

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة



كلية: العلوم الاقتصادية والتسير والعلوم التجارية

قسم: العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص مالية و بنوك بعنوان:

اثر الحوكمة على اداء البنوك التجارية

دراسة حالة وكالتي BNA و BADR بولاية سعيدة

تحت اشراف استاذة:

د.بختاوي فاطيمة الزهراء

اعداد الطلبة:

بال محمد

بن عيسي بن ويس ياسين

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

استاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

ا.د.محمود العوني

د بختاوي فاطمة الزهراء

د.طبيبي نادية

السنة:

2024/2023

شكر وتقدير

اولا وقبل كل شئ الشكر لله سبحانه وتعالى على النعمة التي لا تعد ولا تحصى الذي اعاننا وسدد خطايانا ووفقنا لاتمام هذا العمل

كما اسجل هذا الشكر للاستاذة الفضية على كل الجهودات و الارشادات والتوجيهات التي لم تبخل علينا في اي معلومات ونشكر كل من كان عوننا لنا في اعداد هذا العمل

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الشكر
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
-	قائمة الاختصارات
-	قائمة الملاحق
ا	المقدمة
الفصل الاول : الدراسات الادبية و الدراسات السابقة	
9	تمهيد
10	المبحث الاول : ماهية الحوكمة
10	المطلب الاول: نشاءة الحوكمة
12	المطلب الثاني : مفهوم الحوكمة
13	المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة
15	المطلب الرابع: خصائص الحوكمة واهدافها
16	المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية
16	المطلب الاول : مفهوم الحوكمة المصرفية
17	المطلب الثاني : اهداف واهمية الحوكمة المصرفية

19	المطلب الثالث : اطراف الحوكمة المصرفية
22	المبحث الثالث: اداء البنوك
22	المطلب الاول : ماهية الاداء و الاداء البنكي
26	المطلب الثاني : ابعاد و مقومات الاداء البنكي
28	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اداء البنكي و مؤشرات تقييمه
35	المبحث الرابع: اثر الحوكمة على اداء البنوك
35	المطلب الاول: زيادة كفاءة البنك في تعبئة و توجيه الائتمان
36	المطلب الثاني : معالجة فساد في معاملات البنكية
37	المبحث الخامس: الدراسات السابقة
38	المطلب الاول : الدراسة بالغة العربية
42	المطلب الثاني : الدراسة بالغة الاجنبية
45	المطلب الثالث : تقييم الدراسات
46	خلاصة فصل الاول
الفصل الثاني : الدراسات الميدانية	
48	تمهيد
49	المبحث الاول: الادوات و الاجراءات المتبعة في الدراسة
49	المطلب الاول : طريقة اجراء الدراسة الميدانية
51	المطلب الثاني : الادوات المستخدمة في الدراسة
53	المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج
53	المطلب الاول : عرض النتائج

61	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها
73	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
81	خلاصة فصل الثاني
83	خاتمة
86	قائمة المراجع
91	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التقارير الاولى للحوكمة على المستوي الدولي	11
02	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	53
03	يمثل توزيع مفردات العينة حسب العمر	55
04	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل	56
05	توزيع افراد العينة حسب متغير تخصص العلمي	58
06	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في البنك	59
07	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوي الوظيفي	60
08	درجات مقياس سلم ليكارت	61
09	المتوسطات المرجحة لسلم ليكارت الخماسي	61
10	معامل الارتباط بين المحاور والفقرات ومستوي الدلالة	62
11	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء والدرجة الكلية للمحور ومستوي الدلالة	63
12	الثبات بطريقة الفا كرونباخ	64
13	متوسطات المرجحة لبعء الشفافية	64
14	متوسطات المرجحة لبعء الاستقلالية	66
15	متوسطات المرجحة لبعء المساءلة	67
16	متوسطات المرجحة لبعء المسؤولية	68
17	متوسطات المرجحة لبعء العدالة	69
18	متوسطات المرجحة لمحور الاداء	71

74	نتائج اختبار المعلمي للعينه الوحيدة حول وجود اثر الحوكمة	19
75	نتائج اختبار المعلمي للعينه الوحيدة حول وجود الاداء	20
75	نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الثالثة	21
76	نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الرابعة	22
77	نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الخامسة	23
78	نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية السادسة	24
79	نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية السابعة	25
81	نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الرئيسية	26

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الاشكال	الرقم
15	مبادئ الحوكمة حسب منظمة OCDE	01
21	الاطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية	02
27	ابعاد الاداء البنكي	03
31	مستويات تقييم الاداء	04
50	نموذج لمتغيرات الدراسة	05
54	دائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	06
55	دائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب متغير العمر	07
57	دائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	08
58	دائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	09
59	الاعمدة البيانية لتوزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في البنك	10
61	الاعمدة البيانية لتوزيع افراد العينة حسب متغير المستوي الوظيفي	11

قائمة الاختصارات

الاختصارات	الدلالة
IFC	مؤسسة التمويل الدولية
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
Spss	الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

المقدمة

المقدمة:

تزايد اهتمام بموضوع الحوكمة في الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة على حد سواء في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية والمصرفية التي شهدتها العديد من الدول، وهذا عقب هزات اقتصادية ومالية التي شهدها العالم في العقد الأخيرين بدأ في أزمة دول جنوب شرق آسيا أمريكا اللاتينية إضافة إلى ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية عديدة من الأقطاب الاقتصادية بداية بأزمة شركة أنرون للطاقة وشركة وورلدكوم للاتصالات الأمريكية وصولاً لأزمة الرهون العقارية 2008. وبهذا تتسع دائرة الاهتمام بحوكمة الشركات في البنوك باعتبارها أحد الركائز الأساسية لاي اقتصاد.

كل هذه الأحداث السابقة جعلت من مفهوم حوكمة المؤسسات على رأس اهتمامات منظمات الأعمال والمنظمات الدولية حيث أصدرت كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية معايير للحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية وأصبحت هذه الأوراق بمثابة المرجع الذي تعتمد عليه الدول للحفاظ على سلامة أنظمتها المصرفية ويرجع السبب في هذا الاهتمام إلى أن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد مفهوم أخلاقي يجب اعتماده فحسب بل هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء البنوك وفعاليتها مما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف،

1-الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير مبادئ الحوكمة على أداء البنوك ؟

2-الاسئلة الفرعية:

ومن اجل توضيح اكثر لهذه الاشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تؤثر الشفافية على أداء البنوك؟
- هل تؤثر الاستقلالية على أداء البنوك؟
- هل تؤثر المسائلة على أداء البنوك؟
- هل تؤثر المسؤولية على أداء البنوك؟
- هل تؤثر العدالة على أداء البنوك؟

3-الفرضيات :

وللاجابة على التسؤلات اقترحنا الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

- يوجد اثر معنوي للحوكمة على الاداء عن دلالة معنوية 0.05

الفرضيات الفرعية :

- يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة داخل بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة و التنمية الريفية LA BADR
- يوجد اداء جيد للمؤسسة محل الدراسة
- يوجد اثر معنوي للشفافية على اداء البنوك عن دلالة معنوية 0.05
- يوجد اثر معنوي للاستقلالية على اداء البنوك عن دلالة معنوية 0.05
- يوجد اثر معنوي للمساءلة على اداء البنوك عن دلالة معنوية 0.05
- يوجد اثر معنوي للمسؤولية على اداء البنوك عن دلالة معنوية 0.05
- يوجد اثر معنوي للعدالة على اداء البنوك عن دلالة معنوية 0.05

4-اهداف الدراسة :

نهدف من خلال دراستنا هذه الى الوصول لنقاط التالية :

- ✓ تعرف الى مفهوم الحوكمة المصرفية و الحوكمة بصفة عامة
- ✓ تعرف الى مبادئ الحوكمة التي تطبقها البنوك
- ✓ تبيان العلاقة التي ترط بين الحوكمة و الاداء في البنوك
- ✓ إبراز أهم الدراسات والتظاهرات العلمية التي تناولت موضوع الحوكمة ومتطلباتها

5-اهمية الدراسة :

تعتبر الحوكمة من اهم المواضيع سواء على مستوي المحلي او الاقليمي او الدولي وهذا مايعطي اهمية بالغة لدراستنا وتتجلى اهمية هذا الاخير فيمايلي :

- ✓ التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك وتبني معايير الشفافية، والافصاح يساعد على منع حدوث الازمات المصرفية.
- ✓ تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع المصرفي يساعد على تحسين أداء الادارة البنكية مما يساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل.
- ✓ مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر والقضاء على الفساد المالي والإداري في البنوك والمؤسسات المالية.
- ✓ توفير معلومات عادلة وشفافة لكل الاطراف، وبالتالي حماية أموال المساهمين
- ✓ تنظيم القوانين و القرارات بشكل دقيق.

6- اسباب اختيار الموضوع :

الاعتبارات الموضوعية:

- نظراً للمشاكل التي تعاني منها البنوك اليوم من عدم الفهم الواضح لهذا الموضوع حتم علينا الاهتمام بجانب الحوكمة وأثرها في تحسين أداء البنوك.
- محاولة تطبيق الدراسة النظرية على البيئة البنكية.
- وجود عالقة وثيقة للموضوع المدروس بالتخصص

الاعتبارات الذاتية:

- قيمة وأهمية هذا الموضوع مع إمكانية مواصلة البحث فيه
- محدودية الدراسات السابقة في حدود عملنا في هذا الموضوع خاصة في الربط بين أداء البنوك والحوكمة.

7- حدود الدراسة :

يمكن تقسيم الحدود الدراسة فيمايلي :

7-1 الحدود المكانية: تم تطبيق دراستنا في بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR

7-2 الحدود الزمانية : تم اجراء الدراسة في شهر افريل و ماي 2024

8- منهج الدراسة :

من اجل الاجابة على الاشكالية و تساؤلات الفرعية اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل الاول متعلق بدراسات الادبية و الدراسات السابقة باعتبار منهج الوصفي مناسب لاعطاء مفهوم الحوكمة ومبادئها من خلال ذلك تم الاستعانة بكتب و مذكرات و مقالات . اضافة الى ذلك تم استعمال المنهج التحليلي من اجل تبيان الترابط بين الحوكمة و الاداء في البنوك .

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة ميدانية عند إسقاط النظري على بنكين، حيث اعتمدنا على أسلوب الاحصاء بتوزيع الاستبيان على الموظفين في البنوك والذي يتضمن مجموعة من الاسئلة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في تحسين أداء حيث تم استخدام بعض البيانات والادوات الاحصائية وكذلك العمل في تحليل البيانات و معلومات باستعمال برنامج SPSS .

9- مخطط الدراسة :

من خلال هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين : جانب النظري و جانب التطبيقي

يحتوي الفصل الاول على خمسة مباحث . في المبحث الاول قمنا بالتعرف الى مفهوم الحوكمة بصفة عامة من خلال ابراز نشأة الحوكمة و مفهومه ومبادئه و كذا خصائص واهداف الحوكمة. اما المبحث الثاني فيتمثل في الحوكمة المصرفية و قمنا بتطرق الى مفهومه واهداف واهمية الحوكمة المصرفية اضافة الى اطراف هذا الاخير. اما المبحث الثالث فيتمثل في اداء البنوك تم تطرق فيه الى ماهية الاداء و الاداء البنكي و ابعاد و مقومات الاداء البنكي اضافة الى العوامل المؤثرة في اداء البنكي و مؤشرات تقييمه اما المبحث الرابع فيتمثل في اثر الحوكمة على الاداء البنوك تم تطرف فيه زيادة كفاءة البنك في تعبئة و توجيه الائتمان اضافة الى معالجة فساد في معاملات البنكية. اما المبحث الخامس فكان خاص للدراسات السابقة العربية و الاجنبية و مقارنة بين دراستنا و دراسات السابقة.

