



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL Tارف



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم:

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي

دراسة حالة: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP

تخصص: تخصص اقتصاد نقدي وبنكي

إشراف الأستاذ:

ميرة محمد لمين

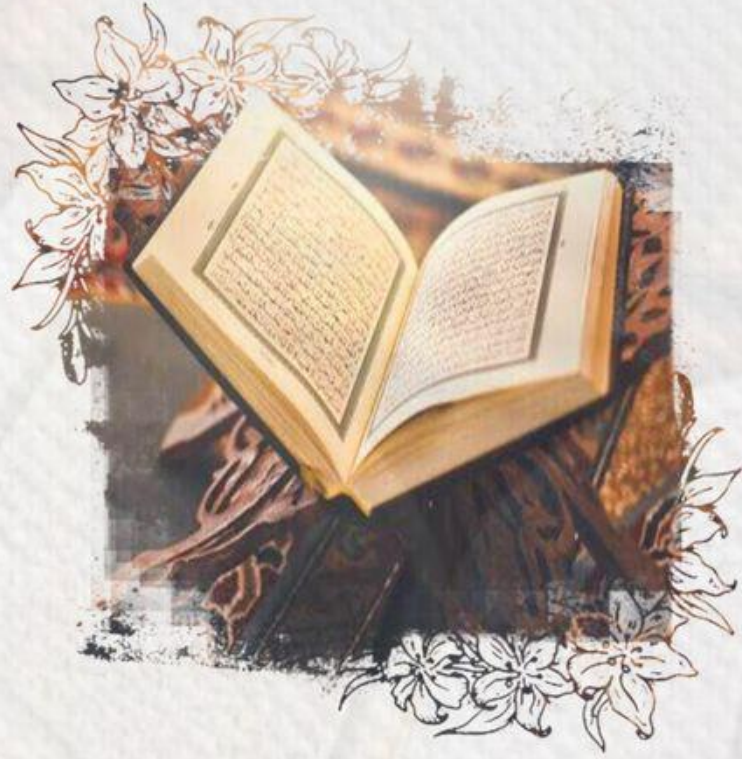
إعداد الطالبان:

غماري بلال

زادي عدنان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
لعشوري نوال	رئيساً
ميرة محمد لمين	مشرفاً
بن حمزة ياسين	مناقشاً



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا "

سورة النساء الآية 113.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور آليات الحوكم المصرفية في تحسين الأداء في البنوك، وذلك من خلال التطرق إلى جميع المفاهيم والمتغيرات المحيطة بمصطلح الحوكمة المصرفية من مبادئ ومعايير وغيرها، وكذا التوجه إلى تحليل الأداء من حيث عدة جوانب ككيفية تقييم الأداء في البنك ودوافع تحسينه وكذا العوامل المؤثرة في هذه العملية، وإسقاط كل هذه المتغيرات على واقع البنوك بصفة عامة حيث وقع اختيارنا على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك CNAP. لدراسته.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الدور الذي تؤديه الحوكمة المصرفية عن طريق آلياتها في تحسين الأداء للبنك والمتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واكتشاف الانحرافات وإصلاحها من أجل تحسين أداء CNAP والارتقاء به.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، الأداء البنكي، لجنة بازل، تقييم الأداء البنكي، بنك CNAP.

Résumé

Cette étude vise à connaître le rôle des mécanismes de gouvernance bancaire dans l'amélioration de la performance des banques, en abordant tous les concepts et variables entourant le terme de gouvernance bancaire en termes de principes, de normes, etc., ainsi qu'à aller analyser la performance sous plusieurs aspects comme la manière d'évaluer le rendement de la banque et les motivations pour l'améliorer, ainsi que les facteurs influençant ce processus, et la projection de toutes ces variables sur la réalité des banques en général, comme nous l'avons fait au niveau du Fonds national d'épargne et de réserve – Banque CNAP – pour l'étudier. Cette étude a abouti à un ensemble de résultats, dont le plus important est le rôle joué par la gouvernance bancaire à travers ses mécanismes dans l'amélioration de la performance de la banque, qui se traduit par l'identification des forces et des faiblesses, la découverte des écarts et leur correction afin d'améliorer et améliorer les performances du CNAP.

les mots clés : Gouvernance bancaire, Performance bancaire, Comité de Bâle,

Évaluation de la performance bancaire, CNAP Banque

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله تعالى رب العالمين واهب المقدره والشكر له سبحانه قضي الأمر وقدره سبحانه على توفيقنا وتقديرنا للانتهاء من هذا الانجاز وعلي كل النعم التي أنعم بها علينا .

انطلاقا من الاعتراف بالجميل والشكر، فإنه يسرنا أن نتقدم بجزيل عبارات الشكر والامتنان إلى أستاذنا المشرف صاحب الدعم والتوجيه : الأستاذ والدكتور

"ميرة محمد لمين"

على قبوله الإشراف على هذه المذكرة والذي ما توانا بدوره عن مد يد المساعدة لنا، وعلى ما أفاض به علينا من نصائح ثمينة وتوجيهات قيمة لمواصلة مشوارنا

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من سعتهم ذاكرتنا وقلبنا ولم تسعهم مذكرتنا كل من أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء الذين ساهموا في مسعدتنا ونفعنا في مشوارنا الدراسي وفي الأخير أشكر أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتنا العلمي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة. السادة والسيدات الأساتذة المحكمين المساهمين في تحكيم وتنقيحهم وتصويبهم الاستبيان إلى أن أصبح في صورته النهائية.

وإلى كل من قدم لي العون والإرشاد لإنجاز هذا العمل، وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع. إليكم جميعا أقدم خالص شكري وعظيم امتناني وتقديري فجزأهم الله عني خير جزاء.

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لله راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني إلى ما أنا عليه وساعدني في إتمام هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من سكنت الجنة تحت أقدامها والتي تربعت فوق عرش قلبي
ونقشت بجبها وأملها أفاق دربي والتي حمتنا وهن على وهن وأطعمتنا بحنانها وأفنت عمرها لخدمتي
أمي الغالية والحبيبة .

إلى شجرة البيت وقديوتي في الحياة الذي لطلما نعمنا بطلعته في الضيق ورمز الحب والعطاء إلى أعز
أب في الدنيا أبي العزيز أطال الله في عمره وحفظه ورعاه وجعله لنا تاج فوق رؤسنا .
إلى من قاسمتهم ظلمة الرحم وقاسموني أحضان المحبة والسعادة إلى إخوتي الذين عشت معهم تحت
سقف واحد كل باسمه

إلى رفيقي وزميلتي في الدراسة والعمل "بلال غماري" وفقه الله في مشوارها الدراسي.

إلى صديقتي الأعزاء الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي وفقهم الله.

إلى كل الوجوه النيرة والجميلة التي تعرفت عليهم في مشواري الدراسي كل باسمه دون استثناء وإلى
من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع. وإلى كل من نسيم القلم ولم ينسأهم قلبي عن ذكرهم .

عدنان

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزك التسليم.

إلى الوالدين الكريمين

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفي نوره أبدا والذي بذل جهد السنين من أجل أن اعتلي سلم النجاح والذي العزيز والى من اخص الله الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب والحنان أشعرتني بالسعادة والأمان هي حياتي وكل عمري والدتي العزيزة إلى سندي في هذه الحياة والذي الغالي أطال الله في عمره وحفظه ورعاه وجعله تاج فوق رئسي.

إلى الإخوة والأصدقاء والزملاء الأساتذة

إلى فرحتي وأحبائي حفظهم الله إلى كل أفراد عائلتي إلى من جمعني مع منبر العلم والصدقة زملائي وزميلاتي الذين أكن لهم أسمى عبارات المحبة إلى جميع أساتذتي الذين رافقوني طوال مشواري العلمي.

بلال



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
26	خصائص الحوكمة المصرفية	(1-1)
28	أهمية الحوكمة المصرفية	(2-1)
30	أسباب المصارف لتوجه نحو الحوكمة المصرفية	(3-1)
33	التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة المصرفية	(4-1)
35	مكونات الحوكمة المصارف	(5-1)
51	تطورات لجنة بازل	(6-1)
59	مكونات الأداء البنكي	(1-2)
60	أبعاد الأداء البنكي	(2-2)
63	مبشرات الاهتمام الأداء البنكي	(3-2)
67	المجموعة الأولى لمؤشرات تقييم الأداء	(4-2)
71	مراحل تقييم الأداء البنكي	(5-2)
92	متغيرات الدراسة	(1-3)
98	توزيع العينة حسب الجنس	(2-3)
99	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(3-3)
100	توزيع العينة حسب الخبرة العلمية	(4-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
43	آليات الحوكمة المصرفية	(1.1)
69	جدول ملخص للمؤشرات المالية	(2.1)
94	فقرات القسم الأول	(1-3)
95	درجات مقياس ليكرت الحماسي	(2-3)
95	اتجاه العينة	(3-3)
96	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(4-3)
97	قيمة ألفا كرونباخ في حالة حذف سؤال	(5-3)
97	اختبار التوزيع الطبيعي	(6-3)
98	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(7-3)
99	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	(8-3)
100	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(9-3)
103-102	الإحصائيات الوصفية لعبارات محور الفرضية الأولى	(10-3)
104	اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات محور الفرضية الأولى	(11-3)
109-108	الإحصائيات الوصفية لعبارات محور الفرضية الثانية	(12-3)
111	اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات محور الفرضية الثانية	(13-3)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	Résumé
-	شكر وعرافان
-	إهداء
06	قائمة الأشكال
07	قائمة الجداول
10-08	فهرس المحتويات
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات نظرية حول الحوكمة المصرفية	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية الحوكمة المصرفية
20	المطلب الأول: تاريخ ومفهوم الحوكمة المصرفية
26	المطلب الثاني: سمات الحوكمة المصرفية (خصائصها، أهدافها، أهميتها)
27	المطلب الثالث: أسباب المصارف لتوجه نحو حوكمة المصارف وتحديات تطبيقها
34	المبحث الثاني: ميكانيزمات عمل الحوكمة المصرفية
34	المطلب الأول: مكونات حوكمة المصارف

36	المطلب الثاني: مبادئ (معايير) الحوكمة في الجهاز المصرفي
39	المطلب الثالث: آليات حوكمة المصرفية
44	المطلب الرابع: العوامل اللازم توافرها لممارسة الحوكمة المؤسسية الجيدة في المؤسسات
45	المبحث الثالث: اتفاقية بازل كمرجع للحوكمة المصارف
45	المطلب الأول: التقديم بلجنة بازل (ماهيتها)
48	المطلب الثاني: تطورات لجنة بازل
52	المطلب الثالث: مبادئ ومعايير لجنة بازل للحوكمة المصرفية
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء البنكي	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء البنكي (الإطار المفاهيمي للأداء البنكي)
57	المطلب الأول: مفهوم الأداء البنكي
58	المطلب الثاني: مكونات وأبعاد الأداء البنكي
61	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة علي الأداء البنكي ومبررات الاهتمام به وأهميته
65	المبحث الثاني: كيفية تقييم الأداء البنكي وصعوباته وأهدافه
65	المطلب الأول: مراحل تقييم الأداء البنكي
72	المطلب الثاني: صعوبات تقييم الأداء البنكي
74	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء البنكي
75	المبحث الثالث: إسهامات الحوكمة المصرفية في تطوير الأداء البنكي
75	المطلب الأول: دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر ضمن لأداء البنكي

78	المطلب الثاني: طرق تحسين آليات الحوكمة المصرفية للأداء المالي للبنوك
80	المطلب الثالث: تأثير ممارسات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في أداء البنوك
86	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك الطارف-	
88	تمهيد
89	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
89	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
91	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
92	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
98	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
98	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
110	المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
115	خلاصة الفصل
119-117	خاتمة
126-121	قائمة المراجع
140-128	الملاحق

مقدمة

أدى التقدم العلمي النظري والتطبيقي العالمي في جميع مناحي الحياة إلى نمو نشاط الاقتصادي وكبر حجم المؤسسات المالية والبنكية المكونة له واتساع مشاريعها وتنوع منتجاتها المالية واختلاف مشتقاتها وبالتالي أصبحت الحاجة إلى إيجاد ضوابط وترتيبات تلتزم لها إدارة الشركة بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين واستمرارها، خاصة بعد ظهور تغيرات مالية غير مستقرة وبعض الإضرابات التي اجتاحت العديد من الأسواق الرأس مالية وشركات العالمية والمحلية نتيجة لتلاعب بالقوائم المالية وعدم ثقة من قبل العملاء وغياب الشفافية البنكية وعدم وجود هيكل إداري سليم وأنظمة محاسبية منتظمة.

وعليه فقد أخذ الاهتمام بالحوكمة المصرفية يتزايد يوما بعد يوم أدركا لأهمية دورها في تحسين الأداء البنكي ونتجه للعمل على اتخاذ الإجراءات المهمة من قبل المهتمين وصناع القرار بوضع مبادئ وأسس لتفادي الأزمات المالية كأزمة الرهن العقاري لسنة 2008.

لقد كان من بين الدوافع الرئيسة وراء المطالبة بتطبيق وتعميم الحوكمة المصرفية والتي تحول دون نهب الموارد من قبل المسؤولين والأطراف ذوي الصلة بالمؤسسة والإدارة تحسين الأداء، كما أنها بمحاربتها للفساد في القطاع العام للعمل في ظل العولمة تمكن من المراقبة والمراجعة من أجل التصدي لقضايا سوء الإدارة من الفساد ورشوة واختلاس ومشابه ذلك من المظاهر الإدارية السلبية. وعليه بناء على الدور الذي لعبه غياب الحوكمة المصرفية كآلية لتسيير الأزمات المالية كنقطة ضعف سوف نقوم في دراستنا بتسليط الضوء على اعتبار أن آليات الحوكمة المصرفية أحد أساليب التسيير الناجحة لتطوير إدارة الأداء البنكي.

أولا/ إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية:

برغم من الأهمية البالغة للدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية تأثير على الأداء البنكي ورغم الإجراءات التي باتت تعتمد عليها المؤسسات البنكية إلا أن واقع دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي يواجه صعوبات ومن هذا المنطق تبلور في إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

كيف تقوم آليات الحوكمة المصرفية بتحسين الأداء البنكي ؟

ثانيا/ الأسئلة الفرعية:

- ما مدى ضرورة القيام بعملية تقييم الأداء البنكي ؟
- فيما تتمثل مساهم الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي ؟

ثالثا/ فرضيات الدراسة:

- ❖ **الفرضية الأولى:** إن القيام بعملية التقييم الأداء البنكي عملية ضرورية إلزامية تحدد مستوى ومدى الانجاز بما يعبر عن النتائج والأهداف المرغوب تحقيقها للبنوك.
- ❖ **الفرضية الثانية:** تساهم الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي من خلال الممارسة السليمة لآلياتها، كمجلس الإدارة ولجان التدقيق، لجنة التعيين، لجنة المكافئة... الخ، ما يؤدي إلي سلامة النظام البنكي.

رابعا/ أهداف الدراسة:

- ◀ التعرف على ماهية الحوكمة المصرفية.
- ◀ إلقاء الضوء على الحوكمة المصرفية وعلاقتها ودورها بالأداء البنكي.
- ◀ إظهار الرابط بين الحوكمة المصرفية والأداء البنكي.
- ◀ معرفة جهود لجنة بازل فيما يخص بالحوكمة المصرفية.
- ◀ تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا الميدان.
- ◀ دراسة وتحليل العلاقة بين آليات الحوكمة المصرفية والأداء البنكي.

خامسا/ مصادر الدراسة:

- ✚ **الجانب النظري:** المكتبات، المذكرات الالكترونية، المجلات، الكتب الالكترونية.
- ✚ **الجانب التطبيقي:** اعتمدنا في دراستنا في هذا الجزء على الاستعانة بمصادر مختلفة في جمع المعلومات والبيانات منها المقابلة الشخصية والزيارات الميدانية والإستبانة.

سادسا/ مناهج الدراسة:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل عرض مفاهيم عن آليات حوكمة المصارف والتعرف عرف على الأداء البنكي وكذلك اعتمدنا أيضا علي دراسة الحالة المدعم بالاستبيان وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال أدوات الإحصاء.

سابعا/ نموذج الدراسة:

يقوم البحث على أساس دراسة العلاقة بين متغيرين أساسيين من حيث التأثير على الأداء هما المتغير التابع متمثلا في الأداء البنكي والمتغير المستقل والذي هو آليات الحوكمة المؤسساتية والشكل الأتي يبين نموذج الدراسة المعتمد:



ثامنا/ حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تهدف دراستنا للتركز على دراسة دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي للبنوك وذلك من خلال دراسة أثر المتغير الحوكمة المصرفية على المتغير التابع الأداء البنكي وتأثيرات لجنة بازل على العلاقة بينهما.
2. الحدود الزمنية: تتمثل في الإطار الزمني أو المدة الممنوحة من قبل الجامعة لإجراء الدراسة والممتدة من 2022 إلى غاية 2023.
3. الحدود المكانية: تقتصر على المراجع والمصادر المنشورة عبر وسائط الكترونية وعلى مستوى المكاتب التي سوف نقوم على مستلوها بإجراء دراستنا والمتمثلة في جامعة الشاذلي بن جديد وصندوق الوطني للتوفير والاحتياط .CNAP

تاسعا/ صعوبات الدراسة:

❖ صعوبة صياغة أسئلة الإستبianaة مع فهم المستجوبين.

❖ تخفض على بعض الإجابات.

عاشرا/ عرض الدراسات السابقة:

هناك العديد من البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة المصرفية ومبادئها وقواعد تطبيقها وآلياتها في المؤسسات، وموضوع تحسين الأداء البنكي بأنواعه المختلفة من عدة جوانب مالية، وظيفية، أمنية، مالية، إدارية... الخ وتأثيراتها على التنمية، والتي أظهرت أهمية حوكمة المصارف كآلية لتطور الأداء ولمعالجة ظاهرة الفساد والحد من المخاطر ويمكن ذكر الدراسات السابقة كما يلي:

1. دراسة خليل خالد: مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم

البواقي، الجزائر، سنة 2021 بعنوان "دور الحوكمة البنكية في تحسين أداء البنوك التجارية العمومية-دراسة

حالة المنظومة البنكية الجزائرية 2000-2020"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوكمة

البنكية في الأداء البنكي من حيث دعوتها لتطوير الهياكل الداخلية للبنك ودعم الشفافية والإفصاح عن المعلومات

لجميع أطراف المصالح ودراسة حال المنظومة المصرفية العمومية الجزائرية.

2. دراسة نوي فطيمة الزهراء: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2017، بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية"، حيث تتضمن هذه

الدراسة العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية للفترة 2004 إلى 2014 لعينة من البنوك الجزائرية تتكون من سبعة

بنوك جزائرية أربعة منها عامة وثلاثة خاصة.

3. دراسة بوراس بودارية: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة بلحاج بوشعيب عين

تموشنت 2022، بعنوان "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي"، حيث

تضمنه هذه الدراسة حيث تعمل هذه الدراسة على الربط المباشر بين آليات الحوكمة الداخلية والخارجية وظاهرة

انتشار الفساد الإداري والمالي ومدى التأثير الذي توفره آليات الحوكمة للحد من هذه الظاهرة.

4. دراسة خليل محمدي: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة،

2019، بعنوان "دور الحوكمة المصرفية في تعزيز الأداء المالي في البنوك التجارية-دراسة عينة من البنوك

التجارية لولاية ورقلة 2019"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة المصرفية في تعزيز الأداء المالي في البنوك التجارية.

إحدى عشر/ أوجه تشابه واختلاف الدراسة:

1/ دراسة خليل خالد:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في إبرازها فعالية الحوكمة البنكية في تحسين الأداء البنكي وتمثلها في جانب لجنة بازل، كما تشبه مع دراستنا في تركيز على الأهمية الكبيرة لآليات الحوكمة على الأداء البنكي منها الحد من مخاطر المتعلقة بالفساد الإداري ورفع مستوى أداء البنوك. اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها قسمت إلى فصلين بدل ثلاثة وميدان الدراسة اقتصر على المنظومة البنكية الجزائرية لسنة 2000-2020، الاختلاف من حيث آليات تقييم الأداء البنكي المعتمدة. والاختلاف في أدوات المستخدم في جمع البيانات وتحليلها حيث اعتماده هذه الدراسة على تحليل البنات من المواقع الرسمية لهيئات محل الدراسة على خلف دراستنا التي اعتماده على تحليل البيانات من الاستمارة المجموعة من عينة مجتمع الدراسة.

2/ دراسة نوي فطيمة الزهراء:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في إبرازها فعالية دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين حال المنظومة البنكية وأيضا درستها لدور الحوكمة على التأثير في تحسين الأداء المالي للبنوك، واستعمال برنامج SPSS للوصول إلى أهداف الدراسة. وتماثل عدد الفصول (فصلين نظري وفصل تطبيقي).

ومما تختلف به هذا الدراسة عن دراستنا هو ذكرها للفساد بصورة سطحية وعدم التطرق للفساد الإداري والمخاطر البنكية التي قد تصيب أدائه إذ ركزت على تقييم بعض آليات الحوكمة المطبقة في البنوك وربطها بالأداء المالي لهذه البنوك من خلال نسبتين هما العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول في حين دراستنا تعتمد على نسب (الربحية، ملائمة رأس المال، السيولة، التوظيف). وتكون العينة من سبعة بنوك خلاف لدراستنا التي دراسة بنك واحد فقط.

3/ دراسة بوراس بدارية:

من أهم ما تشابه به هذه الدراسة مع دراستنا في إبرازها فعالية دور الحوكمة البنكية في تحسين حال المنظومة البنكية وأيضا تركيزها على دور آليات حوكمة الشركات ودورها في الإداري المالي للبنوك والتعريف على مفاهيم الحوكمة ومبادئها

وأهدافها ومقومتها وآلياتها والاطلاع على آليات وقواعد الحوكمة الصادرة عن المنظمات والهيئات العالمية والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة التطبيقية.

حيث تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في مؤشرات تقييم الأداء البنكي والتركيز على كيفية تفعيل آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في مواجهة الفساد الإداري والمالي وتميز الدراسة السابقة عن الحالية بكون حجم العين المختارة حيث تجاوزت مناسبته 75% من إجمالي مجتمع الدراسة. وأيضا الاختلاف في عدد الفصول واقتصار ميدان الدراسة على عينة من بعض المؤسسات الجزائرية بلغ عدده 36 مؤسسة على خلاف دراستنا التي تمت على عينة من الأفراد من مجتمع مؤسسة واحدة.

4/ دراسة خليلد محمدي:

من أهم ما تشابه به هذه الدراسة مع دراستنا في إبرازها فعالية دور الحوكمة البنكية في تحسين حال المنظومة المالية للبنوك التجارية والربط بين الحوكمة المصرفية والممارسات السليمة للحوكمة لتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية والاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS في الدراسة.

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في عدم دراسة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر ضمن الأداء البنكي وتأثير ممارسات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في أداء البنوك والاختلاف أيضا في واقتصار دراستنا على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وهذه الدراسة على عينة من البنوك التجارية لولاية ورقة كما تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فقط.

الفصل الأول

أساسيات نظرية حول

الحوكة المصرفية

تمهيد:

إن المصارف هي عبارة عن إدارات وأقسام متعددة لكل منها مسؤوليات وأهداف مختلفة، ترتبط جميعها مع بعضها البعض وتتداخل مسؤولياتها لتنظيم أدوار تلك الإدارات مع بعضها ولكبح الفجوات والثغرات الإدارية في ما بينها أو مع زبائنها أو المساهمين فيها يتم التركيز على الحوكمة في إدارتها.

إذ تساهم الحوكمة في تحسين أداء المصارف على غرار أي نظام أخرى، فهي تساعد على إصلاح الثغرات والإختلالات التي تعرقل عمل إدارة المصارف وتطورها في وقت يتسم بالعصرنة (اقتصاد السوق أو الاقتصاد المنفتح علي العالم)، والمصارف بدورها تسعى لتطبيق آليات الحوكمة كوسيلة لمعالجة النقائص التي تعترضها، ومن خلال هذه الدراسة وبالتحديد ضمن هذا الفصل سنتطرق إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالحوكمة المصرفية من خلال ثلاثة مباحث وهم:

❖ المبحث الأول: ماهية الحوكمة المصرفية؛

❖ المبحث الثاني: ميكانيزمات عمل الحوكمة المصرفية؛

❖ المبحث الثالث: لجنة بازل كمرجع للحوكمة المصرفية.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة المصرفية

نتجه لتعدد المساوئ والأزمات التي وجهتها العديد من المصارف حول العالم في ما يتعلق بأدائها المالي والإداري وسوء نتائجها بسبب الأخطاء المتكرر أو الأخطاء الجديد سواء بالنسب للمؤسسة أو بالنسبة للأنظمة المالية الوطنية أو دولية. تتسبب ذلك في خلق دافع لانتهاجه نظام فعال ومتحكم في زمام الأمور وهو الحوكمة المصرفية من أجل ضمان النمو القوي للمصارف مسيرا للنواحي المالية والقانونية.

