

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية : 2019/2018

الرقم التسلسلي:.....

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك

دراسة عينة من البنوك

لولاية الطارف

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

- تحت إشراف:

الاستاذ: قرقاد عادل

من إعداد الطالب:

لوط محمد أمين

الآية الكرّيمة

بسم الله الرحمن الرحيم

{ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا * }

رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ
قَبْلِنَا *

رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا
وَارْحَمْنَا *

أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ {

صدق الله العظيم

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي تلعبه الحوكمة ومبادئها (الإطار الفعال، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، التدقيق الداخلي، مجلس الإدارة، وإدارة المخاطر) مجتمعة ومنفردة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك العمومية المبحوثة بما يتلاءم والأسواق التي تتواجد فيها.

وعليه فقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (40) إطارا وموظفا عاملا بثلاثة بنوك عمومية لولاية الطارف، وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التنمية المحلية (BDL)، وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية، وتم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتحليل بيانات الدراسة.

وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الإقتراحات المهمة وأبرزها ضرورة تبني البنوك الجزائرية للحوكمة البنكية بجميع مبادئها وآلياتها، التي نصت عليها توصيات لجنة بازل للرقابة البنكية، وتفعيل أكبر لدور المساهمين وأصحاب المصالح. بالإضافة إلى العمل على تحسين الإفصاح والشفافية وإدارة المخاطر مع مواصلة الإهتمام بالتدقيق الداخلي ومجلس الإدارة داخل البنوك العمومية، بما ينعكس إيجابا على تطبيق الحوكمة بهذه البنوك، وبالتالي تعزيز أكبر لميزتها التنافسية.

– الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مبادئ الحوكمة، الميزة التنافسية البنكية.

Résumé

Cette étude vise à identifier et diagnostiquer le rôle que joue la gouvernance et ses principes (le cadre efficace, divulgation et transparence, parties prenantes, conseil d'administration et la gestion des risques) collectivement et individuellement pour promouvoir un avantage concurrentiel des banques publiques cotées en bourse d'une manière compatible avec les marchés sur lesquels ils se trouvent.

Cette étude regroupe un sondage des points de vue d'une manière aléatoire, qui se compose de 40 cadre et agent dans trois banques publique dans la wilaya d'El Tarf: Banque agricole de développement rural (BADR), la banque nationale algérienne (BNA), banque de développement local (BDL).Ce questionnaire a été utilisé dans l'étude de terrain et a été conçu selon l'échelle du cinquième « Leckert » et a utilisé diverses méthodes statistiques pour analyser les données de l'étude .

Cette étude est conclu à un ensemble de proposition importantes, parmi lesquelles l'adoption des banques algériennes aux gouvernance bancaire, ses principes et ses mécanismes conformément aux recommandations du comité de Bale sur le contrôle bancaire et une plus grande activation du rôle des actionnaires et des parties prenantes, en plus d'amélioré la divulgation, la transparence, et la gestion des risques, en effet continuer à se concentrer sur l'audit interne et le conseil d'administration au sein des banques et renforcer ainsi leur avantages concurrentiel.

- Mots-clés : la gouvernance –les principes de la gouvernance - avantage concurrentiel des banques.

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لنعمة الإسلام والصلاة والسلام على معلم البشرية،
وهاديننا إلى طريق العلم والإيمان.

أهدي ثمرة جهدي إلى العطاء الذي يفيض بلا حدود
إلى رمز يجسد الكفاءة والخلود رمز العطاء و الحب، إلى أعذب و أرق كلمة في الكون
إلى من أروضتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع البياض
"أمي" الغالية أطل الله بعمرها.

إلى من جزع الكأس فارغا ليستفيض قطرة حب ومن كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة،
من حمى الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى روح "أبي" الغالي رحمة الله عليه الذي كم تمنى أن يراني في هذه الوضعية
متخرجاً حاملاً للشهادة لكن الأقدار غيبته على هذه اللحظة.

إلى إختوتي الأعراء "ياسين"، "طارق"، "حياة"، "شيماء" حفظهم الله
والأخت الثالثة زوجة الأخ "عليه"
إلى شمعة البيت الكتكوتة "أسيل"

إلى ينباع الحب ومنديل الذكريات إلى أصدقائي ورفقاء دربي من سرت معهم في السراء والضراء
من أمضيت معهم أجمل أوقات وأسعد الذكريات

"محي الدين"، "خير الدين"، "صورية"، "سارة"، "أمينة"، "لمياء"

كما أهديه إلى كل من يمزج بين العلم والأخلاق: أساتذتي طوال المشوار الجامعي
وخاصة الأستاذ المشرف على إعداد هذه المذكرة "قرقاد عادل"

والأستاذة والأخت "تحري صبيحة" التي لم تبخل بتوجيهاتها

وإرشاداتها ومساعداتها طوال المسار الجامعي

الأساتذة الأعراء: "حجام العربي"، "عبيدات سارة"، "لعشوري نوال"،

"بوزيدة نعيمة"، "العابد برينيس شريفة"

واليك أنت الذي
تتصفح مذكرتي الآن.

محمد أمين

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمده حمدا كثيرا طيبا
مبارك فيه على أن وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع.
أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف "قرقاد عادل"
على ما قدمه لي من نصائح وتشجيع وإرشادات وتوجيهات
فكان لي خير عون و سند في إنجاز هذه المذكرة.
كما أتوجه بالشكر إلى كل من رافقني خلال دراستي الجامعية
من زملاء وزميلات، أصدقاء وصديقات
وأیضا إلى أساتذتي الكرام من الابتدائي إلى الجامعة
الذين لم يبخلوا يوما بمقدار ذرة من علم
دون تعب أو كلل
إلى جميع أفراد الأسرة الجامعية: طلبة، أساتذة إداريين وموظفين
كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد
إلى كل هؤلاء أسمى معاني الشكر
والتقدير.

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نافعا
يستفيد منه جميع الطلبة المكرمين المقبلين على التخرج.

قائمة
الأشكال
والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(47)	إستراتيجية الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	1-2
(54)	دورة حياة الميزة التنافسية	2-2
(77)	نموذج الدراسة	1-3
(85)	توزيع العينة حسب الجنس	2-3
(87)	توزيع العينة حسب العمر	3-3
(86)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	4-3
(87)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	5-3
(95)	معامل الارتباط بيرسون	6-3

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	إستراتيجيات الميزة التنافسية	(63)
1-3	توزيع الاستبيانات حسب الوكالات البنكية	(76)
2-3	أبعاد محور الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية	(80)
3-3	محور الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية	(81)
4-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(81)
5-3	درجة أهمية المقياس	(81)
6-3	قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	(82)
7-3	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(84)
8-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(85)
9-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(86)
10-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(87)
11-3	وصف وتشخيص أبعاد الحوكمة من وجهة نظر عينة البنوك العمومية لولاية الطارف	(89)
12-3	وصف وتشخيص فقرات الميزة التنافسية لعينة البنوك العمومية بولاية الطارف	(93)
13-3	معامل الارتباط بين الإطار الفعال للحوكمة والميزة التنافسية	(96)
14-3	معامل الارتباط بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية	(97)
15-3	معامل الارتباط بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية	(98)
16-3	معامل الارتباط بين التدقيق الداخلي والميزة التنافسية	(98)

(99)	معامل الارتباط بين مجلس الإدارة والميزة التنافسية	17-3
(100)	معامل الارتباط بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية	18-3
(101)	معامل الارتباط بين الحوكمة والميزة التنافسية	19-3
(102)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإطار الفعال للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية	20-3
(103)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإطار الإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية	21-3
(104)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أصحاب المصالح على الميزة التنافسية	22-3
(105)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدقيق الداخلي على الميزة التنافسية	23-3
(106)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مجلس الإدارة على الميزة التنافسية	24-3
(107)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية	25-3
(108)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوكمة على الميزة التنافسية	26-3



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	- ملخص
(ii)	- Résumé
(iv)	- إهداء
(v)	- شكرو عرفان
(vi)	- قائمة الأشكال
(vii)	- قائمة الجداول
(ix)	- فهرس المحتويات
(1)	- المقدمة
	- الفصل الأول: مدخل عام للحوكمة البنكية
(09)	- تمهيد
(10)	المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة
(10)	المطلب الأول: نشأة الحوكمة ودوافع ظهورها
(12)	المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة وأهميتها
(13)	أولاً: مفهوم الحوكمة
(14)	ثانياً: أهمية الحوكمة
(15)	المطلب الثالث: تجارب بعض الدول في تطبيق الحوكمة
(21)	المبحث الثاني: ماهية الحوكمة البنكية
(21)	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة البنكية وأهميتها
(21)	أولاً: مفهوم الحوكمة البنكية
(22)	ثانياً: أهمية الحوكمة البنكية
(23)	المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين حوكمة المؤسسات وحوكمة البنوك
(26)	المطلب الثالث: أهداف الحوكمة البنكية ومتطلبات النموذج الجيد لها
(26)	أولاً: أهداف الحوكمة البنكية
(27)	ثانياً: متطلبات النموذج الجيد للحوكمة البنكية
(28)	المبحث الثالث: مبادئ وأطراف الحوكمة في البنوك
(28)	المطلب الأول: مبادئ الحوكمة في البنوك
(28)	أولاً: مبادئ حوكمة البنوك حسب منظمة التعاون للاقتصاد والتنمية
(28)	ثانياً: مبادئ حوكمة البنوك حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية

(36)	المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في تطبيق الحوكمة في البنوك
(37)	أولاً: الفاعلين الداخليين
(38)	ثانياً: الفاعلين الخارجيين
(39)	المطلب الثالث: أثار الحوكمة في البنوك والتحديات التي تواجه تطبيقها
(39)	أولاً: أثار الحوكمة البنكية
(40)	ثانياً: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك
(42)	- خلاصة الفصل الأول
	- الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالحوكمة البنكية
(44)	- تمهيد
(45)	المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية البنكية
(45)	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في المؤسسة وأهدافها
(45)	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
(46)	ثانياً: إستراتيجية التنافس
(47)	ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية
(48)	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية للبنوك، أهميتها وخصائصها
(48)	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية البنكية
(49)	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية البنكية
(49)	ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية البنكية
(50)	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
(50)	أولاً: التفكير الاستراتيجي
(51)	ثانياً: الإطار الوطني
(51)	ثالثاً: مدخل الموارد
(53)	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية، أنواعها، ومعايير الحكم على جودتها
(53)	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
(53)	أولاً: حجم الميزة التنافسية
(55)	ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف
(56)	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
(56)	أولاً: ميزة التكلفة الأقل
(57)	ثانياً: ميزة التميز
(58)	المطلب الثالث: معايير الميزة التنافسية البنكية، والحكم على جودتها
(58)	أولاً: معايير الميزة التنافسية البنكية

(59)	ثانيا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية للبنوك
(59)	ثالثا: الحكم على جودة الميزة التنافسية
(60)	المبحث الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك
(60)	المطلب الأول: تحقيق الميزة التنافسية في البنك، ومداخل تطويرها
(60)	أولا: تحقيق الميزة التنافسية في البنوك وكيفية تطويرها ولمحافظة عليها
(61)	ثانيا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية البنكية
(62)	ثالثا: إستراتيجية تنمية وتطوير الميزة التنافسية
(63)	رابعا: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك
(64)	المطلب الثاني: آليات الحوكمة وعلاقتها بالميزة التنافسية
(64)	أولا: مجلس الإدارة
(65)	ثانيا : التدقيق الداخلي
(65)	ثالثا: إدارة المخاطر
(66)	رابعا: الإفصاح والشفافية
(67)	خامسا: أصحاب المصالح
(68)	المطلب الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك
(69)	- خلاصة الفصل الثاني
	- الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة بنوك ولاية الطارف
(71)	- تمهيد
(72)	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
(72)	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
(72)	أولا: منهج الدراسة
(72)	ثانيا: مصادر جمع البيانات
(73)	ثالثا: حدود الدراسة
(74)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
(76)	أولا: مجتمع الدراسة
(76)	ثانيا: عينة الدراسة
(76)	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
(76)	أولا- نموذج الدراسة
(77)	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
(78)	ثالثا: وصف أداة الدراسة
(85)	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الميدانية

(83)	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة البنوك محل الدراسة
(84)	أولا- الجنس
(85)	ثانيا- العمر
(86)	ثالثا- المستوى التعليمي
(87)	رابعا- الخبرة المهنية
(89)	المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في عينة البنوك لولاية الطارف
(93)	المطلب الثالث: تحليل مستوى اهتمام عينة البنوك لولاية الطارف بتعزيز الميزة التنافسية
(94)	المبحث الثالث: المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
(95)	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الميدانية
(101)	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
(109)	- خلاصة الفصل الثالث
(111)	- خاتمة
(116)	- قائمة المراجع
(127)	قائمة الملاحق

المقدمة

إن التطورات الاقتصادية بعالم المال والأعمال التي اجتاحت العالم أواخر القرن الماضي، جعلت من هيكلية المؤسسات المصرفية وتصنيفها أمراً في غاية التقلب والصعوبة، وذلك خاصة بعد انتشار ظاهرة الفصل بين ملكية المؤسسات وإدارتها ونفوذ كبار المساهمين على الصغار منهم، مما أدى إلى ضرورة البحث عن نظم رقابية تضمن لأصحاب المصالح في هذه المؤسسات حقوقهم كاملة، وتعتمد إلى تقييد الإدارة وضبطها وتحقيق المساواة بين جميع المساهمين، وهذا عن طريق تبني مفهوم جديد يتضمن قواعد وضوابط من شأنها أن تنظم العلاقات في المؤسسات المالية أو المصرفية وهذا ما عرف بمصطلح الحوكمة.

وقد ازداد الاهتمام بهذا المصطلح وبضرورة تطبيقه إثر الأزمات المالية في أواخر التسعينات من القرن الماضي والتي مست دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، والتي أعقبها فضائح مالية وانهيارات كبيرة في العديد من الشركات المالية مثل شركة "إنرون" الأمريكية للطاقة، وشركة "ورلدكوم" للاتصالات، والتي أرجع المتابعون أسبابها إلى غياب الشفافية والمساءلة، وكذلك إلى التصرفات السيئة لمسيرى ومدراء هذه الشركات، وهو الأمر الذي كان من الممكن تجنبه لو تم الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة بهذه الشركات، لذلك تسارعت وتيرة الاهتمام بتطبيق الحوكمة، وانتقلت لتشمل المؤسسات المصرفية والبنوك، بحكم أنها مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز والتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات، وضمان تحقيق الأهداف والربحية، وهو الأمر الأساسي الذي تهدف إليه البنوك، لذلك كان من الضروري اتجاهها لتبني هذا المصطلح.

كما أن الانفتاح الكبير لأسواق المال والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام المنافسة بين البنوك فأصبح كل منها يسعى إلى التفوق والتميز بغية البقاء والاستمرار، فالتنافس يعني القدرة على التميز والسيطرة.

بالإضافة إلى أن اتسام العالم اليوم بهذه التغيرات الاقتصادية المتسارعة نتيجة الانفتاح الواسع لأسواق المال والتطور السريع للتكنولوجيا، أدى إلى زيادة التنافس الشديد بين المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة من خلال القدرة على الإبداع في مجال معين، أو التفوق في مهارة معينة، أو القدرة على الاستجابة للعملاء بما يكفل الاستمرار في العمل والنمو في ظل التنافسية الشديدة على المدى البعيد وزيادة حصته السوقية.

وفي أعقاب هذه التطورات، أصبح من الواضح أنه لا يوجد سبيل ولا مفر أمام استمرارية المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة إلا اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن لها قدرة تنافسية عالية تركز في جوهرها على مبادئ الحوكمة من خلال تعزيز الشفافية والعدالة والاستقلالية بين جميع الأطراف ذوي العلاقة بعمل البنك ونشاطه، الأمر الذي يدعم موقف البنك التنافسي ويعمل على تجنب مخاطر الانهيارات المالية سالفة الذكر.

ومما لا شك فيه، فإن الجزائر ليست بمنأى عن هذا الانشغال العالمي، فهي لا تختلف عن باقي الدول في اهتمامها بتطبيق الحوكمة بالمؤسسات الجزائرية، وبالبنوك العمومية خاصة، حيث قامت بسن مجموعة من القوانين والتشريعات بهدف المحافظة على المنظومة المصرفية، لكن هذه التجربة تعتبر مازالت في بداياتها ولا تجاري الدول الأجنبية في ظل عدم امتلاك المزايا التنافسية للعمل، وفي ظل انتشار الفساد المالي والإداري مما أدى إلى ضعف ممارسات الحوكمة، وهذا ما يتطلب من البنوك الجزائرية خلق بيئة مناسبة، وعدم التخلف عن الانضمام لهذا الركب، لمواجهة المنافسة المتزايدة داخليا وخارجيا، ولمواكبة التطورات من أجل زيادة فرص بقائها واستمرارها بدرجة أولى وتعزيز ميزتها التنافسية في سوق المال والأعمال.

لذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول مساهمة الحوكمة البنكية في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك، وبناءا على ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

أولاً: إشكالية الدراسة

ما مدى مساهمة الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك؟

يتضح من خلال هذه الإشكالية أنها تتمحور حول إشكاليتين ميدانيتين فرعيتين هما:

الإشكالية الفرعية الأولى: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تتفرع لدينا الأسئلة التالية:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإطار الفعال للحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟

5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟

6- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟

الإشكالية الفرعية الثانية: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تتفرع لدينا الأسئلة التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار الفعال للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟

- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس الإدارة على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟
- 6- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكاليات الدراسة والأسئلة الفرعية، تم اعتماد الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
 ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإطار الفعال للحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار الفعال للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس الإدارة على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تمثلت أسباب اختيار الموضوع من طرف الطالب فيما يلي:

✓ علاقة الموضوع بالتخصص.

✓ محاولة لفت الأنظار حول حوكمة البنوك ودورها الفعال في الاقتصاد.

✓ تقديم دراسة تحليلية إحصائية حول الموضوع.

رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال دور نظام الحوكمة في البنوك وأهميته في تحسين إدارتها وقيمتها الاقتصادية لاسيما في ظل التطورات والتحولات الاقتصادية التي تتسم بالسرعة وزيادة احتمالية حدوث المخاطر، وبما أن هدف البنوك هو الاستمرار والبقاء، هذا ما يفرض عليها جهود لتعزيز مركزها التنافسي وخلق مزايا تنافسية جديدة.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها:

✓ توضيح الإطار النظري الفكري للحوكمة والميزة التنافسية.

✓ تحديد طبيعة العلاقة بين الحوكمة البنكية والميزة التنافسية للبنوك.

✓ تسليط الضوء على جوانب القصور في تطبيق الحوكمة في البنوك محل الدراسة، ومن ثم

تقديم اقتراحات لتفعيل دورها وتعظيم مساهمتها في رفع تنافسية البنوك.

✓ لفت الانتباه لموضوع الحوكمة البنكية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك.

سادسا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

1- **الحدود المكانية:** عالجت هذه الدراسة الواقع العملي للحوكمة والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف، وقد اقتصرت الدراسة على ثلاثة وكالات بنكية عمومية وهي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 811 بالطارف، البنك الوطني الجزائري وكالة رقم 489 بالطارف، وبنك التنمية المحلية وكالة رقم 231 بالطارف.

2- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 10 مارس إلى 20 أبريل 2019.

3- **الحدود البشرية:** تستند الدراسة إلى آراء مجموعة من المبحوثين من الإطارات والموظفين العاملين في وكالات البنوك العمومية محل الدراسة.

سابعا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات لدراسة والتعرف على دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية ميدانيا من خلال تحليل البيانات وجمعها، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي spss للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة.

كما تم إجراء منهج المسح المكتبي في قواعد البيانات المتاحة ومراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تتعلق بالحوكمة والميزة التنافسية، وأية مراجع تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وذلك للإطلاع على الدراسات النظرية والميدانية ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة وكذلك من أجل معرفة الأسس والطرق العلمية السليمة لمعالجة هذه الدراسة.

ثامنا: الدراسات السابقة

1- دراسة فلفلي الزهرة (2010) بعنوان: "حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية: محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الحوكمة ومعاييرها ومبادئها بالبنوك، ومحاولة إيجاد الترابط بينها وبين إدارة المخاطر المصرفية، بالإضافة إلى معرفة ودراسة واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن وجود الحوكمة أمر ضروري لإيجاد نظام رقابي محكم يمكن أن يساهم في تحسين أداء البنوك من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر، وإلى ضرورة وجود جهاز تدقيق داخلي كفء لحماية حقوق المساهمين والحفاظ على الأموال وضرورة عدم اقتصار دور المدقق الخارجي في فحص إجراءات الرقابة الداخلية، بل يمتد إلى التعاون مع باقي الجهات الأخرى.

2- دراسة جمال عبيد محمد العازمي (2012) بعنوان: "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية"، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة حوكمة المؤسسات في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الكويتية، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على وجود دليل أو إطار لحوكمة المؤسسات بشكل متناسق مع أحكام القانون والالتزام به.

3- دراسة عثمان ميرة (2012) بعنوان: "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة، وإعطاء فكرة عن مدى توافر متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم الحوكمة يركز على قيم الشفافية والمساءلة والإنصاف، وأن مركز اهتمام نظرية الحوكمة هو سلوك المدير، بالإضافة إلى إثبات أن لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات أثر إيجابي كبير على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي للاقتصاد.

4- دراسة صالح محمد يزيد (2016) بعنوان: "أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة دراسة حالة صيدال خلال الفترة 2010-2015"، أطروحة دكتوراه، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات من أجل رفع تنافسية المؤسسة وتبسيط الضوء على جوانب القصر في تطبيق التدقيق الداخلي وميثاق الحكم الراشد في مؤسسة صيدال، ومن ثم تقديم اقتراحات لتفعيل دورها وتعظيم مساهمتها في رفع تنافسية المؤسسة، وقد توصل الباحث في نهاية الدراسة إلى أن وجود وظيفة التدقيق الداخلي من الدعام الرئيسية لحوكمة الشركات، وأنه يقوم بالرفع من تنافسية المؤسسة من خلال الوظائف التي يضطلع بأدائها والتي تشمل توفير المعلومات للإدارة، وتقييم سيرورة إدارة المخاطر، إضافة إلى نظام الرقابة الداخلية، كما توصل إلى وجود ارتباط قوي بين تطبيق أسس وقواعد سليمة لنظام التدقيق الداخلي ورفع تنافسية مؤسسة صيدال.

تاسعا: مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بجملة من المميزات أهمها:

- 1- مزج عنوان الدراسة بين كل من الحوكمة والميزة التنافسية البنكية، في حين يلاحظ على الدراسات السابقة التي تم التطرق لها معالجتها لأحد الموضوعين، فمعظم الدراسات السابقة ربطت الحوكمة أو الميزة التنافسية بمتغيرات أخرى، باستثناء دراسات قليلة.
- 2- عالجت هذه الدراسة إشكالية مساهمة الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك، بينما أغلب الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الحوكمة والميزة التنافسية كانت على مستوى المؤسسات أو الشركات.
- 3- تتميز الدراسة بنظرتها الشمولية لموضوع الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك، إذ أخذت بعين الاعتبار مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، ثم التطرق إلى دور الحوكمة بصفة عامة.
- 4- أغلب الدراسات السابقة هدفت إلى إبراز العلاقة بين الحوكمة والميزة التنافسية أو الأثر، بينما سعت هذه الدراسة إلى إبراز كل من العلاقة والأثر معا.
- 5- تميزت هذه الدراسة بكبر حجم مجتمع الدراسة، حيث تمت على مستوى ثلاثة بنوك عمومية، بينما اقتصر أغلب الدراسات السابقة على بنك واحد فقط.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

حددت الدراسة إطار متعدد الأبعاد (الحوكمة، الميزة التنافسية، وتعزيز الميزة التنافسية نتيجة تطبيق الحوكمة بعينة من البنوك العمومية بولاية الطارف)، الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي:

❖ **الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل مدخل للحوكمة البنكية، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية حيث تم التطرق إلى الإطار النظري للحوكمة في المبحث الأول، وفي المبحث

الثاني إلى ماهية الحوكمة البنكية أما المبحث الثالث فقد تناول مبادئ الحوكمة البنكية، الأطراف الفاعلة بها، بالإضافة إلى آثارها والتحديات التي تواجهها.

❖ **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل دور الحوكمة البنكية في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك، ومضمون هذا الفصل هو ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم الانطلاق من دراسة الإطار النظري للميزة التنافسية للبنوك في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني محددات وأنواع الميزة التنافسية، وصولاً إلى دراسة دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك في المبحث الثالث.

❖ **الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك في عينة من وكالات البنوك بولاية الطارف متمثلة في: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، وبنك التنمية المحلية، وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثاني تناول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، بينما تطرق المبحث الثالث إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

مدخل عام للحوكمة البنكية

تمهيد

تعتبر البدايات الأولى لمفهوم الحوكمة في بدايات القرن التاسع عشر على مستوى الشركات والتي كانت تهدف إلى فصل الملكية عن الإدارة، ومن ثم تطور هذا المفهوم نتيجة الفضائح والاختلاسات والتحويلات الاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد العالمي.

وكما هو الحال بالنسبة لجميع المؤسسات، كان للقطاع المصرفي نصيب من الأزمات والانهيئات التي أدت إلى زعزعة استقراره، وذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية في الصناعات المصرفية، وظهور أدوات مالية جديدة زادت من درجة وتنوع المخاطر المصرفية، مما استدعى العديد من البنوك والأنظمة المصرفية إلى تبني مصطلح الحوكمة عن طريق تطبيق مختلف القواعد واللوائح القانونية التي جاءت بها، والتي ينتج عنها إدارة رشيدة تضمن استقرار وصمود الجهاز البنكي في ظل هذه الأزمات والتحويلات، وهذا ما ساعد على زرع الثقة في كافة المتعاملين مع البنوك سواء كانوا عملاء طبيعيين أو معنويين (مؤسسات).

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الحوكمة البنكية وذلك وفقا للمباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة

المبحث الثاني: ماهية الحوكمة البنكية

المبحث الثالث: مبادئ وأطراف الحوكمة في البنوك، وآثارها

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة

تعاظم الاهتمام بمصطلح الحوكمة ومفهومه في العديد من اقتصاديات الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود الماضية، خاصة بعد الاختيارات المالية والاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول مثل دول أمريكا اللاتينية ودول آسيا في تسعينات القرن الماضي، بالإضافة إلى ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من فضائح واختيارات مالية كبرى. لهذا سيتم التطرق إلى نشأة الحوكمة ودوافع ظهورها، بالإضافة إلى مفهومها وأهميتها، مع تسليط الضوء على تجارب بعض الدول في تطبيق الحوكمة.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة ودوافع ظهورها

لم تنشأ الحوكمة بصفة عشوائية، بل كانت هناك حاجة ورغبة دفعت إليها، وأصبحت بحكم الضرورة مطلباً ملحا وأساساً لتواجد المشروعات والمؤسسات في عصر العولمة، ومن ثم تفاعلت معها جميع الكيانات الإدارية رغبة في التقدم والتفوق.

