86,7 |
| | أكثر من 15 سنة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**الجنس**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكر | 18 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| | أنثى | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**السن**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 30 سنة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | من30 إلى أقل من 40سنة | 15 | 50,0 | 50,0 | 60,0 |
| | من40 إلى أقل من 50 سنة | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**المستوى العلمي**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ليسانس | 18 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| | ماستر | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**الأقدمية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 5 سنوات | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 16 | 53,3 | 53,3 | 70,0 |
| | من11 إلى 15 سنة | 7 | 23,3 | 23,3 | 93,3 |
| | أكثر من 15 سنة | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,847 | 33 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,749 | 4 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,664 | 4 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,673 | 5 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,736 | 5 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,781 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,662 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,661 | 4 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,803 | 24 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,749 | 5 |

**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | |
|---|---|---|---|
| | Statistic | df | Sig. |
| مبادئ الحوكمة | ,082 | 60 | ,200* |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | |
|---|---|---|---|
| | Statistic | df | Sig. |
| الأداء | ,122 | 60 | ,200* |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| يضع المجلس استراتيجيات العمل والأهداف والسياسات العامة للبنك، ويعمل على تطويرها، ويتحقق من التزام الادارة التنفيذية بها. | 60 | 4,3000 | ,74333 |
| يتولى المجلس تعيين المدير العام والمسؤولين الرئيسيين والمساعدين والخبراء الاستشاريين | 60 | 3,8667 | ,94719 |
| يتحقق المجلس من أعمال البنك تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكى | 60 | 4,1000 | ,91503 |
| يتابع المجلس سلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك، وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي | 60 | 4,1333 | ,65008 |
| الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | 60 | 4,1000 | ,58077 |
| Valid N (listwise) | 60 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| يحتوي الهيكل التنظيمي للبنك على أنظمة رقابة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات واضحة | 60 | 4,2167 | ,58488 |
| يوفر البنك اجراءات مناسبة تمكن العاملين به من الابلاغ عن أي مخالفات محتملة | 60 | 4,0500 | ,62232 |
| يقوم المراجع الداخلي والخارجي بتقويم دوري لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في البنك | 60 | 3,8000 | ,70830 |
| يلتزم المراجع الخارجي بأداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للمراجعة | 60 | 3,8000 | ,68396 |
| يتأكد البنك من أن المراجع الخارجي يفهم جيدا واجباته فيما يتعلق ببذل العناية المهنية اللازمة | 60 | 3,7500 | ,77295 |
| احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | 60 | 3,9233 | ,41184 |
| Valid N (listwise) | 60 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| يوجد بالبنك لجنة إدارة المخاطر تراجع سياسات واستراتيجيات المخاطر | 60 | 4,0333 | ,71228 |
| ترفع اللجنة تقارير دورية عن طبيعة وحجم المخاطر التى يتعرض لها البنك | 60 | 4,0333 | ,66298 |
| تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر | 60 | 4,0833 | ,46182 |
| يلتزم البنك بإجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لما له من أهمية | 60 | 4,2333 | ,49972 |
| تقوم لجنة إدارة المخاطر بالتحوط لمخاطر العمليات البنكية) مخاطر التشغيل (ومخاطر المعاملات المصرفية )مخاطر السوق ومخاطر الائتمان.( | 60 | 4,0333 | ,75838 |
| التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | 60 | 4,0833 | ,43925 |
| Valid N (listwise) | 60 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| يوجد في نظام المراجعة الداخلية اجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة | 60 | 3,8667 | ,76947 |
| وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية لدى البنك يساهم فى تفعيل مبادئ الحوكمة | 60 | 4,0333 | ,66298 |
| تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المدقق الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته. | 60 | 4,1333 | ,76947 |
| يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | 60 | 4,0111 | ,61361 |
| Valid N (listwise) | 60 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين | 60 | 3,5667 | 1,11030 |
| هناك هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية | 60 | 4,0167 | ,79173 |
| يطبق البنك نظام للتعويضات والمكافآت يراعى المستوى الوظيفى والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة العملية وتقييم الأداء. | 60 | 4,1667 | ,74029 |
| نظام التعويضات والمكافآت | 60 | 3,9167 | ,65419 |
| Valid N (listwise) | 60 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| يلتزم البنك في إعداد وعرض التقارير والقوائم المالية وفق المعايير الدولية | 60 | 3,9167 | ,67124 |
| يوفر البنك المعلومات اللازمة عن الأداء للجهات الرقابية | 60 | 4,0333 | ,68807 |
| ينشر البنك القوائم المالية بكل وسائل النشر المتاحة | 60 | 4,1500 | ,60576 |
| يتضمن التقرير السنوي للبنك، بيان لمدى تطبيقه لمبادئ الحوكمة والتزامه بالممارسات المثلى لمعايير الحوكمة. | 60 | 4,2333 | ,59280 |
| مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | 60 | 4,0833 | ,42102 |
| Valid N (listwise) | 60 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| تساهم مبادئ الحوكمة في دعم أداء البنك وزيادة حصته السوقية | 60 | 4,0000 | ,75913 |
| انخفاض أداء البنك يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التى بحوزتها | 60 | 3,8667 | ,81233 |
| يسعى البنك إلى التعجيل بالاجتماعات الدورية بين الموظفين والإدارة العليا من أجل أخذ الرأي في طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين أداءه. | 60 | 4,1167 | ,73857 |
| يتميز البنك بميزة تنافسية ملموسة عن منافسيه نتيجة تطبيقه لمبادئ وقواعد الحوكمة وفق أسس سليمة | 60 | 4,2500 | ,65419 |
| تساهم عملية المراجعة في الوقوف على نقاط ضعف أداء البنك والكشف عن التلاعبات المحتملة | 60 | 4,2167 | ,41545 |
| الأداء | 60 | 4,0900 | ,48771 |
| Valid N (listwise) | 60 | | |