المطلب الأول: تاريخ ومفهوم الحوكمة المصرفية

أولاً/ نشأة الحوكمة المصرفية:

1/ أصل مصطلح الحوكمة: يعتبر مصطلح (الحوكمة) من المصطلحات الحديثة نسبياً والتي تحظى باهتمام الخبراء والتنفيذيين المعنيين بالإدارة الرشيدة لجميع المؤسسات وذلك في ظل الاندماج في الاقتصاد العالمي (تحرير التجارة الخارجية والأسواق المالية والمنافسة بين الشركات العملاقة وتكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية)، حيث يعود لفظ **الحوكمة** تاريخياً إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية (سكان اليونان القدماء) ومهارته وسط الأمواج والأعاصير وبما يمتلكه من قيم عالية أخلاقيات سامية في **الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب** فضلاً عن رعايته للبضاعة والأمانات الموجودة في السفينة لغاية تسليمها إلى أصحابها ومن ثم عاد إلى ميناء الإبحار سالماً أطلق عليه التجار ورجال البحار **GOOD GOVERNOR** بمعنى حاكمي جيد. لكن ترجمة المفهوم **بالحوكمة** برز وكأنه أكثر قبولاً في سياق الاجتهاد ومن دون تبين رسمي في الترجمة التي أقرها مجمع اللغة العربية بالقاهرة وتعبّر بشكل دقيق عن دلالة المصطلح وتبدو أمينة للروح الوزنية والصرفية واللغوية.¹

2/ الجذور التاريخية للحوكمة المصرفية: إن جذور النشأة الأولى للحوكمة المصرفية تعود إلى "نظرية الوكالة" وما تولد عنها من زيادة الاهتمام بالمشاكل التي ظهرت بسبب تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارات الشركات **والمساهمين** إلى ضرورة الاهتمام والتفكير في جودة مجموعة من التشريعات والقوانين التي تعمل على الحفاظ على حقوق المساهمين وجميع الأطراف ذات المصلحة من **التلاعب الذي يمارسه أعضاء مجلس الإدارة** من أجل تحقيق مصالحهم

¹ - العياشي عجلان، ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر، بحوث وأوراق الملتقى الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطف-، 2003، ص 249.

الذاتية. ولقد تم التركيز على مفهوم حوكمة الشركات وإظهار الدور الذي تمارسه في التقليل من المشاكل التي تنشأ نتيجة للفصل بين الملكية والإدارة التي اهتمت بها نظرية الوكالة. (تعرف علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه شخص أو أكثر الموكل أو الموكلون بمشاركة شخص آخر الوكيل لأداء بعض الخدمات نيابة عنهم والتي تنطوي على تفويض بعض سلطة اتخاذ القرار إلى الوكيل، إذا كان كلا الطرفين في العلاقة يرغبان بأقصى قدر من المنفعة).

وقد تم ذلك من خلال Means & Berle للذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة، لكن يرجع البعض نشأة حوكمة الشركات إلى نظرية المنشأة والتي نادى بها آدم سميث في القرن الثامن عشر، الذي ذكر أهمية تقنين العلاقة التي تربط المساهمين أو المالك بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الوكيل)، حيث أشار إلى أن المدراء التنفيذيين في الشركات من المحتمل ألا يعتنوا بالشركة وأموالها بقدر اهتمامهم بشركاتهم وأموالهم الخاصة¹.

وقد أصبت الحوكمة المصرفية بارزة على مستوي ساحت المصارف بعد ما زعزعة العديد من الانهيارات ثقة المساهمين والمستثمرين الحاليين والمرتقبين في الأسواق المالية نتجة لقلّة الكفاءة ونقص الخبرات، فضلا عن غياب الشفافية وضعف الإفصاح عن أداء الشركات ومركزها الحقيقي²، مما جعل هذه الشركات تنهار وتعلن إفلاسها، وتقلل من حصتها السوقية وتقلص من نشاطها ومن أجل ذلك عمدت الكثير من المؤسسات والشركات إلى التفكير في الحوكمة³، وهو ما أبرز أهميتها كإطار يحمي هؤلاء المساهمين والمستثمرين والمحافظ على سمعة الشركة وتقلل إفلاسها، ما جذب المستثمرين للمصارف التي تتمتع بمياكل حوكمة سليمة على أساس أن الحوكمة تحدد قواعد اللعبة التي بناء عليها يتم إدارة الشركة داخليا وبإشراف مجلس الإدارة من أجل حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين الذين ليس لهم صلة مباشرة بإدارة الشركة وذلك بالإضافة إلى ما توفره الحوكمة من شفافية وإفصاح تساعد جمهور المواطنين على التعرف على مدى تحقيق مصالحهم في ظل ديمقراطية الإدارة والمناخ الملائم لاتخاذ القرارات السليمة بشأن استثمارات المساهمين وهو الأمر الذي يجعل الإجراءات

¹ - براهمي زرزوز، دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالشركات الصناعية، دراسة حالة شركات مناجم الفسفات تبسة، الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017، ص 280.

² - المومني، هبة سالم، أثر حوكمة الشركات على أداء البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2018، ص 26.

³ - محمد أحمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات مابين التمويل والتدقيق الداخلي، دار الفكر الجامعي، شارع سويتز، الاسكندرية، 2020، ص 123.

الديمقراطية القائمة على الإفصاح والشفافية المضمون الحقيقي لمصطلح حوكمة الشركات. إذ أن هذه الحوكمة تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات بين مختلف أصحاب المصالح وذوي الصلة بالشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم فضلاً عن سبل تحقيقها والرقابة على الأداء. بيان القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمر الشركة وهو ما يساعد على تحديد الأهداف.¹

ومما أسهم فعلاً في الاهتمام بموضوع حوكمة المصارف والتفكير الجازم بتطبيقها حدوث الضجة بسبب حالة الانهيار والإفلاس الكبيرة التي وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية التي برز فيها بشكل أساسي أثارها الفضيحة المالية لمؤسسة (انرون) وشركة (ورلدكوم) مؤسسة الاتصالات العملاقة وورلد كوم، وما رافق هذه الانهيارات من فضائح أدت إلى تصفية مؤسسات عريقة مثل شركة آرثر أندرسون. وبنك الاعتماد والتجارة الدولي وجاءت الأزمة المالية العالمية 2008 بالإضافة إلى²:

1. موجة الاستحواذ في الثمانينيات وهو الاستحواذ في علم الاقتصاد والتجارة والأعمال هو السيطرة المالية والإدارية لإحدى الشركات على النشاط التجاري لشركة أخرى بشراء الأسهم كاملة أو جزء كبير منها، بحيث تصبح محولة قانونياً بتعيين مجلس إدارة في الشركة المستحوذ عليها، مما يعني التبعية الإدارية والمالية للشركة الأم.
2. أزمة شرق آسيا 1997 تمثله في انفجار الأزمة الآسيوية التي كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والجهات ذات المصلحة نتجه بروز عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل وفي نفس الوقت حرصت الشركات على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة وغيرها من الممارسات التي أورثت عدم الثقة وانفجرت في شكل أزمة مالية ناتجة عن عدم الثقة.³
3. تكثيف المنافسة العالمية والتغيرات التكنولوجية السريعة.
4. التغيرات في هيكل الملكية والتوقعات المؤسسية.

¹ - حمدي عبد العظيم، حوكمة البنوك والمؤسسات المالية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2019، متاح على الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.dspace.univ-ourglu.dz>، ص 779.

² - نفس المرجع، ص 779.

³ - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء، عمان، 2013، ص 53.

5. إن فقدان القدرة التنافسية والأداء الضعيف الطويل للشركات. أدت المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من دول العالم إلى تصاعد المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط والمبادئ المهنية والأخلاقية لتحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة بالقوائم المالية.

6. التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات .

لتنبه هذه الأحداث إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات بصفة عامة وفي البنوك والمؤسسات المالية بصفة خاصة حيث شهدت الولايات المتحدة والدول الصناعية المتقدمة العديد من حالات إفلاس (البنوك والمؤسسات المالية خاصة شركات التأمين بلغت 780 شركة تأمين وشركات الرهن العقاري) وبرزت أهمية البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية كنماذج ناجحة للتمويل الإسلامي الآمن من المخاطر ومن ثم الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات والمؤسسات المالية على البنوك والمصارف الإسلامية في ضوء معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية الصادرة في عام 1999 والمعدلة عام 2005 ثم في عام 2006. كما تناول دور البنك المركزي في مجال حوكمة الشركات باعتبار أن البنوك (المصارف) شركات مساهمة تخضع لكافة المعايير التي يتم تطبيقها على سائر الشركات المساهمة في مجال الحوكمة. وذلك باعتبار أن البنك المركزي يقوم بوظيفة بنك الحكومة ومستشارها المالي والمختص بوضع وتنفيذ السياسة النقدية والائتمانية وبذلك يصبح مسئولاً عن تهيئة البيئة الملائمة لتأسيس حوكمة الشركات وما تتطلبه من اصطلاحات في ظل اقتصاد حر يسمح لآليات السوق بأن تقوم بتحقيق أفضل تخصيص ممكن للموارد الاقتصادية وتوفير الحوافز للاستثمارات طويلة الأجل بواسطة شركات المساهمة ومن بينها البنوك والمؤسسات المالية. وهذا في ضوء الاعتراف الدولي بحوكمة الشركات في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية¹.

ثانياً/ تعريف الحوكمة والحوكمة المصرفية: هنالك العديد من التعريف المقدمة حول الحوكمة من طرف المؤسسات والمنظمات الوطنية والدولية المختلفة، التي ركزت كل منها على جانب معين ومن بين التعريف المتوصل إليها نذكر :

1/ تعريف الحوكمة بشكل عام:

❖ الحوكمة: هي ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات.²

¹ - حمدي عبد العظيم، مرجع سابق الذكر، ص ص 779-780.

² - علاء الدين مساعد يوسف عمرو، الجيلي محمد الحسن بابكر، دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي بالمصارف السودانية ملخص دراسة ميدانية، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، قسم المحاسبة المالية، جامعة البطانة، السودان، 2019، ص 368.

❖ الحوكمة: تعني "أسلوب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة"¹

❖ الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية². وتوجيه أعمال المنظمة، ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية، والنزاهة، والشفافية³.

❖ أما مفهومها حسب التشريع الجزائري وحسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: فأن الحوكمة تشير إلى العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسيير إدارتها ومراقبتها⁴.

2/ تعريف الحوكمة المصرفية:

تعرف الحوكمة المصرفية حسب لجنة بازل على أنها: الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق أصحاب المصالح وحماية حقوق المودعين⁵.

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها ذلك النظام الذي يتم خلاله توجيه وإدارة الشركات، وتحديد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وكذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء⁶.

1- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعايير، بنك الاستثمار القومي، يونيو 2007، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://www.alkutubcafe.com>، تاريخ الاطلاع: 2017/09/13، ص 02.

2- نفس المرجع السابق، ص 02.

3- حارث عامر، حسن صربي، الرقابة الداخلية في شركات المساهمة مهامها في الإشراف على أعمال مجلس الإدارة في ظل قواعد الحوكمة، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، العدد 03، المجلد 01، 2015، ص 7.

4- ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 11 مارس 2009، ص 14.

5- جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 53.

6- خيثر الخادم، لزرق محمد، مبادئ حوكمة المؤسسات ودورها في تفعيل المؤسسات الاجتماعية، مجلة أوراق الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 124.

يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى مجموعة القوانين، والتشريعات التي تحدد العلاقة التعاقدية بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم، والأطراف الأخرى ذات المصالح المتشابكة، مثل الدائنين، والعاملين، والموردين من ناحية أخرى، حيث تحدد تلك القوانين حقوق، وواجبات جميع الأطراف¹.

تعرف حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضبط أعمال إدارة الشركات، والتي تعمل على توفير كافة الأدوات والوسائل لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الكفؤة مما ينعكس إيجاباً على الشركة وتساهم في تحقيق أهدافها².

يقصد بحوكمة البنوك وضع الخطط والسياسات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات السليمة التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية³.

التعريف الشامل: نستنتج من خلال هذه التعريف السابقة أن الحوكمة المصرفية نظام محايدة يضم مجموعة من المسؤوليات والممارسات القانونية والتشريعية التي تتبعها الإدارة التنفيذية بما يسمح بحماية حقوق المساهمين والحفاظ عليها من خلال الإفصاح والشفافية بهدف ضمان تقديم توجهات استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم واستغلال موارد المؤسسة على نحو أمثل في المعلومات عامة والمالية خاصة مما يسمح بتحقيق نمو مالي.

¹ - سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 01.

² - بني عطا، محمود يوسف، خصائص مجلس الإدارة وأثرها على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة جرش، 2019، ص 32.

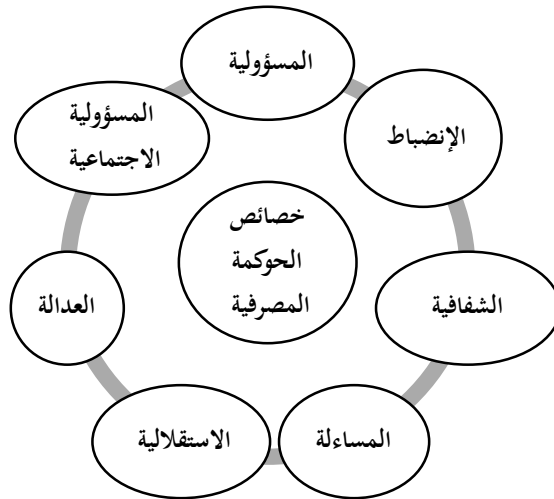
³ - حاكم حسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في أداء المخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، طبعة أولى، ص

المطلب الثاني: سمات الحوكمة المصرفية (خصائصها، أهدافها، أهميتها)

أولاً/ خصائص (قواعد) الحوكمة المصرفية: للحوكمة المصرفية العديد من الخصائص (قواعد) وتلخص معظم الكتب كالتالي:¹

1. الانضباط: بمعنى إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
2. الشفافية: بمعنى تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
3. الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير الزمنية نتيجة ضغوط.
4. المساءلة: إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
5. المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
6. العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات وأصحاب المصلحة في المنشأة.
7. المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

شكل رقم (1-1): خصائص الحوكمة المصرفية



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

¹ - طارق عبد العال حماد، الحوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، جامعة عين الشمس، الإسكندرية 2008 ، طبعة منقحة، نقلا عن: فقيه محمد، كروشة عبد القادر، واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة بنكية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، ولاية النعامة، 2017-2018، ص 21.

ثانيا/ أهداف الحوكمة المصرفية¹:

- ✓ تحسين الصورة الذهنية للشركات.
- ✓ تحسين عملية صنع القرار.
- ✓ تحسين مصداقية الشركات.
- ✓ إدخال الاعتبارات الأخلاقية.
- ✓ تحسين درجة الوضوح والشفافية (تحقيق الشفافية والاستقلالية والعدالة والنزاهة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة) إذ تؤدي الحوكمة من خلال آلياتها الداخلية كاستقلال مجلس الإدارة وحجم ذلك المجلس وتركز الملكية، إلى التقارب بين وجهات نظر كافة الأطراف ذات العلاقة وإدارة الشركات حول تقييم لقيمة الشركة، والتأكد من أن الإجراءات التي تتخذها الإدارة التنفيذية تصب حقا لصالح المساهمين.

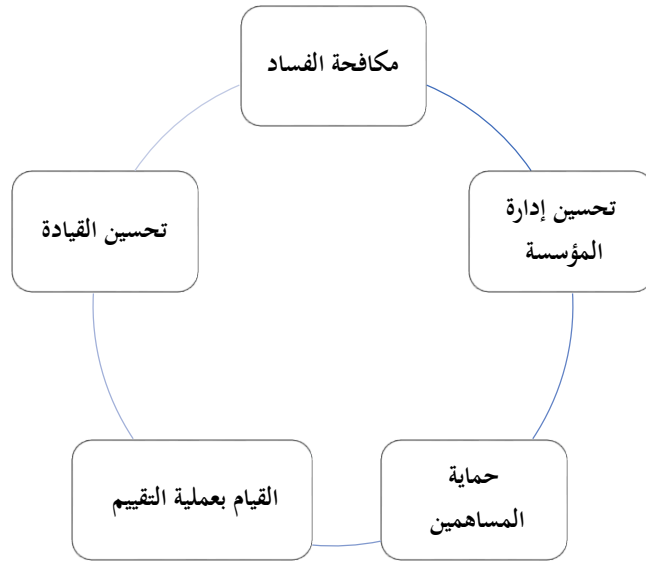
ثالثا/ أهمية الحوكمة المصرفية²:

1. تبرز أهمية الحوكمة باعتبارها إحدى الآليات الإلهام التي يمكن الاعتماد عليها في مكافحة الفساد المالي والإداري. وحماية أموال أصحاب الودائع والمساهمين، وزيادة العائد على استثمار الأموال والودائع وعدالة توزيع الأرباح والأرباح بين مجلس الإدارة والعاملين والمساهمين وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لتلك المؤسسات.
2. تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة عن طريق مساعدة المسؤولين عن إدارتها على وضع إستراتيجية سليمة للشركة خاصة فيما يتعلق بالاندماجات والاستحواذ وربط الأرباح بالإنتاجية ومنع حدوث الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وتخفيض المخاطر.
3. تجاوز الأزمات الدورية والخروج من التعثر المالي وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات وتحسين القيادة.
4. تشمل المبادئ المتعلقة بحوكمة المصارف مجالات حقوق المساهمين، والمعاملة المتكافئة للمساهمين، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية ومسئوليات مجلس الإدارة، وتستهدف هذه المبادئ مساعدة الحكومات على تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسية والتنظيمية وتوفير خطوط إرشادية ومقترحات لأسواق المال والمستثمرين والشركات وغيرهم.

¹ - محسن احمد الحضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص21.

² - حمدي عبد العظيم، مرجع سابق الذكر، ص779.

شكل رقم (1-2): أهمية الحوكمة المصرفية



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد علي المعطيات السابقة

المطلب الثالث: أسباب المصارف لتوجه نحو حوكمة المصارف وتحديات تطبيقها

أولاً/ الأسباب التي كانت وراء وجود الحوكمة المصرفية ضمن نظام الإدارة على مستوى المصارف نذكر¹:

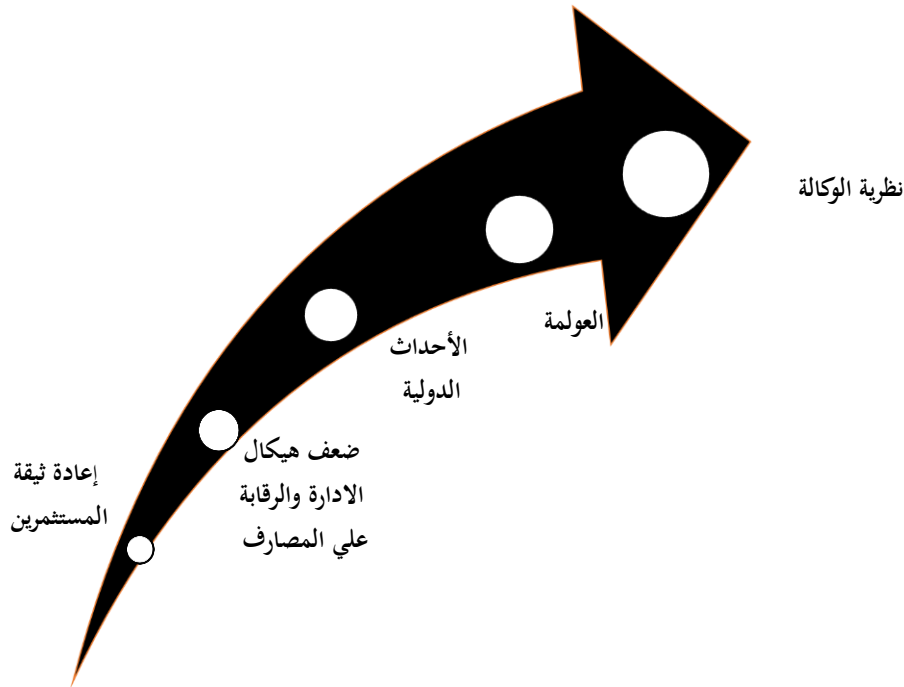
1. أن السبب الرئيسي للاهتمام بتطبيق الحوكمة هو إعادة ثقة المستثمرين الحاليين والمرتقبين في أسواق الأوراق المالية، وذلك لما لحق ببعض الشركات العملاقة من انهيارات مالية والتي ترجع في معظمها إلى تعمد القائمين على تلك الشركات في إظهار واقع غير حقيقي عن أدائهم، فجاءت الحوكمة بما تفرزه من إجراءات تعمل على تدني المخاطر التي تحيط بالاستثمارات في الأسواق المالية، من خلال توفيرها للمعلومات من أجل الحكم والتقويم الفعال لأداء الشركة.
2. ضعف هياكل الشركات وتركز السلطة في أيادي مديرين يفتقدون الخبرة والمهارة والدراية والحكمة.
3. افتقار إدارة المصارف للممارسات في الرقابة والإشراف وعدم بحث الأمور الجوهرية للشركات واقتصارها على الأمور الشكلية.
4. العولمة: بسبب واقع العولمة بتحقيق حالة من التكامل والاندماج بين الكثير من القارات وفي العديد من المجالات مثل تحرير الاقتصاد وتسهيل حركة رؤوس الأموال بالإضافة إلى التنافسية التي فرضت على اقتصاديات العالم فهذا يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية وتربط بين الشركة الأم والشركات التابعة ومن صورها.
5. الاهتمام بحرية التجارة وإهمال الجوانب المالية والتمويلية وتأثيرها في هيكل التمويل وعدم وجود توازن بين ما يحدث من اهتمام على مستوى الاقتصاد الكلي والجزئي.
6. خضوع الشركات إلى موجات متلاحقة من المنافسة الشديدة واتجاه كثير منها إلى إخفاء الكثير من مواطن الضعف للابتعاد عن الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية.
7. نظرية الوكالة: يعتبر الفصل بين الملكية الإدارية من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر كلا من MEANS و BERLE أول من تناول هذا الموضوع 1932 في ندوة بعنوان "الشركات الحديثة والملكية الخاصة" حيث أشارت الندوة إلى أن المنظمة صارت ضخمة الحجم وأن هذا سيؤدي إلى الانفصال بين الملكية

¹ - الخزاغي، مقترح لحوكمة الشركات الممولة ذاتيا وانعكاسها علي مهنة التدقيق الخارجي في العراق، بحث مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2008، ص23.

والرقابة مما قد ينجز عنه ما يعرف بنظرية الوكالة التي تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتيجيات تتعارض تماما مع المصالح الملاك وتخدم إغراضهم الخاصة.

8. الأحداث الدولية: حالات الفشل الذريعة مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية وأزمة المدخرات في الولايات المتحدة الأمريكية وأزمة جنوب شرق آسيا 1997 نتيجة لأزمة الثقة في مكونات الإدارة المالية... الخ ومع تزايد الفضائح المالية لكبريات المؤسسات زادة معها فكرة ضرورة وجود معايير أفضل لممارسة الإجراءات في الإدارة وتنظيم المراقبة والإشراف الفعال على المؤسسات لتحقيق الأهداف الموضوعية والالتزام بالنظم الداخلية والخارجية.¹

الشكل رقم (1-3): أسباب المصارف لتوجه نحو الحوكمة المصرفية



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

¹ - حامي إيمان، دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة، مذكرة ماستر، تخصص مالية وحاكمة المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 4.

ثانيا/ التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المصارف¹ :

على الرغم من الجهود المبذولة من طرف المنظمات الدولية والإقليمية واتحادات المصارف في دعم الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي إلا أن المصارف ما تزال تواجه تحديات كبيرة في استيعاب وتطبيق مبادئ الحوكمة بسبب اختلاف طبيعة الأنظمة الحاكمة والظروف المحيطة بكل نظام لاسيما في الدول العربية النامية ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي:

1/ تركيز الملكية: يشير هذا المصطلح إلى تركيز ملكية المصارف التي بدأت كشرركات مدارة من قبل عائلات أو عدد محدد من الأفراد والتي لا تزال تحت سيطرة مؤسسيها أو وراثيها، إذا الحيازة الأكبر من الأسهم تعود للعائلات المالكة أو أقرباء لها وكنتيحة طبيعية يحتل هؤلاء على المراكز الوظيفية في المصرف ومن ثم هم المسيطرون على مجلس الإدارة وغالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه المؤسسات لأن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه الرئيس التنفيذي أو عضو في فريق الإدارة العليا مما يعطيه السيطرة الكاملة على المصرف لذا يصعب فصل مجلس الإدارة عن الإدارة العليا (التنفيذية) وتلك أحد التحديات التي تواجه عملية تطبيق الحوكمة المؤسسية تنادي بهذا فصل بل هو أحد المهام التي ترمي لتحقيقها في تطبيق الحوكمة إذ لوجود مجلس الإدارة بشطرين المعروف بالدول المتقدمة والذي يتكون من مجلس مفوضين، يمثل المساهمين ويشرف على مجلس الإدارة ومجلس الإدارة المسئول عن تنفيذ القرارات الإستراتيجية في المصرف، مما يجعل الأمر غاية في الصعوبة على مجلس الإدارة عند تقييم أداء المدير التنفيذي وتحميله المسؤولية عن نتائج النشاط المصرفي فكيف يتم الحكم على مجالس إدارة مملوكة لأفراد هم وحدهم أصحاب المصلحة فيها، فمن هي العائلة أو مجموعة المساهمين التي تمتلك مصرف ولها الجرأة على تقييم أدائها المصرفي بشكل شفاف.