وكانت البدايات الأولى لمفهوم الحوكمة بطريقة غير مباشرة عن طريق تنبؤات "آدم سميث" سنة 1779 التي ذكرها في كتابه ثورة الأمم حيث قال "من غير المتوقع من مديري شركات المساهمة أن يشرفوا على الشركات كأن من يدير هذه الشركات هم أنفسهم أصحابها، وذلك لأن المديرين يقومون بإدارة أموال غيرهم وليس أموالهم الشخصية، ومن المتوقع أن يكون هناك إهمال بشكل أو بآخر في إدارة شؤون الشركات ومراجعة الحسابات والفساد في الحسابات".¹

بعد ذلك تطرق الباحثان (Means & Berle) سنة 1932 إلى موضوع فصل الملكية عن الإدارة والمشاكل الناجمة عنها، وتأتي آليات حوكمة المؤسسات كحل لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة.²

كما أشار كل من (Jensen & Meckling) صاحبي جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1976 لعلاقات الوكالة، حيث تم تعريفها على أنها "عقد يقوم بموجبه شخص يسمى بالموكل أو عدة أشخاص، بتفويض شخص آخر وهو الوكيل لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، وهذا يستلزم منح جانب من سلطة القرار إلى الوكيل"، كما تم الاهتمام بمفهوم حوكمة

¹ ميرة عثمان، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة لحالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع مالية بنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2012، ص 18.

² محمد رمزي جودي، "اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص 5.

المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة.¹

وفي أعقاب سنة 1985 قامت خمسة جمعيات مهنية بالولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم "لجنة تريديواي" (Tread way commission)، وبعد دراسة أجرتها هذه اللجنة لتحديد العوامل المسببة التي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الاحتياطية وإجراءات الحد منها، أصدرت في 1987 تقريرها النهائي الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.²

ومع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، وذلك خاصة بعد أزمة 1997 عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية أين أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة المؤسسات حيث أن هذه الأزمة تعتبر بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات بين منشآت الأعمال والحكومة، وكانت المشاكل العديدة التي برزت أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال والحكومة.³

بالإضافة إلى ما يعرف بفضيحة شركة إنرون (ENRON)، وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة المؤسسات بشكل عام، من بينها العديد من القرارات والتقارير الرسمية والدولية والمحلية التي تحث على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات مثل صدور قانون "ساربنز أوكسلي" (Sarbanes-Oxely) في عام 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرز قراراته أنه يجرم المسؤولين الذين يستغلون مناصبهم من أجل الثراء على حساب الأطراف الأخرى، كما أن من أهم بنوده التأكيد على المسؤولين الكبار في المؤسسة لتقديم تأكيد شرطي

¹ المعتصم بالله الغرياني، "حوكمة شركات المساهمة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 50.

² محمد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008-2013)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 3.

³ سماح سعيدي، "دور حوكمة المؤسسات في تحسين خدمات شركات التأمين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين وكالة بسكرة"، مذكرة ماجستير، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 5.

على صحة وسلامة القوائم المالية، كما تضمن أيضا التأكيد على مراجعي حسابات المؤسسة وممارسة مسؤولياتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للمؤسسة والشهادة على صحتها واعتمادها، فضلا عن ذلك فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على المؤسسات المدرجة في البورصة، كما أقدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية على وضع قواعد احترازية من خلال اتفاقية بازل 1 التي سميت بنسب "كوك"، ثم اتفاقية بازل 2 والتي سميت بنسب "ماكدونا"، صدرت في سنة 2004، وحدد آخر أجل لتطبيقها ابتداء من 2007 وذلك بهدف حماية الأموال الخاصة وتقوية السلامة المصرفية.¹

إضافة إلى ما سبق، تعتبر العوامل الآتية من أسباب الاهتمام المتزايد بحوكمة المؤسسات:²

- تحول معظم دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي؛
- ظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والإداري من خلال التلاعب والتظليل في التقارير المالية وهذا بالممارسة المالية والإدارية الخاطئة بالمؤسسة؛
- تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي؛
- تزايد رؤوس الأموال عبر الحدود؛
- زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة؛
- إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها؛
- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي؛
- تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين؛
- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة وأهميتها

تعددت المفاهيم والتعريفات التي تطرقت لمصطلح الحوكمة بين مختلف الباحثين والمنظمات الاقتصادية، كما نالت أهميتها نصيبا كبيرا من الأبحاث العلمية.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 128.

² خيرة الداوي، ربيعة بن زيد، "حوكمة البنوك الإسلامية"، الملتقى العلمي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 5.

أولاً: مفهوم الحوكمة

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح الانجليزي (Coporate governance) أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي تم الاتفاق عليها فهي: أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة.¹

يصف تقرير Cadbury (1992) الحوكمة بأنها "النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات وتعد مجالس الإدارة هي مسؤولة عن تطبيق الحوكمة في مؤسساتها، أما دور المساهمين في الحوكمة فهو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة المراجعين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه كما تشمل مسؤولية مجلس الإدارة في وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتوفير الكوادر التي تحقق هذه الأهداف، مراقبة الأداء، والإفصاح للمساهمين، والتأكد من مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين".²

حيث اعتبر هذا التعريف الحوكمة بأنها نظام إدارة ومراقبة للمؤسسات، ويكون مجلس الإدارة هو القائم بها. كما عرفت الحوكمة من طرف شركة التمويل الدولية (IFC) بأنها: "مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات، وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين والمؤسسة، بمن فيهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور المؤسسة".³

ركز هذا التعريف على أن الحوكمة هي مجموعة هياكل تساهم في ضبط المؤسسات وتحدد قواعد اتخاذ القرار. أما منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية (OCDE) فعرفت الحوكمة على أنها: "ذلك النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسات، حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، المساهمين، ذوي

¹ عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، "إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص 8.

² طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 9.

³ حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، الطبعة الأولى، دار الباروزي، عمان، الأردن، 2005، ص 24-25.

العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة باتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء".¹

يتضح من هذا التعريف للحوكمة بأنها نظام لضبط قواعد اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة، ويضع الاستراتيجيات الخاصة بها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن حوكمة المؤسسات تعني وجود نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية للمؤسسة و التي تؤثر في الأداء، وتهدف مبادئها وضوابطها إلى تحقيق الشفافية والعدالة، وبالتالي تحقيق الحماية المساهمين مع مراعاة أصحاب المصالح والحفاظ على المصلحة العامة.

ثانياً: أهمية الحوكمة

تتمثل أهمية الحوكمة فيما يلي:²

1- التأكيد على حماية مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وحماية أصول المؤسسة وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتعزيز أثرهم في مراقبة الأداء؛

2- تحسين إدارة المؤسسة وقيمة أسهمها والقيمة الاقتصادية لها وتحسين الممارسة المحاسبية والمالية والإدارية في المؤسسة؛

3- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في كل تعاملات وعمليات المؤسسة؛

4- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول، ورفع مستوى أداء المؤسسات في دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي لدول هذه المؤسسات؛

5- الزيادة في قدرة المؤسسة على المنافسة وفتح الأسواق الجديدة، وإضفاء الشفافية والدقة والوضوح فيما تصدره المؤسسة من قوائم مالية لزيادة ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات؛

كما اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة برزت خاصة عقب الانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها العالم وتتمثل فيما يلي:³

⁴ محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، "حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد السابع، 2014، ص 30.

² عبد الرحمان بله، "دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية"، مجلة الاقتصاد العربي، السعودية، العدد الثامن، 2013، ص 67.

² ناظم حسن عبد السيد، "أثر حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، الكلية التقنية الإدارية، البصرة، العراق، العدد 4، 2012، ص 98.

- 1- تجنب المؤسسات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة بالسوق وضمن بقائها ونموها واستمرارها؛
- 2- أصبحت قواعد الحوكمة والتمسك بها أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية؛
- 3- تبرز أهمية الحوكمة كذلك لشركات القطاعين العام والخاص بنفس الأهمية، وقد بدت الجهود المبذولة لتعزيز الحوكمة في مؤسسات القطاع العام أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة من خلال توفر الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية.
- 4- لها دور مهم في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية، كما تساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وازدياد فرص التمويل.

المطلب الثالث: تجارب بعض الدول في تطبيق الحوكمة

لقد انتشر مفهوم حوكمة الشركات على مستوى الساحة العالمية بدرجة كبيرة خلال العقود القليلة الماضية حيث اهتمت مختلف الدول بتبني مبادئ الحوكمة ضمن مؤسساتها لما له من أثر عليها وعلى الاقتصاد ككل، وفيما يلي تجارب بعض الدول لحوكمة الشركات:

أولا: تجربة الولايات المتحدة

لقد ظهرت أول إجراءات لقواعد حوكمة الشركات في الولايات المتحدة في أواخر السبعينات، حيث قامت شركات "نيكل انترناشيونل" بالاستحواذ على شركة "ESB" سنة 1974، وتم تبرير ذلك بأن العرض كان آلية من آليات السوق المقبولة لتصحيح إدارة الشركة التي أصبحت لا تتمتع بالكفاءة. هذا ما جعل مجلس إدارة الشركات يصدر تقرير في جانفي 1978 تحت عنوان "دور وتكوين مجلس إدارة شركة كبيرة مساهمة"، وجاء التقرير كمحاولة لسن تشريع يحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية، ليتحول فيما بعد ذلك إلى دعوى لإضفاء الشرعية على الثقة الخاصة وتنفيذ القابلية للمحاسبة من خلال توضيح واجبات المدير الرئيسية المتمثلة في: الإشراف على الإدارة واختيار أعضاء المجلس، مراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات، تخصيص أموالها، الإشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية، وضمن الالتزام بالقانون.¹

¹ موسى سعداوي، "حوكمة المؤسسات: مدخل للتسيير الفعال، تجارب بعض الدول الاقتصادية الكبرى"، مجلة علوم الاقتصاد التسيير والتجارة، المجلد 2، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، العدد 27، 2013، ص 125.

وزاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عندما قام صندوق المعاشات العامة الذي يعتبر أكبر صندوق معاشات في الولايات المتحدة، بتقديم حوكمة الشركات على أنها العلاقة بين المساهمين ذوي قيمة عالية في تحديد اتجاه أداء الشركة، هذا ما ألقى الضوء على أهميتها ومساهمتها في حماية حقوق المساهمين، كما قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة الشركات. وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية، حيث ركزت هذه المبادئ على تشكيل مجلس إدارة، ومعايير تقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين. كما أوضحت الخطوط الإرشادية ضرورة الاتفاق بين مجلس الإدارة والمساهمين على مفهوم الاستقلال. لكن يعاب على هذه المبادئ أنها بعد فترة من إصدارها انتقدت بشدة مما جعل الصندوق يحذف بعضها حتى أصبحت غير فعالة.¹

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات بإعداد القوائم المالية التابعة للجنة بورصة الأوراق المالية بإصدار تقريرها المسمى (COMMISSION TREADWAY)، والذي حمل في طياته مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات، وكذلك ما يرتبط بها من حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق التركيز أكثر على مفهوم نظام الرقابة الداخلية والعمل على تعزيز مهنة التدقيق الخارجي أمام مجلس إدارة المؤسسة، والذي أكد أيضا على أهمية تشكيل لجان التدقيق داخل الشركة المقيدة بالبورصة، مع الأخذ بعين الاعتبار تكوين هذه اللجان من أعضاء غير تنفيذيين، هذا ما يزيد من مصداقية وشفافية القوائم المالية لتلك المؤسسة. وفي عام 1999 أصدرت بورصة الأوراق المالية لنيويورك تقريرا اهتم بفاعلية الدور الذي يقوم به لجان التدقيق بشأن الالتزام بمبادئ المؤسسة، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة التدقيق تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي، وكذلك مسؤوليات لجنة التدقيق تجاه وظيفة التدقيق الداخلي.²

وفي بداية القرن الحالي استيقظ العالم على واقع انخيارات كبريات الشركات الأمريكية، مثل شركة "انرون" للطاقة والتي استقال رئيسها في 23 جانفي 2002، "اديلفيا" المتعاملة للاتصالات، والتي أعلنت إفلاسها في 26 جوان 2002، "واكس روكس" للمكتبات، "وورلد كوم للاتصالات"، والتي اتهم مدراءها في قضية إفلاسها. هذا ما جعل الكونجرس يوافق على إصدار قانون "ساربنز أوكسلي" في جويلية 2002، والذي يطبق بصفة أساسية على الشركات

¹ خولة عبد الحميد محمد، "دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل شركات المساهمة في العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 13، 2012، ص 64.

² عبد القادر بريش، محمد همو، "دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء وكفاءة السوق المالية"، الملتقى الدولي: السوق المالية بين النظرية والتطبيق في إطار تجارب الدول العربية، جامعة عنابة، الجزائر، 21-22 أكتوبر 2008، ص 04.

العامة من أجل تحقيق إصلاح محاسبي وضمان حماية المستثمر بصفة عامة، وركز أيضا على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات. كما نتج عن هذا القانون إنشاء مجلس الإشراف المحاسبي للمؤسسات العامة، وقام بتحديد أعمال كل من لجنة الأوراق المالية، ومجلس الإشراف المحاسبي للمؤسسات العامة، وأيضا إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده.¹

ثانيا- تجربة المملكة المتحدة

لقد أدى إخفاء المشكلات في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمستثمرين والمساهمين إلى تطبيق وتطوير حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، حيث عملت لجان مختلفة على الكشف عن أسباب انهيار شركات المملكة المتحدة مثل (Maxwell) و(BCCI)، لأن سمعة لندن كمركز تجاري كانت مهددة، كل ذلك عمل على صدور تقرير "كادبوري" في 1 ديسمبر 1992، والذي يعتبر من أوائل وأهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات، والذي تم إصداره بعد تعاون جهود كل من بورصة لندن وعدة منظمات محاسبية، وأيضا بفضل التحفيز التي صدرت من بنك المملكة المتحدة، حيث تضمن هذا التقرير تسعة عشر بنداً، وهي تمثل إرشادات للممارسات السليمة لمفهوم حوكمة الشركات، لكنه لاقى عدة اعتراضات من قبل الشركات بحجة أنه يمثل إعاقة لعمليات تلك الشركات وهذا لم يقتضي وجود من ينادي بتطبيقه من أجل الصالح العام، وضمان ثقة المستثمرين والمساهمين في القوائم المالية التي تصدرها الشركات.²

وفي عام 1998، تم تجميع التوصيات المقدمة من لجنة "كادبوري" واللجان الأخرى تحت اسم الكود الموحد (COMBINED CODE)، وأصبح من متطلبات قيد الشركات في بورصة الأوراق المالية بلندن. وتم تعديل الكود الموحد في جويلية 2003 من طرف مجلس إعداد التقارير المالية، والذي يطبق على الشركات منذ بداية نوفمبر 2003 حتى يشمل أفضل الممارسات لحوكمة الشركات.³

³ ظاهر شاهر القشي، حازم الخطيب، "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 10، العدد 1، الأردن، 2006، ص 85.

¹ ظاهر شاهر القشي، المرجع السابق، ص 87.

² أمينة فداوي، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية: دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014، ص 92.

وفي ضوء الانهيارات المالية التي وقعت في الولايات المتحدة عام 2002، ظهر في عام 2003 تقريران متعلقان بحوكمة الشركات ودور مجلس إدارة الشركة وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركة واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتصميم إدارة المخاطر، ويحتوي الكود الموحد لعام 2003 على مجموعة من المبادئ، والتي توضح طريقة تعيين أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم وكيفية تقييم أداءهم، أيضا فيما يخص كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها، أما من حيث جانب المحاسبة والتدقيق، فشمّل الكود على مجموعة من المبادئ تخص إعداد التقارير المالية للشركة والمحافظة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، والتأكيد على ضرورة إنشاء لجنة مراجعة مع إبراز الدور الذي تؤديه، وفيما يتعلق بالمساهمين، فقد حدد الكود طبيعة العلاقة بينهم وبين الشركة مع التركيز على كيفية قيامهم بمباشرة حقوقهم.¹

ثالثا- تجربة فرنسا

لقد أدت مشاكل العولمة وظهور صناديق المعاشات والاستثمارات في السوق المالي لباريس، وزيادة وجود مساهمين أجنبى بجمعية الأعمال الفرنسية والجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة إلى تكوين لجنة قواعد الحوكمة برئاسة "فينو"، الذي كان آنذاك رئيس مجلس إدارة "سوسيتي جنرال". وأهم ما جاء في تقرير "فينو" مايلي:²

- إلزامية وجود عضوين على الأقل من المديرين المستقلين في مجلس الإدارة؛
- إلزامية إفصاح المؤسسات عن كيفية اتخاذ القرارات الهامة؛
- إلزامية امتلاك المديرين عدد معقولا من أسهم الشركة؛
- وجوب وجود لجان المراجعة ولجنة المكافأة لكل مجلس إدارة، ويجب تحديد الاجتماعات المنعقدة سنويا؛
- لا يمكن للمديرين التنفيذيين ولا إدارة الموظفين العمل في لجنة المراجعة ولجنة المكافآت.

ومن أهم المشاكل لتطبيق هذه المبادئ هو حرية اختيار المؤسسات لتطبيق هذه المبادئ وعدم إلزامها من طرف البورصة بتطبيق هذه التوصيات، وفي عام 1996 قام السيناتور "ماريني" باقتراح مجموعة كبيرة من الموضوعات التي ترتبط بحوكمة الشركات. وأهم هذه التوصيات التي جاء بها مايلي:³

³ محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 75.

¹ أمين مخفي، أمينة فداوي، "تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص 210.

² فاتح دبله، "حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 12.

- وجود فصل بين السلطة التنفيذية وسلطة رئيس مجلس الإدارة؛
- الإفصاح على القوائم المالية للمستثمرين الحاليين والمرتبين؛
- السماح لكيان مستقل التصويت في الجمعية العامة بدلا من التحويل إلى الإدارة بالنسبة للمساهمين غير الراغبين في التصويت.
- ويعتبر كل من تقرير "فينو" وتقرير "ماريني" من التقارير غير الإلزامية من قبل البورصة أو أي جهة أخرى، بل كان متروكا للشركة حرية التطبيق. وهذا ما أدى إلى تأخير تطبيق تلك التوصيات في فرنسا.

رابعا- تجربة مصر

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات. وقام البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين لتقييم حوكمة الشركات في مصر، وكان من أهم نتائج التقييم مايلي:

- أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ، حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات وصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء، ومن أهم القوانين قانون الشركات 159 لسنة 1981 وقانون قطاع الأعمال العام 203 لسنة 1991، وقانون سوق رأس المال 95 لسنة 1992، وقانون الاستثمار 8 لسنة 1997، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي 93 لسنة 2000.¹
- لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات الشركات بتلك المعايير ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عمليا مع المبادئ الدولية في سياق 7 مبادئ من إجمالي 48 مبدأ، وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق نهائيا في السوق المصرية.²

¹ عمار بن عيشي، سامي عمري، "تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية"، ملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، يومي 07-08 ديسمبر 2010، ص 45.

² محمد جميل حبوش، "مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين، الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2013، ص 65.

وتشير المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية، ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير بعض الممارسات السلبية. بالنسبة للممارسات الإيجابية في مصر نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم، كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة، ويحمي القانون المصري حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية، أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، ومنها الإفصاح عن هيكلية الملكية الصريحة والمستترة والمتداخلة، ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية مثل عوامل المخاطر المحتملة، كذلك يجب تدعيم الممارسات المحاسبية والمراجعة السليمة، ومن الأمور الهامة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة.¹

في عام 2005 تم نشر قواعد حوكمة الشركات المصرية ومن أبرز ملامحها أنها تنطبق على الشركات الخاصة كما أنها في مرحلتها الأولى لا تمثل نصوصاً قانونية أو لا يوجد إلزام، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقاً للمعايير والأساليب العالمية، والتي تحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة.²

وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال مشروع القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المقيدة ببورصة القاهرة والإسكندرية، لتصبح قواعد إلزامية على الشركات المقيدة ويقتصر نطاق تطبيق هذه القواعد في المرحلة الأولى على الشركات المقيدة المسجلة ببورصة الأوراق المالية. وتم مناقشة مشروع القواعد في ندوة أقامتها المنظمة العربية لخبراء المحاسبة عن الهيئة العامة لسوق المال، وتمخضت عن الندوة عدة توصيات بالتعديل والإضافة لتلك القواعد.³

وتعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط تهتم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

خامساً: تجربة الجزائر

يعتبر موضوع الحوكمة من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وإستراتيجية وطنية نتيجة الحاجة الماسة والمتنامية للشركات الجزائرية لتوطيد قدراتها التنافسية والفوز برهانات وتحديات

³ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 265.

¹ بشرى نجم عبد الله المشهداني، "أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي: دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال شركات المساهمة في العراق"، المؤتمر العربي الأول حول متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر 2-3 ماي 2007، ص 9.

² محمد صالح، "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن، 2016، ص 16.

سوق مفتوح ومتطور، لذلك قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تشجع تطبيق الحوكمة الجيدة في بيئة الأعمال بغية جذب الاستثمارات الأجنبية.

ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل تعمل بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFV) من أجل وضع دليل للحوكمة في الجزائر وفي 11 مارس 2009 تم إصدار الدليل تحت عنوان: "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" والذي عرف الحوكمة على أنها "العملية الإرادية والتطوعية في المؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصراحة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها".¹

ولنشر الوعي بفوائد ومزايا الحوكمة قامت مجموعة عمل الحوكمة الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" في أكتوبر 2010 ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات على الالتزام ببند الدليل الخاص بها، واعتماد أفضل ممارسات الحوكمة الدولية، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة بما فيها الشفافية والمساءلة.

وكدعامة لتطبيق الحوكمة وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية قامت الجزائر بإصدار نظام مالي محاسبي جديد يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IAS/IFRS) والذي بدأ تطبيقه مطلع 2010.²

المبحث الثاني: ماهية الحوكمة البنكية

لم تعد الحوكمة مقتصرة على الشركات والمؤسسات فقط بل أصبحت ضرورية في البنوك ، خاصة بعد تعقد نشاطها في الآونة الأخيرة وبالتحديد في إدارة المخاطر، إذ أصبح هذا الأمر يتطلب التدخل المباشر للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك. وبهذا سيتم التطرق إلى مفهوم الحوكمة البنكية وأهميتها، وأوجه الاختلاف بينها وبين حوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى أهدافها ومتطلبات نموذجها الجيد.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة البنكية وأهميتها

³ نوال صبايحي، "واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية"، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013، ص 14.

¹ حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، "تجارب دول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، الجزائر، العدد 5، 2018، ص 97.

اكتست الحوكمة في القطاع البنكي أهمية كبيرة، وأصبحت ضرورية للتطبيق بعد أن كانت مقتصرة فقط على المؤسسات، لذلك تعددت التعريفات المتعلقة بها.

أولاً: مفهوم الحوكمة البنكية

تعددت تعريف الحوكمة البنكية بين الباحثين والمؤسسات الدولية، ومن بين التعريفات نذكر مايلي:

تعرف لجنة بازل للرقابة البنكية حوكمة البنوك بأنها: "الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون البنوك من لدن مجالس الإدارة والإدارات العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنوك بما يلي:

- وضع أهداف وخطط وسياسات البنك؛
- وضع خطط وسياسات لتقييم أداء البنوك والعاملين بها؛
- إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة ووفقاً للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين؛
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار من مستوى مجلس الإدارة إلى المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا؛

- إدارة أعمال البنك اليومية؛

- التزام البنك بالقوانين واللوائح الإشرافية المطبقة؛

- مراعاة حقوق أصحاب المصالح بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين.¹

من خلال هذا التعريف تركز لجنة بازل للرقابة البنكية على جانب طريقة إدارة البنوك وآليات القيام بها.

ويعرف بنك التسوية الدولية الحوكمة في البنوك بأنها: "الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية حقوق المودعين".²

حيث أعتبرت الحوكمة البنكية من خلال هذا التعريف بمثابة أساليب لإدارة البنوك من خلال تحديد أهدافه وفق القوانين والنظم السائدة.

¹ عبد القادر بريش، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 01، 2006، ص 07.

² محمد مزيان، "أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 609، 2009، ص 17.

كما ترى الدكتورة هالة السعيد، أن نظام الحوكمة في البنوك يشمل الطريقة التي تدار بها شؤون البنوك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق أصحاب المصالح وحماية حقوق المودعين.¹

ركزت الدكتورة في تعريفها أيضا على اعتبار الحوكمة البنكية بأنها طريقة إدارة شؤون البنك لتحقيق أهدافه. ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للحوكمة البنكية بأنها طريقة تدار بها أعمال البنك بأسلوب آمن وسليم، وكذلك إدارة أعمال البنك اليومية في سبيل تحقيق أهدافه و حمايته من المخاطر وحماية المودعين وحملة الأسهم وكذلك أصحاب المصالح، مع وضع خطط وإجراءات تضمن حسن تنفيذ العمل وانتظامه على مختلف المستويات الإدارية للبنك.

ثانيا: أهمية الحوكمة البنكية

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة كالعملاء، المودعين والمقرضين، بل يؤثر كذلك على استقرار البنوك الأخرى بسبب العلاقات التي تربط بينهم فيما يعرف بسوق ما بين البنوك.

ويمكن توضيح أهمية الحوكمة البنكية في النقاط التالية:²

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها البنوك؛
- رفع مستوى الأداء المصرفي ومن ثم التقدم والتنمية للدولة؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية، وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية؛
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، وهذا ما يزيد اعتماد المستثمرين عليها في عملية اتخاذ القرار؛
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا صغارا أو كبارا، أقلية أو أغلبية، مع تعظيم عائدهم؛
- تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في الأسواق العالمية؛
- تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة بالاقتصاد؛

¹ عمر شرفي، "دور وأهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص 04.

¹ أمال عياري، أبو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 07 ماي 2012، ص 10.

- الحصول على مجلس إدارة قوي باستطاعته اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحكومية وبطريقة أخلاقية؛
- زيادة القدرة التنافسية في المدى الطويل نظرا لامتتع البنك بالشفافية في تعاملاته وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين المحليين والأجانب.

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين حوكمة المؤسسات وحوكمة البنوك

يكنم الاختلاف بين المؤسسات غير المالية والبنوك في انفراد البنوك بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات، ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي:

أولاً: غموض البنوك

عادة ما تكون البنوك أكثر غموضاً من المؤسسات غير المالية، فهي أكثر عرضة للتضارب أو عدم التماثل في المعلومات بين الداخليين (مدراء البنوك) والخارجيين (الدائنين وصغار المساهمين) مقارنة بالشركات غير المالية، ففي القطاع المصرفي جودة أو نوعية القروض لا يتم ملاحظتها بسهولة ويمكن أن تكون مخفية على المدى الطويل، وعلاوة على ذلك، يمكن للبنوك تغيير تركيبة مخاطر موجوداتها بسرعة أكبر من معظم الصناعات غير المالية، كما يمكنها بسهولة إخفاء المشاكل عن طريق تقديم قروض للعملاء الجدد.¹

ثانياً- كثرة اللوائح والتنظيمات البنكية

تخضع البنوك لقدر كبير من اللوائح والقيود التنظيمية بسبب أهمية البنوك في الاقتصاد، وبسبب غموض موجودات وأنشطتها، ولأن هذه الأخيرة مصدر جاهز للإيرادات المالية العامة فالحكومات تفرض مجموعة معقدة من اللوائح والتنظيمات على نشاط البنوك، إلا أن كثرة اللوائح والقيود التنظيمية تساهم في إعاقة المنافسة كآلية لحوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي، فالحكومات كثيراً ما تحد من تركيز الملكية وتحد من قدرة الخارجيين لشراء نسبة كبيرة من أسهم البنك وهذا يعوق المنافسة على الملكية وحوكمة المؤسسات المصرفية.²

ثالثاً- تضارب المصالح بين أصحاب الديون وحملة الأسهم

² كريمة حبيب، "الإطار النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 09، 2013، ص ص 77-78.