اما الجزء الثاني متمثل في الدراسة الميدانية تم تقسيمه الى مبحثين . المبحث الاول يتمثل في الادوات و الاجراءات المتبعة في دراسة بحيث تمثل في طريقة اجراء الدراسة الميدانية اضافة الى الادوات المستخدمة في الدراسة. اما المبحث الثاني تتمثل في عرض و مناقشة النتائج تم تطرق فيه عرض النتائج و تحليل و مناقشة النتائج المتوصل اليها اضافة الى اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

**الفصل الأول: الدراسة
الأدبية و الدراسات
السابقة**

تمهيد:

ان الاقتصاد العالمي وتشابكه فيما بينها لا يدع اي مؤسسة مالية في مامن من مخاطر و الازمات أدت الازمات المالية والمصرفية التي شهدها الاقتصاد العالمي إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الازمات، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخالقي جيد يجب إتباعه بل إن الحوكمة وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية، مما يؤدي إلى ضمان تحقيق الاهداف الربحية والنمو الاقتصادي لمؤسسات الاعمال، حيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الادارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة الفساد.

ومن هنا قمنا بتقسيم الفصل الي خمسة مباحث وهي :

- ماهية الحوكمة
- الحوكمة المصرفية
- اداء البنوك
- اثر الحوكمة على اداء البنوك
- الدراسات السابقة

المبحث الاول: ماهية الحوكمة

حظي مفهوم الحوكمة في سنوات الاخيرة اهتمام كبير من قبل العديد من المنظمات الدولية و الاقتصادية في مختلف دول العالم نظرا لاهميته و اهدافه الكثيرة بالنسبة للمؤسسات فالهذا خصصنا هذا المبحث لتتطرق جميع تفاصيل حولة الحوكمة.

المطلب الاول : نشأة الحوكمة :

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر (kubernan) تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الامواج والاعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوك نزيه في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته لأمانات والبضاعة التي بحوزته ومن ثم إيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القرصنة الاخطار التي تتعرض لها أثناء الابحار.

استعمل مصطلح الحوكمة في الكلمة اللاتينية بكلمة(Gubernore) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى ثم استخدم في اللغة الفرنسية القديمة(Gouvernance) بداية من القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح (Gouvernement) وابتداء من سنة 1478 استعمل المفهوم بالاشارة إلى المنظمات التي تتبع هيكل إداري خاص وفي اللغة الإنجليزية تم طرح مصطلح(Gouvernance) لدلالة على وسيلة الادارة أو الحكم.

لغويا على المستوى المحلي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح(corporate governance) باللغة العربية ولكن بعد العديد من المحاولات و النقاشات مع عدد من خبراء اللغة العربية الاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع استقر مجمع اللغة العربية على مصطلح "حوكمة" فالهذا تعرف لغويا على انها معناها التحكم أو الحكم، أي السيطرة على الامور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة، سواء بالتوجيه والارشادات واللجوء إلى العدالة أو الرجوع إلى المرجعيات و الاخلاقيات .¹

لقد كان لهذا التحديد الدقيق لمصطلح(governance corporate) في اللغة العربية أثر إيجابي على تقبل مختلف الأطراف ذات العالقة بالمؤسسة لهذا المفهوم، الضبابية اللغوية لهذا الاخير و عطائه أكثر من معنى يؤدي إلى اختلاف التفسير والفهم، وأكبر مثال على ذلك هو الخلط الذي ساد في وقت ما بين الحوكمة والحكومة، حيث استخدم الاول كمرادف للثاني لدى البعض، الشيء الذي ربما ينطوي على

¹ غضبان حسام الدين ,محاضرات في نظرية الحوكمة, الطبعة الاولى, دار الحامد للنشر و التوزيع, الاردن, 2015, ص15-16

انعكاسات سلبية أو مغلوبة نتيجة لما تعنيه كلمة الحوكمة، خاصة في الدول التي تعاني من انتشار الممارسات للأخلاقية¹

الجدول رقم 01 : التقارير الاولى للحوكمة على المستوى الدولي

سنة الاصدار	الدولة	عنوان التقرير
1987	الولايات المتحدة الامريكية	تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالية الاحتيالية Report of the nation commission on fraudulent Financial reporting
1992	بريطانيا	تقرير لجنة كادبوري Cadbury report
1994	كندا	أين كان المديرون؟ Where was the directors ?
1998	اسبانيا	حوكمة المؤسسات الاسبانية The governance spanish companies
2000	المانيا	قوانين حوكمة المؤسسات الالمانية German code of corporate governance
2002	استراليا	مجلد 6 في حوكمة المؤسسات Corporat governance-volume

المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011ص:97.

¹ غضبان حسام الدين, مرجع سبق ذكره-16

المطلب الثاني : مفهوم الحوكمة:

إن كلمة الحوكمة متعددة المفاهيم والدلالات لذا سنحاول الوقوف على مفهومها اللغوي و الاصطلاحي :

أ. المفهوم اللغوي :

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثة في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني¹. و الحوكمة كلفظ يتضمن العديد من الجوانب كما يلي:

- الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الإحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية و الحصول عليها من تجارب سالفة.
- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين².

ب. المفهوم الاصطلاحي:

يصعب إيجاد تعريف موحد و متفق عليه بين كافة الإقتصادييين و القانونيين والمحليين لمفهوم حوكمة الشركات و يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية و الإقتصادية والمالية و الإجتماعية وتم تعريفها كما يلي :

تعرف الحوكمة بأنها مجموعة العلاقات التي تنظم في إطار العمل بين الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين فيها، و الاطراف ذوي العالقة سواء الدائنين أو الموردين أو المتعاملين أو المدينين وغيرهم فقد عرفها البعض على أنها الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة³.

وعرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC : لحوكمة هي النظام الذي يتم من خلالها إدارة الشركات والتحكم في أعمالها⁴

¹ محمد مصطفى يسليمان، حوكمة شركات ودور اعضاء مجالس الادارة و المديرين التنفيذيين. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص11
² علاء فرحان طالب، ايمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء، ط01، ص24
³ طارق عبد العال حمادة، حوكمة شركات المبادئ-التجارب، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص5
⁴ قروي عبد هللا وحسوس الصديق، أثر تطبيق الحوكمة على سياسة توزيع الارباح في المؤسسات المساهمة، الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص10-11، 2016

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.¹

كما خُصص برنامج الأمم المتحدة إلى أن الحوكمة تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات²

ومن خلال تعاريف السابقة بأن الحوكمة هي مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيها بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل: مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين. وتعريف سابقة تشترك في مجموعة من النقاط من بينها :

- مجموعة الأنظمة الخاصة بالرقابة على الأداء في المؤسسة.
- استخدام الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة وتتضمن بشكل صريح أو ضمني أسئلة حول السلطة والرقابة.

المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة :

يقصد بمبادئ الحوكمة مجموع القواعد والنظم والاجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الاخرى المرتبطة بها، وبالتالي تحقيق أهداف الحوكمة ككل. اختلاف التعاريف الحوكمة اثر كذلك على اختلاف في معايير الحوكمة و يمكننا ذكر مايلي :

اولا.معايير منظمة تعاون الاقتصادي والتنمية :

منظمة OECD ستة مبادئ اساسية بعد تعديلات التي حصلت 2004 :

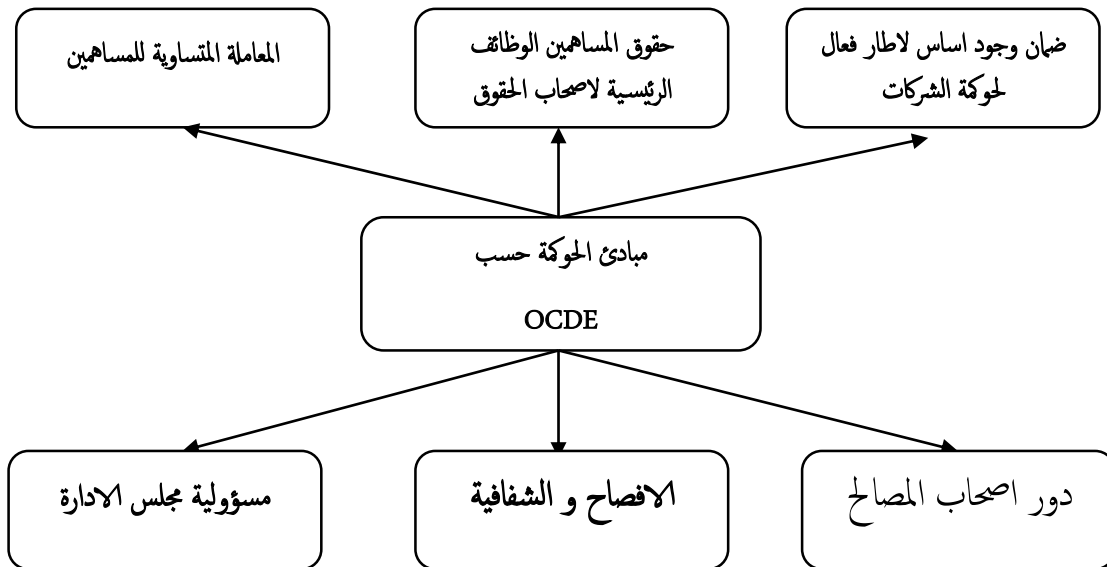
- حفظ حقوق كل المساهمين: وتشمل نقل ملكية الاسهم واختيار مجلس الادارة والحصول على عائد في الارباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

¹ بهول نور الدين، بن خديجة منصف، أثر تطبيق الحوكمة على سيابة توزيع الارباح في المؤسسات المساهمة، الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية، جامعة المسيلة، الجزائر، 10.11 أكتوبر 2016 ص3.

² عطا الله و ارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشموي، الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص28.

- المساواة في التعامل بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الاسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الاستراتيجية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الادارة أو المديرين التنفيذيين.
- دور أصحاب المصلحة أو الاطراف المرتبطة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك اليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء.
- الافصاح والشفافية: وتتناول افصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والافصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم وافصاح المتعلق بأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- مسؤوليات بمجلس الادارة: وتشمل هيكل مجلس الادارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الاستراتيجية ودوره في الاشراف على الادارة التنفيذية.
- ضمان وجود أساس فعال للحوكمة: يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كالم من تعزيز شفافية الاسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

الشكل رقم 01 : يوضح مبادئ الحوكمة حسب منظمة OCDE



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات السابقة

¹ عيد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي -حالة الجزائر-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2010- 2011، ص182.

المطلب الرابع : خصائص الحوكمة و اهدافها :

الفرع الاول: خصائص الحوكمة:

وتتمثل خصائص فيما يلي :¹

• الانضباط Discipline

يقصد به إتباع السلوك الاخلاقي المناسب والصحيح.

• الشفافية transparency

تتمثل في تقديم صورة حقيقية لكل ما حدث.

• الاستقلالية independence

بحيث لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط.

• المساءلة accountability

حيث يمكن تقييم وتقدير أعمال مجلس الادارة والادارة التنفيذية.

• المسؤولية responsibility

بمعنى المسؤولية أمام جميع الاطراف ذوي المصلحة في البنك.

• العدالة fairness

يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في البنك.

• المسؤولية الاجتماعية

أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد

¹ محمود محمود السجاعي، المحاسبة في شركات التأمين و البنوك التجارية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 670.

الفرع الثاني : اهداف الحوكمة :

- يسهم التطبيق السليم للحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف و يمكن تلخيص أهمها فيما يلي¹:
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية
 - ضمان مراجعة الأداء المالي وتخصيص أموال الشركة ومدى الالتزام بالقانون
 - ضمان الكفاءة في إدارة الشركة والرقابة عليها
 - التأكد من قدرة المساهمين في سلطاتهم بالتدخل في حالة بروز وظهور المشاكل ومساندة جهود الإدارة على المدى الطويل؛
 - التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية أو نتائج نشاط الشركة وعوامل المخاطرة المتوقعة والصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى؛
 - ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها.

المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل المؤسسات المالية، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة لعمل المؤسسة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم الركائز التي تساهم في بناء الايطار المؤسسي للحوكمة

المطلب الاول : مفهوم الحوكمة المصرفية

هناك عدة تعاريف ومفاهيم حول الحوكمة المصرفية و نذكر مايلي :

الحوكمة هي الاساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الادارة و الادارة العليا , والتي تحدد كيفية وضع اهداف وادارتها و حماية مصالح حملة الاسهم و اصحاب المصالح بالالتزام بعمل وفق للقوانين و الاطر و النظم السائدة.

- عرفه بنك التسويات الدولية : الذي يعمل تحت سلطة لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك هي الاساليب التي تدار بها البنوك من خالل مجلس الادارة، و الادارة العليا والتي تحدد كيفية وضع اهداف البنك و التشغيل لقوانين و النظم السائدة، لحماية مصالح المودعين²

¹ ساوس اسماء، تويريك و فاء مذكرة لنيل شهادة ماستر، اثر حوكمة المؤسسات على اداء البنوك التجارية , كلية علوم الاقتصادية و تسيير و العلوم التجارية , سنة 2021-2022 ص 8
² بوعبيدة شريفة, دعائم الحوكمة وفعاليتها في تحسين الاداء المصرفي المصرفي, مجلة الامتياز للبحوث الاقتصاد و الادارة , جامعة بليدة, الجزائر, العدد 03, 2018, ص 248

- كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي "OECD" للحوكمة بأنها: نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الاعمال والرقابة عليها حيث تقوم بتحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في البنوك، مثل مجلس الادارة والمساهمين وأصحاب المصالح الاخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات اتخاذ القرارات بشؤون البنك، وهي أيضا توفر الهيكل الذي يمكن من خلالها وضع أهداف البنوك ووسائل بلوغ تلك الاهداف ورقابة الاداء¹
 - تعريف لجنة بازل للمصارف للحوكمة البنوك: تعرفها على أنها الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل أصحاب المصلحة مع الاخرين الذي يتم من خلال مجلس الادارة و الادارة العليا والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي :
 - وضع أهداف وخطط البنك مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين والمساهمين الاخرين
 - تحديد احتمال تعرض البنك للخطر
 - حماية مصالح المودعين وتلبية التزامات المساهمين مع الاخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة مع الاخرين.
 - التزام البنك بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة والامنة.
 - ملائمة أنشطة البنك مع التوقعات التي تعمل بطريقة آمنة وسليمة النجازها مع السالمة و الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها²
- ونستج من خلال التعاريف السابقة للحوكمة المصرفية على انها : وهي طريقة صحيحة للادارة الرشيدة في ادارة شؤون البنك و هذا من اجل تحقيق الاهداف وحماية مصالح المودعين وحقوق الاطراف المتعلقة بالبنك

المطلب الثاني : اهداف واهمية الحوكمة المصرفية :

الفرع الاول: اهداف الحوكمة المصرفية:

هنالك العديد من الاهداف التي تسعى الحوكمة المصرفية لتحقيقها ونذكر مايلي :

¹ نسيمان إبراهيم إسحاق، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص16 ، 2008-2009

² سدرة نسيم، حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية خلال فترة 1990 2000 ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، نخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، دفعة 2012 ،ص9

- يجاد الهيكل الذي تتحدد من خلال أهداف البنك، ووسائل تحقيق تلك الاهداف ومتابعة الاداء.
- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية و الادارة والرقابة على الادارة، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف
- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين للحوكمة الاداء المصارف ،بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كل الطرفين وهما مجلس ادارة المصرف و المساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للمصرف
- حماية وتعزيز حقوق المساهمين، المودعين وأصحاب المصالح الأخرى
- تعزيز المواثمة بين مصالح المديرين، الموظفين، المودعين والمساهمين من خلال القوانين المناسبة، الانظمة والتدابير الأخرى
- تحسين تقييم البنك وبناء تحسين سمعة البنك
- زيادة قيمة المساهمين و الرفع من التنافسية
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والاداري التي تواجهها البنوك
- تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومجاسبية وبالتالي تدعيم استقرار البنوك¹.

الفرع الثاني : اهمية حوكمة المصرفية :

تعتبر حوكمة المصارف مهمة على اعتبار أن المصارف أكثر عرضة من غيرها للصدمات المالية وتتمثل اهميتها فيما يلي ²:

- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه العمليات التشغيلية للبنوك
- تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في البنوك ،في ان عكس ذلك قد يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي
- تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر و الافلاس ويضمن تطوير الاداء ويساهم في إتخاذ القرارات على أسس سليمة
- الشفافية والدقة والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار؛
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية؛
- حصول عل مجلس ادارة قوي يستطيع الاختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في اطار القوانين و اللوائح الحاكمة بطريقة اخلاقية.

¹ طلال زغبة، محاد عريوة، اهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين اداء البنوك التجارية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية ،جامعة مسيلة، الجزائر، العدد 01 ، 2020/11/06 ، ص373

² محمد مصطفى يسليمان، مرجع سبق ذكره، ص 26

- رفع مستوى الاداء للبنوك ومن ثم تحقّق النمو الاقتصادي وتنمية الدولة؛
- نشر وتعزيز مفهوم الشفافية لتمكن القطاعات من توفير المعلومات والبيانات بشكل متاح وفعال للجمهور وعملاء و المستثمرين و اصحاب الاسهم

المطلب الثالث : اطراف الحوكمة المصرفية :

تلخص تلك اطراف بالداخلية و اطراف الخارجية بالبنوك ومن ضروري جدا ان تتعاون هذه الاطراف وتتفاعل فيما بينها لتطبيق مبادئ الحوكمة جيدة تعتمد على التبادل فيما بينها وتتمثل هذه الاطراف فيما يلي :

الفرع الاول: الفاعلين الداخليين :

-مجلس الادارة : يعتبر مجلس الادارة اكثر اليات الحوكمة المؤسسية اهمية باعتبارها السلطة الاعلى داخل المؤسسة، ويتطلب تفعيل نظام الحوكمة في أي مؤسسة ان يحقق مجلس الادارة توازنا عاليا وفعال بين دفع العمل الى النجاح والسيطرة عليه بحكمة ومن الاهمية تحقيق التوازن بين اعضاء كما يجب ان يتمتع اعضاء مجلس الادارة المستقلين بشخصيات قوية وان يكونوا من ذوي الخبرة في مجالتهم ويعد الاهتمام بتعيين افضل الخبرات في مجالس الادارة¹

-المساهمون : المساهمون هم من يقومون بتقديم راس المال للمؤسسة من خلال ملكيتهم للاسهم مقابل الحصول على ارباح مناسبة لاستثماراتهم , وتتمثل الادوار التي يقوم بها المساهمون في انتخاب المجلس الاشرافي والموافقة على مجلس الادارة ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين ويكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد توجه المصرف وبالتالي تعد موافقتهم ضرورية لاتمام الكثير من الصفقات .

-الادارة العليا : على الادارة العليا ان تركز على بعض النقاط المهمة وتتمثل فيما يلي :²

- عدم التدخل بشكل مفرط في قرارات التي يتخذها الاداريون و التنفيذيون
- عدم تعيين اي مدير من الادارة العليا لتولي المسؤولية في مجال محدد بدون توفر المهارات وخبرات اللازمة
- ممارسة اساليب الرقابية على بعض الوظائف الحساسة و المميزة بشكل قوى

¹ بومعزة عفاف.شاكري فاطمة زهراء، دور حوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، نخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، دفعة -2013-2012، ص83

² بادن عبقادر، دور حوكمة في النظام المصرفي في حد من الازمات المالية و مصرفية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، نخصص نقود وبنوك، جامعة حسبية بن بو علي ، شلف، دفعة -2008، ص157-158

-اصحاب المصالح : وهم العاملين وأصحاب المستندات والموردين والعملاء وتساهم الحوكمة في احترام الحقوق القانونية لهذه الجماعات والتعويض عن انتهاك حقوقه¹

-مراجعين الداخليين : وله دور في عملية تقييم مخاطر وادارتها

الفرع الثاني : الفاعلين الخارجيين :²

الفاعلين الخارجيين يتمثلون في المودعين وصندوق تامين الودائع ووسائل الاعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني بالاضافة الى الاطار القانوني والتنظيمي والرقابي

-الاطار القانوني و التنظيمي و الرقابي : يوجد ايطار قانوني و تنظيمي متطور بالنسبة للبنوك اضافة الى دور الرقابي للبنك المركزي الذي يعمل على اتباع سلوك فعال .وقد وضعت اتفاقية بازل العديد من ضوابط فيما يتعلق بكفاية راس المال وقروض ,وتكوين مخصصات ومتطلبات سيولة و الاحتياطي.

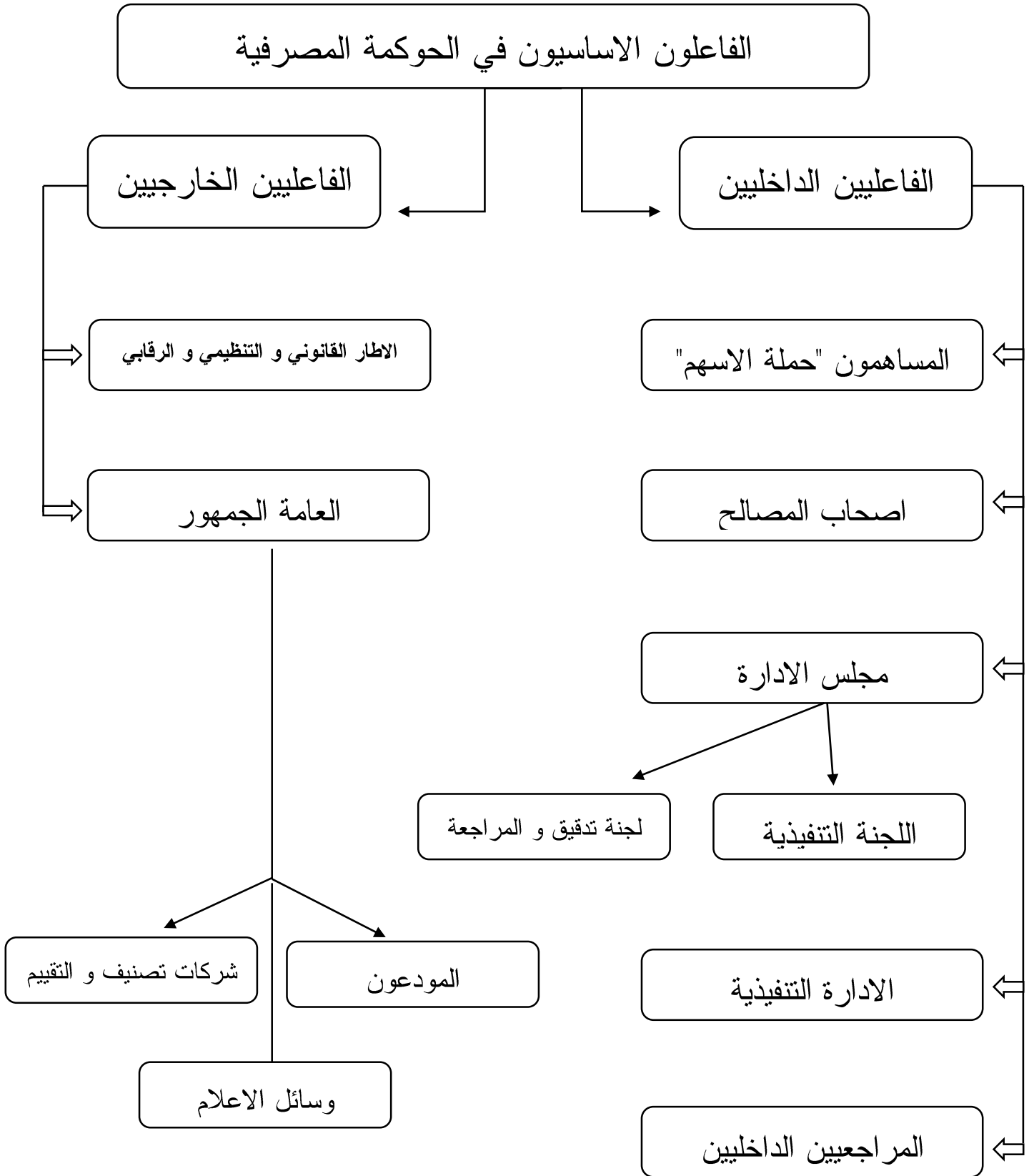
-دور العامة : يتكون في مايلي :