2/ الإفصاح والشفافية: تتسم القطاعات المصرفية في الدول النامية ومنها العربية لعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي وتعود الأسباب لتلك المؤسسات أنها ليست معتادة على مبدأ الإفصاح على القوائم المالية أو الشفافية في العمليات المصرفية والعمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على الرغم من بعض التعديلات التي حصلت في الآونة الأخيرة نتيجة الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي والمنادى بمبادئ الحوكمة المؤسسية إلا أن الممارسات الخاطئة لتلك المبادئ لا زالت مستمرة لأن الممارسات السليمة والتطبيق الجيد لأساليب الحوكمة قد يعرقل عمل المصارف وذلك لضعف الالتزام بالمعايير

¹ - علاء فرحان، إيمان شبحان مشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 01، 2011، ص

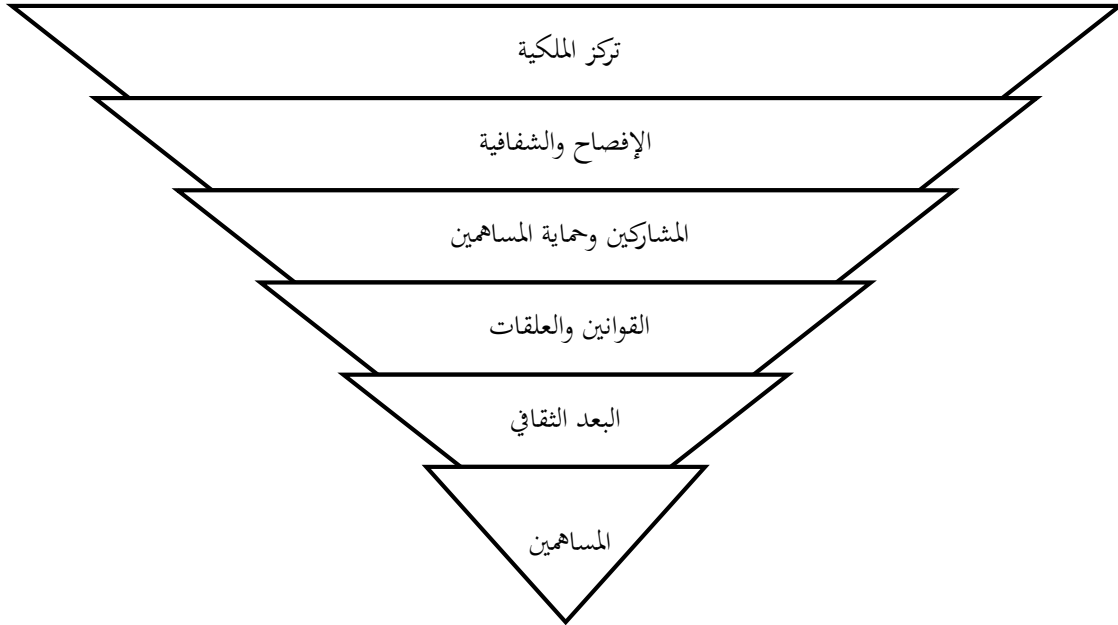
المحاسبية المصرفية لهذه البلدان لا تقبل الخضوع للتدقيق أو رقابة مستقلة فهذا يشعرها بالتهديد لمجرد التفكير بأن نشاطها مكشوفة للجمهور، فهي لا تسمح بنشر أي معلومات غير التي تريد نشرها أو تلك التي تخدم مصالحها.

3/ المشاركة وحماية المساهمين: بعد التنويه عن مراكز الوظيفة العليا بحكم طبيعة ملكيتها فأكبر المساهمون هم العائلات المالكة لتلك المؤسسات والمسيطرون على إدارتها وهذه السيطرة غالبا ما تغفل عن حقوق صغار المساهمين ذوي الملكية الأقل تصبح ضعيفة في صنع القرارات وغير فاعلة والحماية القانونية لهم غير كافية لأن القرارات الأساسية كالتعيينات والترشيحات لمجلس الإدارة تتخذ من قبل الحائزين على أكبر الحصص من الأسهم في المصرف وفقا لقاعدة الأغلبية دون الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين وهذا يخالف ما جاءت به الحوكمة المؤسسية من مبادئ الحوكمة في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التعبير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط يلي الطموح الخاص.

4/ القوانين والعلاقات: تواجه بلدان العالم النامي اليوم تحديا كبيرا يتمثل في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس القوانين إذ يشتمل نظام الحوكمة على مجموعة قوانين رسمية وغير رسمية الى جانب آلية ممارسات خاصة حكومية لغرض تطبيق تلك القوانين وتحكم تلك القوانين والممارسات والآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية المطلعين على مواطن الأمور وبين المستثمرين وأصحاب المصلحة. وعليه تشكل الأنظمة السيئة للأنظمة المحلية في تلك المجتمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، فكيف يمكن النجاح للحوكمة المؤسسية بقوانينها ومبادئها في وجه مقاومة تيار المصالح والنفوذ المهيمنة محليا في تحويل أنظمة الحوكمة السياسية والاقتصادية وكذلك المؤسسية من أنظمة تقوم إلى حد كبير على الاقتصاد على شخص واحد (التفرد بالقرار) وترتكز بشدة على العلاقات إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين.

5/ البعد الثقافي: من التحديات التي تواجه المصارف في تطبيقها لنظام الحوكمة هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم لا سيما عندما يكون الجهل نابعا من مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية للمؤسسات المصرفية، إضافة إلى الثقافة المحلية التي ما تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة المؤسسية على أنها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، فضلا عن المنافسة بين المصارف ذاتها تدفع إلى التحلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية، وتحقيق أرباح وهذا ناتج عن عدم الاكتراث واللامبالاة بهذه المبادئ.

شكل رقم (1-4): التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المصارف



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

المبحث الثاني: ميكانيزمات عمل الحوكمة المصرفية

المطلب الأول: مكونات حوكمة المصارف¹

حتى تكون هنالك حوكمة مصرفية فانه لبد من تحديد ابرز مكوناتها والتي هي:

1/ المسؤولية الاعتبارية: يساهم مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية أي أن مجلس الإدارة له مسؤولية اعتبارية تجاه المالكين ويكون وصياً على حماية وصيانة وتعزيز قيمة الأسهم وضمان سلامة الكيان التجاري، كما يقوم برسم وصياغة استراتيجيات خاصة بأنشطة تلك المؤسسات ومسئولا عن تعيين الموظفين واختيار المديرين الأكفاء، وقادر على تطوير قيم السلوك الأخلاقي والمهني وأن يقوم بوضع اللوائح والقواعد الخاصة باتخاذ القرار داخل المنظمة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد ورأس المال والثقة والنزاهة بكل شيء وأن يكافأ بشكل مناسب كما ينبغي على مجلس الإدارة العمل بجدية وإخلاص في خدمة أهداف المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة .

2/ الإفصاح والشفافية: إذ تتضمن معلومات كافية وبيانات ملائمة عن جميع الأنشطة والإجراءات والسياسات الإستراتيجية دون تعرض مصالح المنظمة الإستراتيجية للخطر، كما ينبغي أن تكون منسجمة وأكثر انكشافا وانفتاحا مع الجميع وكذلك مع أصحاب المصالح الخارجيين، ويجب الإفصاح عن معظم المعلومات بأعمال المنظمة (مثلا نطاق التطبيق وهيكل رأس المال..الخ) وينبغي أن يشمل الإفصاح على البيانات المتعلقة بأهداف المؤسسة ونتائج أعمالها والوضع المالي لها وعن كبار الملاك فيها وحق التصويت.

3/ المساءلة: فمجلس الإدارة مسئول أمام المالكين، والإدارة التنفيذية تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة حيث يولد نظام المسؤولية الفعال قيمة متزايدة للمالكين وبما أن الهدف الأسمى لأية مؤسسة هو تعظيم ثروة المالكين مع الإدارة في حالة انتهاجها سلوكاً المالكين فمن الضروري عدم تقاطع المالكين مع الإدارة في حال انتهاجها سلوكاً منضبطا ضمن إستراتيجية مرسومة من قبل مجلس الإدارة.

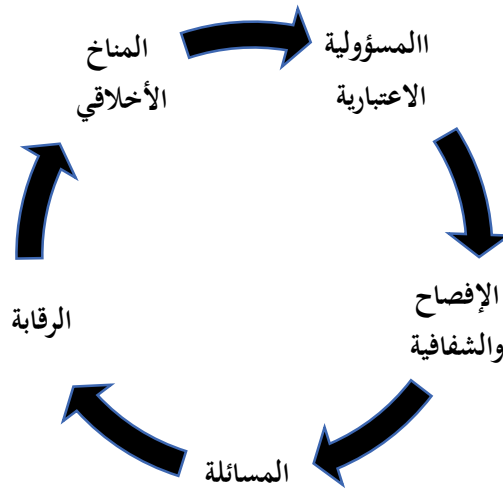
4/ الرقابة: إن وجود رقابة داخلية أمر حيوي ومهم بالنسبة لأي مؤسسة حيث لا تكون هناك فاعلية للحكومة بدون وجود نظام مناسب وملائم وفاعل للرقابة الداخلية كون الرقابة تحقق الضمان المناسب لماهية الأهداف والموضوعات المقابلة

¹ - إيناس ناصر عكله، أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية-دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية)، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2010، ص85.

لشروط الفاعلية والتقارير الكافية والالتزام والامتثال للقوانين والتنظيم كما أنها تصون وتحمي الموجودات والالتزامات لهذه المؤسسات من الفساد والسرقة والاحتيال.

5/ **المناخ الأخلاقي:** بما أن المصارف منظمات تعمل بنظام مفتوح فأن لها مسؤوليات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وكذلك أصحاب المصالح تتضمن حفظ وحماية وصيانة المعايير الأخلاقية والسلوك السليم فيها، حيث يعد مجلس إدارة المنظمة هو المسؤول عن وضع استراتيجيات الغرض منها الابتعاد عن السلوك الأخلاقي والتخلص من الرشوة والفساد بما يحمي المالكين ويعزز القيمة لأصحاب المصالح.

الشكل رقم (1-5) مكونات حوكمة المصارف



المصدر من إعداد الطلبة بالإعتماد علي المعطيات السابقة

المطلب الثاني: مبادئ (معايير) الحوكمة في الجهاز المصرفي

إن أفضل المبادئ هي المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي وافقت عليها حوكمة الدول الأعضاء للمنظمة لتستوفي الشركات شروط الحوكمة. وفي 27-28 أبريل 1998 ومن أجل تطوّر مجموعة من الإرشادات ومعايير حوكمة الشركات وبالاقتران مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة والقطاع الخاص وضعت منظمة التعاون الاقتصادي سنة 1999 خمسة معايير خاصة بحوكمة الشركات ونتجت لتطورات عدلت سنة 2004 لتصبح ستة معايير وسنة 2005 تم تطبيقها في العديد من الدول داخل وخارج الشركة وقد اعتبرت مرجعا للمقارنة حيث سنقدم هذه المبادئ¹ مع مجموعة من العناصر التي يجب أن تتضمنها وهي كالآتي:²

1/ ضمان وجود أسس لنظام فعال لحوكمة المصارف (ضمان وجود إطار قانوني فعال): وينبغي وجود إطار حكومي يشجع علي الشفافية والكفاءة في الشركات وأن يكون متوقفا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح المسؤوليات بين الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، بالإضافة إلى تعزيز شفافية الأسواق والتناسق مع أحكام القانون كما يجب أن يكون:

◀ ذو تأثير على الاقتصاد .

◀ المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلة لتنفيذ.

◀ توسيع المسؤوليات في نطاق تشريعي.

2/ حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية (المساهمين هم حملة الأسهم): تشمل نقل الملكية للأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على العائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في الاجتماعات الجمعية العامة ويجب أيضا:

✓ توفير الحقوق الأساسية للمساهمين.

✓ الحق في المعلومات عن مختلف القرارات.

✓ الحق في المشاركة بالتصويت شخصيا أو غيبا.

3/ المعاملة العادلة لحملة السهم (المعاملة المتساوية لحملة السهم): هذا المبدأ يتضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساواة في التعامل بين كل المساهمين وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية

¹ - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق الذكر، صص 57-58.

² - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2009، ص 44 .

والتصويت في الجمعية العامة علي القرارات الأساسية والاطلاع علي المعاملات من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين بالإضافة إلى:

✓ معاملة المساهمين معاملة متساوية.

✓ الإفصاح عن مختلف العمليات.

✓ حماية مساهمين الأقلية من الإساءة والاستغلال التي يتم إجرائها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة.

4/ الإفصاح والشفافية: ويتضمن هذا المبدأ الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمركز المالية وحقوق الملكية والمساهمين الأجانب وينبغي إن متاح هذا بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون. كما أنه يستوجب ضمان الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة بما في ذلك الوضع المالي للأداء والملكية وحوكمة المصارف تتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من مدير الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ومن دون تأخير. كما يجب إعادة المعلومات والإفصاح عنها طبق لمعايير محاسبة عالية الجودة وينبغي القيام بتدقيق خارجي سنوي مستقل.

5/ دور أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة: دور أصحاب المصالح يمثل هذا المبدأ بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء وتشمل أيضا الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وبن أصحاب المصالح، وتشمل التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة.

✓ احترام أصحاب المصالح وفقا للقانون أو الاتفاقات.

✓ التعويض مقابل انتهاك الحقوق.

✓ تطوير الآليات للمشاركة.

✓ توفير المعلومات في الوقت المناسب.

✓ وضع إطار فعال وكفاء للإعسار وأخر لتسديد حقوق الديون.

6/مسؤولية مجلس الإدارة: يشرف على إدارة الشركات مجلس إدارة يكون مسئولاً عن ضمان حماية حقوق المساهمين، والتأكد من أن مصالحهم ومصالح الإدارة التنفيذية تسير في نفس الاتجاه ونفس الهدف وهو تعظيم قيمة الشركة، ويشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية وضمن التوجيه الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة وضمن مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة وحملة الأسهم كما يجب:

✓ العمل وفقاً للمعلومات الكاملة.

✓ تطبيق المعايير الأخلاقية.

✓ عرض السياسات.

✓ الحكم الموضوعي المستقل.

وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999 من المنظمة تطبيقات الحماية في الشأن المحافظ على حقوق حملة الأسهم وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسؤولية الإدارة .

وعلى العموم هنالك اتفاقاً عاماً بينهم حول بعض من العناصر دون غيرها، سنعمد إلى توضيحها بعد أن اتفق عليها باعتبارها ممثلة ومجسدة لإبعاد الحوكمة وهي: 1- الشفافية 2- المشاركة 3- المساءلة .

المطلب الثالث: آليات حوكمة المصرفية

إن آليات الحوكمة المصرفية تعبر عن مجموعة الممارسات التي تضمن للشركة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عالي وشفافية واضحة، لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة بحيث تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم لقواعد الشركات التي تحدد طبيعة العالقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح كافة، والتي تضمن للشركة إدارة سليمة ومستقرة في بيئة الأعمال سعياً للمحافظ على النظام واستقراره. حيث تمثل أهم آليات الحوكمة في استقلال مجلس الإدارة، وحجم هذا المجلس، وتركز الملكية) إلا أنه يوجد تصنيف أكثر تحديداً لها وهذا بتقسيم آليات الحوكمة إلى آليات داخلية وآليات خارجية وذلك على النحو التالي¹.

أولاً/الآليات الداخلية: تتمثل في مجموعة الأنشطة والمتغيرات الموجودة في البيئة الداخلية للمنشأة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائها، وعلى تحقيق أهدافها (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، لجنة المكافئة، لجنة التعيين، التدقيق الداخلي).

1/ مجلس الإدارة:² تعتمد مهمته على تحديد وتصنيف المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق ورسم الإستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع كل نوع من هذه المخاطر وهو أعلى سلطة في الشركة الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم، يعتبر مجلس الإدارة من أهم آليات حوكمة المؤسسات، فهو يمثل الآلية الأكثر أهمية لتشكيل قمة إطار حوكمة المؤسسات، فتفويض حملة الأسهم لمجلس الإدارة ومسؤوليات الرقابة والمتابعة على تسيير وأداء المنشأة يجعله على رأس السلطة الحاكمة في قرارات المنشأة وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة يفوض معظم وظائف إدارة القرارات والعديد من وظائف التحكم بالقرارات إلى الإدارة العليا، وذلك من خلال حقه (مسؤوليته) في المصادقة والإشراف على القرارات المهمة ووضع نظام الرقابة الملائم خلال المنشأة، والإشراف

¹ - الزحيم، علاء جميل، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية، العراق، 2015-2018، ص 152، نقلاً عن هاني جودت السويكي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، أثر آليات الحوكمة في القيمة السوقية للشركات (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين)، تاريخ الإرسال 31-01-2021. تاريخ قبول النشر 21-03-2021، ص 116 .

² - الأغا عماد، دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، ص 41.

على مدى التزام الإدارة العليا بهذا النظام. ولكي يتم تفعيل هذه الآلية في مجال تطبيق نظام الحوكمة، فلا بد من توافر محددات رئيسية يجب توافرها في مجلس الإدارة، ومن أهم هذه المحددات ¹.

أ/ وظائف ودور مجلس الإدارة: يجب أن تكون وظائف ودور مجلس الإدارة محددة بشكل واضح ويتم تعبئة الجهود كافة لتحقيق هذه الوظائف ومن أهم هذه الوظائف:

◀ تحديد الأهداف.

◀ ووضع الخطط الإستراتيجية للمنشأة.

◀ ممارسة دور القيادة للمنشأة في التأثير والإشراف على الإدارة.

ب/ استقلالية مجلس الإدارة: تعتبر هذه الآلية أهم محددات الدور الحكومي لمجلس الإدارة، وتركز هذه الآلية على تشكيل مجلس الإدارة، فكلما كان المجلس مكونا من أعضاء ليسوا من المديرين التنفيذيين وليس لهم عالقات مع المنشأة يخالف دورهم كأعضاء لمجلس الإدارة، كلما كان المجلس فعال في تطبيق نظام الحوكمة.

ج/ حجم مجلس الإدارة: يقصد بحجم مجلس الإدارة، عدد أعضاء المجلس التنفيذيين وغير التنفيذيين الذين يكونون مجلس إدارة شركة ما ².

د/ تركيز الملكية ³: يقصد بتركيز الملكية، امتلاك فئة ممثلة بعدد محدود من المساهمين لنسبة كبيرة من أسهم الشركة، حيث يطلق عليها بالملكية المؤثرة داخليا، لكون هذه الفئة من المساهمين تقوم بإدارة الشركة التي تسيطر عليها من خلال التمثيل المباشر بمجلس الإدارة، وتتميز الشركات ذات الملكية المركزة بعدة مزايا منها:

امتلاك القوة والحافز على مراقبة الإدارة، تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة والخداع، الميل إلى القرارات التي تطور أداء الشركة على المدى الطويل دون القرارات المصممة لتنظيم المكاسب على المدى القصير، ولكن قد يعاب عليها احتمال التواطؤ مع الإدارة لتحقيق مصالح شخصية لهذه الفئة على حساب صغار المستثمرين، عدم تمتع مساهمي الأقلية بحقوقهم القانونية في أغلب الأحيان، وإهدار موارد الشركة وإضعاف قدرتها الإنتاجية.

¹ - الحيزان، فهد، تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة الحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 70، 2008، ص ص 295-296.

² - هاني جودت السويكري، مرجع سابق الذكر، ص 116.

³ - نفس المرجع، ص 117.

2/ لجنة التدقيق أو المراجعة: هي أحد اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة يتحدد دورها كأحد آليات حوكمة المؤسسات في ضوء الصلاحيات الممنوحة لها، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتتوقف فعالية هذه الآلية على تركيبة اللجنة واستقلاليتها ودورها في اقتراح تعيين ومساءلة المراجع الخارجي وعلاقتها بالمراجعة الداخلية.

3/ لجنة المكافئة: تتركز وظائفها وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا. كما توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية .

4/ لجنة التعيين: تقوم لجنة التعيينات في البنك في مجلس الإدارة بوضع المهارات والخبرات المطلوب وتوفرها لدي عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين كما يجب أن تتضمن الشفافية في التعيين وتقييم المهارات المطلوبة للبنك باستمرار والإعلان عن الوظيفة المطلوب استعملها ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعين¹.

5/ التدقيق الداخلي²: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة إذ أنها تعزز هذه العملية كذلك لزيادة قدرة المواطنين على المساءلة حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال أنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في البنوك أو الشركات للدول وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري.

ثانياً/ الآليات الخارجية: تتمثل بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المنشأة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية ذات العالقة، من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومنها منافسة سوق المنتجات أو الخدمات وسوق العمل الإداري وعمليات الاندماج والاستحواذ والتدقيق الخارجي والتشريع والقوانين (الخاصة بمنافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري، الاندماجات والاستحواذ، التدقيق الخارجي، التشريع والقوانين) .

¹ - سمية عبد الحق، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية كنفود، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017، ص 22 .

² - بروشين الدين، دهيمي جابر، دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 2012، ص ص 06-07.

وتعبر عن القواعد والإجراءات التي تنتمي إلى مجالات مختلفة وتتضافر معا لضبط ومتابعة أداء إدارة المنشأة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، والتقرير المالي والإفصاح للأطراف الخارجية ذات المصلحة مثل المستثمرين الحاليين والمرتقبين، والدائنين والعملاء والموردين وغيرها من أصحاب المصلحة بالمنشأة. وتتضمن هذه الآليات القوانين والأنظمة التي تصدرها الجهات التنظيمية مثل الهيئات القائمة على تنظيم تداول الأوراق المالية لحماية المستثمرين أو المحددة من جانب قطاعات مالية أو صناعية معينة، ودور المراجعة الخارجية، والإشراف التنظيمي لحملة الأسهم على أداء المنظمة.

1/ منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري كل من Impavido & Hess وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو أنها غير مؤهلة، سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، حيث إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تذهب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون لها تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين بأن يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديري تنفيذيين سبق أن قادوا شركائه إلى الإفلاس أو التصفية.

2/ الاندماجات والإكتسبات: مما لاشك فيه أن الاندماجات والإكتسبات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، ويشير إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الإكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكتساب أو الاندماج.

3/ التدقيق الخارجي: يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات خصوصا تلك المملوكة للدولة، إذ يساعد التدقيق الخارج المدققين الخارجيين هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف وحكمة التبصر، حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل على ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج، وأخيرا

تحدد الحوكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققين الخارجيين التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشاري.

4/ التشريع والقوانين: غالباً ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية التشريع وقوانين 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، فعلى سبيل المثال فرض قانون Act Oxly-Sarbanes 2002 متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي الشهادة (CFO) ومدير الشؤون المالية (CEO) على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة، كما أنطت مسؤولية تعيين إعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزيائنها بلجنة التدقيق .

5/ آليات حوكمة خارجية أخرى: هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلاً عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة. ويذكر al et Cohen إنها تتضمن المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطاً هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية WOT من أجل تحسين النظم المالية والحاسبية، في قطاع البنوك.

جدول رقم (1-1): آليات الحوكمة المصرفية.

رقم الآلية	آليات داخلية	آليات خارجية	آليات أخرى
1	مجلس الإدارة	منافسة سوق المنتجات	محللين ماليين
2	لجنة التدقيق	الاندماجات و الاكتسابات	منظمات دولية (منظمة الشفافية العالمية)
3	لجنة المكافئة	التدقيق الخارجي	منظمة التجارة العالمية
4	لجنة التعيين	التشريع و القوانين	/
5	التدقيق الداخلي	/	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

المطلب الرابع: العوامل اللازم توافرها لممارسة الحوكمة المؤسسية الجيدة في المؤسسات¹

هنالك مجموعة من العوامل اللازم توافرها لممارسة الحوكمة المؤسسية الجيدة في البنوك وهي:

1. إصدار البنك المركزي لقواعد رقابية خاصة بالحوكمة المؤسسية تكون مقبولة ومعترف بها من جميع الأطراف ذات العلاقة.

2. يجب أن تكون لدى مجالس إدارات البنوك القناعة الكافية بأهمية هذه القواعد والضوابط فيما يساعد على تنفيذها.

3. توفر إستراتيجية واضحة يمكن على أساسها قياس مدى نجاح البنك ومدى مساهمة الإدارة والأفراد في هذا النجاح.

4. لتأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وتنوع خبراتهم وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة المؤسسية وضرورة توافر مستويات ملائمة من المراجعة والفحص داخل كل مصرف.

5. ضرورة توافر مستويات ملائمة من المراجعة والفحص داخل كل مصرف.

6. ضرورة توافر الشفافية والإدارة والإفصاح في أعمال وأنشطة البنك كافة.

ومما سبق يتضح لنا أهمية توافر عوامل ضمان سلامة المؤسسة في ممارستها وتطبيقها لأدوات وآليات الحوكمة من خلال

إيجاد قواعد رقابية، توفر الاستراتيجيات والسياسات، وأهمية تمتع أعضاء مجلس الإدارة للمصرف بالكفاءة والخبرة والإدراك

الكامل لمفهوم الحوكمة وتقديم كل الدعم اللازم للنجاح وتعزيز معايير الحوكمة لمؤسسة المصرف وتوفير الرقابة الجيدة وآلياتها

المناسبة، وضرورة توافر الشفافية، لضمان نجاح تطبيق الحوكمة المؤسسية.

¹ - رنا مصطفى دياب، واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في

قطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، 2014، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 30-31.

المبحث الثالث: اتفاقية بازل كمرجع للحوكمة المصارف

إن الجهاز المصرفي يواجه تحديات ومشاكل مختلفة تحد من قدرته وانطلاقه نحو القيام بالدور المطلوب في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأن المصارف العاملة تعاني من الضعف المالي في هياكلها المالية المختلفة وبعد تبنيها للحوكمة سعت العديد من المنظمات الدولية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، لجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية) لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية ومن أبرزها لجنة بازل التي أصدرت توجيهات من أجل تسريع ممارسات إدارة سليمة للمخاطر المصرفية. حيث أن تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمراً بالغ الأهمية من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ولضمان سلامة الجهاز المصرفي ولدعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني وضعت لجنة بازل في مضمون اتفاقياتها الثلاثة آليات لتأثير الايجابي في الحوكمة المصرفية .

المطلب الأول: التقديم بلجنة بازل (ماهيتها)

من بين المنظمات التي سعت إلى التأثير على الأداء البنكي نجد من بينها لجنة بازل للرقابة المصرفية التي قامت بإصدار توصيات متعددة تمثلت في اتفاقية بازل الأولى والثانية والثالثة محاولة بذلك إيجاد أفضل السبل الإدارية التي تواجه بها البنوك.

أولاً/ تعريف لجنة بازل: هي عبارة عن لجنة تتكون من ممثلي محافظي البنوك المركزية هدفها مراقبة أعمال المصارف والإشراف عليه¹.

تعريف لجنة بازل بأنها "لجنة الإشراف والرقابة المصرفيين، تكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة، وذلك مع نهاية عام 1974م تحت إشراف بنك التسويات الدولية، وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم نسبة الديون المشكوك في تحصيلها، التي منحتها البنوك العالمية، وتعثر بعض البنوك ويضاف إلى ذلك المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية والأوروبية بسبب نقص رؤوس أموال تلك البنوك"².