¹ عقيلة خلوف، "حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع النقود والمالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010، ص 122.

على الرغم من أن الصراع بين مصالح أصحاب الديون ومصالح المساهمين موجود في كل مؤسسة، إلا أن هذه المشكلة تأخذ بعدا آخر في المجال المصرفي، بسبب ارتفاع نسبة الديون إلى حقوق الملكية ووجود نظام التأمين على الودائع لهذا يستلزم من البنوك تطبيق مجموعة قواعد وأنظمة أكثر من غيرها من المؤسسات غير المالية، ولذلك ينبغي أن تؤخذ مخاطر الملاءة بشكل صريح ومنهجي في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، كذلك فإن أهمية الدائنين للبنك يستدعي الحاجة إلى وجود ترتيبات حوكمة مؤسسية وإدارة للمخاطر تمكن البنك من الحفاظ على علاقات قوية مع العملاء والثقة في مركزه المالي، وهذا يشير إلى ضرورة انتباه أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للصراعات المحتملة التي قد تنشأ بين مصالح مساهمي البنك والدائنين.¹

رابعاً- اختلاف هيكل ملكية البنوك

يختلف هيكل ملكية الأسهم في البنوك عن هيكل ملكية المؤسسات غير البنكية عموماً، فالبنوك تمتاز بملكية أسهم مركزة، مما يجعل الأمر أكثر صعوبة لأصحاب الأسهم الصغيرة لممارسة ضغط على إدارة البنوك، كما أن السيطرة على الملكية من قبل كبار المستثمرين يؤثر أيضاً على مصالح الدائنين وعلى غيرها من أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى بيئة أكثر تعقيداً للحوكمة في البنوك، وبالتالي فوجود نظام قانوني يمنع كبار المساهمين من السيطرة على البنك يفيد أصحاب المصلحة الصغيرة والمنتشرة ويحفز الحوكمة الجيدة للمؤسسات المصرفية.²

خامساً- الحاجة إلى إدارة فعالة للمخاطر

تختلف البنوك عن باقي المؤسسات من حيث طبيعة ونطاق مخاطر نشاطاتها، وعواقب سوء إدارتها، فالبنوك تواجه مجموعة واسعة من المخاطر ذات طبيعة معقدة، فإذا كان هناك ضعف في تحديد المخاطر وإدارتها، فإن ذلك يعرض البنك لاحتمالات الانهيار المالي، ولاسيما أن معظم البنوك تشتغل على جزء بسيط من رأس المال وعدم تطابق كبير في تواريخ استحقاق بنود ميزانيتها. كما تسلك البنوك استراتيجيات مختلفة في مواجهتها هذه المخاطر تبعاً لحجمها، فالبنوك الصغيرة ومتوسطة الحجم تواصل التركيز على منح قروض، ولكن تسعى إلى تعزيز العلاقات مع العملاء من خلال تقديم خدمات

² طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ حياة بنجار، "إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل: دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017، ص 86.

شخصية، أما البنوك الكبيرة فتواجهها من خلال عمليات التوريق وهي عملية تحويل الأصول إلى أوراق مالية قابلة للتداول وهذه الإستراتيجيات تؤثر على حوكمة البنوك.¹

وتقدم منظمة التعاون والتنمية (OCDE) بعض أسباب الاختلاف بين حوكمة البنوك وحوكمة المؤسسات ويمكن إيجازها فيما يلي:²

- إن الضعف في هيكل حوكمة البنوك يؤدي دون شك إلى زعزعة استقرار النظام المالي وجلب المزيد من المخاطر على الاقتصاد القومي، وذلك لأن البنوك هي الجهة التي تحدد المستخدمين النهائيين للموارد المالية (القروض)، وتقدم وسائل الدفع، إضافة إلى أن البنوك تشكل أحد أدوات تنفيذ السياسة النقدية؛
- إن البنوك في الغالب أكثر عرضة للمساءلة والمحاسبة من طرف المودعين والدائنين الذين يسعون لحماية أنفسهم من مخاطر السمعة لغرض تجنب المخاطرة المتوقعة من إدارة الودائع البنكية؛
- غموض جودة الموجودات البنكية الرئيسية (وبخاصة محفظة القروض) لدى الكثير من الأفراد الخارجيين قياسا بالشركات غير المالية؛
- تخضع البنوك إلى العديد من الأنظمة والقواعد التحوطية، ومن ثم لا يمكن مناقشة حوكمة البنوك من دون الأخذ بعين الاعتبار الأنظمة المصرفية التي تخضع لها البنوك، وتدعّن لإجراءات تطبيقها الكامل على مختلف عملياتها وأنشطتها المصرفية الداخلية والخارجية. ويشكل وجود كل من هيئات الرقابة الخارجية وأنظمة الرقابة المصرفية الفعالة عنصرا مهما في تأمين حوكمة البنوك السليمة والصحيحة على الدوام.

المطلب الثالث: أهداف الحوكمة البنكية ومتطلبات النموذج الجيد لها

كغيرها من المؤسسات المالية، فإن البنوك من خلال تطبيقها للحوكمة فإنها تسعى لتحقيق العديد من الأهداف، ولكن ذلك لا يتأتى إلا من خلال توفير متطلبات النموذج الجيد والفعال لها.

أولا: أهداف الحوكمة البنكية

تهدف الحوكمة إلى تحقيق عدة أهداف على مستوى البنك وتمثل فيما يلي:³

¹ هبة قواسمية، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة البنوك"، أطروحة دكتوراه، تخصص المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015، ص 123.

² حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ محسن أحمد الخضير، "حوكمة البنوك"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 21.

1- الشفافية: تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على البنك والأطراف المعنية بها، وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.

2- المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

3- المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء المجلس بدرجة عالية من الأخلاق المهنية، كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين البنك والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

4- المساواة: والمقصود بها هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم، كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء، فعلى سبيل المثال فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، والحصة من توزيع الأرباح. كما تعمل الحوكمة البنكية على تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى متمثلة في:¹

- التأكد من الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف البنك ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء البنوك بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى طرفين هما: مجلس إدارة البنك والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية للبنك؛
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- تقييم إدارة البنك وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

ثانياً: متطلبات النموذج الجيد للحوكمة البنكية

يقصد بمتطلبات النموذج الجيد للحوكمة، مجموعة العناصر الضرورية للتطبيق السليم للحوكمة في البنوك ونذكر منها ما يلي:²

² ميرة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 44.

¹ مرابط هبية، "أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقاً لمبادئ لجنة بازل"، مذكرة ماجستير، تخصص بنوك ومالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص 24.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك وكذلك القيم والمبادئ الواجب إتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين داخل البنك؛
- وضع سياسات واضحة للمسؤولين في البنك وإتباعها؛
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة لهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية؛
- التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز وأنظمة البنك وأهدافه وكذا البيئة المحيطة به؛
- تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك؛
- تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة؛
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة؛
- ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد وسلامة وفعالية الرقابة.

المبحث الثالث: مبادئ وأطراف الحوكمة في البنوك

إثر التطورات التي حدثت في العالم الاقتصادي والانهيارات المالية التي تعرضت لها مختلف الاقتصاديات العالمية بكبرى المؤسسات المالية والعالمية إلى دراسة آليات الحوكمة بشكل معمق، وانتهت إلى صياغة العديد من المبادئ التي يستلزم السير وفقها من أجل تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مسيري البنوك والمساهمين بها، وكافة الأطراف الفاعلة بها، وذلك في سبيل تبني النموذج الفعال للحوكمة والتغلب على التحديات التي تواجهها.

لذلك سيتم تناول المبادئ الخاصة بالحوكمة في البنوك التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل، بالإضافة إلى الأطراف الفاعلين فيها، وآثارها والتحديات التي تواجه تطبيقها.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة في البنوك

من أجل ترسيخ الحوكمة الجيدة والفعالة داخل المؤسسات البنكية، وضعت المؤسسات والمنظمات الدولية ومن بينها منظمة التعاون للاقتصاد والتنمية، ولجنة بازل للرقابة البنكية مجموعة والإجراءات والنظم يستلزم السير وفقها واحترامها، وقد جاءت هذه النظم في شكل مبادئ قدمتها كبرى تم تعديلها حسب الظروف.

أولاً: مبادئ حوكمة البنوك حسب منظمة التعاون للاقتصاد والتنمية

في 27 أبريل 1998، قام مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بوضع مجموعة من المعايير والمبادئ عن حوكمة المؤسسات في البنوك وتمثل فيما يلي:¹

- 1- مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة: ولضمان هذا الإطار الفعال فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يمكن من وراءه لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقات تعاقدية؛
- 2- مبدأ حقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق الملكية: حيث نص على توفير الحماية للمساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم؛
- 3- مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين: بضمان معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الأجانب، وأن تتاح لهم كافة الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم؛
- 4- مبدأ دور أصحاب المصالح: يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسمها القانون؛
- 5- مبدأ الإفصاح والشفافية: يجب أن يركز إطار الحوكمة على تحقيق الإفصاح والشفافية عن كافة الأمور المالية، والمركز المالي، حركة التدفقات النقدية، وكافة الأمور المالية؛
- 6- مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة: تتطلب قواعد الحوكمة وضع مجموعة من الإرشادات تنطوي على مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة.

ثانيا: مبادئ حوكمة البنوك حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية

وضعت لجنة بازل للمصارف عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في البنوك. ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005، وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان (Enhancing corporate governance of banking organisation)، تلتها بعد ذلك تعديلات وتوصيات سنة 2010 و أخيرا سنة 2015، تتضمن كلها مبادئ الحوكمة البنكية.

1- توصيات سنة 1999

أصدرت لجنة بازل البنكية في سنة 1999، وثيقة حول سبل "تحسين الحوكمة للبنوك"، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن 7 مبادئ وهي:

¹ زرار العياشي، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات، وأفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 07-08 ديسمبر 2010، ص 07.

المبدأ الأول: بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل

لا يستطيع أي بنك إدارة نشاطه دون وجود أهداف إستراتيجية أو قيم سلوكية ترشده، حتى يتمكن من محاربة الفساد والحد منه في مختلف أنشطة البنك، ويجب على مجلس الإدارة التأكد من أن الإدارة العليا تنفذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الأنشطة والعلاقات التي تضعف نوعية الحوكمة.¹

المبدأ الثاني: وضع وتنفيذ خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة

ينبغي على مجلس الإدارة الفعال أن يحدد بوضوح كافة سلطاته وصلاحياته، وكذا المسؤوليات التي تقع على عاتقه وعلى عاتق الإدارة العليا. كما عليه التأكد أن خطوط المساءلة غير المحددة وخطوط المسؤولية المتعددة من شأنها أن تؤدي إلى تفاقم المشكلة. كما أن الإدارة العليا مسؤولة عن القيام بمساءلة هرمية للمستخدمين بالبنك لأنهم في النهاية مسؤولون جميعاً أمام مجلس الإدارة عن إدارة البنك.²

المبدأ الثالث: ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم

يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية اللازمة وأن يكونوا على علم بدورهم في الحوكمة، كون أن مجلس الإدارة يساهم بشكل كبير في تعزيز الحوكمة بالبنوك.³

المبدأ الرابع: ضمان وجود إشراف ملائم من الإدارة العليا

تعد الإدارة المكون الرئيسي للحوكمة ففي حين يمارس مجلس المديرين دوراً رقابياً على أعضاء الإدارة العليا، عليه أيضاً أن يمارس دوراً إشرافياً على المديرين التنفيذيين في بعض الأعمال والأنشطة الخاصة.⁴

المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون

يعد المراجعون الداخليون والخارجيون حجر زاوية في عملية الحوكمة نظراً للدور الجوهرى الذي يلعبونه حيث أن بإمكانهم تحسين كفاءة مجلس المديرية والإدارة العليا.¹

¹ هيبية مرابط، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² محمد زيدان، "أهمية إرساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 9، 2009، ص 17.

³ عبد الرزاق جبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 80.

⁴ مريم بونيهي، "مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في المصارف التجارية"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011، ص 22.

المبدأ السادس: ضمان أن أساليب المكافآت تتسق مع القيم الأخلاقية للبنك

ينبغي على مجلس الإدارة المصادقة على مكافآت أعضاء الإدارة العليا وباقي الأطراف الرئيسية وضمن أن كل المكافآت تتسق مع شفافية البنك، أهدافه، إستراتيجيته وبيئته الرقابية.²

المبدأ السابع: العمل على تطبيق الحوكمة في البنوك بطريقة شفافية

من الصعب مساءلة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بطريقة صحيحة عن أعمالهم وأدائهم عند وجود نقص في الشفافية، يحدث هذا عندما لا يجد أصحاب المصلحة والمشاركون في السوق والجمهور العام معلومات كافية عن هيكل وأهداف البنك حتى يتمكنوا من الحكم على مدى كفاءة مجلس الإدارة والإدارة العليا في تسيير شؤون البنك ويمكن للشفافية تعزيز وتقوية الحوكمة من خلال الإفصاح العام المرغوب فيه وذلك في شتى المجالات.³

2- توصيات سنة 2006

في سنة 2006 أصدرت لجنة بازل نسخة محدثة بعنوان "تعزيز حوكمة الشركات للمؤسسات البنكية" تتضمن ثمانية مبادئ أساسية لحوكمة البنوك وهي:

المبدأ الأول: ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك، فمجلس الإدارة في النهاية هو مسؤول عن السلامة المالية والتشغيلية للبنك. ويمكن لمجلس الإدارة وأعضائه تقوية حوكمة الشركات بالبنوك من خلال:

- إدراك وتنفيذ دورهم الإشرافي؛
- المصادقة على الإستراتيجية العامة لأعمال البنك؛
- تجنب تضارب المصالح مع أنشطتهم؛
- تطوير الحفاظ على مستوى ملائم من الخبرة لأجل نمو البنك في الحجم والتركيب؛

¹ سليمان ناصر، " اتفاقيات بازل وآثارها على البنوك الإسلامية"، الملتقى الدولي حول أزمة النظام المالي الدولي وبديل البنوك الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، الجزائر، 5-6 ماي 2006، ص 6.

² محمد جلاب، "حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010، ص 112.

³ لمياء بوعروج، نصيرة ليجيري، إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية"، الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسة الاقتصادية، سكيكدة، 10 ديسمبر 2007، ص 19.

ترقية أمن وسلامة البنك.¹

المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس الإدارة المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه، وعلى مجلس الإدارة ضمان أن الإدارة العليا تطبق الإجراءات والسياسات الإستراتيجية المصممة للرفع من النزاهة والسلوك المهني كما عليه ضمان أن الإدارة العليا تنفذ السياسات، وتبتعد عن الأنشطة والعلاقات الوضعية التي تمكنها من تقليص نوعية حوكمة الشركات مثل:

- تضارب المصالح؛

- الإقراض للرؤساء و المستخدمين وللمديرين أو المراقبين؛

- القيام بمعاملة تفضيلية لأصحاب العلاقة ومختلف الأطراف المرغوب فيهم.²

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة. ومجلس الإدارة الفعال يحدد السلطات والمسؤوليات التي على عاتقه وعلى عاتق الإدارة العليا، كما يعتبر المجلس مسؤولا للإشراف عن أنشطة الإدارة ومدى توافقها مع سياسات المجلس، وكذلك فإن الإدارة العليا مسؤولة عن تفويض السلطات والواجبات إلى إدارة البنك.³

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياستها بحكم هيكلها، وهي مسؤولة عن الإدارة اليومية للبنك، فمن أهم أدوار الإدارة العليا التأسيس تحت إرشادات مجلس المديرين نظام الرقابة الداخلية الفعالة.⁴

المبدأ الخامس: ينبغي على مجلس الإدارة العليا فعليا استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية، وعلى مجلس الإدارة أيضا الاعتراف بأن استقلالية وكفاءة تأهيل المراجعين هو سياق جوهري لتحقيق الحوكمة، فالمجلس يستعمل أعمال المراجعين ووظائف الرقابة للحصول على

¹ الزهرة فلفلي، "حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية: محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010، ص 78.

² عمر مفتاح الساعدي، "إستراتيجية تحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية"، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة اليمن، اليمن، العدد 41، 2014، ص 163.

³ الزهرة فلفلي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

⁴ نوال لعشوري، "الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية"، أطروحة دكتوراه، تخصص أسواق مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 136.

معلومات مضبوطة ودقيقة حول أدوار وعمليات إدارة البنك، ويمكن للمجلس تحسين كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية من خلال:

- الاعتراف بأهمية عمليات المراجعة والرقابة الداخلية للبنك؛
- استعمال الوقت المناسب وبأسلوب فعال مخرجات المراجعة الداخلية؛
- ترقية استقلالية المراجعين الداخليين؛
- إشراك المراجعين الداخليين في الحكم على مدى كفاءة الرقابة الداخلية؛
- المساهمة في بناء كفاءة المراجعين الخارجيين بشأن ضمان عدالة وحيادية القوائم - المالية المقدمة للبنك باحترام؛
- ضمان أن المراجعين الخارجيين ملتزمين بتطبيق إرشادات ومعايير الممارسات المهنية؛
- إشراك مراجعين خارجيين يفهمون ويدركون واجباتهم نحو البنك؛

المبدأ السادس: على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسة المصرفية و مع الأهداف الإستراتيجية وطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة، وينبغي على مجلس الإدارة أو اللجان المصممة تحديدا المصادقة وفق سياسة المكافآت ملائم على تعويضات مجلس الإدارة العليا وضمن أي تعويضات تتوافق مع العناصر المذكورة.¹

المبدأ السابع: ينبغي على إدارة البنك وفق أسلوب الشفافية أن تكون مهتمة بسلامة حوكمة الشركات، فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق فعليا مراقبة ومساءلة مجلس المديرين والإدارة العليا في ظل نقص الشفافية، لذلك فإن الإفصاح العام الملائم يسهل انضباط السوق وفق معايير الحوكمة بالبنوك، وهذا عندما يحسن تقرير المراقبين من مقدرة الإشراف الفعلي للمراقبين أنفسهم على أمن وسلامة البنك.²

المبدأ الثامن: ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية للعينة، وعلى مجلس المديرين أخذ الخطوات التي تضمن أن مخاطر العمليات يتم التعامل معها بإدراك جيد وإدارة حديثة.³

¹ ياسر تاج السر محمد سند، لبنى محمد حسن درار، "آلية الحوكمة المصرفية ودورها في تخفيض مخاطر التشغيل، دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية"، مجلة كلية التجارة العلمية، كلية التجارة، جامعة النيلين، السودان، العدد 01، ديسمبر 2015، ص 16.

² عبد الرزاق جبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص 220.

³ حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص 126.

3- توصيات سنة 2010

بعد ظهور الأزمة العالمية، وعدم فعالية أنظمة إدارة المخاطر، ارتأت لجنة بازل إلى إعادة النظر في توصيات 2006 فقامت بإصدار توصيات جديدة تتكون من 14 مبدأ كما يلي:¹

المبدأ الأول: مهام المجلس الإدارة

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن إدارة البنك بما في ذلك وضع السياسات والأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة المخاطر، ومعايير الحوكمة والقيم المؤسسية للبنك.

المبدأ الثاني: مؤهلات أعضاء المجلس

يتعين على أعضاء مجلس لإدارة الاستمرار في التأهيل من خلال الحصول على التدريب وأن يتوفر لديهم الفهم الواضح لدورهم فيما يتعلق بالحوكمة وأن تكون لديهم القدرة على الحكم السليم والموضوعي في إدارة البنك.

المبدأ الثالث: ممارسات مجلس الإدارة وتضارب المصالح

على مجلس الإدارة تحديد تطبيقات الحوكمة المناسبة لممارسة أعماله ووضع ما يلزم من وسائل لضمان إتباعها والالتزام بها.

المبدأ الرابع: الهيكل التنظيمي

يجب أن يعتمد المجلس على هيكل تنظيمي واضح يؤدي للقيام بأنشطة البنك بفاعلية وعلى أتم وجه.

المبدأ الخامس: الإدارة التنفيذية العليا

يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا وبإشراف المجلس التأكد من اتساق أنشطة البنك مع إستراتيجية الأعمال وماهية وحجم المخاطر المقبولة والسياسات المعتمدة من المجلس.

المبدأ السادس: منهجيات إدارة المخاطر

يجب توفر لدى البنك نظام رقابة داخلي فعال إضافة إلى وظيفة إدارة المخاطر بصلاحيات واستقلالية وموارد كافية وإمكانية التواصل مع مجلس الإدارة.

المبدأ السابع: تحديد المخاطر ومراقبتها

¹ محمد محمد حاسم، "الحوكمة المصرفية وفق مبادئ لجنة بازل وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصارف: دراسة عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 08، 2014، ص 38.

ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها ومدى تطوير البنك لآليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية للبنى التحتية وينبغي أن يواكب أي تغييرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية.

المبدأ الثامن: الاتصال القوي

تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة

المبدأ التاسع: الرقابة الداخلية والمراجع الخارجي والداخلي

يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا الاستفادة الفعالة من عمل المراجع الداخلي والخارجي ووظيفة الرقابة الداخلية وما يصدر عنهم من تقارير متعلقة بأداء البنك.

المبدأ العاشر: سياسة منح المكافآت والحوافز

ينبغي على مجلس الإدارة اعتماد منح المكافآت والحوافز حتى في ظل وجود "لجنة المكافآت المالية"، كما يجب عليه متابعة تطويرها ووضع آليات تكفل حسن تنفيذها.

المبدأ الحادي عشر: تناسب التعويض مع حجم المخاطر المحتملة

ينبغي أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة، بحيث ينبغي تكييف التعويضات مع جميع أنواع المخاطر، ونتائج التعويضات ينبغي أن تكون متلائمة مع نتائج المخاطر.

المبدأ الثاني عشر: الهيكل التشغيلي

ينبغي على المجلس والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن تشكله.

المبدأ الثالث عشر:

عندما يعمل البنك من خلال الأغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير البنكية الدولية، فينبغي على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغرض والهيكل والمخاطر، كما ينبغي عليه أيضا السعي للتخفيف من المخاطر المحددة.

المبدأ الرابع عشر: الإفصاح عن حوكمة البنوك

يجب أن يقوم البنك بالإفصاح عن كيفية تطبيقه للحوكمة بشفافية للمساهمين والمودعين وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة والمشاركين في السوق.¹

4- توصيات سنة 2015

¹ المرجع نفسه، ص 39.

في الثامن من شهر جويلية 2015 قامت لجنة بازل بإصدار مجموعة من المبادئ التوجيهية المنقحة بشأن الحوكمة البنكية، وذلك في إطار تحديث المبادئ الصادرة سنة 2010 وسعيا لتعزيز ممارسات الحوكمة في البنوك.¹ وتتناول المبادئ المنصوص عليها سنة 2015 ما يلي:²

المبدأ الأول: المسؤولية العامة للمجلس

يتحمل المجلس المسؤولية العامة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة للأهداف الإستراتيجية له، إطار حوكمة البنك والثقافة المؤسسية.

المبدأ الثاني: مؤهلات المجلس وتكوينه

ينبغي على أعضاء المجلس أن يكونوا مؤهلين فرديا وجماعيا لمناصبهم، كما ينبغي أن يفهموا دورهم في الرقابة وحوكمة البنوك، ويكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي لشؤون البنك.

المبدأ الثالث: هيكل المجلس وممارساته

على المجلس تحديد هياكل وممارسات حوكمة ملائمة لعمله، وأن يضع الوسائل لمثل هذه الممارسات الواجب متابعتها ومراجعتها دوريا من أجل فعالية مستمرة، من خلال إنشاء العديد من اللجان.

المبدأ الرابع: الإدارة العليا

بتوجيه ورقابة من المجلس، ينبغي على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية والمخاطر المحتملة والأجور وغيرها من السياسات المعتمدة من قبل المجلس.

المبدأ الخامس: حوكمة هياكل المجموعة

ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي لمجموعة البنك والمخاطر التي يمثلها.

المبدأ السادس: وظيفة إدارة المخاطر

ينبغي على البنوك أن تملك وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر بتوجيه كبير موظفي المخاطر مع المكانة الكافية والاستقلالية، والوصول إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السابع: تحديد المخاطر، مراقبتها والسيطرة عليها

² سامح محمد رضا، رياض أحمد، "دور لجان المراجعة كأحد الدعائم في تحقيق تحسين جودة التقارير المالية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 01، جانفي 2011، ص 47.

¹ عمار عريس، مجدوب بحوصي، "تعديلات مقررات لجنة بازل وتحقيق الاستقرار المصرفي"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، العدد 13، 2017، ص 104.

ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها باستمرار، على نطاق البنوك والأفراد، حيث أن التطور في إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية للبنية التحتية، يجب أن يواكب التغييرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية الطبيعية وفي الممارسة الصناعية.

المبدأ الثامن: الإبلاغ عن المخاطر

يتطلب الإطار الفعال لحوكمة المخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر على حد سواء عبر كافة أنحاء البنك، ومن خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

المبدأ التاسع: الامتثال

مجلس إدارة البنك هو المسؤول عن الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال في البنك، ويجب على المجلس إنشاء وظيفة الامتثال والموافقة على سياسات وعمليات البنك، لتحديد وتقييم ومراقبة وإعداد التقارير وتقديم المشورة بشأن مخاطر الامتثال.

المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي

ينبغي أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي ضمانات مستقلة للمجلس، وينبغي أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز وتفعيل عملية الحوكمة بالبنك وسلامته على المدى الطويل.

المبدأ الحادي عشر: التعويضات

يجب أن يدعم هيكل الأجور للبنك الحوكمة وإدارة المخاطر.

المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية

ينبغي لحوكمة البنك أن تكون شفافة على نحو كاف لمساهميها ومودعيها وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق.

المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين

يجب على المشرفين توفير التوجيه والإشراف على الحوكمة لدى البنوك، وذلك من خلال عمليات التقييم الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، وينبغي أن تتقاسم المعلومات حول الحوكمة مع المشرفين الآخرين.¹

المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في تطبيق الحوكمة في البنوك

¹ سارة معمري، "تأثير الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك: حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 123.

تنقسم الأطراف الأساسية في عملية تطبيق الحوكمة في البنوك إلى مجموعتين: الأولى هم الفاعلون الداخليون، أما المجموعة الثانية فهم الفاعلون الخارجيون، وهاتين المجموعتين تشتركان فيما بينهما لإرساء مبادئ حوكمة جيدة تعتمد على التنسيق المتبادل بينهما.

أولاً: الفاعلين الداخليين

يتواجد داخل البنك أطراف فعالة تلعب دوراً مهماً في السير الحسن له وتفضل دور الرقابة أكثر في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة بالبنك وهي:

1- مجلس الإدارة: بغرض تفعيل نظام الحوكمة في أي مؤسسة على مجلس الإدارة أن يحقق توازناً عالياً وفعالاً بين دفع العمل إلى النجاح والسيطرة عليه بحكمة، فيعمل على وضع الإستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.¹

2- المساهمون: حملة الأسهم أو المساهمين دوراً هاماً في مراقبة أداء المؤسسات بصفة عامة وبالتالي بإمكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك، وذلك بأن يلعبوا دوراً رئيسياً في الإشراف على إدارة شؤون البنك، واختيار مجلس إدارة كفاء يتمتع أعضاؤه بالخبرة ويكونون مؤهلين لوضع سياسات وأهداف سليمة، وتبني إستراتيجية عمل مناسبة للبنك والإشراف على شؤون البنك ومركزه المالي والمحافظة على رصدة معقولة والحيلولة دون حدوث ممارسات المصلحة الذاتية بين أعضائه وعلى مستوى البنك ككل.²

3- الإدارة التنفيذية: يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، لكن مهامهم ليست حساسة مثل الأعضاء غير التنفيذيين خاصة فيما يخص السهر على إعداد القوائم المالية والمسؤوليات الكبيرة كتحقيق المخاطر وإدارتها بالبنك، نظراً لأن أعضاء الإدارة التنفيذية لهم مستويات استقلالية أقل من الأعضاء غير التنفيذيين لأنهم من داخل البنك ويمكن السيطرة عليهم ودفعهم إلى تنفيذ أي عمليات من قبل المديرين.³

¹ إبراهيم إسحاق نسمان، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 86.