- المودعين : وتمثلة مهمتهم في مراقبة اداء جهاز المصرفي وقدرتهم سحب مدخراتهم و اموالهم اذا لاحظوا اقبال على بنك على تحمل مخاطر
- شركات تصنيف وتقييم الائتماني : هي مؤسسات تقدم مساعدات في الالتزام في السوق و التاكيد في توفر معلومات لصغار المستثمرين و غيرها
- وسائل الاعلام : حيث يمكنها ممارسة الضغط على البنوك لنشر المعلومات وشفافية في معلومات من اجل رفع كفاءة عنصر البشري

¹ محمد مصطفى يسليمان,مرجع سبق ذكره,ص 21

² حاكم محسن الربيعي، وآخرون، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة، الأردن، 2011

الشكل رقم 02 : يوضح الاطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية



المصدر: من اعداد الطلبة وفق للمعلومات السابقة

المبحث الثالث: اداء البنوك

يعتبر الاداء الركيزة الاساسية التي تنصب حوله جهود كافة المنظمات ومؤسسات, ويتصف الاداء بكونه مفهوم واسع ومتطور كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات, تتنوع وتختلف مجالات الاداء في المنظمات والاعمال تبعا لاختلاف أعمال وطبيعة نشاطها، ووفقا لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتمد على أن تحقق الاهداف من خلالها يمثل أولية تلك المجالات التي تقل اهمية عن مجالات الاهداف الرئيسية .

المطلب الاول : ماهية الاداء و الاداء البنكي :

الفرع الاول : مفهوم الاداء :

لا يوجد تعريف موحد الاداء ويعود السبب إلى تعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ومن بين التعاريف سنذكر مايلي:

قبل التعرف لبعض التعاريف يجدر بنا ان نشير الى ان مصطلح الاداء ينحدر أصل كلمة الاداء من اللغة اللاتينية "PERFORMER" التي تعني المنح والاعطاء او كيفية التي يبلغ بها التنظيم اهدافه، وهو نفس المعني الذي ذهب اليه قاموس " world Encyclopedic dictionary " اي انجاز العمل كما يجب ان ينجز¹ عرفه دافيد "DAVID" : على أنه مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والي يتوقع أن تكون مقابل الاهداف الموضوعية والمرسومة.²

يعرفه Eccles: الاداء كونه إنعكاس لقدرة المنظمة الاعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

ويعرفه Wirsema et Robem: الاداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى

يعرفه كل من Nromily et Miller : بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيقي أهدافها بما أن المنظمة تحقق أهدافه من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها المادية، المالية، البشرية، المتميزة بالندرة، فغالبا ما كان يعبر على أدائها بمقياسي الفعالية" عملية تحقيق الاهداف"، والكفاءة" عملية الاستغلال العفائي للموارد³

1 المعجم الوسيط ، معجم اللغة العربية ، قام بإخراجه مصطفى و آخرون ، ج دار التراث العربي ، بيروت لبنان، بدون سنة ، ص 10
2 علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص:64
3 موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاداة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنطقة الصناعية العلمية، سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 59

ومن بين المفاهيم المرتبطة بالاداء، والمتمثلة في الكفاءة، الفعالية، الانتاجية، الا هناك بعض الفروقات والتي نوضحها فيما يلي¹:

- **الكفاءة:** ويعبر عنها بالاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها بشكل يسمح بتقليل التكاليف أو تعظيم الربح إلى أقصى درجة ممكنة،
 - **الفعالية:** تعرف على أنها مستوى أو درجة تحقيق الاهداف، وبصورة أكثر تحديدا أنها نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المرسوم مسبقا، فالفعالية تتضمن التأكيد على تحقيق الهدف الذي يمكننا الوصول إليه من وراء مخرجات المشروع،
 - **الانتاجية:** تعرف الانتاجية عموما بأنها القدرة على تحويل المدخالت إلى مخرجات سلع، خدمات خلال العملية الانتاجية، وهنا يتضح وجه العالقة بين مفهوم الإنتاجية والاداء حيث أن الانتاجية تعبر عن القدرة على الانتاج في حين أن الاداء تعبر عن إنجاز الاعمال كما يجب أن تنجز وبالتالي مدى وصول المؤسسة لإنتاج المخطط
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن أداء المؤسسة هو قدرتها على تحقيق النتائج باستخدام الامثل للموارد الاقتصادية والبشرية و المالية التي تتطابق مع الخطط والاهداف المرسومة .

الفرع الثاني: اهمية و اهداف الاداء :

1-2-1 اهمية الاداء :

الاداء له اهمية في كثير من جوانب ويمكن ذكر منها مايلي²:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها
- يعتبر كذلك اداة لزيادة كفاءة الموظفين
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة
- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء
- تحديد العناصر التي تكون بحاجة الى تطوير ودعم و النهوض بالاداء
- معرفة مشاكل ومعوقات في العمل

¹ بولمعيذة فضيلة، اثر الحوكمة على الاداء المالي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، نخمص نقود وبنوك، جامعة جيجل، الجزائر، دفعة 2018، ص37

² موسى سهام، مرجع سبق ذكره ، ص 24

2-2-1 اهداف الاداء :

يمكن تقسيم اهداف الاداء الى مايلي :

البعد التنظيمي الاداء: ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثمة يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الاداء.

البعد الاقتصادي الاداء: يهتم بتطبيق المبادئ الاقتصادية للمؤسسة، ويقاس هذا الاداء باستعانة بالقوائم المالية مع التركيز على مقاييس الربحية.

البعد الاجتماعي الاداء: بهتم الاداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير بها المؤسسة الاثار المترتبة عن أعمالها على المجتمعات التي تعمل في نطاقها، ومن المحتمل أن تكون هذه الاثار ايجابية أو سلبية ولذلك فإن الاسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الاثار يؤثر حتما على رفاهية المجتمع، لذا يجب العمل على تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

اضافة الى ذلك له اهداف مهمة تتمثل فيمايلي :

- يعطي الوصف الدقيق لما يفترض القيام به، وتنفيذه بغرض إنجاز وتحقيق إستراتيجية المنظمة ونجاحها على المستوى البعيد
- لجسر الذي يربط بين الإستراتيجية التي تم اختيارها وقياسات الأداء المحددة، التي تؤثر تقدم المنظمة اتجاه رؤيتها ورسالتها وفي إطار منظومة القيم التي تعتمدها
- تحسين طريقة عمل الفريق او المنظمة , لتحقيق مستويات اعلى من رضا العملاء
- متابعة تنفيذ أهداف المحددة، الامر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الاهداف المحددة كما ونوعا ضمن الخطة المرسومة المحددة لها ، ويتم ذلك باستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الاداء.

¹ وائل محمد صبحي إدريسين وآخرون، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2009 ، ص201.

الفرع الثالث: مفهوم الاداء البنكي :

تعددت المفاهيم الاداء البنكي بتعدد الاراء ماهيته و اهميته داخل البنوك بصفة خاصة و الجهاز المصرفي بصفة عامة ويمكن ذكر مايلي :

-الاداء البنكي هو : جملة من الابعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الانجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الادارة ،ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت¹.

كما يعرف الاداء البنكي على انه : مجموعة من الوسائل اللازمة و اوجه النشاط المختلفة و الجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها وتنفيذ وظائفها , في ظل البيئة البنكية الخارجية المحيطة من اجل تقديم الخدمات البنكية التي تحقق اهدافها².

يعرف مصطلح الأداء البنكي : يعبر عن تبني مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، والتي توضح الوضعية الحالية للمؤسسة البنكية.

و لهذا من خلال تعاريف السابقة يمكن القول ان الاداء البنكي انعكاس للطريقة التي تستخدم المؤسسة المصرفية مواردها لتتمكن من تحقيق أهدافها المحددة .

الفرع الرابع : اهمية الاداء البنكي :

جميع البنوك تمنح اهمية كبيرة بالنسبة لتحديد الاداء البنكي ويمكن ذكر مايلي³:

- معرفة و متابعة ظروف الاقتصادية و المالية المحيطة بالبنك
- تحديد العناصر المهمة التي تحتاج الى تطوير و مساعدة
- تحقيق العقلانية و الشمولية في كل عمليات التخطيط و اتخاذ القرارات
- توفير المعلومات للمستويات الادارية كافة لهدف المساعدة في عملية الرقابة و التخطيط و اتخاذ قرارات سليمة
- المساعدة في تحليل البيانات المالية و اجراء المقارنات بسهولة
- تساعد على كشف العناصر البشرية كفى و وضعها في مكان المناسب لزيادة كفاءة

¹ بوعبيدة شريفة , مرجع سبق ذكره , ص 251

² د.كريمة حبيب , محاضرات في مقياس تقييم الاداء البنكي , كلية العلوم الاقتصادية وتسير و العلوم التجارية , جامعة الوادي , السنة 2021-

2022 , ص 4

³ صفة عيدون، فعالية لوحة القيادة كاداة للرقابة على اداء البنوك التجارية -دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري -، مذكرة ماستر، منشورة، علوم التسيير ، تخصص مالية تامين وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي ،ام البواقي , 2014 , ص60

- يسعى الى تحقيق الوظيفة و من ثم اهداف البنك كا كل
- يهدف الى تحويل المدخلات الخاصة الى مخرجات ذات مواصفات محددة باقل تكاليف ممكنة
- المحافظة على ثبات العمل و استمراره بسلاسة من خلال خبرات المتراكمة و تجارب السابقة

المطلب الثاني : ابعاد و مقومات الاداء البنكي :

الفرع الاول: ابعاد الاداء البنكي:

تتمثل ابعاد اداء البنكي الى اربعة عناصر اساسية الاداء الوظيفي و الاستراتيجي و التسويقي و

الاداء المالي :

-الاداء الوظيفي :

هو كل ما يرتبط بنشاط عمال البنك، فالأداء الوظيفي يتمتع بأهمية عالية حيث أن بقاء واستمرار البنك يتوقف بدرجة كبيرة على أداء موظفيها، إذ انه بإمكان مصرفيين متمثلين في الموارد المالية، التكنولوجية والمعلوماتية إلا أنه يختلفان في تباين أداء الموارد البشرية في كل منهما، ومنه بعد أداء العاملين من أهم محددات نتائج البنك، فوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحفيزه وتطويره ينعكس على إنتاجيته وأدائه وبالتالي على أداء البنك ككل¹

-الاداء الاستراتيجي :

مرتبط باستراتيجيات البنك المحدد لتحقيق هدف معين في مجال معين وهو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية الإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوب فيها.