¹ - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق الذكر، ص 8

² - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 80.

ثانيا/ **النشأة:** تأسست لجنة بازل¹ مع نهاية 1974 بمدينة بازل بسويسرا وبمقتضى قرار من محافظي (الممثلين) البنوك المركزية للدول الصناعية العشرة كل من الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا، فرنسا، إيطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان، لكسمبورغ، تأسست وتكونت وتشكلت تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية لجنة بازل تحت مسمى "لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية"، وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد نسبة وحجم الديون المشكوك في تحصيلها وتعثر بعض هذه البنوك وانتشار فروع البنوك خارج الدولة الأم بالإضافة إلى المنافسة القوية التي خلقتها البنوك اليابانية إزاء البنوك الغربية نتيجة لتدني رؤوس أموالها، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه في ظل العولمة فإن تلك البنوك الأمريكية والأوروبية يزداد انتشار فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم وهو متطلب تأسيس هذه اللجنة².

تجتمع اللجنة أربع مرات سنويا ويساعدها عدد من فريق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، و لذلك فإن قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة "فعلية" كبيرة وتتضمن قرارات وتوصيات اللجنة وضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على البنوك مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ والمعايير والاستفادة من هذه الممارسات كما استطاعت هذه اللجنة أن تساهم بقدر كبير في إعطاء إطار دولي للرقابة المصرفية، وإيجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم المختلفة يقوم على التنسيق بين مختلف السلطات الرقابية والتفكير في إيجاد آليات لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك إدراكاً منها بأهمية وخطورة القطاع المصرفي، وبذلك أصبحت هذه اللجنة تمثل حجر الأساس للتعاون الدولي في مجال الرقابة المصرفية.³ وتقوم اللجنة منذ عدة سنوات ببحث أفضل السبل لتوقيع نطاق الإشراف المصرفي في كل الدول ولتقويته بوجه خاص في الدول الأعضاء. هذا وتعتبر البنوك والتعليمات الرقابية بمثابة العناصر الأساسية للتنمية والاستمرار المالي في الدول، حيث أن ضعف الإدارة وعدم فعالية الرقابة يؤدي إلى ضعف في إدارة المخاطر وبالتالي حدوث أزمات عالية تؤثر على النظام بكامله⁴.

¹ - نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص 116.

² - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق الذكر، ص 8.

³ - منار حنينة، المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتطبيقاتها في الجزائر، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة قسنطينة، 2014، ص 4 .

⁴ - ماجد أحمد شيبلي، الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل، الدليل الإلكتروني للقانون العربي: <https://www.arablwinlo.com>، 2020، ص 26.

ثالثا/ الأهداف الأساسية للجنة بازل¹:

تضمنت لجنة بازل مجموعة من الأهداف الرأسية تتمثل في

1. الهدف الرئيسي للجنة بازل هو: "تعزيز ممارسات التنظيم والإشراف المصرفي في العالم من أجل تعزيز الاستقرار المالي.
2. تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بأساليب الرقابة.
3. تحقيق عدالة تنافسية بين البنوك.
4. تحقيق الاستقرار في النظام المصرفي العالمي من خلال التقليل من حجم المديونية.
5. الرقابة المرجعة على كافة الوحدات المصرفية وفق تطورات الاقتصاد العالمية وفي ظل حركة رؤوس الأموال الكبيرة.
6. التقليل من مخاطر الائتمان مثل مخاطر السيولة ومخاطر سعر الفائدة وسعر الصرف.
7. المساهمة في الحفاظ على استقرار النظام المصرفي العالمي.
8. وضع البنوك الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة، وبالتالي إزالة الفروق في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأسمال البنكي، حيث تمثل تلك الفروق مصدر رئيسي للمنافسة غير العادلة بين البنوك .
9. تحسين الأساليب التقنية للرقابة على أعمال البنوك، وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة، وخصوصا بعد التطورات التي شهدتها العمليات المصرفية الدولية وتحررها من القيود².

¹-فقيه محمد، كروشة عبد القادر، واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة بنكية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، ولاية النعامة، 2017-2018، ص ص 08-09.

²- آيت عكاش سمير، تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص9.

المطلب الثاني: تطورات لجنة بازل

صدرت عن لجنة بازل ثلاثة اتفاقيات (مقررات) تهدف من خلالها إلى تحسين أعمال المصارف وتطوير الرقابة المصرفية ومحاولة تدارك جميع المخاطر التي قد تواجه الاستقرار النظام المصرفي، وعلي الرغم من أن هذه الاتفاقية غير الرمية إلا أن تطبيقها يؤدي إلى استقرار النظام المصرفي وتمثل التطورات في:¹

اتفاقية بازل 1: أولى الخبراء في مجال البنوك اهتماماً متزايداً بحجم رأس المال، باعتباره خط الدفاع الأول في حالة تعرض البنك لخسائر بسبب توظيف أمواله في العمليات التي تخلو من المخاطر مثل القروض والتوظيف الأخرى، وذلك مقابل التزام هام وهو ضمان أموال المودعين. وفي عام 1986 اقترح منظمو البنوك الأمريكية أن يشترط على البنوك الأمريكية امتلاك حد أدنى من رأس المال يعكس مدى مخاطرة الأصول البنكية، وبحلول عام 1988 اتسع نطاق الاقتراح ليشمل معايير رأس المال القائمة المخاطرة لدي البنوك في 12 دولة صناعية، ليكون كتنقير نهائي الذي رفع للجنة، والذي أستخدم تحقيق التوافق في الأنظمة والممارسات الرقابية فيما يتعلق بقياس كفاية رأس المال ومعاييرها، وذلك بالنسبة للبنوك التي تمارس الأعمال الدولية.

فمن المهم الإشارة إلى أن اتفاقية بازل الأولى استهدفت بالدرجة الأولى كبريات البنوك العالمية، كما أن تطبيق مبادئ الاتفاقية يقع تحت مسؤولية السلطات الوطنية، فاللجنة ليست لها صفة الإلزام، كما أن نتائجها لا تحمل أي قوة رسمية أو قانونية، ويمكن القول إن اتفاقية بازل الأولى ركزت على خمسة جوانب أساسية:

1. التركيز على المخاطر الائتمانية.

2. تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها.

3. تقسيم العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطرة الائتمانية.

4. وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة الأصول.

5. وضع مكونات كفاية رأس المال المصرفي.

وقد أصدرت عدة أوراق عمل أيضاً كان من ضمنها أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق ما يلي²:

¹ - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق الذكر، ص ص 506 - 507 - 508.

² - دمهش نعيم واسحق أبو زر عفاف، تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، ديسمبر

2003، ص ص 27-30.

◀ مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998).

◀ مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998).

◀ تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998).

◀ إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998).

وقد كانت الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل 1 ومن أهم منجزاتها الاتفاقية التي تم التوصل إليها في عام 1988

والخاصة بتحديد معيار لكفاية رأس المال الذي عرف بمعيار لجنة بازل، وقد كانت الأهداف الرئيسية للاتفاقية هي وقف الهبوط المستمر في رأس مال البنوك العالمية والذي لوحظ في معظم فترات القرن العشرين، وتسوية الأوضاع بين المصارف العاملة على المستوى الدولي.

اتفاقية بازل 2: حدثه الاتفاقية الثانية سنة 2004 عندما بدأ التفكير في تعديل بازل واحد في نهاية التسعينات

استقر الرأي وخاصة تحت تأثير رئيس اللجنة آنذاك "ماكدوننا" بالألا يقتصر على مراجعة الحدود الدنيا لكفاية رأس المال، بل أن تنتهز اللجنة فرصة التعديل للنظر في الموضوع باعتباره معالجة للقضية الرئيسية للبنوك وهي "إدارة المخاطر"، بحيث يتضمن التعديل تقديم الحوافز للبنوك للارتقاء بأساليب إدارة المخاطر، وأن تتوسع أهداف الرقابة لضمان استقرار النظام المالي في مجموعه وليس مجرد ضمان استمرار البنك وكفاءة إدارته .

ولقد أظهر معيار كفاية رأس المال محدوديته في تحليل وتقدير المخاطر التي زادت وتطورت مع زيادة تنوع وتعقد

العمل المصرفي. وعملت لجنة بازل على إيجاد معيار جديد مبني على أساس نظرة شاملة للمخاطر تأخذ بعين الاعتبار نوعاً آخر من المخاطر والمتمثل في المخاطر التشغيلية.

تقوم اتفاقية بازل الثانية (2) على ثلاثة دعائم أساسية هي¹:

الدعامة الأولى: المتطلبات الدنيا لرأس المال

يرتكز الاتفاق في دعامته الأولى على ضرورة ربط معيار كفاية رأس المال بالمخاطر الحقيقية التي يتعرض لها المصرف وعلى مدى قدرته على قياس تلك المخاطر والتحوط لها عن طريق تقدير العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة وقدرته على التنبؤ بهذه العلاقة ومدى كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر.

¹ - علاء فرحان، إيمان شبحان مشهداني، مرجع سابق الذكر، 2011، ص ص 41-42.

الدعامة الثانية: عمليات المراجعة الإشرافية: تتضمن عملية المراجعة الإشرافية مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

- أن يكون لدى البنك أساليب ونظم للتقييم الشامل لمدى كفاية رأس المال لتغطية المخاطر التي يواجهها البنك واستراتيجيه للمحافظة على مستوى رأس المال المطلوب على أن يقوم المراقبون بتقييم ومراجعة التقديرات الداخلية للمصارف لمدى كفاية رأس المال وضمن التزامها بمعدلات رأس المال الرقابية .
- ينبغي على جهات الرقابة المصرفية أن تتوقع من المصارف أن تعمل بمستوى أعلى من الحدود الدنيا لرأس المال القانوني، وأن تكون لهم الصلاحية لإلزام المصارف على الاحتفاظ برأس مال يزيد عن الحد الأدنى.
- يجب أن يسعى المراقبون للتدخل في مرحلة مبكرة، لمنع هبوط رأس المال إلى ما دون الحدود الدنيا المطلوبة للمواجهة المخاطر المعرض لها المصرف. وأن يقوم المراقبون بإلزام المصارف باتخاذ إجراءات إصلاحية سريعة لعلاج ذلك، تساعد على تعديل رأس المال للمصرف.

الدعامة الثالثة: انضباط السوق إن الدعامة الثالثة تتمحور حول انضباط السوق

من خلال زيادة الإفصاح من قبل البنوك والإفصاح الفعال الضروري للتأكد من أن المشاركين في السوق يستطيعوا فهم وضع مخاطر البنك وكفاية رأس المال. وقد قامت اللجنة بتحديد مجموعة من متطلبات الإفصاح التي تسمح للمشاركين في السوق بتقييم المعلومات الأساسية عن العناصر التالية: -هيكل رأس المال البنك - نوعية المخاطر وحجمها - مدى كفاية رأس المال والنظام المتبع في تقييمه.

اتفاقية بازل 3: تمت بازل3 في 2010 أعلنت الجهة الرقابية للجنة بازل للرقابة المصرفية إصلاحات على قطاع البنكي وذلك من خلال بازل3، حيث وضعت مجموعة من القواعد يتعين مراعاتها من قبل البنوك للحد من مخاطر رأس المال والسيولة، وكذا إجراء تقييم شامل لقيمتها وهذا لتحسين أداء القطاع المصرفي خلال فترات الإجهاد المالي والاقتصادي، وتحسين إدارة المخاطر لتطوير الشفافية ونشر المعلومات لدى البنوك.

لقد أقر محافظي البنوك المركزية ومسئولي سلطات الرقابة المالية في اجتماعهم بمدينة بازل السويسرية حزمة جديدة من المعايير التنظيمية في الثاني عشر من سبتمبر عام 2010 تحت عنوان مقررات بازل 3 في محاولة لإعادة الانضباط لأداء البنوك والحد من اندفاعها في طريق الاستثمارات عالية المخاطر.¹

¹ - فقيه محمد، مرجع سابق الذكر، ص14.

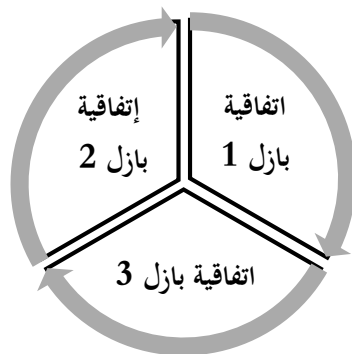
أهم التعديلات أو المحاور التي نصت عليها الاتفاقية هي:

❖ **تحسين نوعية قاعدة رأس المال:** من بين اهتمامات الاتفاقية الثالثة للجنة بازل هو تحسين نوعية قاعدة رأس مال البنوك، حيث ركزت على مستوى متطلبات رأس المال الذي لها قدرة كبيرة على امتصاص الخسائر الناتجة عن المخاطر التي تواجه البنوك وأعطت اللجنة أهمية كبيرة للشريحة الأولى التي تتكون من الأسهم العادية والاحتياطات ودعت إلى تعزيزها والسعي لصلابتها كما سميت هذه الشريحة من قبل اللجنة بالنواة الصلبة **DurNoyau** وتشكل احتياطا "الصلبة" أي الجزء الأكثر متانة من احتياطاتها المؤلفة من أسهم وأرباح.

❖ **زيادة رأس المال:** إن المقررات التي جاءت بها لجنة بازل 3 تدعو بالدرجة الأولى إلى الزيادة في قاعدة رأس مال البنوك حيث تشير إلى رفع نسبة الاحتياطي الأساسي للبنوك منسوبا إلى رأس المال والأصول المالية عالية المخاطر، وجاءت النسبة المعلنة في حدود 7%. وشددت بنود بازل (3) على أنما في حال أحل أحد البنوك بهذه القواعد، أي انخفضت نسبة الأموال الاحتياطية لديه عن 7%، فسيحق للسلطات المالية أن تمنع البنك من توزيع الأرباح على المساهمين، أو منح مكافآت مالية لموظفيها.

❖ **تحسين نسبة السيولة:** لقد دعت إلى تعزيز سيولة البنوك وقامت بإدخال نسبتين للسيولة، الأولى قصيرة الأجل والأخرى طويلة الأجلتفرض النسبة الأولى على البنوك أن يكون لديها سيولة أصول جاهز (قيم جاهز) كافية لتغطية الأزمات المالية (المطلوبات على البنوك) التي لا تتعدى السنة. بينما النسبة الثانية والمتمثلة في نسبة السيولة طويلة الأجل فهي تمويل نشاط البنوك بالأصول الثابتة التي تتعدى السنة.

شكل رقم (1-6): تطورات لجنة بازل



المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد علي المعطيات السابقة

المطلب الثالث: مبادئ ومعايير لجنة بازل للحوكمة المصرفية

أولاً/ مبادئ لجنة بازل لحوكمة البنوك:

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1999 أوراقاً استرشادية لمساعدة الجهات الرقابية المصرفية في التطبيق الجيد لحوكمة المصارف وذلك بالاسترشاد بمبادئ الحوكمة التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي نشرت بداية عام 1999، وفي عام 2004 قامت OECD بإصدار تعديلات لمبادئ حوكمة الشركات، وبناءً على ذلك قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بإصدار نسخة معدلة في 2004/04/26 لبدء العمل في يناير 2007 عن دعم وتعزيز الحوكمة في المصارف تتناول عرض وتقديم المبادئ الخاصة بحوكمة المصارف والتي سوف تطور التطبيق الجيد للحوكمة، ومساعدة الجهات الرقابية على تقييم جودة الحوكمة بالبنوك، وفيما يلي نعرض لتلك المبادئ:¹

- ❖ **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الكفاءة ومؤهلين للقيام بوظائفهم، ولديهم فهم واضح لأدوارهم بالنسبة لحوكمة الشركات، وقادرين على ممارسة الحكم المستقل السليم على شؤون البنك.
- ❖ **المبدأ الثاني:** على مجلس الإدارة اعتماد مراقبة الأهداف الإستراتيجية للبنك والقيم المؤسسية التي يتم التعامل بها داخل المؤسسة المصرفية من خلال ضرورة توافر موثيق الشرف والموثيق الأخلاقية للعمل.
- ❖ **المبدأ الثالث:** على مجلس الإدارة وضع والتأكيد على خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة عبر المؤسسة.
- ❖ **المبدأ الرابع:** على مجلس الإدارة أن يضمن توفير إشراف ملائم من قبل الإدارة العليا ومتماشياً مع سياسة المجلس.
- ❖ **المبدأ الخامس:** على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.
- ❖ **المبدأ السادس:** على مجلس الإدارة ضمان أن سياسات المكافآت متماشية مع الثقافة المؤسسية للمصرف، ومع الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى، ومع بيئته الإشرافية.
- ❖ **المبدأ السابع:** يجب أن تتم إدارة المصرف بشفافية ووضوح لأن ذلك يساعد على تقييم مدى فاعلية مجلس الإدارة والإدارة العليا في حوكمة البنك.

¹. نوي فطيمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، مذكرة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 119.

❖ **المبدأ الثامن:** يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم شامل للهيكل التشغيلي للمصرف، أو من خلال التأكد من عدم إعاقة الهيكل لمتطلبات الشفافية، وذلك من خلال مراقبة مدى تطابق الأنشطة المصرفية والهيكل التنظيمي والإجراءات التشغيلية مع قواعد الحوكمة والقوانين واللوائح.

وقد أشارت ورقة هذه المبادئ في طياتها إلى أمرين هاميين يؤكدان على الطبيعة الخاصة للحوكمة وهما :

◀ توافر بيئة داعمة لحوكمة المصارف السليمة .

◀ ضرورة تفعيل الأجهزة الرقابية في أداء دورها.

ثانيا/ معايير لجنة بازل الخاصة بالحوكمة المصرفية¹:


وضعت لجنة بازل لمراقبه المصرفية العالمية معايير خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية بحيث بينت لجنة بازل معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة وأصدرت وثيقة في سبتمبر 1999م حول "تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية" تضمنت مجموعة من المعايير، وهي:

1. الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللبنك وتحديد مسؤوليات الإدارة.
2. ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.
3. ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة الأعمال وأنشطة البنك والإدارة.
4. التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.

¹ - الطيب لحيلج، زم عموري، الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الحلقة، العدد الثالث، 2016. ص 223.

خلاصة الفصل:

نقصد بالحوكمة أنها مجموعة من القوانين والقواعد التي تسعى لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة والفعالة من أجل إدارة المنظمات وتحقيق أهدافها، وللمصارف دوراً فعالاً في الدورة الاقتصادية، لما تقوم به من دور في الوساطة المالية وتوظيف المدخرات. لذلك فإن الاهتمام بموضوع الحوكمة في المصارف أمر بالغ الأهمية وهو ما أكدت عليه لجنة بازل بمختلف مقرراتها. ومن خلال هذا وجب على المصارف مواكبة التطورات المصرفية الحاصلة وتبني المعايير والمبادئ الخاصة بحوكمة المصارف لما لها من أثر وفائدة على المصارف والنشاط المصرفي والاقتصادي بصفة عامة.

A scroll with a light brown, aged paper texture, featuring four rolled-up corners. The text is written in a bold, black, Arabic calligraphic font. The scroll is set against a white background with a subtle drop shadow.

الفصل الثاني

الأداء البنكي

تمهيد:

يمثل الأداء الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير مؤسسة إلى تحقيقه والعمل على تحسينه لكونه يعكس مستوى النجاح والتوفيق الذي يمثل المسعى المراد تحقيقه بحيث أن البنوك تلعب دورًا رياديًا واستراتيجيًا في تنفيذ السياسات الاقتصادية باعتبارها قطعة مهمة في الاقتصاد وتؤدي دور رئيسي في دعمه وتطويره، وبذلك فإنها تساهم بشكل حيوي في تصعيد ودفع عجلة التنمية. ونظرا للدور الذي تلعبه من خلال تجميع الموارد المختلفة ثم توجيهها إلى أوجه الاستخدام والاستثمار المناسب، فللبنوك وظائف معينة تميزها عن غيرها من البنوك الأخرى وهذه الوظائف يستجوب تقييم أدائها.

تكتسب عملية التقييم في البنوك أهمية بالغة في بيئة الأعمال كونها تمكن المحلل من الوقوف على واقع المؤسسة، لتبيان نقاط القوة والضعف فيها، وعليه كان جدير القيام بعملية تقييم الأداء في البنك باستعمال مختلف المعايير الخاصة بذلك. وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى إعطاء صورة عن تقييم الأداء في البنوك وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث والمتمثلة في:

❖ المبحث الأول: أساسيات حول الأداء البنكي؛

❖ المبحث الثاني: كيفية تقييم الأداء البنكي وصعوباته وأهدافه،

❖ المبحث الثالث: إسهامات الحوكمة المصرفية في تطوير الأداء البنكي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء البنكي

المطلب الأول: مفهوم الأداء البنكي

إن الأداء يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل حيث سنعرض خلال هذا المطلب مجموعة من التعارف عنه تواجهه ضمن البنوك .

التعريف الأول: إن الأداء البنكي لا يختلف عن معنى أداء الم المقابل للكلمة الإنجليزي (Performance dictionary) والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس world Encyclopedic أي إنجاز الأعمال كما يجب أنتتجز¹.

التعريف الثاني: ينصرف مفهوم الأداء البنكي إلى مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة البنكية الخارجية المحيطة بها من أجل تقديم الخدمات البنكية التي تحقق الأهداف.²

التعريف الثالث: وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة.³

التعريف الشامل: يمكن القول أن الأداء البنكي يمثل مجموعة من الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة البنكية الخارجية المحيطة بها من أجل تقديم الخدمات البنكية على أحسن وجه.⁴

¹ - السعيد بريش، نعيمة يجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 28.

² - حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 146.

³ - السيسى صلاح الدين حسن، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، ط01، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، 1998، ص 232.

⁴ - حاكم محسن الربيعي، مرجع سابق الذكر، ص 146.

المطلب الثاني: مكونات وأبعاد الأداء البنكي

أولاً/ المكونات: تتجسد مكونات الأداء البنكي الجيد أو الفعال في المزج بين عنصرين أساسيين هما¹:

1/ الفاعلية: هي عبارة عن أداة من أدوات مراقبة الأداء في البنك انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن فعالية البنك تقاس بالأرباح المحققة، حيث عرفها فينست: "بأنها القدرة على تحقيق النشاط"، بينما عرفها كل من ولكر وروبرت بأنها: "قدرة البنوك على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو حجم المعاملات وتعظيم حصتها مقارنة ببنوك أخرى". ومما سبق نستنتج أن الفعالية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وربطها بالأهداف الإستراتيجية للبنك فكلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء البنك ككل، حيث يمكن قياس الفعالية بإحدى الطريقتين.

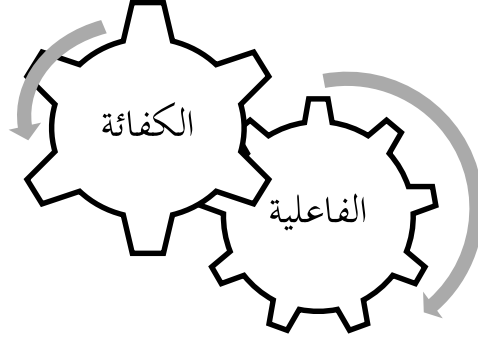
• **الأولى:** نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة.

• **الثانية:** النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

2/ الكفاءة: لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المرودية... الخ، فقد عرفها كل من ولبر وروكيرتس بأنها "تشير إلى العلاقة بين المداخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المداخلات". أما الكفاءة حسب فنسنت فهي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو الأقل تكلفة حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المداخلات أي استعمال مدخلات بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر"، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء الكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى"، ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما يكمن جوهر الكفاءة في تعظيم النتائج وتدني التكاليف.

¹ - دغوش العطرة، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة بسكرة، 2016/2017، ص 155.

شكل رقم (2-1): مكونات الأداء البنكي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد علي المعطيات السابقة

ثانيا/ أبعاد الأداء البنكي: تتمثل في أربعة أبعاد هي¹:

1. **البعد المالي:** يتمثل الأداء المالي في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة وتحقيق معدلات مرودية بتكاليف منخفضة اعتمادا على عدد من مؤشرات المالية من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية تتمثل في:
 - ◀ نمو حجم الخدمات المعروضة لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين كمقياس معدل زيادة الإيرادات.
 - ◀ الاستخدام الأمثل للأصول كمقياس معدل العائد على الأصول.
 - ◀ زيادة الربحية لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين كمقياس العائد على حقوق الملكية.
2. **البعد الوظيفي:** يعبر الأداء الوظيفي على البعد الوظيفي أيكل ما يرتبط بنشاط عمال البنك من الموارد البشرية العاملة بالبنك وهو ما يحكم على البنك بالبقاء والاستمرار دون الزوال فكلما زادة مؤهلات وتمكن العاملين ضمن البنك كانت النتائج أفضل، إذ أن تحكم في الموارد المالية والتكنولوجي المعلوماتية فيه تباين يرجع إلى تحكم المورد البشري فيها ومنه يعد أداء العاملين من أهم محددات نتائج البنك لتنعكس قرارات الموظفين في تحديد نتائج البنك بمعنى العمل وفق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب لضمان الأداء والإنتاجية الأمثل، إذ لا بد من تدريب

¹ - سلام مريم، أثر التكنولوجيا المالية على الأداء البنكي-دراسة حالة بعض البنوك العمومية وكالات أم البواقي (BADR, BEA, BNA, CNEP)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2021/2020، ص ص 24-26.

وتكوين الموظفين لتمكينهم وتطويرهم وتحصيلهم للخبرة لعكس نتائج ذلك في أداء البنك كما أن هذا الأخير يجوز علي مكونات أساسية تتجسد في العناصر التالي:

❖ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

❖ **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة لتنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

❖ **كمية العمل المنجز:** أي مقدرة العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدرة سرعة الانجاز.