² بادن عبد القادر، "دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008، ص 103.

³ عمر علي عبد الصمد، "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية" مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009، ص 86.

4- المراجعين الداخليين: وتتمثل مهمتهم الأساسية في إعداد التقارير المالية، والمراجعة الداخلية، والمحافظة على تطبيق القوانين واللوائح، إضافة إلى التوجيه والإرشاد، كما قد تشكل بعض البنوك لجان متخصصة أخرى كلجان المرتبات والمكافآت ولجنة التعيينات، ولجنة إدارة المخاطر.¹

وحتى يقوم المراجع الداخلي بعمله على أحسن وجه، ينبغي أن يتمتع بالاستقلالية، ففي ظل علاقته الوظيفية من حيث ارتباطه التنظيمي والمهمي للإدارة بالبنك وسعي هذا الأخير إلى تطبيق وتنفيذ ما يخدم مصالحها بالدرجة الأولى وتفاديا لأي حرج أمام المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، فإنه لا يمكن أن يتحقق له الاستقلال الكامل ومن ثم يتحول الأمر إلى محاولة تحقيق نوع من الاستقلال.

ثانيا: الفاعلين الخارجيين:

إضافة إلى الفاعلين الداخليين بالبنك، فإنه من الضروري أن يكون هناك فاعلين خارجيين يلعبون أدوار رقابية وإشرافية على أعمال وأنشطة البنك.

1- البنك المركزي: يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجيين الذين يعول عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك باعتبار أنها أجهزة حكومية مركزية يناط بها للمحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك وحماية أموال المودعين فيها، وتوجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية، وتعتبر الرقابة المصرفية وسيلة لتحقيق هذا لأنها تهدف إلى الحفاظ على الاستقرار المالي وصيانة الثقة الموضوعية من طرف السلطات العمومية في النظام المالي لتقليل خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين.²

2- المراجعون الخارجيون: تهدف عملية المراجعة إلى تمكين المراجع من إبداء رأيه حول ما إذا كانت القوائم المالية للبنك تعكس بوضوح وضعه المالي ونتائج عملياته عن فترة زمنية معينة، ويوجه تقرير المراجع الخارجي عادة إلى حملة الأسهم ولكنه يستخدم بواسطة أطراف أخرى كثيرة مثل المشرفون والمهنيون الماليون والمودعون والدائنون. فاهمية المراجع الخارجي تنبع من حاجة المساهمين والمودعين في المؤسسات المصرفية لمعرفة سلامة ودقة الأوضاع المالية والإدارية المعروضة عليهم في تلك المؤسسات، أي أن مسؤوليات المراجع الخارجي تتمثل فيما يلي:³

- يتعين عليه أن يعتمد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال مهنة المراجعة؛

- يجب عليه التقيد بالسرية التامة وألا يفشي المعلومات التي حصل عليها؛

⁴ غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 151.

¹ عقيلة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² نوال لعشوري، مرجع سبق ذكره، ص 143.

- عليه تقديم تقرير بعد إطلاع السلطة الرقابية للجمعية العامة للبنك يبين فيه أن مراجعته تمت وفقا لمعايير وأدلة المراجعة الدولية وعن مدى تعبير المعلومات المالية.

3- الجمهور (العامة): تأخذ الحوكمة السليمة في اعتبارها حقوق أصحاب المصالح، سواء كانوا من الفاعلين الداخليين أو الخارجيين (خاصة المودعين)، لذا فعلى المتعاملين في السوق تحمل مسؤولياتهم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم.

وحتى يتمكنوا من القيام بهذا الدور، فإنهم يحتاجون إلى الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وتقارير التحليل المالي، وبإمكان العامة (الجمهور) خاصة إذا ما تم استخدام المفهوم الأشمل لهذا المصطلح ليضم المحللين الماليين ووسائل الإعلام التي تقوم بنشر المعلومات وكفاءة العنصر البشري، وكذلك الدائنين الثانويين ومكاتب تقييم الجدارة الائتمانية المساعدة على دعم الالتزام في السوق ، وصناديق الودائع أن يقوموا بدور فاعل في عملية إدارة المخاطر.¹

المطلب الثالث: آثار الحوكمة في البنوك والتحديات التي تواجه تطبيقها

إن التطبيق الجيد للحوكمة ومبادئها في البنوك يؤدي إلى مجموعة من الآثار الإيجابية عليها وعلى المنظومة المصرفية ككل، وعلى الاقتصاد بصفة عامة، ومقابل ذلك هناك عدة تحديات تواجه التطبيق الفعال لها.

أولاً: آثار الحوكمة البنكية

لتطبيق الحوكمة في البنوك عدة آثار إيجابية ترتبط بالأداء البنكي والمحافظة على أمواله وموجوداته الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار المالي، والذي بدوره يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي، كون أن القطاع البنكي هو عامل مهم وحيوي في النمو الاقتصادي، ويمكن اختصار هذه الآثار في العناصر التالية:²

- التزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة يساهم في تشجيعها للمؤسسات التي تقتض منها بتطبيق هذه القواعد التي من أهمها الإفصاح والشفافية، ويؤدي تطبيق المؤسسات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر؛

- يساعد تبني قواعد الحوكمة في البنوك إلى زيادة فرص التمويل وتخفيض تكلفة الاستثمار ويحافظ على استقرار سوق المال؛

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

¹ إبراهيم إسحاق نسمان، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² الأخضر عبد الرزاق مولاي، محمد عجيبة، "الحوكمة مدخل للرقابة و المساءلة في البنوك الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات المالية الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 11-12 مارس 2008، ص 12.

- تساعد الحوكمة على تحسين إدارة البنك وذلك عن طريق مساعدة مجلس الإدارة والمديرين على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك، والتأكد من ربط نظام الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء المحقق مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك؛
- تطبيق مبدأ الشفافية في كل العمليات التي يقوم بها البنك وكذا الإفصاح عن المعلومات المالية يساعد على الحد من الفساد؛
- التخلص من مشكلة سيطرة شخص أو أكثر من المديرين التنفيذيين على قرارات مجلس الإدارة والحد من تأثيرهم على التقارير المالية؛
- الحوكمة الجيدة تساعد البنك على تحقيق مؤشرات أداء بالمستوى المطلوب مما يجذب اهتمام العامة والعملاء لإيداع أموالهم في هذا البنك.

ثانيا: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمات الدولية والإقليمية واتحادات البنوك في دعم الحوكمة في القطاع البنكي، إلا أن البنوك ما تزال تواجه تحديات كبيرة في استيعاب وتطبيق الحوكمة بسبب اختلاف طبيعة الأنظمة الحاكمة والظروف المحيطة بكل نظام، ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي:

1- تركيز الملكية

يشير هذا المصطلح إلى تركيز ملكية البنوك التي بدأت كشركات مدارة من قبل عائلات أو عدد محدود من الأفراد والتي ما تزال تحت سيطرة مؤسسيها أو وراثيهم، إذ الحيازة الكبرى من الأسهم تعود لتلك العائلات المالكة أو أقارب لهم.

ويحتل هؤلاء أعلى المراكز الوظيفية في البنك، ومن ثم هم المسيطرون على مجلس إدارتها، وغالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه البنوك، لأن رئيس مجلس الإدارة هو ذاته الرئيس التنفيذي والعضو في فريق الإدارة العليا مما يعطيه السيطرة الكاملة على البنك.¹

2- الشفافية والإفصاح

تتسم القطاعات البنكية في الدول النامية بعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي، وتعود الأسباب لأن تلك المؤسسات ليست معتادة على مبدأ الإفصاح في القوائم المالية أو الشفافية في العمليات المصرفية، والعمل بمبدأ المشاركة في

¹ فطوم جوحو، لخضر مرغاد، "دور حوكمة المؤسسات المصرفية في استقرار الأسواق المالية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 16، 2014، ص 57.

اتخاذ القرارات، على الرغم من بعض التعديلات التي حصلت في الآونة الأخيرة للأطر القانونية والرقابية نتيجة الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي والمناداة بمبادئ الحوكمة، إلا أن الممارسات السليمة والتطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة قد يعرقل عمل البنوك وذلك لضعف الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية إلى جانب ضعف الأجهزة الرقابية فمعظم المؤسسات البنكية في هذه البلدان لا تقبل الخضوع للتدقيق أو الرقابة المستقلة.¹

3- مشاركة وحماية المساهمين

إن أكبر المساهمين هم العائلات المالكة لتلك المؤسسات والمسيطرين على إدارتها وهذه السيطرة غالبا ما تغفل حقوق صغار المساهمين، فآلية مشاركة 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 لأكبر الحصص من الأسهم في البنك وفق قاعدة الأغلبية دون الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين، وهذا يخالف ما جاءت به الحوكمة من مبادئ ومنها مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم، وبالتالي يصبح من الصعب تطبيقها في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التغيير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط يلبي الطموح الخاص.²

4- القوانين والعلاقات

يتمثل التحدي الكبير لمعظم دول العالم في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس العلاقات إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين، إذ يشمل نظام الحوكمة على مجموعة القوانين والممارسات والآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية، وبين المستثمرين وأصحاب المصلحة وعليه تشكل النوعية السيئة للأنظمة المحلية في تلك المجتمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة.³

5- البعد الثقافي

من التحديات التي تواجهها البنوك في تطبيقها لنظام الحوكمة هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم لاسيما عندما يكون الجهل من طرف مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية للمؤسسات البنكية، إضافة إلى الثقافة المحلية التي ما تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة على أنها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، فضلا عن المنافسة بين البنوك

² محمد خيسبي بن رجم، سعاد صلاح، "تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 36، 2014، ص 389.

¹ المرجع نفسه، ص 390.

² فطوم حوحو، لخضر مرغاد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحكومة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح وهذا ناتج عن عدم الاكتراث واللامبالاة بهذه المبادئ.¹

³ عقيلة خلوف ، مرجع سبق ذكره، ص 120.

خلاصة

من خلال ما سبق، يمكن القول أن حوكمة البنوك اكتسبت مكانة بارزة في ضوء أهمية الخدمات المالية التي تقدمها البنوك والحاجة إلى حماية المودعين، بجانب حماية أموال المساهمين ومصالح جميع الأطراف، كما أنها تساعد على توفير الثقة والسلامة والشفافية الفعالة والسليمة للعمليات البنكية، وتهدف إلى تحسين كفاءة وأداء الأعمال البنكية.

وقد لعبت لجنة بازل دورا كبيرا في دعم وتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك وضبط المعايير والقواعد الأساسية لها، وذلك بإصدار مجموعة من المبادئ تشجع على تطبيقها والتي تتوافق مع طبيعة نشاط البنوك. كما أن تطبيق الحوكمة في البنوك لها من الآثار الإيجابية ما شجع البنوك على تطبيق القواعد التي نصت عليها لجنة بازل ووضع قوانين خاصة بها تساعد على تسهيل ممارسة الحوكمة وتكييف نظامها مع نظام البنك الداخلي، وذلك رغم التحديات التي تواجهها والتي تستلزم العمل أكثر من أجل التطبيق السليم لقواعد الحوكمة البنكية والتالي تعزيز سلامة النظام المصرفي ككل.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وعلاقتها
بالحوكمة البنكية

تمهيد

تشهد البيئة المصرفية في الآونة الأخيرة تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية، نتيجة لتكنولوجيا المعلومات، ثورة الاتصالات، وتحرير التجارة، الأمر الذي جعل المؤسسات المصرفية تتعرض لتقلبات وتغيرات كثيرة، وفرضت عليها تحديات جديدة فيما يتعلق بحدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد محليين وكذلك قادمين من الخارج، لاسيما وأن هذه المستجدات الحديثة على الساحة المصرفية من عولمة، وحوكمة، وظهور أدوات مالية جديدة، بالإضافة إلى تفشي الأزمات المالية والمصرفية وغيرها، زادت من أهمية المنافسة وتعزيز القدرات التنافسية للبنوك من أجل الصمود والبقاء في ظل هذه الظروف الجديدة، وبالتالي أضحت لزاماً على البنوك اكتساب مكانة مرموقة في السوق المصرفي والتميز بالسبق التنافسي والريادي، أرادت المحافظة على كيانها، ومواجهة التهديدات التي تلوح في الأفق، وذلك عن طريق البحث عن السبل والإستراتيجيات التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية تؤدي إلى تفوقها.

ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية وكذلك مدى تأثيرها بالتطورات الحديثة وفي مقدمتها لحوكمة البنكية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطة التالية:

المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية البنكية

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية، أنواعها، ومعايير الحكم على جودتها

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك

المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية البنكية

أصبحت التنافسية في الوقت الراهن أمراً لا مفر منها أصبح لها هيئات وإدارات والتي بدورها تمتلك سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، وأصبح تأثيرها واضحاً على المؤسسات التي تحتاج إلى النمو سواء كانت مالية أو غير مالية، كما تؤثر على المؤسسات التي ترغب في رفع مستويات قدرتها على الاستمرار في المنافسة ووضع إطار يساعد مؤسساتها لاكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لمنافسة المؤسسات الأجنبية، واحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق للتفوق على المنافسين ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

وبذلك سيتم التطرق في البداية إلى مدخل للميزة التنافسية للمؤسسة، وماهيتها في البنوك بالإضافة إلى أهميتها ومصادرها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في المؤسسة وأهدافها

نالت الميزة التنافسية نصيباً وافراً من اهتمامات الباحثين، وبذلك اختلفت تعريفاتهم لها، وتعددت الأهداف التي تسعى إليها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين، ومن التعاريف التي أعطيت لها ما يلي:

عرف "مايكل بورتر" الميزة التنافسية على أنها "القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها والتي تتجاوز كلفة إنتاجها ومدى استعداد العملاء لشرائها، كما أن القيمة العالية تنتج عن تقديم أسعار أقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار".¹

اعتبر الباحث الميزة التنافسية في هذا التعريف بأنها قيمة مقدمة من طرف المؤسسة للعملاء تتجاوز كلفة الإنتاج مع تقديم مزايا من أجل تعويض السعر المرتفع.

وعرفها عبد الستار محمد علي "إنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج".²

¹ فيصل غازي عبد العزيز، "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 27.

² عبد الستار محمد علي، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي - التحليلي"، الطبعة الأولى روابيل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 40.

ركز الباحث في هذا التعريف على المستهلك على اعتباره هو الحكم في السوق، واعتبر الميزة التنافسية بأنها ميزة القدرة على تلبية احتياجات المستهلكين.

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها "أهم المؤشرات التي تدل على النجاح الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة، حيث تعد المقوم الأساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والمردودية والمحافظة على الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين".¹

هذا التعريف يوضح أن الميزة التنافسية هي مجموعة مؤشرات تدل على النجاح الاقتصادية للمؤسسة وهي المقوم الأساسي لتحقيق أهدافها.

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية".²

حيث يشير الباحث من خلال تعريفه بأنها الأوضاع التي تجدها المؤسسة من أجل التفوق على نظيراتها من المؤسسات.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

ثانيا: إستراتيجية التنافس

تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها وإستراتيجية التنافس تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية:

1. طريقة التنافس: وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.

2. حلبة التنافس: ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.

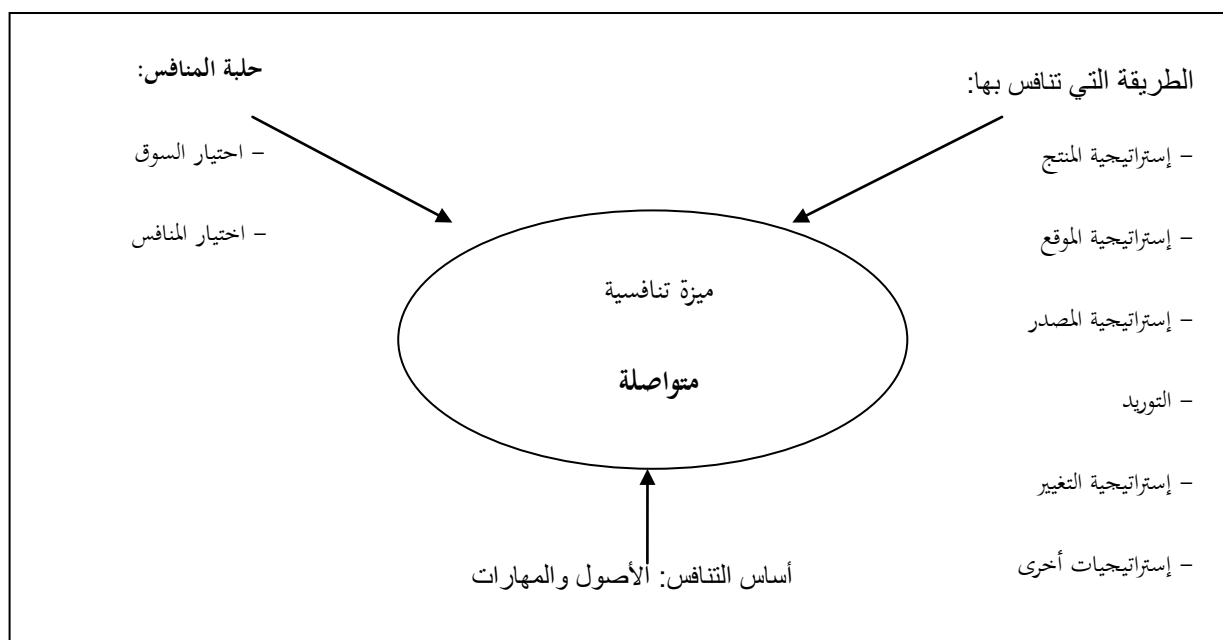
3. أساس التنافس: يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.

¹ عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 3.

² مريم قوراري، "إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان"، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص 90.

والشكل الموالي يوضح استراتيجية التنافس للمؤسسة للحصول على ميزة تنافسية:

شكل رقم (2-1): إستراتيجية الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 79

ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية

هناك مجموعة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال امتلاكها للميزة التنافسية وهي:¹

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بناء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

¹ فلة العيهار، "دور الجودة في تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2005، ص 80.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية للبنوك، أهميتها وخصائصها

لا تختلف الميزة التنافسية للبنوك عن غيرها من المؤسسات في أمور عديدة، غير أن خصوصيات البنوك تفرض بعض أوجه الاختلاف في التعريف بتخصيصها في المؤسسات البنكية، وتمييزها عن غيرها نظير الأهمية الكبيرة لها داخل البنوك.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية البنكية

تعرف الميزة التنافسية للبنوك على أنها "ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس".¹

يوضح هذا التعريف أن الميزة التنافسية البنكية هي ميزة تفوق البنك.

كذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها هي "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزه واختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".² ويشير هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية هي مهارات تقنية أو مورد يتيح للبنك إنتاج منفعة للعملاء بصفة أكبر مما يقدمه المنافسون.

كما تعرف أيضاً بأنها "الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه بمعنى أن ميزة التميز تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها".³

أما هذا التعريف فاعتبرها الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع باقي الأسواق المصرفية وعناصر البيئة المحيطة به. من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية هي تلك الميزة التي تثبت تفوق البنك وقدرته على الأداء وتقديم الخدمات بطريقة أفضل من منافسيه.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية البنكية

¹ شاكر تركي إسماعيل، "التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية"، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، عمان، الأردن، 2010، العدد 45، ص 15.

² عمار بوزعور، مسعود درواسي، "الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية: حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2012، ص 07.

³ يوسف جيم سلطان الطائي، "التسويق الإلكتروني"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 382.

في ظل التحديات التنافسية التي نتجت عن تحرير الخدمات المصرفية فإن اكتساب الميزة التنافسية و تطويرها يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه، حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بسعر مناسب وفي وقت ومكان مناسبين، وبالتالي فهي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة البنك تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين.¹

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء على شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلبي احتياجات أعلى مما يحققه المنافسون.

- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية البنكية

تتصف الميزة التنافسية البنكية بعدة خصائص أبرزها:²

- 1- **مرنة:** بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية للمصرف بميزات أخرى بكل سهولة ويسر وفقا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمصرف.
 - 2- **مناسبة:** بمعنى أن يتناسب استخدام الميزات التنافسية للمصرف مع الأهداف والنتائج المستطرة في المدى الصغير والبعيد.
 - 3- **نسبية:** لأنها ناتجة أساسا عن المقارنة مع الميزات التنافسية للمصارف المنافسة أو المقارنة خلال فترات زمنية معينة.
 - 4- **داخلية:** لأنها تتبع في الغالب من الموارد والكفاءات الداخلية المختلفة التي يمتلكها المصرف من جهة، كما أنها تنعكس في تحسين الأداء الداخلي للمصرف من جهة أخرى.
 - 5- **خارجية:** توصف الميزة التنافسية للمصرف بأنها خارجية، لأنها تصدر في بعض الأحيان عن البيئة الخارجية عبر اقتناص المصرف للفرص المتاحة وتجنبه للتهديدات المحتملة من جهة، وتحقيقها للقيمة المتوقعة من قبل العملاء والمجتمع من جهة أخرى.
- ولكي تكون الميزة التنافسية في البنوك فعالة وتسهم في تحقيق أهدافها، يجب أن تتصف بثلاثة خصائص أساسية وهي أن تكون:¹

¹ ربيعة ملال، مغنية هوارى، "أثر الإستراتيجية البنكية على الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية ولاية سعيدة"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر، العدد 07، جانفي 2017، ص 170.

² حسن عجلان حسين، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 63-64.

- حاسمة: أي أن تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - مستمرة: أي أنها يمكن أن تستمر عبر الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها أو إلغائها.
- ويجب أن تتحقق هذه الشروط الثلاثة مجتمعة حتى توصف الميزة التنافسية للبنك بالفعالة.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للميزة التنافسية كما يلي:

أولاً: التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات إلى إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرف الإستراتيجية على أنها القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل للمؤسسة.²

وصنف "بورتر" استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف، وهي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإنتاج أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها توفر اقتصاديات الحجم الكبير، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، ومشتريين واعين بالسعر.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف

يمكن للمؤسسة أن تتميز بمنتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم أشكال مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، أو قطع تبديل، أو جودة متميزة، أو ريادة تقنية، أو خدمات متعددة. وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.¹

¹ الروسان محمود علي محمد، "أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1997، ص 36.

² سفيان بن عبد العزيز، عمر مطراني، "الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، العدد التاسع، 2017، ص 169.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافية محددة، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، وتعتمد على افتراض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فعالية وكفاءة ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج، أو من خلال التمييز والتكلفة معا.²

ثانيا: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها الحصول على ميزة أو عدة مزايا تنافسية، لذلك نجد أن مؤسسات بعض الدول متفوقة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، المادية، المعرفية، المالية، والبنى التحتية. كما أن توفر هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحصول على ميزة تنافسية.³

ثالثا: مدخل الموارد

إن الحصول على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة وحسن استثمارها يضمن وبشكل كبير نجاح المؤسسة ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1- الموارد الملموسة: تصنف الموارد الملموسة إلى ثلاثة أنواع، وهي:⁴

- **المواد الأولية:** إن المواد الأولية لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذلك يجب على المؤسسات أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

¹ عبد الله بلوناس، نجد بوزيدي، "طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل القيمة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9-10 نوفمبر 2010، ص 17.

² صورية معموري، هجيرة الشيخ، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9-10 نوفمبر 2010 ص 8.

³ محمد زيدان، عبد القادر بريش، "دور الحكومات في تدعيم التنافسية: حالة الجزائر"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005، ص 6.

⁴ أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2007، ص 39.

- **معدات الإنتاج:** تعتبر معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات. لذلك يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف استمرار الإنتاج بفعالية لأطول وقت ممكن.

- **الموارد المالية:** تسمح الموارد المالية بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق وفتح قنوات جديدة للتوزيع. لذلك يجب على المؤسسة تحقيق التوازن المالي وتحافظ عليه بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.¹

2- الموارد غير الملموسة:

- **الجودة:** تسعى المؤسسة إلى حجز حصص سوقية كبيرة بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج والخدمة على تلبية توقعات المستهلك أو تزيد عنها. وتهدف المؤسسة إلى تحقيق الجودة الشاملة من أجل الحصول على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة العملاء.²

- **التقنية:** إن العامل التقني من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التقنية المناسبة لها والتي تجعلها تتقدم على منافسيها.

- **المعلومات:** يجب على المؤسسة أن تكون على دراية بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها، والتي تلعب فيها المعلومات دوراً مهماً في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم ومتغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.³

- **المعرفة:** تتضمن المعرفة المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة المختصة بنشاط المؤسسة، والتي تستمدتها من مصادر متعددة مثل القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية.⁴

- **أسلوب العمل:** معرفة أسلوب العمل تأتي نتيجة التجربة المكتسبة، أي الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم، والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة.¹

¹ مديحة عباس خلف، "تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد 28، 2011، ص 176.

² وهيبه حسن داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 132.

³ أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ يحضية سملاي، بلالي أحمد، "الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004، ص 09.

- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى نوعين:

- **الكفاءات الفردية:** تمثل الكفاءات الفردية حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات التي تم الحصول عليها من أجل الأداء الأفضل لمهام مهنية محددة، مثل أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب عليه القيام به، سريع التعلم، يملك مهارة اتخاذ القرار وقيادة المجموعة وغيرها. ويمكن للمؤسسة الحصول على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وبشكل يتماشى مع المناصب التي سوف يشغلونها.

- **الكفاءات الجماعية أو المحورية:** تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين المجموعات من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة لها، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها. وتدعى الكفاءات بالمحورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة أو تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:²

- تمكن من الوصول إلى عدة أسواق؛

- تساهم بشكل مباشر في قيمة المنتج النهائي؛

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية، أنواعها، ومعايير الحكم على جودتها

تعتبر محددات الميزة التنافسية، وأنواعها من أهم الأمور المتعلقة بالميزة التنافسية التي تساعد البنك في تحقيق التميز، حيث تعتبر مفتاح الوصول إليها من أجل تطويرها وتنميتها، كما تعتبر مؤشر للحكم على جودتها ونجاحها، ولذلك كانت هناك اختلافات في آراء الباحثين حول تحديد محددات وأنواع الميزة التنافسية بدقة.