**Correlations**

| | | الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | نظام التعويضات والمكافآت | مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | الأداء |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | Pearson Correlation | 1 | ,185 | ,342** | ,465** | ,286* | ,186 | ,105 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,157 | ,007 | ,000 | ,027 | ,154 | ,423 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | Pearson Correlation | ,185 | 1 | ,482** | ,017 | ,236 | ,248 | ,467** |
| | Sig. (2-tailed) | ,157 | | ,000 | ,898 | ,070 | ,056 | ,000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | Pearson Correlation | ,342** | ,482** | 1 | ,386** | ,084 | ,507** | ,582** |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | ,000 | | ,002 | ,526 | ,000 | ,000 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | Pearson Correlation | ,465** | ,017 | ,386** | 1 | -,148 | ,385** | -,105 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,898 | ,002 | | ,260 | ,002 | ,423 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| نظام التعويضات والمكافآت | Pearson Correlation | ,286* | ,236 | ,084 | -,148 | 1 | ,010 | ,197 |
| | Sig. (2-tailed) | ,027 | ,070 | ,526 | ,260 | | ,938 | ,131 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | Pearson Correlation | ,186 | ,248 | ,507** | ,385** | ,010 | 1 | ,388** |
| | Sig. (2-tailed) | ,154 | ,056 | ,000 | ,002 | ,938 | | ,002 |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| الأداء | Pearson Correlation | ,105 | ,467** | ,582** | -,105 | ,197 | ,388** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,423 | ,000 | ,000 | ,423 | ,131 | ,002 | |
| | N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | الأداء | مبادئ الحوكمة |
|---|---|---|---|
| الأداء | Pearson Correlation | 1 | ,449** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 60 | 60 |
| مبادئ الحوكمة | Pearson Correlation | ,449** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 60 | 60 |

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

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,105[a] | ,011 | -,006 | ,48916 |

a. Predictors: (Constant), الأدوار المناطة لمجلس الإدارة

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | ,156 | 1 | ,156 | ,651 | ,423[b] |
| | Residual | 13,878 | 58 | ,239 | | |
| | Total | 14,034 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الأدوار المناطة لمجلس الإدارة

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,727 | ,454 | | 8,210 | ,000 |
| | الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | ,088 | ,110 | ,105 | ,807 | ,423 |

a. Dependent Variable: الأداء

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,467[a] | ,218 | ,205 | ,43497 |

a. Predictors: (Constant), احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 3,060 | 1 | 3,060 | 16,175 | ,000[b] |
| | Residual | 10,974 | 58 | ,189 | | |
| | Total | 14,034 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,920 | ,542 | | 3,541 | ,001 |
| | احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | ,553 | ,138 | ,467 | 4,022 | ,000 |

a. Dependent Variable: الأداء

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,582[a] | ,338 | ,327 | ,40018 |

a. Predictors: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 4,746 | 1 | 4,746 | 29,635 | ,000[b] |
| | Residual | 9,288 | 58 | ,160 | | |
| | Total | 14,034 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,453 | ,487 | | 2,984 | ,004 |
| | التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | ,646 | ,119 | ,582 | 5,444 | ,000 |