-الاداء التسويقي :

ونعني به نشاط المصرف التسويقي المرتبط بكل الخدمات المصرفية المعروضة وفاعلية الوظيفة التجارية

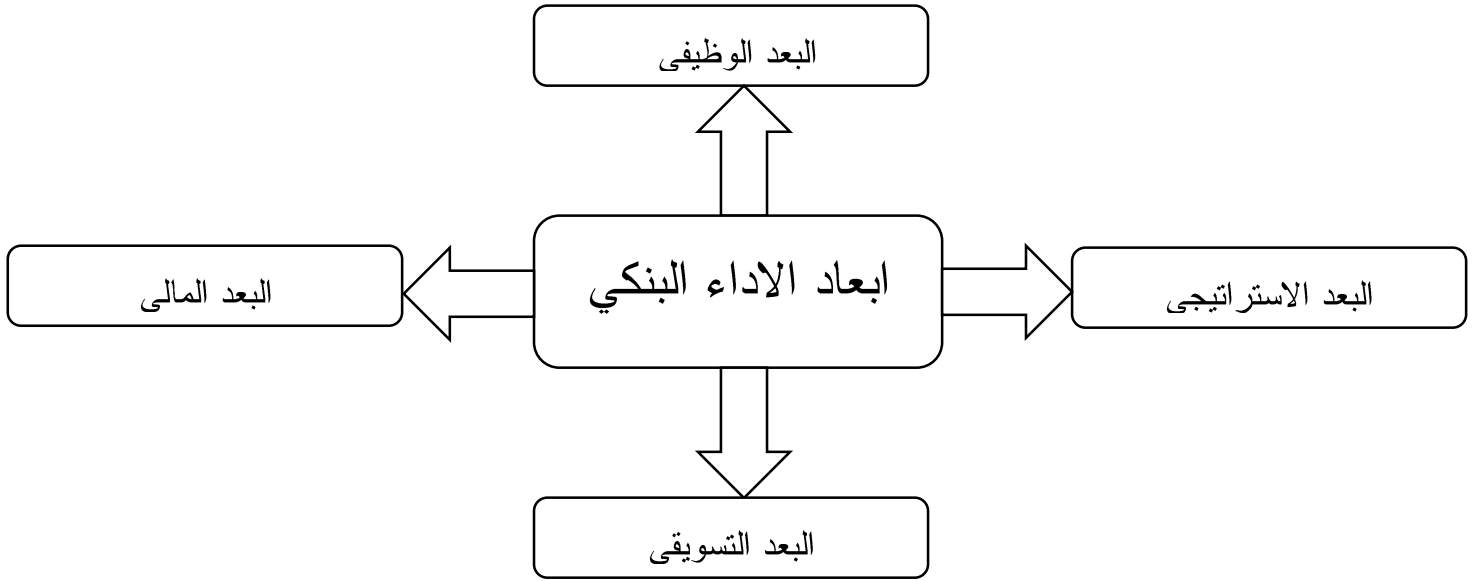
-الاداء المالي :

يتمثل الأداء المالي في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة وتحقيق معدل مردودية بتكاليف منخفضة اعتمادا على عدد من مؤشرات المالية.²

¹ حمزة رملي، بدون تاريخ ، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن الجيل الثالث، مجلة الإستراتيجية والتنمية المجلد 07، العدد 12 ، ص 300

² نعمان محمول و سراح موصو، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال فترة 2013-2018، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 02 ، العدد ، 02، 2019، ص 123

الشكل رقم 03 : يوضح ابعاد الاداء البنكي



المصدر: من اعداد الطلبة وفق للمعلومات السابقة

الفرع الثاني : مقومات الاداء البنكي:

مقومات اداء البنك تشمل مجموعة من العناصر التي يمكن استخدامها لتقييم جودة وكفاءة وفعالية اداء المنظمة وتتمثل هذه العناصر فيمايلي¹:

-ادارة الاستراتيجية :

تمثل الاسلوب التي تقوم من خلاله الادارة العليا ببناء استراتيجية المنظمة عبر تحديد التوجهات طويلة الاجل وضمان تحقيق الاداء المرجوا من خلال التخطيط المناسب و دقيق لتنفيذ خطة فعالة , بالإضافة الى تقييم ومراقبة الاهداف المحددة .

-الشفافية :

يعني الوصول الى معلومات وفهم كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسة , وهو اساسي لتطبيق معايير الاخلاقية ووضع اسس عمل يؤدي الى بناء الثقة ومساعدة لاكتشاف الاخطاء وحلها.

¹ علي السلمي، السياسات الادارية في عصر المعلومات ، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2005 ،ص 132.

-اقرار مبدا المساواة الفعالة :

يمارس مبدا المساواة الفعال من طرف الادارات العليا كجزء مكمل لتحسين اداء الموظفين , حيث يمكن للموظفين و المسؤولين عن تنفيذ المهام محددة , ويطالبون بالمساواة عن تنفيذ المهام من خلال معايير محددة مسبقا , وعند استخدام المساواة كاداة لتقييم الاداء يتم تركيز على تقييم المستوي الاداء المحقق و الفعالية نظام المساواة المعمول به مع توفير العناصر الضرورية و فعالة لتحقيق افضل النتائج

-تطوير النظم المحاسبية :

إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اداء البنكي و مؤشرات تقييمه:

الفرع الاول: العوامل المؤثرة في اداء البنكي :

ان البنك الذي يعتبر مؤسسة من مؤسسات الاقتصادية فالهذا هنالك عوامل داخلية و خارجية تاتر ايجابا وسلبا على اداء البنك و يمكن تقسيمها كالتالي²:

1-1-3 محددات المالية :

- راس المال : يمكن القول إن وظائف رأس المال في البنوك لها سمة معينة تختلف عن بقية المنشآت. حيث يعتبر هذا المتغير أحد محددات القرارات المالية التي يقوم البنك باتخاذها، لهذا يعتبر سلامة وقياس رأس مال في البنك أحد العوامل الحاكمة للأداء في البنوك ومن أولى مهام إدارة البنك.
- ادارة السيولة : نظر الطبيعة نشاط البنوك والمجابهة أي نقص محتمل في السيولة يستوجب على البنوك الاحتفاظ بمعدلات مقبولة من السيولة وفي المقابل فإن الاحتفاظ بمقادير مرتفعة من السيولة اكثر اللازم يؤدي الى خسارة فرصة البديلة للحصول على ارباح واستثمار السيولة

¹ علي السلمي , مرجع سبق ذكره , ص 133
² د.كريمة حبيب , مرجع سبق ذكره . ص 5

المحتفظ بها من خلال استغلال الأمتل للموارد المالية في البنوك الأمر الذي يؤثر بشكل كبير على وضعها التنافسي وبشكل ينعكس سلبا على الأرباح ومن ثم على الأداء والقيمة السوقية للبنوك

■ على وضعها التنافسي وبشكل ينعكس سلبا على الأرباح ومن ثم على الأداء والقيمة السوقية للبنوك

■ المخاطر البنكية: تحتل الأنشطة المصرفية مخاطر لا تعد ولا تحصى أهمها: مخاطر الائتمان مخاطر السيولة مخاطر السوق، مخاطر سعر الفائدة وغيرها، ويتمثل دور إدارة المخاطر في إيجاد الحلول والإجراءات التي تعمل على تقليل المستوى المطلق للمخاطر أي إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها.

2-1-3 محددات الاقتصادية :

■ السياسة النقدية: يمتلك البنك المركزي سلطة فرض أدوات السياسة النقدية من نسبة احتياطي قانوني وعمليات سوق مفتوحة والتي تؤثر على قدرة البنوك على الإقراض ومنح الائتمان التي تمثل العمود الفقري لتوليد العوائد، فالأداء البنكي يتأثر بالقيود الرقابية التي تنظمها تشريعات وقرارات البنك المركزي خاصة في تحديد الحد الأقصى للائتمان

■ مرحلة الدورة الاقتصادية: تعتبر دورات الأعمال هي خلاصة تفاعل القوى الاقتصادية الناتجة من السياسات الاقتصادية التي تقوم بها الدول سواء تعلق تلك السياسات بالسياسة النقدية أو المالية أو التجارية والتي تؤثر بدورها على الأنشطة البنكية وبالتالي التأثير على أداء البنوك وذلك في ضوء مرحلة الدورة الاقتصادية من التوسع قمة الدورة مستوى الانكماش الدورة.

■ تقلبات سعر الصرف: بالنسبة لتقلبات سعر الصرف إن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات المالية والبنوك مع العالم الخارجي، بنوعها العينية مثل: التصدير والاستيراد والمالية مثل: (الاقتراض تحويلات الأموال....)، والتي يتم تسويتها بعمليات الصرف التي لا تخلو من مخاطر التقلبات في أسعار العملات الأجنبية وخاصة في فترات عدم الاستقرار النقدي حيث تؤثر هذه المخاطر على أنشطة عدة، وبالتالي فكل العمليات التجارية التي يقوم بها البنك مع العالم الخارجي وتكون فيه أسعار صرف العملات الأجنبية هي أداة التسوية بين هذه العمليات فإنها تتعرض وبشكل مباشر لخطر التقلبات في أسعار الصرف وإن لم يتخذ البنك تدابير لتدنية هذه المخاطر بالطرق المعروفة مثل التقنيات الداخلية والخارجية لتغطية خطر الصرف وعقود خيار الصرف وعقود المبادلة، وغيرها، فإنها ستؤثر سلبا على أداءه وخاصة وإن كانت المعاملات بمبالغ ضخمة

■ التضخم: يؤدي ارتفاع معدل التضخم إلى انخفاض القيمة الحقيقية للعوائد طويلة الأجل أي انخفاض القيمة الحقيقية لكل من الودائع المصرفية للأفراد والمشروعات والاحتياطات النقدية

للجهاز المصرفي، كما يؤدي إلى الحد من توقيع عقود مالية طويلة الأجل وتثبيط حماس المؤسسات المالية الوسيطة لتقديم تمويل طويل الأجل من أجل تكوين رأس المال المادي وكذلك

- يؤدي الارتفاع في معدل التضخم إلى زيادة تكلفة الاحتفاظ بأرصدة نقدية سائلة مما يؤدي إلى قيام الأفراد والمشروعات بتحويل النقود إلى سلع حقيقية الأمر الذي يضر بأداء القطاع المصرفي.

3-1-3 محددات الادارية :

- فعالية تخطيط الاستراتيجي : يعرف التخطيط الاستراتيجي المصرفي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة البنك إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب (الأساليب) الأنسب.

- التدريب : يعتبر الموارد البشرية عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية باختلاف نشاطاتها، ولا شك أن البنوك كغيرها من المؤسسات تحتاج لعمليات تدريب العنصر بشري فيها بما يوائم وطبيعة النشاط المصرفي وحجم التحديات والمخاطر التي تواجهها فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يظل العامل البشري وراءها وعنصر لا يمكن الاستغناء عنه .