من أجل هذا سيتم التطرق إلى محددات الميزة التنافسية وأنواعها، بالإضافة إلى معايير الحكم على جودتها.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية

¹ شاكر التميمي، إياد الخشالي، "السلم الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر،

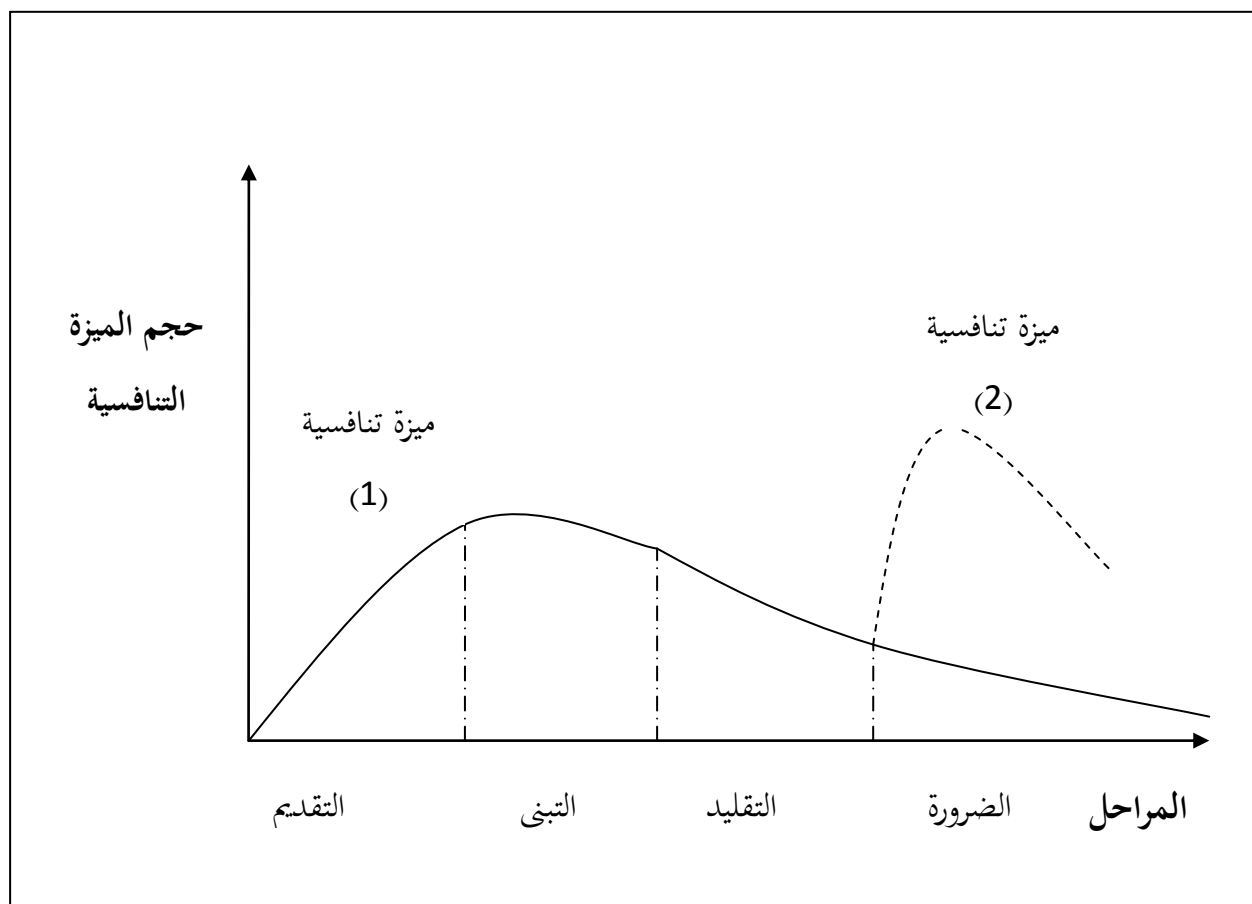
الأردن، العدد 2، 2006، ص 86.

² فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 110.

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها. وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.¹

وتتم الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 86.

¹ آسيا قاسمي، "أثر العولمة على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 299.

- ومن الشكل السابق يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية للمصرف تمر في دورة حياتها بأربعة مراحل أساسية هي:¹
- 1- **مرحلة التقديم:** وفيها يتم تقديم الميزة التنافسية لأول مرة في السوق المصرفية، لذلك تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، كما أنها تتطلب الكثير من الإمكانيات المختلفة لترسيخها كون أن العميل سيتعامل معها لأول مرة في حياته.
 - 2- **مرحلة التثبيت:** في هذه المرحلة يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه وتعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، فيزيد تركيز المؤسسة ليها لكن في المقابل نجد أن المؤسسات المنافسة قد تفتنت لهذه الميزة وبدأت تتحرك لمعرفة مصادر امتلاك المؤسسة لها.
 - 3- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يبدأ حجم الميزة التنافسية بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المؤسسة المنافسة للميزة التنافسية التي يحوزها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
 - 4- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كثيرا، وذلك كون أن المؤسسات المنافسة حصلت على نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزته التنافسية والعمل على تطويرها وتحديثها، أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة ومختلفة تماما عن المزايا التي يحوزها المنافسون.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات كبيرة المدى، كما يمكن أيضًا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.²

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:³

- 1- **النطاق السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

¹ عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 17.

² قاسم سامر، "دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 33، سوريا، العدد 06، 2011، ص 13.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 88.

2- درجة التكامل الأمامية: أو التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.

3- البعد الجغرافي: يمثل عند المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4- نطاق النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات والتكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. وتجدد الإشارة بأن على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار محدداتها من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للشركة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرة الشركة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

معناها أن الشركة تعمل على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم، عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.¹

¹ هلال الوليد، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس"، مذكرة ماجستير،

تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 18.

ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى مادون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:

- **مراقبة الحجم:** يمكن للشركة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.¹

- **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

- **مراقبة الروابط:** إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع الشركة في مجال التكاليف ويعزز قدراتها التنافسية.

- **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة. بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.²

- **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

- **مراقبة الرزنامة:** إن الشركات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

¹ أبو بكر خوالد، "المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف: دراسة حالة الجزائر"، مذكرة دكتوراه، تخصص اقتصاد، تنمية ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016، ص 131.

² سامي أحمد الصمادي، زياد محمد زريقات، "تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة 2000-2009"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد

ثانيا- ميزة التميز

معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك. مثلاً جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات مابعد البيع.¹

1- تحقيق ميزة التميز: إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالشركة مطالبة بمعاينة الحالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.

2- تكلفة التميز: إن الشركة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز والتفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التميز لدى الشركات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه الشركات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلاً التنسيق بين مراقبة الأسعار، التموين وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليل آجال التسليم.²

المطلب الثالث: معايير الميزة التنافسية البنكية، والحكم على جودتها

لقياس مدى جودة الميزة التنافسية للبنوك، فإن هناك معايير ومؤشرات تثبت مدى جودتها والتحكم في تسييرها وإدارتها، وتؤدي إلى قياسها والحكم على جودتها.

أولاً: معايير الميزة التنافسية البنكية

تتعدد معايير الميزة التنافسية البنكية والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم وفي التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:³

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛

¹ محمد معارف، "دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص 97.

² أبو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص 134.

³ محمد بن عبد الله العوض، "إستراتيجيات التسويق التنافسية"، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات، يومي 15-16 أكتوبر 2002، ص 63.

- مدى وجود توجه تسويقي أي استلهاهم حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة؛
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

ثانيا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية للبنوك

- هناك مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في قياس القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وهي كذلك صالحة لقياس القدرة التنافسية للبنوك ومن بينها: مؤشر التكلفة، مؤشر الربحية، مؤشر الحصة السوقية، مؤشر الإنتاجية الكلية.¹
- وهناك أيضا الكثير من المؤشرات والمعايير التي يُدل بها على القدرة التنافسية للمصارف من بينها:²
- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
 - مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
 - مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.

ثالثا: الحكم على جودة الميزة التنافسية

يمكن الحكم على جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف، وهي:

1- مزايا تنافسية منخفضة أو مرتفعة

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.
- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، والسمعة الطيبة أو العلامة التجارية، والعلاقات الوطيدة مع العملاء. وتتطلب هذه المزايا توفر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العاملين.³

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

¹ عبد القادر بريس، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد الثالث، 2005، ص 161.

² أحمد السيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرون"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 73.

³ المرجع نفسه، ص 135.

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذلك يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لديها لكي يصعب على المنافسين محاكاته.

3- درجة التحسين والتطور والتجدد المستمر في الميزة

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع من المنافسين لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذلك تتجه لخلق مزايا تنافسية مبتكرة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، ومعرفة مدى نجاحها، وبالتالي اتخاذ القرار بالاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حال عدم التفوق على المنافسين وتحقيق الوفورات الاقتصادية.¹

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك

إثر التطورات الأخيرة التي شهدتها المنظومة المصرفية، وفي سبيل سعي البنوك إلى اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها مكانة مرموقة سواء محليا أو عالميا، جاءت الحوكمة البنكية كوسيلة لذلك من أجل السعي وراء تعزيز الميزة التنافسية للبنوك عبر تطبيق مبادئها وآلياتها.

وسيتم التطرق إلى الآثار والدور الذي تلعبه الحوكمة في سبيل تعزيز الميزة التنافسية للبنوك وذلك من خلال توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية للبنك وتطويرها، والعلاقة بين آليات الحوكمة والميزة التنافسية بالإضافة إلى إبراز تأثير الحوكمة على الميزة التنافسية للبنوك والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: تحقيق الميزة التنافسية في البنك، ومدخل تطويرها

من أجل تحقيق الميزة التنافسية، لا بد على البنوك من استعمال آليات تكفل لها ذلك، ومن ثم تطويرها والمحافظة عليها

أولاً: تحقيق الميزة التنافسية في البنوك وكيفية تطويرها ولمحافظة عليها

رغم العوائق الموجودة في بيئة المؤسسات المصرفية، إلا أن هذه الأخيرة يمكنها المحافظة على مزاياها التنافسية مدة أطول من خلال اعتمادها على مجموعة من الآليات والإستراتيجيات التي تعمل بها الإدارة وتكون لها كفاءة في قراراتها الموجهة إلى كامل أقسام ووظائف البنك، بالإضافة كذلك إلى مجموعة من العناصر التي نذكر منها:²

1 محمد صالح، "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن، 2016، ص 126.

2 فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2006، ص 78.

- 1- معرفة مصدر الميزة التي من خلالها يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:
 - مزايا تنافسية في مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام.
 - مزايا تنافسية في مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العملية المتطورة التي تكون محمية من التقليد ببراءات الاختراع بحيث تتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.
- 2- جعل الميزة التنافسية للبنك موجودة في سوق ضيق وصغير بحيث لا يكون جذابا بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاومة نشاط البنك فيه، وهذا ما يشير إلى إستراتيجية التركيز التي تناوّلها "Porter" حيث أنها تركز على قيام المؤسسة أو البنك بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه؛
- 3- أن تكون الميزة التنافسية التي يتمتع بها البنك تتطلب رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة؛
- 4- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية يمكن البنك من المحافظة عليها؛
- 5- خلق ولاء السمع لدى الزبائن يستطيع البنك من خلاله أن يتميز على المنافسين، ويؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزتها التنافسية.

ثانيا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية البنكية

يمثل امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية، جراء تحرير الخدمات المصرفية، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجيات العمل المصرفي في الوقت و المكان المناسبين و السعر المناسب أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، وبالتالي فهي استثمار جموع الأصول المالية والبشرية و التكنولوجية بهدف:

- إنتاج قيمة للعملاء في شكل منتجات وخلفيات مصرفية مختلفة تلبي احتياجاتهم؛
 - التمييز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.
- فلقد أكد "Porter" على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يحققها لعملائه، ويمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض ، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين.
- ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:¹

¹ عماد صقر سلمان، "الاتجاهات الحديثة في التسويق"، دار منشأة المصارف، مصر، 2005، ص 130.

- 1- ظهور التكنولوجيا الجديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة يكون لها تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.
- 2- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.
- 3- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: تعدد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة انتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي، وعليه تجدد الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- 4- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.
- 5- حدوث تغييرات في القيود الجمركية: إن للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل: القيود الجمركية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود التي يفرضها السوق.

ثالثاً: إستراتيجية تنمية وتطوير الميزة التنافسية

وذلك من خلال ما يلي:¹

- 1- إستراتيجية القيادة بالتكلفة: تستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام البنك بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز، وبالتالي ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات، وتستعين البنوك بـ "منحنى الخبرة التكلفة" الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين.
- 2- إستراتيجية التمايز: أن تكون جودة الخدمة المصرفية المقدمة أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها:
 - تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين؛
 - جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة؛
 - التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.
 تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة في المدى القصير، ولا تصلح للمدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية.
- 3- إستراتيجية التركيز: ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:
 - إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل؛

¹ محمد سعيد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 203.

- أو تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.
- ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليه.
- والجدول التالي يوضح المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها:

الجدول رقم (2-1): إستراتيجيات الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات البنك عن منافسيه	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي يقدمه البنك	التمييز		
إدراك الزبائن في قطاع البنك للشيء الفريد الذي يقدمه البنك	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: بن نافلة قدور، عرابة رابح، "التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية"، الملتقى الوطني: المنظومة المصرفية والتحوليات الاقتصادية: واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 04-05 ديسمبر 2004، ص 15.

رابعاً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك

أدت التطورات التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت أساليب مازالت تساهم في تنميتها والحفاظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار أو من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير.

1- مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار واستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم، وإن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفا

استراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم إنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:¹

أ- تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

ب- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات جودة عالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب.

ج- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.

2- مدخل تنمية القدرات التنافسية

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائما، وتتمثل تلك القدرات في:²

أ- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها.

ب- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابا على ميزة المؤسسة التنافسية.

ج- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت.

د- الجودة العالية: يهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي بتبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

المطلب الثاني: مبادئ وآليات الحوكمة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

تؤثر الحوكمة على الميزة التنافسية للبنوك عبر مجموعة من الآليات والمبادئ التي وضعتها المنظمات الدولية ولجان الرقابة البنكية وفيما يلي أهمها:

¹ حفصية سلاحي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003، ص 176.

² ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 206.

أولاً: مجلس الإدارة

من بين العناصر التي تعتبر دائمة ومتجددة لميزة التنافسية في البنك يوجد مجلس الإدارة الذي يتميز بالكفاءة وذلك من خلال تطبيقه لمعايير الحوكمة أي تفعيل مجموعة من آلياتها التي تلعب دوراً أساسياً في ضبط عمل البنك وهو ما يسمى بكفاءة التميز.

ويكون ذلك من خلال تحديد الإستراتيجيات والطرق والأساليب وكذلك اتخاذ القرارات المختلفة والرقابة ومتابعة التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي، بحيث أن المستوى الداخلي يمثل موارد وكفاءات داخلية وكيفية تنظيمه العوامل، التي تكون عن طريق وسائل ووظائف التسيير الداخلي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) أما المستوى الخارجي فيتمثل في السوق، المنافسين، توجهات العملاء وغيرها، بحيث تعتبر آليات الحوكمة من وجهة النظر العملية في أنها مجموعة من الأدوات الرقابية الداخلية والخارجية، ودورها يكمن في التنسيق بين المعطيات المتواجدة على المستويين والعمل على تحقيق التوافق بينهما، أي كيفية تسيير الموارد والكفاءات بناء على متطلبات واحتياجات السوق وكذلك معالجة نقائص البنك وتعزيز نقاط قوتها وتطويرها وجعلها منسجمة، كذلك تجنبها للأخطار وانهازها للفرص التي تواجهها أي أن تكون مرنة، بحيث تدفع بعملية التسيير الإداري نحو مستويات أداء أفضل من أجل إحداث ميزة تنافسية تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المطلوبة في ظل التطور المستمر.¹

ثانياً : التدقيق الداخلي

يهدف التدقيق الداخلي إلى إعطاء صورة عادلة وصادقة عن وضعية البنك، مما يساعد على معالجة نقاط الضعف ويسمح له بمنافسة المؤسسات المصرفية على الصعيد المحلي وصولاً إلى المنافسة الدولية، إذ أن الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي والمتمثلة في التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية، حماية ممتلكات البنك، متابعة الخطط والسياسات والإجراءات المعتمدة وتقييمها، ورفع كفاءة العاملين فإنها جميعاً تهدف لرفع القدرة التنافسية للبنوك وعليه يعتبر التدقيق الداخلي من الوظائف الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.²

ثالثاً: إدارة المخاطر

يمكن القول أن إدارة المخاطر لها دور وأهمية كبيرة في تحسين أداء البنوك وتعزيز مكانتها التنافسية وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والتي تتمثل في:

¹ محمد مصطفى سليمان، "الحوكمة ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 176.

² ليلي بلعيد، "دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص

- وصف مستوى المخاطر المقبول للبنك: وذلك عند القيام بتقييم البدائل الإستراتيجية ووضع الأهداف الخاصة

بها ووضع الآليات المناسبة لإدارة المخاطر المرتبطة بتلك الأهداف؛

- تحسين القرارات المتعلقة بالتعامل مع الخطر: من خلال توفير القدرة على تحديد واختيار الأسلوب المناسب

للتعامل مع الخطر؛

تخفيض الخسائر والمفاجآت التي تحدث للعمليات التشغيلية؛

تحسين القدرة على الاستفادة من الفرص؛

تحسين القدرة على زيادة رأس المال.

وتعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها، حيث تسعى كل المؤسسات في السوق دائما إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات من خلال استقطاب عملائها سواء عن طريق التميز المعنوي القائم على الدعاية والإشهار الضخم أو التميز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تسعيرية أو توزيعية أقوى، وبطبيعة الحال تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى وهنا دائما نرجع إلى إمكانيات المؤسسة ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر دائما ذات تكاليف عالية.¹

رابعاً: الإفصاح والشفافية

ساد اتجاه كبير لدى اقتصاديات العالم خلال السنوات القليلة الماضية يطالب بدرجة أكبر من الإفصاح، ومن أسباب النمو الكبير في الاقتصاد العالمي في السنوات السابقة قدرة المؤسسات والكيانات الأخرى على إتاحة المعلومات في زمن قصير جدا من خلال التقنيات الحديثة المتعددة، كما أن خصائص المعلومات التي يتم الإفصاح عنها يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص وذلك لما له آثار ونتائج خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن تحقيق الغاية يتطلب شفافية أكثر في العمل، فالمعلومات اللازمة التي يتم الإفصاح عنها وفي الوقت المناسب تكون مرآة عاكسة لأداء المؤسسة أو البنك الحقيقي، ومن أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات المتعلقة بالبنك مايلي:²

¹ دهيمي جابر، بروش زين الدين، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من

الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم السير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 09.

² صالح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 119.

1- **الملائمة:** لكي تكون المعلومات ذات فائدة ولها قيمة يتعين عليها أن توجد علاقة وثيقة بينها وبين الغرض الذي أعدت من أجله.

2- **قابلية الفهم والاستيعاب:** يتوقف تأثير المعلومات المحاسبية على مدى استيعاب متخذ القرارات لهذه المعلومات، بحيث لا يمكن الاستفادة من المعلومات المقدمة إذا كانت غير مفهومة لمن يستخدمها، والقابلية للفهم تعني قابلية المعلومات الواردة في القوائم المالية للفهم المباشر من قبل المستخدمين، لهذا الغرض فإنه من المفترض أن يكون لدى المستخدمين مستوى معقول من المعرفة بالعمال والنشاطات الاقتصادية والمحاسبية كما أن لديهم الرغبة في دراسة المعلومات بقدر معقول من العناية.

3- **الموثوقية:** ويقصد بها بأن المعلومات خالية من الأخطاء والتحيز بدرجة معقولة وأنها تمثل بصدق ما تزعم تمثيله فهي خاصية تتعلق بأمانة المعلومات وإمكانية الاعتماد عليها.

خامسا: أصحاب المصالح

إن كل طرف من الأطراف الفاعلة في البنك يراقب ويؤثر على الإدارة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة ومراقبة البنك أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضعيته، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قام البنك بتأدية الخدمات إلى عملائه بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظ على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماته القانونية، مع ضرورة تواصله مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب، إلا أن تأثير أصحاب المصالح على أداء البنوك وتعزيز ميزتها التنافسية لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توافرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة:¹

1- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه؛

2- ضمان استمرار تدفق رأس المال لتمويل المؤسسات؛

3- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال؛

4- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال البنك.

¹ محمد الخميسي بن رحم، أحلام معيزي، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية"، مجلة الاقتصاد والتسيير والعلوم

التجارية، جامعة سوق أهراس، الجزائر، العدد 08، 2012، ص 108.

لذلك ونظرا لمختلف هذه الآليات التي ينبغي أن تتوفر من أجل تحقيق الميزة التنافسية نرى أنه نادرا ما تستطيع البنوك الصمود والبقاء في ظل بيئة تحتاحها هذه التغيرات السريعة والمنافسة القوية وخاصة البنوك الخاصة، إلا تلك البنوك التي تسعى إلى انتهاز وإتباع طرق الحوكمة والعمل بآلياتها التي من خلالها تضمن التحسين من أدائها ومنه تحصل على ميزة تنافسية في كل مرة.

المطلب الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك

إن الممارسات السليمة للحوكمة تساعد البنوك والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي والمالي، والقدرة على المنافسة في المدى الطويل. وذلك من خلال:¹

- مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للبنك واتخاذ القرارات المناسبة؛
- التأكيد على الشفافية في معاملات البنك وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في أحد طرفي الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد البنك وتآكل ميزته التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنه؛
- إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة البنك مما يساعد على جذب الاستثمارات؛
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المقرضين والمقترضين يساهم في تفادي حدوث أزمات؛
- تقوي ثقة العملاء في البنك وتساعد على ضمان أفضل عائد على استثماراته مما يعزز الميزة التنافسية للبنك؛
- يؤدي ثبات مجلس الإدارة لفترات أطول إلى اكتساب الخبرة الكافية مما ينعكس على الأمور المتعلقة بتنافسية البنك فمثلا كلما كان الانطباع بأن البنك يولي اهتماما للدورات التدريبية التي تعتمد على نشاط البنك، ووعي إدارته بأهمية التدريب، كلما زاد مؤشر سعي البنك للتميز عن منافسيه وسعيه إلى تحقيق الجودة والإبداع في خدماته وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛

- تساهم في تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح؛
- يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي المناسب؛

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن التطبيق السليم للحوكمة تؤدي إلى مايلي:¹

¹ حسان عطية خليل أبو الحاج، "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان"،

مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص 37.

- العمل على محاربة الفساد المالي والإداري في البنك وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛
- تحقيق درجة عالية من الضمان والنزاهة والشفافية والحياد والاستقلالية لكافة العاملين في البنك بدءاً من رئيس مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها؛
- تفادي وجود أخطاء قصدية أو أية انحرافات متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها أو العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة؛
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى الأساسية للميزة التنافسية للمؤسسات ثم التطرق بعد ذلك إلى الميزة التنافسية للبنوك التي تعتبر الجزء من الكل فهي من المؤسسات المصرفية وينطبق عليها ما ينطبق على الميزة التنافسية للمؤسسات.

وقصد التوسع في فهم الميزة التنافسية، تم التطرق إلى مختلف الجوانب المحيطة بالموضوع من أنواع، ومحددات ومصادر، وصولاً في النهاية إلى محاولة إسقاط الضوء على تأثير الميزة التنافسية للبنوك بالحوكمة البنكية، عبر معرفة دور هذه الأخيرة في تعزيزها والعلاقة بينهما.

وتأسيساً على كل ما سبق ذكره وبعد التعرف على أهمية الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك نظرياً، فإننا نتساءل عن الدور الذي لعبه في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العمومية لولاية الطارف وإسقاط ذلك ميدانياً، هذا ما سنحاول الإجابة عنه في الفصل الثالث.

¹ جمال عبيد محمد العازمي، "دور الحوكمة في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 40.

الفصل الثالث:

دور الحوكمة في تعزيز الميزة
التنافسية لعينة من البنوك
بولاية الطارف

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال عينة من البنوك بولاية الطارف، باعتبار أن تجربة البنوك الجزائرية في تطبيق الحوكمة بصفة عامة وعلاقتها بالميزة التنافسية بصفة خاصة تعتبر حديثة، لهذا تم اعتماد أسلوب التحري المباشر لاختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، عن طريق التقرب المباشر من إطارات وموظفي بنوك مختلفة بولاية الطارف، وسبر آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع والتعرف أكثر على دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطة التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية 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

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية بالبنوك بولاية الطارف، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات الحوكمة وكذلك واقع الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية بهذه البنوك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي الحوكمة والميزة التنافسية، بهدف تكوين صورة واضحة عن المتغير المستقل (الحوكمة) ومختلف أبعاده، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ومختلف أبعادها، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- 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 وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناءً 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 ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمة لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

وقد تم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة الباحثين.
- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك العمومية الجزائرية بولاية الطارف عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

• المقابلة:

من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، تم القيام بمقابلة شخصية لبعض الباحثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى أبرز النتائج.

وهذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

• الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بعينة البنوك محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي للحوكمة والميزة التنافسية في البنوك العمومية العاملة بولاية الطارف، وقد اقتصرَت الدراسة على ثلاثة وكالات بنكية وهي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 811 بالطارف، البنك الوطني الجزائري وكالة رقم 489 بالطارف، بنك التنمية المحلية وكالة رقم 231 بالطارف.

- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 مارس إلى 20 أفريل 2019

- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من الباحثين من الإطارات والموظفين العاملين في وكالات البنوك العمومية محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من وكالات البنوك العمومية بولاية الطارف، وفيما يلي نبذة عن مختلف مفردات الدراسة:

1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، وقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك BADR في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دينار جزائري للسهم الواحد، لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك BADR كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري مكلف بالقيام بوظائف متمثلة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها وتطوير شبكته ومعاملاته النقدية بالإضافة إلى تنمية الموارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

كما يهدف إلى تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية وتحسين نوعية الخدمات، مع الحصول على أكبر حصة من السوق، وتطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

2- البنك الوطني الجزائري BNA:

البنك الوطني الجزائري BNA هو أول بنك تجاري وطني تم إنشاؤه في الجزائر المستقلة، بموجب المرسوم 178/66 المؤرخ في 13 جوان 1966 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد ضم جميع البنوك الأجنبية التي كانت سائدة وذات الأنظمة المشابهة له وذلك في تواريخ مختلفة بعد تأميم النظام البنكي الجزائري. وقد أوكلت له مهام القيام بجمع الودائع ومنح القروض قصيرة الأجل، وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري فقد تكفل بنك BNA بمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات المهنية للاستيراد، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

وفي سنة 1988 وفي إطار الإصلاحات التي فرضها القانون 01/88 المتضمن قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة، أصبح بنك BNA مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة ذات أسهم، وأصبح رأسماله يقدر بـ 14 مليار دينار جزائري مقسم إلى ألف سهم قيمة كل سهم تقدر بـ 14 مليون دينار جزائري.

وبعدها توسع البنك واتسعت فروعه حيث أصبح البنك يقوم بنشاطات عديدة لكونه بنك للوديعة وأيضا يقوم بعمليات التبادل والقروض في إطار تشريعات وأنظمة منصوص عليها، كذلك يقوم باستقبال ودائع ورؤوس أموال مقدمة من طرف الأفراد، ويبلغ رأسماله حاليا 14 مليار و600 مليون دينار جزائري

يقوم البنك بنشاطات متعددة تتعلق أساسا باستقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص ومنح قروض بمختلف أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات، والقيام أيضا بعمليات الوساطة في عمليات الشراء والبيع وكذلك الأوراق العامة كالأسهم والسندات وخصوصا القيم المنقولة.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

كما يهدف بنك BNA إلى إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية، مع لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية من أجل احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي الجزائري.

3- بنك التنمية المحلية BDL:

يعتبر بنك التنمية المحلية من أحدث البنوك التجارية، فهو بنك تجاري عمومي مكلف بترقية نشاط المؤسسات العمومية المحلية وتمويل مختلف عمليات الاستثمار الإنتاجي، تأسس بموجب مرسوم 85-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985، يتضمن إنشاء البنك وتحديد قانونه الأساسي، وهو آخر بنك يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري برأسمال قدره نصف مليار دينار جزائري (500.000.000 دج)، يكون مقره المركزي في سطاوالي (ولاية تيبازة) ويفتح فروعه ووكالاته في أي مكان بالتراب الوطني في إطار تنظيم لامركزي طبقا للأهداف المرسومة له، وبأشهر عمله في جويلية 1985.