a. Dependent Variable: الأداء

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,105[a] | ,011 | -,006 | ,48916 |

a. Predictors: (Constant), يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | ,156 | 1 | ,156 | ,651 | ,423[b] |
| | Residual | 13,878 | 58 | ,239 | | |
| | Total | 14,034 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,426 | ,421 | | 10,511 | ,000 |
| | يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | -,084 | ,104 | -,105 | -,807 | ,423 |

a. Dependent Variable: الأداء

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,197[a] | ,039 | ,022 | ,48222 |

a. Predictors: (Constant), نظام التعويضات والمكافآت

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | ,547 | 1 | ,547 | 2,353 | ,131[b] |
| | Residual | 13,487 | 58 | ,233 | | |
| | Total | 14,034 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), نظام التعويضات والمكافآت

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,513 | ,381 | | 9,222 | ,000 |
| | نظام التعويضات والمكافآت | ,147 | ,096 | ,197 | 1,534 | ,131 |

a. Dependent Variable: الأداء

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,388[a] | ,151 | ,136 | ,45337 |

a. Predictors: (Constant), مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 2,112 | 1 | 2,112 | 10,276 | ,002[b] |
| | Residual | 11,922 | 58 | ,206 | | |
| | Total | 14,034 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,255 | ,575 | | 3,919 | ,000 |
| | مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | ,449 | ,140 | ,388 | 3,206 | ,002 |

a. Dependent Variable: الأداء

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,449[a] | ,202 | ,188 | ,43944 |

a. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 2,834 | 1 | 2,834 | 14,674 | ,000[b] |
| | Residual | 11,200 | 58 | ,193 | | |
| | Total | 14,034 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,235 | ,747 | | 1,652 | ,104 |
| | مبادئ الحوكمة | ,710 | ,185 | ,449 | 3,831 | ,000 |

a. Dependent Variable: الأداء

**Variables Entered/Removed[a]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100). |
| 2 | يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100). |
| 3 | مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100). |

a. Dependent Variable: الأداء

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,582[a] | ,338 | ,327 | ,40018 |
| 2 | ,683[b] | ,466 | ,447 | ,36253 |
| 3 | ,711[c] | ,506 | ,479 | ,35199 |

a. Predictors: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر

b. Predictors: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر ,يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية

c. Predictors: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر ,يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية ,مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 4,746 | 1 | 4,746 | 29,635 | ,000[b] |
| | Residual | 9,288 | 58 | ,160 | | |
| | Total | 14,034 | 59 | | | |
| 2 | Regression | 6,543 | 2 | 3,271 | 24,891 | ,000[c] |
| | Residual | 7,491 | 57 | ,131 | | |
| | Total | 14,034 | 59 | | | |
| 3 | Regression | 7,096 | 3 | 2,365 | 19,090 | ,000[d] |
| | Residual | 6,938 | 56 | ,124 | | |
| | Total | 14,034 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر

c. Predictors: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر ,يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية

d. Predictors: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر ,يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية ,مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,453 | ,487 | | 2,984 | ,004 |
| | التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | ,646 | ,119 | ,582 | 5,444 | ,000 |
| 2 | (Constant) | 2,011 | ,466 | | 4,312 | ,000 |
| | التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | ,812 | ,116 | ,731 | 6,971 | ,000 |
| | يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | -,308 | ,083 | -,388 | -3,698 | ,000 |
| 3 | (Constant) | 1,510 | ,511 | | 2,954 | ,005 |
| | التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | ,701 | ,125 | ,631 | 5,622 | ,000 |
| | يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | -,350 | ,083 | -,441 | -4,201 | ,000 |
| | مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | ,275 | ,130 | ,237 | 2,113 | ,039 |

a. Dependent Variable: الأداء

**Excluded Variables[a]**

| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Tolerance |
| 1 | الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | -,106[b] | -,932 | ,355 | -,123 | ,883 |
| | احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | ,243[b] | 2,049 | ,045 | ,262 | ,768 |
| | يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | -,388[b] | -3,698 | ,000 | -,440 | ,851 |
| | نظام التعويضات والمكافآت | ,150[b] | 1,410 | ,164 | ,184 | ,993 |
| | مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | ,125[b] | 1,011 | ,316 | ,133 | ,743 |
| 2 | الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | ,047[c] | ,417 | ,678 | ,056 | ,753 |
| | احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | ,165[c] | 1,475 | ,146 | ,193 | ,734 |
| | نظام التعويضات والمكافآت | ,083[c] | ,833 | ,408 | ,111 | ,955 |
| | مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | ,237[c] | 2,113 | ,039 | ,272 | ,701 |
| 3 | الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | ,066[d] | ,608 | ,546 | ,082 | ,748 |
| | احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | ,152[d] | 1,397 | ,168 | ,185 | ,732 |
| | نظام التعويضات والمكافآت | ,081[d] | ,838 | ,406 | ,112 | ,955 |