❖ **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

3. **البعد الإستراتيجي:** يرتبط بإستراتيجيات البنك المحددة لتحقيق هدف معين في مجال معين وهو مقياس لكيفية استخدام الموردین بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوب فيها.

4. **البعد التجاري(البعد التسويقي):** يقصد به نشاط التسويقي للبنك التجاري أو المصرف المرتبط بكل الخدمات المعروضة، وكذا طريقة عرضها وأساليب الترويج لها. حيث يعرض هذا الأداء مدى فاعلية وبعد الوظيفة الجارية. حيث لتحديد هذا البعد يتم الاستعانة بمقاييس في الإدارة العلية لتقييم هذا البعد على مقاييس مالية كالربحية والمبيعات والحصة السوقية وأخر غير مالية كجودة الخدمة ورضا الزبائن وولائهم وقيمة العلامة التجارية.

شكل رقم (2-2): أبعاد الأداء البنكي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البنكي ومبررات الاهتمام به وأهميته

أولاً/ العوامل المؤثرة على الأداء البنكي: إن الأداء البنكي كأى عمل أو آلية أخرى في المنظمة أو المؤسسة يتأثر بعدة عوامل منها ما هو داخلي (العوامل المنظمة)، ومنها ما هو خارجي (العوامل البيئية). وفيما يأتي نوضح أهم هذه العوامل¹.

1/ العوامل المنظمة: يقصد بالعوامل المنظمة العوامل الداخلية والخاصة بالبنك ذاته كحجم الأعمال والأنشطة في البنك، التكنولوجيا المستخدمة وكفاءة الإدارة.

- **حجم الأعمال:** إن حجم الموارد التي يمتلكها البنك وطبيعة تراكيبها وحركاتها تمثل عوامل هامة ذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وإنتاجية الأنشطة البنكية فكلما ازداد حجم هذه الموارد وانخفضت التكاليف الإجمالية لها قلت المسحوبات منها ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة في البنك الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية البنك وربحيته.

- **التكنولوجيا المستخدمة:** وهي الأساليب المستخدمة في إنجاز العمل البنكي، فكلما ازداد استخدام التكنولوجيا في العمل البنكي كلما أدى ذلك إلى رفع جودة الخدمات البنكية وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

- **الكفاءة الإدارية:** أي كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات ومدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل البنك، وتطوير عمليات التعاون والعمل الجماعي، ومدى قدرتها على دفع فريق العمل للتعامل مع الأطراف الخارجية بأسلوب يعكس الجودة في الخدمة البنكية، والسمعة الحسنة للبنك.

2/ العوامل البيئية: هي العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء البنكي تنقسم إلى:

- **البيئة القانونية والسياسية:** أي الظروف السياسية للبلد الذي يقع فيه البنك، والقوانين المنظمة للعمل البنكي في هذا البلد.

- **البيئة الاقتصادية:** وتشمل طبيعة النظام الاقتصادي والموارد المتاحة في البلد، بالإضافة إلى المناخ الاستثماري والفرص الاستثمارية المتاحة.

- **البيئة الاجتماعية:** هي مجمل العادات والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، بالإضافة إلى مستوى الوعي والثقافة التي تؤثر في قرارات الأفراد الخاصة بالتعامل مع طبيعة الأنشطة البنكية والخدمات التي تقدمها البنوك.

¹ - عاصي أمارة محمد يحيى، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، مذكرة مجستار في إدارة الأعمال، الأردن، 2017، ص 175-176.

ثانيا/ مبررات الاهتمام بالأداء البنكي: ساهمت العديد من العوامل منها عوامل متعلقة بسلطة الإشراف وعوامل متعلقة بالمساهمين وعوامل المسيرين وعوامل أصحاب المصالح الآخرين في تسليط الضوء وزيادة الاهتمام بموضوع الأداء البنكي نذكر منها:¹

1. **التعدد والتنوع المتزايد للعمل البنكي:** إن تعدد وتنوع العمل البنكي صاحب أساسا ظهور مفهوم البنوك الشاملة هذه الأخيرة التي لا يقتصر نشاطها على مجرد منح القروض والتمويلات، بل اتسع بشكل كبير ليشمل التدخلات في الأسواق المالية لصالح البنك ذاته أو لصالح العملاء بالاعتماد على مختلف الأدوات المالية التي أصبحت توفرها تلك الأسواق (أوراق مالية، مشتقات مالية... الخ).

2. **ارتفاع مستوى المخاطر البنكية:** إن تطور العمل البنكي بشكل سريع ومستمر قد أدى في المقابل إلى تصعيد وتنوع المخاطر البنكية حيث أصبحت البنوك عرضة للعديد من المخاطر، بمستويات أعلى وبدرجة تعقيد أكبر فبالإضافة إلى مخاطر الإقراض ومخاطر سعر الفائدة التي عادة ما ينطوي عليها نشاط الوساطة، ظهرت مخاطر أخرى ترتبط بأنشطة السوق المالي التي أصبحت تقوم بها البنوك (مخاطر أسعار الصرف ومخاطر أسعار الأسهم...).

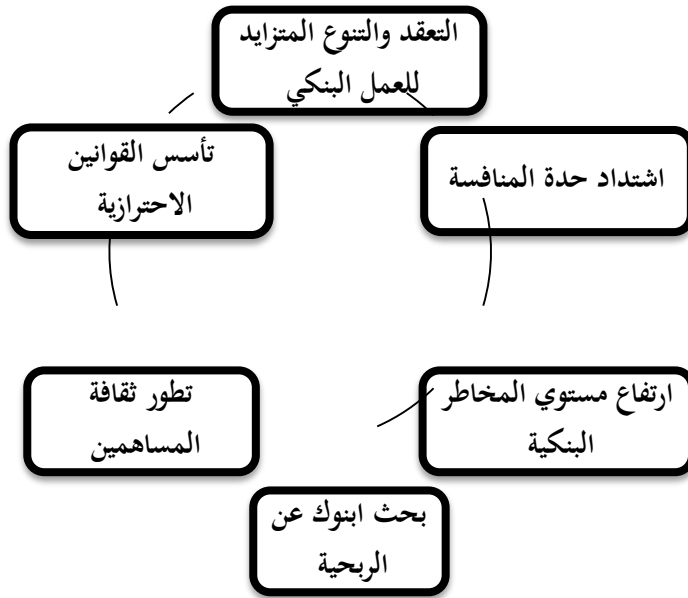
3. **اشتداد حدة المنافسة:** يعتبر اشتداد حدة المنافسة ضمن القطاع البنكي نتيجة مباشرة لفتح الأسواق البنكية المحلية في وجه البنوك الأجنبية، حيث وبالإضافة إلى تلك المنافسة التي كانت تقوم أساسا على السعر (خاصة بالنسبة لعمليات الإقراض) ظهرت أيضا منافسة سعرية ترتبط بعمليات جمع الموارد (الودائع، حسابات الادخار...).

4. **اتجاه البنوك نحو البحث عن الربحية:** أصبحت المؤسسات البنكية اليوم تضع أهدافا طموحة فيما يخص ربحية الأموال خاصة تلك الأهداف التي تشكل حتمية بالنسبة لمسيرى البنك الاعتبارين على أن تحقيق البنك مستوى ربحية كاف يعتبر شرطا للمحافظ على ملائمة البنك خاصة بالنسبة للبنوك التي تستهدف باستمرار توسيع حجم أنشطتها والرفع من مستوى المخاطر، ذلك أن تدعيم مبلغ الأموال الخاصة من الداخل (باحتجاز جزء من الأرباح) أو من الخارج (إصدار أسهم) إنما يتطلب تحقيق مستوى مقبولا ومقنعا من الأرباح.

¹ - السعيد بريش، نعيمة بجياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 28.

5. تطور ثقافة المساهمين: ما أصبح يستدعي عمل مسيري البنك على تحقيق الأهداف الموضوعة فيما يخص الربحية، هذه الأهداف التي من المفروض أن تكون محددة في نفس الوقت للخيارات والتشغيلية للبنك.
6. تأسيس القوانين الاحترازية: إن هدف البنك من وضع القوانين الاحترازية هو ضمان سيولة وملائمة مؤسسات لإقراض حيث نصت هذه القوانين في بادئ الأمر على ضرورة تغطية مخاطر الإقراض ومخاطر السعر بتوفير متطلبات من الأموال الخاصة، لتنص الإصلاحات التي تم إدخالها فيما بعد غلي تلك القوانين على حتمية توفير متطلبات أخرى في مواجهه خطر إضافي هو خطر التشغيل.

شكل رقم (2-3): مبررات الاهتمام بالأداء البنكي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

ثالثا/ أهمية تقييم الأداء البنكي: تحظى أهمية تقييم الأداء في البنوك بأهمية كبيرة يمكن إبرازها في مايلي¹:

1. يبين تقييم الأداء في البنوك التجارية قدرة البنك على تحقيق أهدافه، من خلال مقارنة النتائج المحققة فعليا مع تلك التي تم التخطيط لها مسبقا، والكشف عن الانحرافات مع اقتراح الحلول المناسبة، مما يعزز في أداء البنوك.
2. يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه المصرف سواء من الناحية الايجابية أو السلبية.
3. يوضح كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمصرف.

¹ - مزنان فهد نصر حمود: أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص28.

4. تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمصرف.
5. يساعد في تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.
6. يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المصرف التجاري، مما يسهم إلى حد كبير في تحسين الأداء.
7. يكشف عن مدى إسهام المصرف التجاري في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف.
8. يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المصرف التجاري، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه.

المبحث الثاني: كيفية تقييم الأداء البنكي وصعوباته وأهدافه

تتطلب الاستمرارية في أداء العمل البنكي التقييم الموضوعي والمستمر للأداء وفعالية أدواته والاستعانة بالجهات والكوادر المتخصصة، لمعرفة سلامة أدائها والوقوف على الصعوبات التي تواجه عملها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة للحد منه¹. إذ أن التقييم هو وسيلة لتحقيق غاية محددة (وسيلة قياس) وليس هدفاً نهائياً بحد ذاته فكما قال بيتر دراكر (أبرز علماء الإدارة في العصر الحديث) ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو تحسينه وتعد عملية تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة لتحقيق أهداف المصارف في الربحية والسيولة والأمان أو السلامة المالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والوصول إلى أعلى عائد بأدنى مخاطرة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما أن تقييم الأداء البنكي هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات، ثم يلي ذلك اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها، وتكون المقارنة عادة بين ما هو محقق وبين ما هو مستهدف في نهاية المدة الزمنية والتي عادة ما تكون سنة².

المطلب الأول: مراحل تقييم الأداء البنكي

تتعلق عملية تقييم الأداء بقواعد أساسية يجب مراعاتها تتمثل في تحديد الأهداف ووضع الخطط التفصيلية لانجاز العمل وتحديد مراكز المسؤولية وتحديد معايير ومؤشرات واضحة للأداء، ولكي تتحقق عملية التقييم يتطلب وجود قواعد ومراحل يجب الالتزام بها من أجل تفادي مجموعة من الأخطاء التي قد تحدث أثناء أو بعد عملية التقييم بحيث تتمثل عملية التقييم في خمسة مراحل هي:³

1/ المرحلة الأولى: جمع البيانات والمعلومات الإحصائية حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعمليات نشاط المؤسسة حيث تعتبر المعلومات شيء ضروري ومورداً أساسياً في عملية تقييم الأداء والناجحة عنمختلفة النشاطات التي يمارسها البنك مثل القيمة المضافة، كمية أو قيمة

¹ - علي محبوب، علي سنوسي، واقع الصيرفة الالكترونية في البنوك التجارية مصرف السلام الجزائر، مجلة الإشعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2022، ص 15 .

² - علا نعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص 148 - 149.

³ - موهوبي لمياء، تقييم أداء البنوك التجارية - دراسة حالة بنك خليج الجزائر AGB في الفترة ما بين 2012-2016، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة يحيى فارس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، المدية، 2018/2017، ص 3029 .

الإنتاج، عدد العمال، الأجور... الخ، لذلك يجب أن تتوفر المعلومات بجودة عالية وفي الوقت المناسب، من أجل حساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم وتشمل هذه البيانات والمعلومات الإحصائية بيانات لعدة سنوات ولمختلف الأنشطة التي يمارسها البنك ويمكن الحصول على هذه المتطلبات من خلال ثلاثة مصادر أساسية هي:

❖ **الملاحظة الشخصية:** تعتبر من أقدم الوسائل للحصول على المعلومة، غير أنها توجد فيها عدة عيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلاً عن الوقت الكبير التي تحتاجه هذه الطريقة.

❖ **التقارير الشفوية:** تتمثل في سلسلة من المحادثات واللقاءات التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه حيث يتم من خلالها التعرف على أهم الانجازات والمشاكل التي تعترض مختلف الأعمال وعموماً هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها.

❖ **التقارير الكتابية:** تقدم التقارير الكتابية معلومات ومعطيات كاملة في شكل إحصاءات مفصلة ولها عدة أنواع وصفية والبعض الآخر إحصائية، ومن مصادر المعلومات الكتابية نجد جدول حسابات النتائج، الميزانية... الخ.

2/ مرحلة الثانية: مرحلة تحليل البيانات والمعلومات: يتم فيها دراسة البيانات والمعلومات وتبيان مدى دقتها وصلاحياتها لحساب النسب أو مؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء في البنوك.

3/ مرحلة الثالثة: إجراء عملية التقييم باستخدام النسب المالية أو المؤشرات المالية حيث تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيارها لمجموعة من المؤشرات أو النسب المالية وعليه إن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص وتحليل البيانات والمعلومات ويمكن خلال هذه المرحلة متعرف الانحرافات إن وجدت.

والمقصود بالنسب المالية تعبير رياضي عن العلاقة بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية المعدلة عن المدة ذاتها، وتأخذ هذه العلاقة شكل كسر عادي أو كسر عشري أو نسبة مئوية وقد تكون البنود المنسوبة لبعضها بعض من الجانب ذاته في القائمة المالية، أو من جانبيين مختلفين من القائمة ذاتها، أو أن ينتمي كل منها لقائمة تخلف عن الأخرى ولكن العبرة ليست في صياغة النسب وشكلها بقدر ما يكون الاهتمام بمداومات هذه النسبة ومدى أهليتها في إعطاء مؤشرات صائبة تساعد على تقييم وضع البنك واتخاذ الوقت المناسب أي يجب أن تفسر وتستخدم بعناية حتى تكون مفيدة .

حيث نميز بين أربعة مجموعات لمؤشرات تقييم الأداء، منها ما يتعلق بالفعالية، والتي تختلف باختلاف طبيعة أداء ونشاط كل وحدة، ومنها ما يتعلق بالكفاءة ومنها ما يتعلق بالإنتاجية، وأخرى تتعلق بمستوى جودة السلع أو الخدمات المقدمة، يعد تحديد واختيار مؤشرات تقييم الأداء من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء وفي الوقت نفسه أكثرها

صعوبة وذلك لتشعب المؤشرات وتنوعها واختلاف الآراء فيها، حيث بدء التحليل المالي بالنسب سنة 1930 بسبب انفصال ملكية المؤسسات عن إدارتها ثم توسع وتطور وسوف نوجز أهم المؤشرات في مجتمعتان في ما يلي:¹

1/ المجموعة الأولى: تحتوي على المعايير كالمؤشرات التي تستند على الطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، والتي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، أي بمعنى آخر تربط هذه المعايير بسلوكية العاملين مع الزبائن نذكر منها:

❖ حسن الاستقبال أسلوب التعامل مع الزبائن .

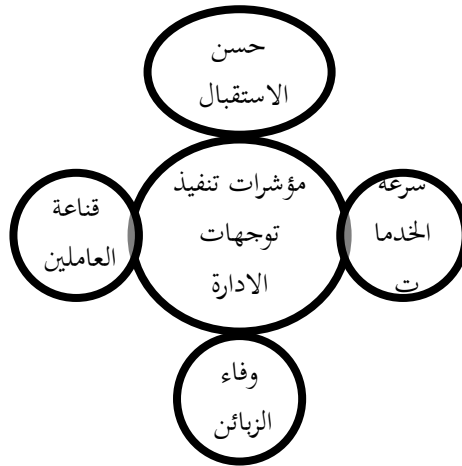
❖ سرعة الخدمات المقدمة إلي الزبائن.

❖ مدى وفاء الزبائن إلي المصرف الذي يتعاملون معه.

❖ قناعة العاملين بالمراكز الوظيفية الذي يشغلونها والمسؤوليات المستندة لهم.

إن هذه المؤشرات لها أثر مباشر على معايير المجموعة الثاني والتي نطلق عليها المعايير الرقمية للنتائج المتحققة عن ممارسة الوظائف البنكية والتي تسعى لتحقيق أهداف البنك.

شكل رقم (2-4): المجموعة الأولى لمؤشرات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

¹ - سلام مريم، مرجع سابق الذكر، ص 29-31.

2/ المجموعة الثانية: تشمل المؤشرات الرقمية لنتائج ممارسة الوظيفة المصرفية حيث توضح لنا رقمياً ما تم تحقيقه نتيجة ممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقيق الأهداف وتتضمن ما يلي:

◀ **مؤشرات الربحية:** تقيس نسب الربحية مدى تحقيق البنك للمستويات المتعمقة بالأداء، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات كالقرارات التي اتخذتها إدارة البنك، حيث يتم قياس ربحية البنك من خلال تركيز على مجموعة من النسب نذكر منها: العائد على حقوق الملكية - العائد على الأصول - منفعة الأصول. بالإضافة إلى نسب آخر منها: هامش صافي الدخل هامش الفائدة الصافية، معدل العائد على الأموال المتاحة، معدل ألعاد على الودائع، معدل العائد للسهم معدل التوزيعات النقدية للسهم، معدل العائد على الموارد.

◀ **مؤشرات قياس السيولة:** هنالك العديد من المؤشرات التي تهدف لقياس مقدار توفر السيولة الأزمة في البنك لضمان مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي :
نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات - نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية والآجلة - المعدل النقدي - نسبة السيولة النقدية - نسبة الاحتياطي القانوني

◀ **مؤشرات ملائمة رأس المال:** يضم هذا المؤشر العديد من المؤشرات ضمنه هي:

✓ **نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات:** وتساوي حق الملكية مقسم على إجمالي الموجودات ضرب 100. حيث تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك على رأس ماله في تكوين الموجودات ويجاوب البنك المحافظة على ثبات هذه النسبة عند معدلاتها الثابت.

✓ **نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع:** تحسب بحق الملكية قسمة إجمالي الودائع ضرب 100 تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية بوصفها مصدر تمويلي وارتفاع هذه النسبة يعني توفر الحماية اللازمة لأموال المودعين.

✓ **نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض:** تحسب بالعلاقة التالية حق الملكية قسمة إجمالي القروض ضرب مائة وتوضح مدى قدرة البنك على مقابلة أخطار الاستثمار في القروض السلفيات من حقوق الملكية دون المساس بالودائع ويجب على كل بنك الاحتفاظ بنسبة معينة من الاستثمار في كل نوع من أنواع محفظة القروض على شكل احتياط.

◀ مؤشر التوظيف: وهي سعي البنوك إلى توظيف أموالها في عدة مجالات تحقق إيرادات مناسبة لتلك الأموال وأن أي ارتفاع في مؤشر هذه النسبة يدل على قدرة وكفاءة البنك على توظيف موارده المالية في مجال تحقيق إيرادات مناسبة، وهي أفضل من إن تترك في خزانة البنك بشرط الحصول على ضمانات كافية لتوظيفها.¹

جدول رقم (1-2): جدول ملخص للمؤشرات المالية

اسم المؤشر	النسبة التي يحسبها	شرح النسبة	قانون النسبة
مؤشر الربحية	العائد على حقوق الملكية	يقيس ما يحصل عليه الملاك من وراء استثمارهم لأموالهم (رأس المال والاحتياطات والأرباح المحتجزة) في نشاط البنك ويعبر هذا عن قدرة البنك على تحقيق عائد مالي من استثمارات المساهمين في البنك	صافي الربح بعد الضريبة قسمة حقوق الملكية
	العائد على الأصول	يقيس كفاية البنك في استخدام ومجوداته وفعاليتها في توليد الربح من استثماراته بغض النظر عن طرق تمويلها ذاتية أو افتراضية.	صافي الدخل قسمة إجمالي الأصول ضرب 100
	منفعة الأصول	منفعة الأصول لتحديد قدرة أصول البنك (التجاري) على تحقيق الإيرادات	(دخل الفائدة + الدخل الأخرى بخلاف الفوائد) قسمة إجمالي الأصول
مؤشر السيولة	نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات	تعكس القدرة النقدية على مواجهة طلبات السحوبات التي يقوم بها أصحاب الودائع الجارية .	إجمالي النقد قسمة إجمالي الودائع الجارية
	نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية والآجلة	تحدد احتياجات البنك النقدية السائلة وذلك بناء على حجم الودائع الجارية باعتبارها أكثر عرضة للسحب	إجمالي الودائع الجارية قسمة إجمالي الودائع الادخارية والآجلة
	المعدل النقدي	يوضح مقدرة البنك على مقابلة التزاماته بمجموع أصوله	حاصل قسمة النقدية وشبه النقدية على إجمالي الودائع
	نسبة السيولة النقدية	تقيس نسبة النقدية قدرة البنك على مواجهة التزاماته من النقدية المتوفرة في الخزينة	(النقديات ÷ إجمالي ودائع البنك) 100
	نسبة الاحتياط القانوني	تحتفظ البنوك التجارية بنسبة معينة من المبالغ المتوفرة لديها والمتأتية من الودائع لدى البنك المركزي تكون على شكل رصيد نقدي دائن يحتفظ به البنك المركزي ومن دون فائدة ويسمي هذا الرصيد بالاحتياط القانوني	أرصدة لدى البنك المركزي قسمة إجمالي الودائع

¹ - ماهر عمار كاظم، تقييم الأداء المالي لعينة من المصارف الأهل في العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2017، ص 8 .

نسبة حق الملكية إلي إجمالي الموجودات	تقيس نسبة حق الملكية نسبة إجمالي الأصول التي يتم تدولها من قبل المساهمين علي عكس الدائنين	(حق الملكية قسمة إجمالي الموجودات) 100
نسبة حق الملكية إلي إجمالي الودائع	يقيس هذا المعدل قدرة البنوك علي رد الودائع من رأس مالها وتساهم في معرفة الأهمية النسبية لكل من حق الملكية و الودائع كمصدر للتمويل وإبعاد المخاطر التي قد يتعرض لها كل من المساهمين والمودعين	(حق الملكية ÷ إجمالي الودائع) 100
نسبة حق الملكية إلي إجمالي القروض	الغرض منها هو تغطية أخطار الاستثمارات في القروض الناتجة عن عدم سداد العملاء لتلك القروض	(إجمالي حق الملكية قسمة إجمالي القروض) 100
نسبة التوظيف (الاستثمار)	تعكس هذه النسبة مدي قدرة البنك علي توظيف الأموال المتاحة المحصلة من الودائع لتلبية حاجيات الزبائن من القروض و السلف وإن ارتفاع هذه النسبة يدل علي قدرة البنك في تلبية القروض الجديدة ، إلا أنه في ذات الوقت تدل علي انخفاض قدرته علي الوفاء بالتزاماته المالية .	(القروض والسلف قسمة إجمالي الودائع) 100

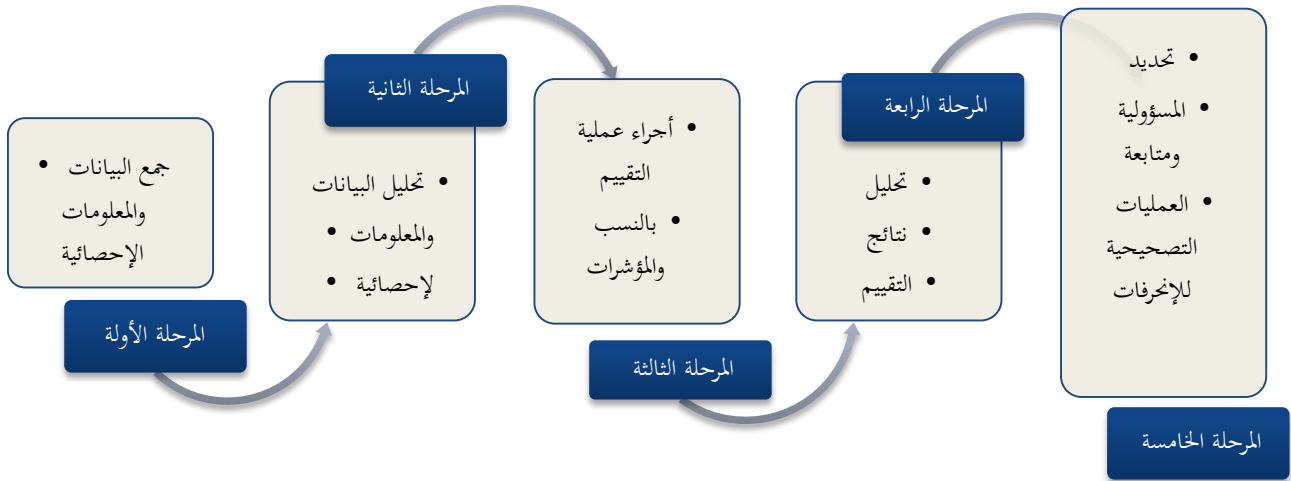
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة والمعطيات المتضمنة في أمينة بن جدو، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية¹

4/ المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم أو تحليل نتائج التقييم وبيان مدي نجاحها أو إخفاقها: وهي عملية تحليل نتائج التقييم وبيان مدى نجاح أو الإخفاق الذي صاحب أداء البنك ومن ثم تفسير أسباب الانحرافات التي حصلت جميعها وهذا من خلال تحديد أسبابها التي أدت لها، والحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات ووضعت الحلول اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات لضمان تحقيق أداء أمثل للبنك بحيث أن نشاط البنك يركز على ضمان تحقيق الأهداف المخططة وتحقيق الأداء الأمثل .