4-1-3 محددات التكنولوجيا :

تعد البنية التكنولوجية للبنك التجاري أحد أعمدة الأداء المصرفي، لأن التقدم التكنولوجي أدى إلى ثورة في مجال إدارة الخدمات المصرفية، فالتكنولوجيا في البنوك لا تقوم فقط بتحسين الخدمات المصرفية الحالية، ولكنها أيضا مصدر لكثير من الخدمات المصرفية الجديدة، لأنها فتحت المجال لقطاع كامل وجديد من الخدمات منها، وأدخلت نوع جديد من الصيرفة وهو الصيرفة الإلكترونية، وبالتالي فإن كفاءة وفعالية شبكة المعلومات الداخلية للبنك أحد العوامل المؤثرة في مستوى تنافسية البنك في سوق الخارجي

الفرع الثاني : مؤشرات تقييم اداء البنكي :

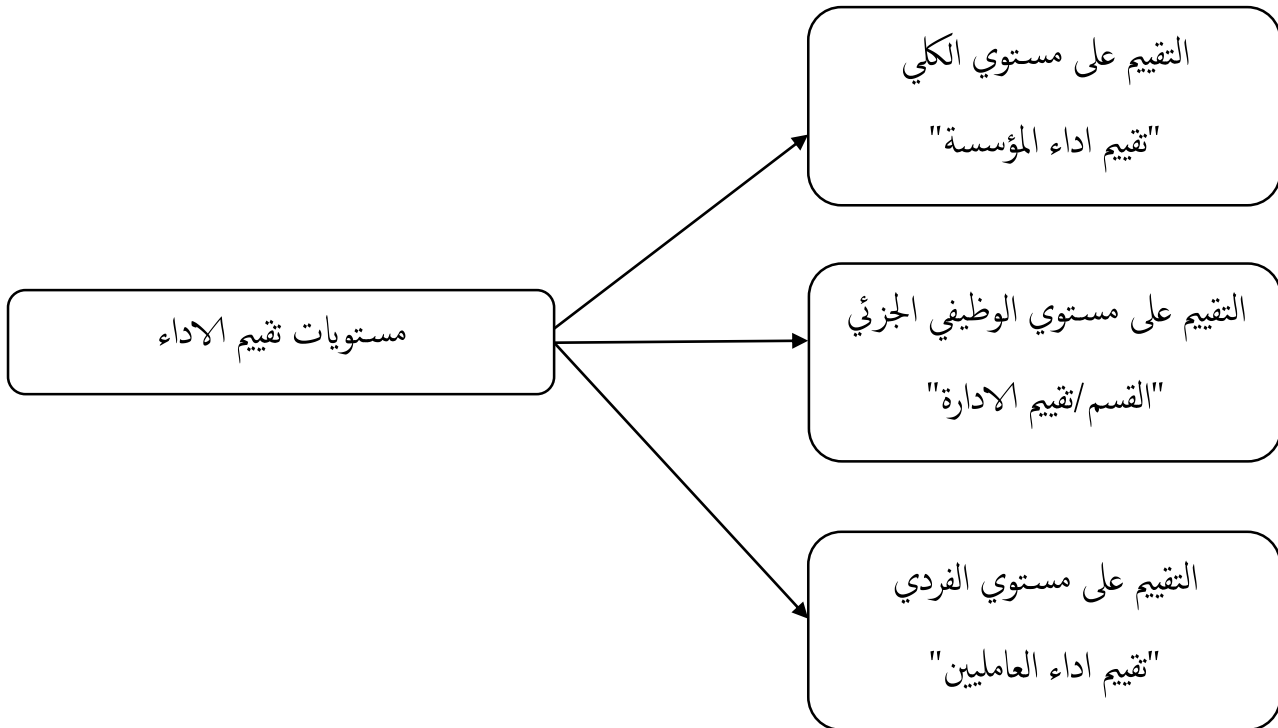
قبل التطرق الى مؤشرات تقييم اداء البنكي وعناصر اخرى يستوجب علينا معرف مفهوم تقييم الاداء البنكي فالهذا يعرف تقييم اداء البنكي :²

¹ سمير بن براح , دور الموازنات التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية , مذكرة ماجستير , جامعة العربي بن مهيدي , ام البواقي , الجزائر , 2008 , ص117
² بوعبيدة شريفة , مرجع سبق ذكره , ص 252

3-2-1 تعريف تقييم اداء البنكي :

تقييم الاداء هو " عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للمصرف، وتحديد الكيفية التي أُدبرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة".
أما على المستوى الاستراتيجي فإن تقييم الاداء هو : " تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم المصرف".
كما يعرف على أنه " قياس الأداء الفعلي ما تم تأديته من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"
يهدف تقييم الاداء في مجال البنوك الى قياس مدى كفاءتها في استخدام مختلف الموارد المتاحة لديها وعموما يمكن القول على انه عبارة عن مقارنة بين النتائج التي حققتها اهداف البنك المسطرة والنتائج الحقيقية , وذلك بهدف تحديد الانحرافات و تأثيرات سلبية و معالجتها بطرق صحيحة.
فالهذا تقييم اداء البنكي له ثلاث مستويات اساسية تركز عليها وهيا كتالي :

الشكل رقم 04: يوضح مستويات تقييم الاداء



المصدر: من اعداد الطلبة وفق للمعلومات السابقة

1 احلام بوعبدلي , سياسات ادارة البنوك التجارية و مؤشراتها , دار جنان للنشر و التوزيع , 2015 , ص17

وعليه يمكن القول على أن تقييم الاداء المصرفي هو عملية قياس لمجموعة الاعمال والنتائج المحققة ومقارنتها بمجموعة الخطط المعدة مسبقا من أجل تدارك الاخطاء وتصحيحها واكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمصرف.

3-2-2 اهمية تقييم اداء البنكي :

تقييم اداء البنكي له فوائد واهمية كبيرة و نذكر منها مايلي¹:

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تساهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الاساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار
- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط . يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.
- كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهريّة مثل شراء آلات تغيير المنتجات غزو أسواق جديدة... إلخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- يعتبر من اهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط
- التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الافضل او الاسوء و ذلك عن طريق نتائج الاداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة لاخرى , ومكانيا بالمؤسسة المماثلة الاخرى .

3-2-3 مؤشرات تقييم اداء البنكي :

من خلال ما تم تقديمه مسبقا يمكن تقسيم المعايير و مؤشرات الى مجموعتين اساسيتين وهما :
المؤشرات كيفية والتي تتعلق بالطريقة والكيفية التي يتم من خلالها إنجاز هذا العمل المصرفي انا مجموعة

¹ حمزة محمود الزبيدي , التحليل المالي لاغراض تقييم الاداء و التنبؤ بالفشل , ط3 , الوراق للنشر و التوزيع . الاردن , 2011 , ص 92-93

ثانية فهي متعلقة بالمعايير والمؤشرات الكمية والتي تشمل عدة المعادلات ونسب مئوية خاصة بمؤشرات الاداء المالي .

ومن خلال ذلك نذكر مايلي:¹

- المجموعة الأولى: وتشمل على المعايير والمؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، والتي تربو للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية والتي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، بكلمة أخرى إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين وأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضائهم ونذكر منها ما يلي:²

حسن الإستقبال و أسلوب التعامل مع الزبائن.

✓ سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن.

✓ مدى وفاء الزبائن إلى المصرف الذي يتعاملون معه.

✓ استقرار العاملين في المصرف و ارتباط بهم

✓ فناعة العاملين بالمركز الوظيفي ذي يشغلونه و المسؤوليات المسندة لهم

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

-المجموعة الثانية :

تعتمد على اربعة مؤشرات مهمة وتتمثل في :

مؤشر الربحية :

إذا كانت الايرادات تؤشر إلى نقطة البداية لأداء المالي فقط، فإن الربحية تؤشر إلى النتيجة النهائية لجميع الجهود والأنشطة أداء المصرف، وهي المقياس الكلي لأداء المالي فالربحية وتحقيق عائد مائم لمالكيه من الاهداف الاساسية في عمل المصارف، ولكي يحقق المصرف تلك الأرباح عليه أن يوظف

¹ صالح خالص، تقييم كفاءة اداء البنوك التجارية ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع و تحديات، جامعة شلف،

يومي 14 و 15 ديسمبر 2004، ص 384

² صالح خالص ، مرجع سبق ذكره ، ص 391

الاموال التي يحصل عليها من المصادر المختلفة وأن يقلل نفقاته ما أمكن ذلك . وبالتالي يمكن تقييم نتائج المصرف بدلالة الأبعاد التالية¹:

- ✓ القدرة على توليد الأرباح غير الموزعة
- ✓ حديد مستوى الاستقرار في النتائج.
- ✓ مستوى تكاليف النشاطات
- ✓ مستوى فعالية نظام الموازنة التقديرية ونظام العالم في المؤسسة.
- ✓ مستوى فعالية نظام الموازنة التقديرية ونظام العالم في المؤسسة.
- ✓ مستوى إدارة نشاطات الصرف والفوائد.

مؤشر السيولة :

تمثل قدرة المصرف على مواجهة التزاماته الفورية والمتوقعة من دون تأخير، والمقصود بالسيولة هنا قدرة المصرف التجاري على تحويل جزء من أمواله شبه النقدية إلى نقد خلال فترة زمنية قصيرة تسمح بمواجهة سحبات عملاءها فإن التعرض لنقص السيولة سيؤدي إلى العديد من المشاكل فإذا لم تستطع هذه المصارف التجارية تسديد مستحققاتها آنيا إلى زعزعة ثقة المودعين بالمصرف يعتبر هذا الأمر كافي لانتشار الإشاعات بين مختلف الزبائن المتعاملين معها والمطالبة بسحب أموالهم، ومن أهم مؤشرات السيولة :

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

مؤشر تحقيق النمو :

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

- ✓ معدل نمو الأصول.
- ✓ معدل الرفع.

¹ بوعبيدة شريفة , مرجع سبق ذكره , ص 253-254

✓ معدل الإحتفاظ بحق الملكية.

مؤشر قياس الامان :

هناك جملة من المقاييس و المؤشرات التي يستعملها المصرف لغرض قياس الأمان وإمكانيته على مواجهة الإلتزامات، نعرض أهمها أدناه:

✓ قابلية المصرف على رد الودائع.

✓ معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة.

✓ هامش الأمان في مقابلة مخاطر الإستثمار في الأوراق المالية.

المبحث الرابع: اثر الحوكمة على اداء البنوك

الحوكمة اصبحت لها اثر كبير حول اداء البنوك في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة، حيث تعتبر الحوكمة من الامور التي اثرت في تحسين هذا الاداء من خلال نظامها وآلياتها ومبادئها. فالهذا الحوكمة اثرت بشكل كبير في مجموعة من نقاط و تتمثل فيمايلي :

المطلب الاول: زيادة كفاءة البنك في تعبئة و توجيه الائتمان:

تعني زيادة كفاءة البنك في تعبئة و توجيه الائتمان على تحسين قدرة البنك باستخدام الموارد المتاحة بشكل اكثر فعالية وهذا من خلال تطبيق فعال لمبادئ الحوكمة في البنك. ويتضمن ذلك العديد من الجوانب التي تؤثر في كيفية تطبيق وتنفيذ سياسات الائتمان داخل البنك ويتمثل ذلك في ²:

- زيادة قدرة البنك في استقطاب الودائع: حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها ل مبادئ الحوكمة، أحد المعايير التي يضعها المستثمرون والمتعاملون في اعتباراتهم باتخاذ قرارات التوظيف والاستثمار، ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال على البنوك التي لا تطبقها وتزداد قدرتها على التنافس في المدى الطويل.
- زيادة قدرة البنك على تخصيص الموارد المجمععة وفق أفضل صيغ ممكنة: حيث أن تطبيق الحوكمة في البنوك يمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر وتحسن فعالية توزيع الموارد، هذا فضلا عن أن حوكمة الشركات تلعب دورا مهما في البنوك المملوكة للدولة، وذلك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ القرار الاقتصادي بمنح القروض على اعتبارات سياسية، تؤدي هذه العملية دورها بالاعتماد على مبادئ الحوكمة، الشفافية، المساءلة، والإفصاح.

¹ طارق عبد العال حماد , تقييم اداء البنوك التجارية , تحليل العائد و مخاطر , دار الجامعية , الاسكندرية , 2003 , ص79
² بن عزوز بن علي, مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية لودائع, مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, العدد 5, ص123

كذلك يتمثل في نقاط اخرى :

- تعزيز مراقبة الادارة : فامن خلال تطبيق مبادئ حوكمة فعالة يتم تعزيز رقابة الادارية للبنك في العمليات الائتمانية , وذلك يضمن تطبيق سياسات الائتمان بطريقة دقيقة و فعالة وتحديد مخاطر المحتملة
- تحسين العمليات و الاجراءات وتعزيز الشفافية : الحوكمة المالية فعالة تشجع على تطبيق اجراءات فعالة في عمليات تعبئة الائتمان وتحسين العمليات الداخلية للبنك. كذلك الحوكمة لها تاثير في زيادة مستوي الشفافية والافصاح المالي بشأن العمليات تعبئة الائتمان
- تحسين عملية اتخاذ القرار : الحوكمة اثره بشكل كبير في عمليات اتخاذ القرار بشأن منح الائتمان وهذا يتم من خلال توفير هياكل ادارية قوية و مستقلة فالهنا يمكن للبنك اتخاذ قرارات صائبة و دقيقة بناء على معايير ومبادئ فعالة .