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors in the Model: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر

c. Predictors in the Model: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر, يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية

d. Predictors in the Model: (Constant), التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر, يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية, مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية

**Group Statistics**

| | طبيعة البنك | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | بنك عمومي | 30 | 3,9167 | ,55837 | ,10194 |
| | بنك خاص | 30 | 4,2833 | ,55216 | ,10081 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| الأدوار المناطة لمجلس الإدارة | Equal variances assumed | 0,529 | 0,47 | -2,557 | 58 | 0,013 | -0,36667 | 0,14337 | -0,65366 | -0,07968 |
| | Equal variances not assumed | | | -2,557 | 57,993 | 0,013 | -0,36667 | 0,14337 | -0,65366 | -0,07968 |

**Group Statistics**

| | طبيعة البنك | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | بنك عمومى | 30 | 4,0333 | ,41049 | ,07495 |
| | بنك خاص | 30 | 3,8133 | ,38928 | ,07107 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| احتفاظ البنك بمبدأ استقلالية أنظمة التدقيق | Equal variances assumed | 0,03 | 0,864 | 2,13 | 58 | 0,037 | 0,22 | 0,10329 | 0,01325 | 0,42675 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,13 | 57,837 | 0,037 | 0,22 | 0,10329 | 0,01324 | 0,42676 |

**Group Statistics**

| | طبيعة البنك | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | بنك عمومى | 30 | 4,1200 | ,46268 | ,08447 |
| | بنك خاص | 30 | 4,0467 | ,41914 | ,07652 |

**Independent Samples Test**

| | | Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | the Difference | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| التزام البنك بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر | Equal variances assumed | 1,452 | ,233 | ,643 | 58 | ,523 | ,07333 | ,11398 | -,15482 | ,30149 |
| | Equal variances not assumed | | | ,643 | 57,443 | ,523 | ,07333 | ,11398 | -,15487 | ,30154 |

**Group Statistics**

| | طبيعة البنك | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | بنك عمومي | 30 | 3,8667 | ,58460 | ,10673 |
| | بنك خاص | 30 | 4,1556 | ,61733 | ,11271 |

**Independent Samples Test**

| | | Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | the Difference | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| يلتزم البنك بتطبيق مبدأ المراجعة الداخلية | Equal variances assumed | ,058 | ,811 | -1,861 | 58 | ,068 | -,28889 | ,15523 | -,59961 | ,02183 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,861 | 57,829 | ,068 | -,28889 | ,15523 | -,59963 | ,02185 |

**Group Statistics**

| | طبيعة البنك | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| نظام التعويضات والمكافآت | بنك عمومي | 30 | 3,8444 | ,72044 | ,13153 |
| | بنك خاص | 30 | 3,9889 | ,58384 | ,10659 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| نظام التعويضات والمكافآت | Equal variances assumed | 0,802 | 0,374 | -0,853 | 58 | 0,397 | -0,14444 | 0,1693 | -0,48334 | 0,19445 |
| | Equal variances not assumed | | | -0,853 | 55,613 | 0,397 | -0,14444 | 0,1693 | -0,48365 | 0,19476 |

**Group Statistics**

| | طبيعة البنك | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | بنك عمومي | 30 | 4,1750 | ,52173 | ,09525 |
| | بنك خاص | 30 | 3,9917 | ,26655 | ,04867 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| مدى التزام البنك بمبدأ الافصاح والشفافية | Equal variances assumed | 13,85 | 0 | 1,714 | 58 | 0,092 | 0,18333 | 0,10697 | -0,03078 | 0,39745 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,714 | 43,173 | 0,094 | 0,18333 | 0,10697 | -0,03236 | 0,39902 |

**Group Statistics**

| | طبيعة البنك | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| الأداء | بنك عمومي | 30 | 4,2067 | ,50510 | ,09222 |
| | بنك خاص | 30 | 3,9733 | ,44793 | ,08178 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| الأداء | Equal variances assumed | 3,19 | 0,079 | 1,893 | 58 | 0,063 | 0,23333 | 0,12326 | -0,01339 | 0,48006 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,893 | 57,183 | 0,063 | 0,23333 | 0,12326 | -0,01347 | 0,48013 |