5/ المرحلة الخامسة: تحديد المسؤوليات ومتابعة (مراقبة) العمليات التصحيحية للانحرافات: إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة للاستفادة من عدم تكرار الأخطاء مستقبلاً.

¹ - أمينة بن جدو، مسعود ميهوب، تقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي للبنوك التجارية باستخدام النسب المالية، دراسة مجموعة من البنوك الأمريكية 2010-2019، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 02، جوان 2021، ص ص 579-584.

شكل رقم (2-5): مراحل تقييم الأداء البنكي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

المطلب الثاني: صعوبات تقييم الأداء

وبالرغم من الأهمية الكبيرة التي تلعبها عملية تقييم الأداء إلا أنها تعاني جملة من الصعوبات التي قد تحول دون نجاحها، نوجزها في الآتي: ¹

✓ عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس في العديد من المنظمات، لاعتمادها خاصة على المعطيات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية.

✓ سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس لسهولته.

✓ غياب النظرة الشاملة للبيانات وللمخرجات والنتائج بسبب الكم الهائل من المعلومات المجموعة مما يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية التقييم سواء لكثرتها وتشعبها أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهمة منها:

✓ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بعملية التقييم.

✓ صعوبة تحديد الأولويات والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء. فكثيرا ما يتم التركيز على المقاييس السهلة بدلا من المقاييس ذات البعد الاستراتيجي بسبب صعوبتها.

✓ تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الاستراتيجية وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة تقييم الأداء تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وأي خطأ متضمن في هذا الحكم قد يجعل تقييم الأداء غير موضوعي وغالبا ما تكون هذه الأخطاء نابعة إما من المقوم لأداء أو نظام التقييم في حد ذاته، والتي تؤثر على نجاح عملية التقييم والمتمثل في: ²

أولا/ الأخطاء المتعلقة بالمقوم (القائم بالتقييم):

◀ الانطباع الشخصي: والذي يتمثل في حكم المقوم على الفرد العامل بحكم مسبق قبل إجراء عملية تقييم سواء بالسلب أو الإيجاب.

¹ - شاوي صباح: أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص 214 .

² - سناء مسعودي، تقييم أداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك، جامعة الوادي، 2015، ص ص 32-33.

◀ شخصية القائم بعملية تقييم الأداء: إما أن يكون متساهل أو متشددا أثناء عملية التقييم وهذا يؤثر على عملية التقييم .

◀ التحيز الشخصي: والذي يتمثل في ميل المقوم إلى بعض العمال لأسباب تكون خارجة عن عمله، سواء كانت هناك علاقة شخصية أو إجتماعية بين العامل والقائم بالتقييم.

◀ إعطاء المقوم تقديرات عالية لسلوك وأداء العامل في الفترة الأخيرة وإهماله لسلوكه وأدائه قبل ذلك.

◀ عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير عن تقييم أداء مرؤوسيه، أي عدم القيام بوظيفة التقييم .

ثانيا/ الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم:

❖ عدم وجود معدلات ومعايير دقيقة وواضحة تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

❖ عدم كفاءة نماذج التقييم: فوجود نماذج معقدة وغامضة يؤدي إلى تحرب المقومين من إعداد عملية التقييم .

❖ استخدام طريقة للتقييم موحدة وهذا خطأ حيث أن وجود طريقة موحدة لا يتناسب مع كل الوظائف والمهن داخل المؤسسة.

❖ قلة المتابعة من طرف الجهات التي تخضع نظام تقييم الأداء.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء البنكي

تهدف عملية تقييم الأداء البنكي إلى جملة من النقاط نذكرها في مايلي:¹

1. توضيح المسار المالي للبنك لمعرفة جوانب القوة وتدعيمها وجوانب الضعف ومعالجتها.
2. إبراز مدى قدرة البنك على استيعاب الحسائر الناتجة عن الاستثمار في الأصول.
3. معرفة مدى سلامة السياسات والاستراتيجيات المتبعة خلال السنة المالية.
4. تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في البنك ومعالجتها.
5. بيان مدى كفاءته استخدام البنك التجاري للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء تلك الموارد المتاحة.
6. تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك لتساعد علي وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

¹ - مروى قاسمي، دنيا ترايكية، دور الشمول المالي في تحسين تقييم الأداء البنكي، دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، 2021/2020، ص25.

المبحث الثالث: إسهامات الحوكمة المصرفية في تطوير الأداء البنكي

نتجه لتطورات الحوكمة المصرفية بسبب التغيرات الاقتصادية المستمرة فقد وضعت الحوكمة المصرفية ضمن آلياتها المتعددة غاية لتحقيق الأداء الأنسب للبنوك وعليه سوف نعرض مجموعة من الجوانب التي من خلالها سيرز لنا مدى الإسهام الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحسين الأداء البنكي.

المطلب الأول: دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر ضمن لأداء البنكي

يبرز دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية من خلال :¹

الفرع الأول: مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر

لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في:

- ❖ صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.
- ❖ تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى .
- ❖ مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للمصرف.
- ❖ ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر المصرف المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها.
- ❖ إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.
- ❖ الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والمعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات.
- ❖ ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات والإجراءات .

¹ - حامي إيمان، مرجع سابق الذكر، ص ص 27-28.

- ❖ تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسمياً ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية .
- ❖ تحديد محتوى ونوعية التقارير.
- ❖ ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل ايجابية.
- ❖ إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة.
- ❖ انتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين لتنفيذ وتسمى لجنة المكافآت.
- ❖ تنشأ لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين .

الفرع الثاني: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

إن السلامة المالية وأداء النظام المصرفي تعتمد على مجلس الإدارة وعلى الإدارة العليا للمصارف والمركز الاستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة المصرف وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للمصرف ولهذا الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هي تقوية مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة المصرف بحكمة ورشاده ولذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق من التنظيم والإشراف وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية والإدارة العليا لقبول الاضطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة المصرف ونلخص أهم المسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:

- وضع والتوصية بخطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها.
- تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.
- إرساء ثقافة مؤسسة تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.
- ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف المصرف الرئيسية ومخاطره.
- وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيود بالحدود والإجراءات
- تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف المصرف.

- ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين وضمن الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

الفرع الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

ويطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر وذلك بخلاف إدارة المخاطر الإستراتيجية يكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى بخلاف المخاطر الإستراتيجية هناك نوعان رئيسيان من المخاطر:

- مخاطر العملية المصرفية ويطلق عليها أحيانا مخاطر التشغيل.
- مخاطر المعاملات المصرفية وهي تنطوي على مخاطر السوق والمخاطر الائتمانية وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بما يلي:
 - ✓ التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي مع مراعاة الإجراءات التي أقرتها الإدارة لمنح القروض أو امتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين وانه لم يتم تجاوز السلطات التقديرية المخولة على كل المستويات وأن الموظفين والمديرين المسؤولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها وقد ترغب اللجنة كجزء من عملها التأكد من طلبات الحصول على القروض يجري إعدادها وتقديمها بطريقة روتينية مصحوبة بأحدث القوائم المالية والقروض السابق الحصول عليها.
 - ✓ مرجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية.
 - ✓ التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة في المصرف والموظفون يحصلون على الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات ائتمانية ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات لم يلحق بها أي تغير جوهري وهذا الأمر له أهمية بالغة نظرا لان الضمانات لا تظهر في الحسابات وقد تلحق بالمصرف أضررا كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع.

المطلب الثاني: طرق تحسين آليات الحوكمة المصرفية للأداء المالي للبنوك

إن الأداء المالي يعبر عن نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مالية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة،¹ ومدى مساهمة النشاط في خلق القيمة الفعالة في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل تكلفة مالية.²

بحيث أن الأداء المالي يتأثر بالميزة التنافسية التي تعبر عن مقدرة المؤسسة علي التمييز في تقديم الخدمات والقدرة على التحكم في تقليص التكاليف وسرعة الاستجابة لرغبات وطلبات المستهلكين وتغيرات السوق وحتى تتحقق لابد من تحقيق توازن المؤسسة والذي يعتبر الكفاءة الرئيسية للمؤسسة هي مكونا رئيسا لتحقيق التوازن بالإضافة إلى قوة السوق والبنية التحتية والتدفقات النقدية المتوازنة. وحتى يتحقق ذلك لابد من توفير إستراتيجية المقدره التنظيمية وإستراتيجية تنفيذ العمليات وإستراتيجية الموقف الكلي، كما أن للحوكمة دور في تحسين الأداء المالي يبرز من خلال³.

1. زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي: إن التطبيق السليم للحوكمة من شأنه زيادة فرص الدخول

لأسواق المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام المؤسسات للوصول لمصادر التمويل الخارجي وهما:

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتجه ضعف الإفصاح المحاسبي،
- عدم قيام المقترضين بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطة بالمؤسسة .

2. زيادة قيمة المؤسسة: تؤدي ممارسة الحوكمة إلى ارتفاع قيمة المؤسسة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أسهم المؤسسات التي تتماز فيها الحوكمة بالفعالية.

3. تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح: لأصحاب المصالح دور المراقبة والتأثير على إدارة المؤسسة بعدة طرق في

محاولة الحصول علي مكاسب سواء من خلال إدارة ومراقبة المؤسسة أو زيادة التدفقات النقدية حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قمت المؤسسة بتأدية خدمات زبائنها بالشكل المطلوب، وحافظت على علاقاتها الجيدة مع الموردين وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.

¹ - عبد الحسين توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص3.

² - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص38.

³ - مرابط نسيمه، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة ماستر، في العلوم التسيير جامعة أم البواقي، 2016، ص61.

4. تخفيض مخاطر الأزمات: يعود سبب الانهيارات المالية التي عرفتتها الأسواق إلى ضعف الحماية للمستثمرين مما يجعل صافي التدفقات النقدية أكثر تذبذباً منها في الأسواق المتطورة ويرجع ذلك إلى أن المدراء المصارف في تلك الأسواق أقل تعقلاً وممارسة لآليات الحوكمة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق الاستقرار المالي لها. كما أنه لا يخفي علينا أنه تنعكس أساليب الحوكمة لتحسين الأداء المالي في حل مشاكل البنوك وإقامة نظام مالي سليم بالإضافة إلى استخدام أموال المؤسسة لأغراض التنمية من خلال وضع قواعد مناسبة لتوجيه الأموال المجتمعة للبنوك نحو مجالات الائتمانية .

المطلب الثالث: تأثير ممارسات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في أداء البنوك

يمثل الفساد المالي والإداري المكاسب الامتيازي التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع مما يترتب عنه تحمل الشركة تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها مما يضعف القدرة على التنافس والبقاء ومن ثم تأكل رأس المال، بدل من كون هذه الشركات أحد محركات الاقتصاد وعامل من عواما النمو فتصبح بدل ذلك عبئ علي الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره وهذا النوع من المشكلات ينتج عنه فساد إداري ومالي مما يضعه تحت دور الحوكمة المصرفية التي تقوم بمعالجة من خلال دور قانوني تلعبه كل من آليات داخلية وآليات خارجة للحوكمة المصرفية تساهم في معالجة الفساد بشكل الأتي:¹

أولا/ الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية في الحد من الفساد:

1/ مجلس الإدارة:

إن مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة. كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أداءها، ومن ثم تعظيم قيمة الشركة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي الوقت ذاته تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على الأداء للشركة والإفصاح عن ذلك ومن ثم فإنه من الضروري أن تقاد كل شركة من الشركات بمجلس إدارة فعال يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية بحيث أنه عليه الإشراف باستقلالية والقدرة علي تحقيق المنافسة للمؤسسة ووضع إستراتيجية ضمن غرفة اجتماعات المجلس حتى يتمكن هذا الأخير من تطبيق الحوكمة وضمن معالجتها للفساد.

¹ - تسيير زاهر، الحوكمة المؤسسية في الحد من الفساد الإداري والمالي في المصارف، دراسة لآراء عينة موظفي المصارف الخاصة في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية مجلد 36، العدد 04، 2014، ص ص 77-79.

2/ لجنة التدقيق (المراجعة): تراجع القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة وذلك بالشكل الآتي¹.

تدعيم استقلال المراجع الخارجي: ويكون ذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التالية :

◀ التوصيات باختيار المراجعين الخارجيين وتغييرهم وتحديد أتعابهم، حيث يجب على لجنة المراجعة ترشيح المراجعين الخارجيين الذين لديهم القدرة على مراجعة حسابات المؤسسة بكفاءة وتلقي عروضهم، وإعادة مذكرة تعرض على مجلس الإدارة تبين فيها نتائج دراستها للعروض المقدمة والمراجعين المرشحين لمراجعة حسابات المؤسسة.

◀ الموافقة على الخدمات الاستشارية للمراجعين وتحديد أتعابها ويجب على لجنة المراجعة أن تفحص خطط الإدارة للارتباط بالمراجعين الخارجيين لتنفيذ الخدمات الاستشارية.

◀ فحص جوانب الاتفاق بين المراجعين الخارجيين والإدارة ومحاولة تقريب وجهات النظر بينهما.

فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين من خلال:

◀ فحص نظم الرقابة الداخلية: يعتبر من أهم مسؤوليات لجنة المراجعة حيث أن نظم الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر ضرورة لنجاح المؤسسة كما أن عدم وجودها يعتبر ضمان أكيد للفشل.

◀ العلاقة مع المراجعين الداخليين: يجب أن تكون العلاقة قوية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية ويجب أن تقوم لجنة المراجعة في هذا الصدد بما يلي: فحص لائحة المراجعة الداخلية والموافقة عليها، فحص خطة المراجعة الداخلية والموافقة عليها، التنسيق مع المراجعين، التأكد من جودة المراجعة الداخلية وأنها تتم وفقاً لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.

◀ فحص التقارير المالية: يرى بعض الباحثين أنه يجب على لجنة المراجعة أن تفحص القوائم المالية السنوية والمعلومات الفطرية، مع التركيز بصفة خاصة على السياسات المحاسبية التي تطبقها المؤسسة، أسباب التغيرات الهامة في الأرقام والنسب المالية والبنود غير العادية، تأثير وأسباب التسويات الهامة، تقديرات الإدارة، جوانب عدم الاتفاق بين المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية والتقارير الأخرى ويرى البعض الآخر أن المسؤوليات الأساسية

¹ - بن عيسى زيم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص ص 54-55.

للجنة المراجعة تتمثل في فحص التقارير المالية مع التركيز على كفاية وموضوعية وملائمة الإفصاح، ما إذا كان هناك إشارات تحذيرية لأية مشكلات متوقعة في المستقبل، السياسات المحاسبية وتقديرات الإدارة ومن ثم فإن هذه اللجنة تساهم في زياد الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفسح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزياد استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

1/ لجنة المكافئة: توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بما بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا. بالإضافة إلى رفع التوصيات بشأن ترشيح مجلس الإدارة واللجان وكبار التنفيذيين إلى مجلس الإدارة، وإعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية المجلس وتقييم فاعلية وكفاءة أداء المجلس والإدارة العليا والتأكد من التزام المصرف بسياسات الحوافز الداخلية وبقواعد ممارسات الحوافز ومبادئ ومعايير الحوافز.

2/ لجنة المخاطر: تم تشكيل هذه اللجنة لتقوم بمساعدة مجلس الإدارة في المحافظة على مسؤولية الإشراف على الأنشطة والقرارات المتعلقة بإدارة المخاطر في الائتمان والمخاطر التشغيلية والأعمال والسوق والائتمان والاستثمار والأعمال المالية والسمعة، وتقديم المشورة لمجلس الإدارة فيما يخص مدى تحمل أو تقبل المخاطر وإدارة رأس المال وسياسة الائتمان والمنحصرات وإطار سياسة السيولة والتعامل مع حدود التمويل والسيولة.

3/ لجنة التعيينات: تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين، كما تضع آليات شفافة للتعيين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين. وتقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للبنك باستمرار.

4/ التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي نشاط تأكيد واستشاري وموضوعي، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزياد قدر المواطنين على مساءلة الشركة. حيث يقوم المدققين الداخليون عبر الأنشطة التي ينفذونها بزياد المصدقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، ولتحقيق هذه الوظيفة وتحقيق أهدافها يجب أن تكون

مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها ومنهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة الخطر والرقابة والتوجيه ويتحقق كل هذا من خلال مجموعة من القواعد¹.

- ◀ مراجعة وتقويم فعالية وكفاية وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فاعلية وبتكلفة معقولة.
- ◀ التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة وخططها وإجراءاتها الموضوعية.
- ◀ التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.
- ◀ التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية .
- ◀ تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.
- ◀ رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.
- ◀ تقصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة وتحديد الخسائر والأضرار الناجمة عنها واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل.
- ◀ إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة ببناء على طلب من الإدارة.

ثانيا/ الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية في الحد من الفساد:

تتمثل آليات الحوكمة الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولد لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة منها منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل والاندماجات والاكتمساتات وهي من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم وبشكل أدق من خلال الآليات التالية:

1/ التدقيق الخارجي: يساعد على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوضيتها فقط إذ يساعد علي تحقيق المسائل والنزاهة وتحسين العمليات فيها ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمتعاملون بشكل عام . ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحد الأمريكية على أن

¹ - خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، الورق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص65.

دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة، حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات تعمل وفق النظم والضوابط التي يجب أن تعمل ضمنها، كما تفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي. أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات من خلال تزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات وتحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار والعمليات والنتائج يستخدم المدققون الخارجون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية فهذا سوف يؤدي لا محالة إلى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة المؤسسة في الوقت المناسب والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجته قبل انتشاره، وهذا يبين بأن تطبيق التدقيق الخارجي سوف يكون هناك مزيدا من الرقابة ومزيدا من الحد من الغش والتزوير وينطوي تقويم أداء المؤسسة المالية من قبل مستخدمي القوائم المالية على ثلاثة مقارنات أساسية كالاتي:

➤ مقارنة أداء المؤسسة في الفترة الجارية بأداء المؤسسات المتماثلة .

➤ مقارنة أداء المؤسسة ما بين الفترة المحاسبية الجارية بأدائها في الفترة أو الفترات السابقة .

➤ مقارنة أداء المؤسسة بالنسبة إلى حجم وطبيعة الموارد الاقتصادية المتاحة لها، والأحداث والظروف التي تؤثر عليها.

بالإضافة إلى تعدي التدقيق الخارجي حسب أهداف المنهج الحديث لتدقيق الحسابات حسب منظور طالبي خدمات

إلى الإجراءات التالية:¹

✓ تحليل استراتيجيات المؤسسة محل التدقيق وفهم طبيعة البيئة التي تعمل بها والصناعة التي تنتمي إليها وتقييم قدرتها

على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

✓ تحليل الأنشطة الأساسية التي تزاو لها المؤسسة محل التدقيق وتقييم مدى ارتباط وانسجام هذه الأنشطة

بالاستراتيجيات والأهداف المحددة.

✓ تقييم المخاطر التي تتعرض إليها المؤسسة محل التدقيق وردود فعل الإدارة تجاهها.

✓ قياس النشاط التجاري للمؤسسة محل التدقيق والحصول على أدلة إضافية لتكوين رأي حول مصداقية القوائم

المالية وتقييم قدرة المؤسسة على الاستمرار في ضوء التحليل والمقارنة مع بيانات المؤسسات الأخرى التي تمارس

نفس النشاط.

¹ - بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره علي فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية، 2011، ص ص 123-124.

✓ إيجاد وتقديم الحلول الملائمة للمشاكل ومواطن الضعف التي تم تحديدها وحصرها خلال المراحل الأربعة السابقة بهدف تطوير نوعية وفاعلية الأداء المستقبلي للمؤسسة.

ويلاحظ على هذا الأسلوب يوضع احتياجات إدارة المؤسسة محل التدقيق في المقام الأول ويقدم طريقة تركز على اعتبار التدقيق أداة لتحسين أداء الإدارة، وبالتالي تستطيع نتائج التدقيق أن تعكس احتياجات الإدارة خاصة وأنها موجهة لخدمتها، بمعنى أن المدقق أصبح يشارك الإدارة في إحداث تطور بأداء المؤسسة التي يقوم بتدقيق حساباتها، من هنا أصبح المدققين غير مقيدين بأدوارهم التقليدية في تدقيق الحسابات وفحص السجلات فقط، وإنما وامتد عملهم ليشمل المشاركة في تقييم أداء وعمل المؤسسة محل التدقيق، والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الهامة والجوهرية.

1/ التشريع والقوانين: حيث تؤثر القوانين والتشريعات بشكل كبير في التزام الإدارات داخل الشركات بإتباع خطوات وإجراءات هادفة إلى ضبط عملها الداخلي من جهة، والتزامها بتطبيق معايير الإفصاح الدائم عن المعلومات بالإضافة إلى تأطير التشريعات والقوانين لحالات الفساد المالي والإداري وربطها بعقوبات تمثل ردعا أمام تنمي هذه الظاهرة.

2/ منظمة الشفافية العالمية: من خلال الدور الذي تلعبه في ممارسة ضغوطها، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري في الدول، فمثال تضغط منظمة التجار العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها. وهكذا فإنه يتضح الدور الذي يمكن أن تلعبه آليات الحوكمة المختلفة في الحد من ظاهر الفساد المالي والإداري ومكافحة تفشيها.

فمن وجهة نظر لباحث ير أنه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها، فإن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة. إذ أن كل طرف من وإنها تتفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة. مثال على ذلك هذه الأطراف يؤدي دور مهم في عملية الحوكمة، التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا. وأن لهذا التفاعل تأثيرا كبيرا في الحد من حالات الفساد المالي والإداري.

خلاصة الفصل:

إن اعتماد تقييم الأداء من قبل البنوك يتيح لها إمكانية تحديد الأخطاء والانحرافات وكذلك تحديد أسبابها والبحث عن الطريقة أو الكيفية لمعالجتها، بالإضافة إلى رسم سياسة مناسبة لرفع وتحسين مستوى الأداء وهذا من خلال عدة طرق ومن بين هذه الطرق المستعملة نجد المؤشرات المالية التي تعتبر من أهم الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء المصرفي، أما في حالة عدم ممارسة التقييم داخل البنوك وخاصة في ظل التطورات والظروف السائدة في اقتصاد السوق والمنافسة والتقلبات والأزمات يصعب على المؤسسة المالية تحديد الانحرافات والأخطاء، فتقييم الأداء بمثابة سياسة لتحوط من الوقوع في الأخطاء التي قد تؤدي إلى إفلاس البنوك.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير
والاحتياط - بنك الطارف-

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك الطارف

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك الطارف–، وتم اعتماد أسلوب التحري المباشر لاختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، عن طريق التقرب المباشر من عمال البنك، وسير آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع والتعرف أكثر على دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى مبحثين رئيسيين وفقا للخطة التالية:

❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

❖ المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولا/ مصادر جمع البيانات:

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية تتوفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كمايلي:

1/ المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

- الاستبيان: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعه.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف للتحقق من مدى ملائمة متطلبات الدراسة، وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

وقد تم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

- ◀ البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة مهمة المبحوثين.
- ◀ قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- ◀ تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المتنبئ (الحوكمة المصرفية) والمتغير المتنبئ به (الأداء البنكي).

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف

- الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق وسجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها وتوظيفها في عملية التحليل.

2/ المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب وأبحاث وموسوعات ومقالات وأطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي الحوكمة المصرفية والأداء البنكي، بهدف تكوين صورة واضحة عن المتغير المتنبئ (الحوكمة المصرفية) ومختلف أبعاده، والمتغير المتنبئ به (الأداء البنكي) ومختلف أبعاده، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

ثانيا/ حدود الدراسة: تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- ✓ الحدود المكانية: عاجلت الدراسة الميدانية الواقع العملي لدور الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك-
- ✓ الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 02 جانفي إلى 02 ماي 2023.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك الطارف

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً/ مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو جميع عناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك - وفي مايلي نبذة عنه :

1/ نشأة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط :

تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بموجب القانون رقم 277/64 المؤرخ في 10 أوت 1964 وتتمثل مهام الصندوق في جمع الادخارات الصغيرة للعائلات والأفراد، أما في مجال القرض فان الصندوق مدعو لتمويل مشاريع من بينها التمويل المالي للأفراد من أجل بناء سكناتهم أو ترميمها.

2/ أهميته :

- ◀ تحريك العجلات الاقتصادية بمنح القروض والاستثمار.
- ◀ عدم استعمال الأموال في السوق الموازية وذلك تفدياً لضياع.
- ◀ يمنح الصندوق قروض طويلة الأجل وقروض متوسطة وقصيرة الأجل لكن معظم القروض الممنوحة تكون طويلة الأجل.

ثانياً/ عينة الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل وذلك لعدة أسباب أبرزها:

- ✓ كبر وضخامة مجتمع الدراسة وبالتالي استحالة اختبار جميع أفراد مجتمع الدراسة.
- ✓ ضغوطات الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة.

لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجموعة عمال لبنك سالف الذكر من أجل معرفة مدى رضاهم عن آليات الحوكمة المصرفية المقدمة. حيث تم توزيع 50 استبيانا وتم استرجاع 40 استبيانا منها وفقدان 10 لم تسترد.