المطلب الثاني : معالجة فساد في معاملات البنكية:

تعتمد الحوكمة في معالجة مشاكل و فساد الاداري و المالي على اليات داخلية و اليات خارجية وتتمثل هذا الاخير فيمايلي :

الفرع الاول: اليات الداخلية :

- مجلس الإدارة: يعتبر أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، من خلال الصلاحيات القانونية في تعيين واعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية البنك ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيم البنك¹. مجلس الادارة للقيام بواجباته و في التوجيه و الرقابة يقوم بانشاء مجموعة من اللجان وتتمثل في :²

لجنة التدقيق: من مهامها مراقبة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة، تقوم بتوصية وتعيين ومكافأة و اعفاء المدقق الخارجي، و المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين على اية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق، والإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقدم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

¹ دادان عبد الغني، سعيدة تاي، فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي، 2012.

² بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي، 2012.

لجنة المكافآت: تتركز وظائفها وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالادارة

العليا

لجنة التعيينات: حيث تقوم لجنة التعيينات في البنوك مع مجلس الإدارة بوضع المهارات والخبرات المطلوب تو افرها لدى الموظفين المطلوبين، و يجب أن تضع لجنة التعيينات آليات شفافة للتعيين، والإعلان على الوظيفة المطلوبة ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين. اضافة الى ذلك¹:

- تطبيق الحوكمة يساعد في المحافظ على رأس مال المصرف وحماية حقوق المودعين والمساهمين.

- تطبيق الحوكمة في البنوك ي ساعدها على تحسين أدائها والرفع من قيمتها السوقية كما تساعدها على الحد من مستويات المخاطرة.

- تكتسب المصارف لدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة ميزة تنافسية لجلب الودائع واختراق الأسواق وجلب العملاء

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

● التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مسالة حيث يقوم المدققون الداخليين من خلال أنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في البنوك او الشركات المملوكة للدولة، تقليل مخاطر الفساد المالي والاداري

الفرع الثاني : البات الخارجية :

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع من أجل تطبيق قواعد الحوكمة

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق عن اهم دراسات التي هي ذات صلة بموضوع المدروس من اهم المتغيرات و الاهداف والنتائج متحصل عليها , تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب متمثلة

¹ يسير، زاهر؛ وغذوان، علي. الحوكمة المؤسسية ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري في المصارف دراسة اراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2014، مجلد36. عدد4. ص77

في دراسات بالغة العربية و الاجنبية اما مطلب ثالث متمثل في دراسة اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الحالية .

المطلب الاول : الدراسة بالغة العربية :

سوف نقوم بتطرق الى دراسات بالغة العربية قريبة من دراسة الحالية و نذكر مايلي :

-دراسة ظلال زغبة و محاد عريوة بعنوان :

"اهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين اداء البنوك التجارية دراسة عينة من بنوك التجارية" وهي عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية, العدد 01 لسنة 2021

هدفت هذه الدراسة الى معالجة مفهوم الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالأداء في البنوك التجارية، حيث تم التعرض الى المفاهيم والاساسيات المتعلقة بالحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء، وقد تمت الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال اختبار الفرضيات المقترحة باستعمال الأدوات الإحصائية اللازمة لذلك بعدما تم توزيع استبيان على عينة من البنوك التجارية لولاية المسيلة وهو ما أمكننا من الوصول الى نتائج الدراسة، وهي ان البنوك التجارية تطبق مبادئ الحوكمة المصرفية، وهي تساهم في تحسين أدائها.

هدف هذه الدراسة :

- تمثل الحوكمة المصرفية الآلية التي على أساسها يتم إدارة العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في البنوك التجارية؛
- اعتماد تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية يؤدي الى تعزيز ثقة المتعاملين في البنك وهو ما يؤدي الى تحسين أدائها، وبالتالي تفادي المخاطر والأزمات المصرفية،
- إضافة الى الحد من انتشار الفساد المالي و الإداري وهو ما يصب كله في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية
- أظهرت الدراسة وجود عامل ارتباط قوي بين تبني تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والأداء بشكل عام، أي تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية.

- دراسة سمية عبد الحق 2017 بعنوان :

"أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية" تعتبر هذه الدراسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، بجامعة محمد بوضياف بمسيلة سنة 2016/2017.

إن هدف الدراسة كان بمثابة إظهار جوانب التي تمسها الحوكمة في البنوك في الوقت الحاضر لكل دول العالم ، حيث ساهمت مبادئ الحوكمة في إحداث أثر على هذه البنوك وهذا بعد معرفة الإطار العام للحوكمة وأدائها في البنوك التجارية ، إن استقرار وتطور الاقتصاد المرهون باستمرار وتطور في البنوك وتجنب المخاطر وهذا يكون عن طريق حوكمة رشيدة وتعزيز الرقابة الداخلية والتأكد من أهمية الإفصاح والشفافية في البنوك.

تم استخدام الباحث أداة الاستبيان التي تتكون من مجموعة أسئلة التي تم صياغتها وفق مبادئ الحوكمة ، كانت الإجابة عن طريق مخطط ليكالت الخماسي وتم معالجة الاستمارة إحصائيا ببرنامج VERSION21 ، تتكون العينة من مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية وكالة بوسعادة " وكالة البنك الخارجي الجزائري BEA ، وكالة البنك الوطني BNA ، بنك التنمية المحلية BDL ، وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADAR ، قرض الشعبي الجزائري CPA ، حيث تم توزيع 40 استبيان والتي تم استردادها واستعمالها 30 استبيان ق العمل بالتحليل الوصفي عن طريق متوسط الحسابي والانحراف المعياري.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- للحوكمة المصرفية عدة مفاهيم ومبادئ تختلف من منظمة إلى أخرى.
- تطبيق الحوكمة يجب أن توفر لها نظام يساعد على تطبيقها من متطلبات تشريعية قانونية وكذا الجهات المسؤولة عن تطبيقها.
- الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي.
- توفير الشفافية والإفصاح في كافة أنشطة البنك وهذا من أجل مكافحة الفساد والقدرة على استقطاب الودائع وزيادة فرص التمويل وحماية أموال المودعين.
- إن للحوكمة أثر ايجابي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.
- إن تطبيق الحوكمة في المصارف يحمي حقوق حملة الأسهم والمودعين.
- للحوكمة أثر ايجابي في تعزيز ثقة المتعاملين في البنك يؤدي إلى تحسين مؤشرات أدائها و ومنع حدوث الأزمات وتحسين سمعة البنك.

دراسة محمد لمبارك شرفه 2017 بعنوان :

"أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي" تعتبر هذه الدراسة مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية , بجامعة قاصدي مرباح ولاية ورقلة

سنة 2016/2017

والتي تهدف إلى أثر تطبيق الحوكمة وفقاً لمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية على أداء البنوك الناشطة في الجزائر كون هذه المبادئ تعتبر عنصر فعال ومؤثر في نشاط هذه البنوك وتمثلت عينتها في أربعة من البنوك التجارية الجزائرية لولاية ورقلة، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الخليج، بنك سوسيتي جينرال استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات .

اعتمدا على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات مستخدمين نموذج انحدار المتعدد التدريجي لمعالجة إشكالية الموضوع واختيار وفرضياته توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير لمبادئ الحوكمة على أداء البنك وفعاليتها بالإضافة إلى تحديد أهم المبادئ التي تطبق في البنوك عينة الدراسة وتؤثر على أداء البنك ومن التوصيات المقترحة أنه يجب على هذه البنوك السعي والحرص على التطبيق الكلي لمبادئ، حوكمة وفقاً لمقررات لجنة بازل حول الحوكمة كونها في بيئة بنكية قوية قادرة على الدخول إلى المنافسة العالمية.

دراسة (محمد جاسم محمد ومحمد عزيز عبد الرضا ، سنة 2015) بعنوان :

"دور الحاكمية المصرفية في تعزيز كفاءة البنوك التجارية العراقية" تعتبر هذه الدراسة مذكرة لنيل

شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية, بجامعة كربلاء سنة 2014/2015

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ماهية الحوكمة ومحدداتها وأيضاً العوامل المؤثرة في تعزيز كفاءة البنوك التجارية العراقية ومعرفة دور الحوكمة في القطاع المصرفي العراقي وتوضيح الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في تعزيز تنافسية البنوك التجارية العراقية.

استخدم في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الإحصاء الاستدلالي وأخذ العمل بمصدرين المصدر الأول يركز على المقابلات الشخصية أما المصدر الثاني المتمثل في الأدبيات والنظريات والتشريعات ذات علاقة بدراسة ، وتمت عينة ومجتمع الدراسة على مجموعة من البنوك التجارية العاملة في الديوانية والمصرف الإسلامي ومصرف بغداد للاستثمار ومصرف الوركاء ، يتكون مجتمع الدراسة من القطاع المصرفي العراقي الذي يشتمل على 3 بنكا تجاريا وبنكين بالإضافة إلى مؤسسات الإقراض المتخصصة وشركات الصرافة في بغداد ومكاتب التمثيل لبنوك أجنبية داخل العراق وخارجه ، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية تمثلت في ثلاث بنوك ثم مقابلة الأشخاص المسؤولين فيها.

من النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة ما يلي:

- هناك تطور من حيث البنوك وعددها وفروعها في العراق ، وهذا الأمر يدعي إلى الوعي المصرفي لدى المجتمع
- تطور البنوك المرخصة في مستوى أدائها حيث ارتفعت موجداتها مقارنة بتراكم رأس المال في العراق
- تطبيق مبدأ الحوكمة والرقابة في البنوك أدى إلى نمو متواصل في الودائع بفضل تعزيز الثقة
- ارتفاع أرباح البنوك في العراق بمعدلات جيدة وهذا بسبب الحوكمة السليمة والإدارة الجيدة
- ارتفاع حجم معدلات التسهيلات الائتمانية وهي بذلك تدل على أهميتها في إظهار صورة النشاط الاقتصادي القائم وميزات المرحلة عندما طبقت الحوكمة .

-دراسة محمد زيدان ، 2009 بعنوان:

اهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية " وهو عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف ، العدد

09 لسنة 2009

هدفت هذه الدراسة إبراز أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية خاصة بعد الأزمات التي عرفها هذا القطاع على المستوى الدولي والوطني خاصا في إطار مقررات لجنة بازل 2 وعرفة دور السلطات الإشرافية فبوضع أسس الحوكمة على مستوى البنوك التي تنشط في السوق الجزائرية مما يعرف بالحوكمة الرشيدة.

حيث قام بمعالجة هذه الدراسة بتقسيم البحث إلى المحاور التالية:

- مفهوم الحوكمة في البنوك ، مبادئها وأهدافها.
- أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي
- إرساء وتعزيز الحوكمة في الجهاز المصرفي.
- العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في البنوك.
- مدى تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

من النتائج المتحصل عليها:

- لا يزال تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية في مرحلته الأولية.

- تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري ان بنك الجزائر هو المسؤول الوحيد عن تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها
- على الإدارة العليا للبنوك العمومية أن تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها وتعزيزها وهذا من أجل مواجهة الأزمات المالية وتبني مبادئ متطلبات لجنة بازل الصادرة 2006.
- تقوية عمل الإدارة من خلال تحديد واضح ودقيق للمهام والمسؤوليات وه لا تخرج عن إصلاحات التي تتبناها الحكومة.
- إن تطبيق مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في البنوك يجب أن يمر بمسارين ، المسار الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن التنظيم ورقابة المنظومة المصرفية أما في ما يخص المسار الثاني في البنوك الأخرى على مختلف أنواعها باعتبارها تلعب دورا مزدوجا في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال كونها شركات مساهمة من الضروري أن تكون رائدة في تطبيق الحوكمة من جهة وأن تشكل البنوك احد أدوات التغيير الأساسية باتجاه إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة من قبل المؤسسات باعتبارها المزود الرئيسي لها بالأموال.