في 20 فيفري 1989 وفي ظل القانون 89-04 التعلق باستقلالية المؤسسات استقل بنك BDL عن القرض الشعبي الجزائري CPA، وأصبح خاضعا للقانون التجاري بصفة مستقلة ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي من أجل القيام بمهامه المتمثلة أساسا في منح الائتمان والقيام بجميع العمليات البنكية من قروض وصرف، بالإضافة إلى تمويل المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية، وتمويل المخططات والبرامج التنموية الوطنية

وعليه فبنك التنمية المحلية هو بنك ودائع تملكه الدولة ويخضع للقانون التجاري الجزائري، يتولى كل عمليات بنوك الودائع كالتوفير والإقراض والضمانات والخدمات المتنوعة، من أجل تحقيق أهدافه المتمثلة في تحقيق الربحية واكتساب عدد كبير من الزبائن، تحقيق توازن اقتصادي ونقدي قصد تفادي ارتفاع معدلات التضخم، وكذلك المساهمة في تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لانجاز الأهداف المرسومة

ثانيا: 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؛
- صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظرا لظروف أمنية وسرية خاصة بكل مصرف؛
- ضغوطات الوقت والجهد والإمكانات المتوافرة.

لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على من الإطارات والموظفين بالوكالات البنكية سالفة الذكر، حيث تم توزيع 40 استبيانا وتم استرجاعها جميعا، وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (3-1): توزيع الاستبيانات حسب الوكالات البنكية

الوكالة البنكية	بنك الفلاحة والتنمية	البنك الوطني	بنك التنمية
-----------------	----------------------	--------------	-------------

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

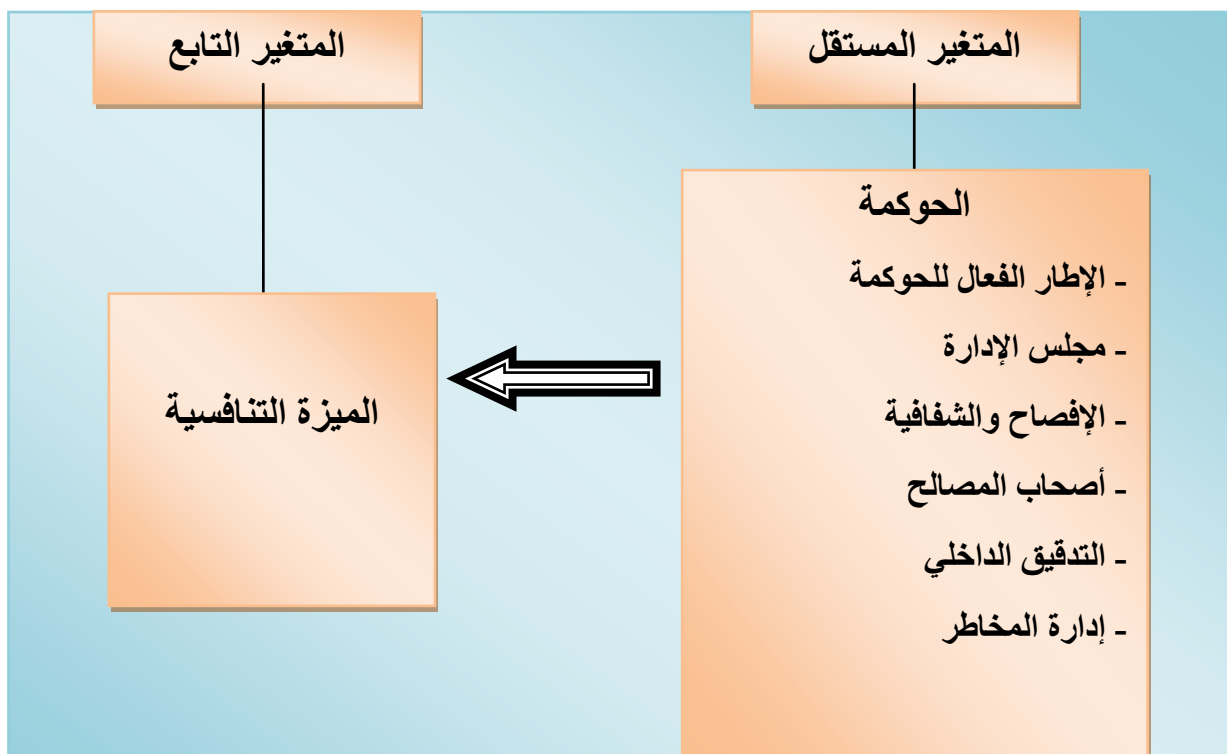
المحلية	الجزائري	الريفية	
16	14	10	عدد الاستثمارات

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة أولا- نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في الحوكمة والمتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة



الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 23، 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 (Alpha de cronbach):** من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل،
 - **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 Person:** استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان،
 - **اختبار T:** من أجل قياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة،
 - **الانحدار الخطي البسيط (Régression Simple):** استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع،
- بالإضافة إلى اعتماد الطالب على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

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 الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في هذه البنوك. وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

- **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 4 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس مبادئ الحوكمة المطبقة بالبنوك العمومية وهي في 24 فقرة موزعة على 6 أبعاد كما يلي:
 - **البعد الأول: وجود إطار لتطبيق الحوكمة في البنك:** ويتضمن أربعة فقرات وهي:
 - يهتم البنك اهتماما كبيرا بممارسات الحوكمة.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

- يعمل التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة على تحقيق مصالح جميع الأطراف بالبنك.
- تتفقد إدارة البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة وفق التشريعات والقوانين الموضوعة من طرق الدولة.
- يوفر البنك إطاراً ملائماً لتطبيق الحوكمة.
- **البعد الثاني: الإفصاح والشفافية:** ويتضمن أربعة فقرات وهي:
 - يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأنشطته.
 - لأصحاب المصالح والمتعاملين حق الإطلاع على التقارير المالية وكافة المعلومات التي تمكنهم من تقييم أداء البنك.
 - يصرح البنك عن وضعياته المالية وكفاية رأسماله وملكية نسب الأسهم.
 - يوفر البنك قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف.
- **البعد الثالث: أصحاب المصالح** ويتضمن أربعة فقرات وهي:
 - يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
 - يتاح لأصحاب المصالح الاتصال بمجلس الإدارة بحرية للتعبير عن انشغالاتهم ومخاوفهم.
 - يحرص البنك على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على عمليات البنك.
 - يحاول البنك توفير المعلومات التي يهتم بها أصحاب المصالح في الوقت المناسب.
- **البعد الرابع: التدقيق الداخلي:**
 - يساعد التدقيق الداخلي على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب.
 - يقوم قسم التدقيق الداخلي بمناقشة القوائم المالية مع الإدارة والتحقق من صحة وصدق البيانات المحاسبية.
 - يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك.
 - يعطي التدقيق الداخلي صورة عادلة وصادقة عن وضعية البنك.
- **البعد الخامس: مجلس الإدارة:** ويتضمن أربعة فقرات وهي:
 - يمارس مجلس الإدارة صلاحيته وسلطاته الرقابية بكل نزاهة واستقلالية.
 - يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة على أساس الخبرة والكفاءة.
 - يعتبر مجلس الإدارة هيئة إشراف ورقابية داخل البنك.
 - يقوم مجلس الإدارة بمتابعة تقارير أداء كل العاملين بالبنك.
- **البعد السادس: إدارة المخاطر:** ويتضمن أربعة فقرات وهي:
 - يقوم البنك بوضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة المخاطر التي تواجهه.
 - يتوفر البنك على نظام معلومات يمكنه من تقييم المخاطر على مستوى كافة الأنشطة المتعلقة بالبنك.
 - يحرص البنك على التشخيص المبكر لأنواع المخاطر المحتملة تحسباً لإدارتها.
 - يمتلك البنك القدرة على تحديد واختيار الأساليب المناسبة من أجل التعامل مع المخاطر.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

وهذا وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): أبعاد محور الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية

المحور	عدد الفقرات	الرموز في متن الدراسة
الإطار الفعال للحوكمة البنكية	04	X1-X4
الإفصاح والشفافية	04	X5-X8
أصحاب المصالح	04	X9-X12
التدقيق الداخلي	04	X13-X16
مجلس الإدارة	04	X17-X20
إدارة المخاطر	04	X21-X24
الحوكمة البنكية	24	X1-X21

المصدر: إعداد الطالب

- **المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات متغير الميزة التنافسية للبنوك العمومية، والمقدرة ب 12 فقرة تمثلت في ما يلي:
 - يعتمد البنك على إستراتيجيات مدروسة لتحقيق أهدافه.
 - يتوفر بالبنك عمليات تحسين مستمرة لنشاطه وعملياته.
 - يهتم البنك بدعم الإبداعات التكنولوجية لمواكبة جميع التطورات.
 - يحقق البنك توازنا ماليا دائما ويسعى للمحافظة عليه.
 - يسعى البنك دائما للتنوع والتميز في خدماته للعملاء ومختلف المتعاملين.
 - يحرص البنك على الاستفادة من القدرات الإبداعية للموظفين.
 - يحرص البنك على توفير عمليات تدريب عالية المستوى.
 - يقدم البنك منتجات وخدمات متميزة بأقل التكاليف وأقصى الأرباح.
 - يستند البنك إلى معايير موضوعية دقيقة في عملية التوظيف.
 - يحرص البنك على السرعة والإتقان في تقديم خدماته لتحسين جودة وكفاءة عمله.
 - يحظى عملاء البنك باستقبال حسن ومعاملة جيدة من طرف إدارة البنك.
 - تؤمن إدارة البنك بأن تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصالح يدعم ميزته التنافسية.
- وهذا وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): محور الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية

المحور	عدد الفقرات	الرموز في متن
--------	-------------	---------------

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

الميزة التنافسية للبنوك	12	الدراسة
	Y12-Y1	

المصدر: من إعداد الطالب

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

الجدول رقم (3-4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $5 - 1 / 3 = 1.33$. وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط

- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
قيمة الوسط	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5

المصدر: من إعداد الطالب

2- قياس صدق وثبات الاستبيان:

2-1- قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذ المشرف، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كان لابد 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

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

إجمالاً بجل توجيهاتهم شكلاً وجوهراً، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن الدقة في القياس، 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 (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد الحوكمة	24	0.87
الإطار الفعال الحوكمة البنكية	04	0.66
الإفصاح والشفافية	04	0.68
أصحاب المصالح	04	0.63
التدقيق الداخلي	04	0.77
مجلس الإدارة	04	0.65
إدارة المخاطر	04	0.62
الميزة التنافسية	12	0.78
معامل ألفا كرونباخ الكلي	36	0.89

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت على التوالي: 0.66، 0.68، 0.63، 0.77، 0.65، 0.62 بالنسبة لأبعاد التغير المستقل (الحوكمة) وبقيمة كلية 0.87 لهذا المتغير بينما بلغت قيمته 0.78 للمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهي معاملات مقبولة وتدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.89 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

2-3- قياس صدق الاستبيان:

يتم قياس مدى صدق الاستبيان عن طريق جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي، حيث بلغ 0.94 وهو معامل عالي يبين صدق الأداة وصلاحيتها للدراسة.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

نظرا لأن حجم العينة يبلغ 40 فردا من الموظفين والعاملين بالوكالات البنكية محل الدراسة وهي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 811 بالطارف، البنك الوطني الجزائري وكالة رقم 489 بالطارف، بنك التنمية المحلية وكالة رقم 231 بالطارف. وهو الحجم الذي يقدر بأكثر من 30 الذي يعد الحد الأدنى لتكون متغيرات الدراسة خاضعة للتوزيع الطبيعي دون إجراء الاختبار الإحصائي، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة المتمثلة في كل من الحوكمة والميزة التنافسية تخضع للتوزيع الطبيعي نظرا لأنها تتبع نظرية النهاية المركزية التي تؤكد أنه كلما زاد حجم العينة n ، فإن التوزيع المتوسط لهذه المتغيرات يقترب من التوزيع الطبيعي القياسي.

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في حوكمة البنوك كمتغير مستقل والميزة التنافسية للبنوك كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة البنوك محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

أولا- الجنس:

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

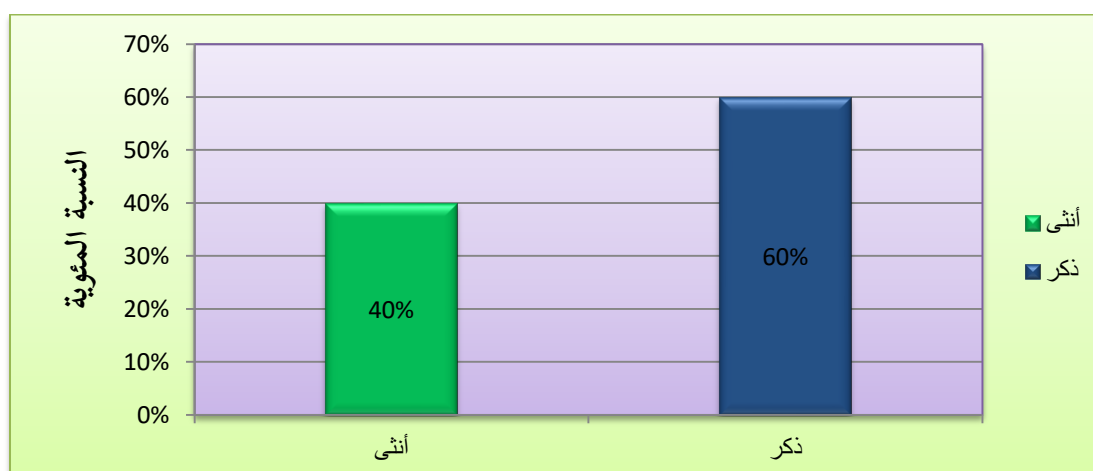
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	60%
أنثى	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-2): توزيع العينة حسب الجنس

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف



المصدر: إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (3-7)

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الأكبر بنسبة 60%، بينما بلغت نسبة الإناث 40%، مما يوضح أن فئة العاملين بالبنوك العمومية محل الدراسة بولاية الطارف هي فئة الذكور بدرجة أكبر، ويوضح هيمنة الذكور وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب.

ثانيا- العمر

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

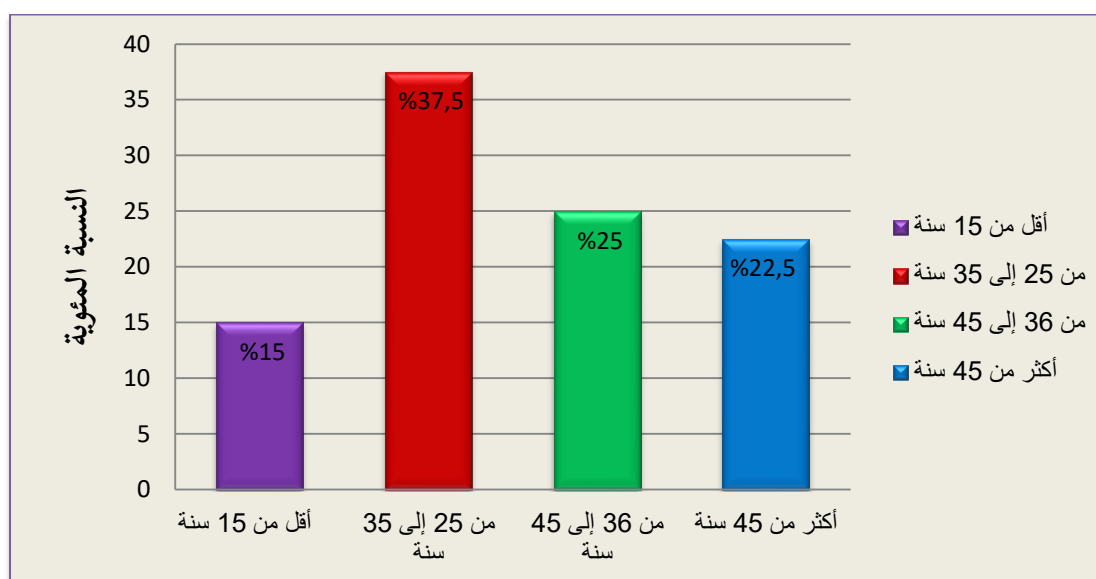
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 15 سنة	06	15.0%
من 25 إلى 35 سنة	15	37.5%
من 36 إلى 45 سنة	10	25.0%
أكثر من 45 سنة	09	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-3): توزيع العينة حسب العمر

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف



المصدر: إعداد الطالب بناءا الجدول رقم (3-8)
يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث احتلت فئة من 25 إلى 35 سنة المرتبة الأولى بنسبة 37.5% تليها فئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 40% ثم فئة أكثر من 45 سنة، وأخيرا فئة أقل من 25 سنة.

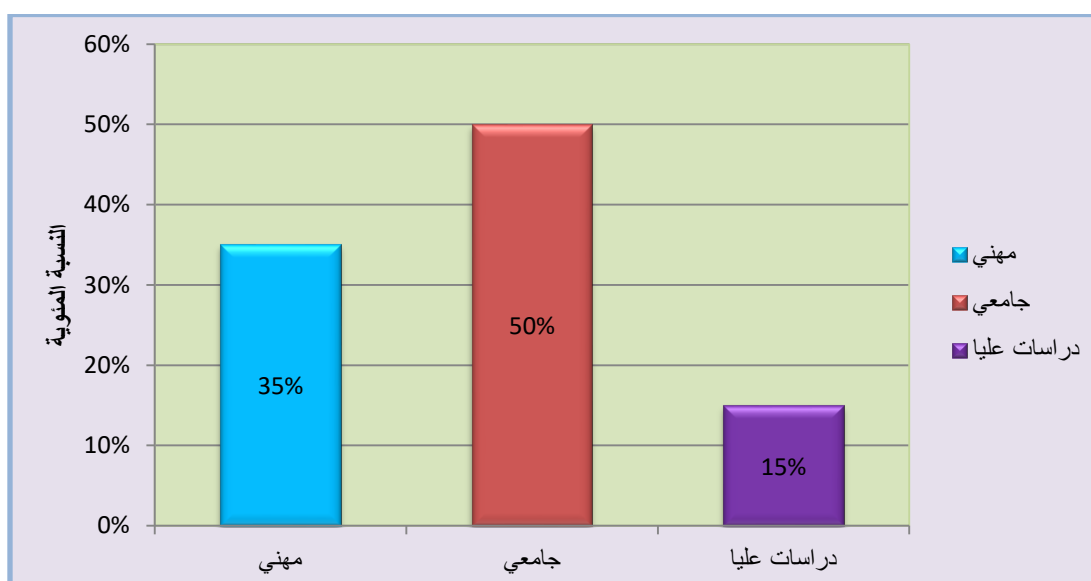
ثالثا- المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
35%	41	مهني
50%	20	جامعي
15%	06	دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23
ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:
الشكل (3-4): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف



المصدر: إعداد الطالب بناءً على الجدول رقم (3-9) يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 50% وهو ما يُفسّر باتجاه البنوك إلى توظيف أصحاب الشهادات الجامعية الذين بإمكانهم التكيف ومتطلبات العمل، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي المستوى المهني الحاصلين على شهادات مهنية أو لم يصلوا للمستوى الجامعي لكن كانت معايير التوظيف من قبل تتيح لهم العمل بالبنوك بنسبة 35% وهم في أغليبيتهم من فئة المتقدمين في السن، وأخيرا تتواجد فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة 15% ويفسر هذا بقلة إقبال هذه الفئة على العمل بالبنوك واتجاههم نحو ميادين أخرى كالتعليم العالي مثلا.

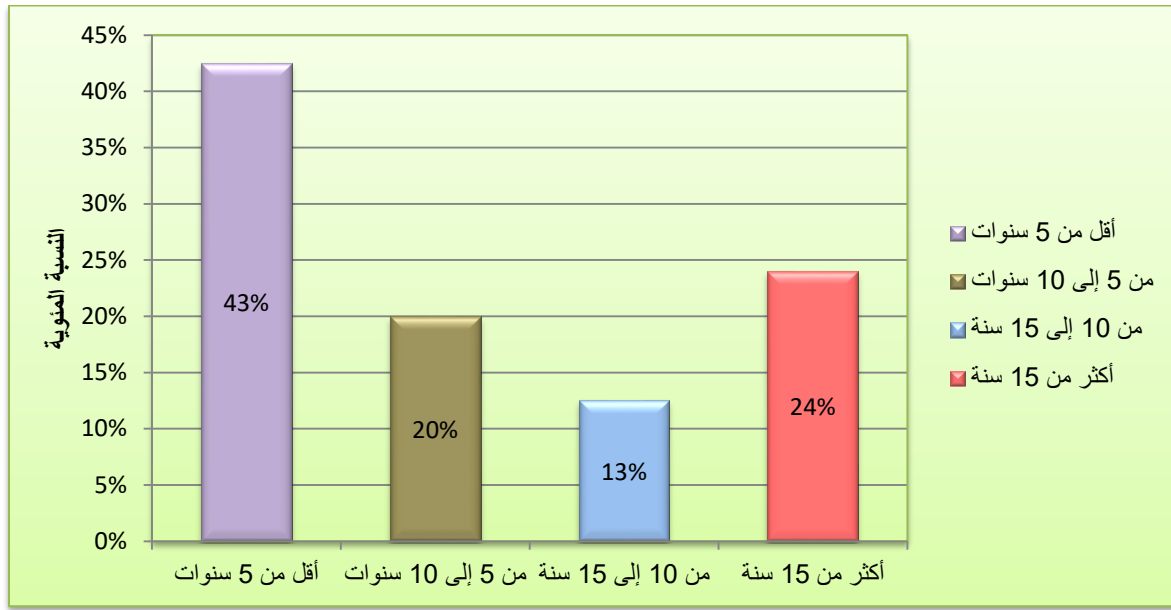
رابعاً- الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	43%
من 05 إلى 10 سنوات	08	20%
من 10 إلى 15 سنة	05	13%
أكثر من 15 سنة	10	24%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23 ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-5): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالب بناء الجدول رقم (3-10)

يوضح الجدول والشكل السابقين أن نسبة 42.5% من أفراد العينة تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات، حيث اتجهت البنوك مؤخرا لتوظيف حاملي الشهادات والمتخرجين حديثا لتعويض الأفراد المتقدمين في السن الذين اتجهوا إلى التقاعد، تليها نسبة 25% لأفراد العينة ذوي خبرة أكثر من 15 سنة وهم أصحاب الخبرة الكافية لتسيير أعمال البنك ما يفسر احتلالهم المرتبة الثانية لأهميتهم بالبنك، بعدها فئة من 5 إلى 10 سنوات، وأخيرا للأفراد ذوي خبرة من 10 إلى 15 سنة بنسب متقاربة بينهما.

وتتناسب هذه النتائج المتعلقة بالخبرة المهنية مع النتائج المتعلقة بالعمر والمستوى التعليمي أين تتواجد فئة الشباب وفئة المتخرجين حديثا بكثرة وهؤلاء يملكون سنوات خبرة قليلة، كذلك أصحاب سنوات الخبرة العديدة هم من فئة كبار السن وأصحاب المستوى المهني الذي كان يتيح لهم العمل بالبنك في السنوات السابقة.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في عينة البنوك لولاية الطارف
الجدول رقم(3-11): وصف وتشخيص أبعاد الحوكمة من وجهة نظر عينة البنوك العمومية لولاية الطارف

البيان	النسبة	البيان	النسبة	البيان	النسبة	البيان	النسبة	البيان	النسبة	البيان
X1	%	57.5	32.5	07.5	2.5	00	4.45	0.74	03	مرتفع
X2	%	55	32.5	12.5	00	00	4.42	0.71	04	مرتفع
X3	%	47.5	52.5	00	00	00	4.47	0.50	01	مرتفع
X4	%	57.5	32.5	10	00	00	4.47	0.67	02	مرتفع
الإطار الفعال	%	54.37	37.5	07.5	0.62	00	4.55	0.52	01	مرتفع
X5	%	42.5	35	15	05	2.5	4.10	1.00	01	مرتفع
X6	%	57.5	20	05	10	07.5	4.10	1.31	02	مرتفع
X7	%	40	35	15	05	05	4.00	1.10	03	مرتفع
8X	%	35	40	12.5	12.5	00	3.97	0.99	04	مرتفع
الإفصاح والشفافية	%	43.75	32.5	11.87	08.12	03.75	4.55	0.52	02	مرتفع
X9	%	90	10	00	00	00	4.90	0.30	01	مرتفع
X10	%	47.5	32.5	17.5	02.5	00	4.25	0.83	04	مرتفع
X11	%	47.5	37.5	15	00	00	4.32	0.72	03	مرتفع
X12	%	57.5	30	12.5	00	00	4.45	0.71	02	مرتفع
أصحاب المصالح	%	60.62	27.5	11.25	0.62	00	4.55	0.52	03	مرتفع
X13	%	55	32.5	10	00	2.5	4.37	0.86	02	مرتفع
X14	%	40	55	05	00	00	4.35	0.57	03	مرتفع
X15	%	55	32.5	12.5	00	00	4.42	0.71	01	مرتفع
X16	%	52.5	32.5	12.5	2.5	00	4.35	0.80	04	مرتفع
التدقيق الداخلي	%	50.62	38.12	10	0.62	0.62	4.40	0.55	05	مرتفع
X17	%	42.5	37.5	15	05	00	4.17	0.87	03	مرتفع
X18	%	55	35	02.5	05	02.5	4.35	0.94	02	مرتفع
X19	%	45	32.5	07.5	12.5	02.5	4.05	1.13	04	مرتفع
X20	%	55	32.5	12.5	00	00	4.42	0.71	01	مرتفع
مجلس الإدارة	%	49.37	34.37	9.37	5.62	01.25	4.38	0.58	06	مرتفع
X21	%	52.5	30	12.5	02.5	02.5	4.27	0.96	04	مرتفع
X22	%	57.5	32.5	07.5	02.5	00	4.45	0.74	01	مرتفع
X23	%	55	32.5	12.5	00	00	4.42	0.71	02	مرتفع
X24	%	55	32.5	10	00	2.5	4.37	0.86	03	مرتفع
إدارة المخاطر	%	55	31.87	10.62	1.25	1.25	4.45	0.46	04	مرتفع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23

بناءً على نتائج الجدول (3-11) يتضح ما يلي:

- معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود إطار فعال للحوكمة في البنوك محل الدراسة كما تشير له قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.55، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.52 وهو ما يشير إلى تطابق الآراء ووجهات النظر حول ذلك.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.47 لكل من الفقرتين الثالثة والرابعة، لكن احتلت الفقرة الثالثة المتعلقة بتقيد إدارة البنوك محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة وفقا للتشريعات والقوانين الموضوعة من طرف الدولة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب 0.52 بأفضلية طفيفة عن الفقرة الرابعة التي بلغ انحرافها المعياري 0.67، بينما احتلت الفقرتين الأولى والثانية المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي.

وبالنسبة للاتجاه العام للعبارات الأربعة فإنه يقع ضمن المجال مرتفع، وهو ما يعني أن البنك يوفر إطارا فعالا من أجل تطبيق الحوكمة ويهتم بممارستها، وكذلك تتقيد إدارة البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة وفقا للتشريعات التي تم وضعها من طرف الدولة، كما أن تطبيقا يعمل على تحقيق مصالح الجميع الأطراف بالبنك، وهذا ما ذهبت إليه إجابات أفراد العينة في هذا الإطار بخصوص هذه العبارات، حيث أن ما نسبته 54.37 % من أفراد العينة كانت إجاباتهم "موافق بشدة".