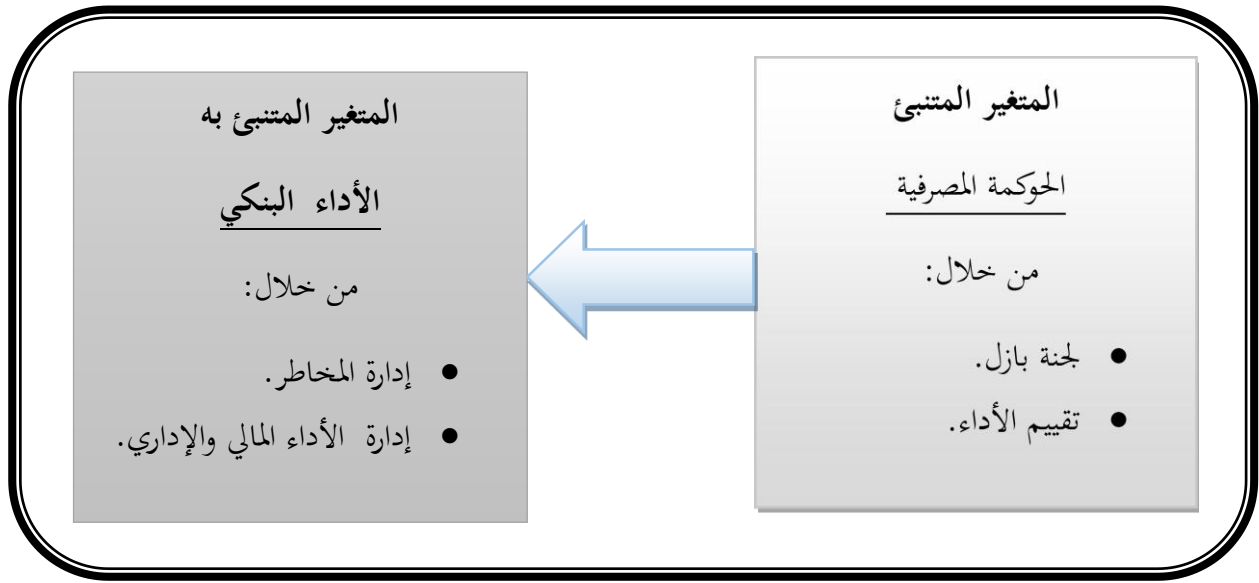
الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً/ متغيرات الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما المتنبئ يتمثل في الحوكمة المصرفية والمتغير المتنبئ به يتمثل في الأداء البنكي، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

ثانياً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 19، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

❖ الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية

والشخصية لأفراد عينة الدراسة.

❖ معامل ألفا كرونباخ: من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الثبات لفقرات الاستبيان ومتغيرات

الدراسة ككل.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف

- ❖ الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ❖ الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- ❖ معامل الارتباط: استخدم بغرض ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان.
- ❖ اختبار كاي تربيعي: من أجل قياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ثالثا/ وصف أداة الدراسة:

1/ وصف الاستبيان: بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي البنوك العمومية، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملا لمعرفة دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

القسم الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد وقد تضمن هذا الجزء 3 أسئلة تتعلق بالجنس، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية .

القسم الثاني: شمل محورين وهما كما يلي:

المحور الأول: أهمية تقييم الأداء البنكي

ويتضمن:

- ✓ تقييم الأداء البنكي هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات.
- ✓ تتجسد مكونات الأداء البنكي الجيد أو الفعال في المزج بين الفعالية والكفاءة.
- ✓ الأداء البنكي يتصف بالتعدد والتنوع المستمر والمتزايد.
- ✓ يمنح تقييم الأداء للبنوك صورة شاملة عن مستوى الكفاءة إذ يمثل وسيلة لتحقيق غاية محددة وليس هدفاً نهائياً.
- ✓ الانطباع الشخصي والتحيز الشخصي صفتان يخطئان المقيم للأداء البنكي إذا ما اتصف بهما.
- ✓ تكمن أهمية تقييم أداء البنك بتشخيص مشكلات البنك لحلها وتعامل مع مواطن القوة والضعف.
- ✓ عملية تقييم الأداء البنكي تعطي إمكانية تعظيم الربحية والتحكم في التكاليف.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف

✓ تنقسم مؤشرات تقييم الأداء البنكي بين مؤشرات تستند على سلوكيات الموظفين مع الزبائن كحسن الاستقبال ومؤشرات رقمية مالية تستند على نتائج الممارسات الوظيفية كنسبة الربحية.

المحور الثاني: تأثير آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي

ويتضمن:

- الحوكمة المصرفية قادرة على تقديم نصائح قد تخرج البنك من الأزمة التي ستحدث.
 - الحوكمة المصرفية تجعل البنوك أكثر تنظيمًا مما يزيد من ثقة المساهمين ما يدفعهم لوضع ثروتهم لدى البنوك.
 - الاستراتيجيات السليمة للحوكمة المصرفية تزيد من العائد على الاستثمارات.
 - الحوكمة المصرفية تسمح بمراجعة نظام الرقابة الداخلي وتؤكد من فعاليته وصحته وهذا بواسطة لجنة التدقيق.
 - آليات الحوكمة المصرفية تحسن أداء البنوك وظيفيا وإداريا وماليا.
 - في ظل الحوكمة المصرفية يحمي كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الخارجي ولجنة المخاطر رأس المال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال.
 - لجنة تعيينات تضمن حصول البنك على أفضل المرشحين المؤهلين ذو المهارات العالية.
 - الحوكمة المصرفية تمكن من زيادة فرص الوصول إلى مصادر تمويل خارجية مما يبعد خطر الإفلاس .
 - تؤكد الحوكمة من مدى امتلاك الموظفين في مجموعة العمل للمعرفة والمهارة وأخلاقيات الأداء البنكي الجيد.
 - وضعت لجنة بازل توجهات للممارسة السريعة لحوكمة في الجهاز المصرفي لتسريع ممارسات الإدارة السليمة للبنوك.
- وهذا وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) : فقرات القسم الثاني

المحاور	عدد الفقرات	الأسئلة
المحور الأول	08	من 01 إلى 08
المحور الثاني	10	من 09 إلى 18
المجموع	18	من 01 إلى 18

المصدر : إعداد الطلبة

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمس خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحداً منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : إعداد الطلبة

في ما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم حساب المدى $5 - 1 = 4$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا المقدر بخمس خلايا :

$$\text{حيث طول الفئة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} / \text{عدد المستويات} = 5 - 1 / 5 = 0.8 .$$

$$\text{الوسط الفرضي} = \text{الرتبة الأخيرة} + \text{الرتبة الأولى} / 2 = 5 + 1 / 2 = 3$$

ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه تم تفسير النتائج حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (3-3): اتجاه العينة

درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسط	عالية	عالية جداً
قيمة الوسط	1.00-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00

المصدر : إعداد الطلبة

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصدوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف

2/ قياس صدق وثبات الاستبيان:

1.2. / قياس الصدق الظاهري للاستبيان: بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذ المشرف، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كانلابد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، تم عرضه فيما بعد ذلك على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص من أجل معرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط الفقرات ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية الأبعاد، وقد تم الأخذ إجمالاً بكل توجيهاتهم شكلاً وجوهراً، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن صدق المقياس لما وضع لقياسه، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته النهائية.

2.2 / قياس ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	08	0.78
المحور الثاني	10	0.84
الدرجة الكلية	18	0.88

المصدر : إعداد الطلبة

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان، بلغت على التوالي: 0.78 - 0.84 وبقية كلية 0.88 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.70، وهي معاملات مقبولة وتدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك الطارف

الجدول (3-5): قيمة ألفا كرونباخ في حالة حذف سؤال

سؤال	ألفا كرونباخ	سؤال	ألفا كرونباخ
Q1	0.87	Q10	0.86
Q2	0.88	Q11	0.86
Q3	0.88	Q12	0.87
Q4	0.70	Q13	0.87
Q5	0.87	Q14	0.88
Q6	0.88	Q15	0.88
Q7	0.75	Q16	0.88
Q8	0.88	Q17	0.86
Q9	0.76	Q18	0.88

المصدر إعداد الطلبة

3/ اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (3-6): اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	إحصائية	درجة حرية	مستوى الدلالة	إحصائية	درجة حرية	مستوى الدلالة
t	0.405	40	0.034	0.934	40	0.022

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-19

بما أن قيمة مستوى المعنوية اقل من 0.05 إذن لا تخضع للتوزيع الطبيعي

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في الحوكمة المصرفية كمتغير متنبئ الأداء البنكي كمتغير متنبئ به، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تمثل في: الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية.

أولا/ الجنس:

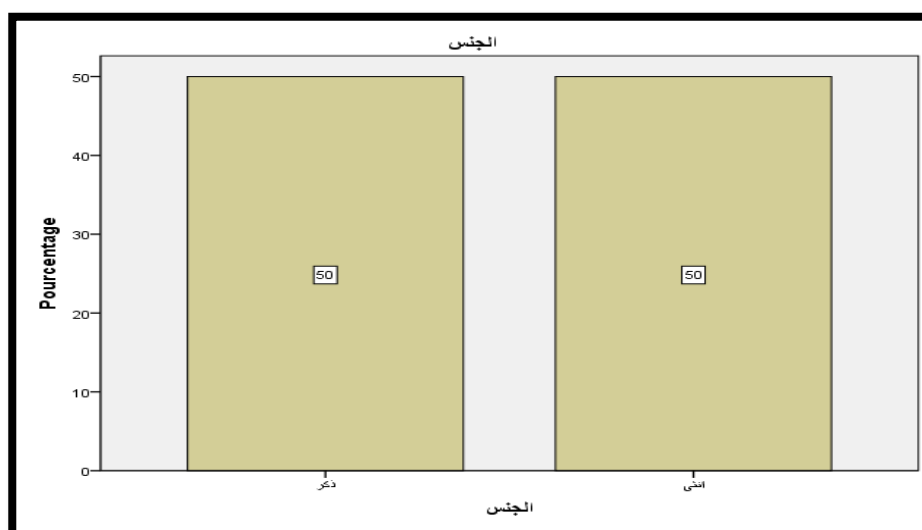
جدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
50%	20	ذكر
50%	20	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-19

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-2): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : اعتماد على مخرجات برنامج spss-19

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك الطارف

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور 50% ونسبة الإناث 50%، مما يتضح أنهما متساويان.

ثانيا/ الدرجة العلمية:

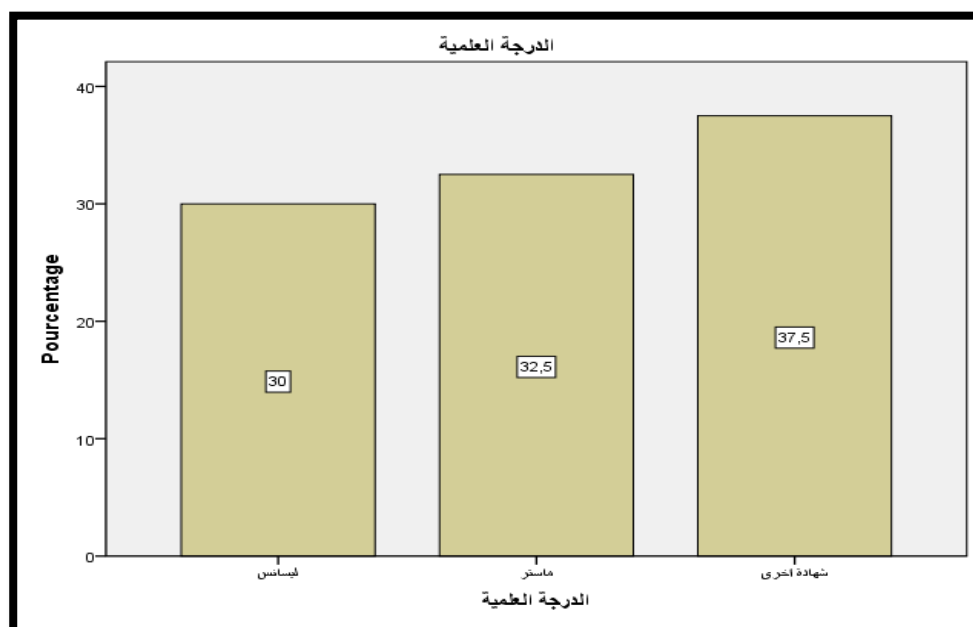
جدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
ليسانس	12	30%
ماستر	13	32.5%
دكتوراه	00	00%
شهادة أخرى	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-19

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-3): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر : اعتماد على مخرجات برنامج spss-19

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف

يوضح الشكل والجدول السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب الدرجة العلمية، حيث احتلت فئة شهادة أخرى المرتبة الأولى بـ 15 فرد أي بنسبة 37.5%، ثم تليها شهادة ماستر بـ 13 فرد بنسبة 32.5%، ثم فئة ليسانس بـ 12 فرد بنسبة 30%، أما شهادة دكتوراه فلا توجد، نستنتج أن فئة شهادة أخرى هي الأكبر ثم تليها شهادة الماستر وفي الأخير شهادة ليسانس.

ثالثا/ الخبرة المهني:

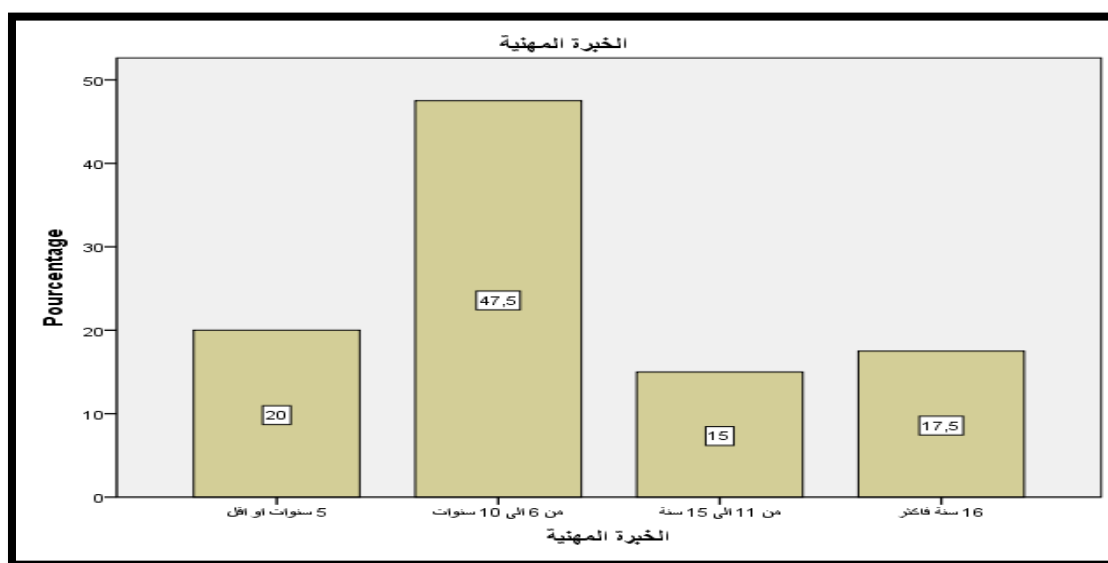
جدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات أو اقل	08	20%
من 6 إلى 10 سنوات	19	47.5%
من 11 إلى 15 سنة	06	15%
16 سنة فأكثر	07	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-19

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-4): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : اعتماد على مخرجات spss-19

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف

يوضح الشكل والجدول السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب الخبرة المهنية، حيث تأتي فئة من 06 الى 10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 47.5%، تليها في المرتبة الثانية فئة 5 سنوات أو اقل بنسبة 20% ثم في المرتبة الثالثة فئة 16 سنة فأكثر بنسبة 17.5% وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة من 11 الى 15 سنة بنسبة 15%.

المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1/ تحليل بيانات فرضية الدراسة الأولى: أهمية تقييم الأداء البنكي

الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الأولى :

جدول رقم (3-10): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الأولى

الرتبة	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات					الرقم	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد		
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
					النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
4	0.84	عالية جدا	0.91	4.2	17	17	4	1	1	تقييم الأداء البنكي هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا للوقوف على الانحرافات	01
					42.5	42.5	10	2.5	2.5		
2	0.866	عالية جدا	0.80	4.33	20	14	5	1	0	تتجسد مكونات الأداء البنكي الجيد أو الفعال في المزج بين الفعالية والكفاءة	02
					50	35	12.5	2.5	0		
5	0.826	عالية	0.91	4.13	15	18	5	1	1	الأداء البنكي يتصف بالتعدد والتنوع المستمر والمتزايد	03
					37.5	45	12.5	2.5	2.5		
1	0.876	عالية جدا	0.63	4.38	18	19	3	0	0	يمنح تقييم الأداء للبنوك صورة شاملة عن مستوى الكفاءة إذ يمثل وسيلة لتحقيق غاية محددة وليس هدفا نهائيا	04
					45	47.5	7.5	0	0		

7	0.82	عالية	1.08	4.1	17	16	3	2	2	الانطباع الشخصي والتحيز الشخصي صفتان يخطئان المقيم للأداء البنكي إذا ما اتصف بهما	05
					42.5	40	7.5	5	5		
6	0.824	عالية	0.91	4.12	15	18	5	1	1	تكمُن أهمية تقييم أداء البنك بتشخيص مشكلات البنك لحلها وتعامل مع مواطن القوة والضعف	06
					37.5	45	12.5	2.5	2.5		
3	0.846	عالية	0.86	4.23	17	17	5	0	1	عملية تقييم الأداء البنكي تعطي إمكانية تعظيم الربحية والتحكم في التكاليف	07
		جدا			42.5	42.5	12.5	0	2.5		
8	0.80	عالية	1.13	4	16	15	4	3	2	تنقسم مؤشرات تقييم الأداء البنكي بين مؤشرات تستند على سلوكيات الموظفين مع الزبائن كحسّن الاستقبال ومؤشرات رقمية مالية تستند على نتائج الممارسات الوظيفية	08
					40	37.5	10	7.5	5		
	0.84	عالية جدا	0.57	4.2						جميع عبارات المحور	

المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك الطارف-

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يلاحظ من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الأولى بمستوى موافقة مرتفع حيث حققت جميع العبارات متوسط عام مقداره 4.2 وانحراف معياري 0.57 ووزن نسبي مقداره 84%؛
- يتضح من الجدول أن العبارة الرابعة التي توضح أن "يمنح تقييم الأداء للبنوك صورة شاملة عن مستوى الكفاءة إذ يمثل وسيلة لتحقيق غاية محددة وليس هدفا نهائيا"، حققت أعلى وزن نسبي بـ 87.6%، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة 4.38 وانحراف معياري 0.63، تليها العبارة الثانية بوزن نسبي 86.6%.
- كما يتضح من الجدول أن العبارة "تنقسم مؤشرات تقييم الأداء البنكي بين مؤشرات تستند على سلوكيات الموظفين مع الزبائن كحسن الاستقبال ومؤشرات رقمية مالية تستند على نتائج الممارسات الوظيفية كنسبة الربحية" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4 وانحراف معياري 1.13 ووزن نسبي 80%.

- استخدام اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة:

تم استخدام في اختبار فرضيات الدراسة اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق أو كما يسمى اختبار حسن المطابقة أو التوافق، وذلك لإيجاد الفروق المعنوية بين متوسطات الإجابة، حيث تم إخضاع الفرضيات لهذا الاختبار من أجل معرفة إذا تجاوز متوسط الإجابات وسط الموافقة الفرضي (3) بشكل دال إحصائيا أم لا.

وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات التي تقيس المحور الأول والذي يعبر عن الفرضية الأولى:

جدول رقم (3-11): اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات محور الفرضية الأولى

الرقم	العبارة	قيمة كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
01	تقييم الأداء البنكي هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا للوقوف على الانحرافات	34,500 ^a	4	0.000
02	تتجسد مكونات الأداء البنكي الجيد أو الفعال في المزج بين الفعالية والكفاءة	22,200 ^b	3	0.000
03	الأداء البنكي يتصف بالتعقد والتنوع المستمر والمتزايد	32,000 ^a	4	0.000

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك الطارف-

0.002	2	12,050 ^c	يمنح تقييم الأداء للبنوك صورة شاملة عن مستوى الكفاءة إذ يمثل وسيلة لتحقيق غاية محددة وليس هدفا نهائيا	04
0.000	4	30,250 ^a	الانطباع الشخصي والتحيز الشخصي صفتان يخطئان المقيم للأداء البنكي إذا ما اتصف بهما	05
0.000	4	32,000 ^a	تكمّن أهمية تقييم أداء البنك بتشخيص مشكلات البنك لحلها وتعامل مع مواطن القوة والضعف	06
0.000	3	20,400 ^b	عملية تقييم الأداء البنكي تعطي إمكانية تعظيم الربحية والتحكم في التكاليف.	07
0.000	4	23,750 ^a	تنقسم مؤشرات تقييم الأداء البنكي بين مؤشرات تستند على سلوكيات الموظفين مع الزبائن كحسن الاستقبال ومؤشرات رقمية مالية تستند على نتائج الممارسات الوظيفية كنسبة الربحية	08
0.002	4	207.15	جميع عبارات المحور	

المصدر: من إعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الأولى أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 34.500 أكبر من كاي الجدولة 9.488 عند درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.2 والوسط الفرضي للدراسة العينة 3 لصالح الموافقين وبدرجة عالية على العبارة "تقييم الأداء البنكي هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا للوقوف على الانحرافات"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الثانية أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 22.200 أكبر من كاي الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.33 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة " تتجسد مكونات الأداء البنكي الجيد أو الفعال في المزج بين الفعالية والكفاءة"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الثالثة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 32.000 أكبر من كاي الجدولة 9.488 عند درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.13

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك الطارف-

والوسط الفرضي للعينه 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية جدا على العبارة "الأداء البنكي يتصف بالتعدد والتنوع المستمر والمتزايد"؛

● مستوى دلالة الاختبار للعبارة الرابعة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 12.050 أكبر من كاي الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.38 والوسط الفرضي للعينه 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة "يمنح تقييم الأداء للبنوك صورة شاملة عن مستوي الكفاءة إذ يمثل وسيلة لتحقيق غاية محددة وليس هدفا نهائيا"؛

● مستوى دلالة الاختبار للعبارة الخامسة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 30.250 أكبر من كاي الجدولة 9.488 عند درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.1 والوسط الفرضي للعينه 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية جدا على العبارة "الانطباع الشخصي والتحيز الشخصي صفتان يخطئان المقيم للأداء البنكي إذا ما اتصف بهما"؛

● مستوى دلالة الاختبار للعبارة السادسة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 32.000 أكبر من كاي الجدولة عند 9.488 درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.12 والوسط الفرضي للعينه 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة "تكمن أهمية تقييم أداء البنك بتشخيص مشكلات البنك لحلها وتعامل مع مواطن القوة والضعف"؛

● مستوى دلالة الاختبار للعبارة السابعة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 20.400 أكبر من كاي الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.23 والوسط الفرضي للعينه 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة "عملية تقييم الأداء البنكي تعطي إمكانية تعظيم الربحية والتحكم في التكاليف"؛

● مستوى دلالة الاختبار للعبارة الثامنة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 23.750 أكبر من كاي الجدولة 9.488 عند درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4 والوسط الفرضي للعينه 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة "تنقسم مؤشرات تقييم الأداء البنكي بين مؤشرات تستند على سلوكيات الموظفين مع الزبائن كحسن الاستقبال ومؤشرات رقمية مالية تستند على نتائج الممارسات الوظيفية كنسبة الربحية"؛

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك الطارف-

- مستوى دلالة الاختبار لجميع عبارات المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة أكبر من كاي الجدولة 9.488 عند درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط عبارات المحور الأول 4.2 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية.

من خلال ما سبق، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع عبارات المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى تدل على درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى 4.2 بانحراف معياري 0.57 وبوزن نسبي 0.84، كما أن قيمة كاي تربيع لجميع عبارات المحور الأول أكبر من كاي الجدولة ومستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط جميع العبارات المكونة للمحور الأول والوسط الفرضي لصالح الموافقين وبدرجة عالية، ومنه:

يتم قبول فرضية الدراسة الأولى التي تنص:

"أهمية تقييم الأداء البنكي عند مستوى الثقة 95%".

2/ تحليل بيانات فرضية الدراسة الثانية: تأثير آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي.

الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثانية:

جدول رقم (3-12) : الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الثانية

الرتبة	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات					الرقم	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
6	0.85	عالية جدا	0.84	4.25	17	18	4	0	1	الحكومة المصرفية قادرة على تقديم نصائح قد تخرج البنك من الأزمة التي ستحدث	09
					42.5	45	10	0	2.5		
1	0.87	عالية جدا	0.66	4.35	18	18	4	0	0	الحكومة المصرفية تجعل البنوك أكثر تنظيما مما يزيد من ثقة المساهمين ما يدفعهم لوضع ثروتهم لدى البنوك	10
					45	45	10	0	0		
1	0.87	عالية جدا	0.66	4.35	18	18	4	0	0	الاستراتيجيات السليمة للحكومة المصرفية تزيد من العائد على الاستثمارات	11
					45	45	10	0	0		
8	0.826	عالية	0.97	4.13	16	17	4	2	1	الحكومة المصرفية تسمح بمراجعة نظام الرقابة الداخلي وتؤكد من فعاليته وصحته وهذا بواسطة لجنة التدقيق	12
					40	42.5	10	5	2.5		
5	0.852	عالية جدا	0.84	4.26	18	16	4	2	0	آليات الحكومة المصرفية تحسن أداء البنوك وظيفيا وإداريا وماليا	13
					45	40	10	5	0		

2	0.866	عالية	0.80	4.33	20	14	5	1	0	في ظل الحوكمة المصرفية يحمي كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الخارجي ولجنة المخاطر رأس المال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال	14
		جدا			50	35	12.5	2.5	0		
4	0.856	عالية	0.88	4.28	20	13	5	2	0	لجنة تعيينات تضمن حصول البنك على أفضل المرشحين المؤهلين ذو المهارات العالية	15
		جدا			50	32.5	12.5	5	0		
9	0.814	عالية	1.02	4.07	15	18	4	1	2	الحوكمة المصرفية تمكن من زيادة فرص الوصول إلى مصادر تمويل خارجية مما يبعد خطر الإفلاس	16
		جدا			37.5	45	10	2.5	5		
3	0.864	عالية	0.69	4.32	18	17	5	0	0	تأكد الحوكمة من مدى امتلاك الموظفين في مجموعة العمل للمعرفة والمهارة وأخلاقيات الأداء البنكي الجيد	17
		جدا			45	42.5	12.5	0	0		
7	0.84	عالية	0.94	4.2	19	13	5	3	0	وضعت لجنة بازل توجهات للممارسة السريعة لحوكمة في الجهاز المصرفي لتسريع ممارسات الإدارة السليمة للبنوك	18
		جدا			47.5	32.5	12.5	7.5	0		
	0.86	عالية جدا	0.53	4.3						جميع عبارات المحور	

المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك الطارف-

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يلاحظ من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الثانية بمستوى موافقة مرتفع حيث حققت جميع العبارات متوسط عام مقداره 4.3 وانحراف معياري 0.53 ووزن نسبي مقداره 86%؛
- يتضح من الجدول أن العبارة العاشرة التي توضح أن "الحوكمة المصرفية تجعل البنوك أكثر تنظيماً مما يزيد من ثقة المساهمين ما يدفعهم لوضع ثروتهم لدى البنوك"، حققت أعلى وزن نسبي بـ 87%، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة 4.35 وانحراف معياري 0.66، تليها كل من العبارة الرابعة عشر بوزن نسبي 86.6%.

كما يتضح من الجدول أن العبارة السادسة عشر "الحوكمة المصرفية تمكن من زيادة فرص الوصول إلى مصادر تمويل خارجية مما يبعد خطر الإفلاس" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.07 وانحراف معياري 1.02 ووزن نسبي 81.4%.

- استخدام اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة

تم استخدام في اختبار فرضيات الدراسة اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق أو كما يسمى اختبار حسن المطابقة أو التوافق، وذلك لإيجاد الفروق المعنوية بين متوسطات الإجابة، حيث تم إخضاع الفرضيات لهذا الاختبار من أجل معرفة إذا تجاوز متوسط الإجابات وسط الموافقة الفرضي (3) بشكل دال إحصائياً أم لا.

وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات التي تقيس المحور الأول والذي يعبر عن

الفرضية الثانية:

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك الطارف-

جدول رقم (3-13): اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات محور الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
09	الحكومة المصرفية قادرة على تقديم نصائح قد تخرج البنك من الأزمة التي ستحدث	23,000 ^b	3	0.000
10	الحكومة المصرفية تجعل البنوك أكثر تنظيماً مما يزيد من ثقة المساهمين ما يدفعهم لوضع ثرواتهم لدى البنوك	9,800 ^c	2	0.007
11	الاستراتيجيات السليمة للحكومة المصرفية تزيد من العائد على الاستثمارات	9,800 ^c	2	0.007
12	الحكومة المصرفية تسمح بمراجعة نظام الرقابة الداخلي وتؤكد من فعاليته وصحته وهذا بواسطة لجنة التدقيق	30,750 ^a	4	0.000
13	آليات الحكومة المصرفية تحسن أداء البنوك وظيفياً وإدارياً ومالياً	20,000 ^b	3	0.000
14	في ظل الحكومة المصرفية يحمي كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الخارجي ولجنة المخاطر رأس المال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال	22,200 ^b	3	0.000
15	لجنة تعيينات تضمن حصول البنك على أفضل المرشحين المؤهلين ذو المهارات العالية	19,800 ^b	3	0.000
16	الحكومة المصرفية تمكن من زيادة فرص الوصول إلى مصادر تمويل خارجية مما يبعد خطر الإفلاس	31,250 ^a	4	0.000
17	تأكد الحكومة من مدى امتلاك الموظفين في مجموعة العمل للمعرفة والمهارة وأخلاقيات الأداء البنكي الجيد	7,850 ^c	2	0.020
18	وضعت لجنة بازل توجهات للممارسة السريعة لحكومة في الجهاز المصرفي لتسريع ممارسات الإدارة السليمة للبنوك	16,400 ^b	3	0.001
0.035	جميع عبارات المحور	190.85	4	0.035

المصدر : من إعداد الطلبة

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك الطارف-

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- مستوى دلالة الاختبار للعبارة التاسعة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 23.000 أكبر من كاي الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.25 والوسط الفرضي للدراسة العينة 3 لصالح الموافقين وبدرجة عالية على العبارة "الحوكمة المصرفية قادرة على تقديم نصائح قد تخرج البنك من الأزمة التي ستحدث"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة العاشرة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 9.800 أكبر من كاي الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.35 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة "الحوكمة المصرفية تجعل البنوك أكثر تنظيماً مما يزيد من ثقة المساهمين ما يدفعهم لوضع ثروتهم لدى البنوك"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الحادية عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 9.800 أكبر من كاي الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.35 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية جداً على العبارة "الاستراتيجيات السليمة للحوكمة المصرفية تزيد من العائد على الاستثمارات"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الاثني عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 30.750 أكبر من كاي الجدولة 9.488 عند درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.13 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة "الحوكمة المصرفية تسمح بمراجعة نظام الرقابة الداخلي وتؤكد من فعاليته وصحته وهذا بواسطة لجنة التدقيق"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الثالثة عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 20.000 أكبر من كاي الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.26 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية جداً على العبارة "آليات الحوكمة المصرفية تحسن أداء البنوك وظيفياً وإدارياً ومالياً"؛

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك الطارف-

- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الرابعة عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 22.200 أكبر من كاي الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.33 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة "في ظل الحوكمة المصرفية يحمي كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الخارجي ولجنة المخاطر رأس المال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الخامسة عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 19.800 أكبر من كاي الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.28 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة "لجنة تعيينات تضمن حصول البنك على أفضل المرشحين المؤهلين ذو المهارات العالية"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة السادسة عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 31.250 أكبر من كاي الجدولة 9.488 عند درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.07 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية جدا على العبارة "الحوكمة المصرفية تمكن من زيادة فرص الوصول إلى مصادر تمويل خارجية مما يبعد خطر الإفلاس"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة السابعة عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 7.850 أكبر من كاي الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.32 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة "تأكد الحوكمة من مدى امتلاك الموظفين في مجموعة العمل للمعرفة والمهارة وأخلاقيات الأداء البنكي الجيد"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الثامنة عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 16.400 أكبر من كاي الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.2 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية على العبارة "وضعت لجنة بازل توجهات للممارسة السريعة لحوكمة في الجهاز المصرفي لتسريع ممارسات الإدارة السليمة للبنوك"؛

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك الطارف-

- مستوى دلالة الاختبار لجميع عبارات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الأولى أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة أكبر من كاي الجدولة 9.488 عند درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط عبارات المحور الثاني 4.3 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية.

من خلال ما سبق، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع عبارات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية تدل على درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية 4.3 بانحراف معياري 0.53 وبوزن نسبي 0.86، كما أن قيمة كاي تربيع لجميع عبارات المحور الثاني أكبر من كاي الجدولة ومستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط جميع العبارات المكونة للمحور الثاني والوسط الفرضي لصالح الموافقين وبدرجة عالية، ومنه:

يتم قبول فرضية الدراسة الثانية التي تنص:

"تأثير آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي عند مستوى الثقة 95%".

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك الطارف-

خلاصة الفصل :

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عن طريق استجواب أفراد العينة، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب إحصائية ملائمة حيث كانت النتيجة كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى، يتضح أن مستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط جميع العبارات المكونة للمحور الأول والوسط الفرضي لصالح الموافقين وبدرجة عالية، ومنه يتم قبول الفرضية الأولى عند مستوى ثقة 95% والتي تنص على "أهمية تقييم الأداء البنكي".

بالنسبة للفرضية الثانية، يتضح أن مستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط جميع العبارات المكونة للمحور الثاني والوسط الفرضي لصالح الموافقين وبدرجة عالية، ومنه يتم قبول الفرضية الثانية عند مستوى ثقة 95% والتي تنص على "تأثير آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي".

خاتمة

حاولنا من خلال دارستنا لموضوع دور آليات الحوكمة في تحسين أداء البنوك دراسة حالة صندوق التوفير والاحتياط وكالة الطارف - CNAP إلى الإجابة عن الإشكالية المتمثلة في ما هو دور آليات الحوكمة في تحسين أداء البنوك وذلك من خلال ثلاثة فصول فصلين نظريين الأول عن آليات الحوكمة المصرفية والثاني عن تقييم الأداء البنكي ودور الحوكمة في تحسين الأداء في الفصل الثالث وتمت دراسة حالة على مستوى وكالة الطارف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك CNAP. ويمكننا القول أنه نتيجة للأزمات التي وجهتها البنوك وسعيها لأيجاد حلول أصبحت الحوكمة في البنوك من المسائل الشائعة والأكثر بروزا على مستوى اقتصاديات العالمي بصفة عامة وعلى المستوى الدولي بصفة خاصة، وهذا راجع لارتفاع ضرورة تحسس الأداء البنكي نظرا لاستجابته لتأثر بجميع المتغيرات وانتشار ثقافة الحوكمة البنكية في العالم.

نتائج اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم الوصول إلى نتائج حولها من خلال الدراسات النظرية والتطبيقية لبحثنا كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** إن القيام بعملية التقييم الأداء البنكي عملية ضرورية إلزامية تحدد مستوي ومدى الانجاز بما يعبر عن النتائج والأهداف المرغوب تحقيقها للبنوك.
- وهي عبارة عن فرضية محققة من خلال الدراسة الميدانية، فلقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية أنه "يمنح تقييم الأداء للبنوك صورة شاملة عن مستوى الكفاءة إذ يمثل وسيلة لتحقيق غاية محددة وليس هدفا نهائيا".
- فعملية التقييم تعرف علي مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك وبالتالي تحدد الانحرافات ومسبباتها وكيفية معالجتها والحد منها في فترة قادمة وعدم القيام بالعملية في ظل تقلبات الاقتصادية قد يؤدي إلى إفلاس البنك لذلك يعتبر تقييم الأداء من الأدوات التي يستند عليها في صياغة واتخاذ القرارات السليمة، وقد لمسنا هذا عند تطرقنا لمختلف جوانب تقييم الأداء البنكي من تعاريف وأبعاد وأهداف ومراحل للعملية حيث برز لنا مدى أهمية تقييم الأداء البنكي، ضمن عرضنا في الجانب النظري محتوى في الفصل الثاني.
- **الفرضية الثانية:** تساهم الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي من خلال الممارسة السليمة لآلياتها، كمجلس الإدارة ولجان التدقيق، لجنة التعيين، لجنة المكافئة.. الخ، ما يؤدي إلى سلامة النظام البنكي.

وهي عبارة عن فرضية محققة من خلال الدراسة الميدانية، فلقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن "الحوكمة المصرفية تجعل البنوك أكثر تنظيماً مما يزيد من ثقة المساهمين ما يدفعهم لوضع ثروتهم لدى البنوك". فالحوكمة المصرفية تساهم في تحسين الأداء البنكي من خلال تفعيل آليتها وتطبيقها بالمستوي المطلوب، وأن البنوك تطبق الحوكمة المصرفية نظراً لإجابات الموظفين الذين يعملون في بنك CNAP التي تعتبر محل الدراسة بنسبة مستوي ثقة 95% والتي كانت موافق على كامل مساهمات آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي من خلال الممارسات السليمة لآليتها الداخلية والخارجية على مستوي البنك .

- للحوكمة المصرفية دور فعال في تعزيز أداء البنوك سواء مالياً أو إدارياً وأيضاً للتأمين من المخاطر نتيجة انعكاس لتطبيق مضمون الحوكمة من شفافية ومسؤولية ودور ومهام مجلس الإدارة والرقابة والتدقيق... الخ، وهو ما عرضناه في دراستنا النظرية.

التوصيات الدراسة:

- ✓ أن تتم وظيفة التدقيق بنوعيتها من قبل أطراف متخصصة تتوفر لديهم الخبرة اللازمة من أجل ضمان أدائها بمستوي يحقق الرضا لأصحاب المصالح.
- تنمية قدرة المدقق الداخلي من خلال دورات تدريبية ونشرات علمية لغرض تجسيد عمل الحوكمة المصرفية للمدققين من تعزيز مهارتهم وقدراتهم على تحديد ومراقبة وقياس الأداء.
- نظراً لأهمية الحوكمة المصرفية فإنه من المستوجب وضع مرجعيات قانونية للاستفادة منها ومن تجارب الدول السبابة في هذا المجال.
- ✓ حوكمة البنوك هي الطريقة التي تدار بها أعمال البنك من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وأصحاب المصلحة لتحقيق أهداف البنك وحماية مصالح المودعين والمساهمين.
- ✓ العمل على مراجعة النصوص التشريعية والتنظيمية للبنوك بصفة دورية حتى تتكيف مع المستجدات التي قد تطرأ على المحيط المصرفي وطنياً أو عالمياً.
- ✓ الحرص على الشفافية من خلال القوانين المستجدة على العمل البنكي لتأكد من احترام البنوك لجميع المعايير من تدقيق ومكافئة ومراجعة... الخ لإبعاد أي تجاوزات سواء من طرف المودعين أو الموظفين أو المساهمين.
- ✓ نظراً لأهمية آلية مجلس الإدارة في تحسين الحوكمة المصرفية لأداء البنوك فإنه إصلاحه وزيادة فعاليته بتنظيم دورات تكوينية إلزامية من أجل اكتساب أعضائه الخبرة والمهارة اللازمة لجعله ذو فعالية عالية.

آفاق الدراسة:

إن الأهمية التي يكتسبها هذا البحث تجعل منه بحثاً مفتوحاً لدراسات أحر أكثر تفصيلاً وتعمقاً في المستقبل تعمل على إكمال وإثراء مختلف جوانبه الجديدة بالدراسة فيما يلي:

- مدى مساهمة جهود الأنظمة المصرفية لتعميم إرساء آليات الحوكمة المصرفية على جميع البنوك .
- تطوير آليات الحوكمة المصرفية لرفع إنتاجية (ماليا ووظيفيا) البنوك.
- استفادة الحوكمة المصرفية التجارية من الحوكمة المصرفية الإسلامية.
- دور البنك المركزي في تطبيق آليات الحوكمة في النظام المصرفي (البنوك).
- تأثير أداء المودعين للبنوك بالأزمات مقارنة بمعالجة آليات الحوكمة المصرفية للأزمات.
- تقييم الأداء للبنوك الجزائري.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا/ الكتب:

1. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، الورق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
3. السعيد فرحات جمعية، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000.
4. سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
5. السيسي صلاح الدين حسن، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، ط01، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، 1998.
6. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم-المبادئ-التجارب-تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
7. عبد الحسين توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر ، 1998.
8. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005 .
9. علا نعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، 2009 .
10. علاء فرحان، إيمان شيجان مشهاني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، ط01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
11. محسن احمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005 .
12. محمد أحمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات مابين التمويل والتدقيق الداخلي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2020.

13. مزنان فهد نصر حمود، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

14. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء، عمان، 2013.

ثانيا/ المجالات والدورات العلمية:

15. براهيم زرزوز، دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالشركات الصناعية- دراسة حالة شركات مناجم الفسفات تبسة، الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017.

16. تسيير زاهر، الحوكمة المؤسسية في الحد من الفساد الإداري والمالي في المصارف- دراسة لآراء عينة موظفي المصارف الخاصة في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 36، العدد 04، 2014.

17. حارث عامر، حسن صربي، الرقابة الداخلية في شركات المساهمة مهامها في الإشراف على أعمال مجلس الإدارة في ظل قواعد الحوكمة، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، العدد 03، المجلد 01، 2015.

18. الحيزان فهد، تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة-دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد70، 2008.

19. خيثر الخادم، لزرقي محمد، مبادئ حوكمة المؤسسات ودورها في تفعيل المؤسسات الاجتماعية، مجلة أوراق الاقتصادية، المجلد04، العدد 2، ديسمبر 2020.

20. الزحيم، علاء جميل، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2015.

21. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد01، العدد01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

22. الطيب لحيلح، ريم عموري، الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الخلفة، العدد الثالث، 2016.
23. علاء الدين مساعد يوسف عمرو، الجيلي محمد الحسن بابكر، دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي بالمصارف السودانية، ملخص دراسة ميدانية، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، قسم المحاسبة المالية، جامعة البطانة، السودان، 2019.
24. علي محبوب، علي سنوسي، واقع الصيرفة الالكترونية في البنوك التجارية مصرف السلام الجزائر، مجلة الإشعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2022.
25. محمول نعمان، سراج موصو، تقييم الأداء للبنوك التجارية- دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة 2013-2018، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر، 2019.
26. ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 11 مارس 2009.
27. هاني جودت السويركي، أثر آليات الحوكمة في القيمة السوقية للشركات -دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2021.
- ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية :
28. الأغا عماد، دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2018.
29. آيت عكاش سمير، تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013/2012.
30. إيناس ناصر عكله، أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية)، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2010.

31. بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2012.
32. بني عطا، محمود يوسف، خصائص مجلس الإدارة وأثرها على الأداء المالي- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة جرش، 2019 .
33. بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2011.
34. جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر 2009، 2010.
35. الخزامي، مقترح لحوكمة الشركات الممولة ذاتيا وانعكاسها على مهنة التدقيق الخارجي في العراق، بحث مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2008.
36. خليل خالد، دور الحوكمة البنكية في تحسين أداء البنوك التجارية العمومية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، سنة 2021.
37. دغوش العطرة، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة بسكرة، 2016/2017.
38. رنا مصطفى دياب، واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين-دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
39. سلام مريم ، أثر التكنولوجيا المالية على الأداء البنكي -دراسة حالة بعض البنوك العمومية وكالات أم البواقي (BADR, BEA, BNA, CNEP)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي، كمية العموم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2020/2021.
40. سمية عبد الحق، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية كنقود، كلية العلوم الاقتصادية كالتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017.

41. سناء مسعودي، تقييم أداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك، جامعة الوادي، 2015.
42. شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010 .
43. عاصي أمارة محمد يحيى، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2017.
44. فقيه محمد، كروشة عبد القادر، واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة بنكية، جامعة الطاهر مولاي سعيد، النعامة، 2017-2018.
45. فقيه محمد، وكروشة عبد القادر، واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة بنكية، جامعة الطاهر مولاي سعيد، ولاية النعامة، 2017-2018.
46. ماهر، عمار كاظم، تقييم الأداء المالي لعينة من المصارف الأهل في العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2017.
47. مرابط نسيمه، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة ماستر، في العلوم التسيير جامعة أم البواقي، 2016.
48. منار حنينة، المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتطبيقاتها في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة قسنطينة، 2014 .
49. المومني، هبة سالم، أثر حوكمة الشركات على أداء البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2018.
50. موهوبي لمياء، تقييم أداء البنوك التجارية، دراسة حالة بنك خليج الجزائر AGB في الفترة ما بين 2012 2016، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة يحيى فارس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، المدية، 2017-2018.

51. نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسة علي تحسين أداء البنوك، أطروحة دكتوراه، نخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

رابعا /المؤتمرات والملتقيات العلمية:

52. بروشين الدين، دهيمي جابر، دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 2012.

53. العياشي عجلان، ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر، بحوث وأوراق الملتقى الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطف، 2003.

خامسا/ مواقع الانترنت الرسمية :

54. <https://www.alkutubcafe.com/book/YhHCRz.htm>

55. <https://www.Arablawinlo.com>

56. <https://www.dspace.univ-ourgla.dz>

ملاحق

ملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة
01	بوزيدة نعيمة	أستاذ محاضر -ب-
02	فؤاد بن حو	أستاذ محاضر -أ-

ملحق رقم (2): استمارة الاستبيان

القسم الأول: المعلومات الخاصة بالمستجوبين

يرجى الإجابة عن ما يلي بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة الاختيار المناسب.

الاختيارات				موصفات العينة
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس
<input type="checkbox"/>	شهادة أخرى	<input type="checkbox"/>	ليسانس	الدرجة العلمية
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	5 سنوات أو أقل	الخبرة المهنية
<input type="checkbox"/>	16 فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات	
<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15	<input type="checkbox"/>	ماستر	

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

تفضلوا بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرکم أمام كل عبارة .

المحور الأول: أهمية تقييم الأداء البنكي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقييم الأداء البنكي هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا للوقوف على الانحرافات					
02	تتجسد مكونات الأداء البنكي الجيد أو الفعال في المزج بين الفعالية والكفاءة					
03	الأداء البنكي يتصف بالتعقد والتنوع المستمر والمتزايد					
04	يمنح تقييم الأداء للبنوك صورة شاملة عن مستوى الكفاءة إذ يمثل وسيلة لتحقيق غاية محددة وليس هدفا نهائيا					

					05	الانطباع الشخصي والتحيز الشخصي صفتان يحظان المقيم للأداء البنكي إذا ما اتصف بهما
					06	تكمُن أهمية تقييم أداء البنك بتشخيص مشكلات البنك لحلها وتعامل مع مواطن القوة والضعف
					07	عملية تقييم الأداء البنكي تعطي إمكانية تعظيم الربحية والتحكم في التكاليف
					08	تنقسم مؤشرات تقييم الأداء البنكي بين مؤشرات تستند على سلوكيات الموظفين مع الزبائن كحسّن الاستقبال ومؤشرات رقمية مالية تستند على نتائج الممارسات الوظيفية كنسبة الربحية

المحور الأول : تأثير آليات الحوكمة المصرفية على الأداء البنكي

الرقم	العبارات	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	الحوكمة المصرفية قادرة على تقديم نصائح قد تخرج البنك من الأزمة التي ستحدث					
10	الحوكمة المصرفية تجعل البنوك أكثر تنظيماً مما يزيد من ثقة المساهمين ما يدفعهم لوضع ثرواتهم لدى البنوك					
11	الاستراتيجيات السليمة للحوكمة المصرفية تزيد من العائد علي الاستثمارات					
12	الحوكمة المصرفية تسمح بمراجعة نظام الرقابة الداخلي وتؤكد من فعاليته وصحته وهذا بواسطة لجنة التدقيق					
13	آليات الحوكمة المصرفية تحسّن أداء البنوك وظيفياً وإدارياً ومالياً					
14	في ظل الحوكمة المصرفية يحمي كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الخارجي ولجنة المخاطر رأس المال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال					
15	لجنة تعيينات تضمن حصول البنك على أفضل المرشحين المؤهلين ذو المهارات العالية					
16	الحوكمة المصرفية تمكن من زيادة فرص الوصول إلى مصادر تمويل خارجية مما يبعد خطر الإفلاس					
17	تؤكد الحوكمة من مدى امتلاك الموظفين في مجموعة العمل للمعرفة والمهارة وأخلاقيات الأداء البنكي الجيد					
18	وضعت لجنة بازل توجهات للممارسة السريعة لحوكمة في الجهاز المصرفي لتسريع ممارسات الإدارة السليمة للبنوك					

الملحق رقم (3): مخرجات برنامج SPSS

قياس ثبات الاستبيان الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	18

المصدر : مخرجات برنامج spss-19

قياس ثبات الاستبيان للمحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	8

المصدر : مخرجات برنامج spss-19

قياس ثبات الاستبيان للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	10

المصدر: مخرجات برنامج spss-19

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid ذكر	20	50,0	50,0	50,0
e انثى	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات برنامج spss-19

توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	12	30,0	30,0	30,0
e	13	32,5	32,5	62,5
ليسانس	15	37,5	37,5	100,0
ماستر				
شهادة اخرى				
Total	40	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات برنامج spss-19

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	5 سنوات او اقل	8	20,0	20,0
	من 6 الى 10 سنوات	19	47,5	67,5
	من 11 الى 15 سنة	6	15,0	82,5
	16 سنة فاكثر	7	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

المصدر : مخرجات برنامج spss-19

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

Statistiques

	Q1	Q2	Q3	Q4
N Valide	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4,2000	4,3250	4,1250	4,3750
Médiane	4,0000	4,5000	4,0000	4,0000
Ecart-type	,91147	,79703	,91111	,62788
Minimum	1,00	2,00	1,00	3,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

	Q5.	Q6	Q7	Q8
N Valide	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4,1000	4,1250	4,2250	4,0000
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart-type	1,08131	,91111	,86194	1,13228
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00

المصدر : مخرجات برنامج spss-19

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

Statistiques

		.Q9	Q10	Q11	Q12
N	Valide	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4,2500	4,3500	4,3500	4,1250
	Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	Ecart-type	,83972	,66216	,66216	,96576
	Minimum	1,00	3,00	3,00	1,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		Q13	Q14	Q15	Q16.
N	Valide	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4,2500	4,3250	4,2750	4,0750
	Médiane	4,0000	4,5000	4,5000	4,0000
	Ecart-type	,83972	,79703	,87669	1,02250
	Minimum	2,00	2,00	2,00	1,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

	Q17	Q18
N Valide	40	40
Manquante	0	0
Moyenne	4,3250	4,2000
Médiane	4,0000	4,0000
Ecart-type	,69384	,93918
Minimum	3,00	2,00
Maximum	5,00	5,00

المصدر : مخرجات برنامج spss-19

اختبار الكاي التربيعي

Test

	.Q1	Q2	Q3	Q4
Khi-deux	34,500 ^a	22,200 ^b	32,000 ^a	12,050 ^c
Ddl	4	3	4	2
Signification asymptotique	,000	,000	,000	,002

Test

	. Q5	. Q6	Q7	Q8
Khi-deux	30,250 ^a	32,000 ^a	20,400 ^b	23,750 ^a
Ddl	4	4	3	4
Signification asymptotique	,000	,000	,000	,000

Test

	Q9	Q10	Q11	Q12
Khi-deux	23,000 ^b	9,800 ^c	9,800 ^c	30,750 ^a
Ddl	3	2	2	4
Signification asymptotique	,000	,007	,007	,000

Test

	Q13	Q14	Q15	Q16
Khi-deux	20,000 ^b	22,200 ^b	19,800 ^b	31,250 ^a
ddl	3	3	3	4
Signification asymptotique	,000	,000	,000	,000

Test

	Q17	.Q18
Khi-deux	7,850 ^c	16,400 ^b
ddl	2	3
Signification asymptotique	,020	,001