2- بلغ الوسط الحسابي لبعد الإفصاح والشفافية 4.55 وبانحراف معياري قدره 0.52، وهذا يدل على تبني عينة البنوك محل الدراسة لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة البنكية بدرجة مرتفعة حسب آراء عينة الدراسة.

فقد تحصلت أغلبية الفقرات المشكلة لهذا البعد (X5، X6، X7، X8) على أوساط حسابية عالية حيث قدرت على التوالي ب (4.10، 4.10، 4.00، 3.97) وهي قيم مرتفعة جدا، حيث تحصلت الفقرة X5 المتعلقة بقيام البنك بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأنشطته على المرتبة الأولى، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بحق أصحاب المصالح والمتعاملين في الاطلاع على التقارير المالية وكافة المعلومات التي تمكنهم من تقييم أداء البنك، تلتها الفقرات المتعلقة بالتصريح عن الوضعيات المالية، وتوفير قنوات نشر المعلومات، مع وجود فوارق بسيطة في قيمة الوسط الحسابي، وهذا ما يفسر بالتزام البنوك العمومية محل الدراسة بالشفافية في تعاملاتهم المختلفة. أما بالنسبة للانحراف المعياري لفقرات هذا البعد فقد بلغ على التوالي (1.00، 1.31، 1.10، 0.99) بالنسبة للفقرات (X5، X6، X7، X8)، وهي قيم كبيرة تدل على أن هناك اختلاف وتباين في آراء عينة الدراسة وتشتت في إجاباتهم حول هذا البعد.

3- بالنسبة للبعد الثالث المتعلق بأصحاب المصالح، بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.55 بانحراف معياري بلغ 0.52، وهي قيم تعكس امتلاك البنوك العمومية محل الدراسة لتصور واضح حول أهمية هذا البعد في تطبيق الحوكمة بالبنوك.

وقد تحصلت الفقرة X9، التي توضح احترام البنك لحقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون، المرتبة الأولى بوسط حسابي مرتفع بلغ 4.90 بنسبة موافقة بشدة بلغت 90 % وانحراف معياري بقيمة 0.30 تعكس تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها، وجاءت بعدها الفقرات (X12، X11، X10) بوسط حسابي قيمته (4.45، 4.32، 4.25)، وانحراف معياري يحمل القيم (0.71، 0.72، 0.83) على التوالي، وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تعمل على توفير المعلومات

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

لأصحاب المصالح في الوقت المناسب، وكذلك تحرص على إيجاد آليات لمشاركة فعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على البنك، بالإضافة إلى إتاحة اتصالهم بمجلس الإدارة بحرية للتعبير عن انشغالاتهم ومخاوفهم، وهذا بنسب موافقة بشدة.

4- بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد التدقيق الداخلي 4.40 أي ضمن المجال مرتفع، وهذا يؤكد توجه البنوك العمومية لولاية الطارف إلى الاهتمام بهذا البعد من أبعاد الحوكمة وبنسبة قبول بشدة بلغت 50.62%، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.55 وهي قيمة جيدة تعكس عدم تشتت آراء أفراد العينة وتركز إجاباتهم.

وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد، فقد احتلت الفقرة X15 المتعلقة بمساهمة التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 4.42، لتأتي بعدها الفقرات X13، X14، X16، على التوالي بقيم مقاربة فيما بينها، وهي فقرات كلها تتعلق بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في البنوك محل الدراسة، حيث تبين هذه القيم أن التدقيق الداخلي يلعب دورا كبيرا داخ البنوك ويساهم في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، وإعطاء صور عادلة عن وضعيات البنك المختلفة، كما توضح قيام القسم الذي يخص التدقيق الداخلي في البنوك بعمله على أكمل وجه والتحقق من جميع الوثائق والبيانات المحاسبية، وهذه النتائج نالت نسب موافقة مرتفعة. كما جاءت قيم الانحراف المعياري مقاربة وبنسب جيدة وأقل من القيمة 1 مما يعني تركيز الإجابات من طرف الأفراد وعدم وجود التشتت في آرائهم.

5- فيما يتعلق ببعد مجلس الإدارة، كانت النتائج بوسط حسابي مرتفع بلغ 4.38، وانحراف معياري قدره 0.58 ونسبة موافقة بشدة 49.37%، وهذا يؤكد مدى أهمية هذا البعد في البنوك ومدى الاهتمام به.

وبالنسبة لعبارات هذا البعد، فقد جاءت كلها في مجال الاتجاه العام المرتفع، وجاءت النتائج لتوضح احتلال الفقرة X20، المتعلقة بقيام مجلس الإدارة بمتابعة تقارير أداء كل العاملين بالبنك في المرتبة الأولى بوسط حسابي قيمته 4.42، تلتها الفقرة X18 التي توضح أن اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم على أساس الخبرة والكفاءة بقيمة وسط حسابي 4.35، ثم بعدها الفقرة X17 التي تتعلق بممارسة مجلس الإدارة لصلاحياته وسلطاته الرقابية بكل نزاهة واستقلالية بوسط حسابي 4.17، وأخيرا بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة X19 القيمة 4.05، وهي قيمة مرتفعة رغم احتلالها المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي الفقرات.

ولكن الشيء الملاحظ بالنسبة لهذا البعد هو القيم المرتفعة للانحراف المعياري، حيث بلغت القيم (0.71، 0.94، 0.87، 1.13) بالنسبة للفقرات (X20، X18، X17، X19) على التوالي، وهذا ما يؤكد أن إجابات الأفراد في هذا البعد لم تكن متركرة وإنما ساد التشتت في آراء أفراد العينة.

6- من خلال البعد المتعلق بإدارة المخاطر، يتضح أن البنوك العمومية لولاية الطارف بشكل عام تبدي اهتماما كبيرا بهذا البعد والمبدأ من مبادئ الحوكمة، وهذا ما تبينه آراء المبحوثين، حيث بلغ

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

الوسط الحسابي لهذا البعد 4.45، ونسبة موافقة بشدة 55 %، وكذلك انحراف معياري بقيمة مناسبة جدا وهي 0.46 تبين بوضوح تركيز الإجابات والآراء من طرف أفراد عينة الدراسة. وقد عكست فقرات هذا البعد مدى الاهتمام الذي يحوزه هذا البعد بالنسبة للبنوك العمومية لولاية الطارف، حيث أن جميع هذه الفقرات جاءت في المجال المرتفع من الاتجاه العام، وذلك ما توضحه قيم الوسط الحسابي لهذه الفقرات، فالمرتبة الأولى كانت للفقرة x22 التي تؤكد حرص البنك على التشخيص المبكر لأنواع المخاطر المحتملة تحسبا لإدارتها بنسبة موافقة بشدة ب 57.5 % ووسط حسابي يبلغ 4.45، بينما جاءت الفقرة x23 في المرتبة الثانية وتخص امتلاك البنك القدرة على تحديد واختيار الأساليب المناسبة من أجل التعامل مع المخاطر، تتبعها الفقرة x24 التي تقضي بقيام البنك بوضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة المخاطر التي تواجهه وكانت قيمة وسطها الحسابي 4.37، وأخيرا بلغ الوسط الحسابي للفقرة x21 التي تقول بأن البنك يتوفر على نظام معلومات يمكنه من تقييم المخاطر على مستوى كافة الأنشطة المتعلقة بالبنك القيمة 4.27.

أما الانحراف المعياري للفقرات فشهد تباين في القيم خاصة للفقرتين x24 التي بلغت 0.86 و x21 التي بلغت 0.96 وهي قيم تقترب من القيمة 1 والتي تؤكد وجود بعض التشتت في الآراء وعدم تركيز الإجابات وهو ما يفسر وجود هاتين الفقرتين في المرتبتين الأخيرتين مقارنة بالفقرتين x22 و x23.

وبصفة إجمالية فإن جميع الأبعاد المتعلقة بتطبيق الحوكمة في البنوك التي تشكل مجتمع الدراسة قد نالت قبول المبحوثين وعرفت نسبة موافقة كبيرة، حيث أن الأبعاد المتعلقة بالإطار الفعال للحوكمة في البنك، و بعد الإفصاح والشفافية و بعد أصحاب المصالح قد شهدت وسط حسابي مرتفع يقدر ب 4.55 لكل منهم بالإضافة إلى انحراف معياري مقدر ب 0.52، وهي نسب جيدة، ثم بعد ذلك جاء بعد إدارة المخاطر بوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري يقدر ب 0.46، يتلوه بعد التدقيق الداخلي الذي يقدر وسطه الحسابي ب 4.40 وانحرافه 0.55، وأخيرا بلغ الوسط الحسابي لبعد مجلس الإدارة القيمة 4.38 وانحرافه 0.58. وبغض النظر عن ترتيب الأبعاد والفقرات فإن هذه القيم مرتفعة ومقبولة مما يؤكد على امتلاك عينة المبحوثين لموظفي البنوك العمومية لولاية الطارف لتصور واضح عن أهمية هذه الأبعاد، وهذا ما يدل على تبنيها لمختلف أبعاد الحوكمة البنكية ولو بنسب متفاوتة.

المطلب الثالث: تحليل مستوى اهتمام عينة البنوك لولاية الطارف بتعزيز الميزة التنافسية
الجدول رقم (3-12): وصف وتشخيص فقرات الميزة التنافسية لعينة البنوك العمومية بولاية الطارف

العبارة	النسبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	2	3	4	5

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

مرتفع	05	0.73	4.35	00	00	15	35	50	%	Y1
مرتفع	07	0.82	4.32	00	2.5	15	30	52.5	%	Y2
مرتفع	06	0.76	4.35	2.5	00	2.5	50	45	%	Y3
مرتفع	08	0.84	4.27	00	2.5	17.5	30	50	%	Y4
مرتفع	01	0.71	4.45	00	00	12.5	30	57.5	%	Y5
مرتفع	12	1.09	4.07	05	2.5	17.5	30	45	%	Y6
مرتفع	11	1.00	4.10	2.5	05	15	35	42.5	%	Y7
مرتفع	03	0.54	4.40	00	00	02.5	55	42.5	%	Y8
مرتفع	14	0.74	4.37	00	00	15	32.5	52.5	%	Y9
مرتفع	10	0.87	4.17	00	05	15	37.5	42.5	%	Y10
مرتفع	09	0.96	4.20	2.5	2.5	15	32.5	47.5	%	Y11
مرتفع	02	0.71	4.42	00	00	12.5	32.5	55	%	Y12
مرتفع	-	0.41	4.40	1.04	1.66	12.91	35.83	48.54	%	الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة البنوك العمومية لولاية الطارف بتعزيز الميزة التنافسية مرتفع، وهذا ما توضحه قيمة الوسط الحسابي التي بلغ 4.40 وهي قيمة كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجة الموافقة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري القيمة 0.41، وهي قيمة جيدة جدا تثبت تركيز الإجابات من طرف أفراد العينة وعدم تشتت آرائهم.

وجاءت الفقرة Y5 التي تتعلق بسعي البنك دائما للتنوع في خدماته للعملاء ومختلف المتعاملين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري (0.71)، ويفسر ذلك برضا أفراد العينة على الخدمات التي تقدمها إدارة البنك للعملاء ووجهة نظرهم التي تؤكد سياسة التنوع في الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء والمتعاملين، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة Y12 التي تتعلق بمدى إيمان إدارة البنك بأن تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصالح يدعم ميزته التنافسية، حيث بلغ وسطها الحسابي القيمة (4.42) أي ليس ببعيد عن الفقرة Y5 التي احتلت المرتبة الأولى، وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة القيمة (0.71)، أما الفقرة Y8 التي تؤكد على تنوع البنك وتميزه في خدماته المصرفية فجاءت ثالثة ووسطها الحسابي (4.40) بينما انحرافها المعياري (0.54)، ثم جاءت الفقرات (Y10، Y11، Y4، Y2، Y3، Y1، Y9) بأوساط حسابية قيمتها (4.37، 4.35، 4.32، 4.27، 4.20، 4.17) على التوالي وهي قيم مرتفعة، وكذلك قيم انحراف معياري تؤكد عدم وجود تشتت كبير في آراء أفراد العينة.

وقد احتلت الفقرتين (Y6، Y7) المرتبتين الأخيرتين تواليا بالنسبة لباقي فقرات محور الميزة التنافسية لكن رغم ذلك فاتجاههما العام مرتفع بدوره حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة Y7 القيمة (4.10)، والفقرة (Y6) القيمة (4.07)، بينما كانت قيم انحرافهما المعياري (1.00 و 1.09) على التوالي وهي قيم مرتفعة وأكبر من (1) وهذا ما يدل على أن هناك اختلاف وتباعد في آراء عينة الدراسة بخصوص هاتين الفقرتين اللتين تتعلقان بكل حرص البنك على توفير عمليات تدريب عالية المستوى، وكذلك حرص البنك على الاستفادة من القدرات الإبداعية للموظفين، وهذا ما

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

توجهات آراء أفراد العينة الذين يرون بأن الاهتمام بتدريب الموظفين والاستفادة من قدراتهم له أهمية بالنسبة للبنوك لكن ليس بقيمة باقي الفقرات الاهتمامات التي تنصب في مجملها حول جودة وتميز الخدمات التي تقدمها.

وعموما فإن فقرات محور الميزة التنافسية ونظرا لوجودها ضمن المجال المرتفع للاتجاه العام وارتفاع نسبة الموافقة بشدة والتي بلغت 48.54 تشير إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لتصور واضح عن أهمية الميزة التنافسية ومدى حرص البنوك العمومية محل الدراسة على تبني خطط فعالة من أجل تعزيزها.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لها من خلال علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ودراسة علاقات التأثير بينها من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الميدانية

من أجل دراسة علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، والتوصل إلى نتائج حول الدراسة واختبار فرضياتها، تم تحليل استبيان الدراسة عن طريق معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس العلاقة وقوة الارتباط، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-6): معامل الارتباط بيرسون

معامل الارتباط بيرسون

-1	-0.75	-0.50	-0.30	0	0.30	0.50	0.75	1
✓ 00: لا توجد علاقة ارتباط ✓ من 00 إلى -0.30: علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ✓ من -0.30 إلى -0.50: علاقة ارتباط عكسية متوسطة ✓ من -0.50 إلى -0.75: علاقة ارتباط عكسية قوية ✓ من -0.75 إلى -0.99: علاقة ارتباط عكسية قوية جدا ✓ -01: علاقة ارتباط عكسي تام					✓ 00: لا توجد علاقة ارتباط ✓ من 00 إلى 0.30: علاقة ارتباط طردية ضعيفة ✓ من 0.30 إلى 0.50: علاقة ارتباط طردية متوسطة ✓ من 0.50 إلى 0.75: علاقة ارتباط طردية قوية ✓ من 0.75 إلى 0.99: علاقة ارتباط طردية قوية جدا ✓ 01: علاقة ارتباط طردي تام			

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

المصدر : إعداد الطالب

وقد كانت النتائج على النحو التالي:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإطار الفعال للحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
 - الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإطار الفعال للحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإطار الفعال للحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- جدول رقم (3-13): معامل الارتباط بين الإطار الفعال للحوكمة والميزة التنافسية

نوع العلاقة	الميزة التنافسية للبنوك			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية متوسطة	40	0.031	0.343*	الإطار الفعال للحوكمة البنكية

المصدر: إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss-23

* مستوى معنوية $\alpha=0.05$

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الإطار الفعال للحوكمة البنكية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.343)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية أطر الحوكمة البنكية سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك، وهو ما يفرض على البنوك محاولة توفير أطر أكثر فعالية من أجل تعزيز أكثر لميزتها التنافسية، ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين الإطار الفعال للحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الإطار الفعال للحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

- 2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

جدول رقم (3-14): معامل الارتباط بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية

نوع العلاقة	الميزة التنافسية للبنوك			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية متوسطة	40	0.031	0.343*	الإفصاح والشفافية

المصدر: إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss-23

* مستوى معنوية $\alpha=0.05$

يتضح وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط القيمة (0.343)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في التمسك بالإفصاح والتحلي بالشفافية في التعاملات سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك، وهذا يرجع إلى عدم اهتمام البنوك العمومية بولاية الطارف بالإفصاح عن كل المعلومات، وإتباع السرية في التعاملات خاصة مع غير طالبيها. ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية في البنوك العمومية لولاية الطارف.

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية في البنوك العمومية لولاية الطارف.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

جدول رقم (3-15): معامل الارتباط بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

نوع العلاقة	الميزة التنافسية للبنوك			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية متوسطة	40	0.031	0.343*	أصحاب المصالح

المصدر: إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss-23

* مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- كشف التحليل عن علاقة ارتباط طردية متوسطة بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.343)، حيث يفسر ذلك بأن أصحاب المصالح يملكون دورا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف ولكن بنسبة متوسطة. وبالتالي:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

جدول رقم (3-16): معامل الارتباط بين التدقيق الداخلي والميزة التنافسية

نوع العلاقة	الميزة التنافسية للبنوك			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية قوية	40	0.000	0.603**	التدقيق الداخلي

المصدر: إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss-23

** مستوى معنوية $\alpha=0.01$

لتنافسية علاقة ارتباط قوية فيما بينهما، وهذا ما يفسره معامل الارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ حيث قدر ب (0.603)، وهذا ما يعني أن فعالية التدقيق الداخلي بالقيام بكشف الأخطاء والكشف عن الوضعيات المالية الصادقة بكل شفافية بالإضافة إلى تحسينه للرقابة الداخلية سيؤدي إلى زيادة كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف. وعليه:

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

- 5- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

جدول رقم (3-17): معامل الارتباط بين مجلس الإدارة والميزة التنافسية

نوع العلاقة	الميزة التنافسية للبنوك			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية قوية	40	0.000	0.651**	مجلس الإدارة

المصدر: إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss-23

** مستوى معنوية $\alpha=0.01$

- يعتبر دور أعضاء مجلس الإدارة ذو أهمية كبيرة للبنوك في تعزيز ميزتها التنافسية، وهذا ما توضحه نتيجة الارتباط بينهما الذي بلغ (0.651) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وهي علاقة قوية توضح أن هذا البعد هو الأكبر أهمية، نظرا لاحتلاله المرتبة الأولى في معاملات الارتباط بين أبعاد الحوكمة والميزة التنافسية، ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

- 6- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

جدول رقم (3-18): معامل الارتباط بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية

نوع العلاقة	الميزة التنافسية للبنوك			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية متوسطة	40	0.014	0.384*	إدارة المخاطر

المصدر: إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss-23

* مستوى معنوية $\alpha=0.05$

يلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، بمعامل ارتباط قدر ب (0.384)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في الإدارة الجيدة للمخاطر التي تواجه البنوك سيؤدي إلى زيادة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك بنسبة متوسطة، وهذا ما يؤكد التزام البنوك بمحاولة التقليل من المخاطر ووضع آليات لمجابهتها، ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

- 7- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة البنكية والميزة التنافسية في البنوك بولاية الطارف.

جدول رقم (3-19): معامل الارتباط بين الحوكمة والميزة التنافسية

نوع العلاقة	الميزة التنافسية للبنوك			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية قوية	40	0.000**	0.615	الحوكمة البنكية

المصدر: إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss-23

** مستوى معنوية $\alpha=0.01$

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الحوكمة البنكية والميزة التنافسية وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ التي تقدر ب (0.615)، وهذا يؤكد أن الحوكمة بمختلف أبعادها لها أهمية في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك. ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين الحوكمة والميزة التنافسية في البنوك العمومية لولاية الطارف.
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الحوكمة والميزة التنافسية في البنوك العمومية لولاية الطارف.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بتأثير الحوكمة على الميزة التنافسية للبنوك والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس أثر تطبيق الحوكمة البنكية كمتغير مستقل (X) على الميزة التنافسية كمتغير تابع (Y)، حسب المعادلة التالية $Y = ax + b$ ، وكانت النتائج كما يلي:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار الفعال للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار الفعال للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار الفعال للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

الجدول رقم (3-20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإطار الفعال للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الإطار الفعال للحوكمة على الميزة التنافسية	2.650	2.247	1.684	1.117	0.433	0.031

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23

مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.247) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.031) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإطار الفعال للحوكمة على الميزة التنافسية. في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.117) أي أنه فسر ما نسبته 11.7% فقط من النموذج والباقي يؤول إلى عوامل أخرى، أما معامل الانحدار بلغ (0.433) وعليه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإطار الفعال للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإطار الفعال للحوكمة على الميزة التنافسية للبنوك العمومية الطارف.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.650 + 0.433 (\text{الإطار الفعال للحوكمة البنكية})$$

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

الجدول رقم (3-21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإطار الإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية

البيان	القيمة الثابتة b	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية	2.650	2.247	1.684	1.117	0.433	0.031

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23

مستوى معنوية $\alpha=0.05$

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.247) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.031) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية. في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.117) أي أنه فسر ما نسبته 11.7% فقط من النموذج والباقي يؤول لعوامل أخرى، أما معامل الانحدار بلغ (0.433) وعليه:

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
 - نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
- وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.650 + 0.433 (\text{الإفصاح والشفافية})$$

- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
- الجدول رقم (3-22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أصحاب المصالح على الميزة التنافسية

البيان	القيمة الثابتة b	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر أصحاب المصالح على الميزة التنافسية	2.650	2.247	1.684	1.117	0.433	0.031

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23

مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.247) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.031) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح على الميزة التنافسية. في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.117) أي أنه فسر ما نسبته 11.7% فقط من النموذج والباقي يؤول لعوامل أخرى، أما معامل الانحدار بلغ (0.433) وعليه:
- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
 - نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
- وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.650 + 0.433 (\text{أصحاب المصالح})$$

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

الجدول رقم (3-23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدقيق الداخلي على الميزة التنافسية

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر التدقيق الداخلي على الميزة التنافسية	0.875	4.661	2.423	0.364	0.802	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23

مستوى معنوية $\alpha=0.01$

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.661) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.423)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.01)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي على الميزة التنافسية.

في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.364) أي أنه فسر ما نسبته 36.4% من النموذج والباقي يؤول لعوامل أخرى، أما معامل الانحدار بلغ (0.802) وهي نسبة توضح أن الزيادة في تطبيق التدقيق الداخلي بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية لها بنسبة 80.2 %، وهي قيمة كبيرة ومعتبرة، وعليه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف. وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.875 + 0.802 (\text{التدقيق الداخلي})$$

5- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس الإدارة على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس الإدارة على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس الإدارة على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

الجدول رقم (3-24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مجلس الإدارة على الميزة التنافسية

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر مجلس الإدارة على الميزة التنافسية	0.375	5.291	2.423	0.424	0.911	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23

مستوى معنوية $\alpha=0.01$

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (5.291) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.423)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.01)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمجلس الإدارة على الميزة التنافسية. في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.424) أي أنه فسر ما نسبته 42.4% من النموذج والباقي يؤول لعوامل أخرى، أما معامل الانحدار بلغ (0.911) وهي نسبة توضح أن الزيادة في مهام وفعالية مجلس الإدارة بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية لها بنسبة 91.1%، وهذه القيمة تؤكد الأثر الكبير لمجلس الإدارة على الميزة التنافسية للبنوك لولاية الطارف، وعليه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس الإدارة على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
 - نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس الإدارة على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.
- وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.911 + 0.375 (\text{مجلس الإدارة})$$

- 6- الفرضية الفرعية السادسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف
- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف

الجدول رقم (3-25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية	2.561	2.567	1.684	0.148	0.431	0.014

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23

مستوى معنوية $\alpha=0.05$

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.567) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.014) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية.

في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.148) أي أنه فسر فقط ما نسبته 14.8% من النموذج والباقي يؤول لعوامل أخرى، أما معامل الانحدار بلغ (0.431) وهي نسبة توضح أن الزيادة في مهام وفعالية إدارة المخاطر بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية لها بنسبة 60.5%، وعليه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.561 + 0.431 (\text{إدارة المخاطر})$$

7- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية للبنوك بولاية الطارف.

الجدول رقم (3-26): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوكمة على الميزة التنافسية

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الحوكمة على الميزة التنافسية	1.705	4.805	2.423	0.378	0.605	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-23

**** مستوى معنوية $\alpha=0.01$**

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.805) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.423)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) أقل من (0.01)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوكمة على الميزة التنافسية. في حين بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.378) أي أنه فسر ما نسبته 37.8% من النموذج والباقي يؤول إلى عوامل أخرى، أما معامل الانحدار بلغ (0.605) وهي نسبة توضح أن الزيادة في تطبيق الحوكمة في البنوك بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية لها بنسبة 60.5 %، وعليه:

- نرفض الفرضية العدمية (H₀) التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية للبنوك العمومية بولاية الطارف.
 - نقبل الفرضية البديلة (H₁) التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة على الميزة التنافسية للبنوك العمومية بولاية الطارف.
- وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.605 + 1.705 (\text{الحوكمة البنكية})$$

خلاصة الفصل:

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مجموعة من البنوك لولاية الطارف، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك. حيث في مستهل هذا الفصل تم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولاً في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحوكمة البنكية والميزة التنافسية، وكذلك توجد علاقة ارتباط بين مختلف أبعاد الحوكمة والميزة التنافسية بدرجات متفاوتة من ناحية قوة الارتباط، بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير لأبعاد الحوكمة على الميزة التنافسية، ولكن النسبة الأكبر هي عند بعدي التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من البنوك بولاية الطارف

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصول النظرية على ما يدور في الوكالات البنكية محل الدراسة الميدانية بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم الاقتراحات التي لو يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حتما في تطوير الحوكمة بالبنوك وزيادة دورها في تعزيز ميزتها التنافسية.

الخاتمة

يعرف العالم اليوم موجة من التحولات والمستجدات الجوهرية في مجال البيئة المصرفية والأعمال البنكية، والتي ينعكس أثرها على مختلف جوانب الاقتصاد، والمتمثلة أساسا في البنوك الشاملة، الاندماج المصرفي، خصوصية البنوك العمومية والمعايير الاحترازية للجنة بازل المصرفي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعدد الأزمات المالية والمصرفية وسرعة انتشار وانتقال العدوى بين اقتصاديات الدول، حيث أصبحت البنوك عرضة للمخاطر والتحديات وحدة المنافسة غير المتكافئة في بعض الأحيان، بالإضافة إلى انهيار وإفلاس كبرى الشركات العالمية، كنتيجة حتمية في ظل غياب الشفافية في المعاملات وغياب أخلاقيات المهنة لمسيري البنوك والرقابة، مما جعل البنوك تتجه نحو تغيير أساليب الإدارة وقواعد الإشراف المصرفي، بما يضمن سلامة النظام المصرفي ورصد ثقة المودعين وحماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط البنك، بالإضافة إلى رفع الأداء وإدارة أفضل للمخاطر التي تواجهه، وكذلك ضرورة وضع قواعد وإجراءات تضبط أداء المؤسسات المصرفية وذلك بغية تحقيق أهم أهدافها وهو الربحية، وكذا ضمان بقائها واستمرارها وخلق ميزة تنافسية لها، وتأتي حوكمة البنوك بما تحمله من مبادئ للحد من كل الاختلالات التي تعاني منها المؤسسات المصرفية، فهذا المفهوم ظهر أساسا لمعالجة مشكل فصل الملكية عن الإدارة.

غير أن ظهور هذا النظام وبروزه أدى إلى ظهور مجموعة من التغييرات على البيئة التنافسية للمؤسسات المصرفية في الآونة الأخيرة والتي فرضت عليها مجموعة من التحديات من أجل ضمان السير الحسن وبالتالي بقاء البنك في محيط ذو تنافسية عالية. ولضمان بقاء البنك في ظل محيط عالي التنافسية، فإنه يتوجب عليه أن يعمل بآليات الحوكمة المترجمة في شكل إستراتيجيات وسياسات واضحة المعالم محددة الأهداف، تنطلق من ضبط قراراتها الداخلية باعتبارها المرجع الأساسي والوحيد القادر على توليف الموارد والكفاءات في سبيل توافقها وتماشيها مع البيئة الخارجية للبنك، بحيث ينتج عنها أداء جيد و بالتالي يستطيع من خلاله أن يخلق ميزة تنافسية له.

وقد تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك، وعليه فقد تم تقديم الدراسة وتأطيرها النظري لكل من المتغيرين: المستقل المتمثل في الحوكمة البنكية، والتابع المتمثل في الميزة التنافسية للبنوك، وقد تمت محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في مجموعة من وكالات البنوك العمومية بولاية الطارف، وتتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، وبنك التنمية المحلية. ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، تم الوقوف على الآليات والأبعاد التي تؤثر على الميزة التنافسية لهذه البنوك وسبل تعزيزها، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

❖ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج متمثلة فيما يلي:
النتائج النظرية:

- تلعب الحوكمة دوراً أساسياً في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك عن طريق مجموعة من الآليات والأبعاد المتمثلة في مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، وذلك في وجود إطار فعال لها.
- تساهم إجراءات الحوكمة في تحسين إدارة البنك بالتالي إكسابه ميزة تنافسية تساعد على جذب الاستثمارات.
- يؤدي تبني معايير الإفصاح والشفافية في البنوك إلى مزيد من الثقة في التعامل وبالتالي المساهمة في تقليل الأزمات والمخاطر.
- حماية حقوق أصحاب المصالح بالبنك وضمان علاقات جيدة معهم، يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة البنك وحسن أدائه وبالتالي ينعكس إيجاباً على ميزته التنافسية.
- تساعد كفاءة مجلس الإدارة على معالجة نقائص البنك ومتابعة جميع التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي.
- يساهم التدقيق الداخلي في التحقق من الوضعية المالية للبنك، وصحة ودقة جميع البيانات المتعلقة به، وكل ذلك يؤدي إلى تعزيز ميزته التنافسية.
- تؤدي لإجراءات إدارة المخاطر بالبنوك إلى تعزيز ميزتها التنافسية وذلك نتيجة حسن التعامل مع المخاطر التي تواجهه بتقديم البدائل، واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها.
- أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة ملحة وحتمية من أجل الوصول منافسة باقي البنوك، ومن أجل المحافظة على استمراريتها ومكانتها، وتحقيق أهدافها.

النتائج الميدانية:

- يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الحوكمة البنكية الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية)
- هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين آليات ومبادئ الحوكمة المتمثلة في كل من التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة وبين الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة.
- هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين آليات ومبادئ الحوكمة المتمثلة في الإطار الفعال للحوكمة البنكية والإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، إدارة المخاطر، وبين الميزة التنافسية على مستوى البنوك محل الدراسة.
- يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة بولاية الطارف.

- تؤثر آليات ومبادئ الحوكمة المتمثلة في الإطار الفعال للحوكمة، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، التدقيق الداخلي، مجلس الإدارة، وكذلك إدارة المخاطر في تعزيز الميزة

التنافسية للبنوك العمومية محل الدراسة بدرجات متفاوتة، حيث أن مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي من الآليات التي لها الأثر الأكبر مقارنة بباقي الآليات.

❖ توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تبني البنوك الجزائرية للحوكمة البنكية بجميع مبادئها وآلياتها التي نصت عليها توصيات لجنة بازل للرقابة البنكية، من أجل تحسين أدائها وإكسابها ميزة تنافسية تجاري وتواكب التطورات العالمية الراهنة؛
- على الجهات الرقابية القيام بتشجيع البنوك العمومية على تطبيق أكثر لآليات ومبادئ الحوكمة، وحثها على إصدار دليل بالمبادئ الأساسية التي تحكم هذا النظام، والسعي إلى تخصيص أقسام ومصالح خاصة بالحوكمة داخل هذه البنوك؛
- تفعيل أكثر لدور المساهمين وأصحاب المصالح في البنوك محل الدراسة، في سبيل تطبيق أفضل لحوكمة البنوك؛
- العمل على تحسين مستوى الإفصاح والشفافية في البنوك العمومية محل الدراسة، وذلك لمزيد من الوضوح والشفافية في التعاملات التي تنادي بها الحوكمة البنكية، ومن شأنها العمل على تطوير إستراتيجيات البنوك وبالتالي تحسين ميزتها التنافسية؛
- مواصلة الاهتمام بقسم التدقيق الداخلي، وإعطاء فعالية لمجلس الإدارة بالبنوك العمومية محل الدراسة، من أجل ضمان الاستمرارية في الأداء وزيادة فعالية الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية بهذه البنوك، وتعميمها على البنوك الأخرى.
- الاهتمام أكبر بقسم إدارة المخاطر من خلال تدعيمه بالموارد البشرية اللازمة، وكذلك أحدث التكنولوجيات وتوفير نظام معلومات يفيد في تقييم المخاطر وإدارتها؛
- توعية الموظفين بمفهوم الحوكمة وذلك بعقد مؤتمرات وندوات حول الموضوع والقيام بدورات تكوينية وتدريبية؛
- تهيئة بيئة ملائمة لتطبيق الحوكمة من كل النواحي، ويتم ذلك من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة؛
- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة البنكية من خلال إصدار تعليمات ومنشورات، وتشكيل لجان مختصة بالحوكمة في البنوك.
- توسيع الاهتمام من طرف البنوك العمومية بميزتها التنافسية ومحاولة اللحاق بركب التطورات العالمية الراهنة.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الحوكمة البنكية والميزة التنافسية للبنوك.

❖ آفاق الدراسة:

بعد طرح هذه الدراسة، تبين أن هناك بعض الجوانب المكملة لا زالت تحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، وهذه الدراسة اقتصر في جانبها التطبيقي على عينة من البنوك، وعليه مازال

البحث مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع خاصة أنه موضوع واسع وحديث، لذلك يمكن اقتراح بعض المواضيع والآفاق البحثية التي قد تكون دراسات مستقبلية ومكملة لهذه الدراسة:

- دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك: دراسة قياسية لحالة البنوك الخاصة بالجزائر.

- دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك بالجزائر: دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة.

- دور التدقيق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك.

- التجارب الدولية للحوكمة البنكية ومساهمتها في رفع تنافسية البنوك مع الإشارة إلى حالة الجزائر.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. أحمد السيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرون"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
1. بن رجم محمد خميسي، صلاح سعاد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 36، 2014.
2. ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. حاكم محسن الربيعي، د. محمد عبد الحسين راضي، "حكومة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
4. حسن عجلان حسين، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
6. عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي. التحليلي"، الطبعة الأولى، روايل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
7. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
8. عماد صقر سلمان، "الاتجاهات الحديثة في التسويق"، دار منشأة المصارف، مصر، 2005.
9. غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
10. محسن أحمد الخضير، "حوكمة البنوك"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
11. محمد سعيد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
12. محمد صالح، "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن، 2016.
13. محمد مصطفى سليمان، "الحوكمة ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
14. محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009.

15. المعتصم بالله الغرباني، "حوكمة شركات المساهمة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
16. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الإسكندرية، مصر، 1998.
17. يوسف جيم سلطان الطائي، "التسويق الالكتروني"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ثانياً: المجالات و الدوريات العلمية.

1. خولة عبد الحميد محمد، "دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل شركات المساهمة في العراق"، المعهد التقني بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2012.
2. ربيعة ملال ، مغنية هوارى ، "أثر الإستراتيجية البنكية على الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية ولاية سعيدة"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، العدد 07، جانفي 2017.
3. سفيان بن عبد العزيز، عمر مطراني، "الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، العدد التاسع، 2017.
4. شاكر التميمي، إياد الخشالي، "السلوم الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، الأردن، العدد 02، 2006.
5. شاكر تركي إسماعيل، "التسويق المصرفي الالكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية"، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، عمان، الأردن، العدد 45، 2010.
6. الصمادي سامي أحمد، زريقات زياد محمد، "تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة 2000-2009"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 01، 2012.
7. ظاهر شاهر القشي، حازم الخطيب، "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 10، الأردن، العدد 01، 2006.
8. عبد الرحمان بله، "دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية"، مجلة الاقتصاد العربي، السعودية، العدد الثامن، 2013.
9. عبد الرزاق جبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 07، 2009.
10. عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 03، 2005.

11. عبد القادر بريش، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 01، 2006.
12. عمار عريس، مجدوب بحوصي، "تعديلات مقررات لجنة بازل وتحقيق الاستقرار المصرفي"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، 2017.
13. عمر مفتاح الساعدي، "إستراتيجية تحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية"، مجلة الدراسات الإجتماعية، جامعة اليمن، اليمن، العدد 41، 2014.
14. فطوم حوحو، لخضر مرغاد، "دور حوكمة المؤسسات المصرفية في استقرار الأسواق المالية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 16، 2014.
15. قاسم سامر، "دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 33، سوريا، العدد 06، 2011.
16. كريمة حبيب، "الإطار النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثالث، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 09، 2013.
17. محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، "حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد السابع، 2014.
18. محمد زيدان، "أهمية إرساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 9، 2009.
19. محمد محمد حاسم، "الحوكمة المصرفية وفق مبادئ لجنة بازل وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصارف: دراسة عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2014.
20. محمد مزيان، "أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 609، 2009.
21. مديحة عباس خلف، "تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد 28، 2011.
22. موسى سعداوي، "حوكمة المؤسسات: مدخل للتسيير الفعال، تجارب بعض الدول الاقتصادية الكبرى"، مجلة علوم الاقتصاد التسيير والتجارة، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، العدد 27، 2013.

23. ناظم حسن عبد السيد، "أثر حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، الكلية التقنية الإدارية، البصرة، العراق، العدد 4، 2012.
24. ياسر تاج السر محمد سند، لبنى محمد حسن درار، "آلية الحوكمة المصرفية ودورها في تخفيض مخاطر التشغيل، دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية"، مجلة كلية التجارة العلمية، مجلد 01، كلية التجارة، جامعة النيلين، السودان، العدد 01، ديسمبر 2015.

ثالثاً: الأطروحات و المذكرات الأكاديمية.

1. ابراهيم إسحاق نسيمان، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
2. أبو بكر خوالد، "المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف: دراسة حالة الجزائر"، مذكرة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.
3. أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2007.
4. آسيا قاسمي، "أثر العولمة على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
5. أمينة فداوي، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية: دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر "SBF250"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014.
6. جمال عبيد محمد العازمي، "دور الحوكمة في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
7. حسان عطية خليل أبو الحاج، "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.
8. حياة نجار، "إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل، دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017.

9. خلوف عقيلة، "حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع النقود والمالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.
10. الزهرة فلفلي، "حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية: محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010.
11. سماح سعدي، "دور حوكمة المؤسسات في تحسين خدمات شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين وكالة بسكرة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
12. عبد الرزاق جبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
13. عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
14. عبد القادر بادن، "دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008.
15. عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
16. عمر علي عبد الصمد، "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009.
17. فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
18. فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
19. فيصل غازي عبد العزيز، "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
20. ليلي بلعيد، "دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.

21. محمد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008-2013)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
22. محمد جلاب، "حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010.
23. محمد جميل حبوش، "مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين، الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2013.
24. محمود علي محمد الروسان، "أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1997.
25. مريم بونبيهي، "مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في المصارف التجارية"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة المدية، 2011.
26. مريم قوراري، "إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان"، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
27. ميرة عثمان، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة لحالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع مالية بنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
28. نوال لعشوري، "الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص أسواق مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018.
29. هبة قواسمية، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة البنوك"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015.
30. هبة مرابط، "أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك ومالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.
31. الوليد هلال، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع

الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

32. وهيبة حسن داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

رابعاً: المؤتمرات و الملتقيات العلمية.

1. الأخضر عبد الرزاق مولاي، محمد عجيلة، "الحوكمة مدخل للرقابة و المساءلة في البنوك الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات المالية الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 11-12 مارس 2008.

2. أمال عياري، أبو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 07 ماي 2012.

3. أمين مخفي، أمينة فداوي، "تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.

4. بشرى نجم عبد الله المشهداني، "أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي و المحاسبي: دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال شركات المساهمة في العراق"، المؤتمر العربي الأول حول متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر 2-3 ماي 2007.

5. جابر دهيمي، زين الدين بروش، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

6. حفصية سلاكي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003.

7. خيرة الداوي، ربعة بن زيد، "حوكمة البنوك الإسلامية"، الملتقى العلمي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

8. سليمان ناصر، "اتفاقيات بازل وآثارها على البنوك الإسلامية"، الملتقى الدولي حول أزمة النظام المالي الدولي وبديل البنوك الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، الجزائر، يومي 5-6 ماي 2006.

9. سورية معموري، هجيرة الشيخ، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9-10 نوفمبر 2010.
10. عبد القادر بريش، محمد حمو، "دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء وكفاءة السوق المالية"، الملتقى الدولي حول السوق المالية بين النظرية والتطبيق في إطار تجارب الدول العربية، جامعة عنابة، الجزائر، يومي 21-22 أكتوبر 2008.
11. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، "طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل القيمة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9-10 نوفمبر 2010.
12. عمار بن عيشي، سامي عمري، "تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية"، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، يومي 07-08 ديسمبر 2010.
13. عمار بوزعرور، مسعود درواسي، "الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية: حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات -، جامعة سعد البليدة، الجزائر، 2012.
14. عمر شريفي، "دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.
15. العياشي زرار، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات، وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 07-08 ديسمبر 2010.
16. فاتح دبله، "حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
17. لمياء بوعروج، نصيرة ليجيري، إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية"، الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسة الاقتصادية، سكيكدة، 10 ديسمبر 2007.
18. محمد بن عبد الاله العوض، "إستراتيجيات التسويق التنافسية"، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات، يومي 15-16 أكتوبر 2002.
19. محمد زيدان، عبد القادر بريش، "دور الحكومات في تدعيم التنافسية: حالة الجزائر"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005.

20. يحضية سملاي، أحمد بلالي، "الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004.

الملاحق

الملحق رقم (1): استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد:

استبيان حول موضوع:

دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك، ولأهمية رأيكم حول هذا الموضوع، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة، علما أنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض الدراسة فقط، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف

وشكرا لتعاونكم

الأستاذ المشرف:

عادل قرقاد

الطالب:

لوط محمد أمين

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة × في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

أقل من 25 سنة ☐ 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐
أكثر من 45 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

مهني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐
أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: الاهتمام بتطبيق مبادئ وركائز الحوكمة البنكية

المحاور	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تطبيق الحوكمة في البنك	01	- يهتم البنك اهتماما كبيرا بممارسات الحوكمة.					
	02	- يعمل التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة على تحقيق مصالح جميع الأطراف بالبنك.					
	03	- تتقيد إدارة البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة وفق التشريعات والقوانين الموضوعة من طرق الدولة.					
	04	- يوفر البنك إطارا ملائما لتطبيق الحوكمة					
الإفصاح والشفافية	05	- يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأنشطته.					
	06	- لأصحاب المصالح والمتعاملين حق الإطلاع على التقارير المالية وكافة المعلومات التي تمكنهم من تقييم أداء البنك.					
	07	- يصرح البنك عن وضعياته المالية وكفاية رأسماله وملكية نسب الأسهم.					
	08	- يوفر البنك قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف.					
أصحاب المصالح	09	- يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.					
	10	- يتاح لأصحاب المصالح الاتصال بمجلس الإدارة بحرية للتعبير عن انشغالاتهم ومخاوفهم .					
	11	- يحرص البنك على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على عمليات البنك.					
	12	- يحاول البنك توفير المعلومات التي يهتم بها أصحاب المصالح في الوقت المناسب.					
التدقيق الداخلي	13	- يساعد التدقيق الداخلي على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب.					
	14	- يقوم قسم التدقيق الداخلي بمناقشة القوائم المالية مع الإدارة والتحقق من صحة وصدق البيانات المحاسبية.					

					15	- يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك.
					16	- يعطي التدقيق الداخلي صورة عادلة وصادقة عن وضعية البنك.
					17	- يمارس مجلس الإدارة صلاحيته وسلطاته الرقابية بكل نزاهة واستقلالية.
					18	- يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة على أساس الخبرة والكفاءة
					19	- يعتبر مجلس الإدارة هيئة إشراف ورقابية داخل البنك.
					20	- يقوم مجلس الإدارة بمتابعة تقارير أداء كل العاملين بالبنك.
					21	- يتوفر البنك على نظام معلومات يمكنه من تقييم المخاطر على مستوى كافة الأنشطة المتعلقة بالبنك.
					22	- يحرص البنك على التشخيص المبكر لأنواع المخاطر المحتملة تحسبا لإدارتها.
					23	- يمتلك البنك القدرة على تحديد واختيار الأساليب المناسبة من أجل التعامل مع المخاطر
					24	- يقوم البنك بوضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة المخاطر التي تواجهه.

المحور الثالث: الميزة التنافسية في البنك

الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	- يعتمد البنك على إستراتيجيات مدروسة لتحقيق أهدافه.					
02	- يتوفر بالبنك عمليات تحسين مستمرة لنشاطه وعملياته.					
03	- يهتم البنك بدعم الإبداعات التكنولوجية لمواكبة جميع التطورات.					
04	- يحقق البنك توازنا ماليا دائما ويسعى للمحافظة عليه.					
05	- يسعى البنك دائما للتنوع في خدماته للزبائن ومختلف المتعاملين.					

06	- يحرص البنك على الاستفادة من القدرات الإبداعية للموظفين.				
07	- يحرص البنك على توفير عمليات تدريب عالية المستوى.				
08	- يعمل البنك على التنويع والتميز في خدماته المصرفية.				
09	- يستند البنك إلى معايير موضوعية دقيقة في عملية التوظيف.				
10	- يحرص البنك على السرعة والإتقان في تقديم خدماته لتحسين جودة وكفاءة عمله.				
11	- يحظى زبائن البنك باستقبال حسن ومعاملة جيدة من طرف إدارة البنك.				
12	- تؤمن إدارة البنك بأن تحقيق رضا الزبائن وأصحاب المصالح يدعم ميزته التنافسية.				

الملحق رقم (2): قياس ثبات الاستبيان الكلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	36

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (3): قياس ثبات الاستبيان المحور الأول الخاص بالحوكمة البنكية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	24

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (4): قياس ثبات الاستبيان لبعد الإطار الفعال للحوكمة البنكية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (5): قياس ثبات الاستبيان المحور الخاص لبعء الإفصاح والشفافية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,686	4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

قياس ثبات الاستبيان لبعء

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	4

الملحق رقم (6):

أصحاب المصالح

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,634	4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (7): قياس ثبات الاستبيان لبعء التدقيق الداخلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (8): قياس ثبات الاستبيان لبعء مجلس الإدارة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,659	4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (9): قياس ثبات الاستبيان لبعء إدارة المخاطر

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,627	4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (10): قياس ثبات الاستبيان لمحور الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	12

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة البنكية

	الميزة التنافسية	إدارة المخاطر	مجلس الإدارة	التدقيق الداخلي	أصحاب المصالح	الإفصاح والشفافية	الحوكمة في البنك
N Valid	40	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,4021	4,4563	4,3875	4,4063	4,5563	4,5563	4,5563
Std. Deviation	,41640	,46646	,58274	,55380	,52650	,52650	,52650

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإطار الفعال للحوكمة البنكية

Statistics				
	يوفر البنك إطارا ملائما لتطبيق الحوكمة	تتقيد إدارة البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة وفق التشريعات والقوانين الموضوعة من طرق الدولة	يعمل التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة على تحقيق مصالح جميع الأطراف بالبنك	يهتم البنك اهتماما كبيرا بممارسات الحوكمة
N Valid	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0
Mean	4,4750	4,4750	4,4250	4,4500
Std. Deviation	,67889	,50574	,71208	,74936

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإفصاح والشفافية

Statistics				
	يوفر البنك قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف	يصرح البنك عن وضعياته المالية وكفاية رأسماله وملكية نسب الأسهم	لأصحاب المصالح والمتعاملين حق الإطلاع على التقارير المالية وكافة المعلومات التي تمكنهم من تقييم أداء البنك	يقوم البنك بالإفصاح عن جميع المعلومات الهامة المتعلقة بأنشطته
N Valid	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0
Mean	3,9750	4,0000	4,1000	4,1000
Std. Deviation	,99968	1,10940	1,31656	1,00766

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده أصحاب المصالح

Statistics					
		يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون، وتوفير لهم المعلومات في التوقيت المناسب	يتاح لأصحاب المصالح الاتصال بمجلس الإدارة بحرية للتعبير عن انشغالاتهم ومخاوفهم	يحرص البنك على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على عمليات البنك	يحرص البنك على حماية حقوق أصحاب المصالح
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4,9000	4,2500	4,3250	4,4500
	Std. Deviation	,30382	,83972	,72986	,71432

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-2

الملحق رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التدقيق الداخلي

Statistics				
		يقوم قسم التدقيق الداخلي بمناقشة القوائم المالية مع الإدارة والتحقق من صحة وصدق البيانات المحاسبية	يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك	يعطي التدقيق الداخلي صورة عادلة وصادقة عن وضعية البنك
N	Valid	40	40	40
	Missing	0	0	0
	Mean	4,3750	4,3500	4,3500
	Std. Deviation	,86787	,57957	,80224

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مجلس الإدارة

Statistics				
	تحدد مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة في البنك بدقة وموضوعية	يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة على أساس الخبرة والكفاءة	يعتبر مجلس الإدارة هيئة إشراف ورقابة داخل البنك	يقوم مجلس الإدارة بمتابعة تقارير أداء كل العاملين بالبنك
N Valid	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0
Mean	4,1750	4,3500	4,0500	4,4250
Std. Deviation	,87376	,94868	1,13114	,71208

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة المخاطر

Statistics				
	يتوفر البنك على نظام معلومات يمكن الاعتماد عليه لتقييم المخاطر على مستوى كافة الأنشطة المتعلقة بالبنك	يمتلك البنك القدرة على تحديد واختيار الأساليب المناسبة من أجل التعامل مع الخطر	يعمل البنك على وصف مستويات الخطر المقبول لدى البنك تحسباً لإدارته	يقوم البنك بوضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة المخاطر التي تواجهه
N Valid	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0
Mean	4,2750	4,4500	4,4250	4,3750
Std. Deviation	,96044	,74936	,71208	,86787

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية

تؤمن إدارة البنك بأن تحقيق رضا الزبائن وأصحاب المصالح يدعم قدرته التنافسية	يضمن الزبائن البنك باستقبال حسن ومعاملة جيدة من طرف إدارة البنك	يحرص البنك على السرعة والإتقان في تقديم خدماته لتحسين جودة وكفاءة عمله	يستند البنك إلى معايير موضوعية دقيقة في عملية التوظيف	يعمل البنك على التنويع والتميز في خدماته المصرفية	يحرص البنك على توفير عمليات تدريب عالية المستوى	يحرص البنك على الاستفادة من القدرات الإبداعية للموظفين	يسعى البنك دائما للتنويع في خدماته للزبائن ومختلف المتعاملين	يحق البنك توازنا ماليا دائما ويسعى للمحافظة عليه	يهتم البنك بدعم الإبداعات التكنولوجية لمواكبة جميع التطورات	يتوفر بالبنك عمليات تحسين مستمرة لنشاطه وعملياته	يعتمد البنك على إستراتيجيات مدروسة لتحقيق أهدافه	
Valid N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,3500	4,3250	4,3500	4,2750	4,4500	4,0750	4,1000	4,4000	4,3750	4,1750	4,2000	4,4250
Std. Deviation	,73554	,82858	,76962	,84694	,71432	1,09515	1,00766	,54538	,74032	,87376	,96609	,71208

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (19): اختبار العلاقة بين الإطار الفعال للحوكمة البنكية والميزة التنافسية

Correlations		
	الحوكمة في البنك	الميزة التنافسية
Pearson Correlation	1	,343*
Sig. (2-tailed)		,031
N	40	40
Pearson Correlation	,343*	1
Sig. (2-tailed)	,031	
N	40	40

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (20): اختبار العلاقة بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية

Correlations		
	الإفصاح والشفافية	الميزة التنافسية
Pearson Correlation	1	,343*
Sig. (2-tailed)		,031
N	40	40
Pearson Correlation	,343*	1
Sig. (2-tailed)	,031	
N	40	40

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (21): اختبار العلاقة بين أصحاب المصالح والميزة التنافسية

Correlations			
		الميزة التنافسية	أصحاب المصالح
الميزة_التنافسية	Pearson Correlation	1	,343*
	Sig. (2-tailed)		,031
	N	40	40
أصحاب_المصالح	Pearson Correlation	,343*	1
	Sig. (2-tailed)	,031	
	N	40	40

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (22): اختبار العلاقة بين التدقيق الداخلي والميزة التنافسية

Correlations			
		الميزة التنافسية	التدقيق الداخلي
الميزة_التنافسية	Pearson Correlation	1	,603**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
التدقيق_الداخلي	Pearson Correlation	,603**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (23): اختبار العلاقة بين مجلس الإدارة والميزة التنافسية

Correlations			
		الميزة التنافسية	مجلس الإدارة
الميزة_التنافسية	Pearson Correlation	1	,651**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
مجلس_الإدارة	Pearson Correlation	,651**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (24): اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية

Correlations			
		الميزة التنافسية	إدارة المخاطر
الميزة_التنافسية	Pearson Correlation	1	,384*
	Sig. (2-tailed)		,014
	N	40	40
إدارة_المخاطر	Pearson Correlation	,384*	1
	Sig. (2-tailed)	,014	
	N	40	40

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (25): اختبار العلاقة بين الحوكمة البنكية والميزة التنافسية

Correlations		
	X	الميزة التنافسية
X	Pearson Correlation	,549**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,549**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (26): أثر الإطار الفعال للحوكمة البنكية على الميزة التنافسية.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,650	,852		3,110	,004
الميزة التنافسية	,433	,193	,343	2,247	,031

Dependent Variable: a. الحوكمة_في_البنك

المصدر: مخرجات برنامج SPSS23

الملحق رقم (27): أثر الإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,650	,852		3,110	,004
الميزة التنافسية	,433	,193	,343	2,247	,031

Dependent Variable: a. الافصاح_والشفافية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (28): أثر أصحاب المصالح على الميزة التنافسية.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,650	,852		3,110	,004
الميزة التنافسية	,433	,193	,343	2,247	,031

Dependent Variable: أصحاب_المصالح

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (29): أثر التدقيق الداخلي على الميزة التنافسية.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,875	,761		1,150	,257
الميزة التنافسية	,802	,172	,603	4,661	,000

Dependent Variable: التدقيق_الداخلي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (30): أثر مجلس الإدارة على الميزة التنافسية.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,375	,762		,493	,625
الميزة التنافسية	,911	,172	,651	5,291	,000

Dependent Variable: مجلس_الإدارة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (31): أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,561	,742		3,452	,001
الميزة التنافسية	,431	,168	,384	2,567	,014

a. Dependent Variable: إدارة_المخاطر

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23

الملحق رقم (32): أثر الحوكمة البنكية على الميزة التنافسية.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,705	,556		3,064	,004
الميزة التنافسية	,605	,126	,615	4,805	,000

a. Dependent Variable: الحوكمة_عامة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-23