المطلب الثاني : الدراسة بالغة الاجنبية :

سوف نتطرق في هذا المطلب الي مجموعة من دراسات الاجنبية في نفس سياق موضوعنا وتمثل فيمالي :

دراسة cheninihajar and jarbouى بعنوان :

Analysis of the Impact of Governance on bank performance : Case of Commercial Tunisian Banks

هي عبارة عن مقال منشور 11 أبريل 2016 «LARTIGE» ، كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة صفاقس تونس

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة العلاقة بين الحوكمة والأداء في البنوك التجارية للدول النامية وخاصة الدول المتقدمة ولقد اتجهوا في بحثهم من منظور تجريبي على تأثير الحوكمة من خلال بعض الآليات الداخلية على أداء البنوك ، وقام الباحثان بتجربته في تونس باعتبارها بلد نامي ويكون بإعطاء محددات الحوكمة الفعالة ، ومنه تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث أجزاء الجزء الأول يكمن في نظرة عامة حول البنوك أما الجزء الثاني يوضح تحليلا وصفيا على إدارة البنك والجزء الثالث يقوم باختبار العلاقة التي بين الحوكمة والأداء في البنوك بالنسبة تونس¹.

¹ Analysis of the Impact of Governance on bank performance : Case of Commercial Tunisian Banks . this is articl published 2016

حيث تم استخدام هذه الدراسة على عينة ثمانية بنوك إيداع مدرجة في البورصة ويقم هذا التحليل للبنوك التجارية ما بين الفترة 2000-2011 ، يكون هذا التحليل بحساب العائد على حقوق الملكية وفعالية التكلفة لقياس أداء البنوك ونسب الربحية كمقياس للأداء المصرفي وقياس العائد على حقوق المساهمين لتحديد الأداء المالي للبنوك.

نتائج الدراسة ما يلي:

- من محددات الرئيسية للأداء المصرفي هي العوامل التنظيمية والمؤسسية مثل التنظيم أو البيئة أو جودة
- السوق أو هيكل السوق والانضباط وهي تعد من محددات حوكمة البنوك.
- إن جميع متغيرات الانحدار التي تميز حوكمة البنوك وضع في البنوك التجارية التونسية على العائد على حقوق المساهمين أنه له أثر سلبي في متغير حجم البنك.
- أن كلما كان البنك أصغر كلما كان أدائه جيد
- إن كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير العام يساعد على زيادة المعرفة حول الأنشطة والبيئة الداخلية
- والخارجية في البنك
- حجم البنك له أثر ايجابي ولكن يستهان بها على أداء المحاسبية يقاس العائد على حقوق المساهمين

-دراسة (Mohammed ,Fatimoh) بعنوان:

Impact of Corporate Governance on Banks Performance in Nigeria

هي عبارة عن مجلة في الاتجاهات الناشئة في العلوم الإدارية معهد أبحاث Scholarlink ، قسم الاقتصاد والدراسات المالية ، جامعة النافورة أ أوسوغبو ، ولاية أوسون . نيجيريا.

تهدف هذه الدراسة البحثية ف تأثير حوكمة الشركات على أداء البنوك في نيجيريا ، وأدت إلى زيادة حدوث الفشل في البنوك في الفترة الأخيرة على جودة البنك من الأصول وأدت إلى الحكم الرشيد كوسيلة لتحقيق اهداف البنوك . استخدمت في هذه الدراسة على البيانات الثانوية المدققة التي تم الحصول عليها من التقارير المالية لتسعة (09) بنوك لمدة 10 أيام للسنوات (2001-2010) ، حيث تم استخدام في تحليله للبيانات على تحليل الانحدار المتعدد.

من نتائج المتحصل عليها هي:

- أن بقاء واستمرار أي قطاع مالي يعتمد على نوعية الحكم ، على الحكم من الإجراءات والإصلاحات لتعزيز وتطوير هذا القطاع.
- إطار حوكمة قوي يعزز الامتثال وعقوبة عدم الامتثال لقواعد حوكمة الشركات تصبح ضرورة حتمية . إن كل جهد مبذول من أجل حوكمة رشيدة وهذا يترتب عليها فعالية وجاذبية في تحسن الأداء في صارف نيجيريا

-دراسة AsmaAhmed , 2010 بعنوان:

Bank In Does Corporate Governance Affect Performance Of How Palestine ?

وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الإدارة بجامعة باث سنة 1010

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر في العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء البنوك العاملة في فلسطين وكيف تؤثر عادات وسياسات حوكمة الشركات على نمو وربحية البنوك ، وتعتمز الدراسة الكشف عن تأثير جنسية البنك على هذه العلاقة من منظورين بشكل عام ثم تفرق بين البنوك الوطنية والبنوك ذات الملكية الأجنبية والإقليمية ، وأخيرا تحاول الدراسة إلقاء الضوء على أي من ممارسات حوكمة الشركات لها تأثير كبير على أداء البنوك¹.

تستهدف الدراسة عينة من جميع البنوك العاملة في فلسطين ، المساومة من 22 بنك ، 11 منها عبارة عن بنوك وطنية الباقي هو 11 مصرفا إقليميا لها فروع تعمل في فلسطين ، العينة هي 18 بنك التي كانت البيانات المتعلقة بالأداء المالي ومؤشرات حوكمة الشركات بالاعتماد على النسب المالية ، وهي ROA التحليل الإحصائي المطبق هو انحدار المربعات الصغرى المعمم (GLS) يتم التحقق من بيانات السلسلة باستخدام لوحة الانحدار.

من نتائج ، هذه الدراسة هي :

- إن مهارات مجلس الإدارة لها علاقة سلبية مع الأداء.
- إن وجود الرئيس التنفيذي في البنك يرفع الأداء وهو ما يتسق مع مبادئ حوكمة الشركات التي تعزز
- وجود رئيس مجلس الإدارة من قبل الرئيس التنفيذي ، لحماية مصالح المساهمين

¹ asma ahmed . Bank In Does Corporate Governance Affect Performance Of How Palestine ? This is a dissertation submitted for the Master of Business Administration degree at the University of Bath School of Management in 2010.

- غن البنوك الأجنبية لديها أداء أفضل من البنوك الوطنية ، لأنها أكثر انفتاحا على الأسواق الخارجية الأجنبية وليس تقتصر على توقعات السوق المحلية ، وهذا قد يشير على أن أداء الأسواق الأجنبية أفضل
- مما يترتب عليها قاعدة استثمارية أوسع ، والوصول إلى التمويل والائتمان أسهل . ينبغي لإدارة البنوك الوطنية والأجنبية إتباع مبادئ حوكمة الشركات السليمة لضمان الشفافية والمساءلة من خلال عملية التشغيل اليومية والإجراءات مع العملاء وتحسين الأداء
- اختيار أعضاء مجلس الإدارة بعناية ، يتعين على البنوك القيام بذلك تحسين دور مجلس الإدارة ، لأنه له أهمية كبيرة في وضع سياسات وأهداف البنوك وتوفير الرقابة على الإدارة

المطلب الثالث : تقييم الدراسات :

الفرع الاول : المقارنة حسب العينة

في دراستنا تم استهداف حجم عينة مكون من 30 عامل في بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR . اما بالنسبة للدراسات سابقة فقد كان هنالك اختلاف بينهما في عينة محل الدراسة . اما دراسة التي كانت قريبة من الموضوع هي دراسة سمية عبد الحق هدفت الدراسة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية وتم توزيع 40 استبيان على مجموعة من البنوك

الفرع الثاني : المقارنة حسب اسلوب الاستخدام

اشتركت اغلبية دراسات السابقة مع دراستنا في تحليل النتائج باستعمال برنامج الاحصائي SPSS بحيث تم توزيع الاستبيانات على عينات محل دراسة و استخلاص و مقارنة نتائج .

الفرع الثالث : المقارنة حسب قطاع مؤسسة مذكورة

تمت دراستنا الحالية بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR اما بالنسبة للدراسات السابقة فقد كان هنالك اختلاف وتنوع بين مؤسسات عمومية وخاصة وغيرها

خلاصة الفصل :

الازمات المالية و الانهيارات الاقتصادية الى ظهور رؤية دولية حددت الاطر و الاساليب لتطبيق حوكمة ومحدداتها , فقامت العديد من المنظمات والهيئات الدولية الاقليمية بجهود لاجل الوصول إلى مبادئ دولية لهذا المفهوم ومن بينها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، إلى جانبها البنك الدولي و بازل تشكل الحوكمة المصرفية مجموعة من القواعد والأسس ومختلف أنواع الرقابة من أجل تفيدي الازمات والحد منها في البنوك وهذه لحماية حقوق المساهمين وهذا عبر الإدارة الرشيدة والسلمية وتتبع قواعد الممارسات محكمة مثل الشفافية والإصلاح وعليه الاعتماد على حوكمة جيدة داخل البنوك.

في نهاية نجد بأن الحوكمة المصرفية من المفاهيم الاساسية الموجهة لتعزيز السلوك السليم في إدارة المنشآت وتحسين مستوى العالقة بين الادارة وأصحاب المصالح بما يضمن حفظ الحقوق امكانية الوصول للمعلومات بحرية وموضوعية وشفافية.

الفصل الثاني: الدراسة الميداني

تمهيد:

قمنا في المفصل السابق جانب النظري بالتطرق الى المفاهيم المتعلقة بالحوكمة و الاداء اضافة الى دراسات السابقة ذات صلة بالموضوع . سنحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري اثر الحوكمة على اداء البنوك مع الواقع العملي.

في جانب التطبيقي للدراسة سوف نتناول من خلال الفصل كلا من عينة الدراسة ومجتمع الدراسة و طريقة جمع وتلخيص المعطيات وتعريف بمتغيرات الدراسة و كذا الادوات الاحصائية و البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات المجموعة . اضافة الى ذلك عرض تحليل وتفسير ومناقشة الدراسة

ومن هنا قمنا بتقسيم الفصل الي مبحثين وهي :

- الادوات و الاجراءت المتبعة في الدراسة
- عرض و مناقشة النتائج

المبحث الاول: الادوات و الاجراءات المتبعة في الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق الى طريقة المعتمدة و الادوات التي نستخدمها في الدراسة التطبيقية . حيث هذا الاخير يتضمن المطلب الاول الذي يتم فيه تعريف المجتمع و العينة محل الدراسة و المنهج المستخدم , اما المطلب الثاني فيتضمن الادوات المستخدمة للدراسة .

المطلب الاول : طريقة اجراء الدراسة الميدانية :

فرع الاول : مجتمع الدراسة و العينة :

الدراسة التي يتم التحضير لها تتعلق بمجموعة معينة والتي يطلق عليها المجتمع الدراسة , فا من اجل استنتاج افضل النتائج و خلاصة افضل النتائج يجب تحديد المجتمع بدقة و عناية .

من أجل تحديد مجتمع الدراسة ثم الاعتماد كحد أدنى أن يكون الشخص المستجوب موظف في البنك وذلك حتى يتسنى قبوله في المشاركة ضمن عينة الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الأفراد الذين لهم علاقة بالجانب المالي والمحاسبي والعاملين في الوكالتين محل الدراسة المتواجدة في ولاية سعيدة.

عينة الدراسة :

تم تحديد عينة عشوائية قوامها 40 موظف في قطاع البنوك في ولاية سعيدة نظرا لوجود صعوبات في تحديد حجم مجتمع الدراسة بدقة . حيث تم القيام بتوزيع الاستبيان على افراد العينة عليهم وقد أمكن من تحديد حصر لمختلف هذه البنوك ولقد قمنا باختيار بنكين وهما :

• بنك الوطني الجزائري BNA

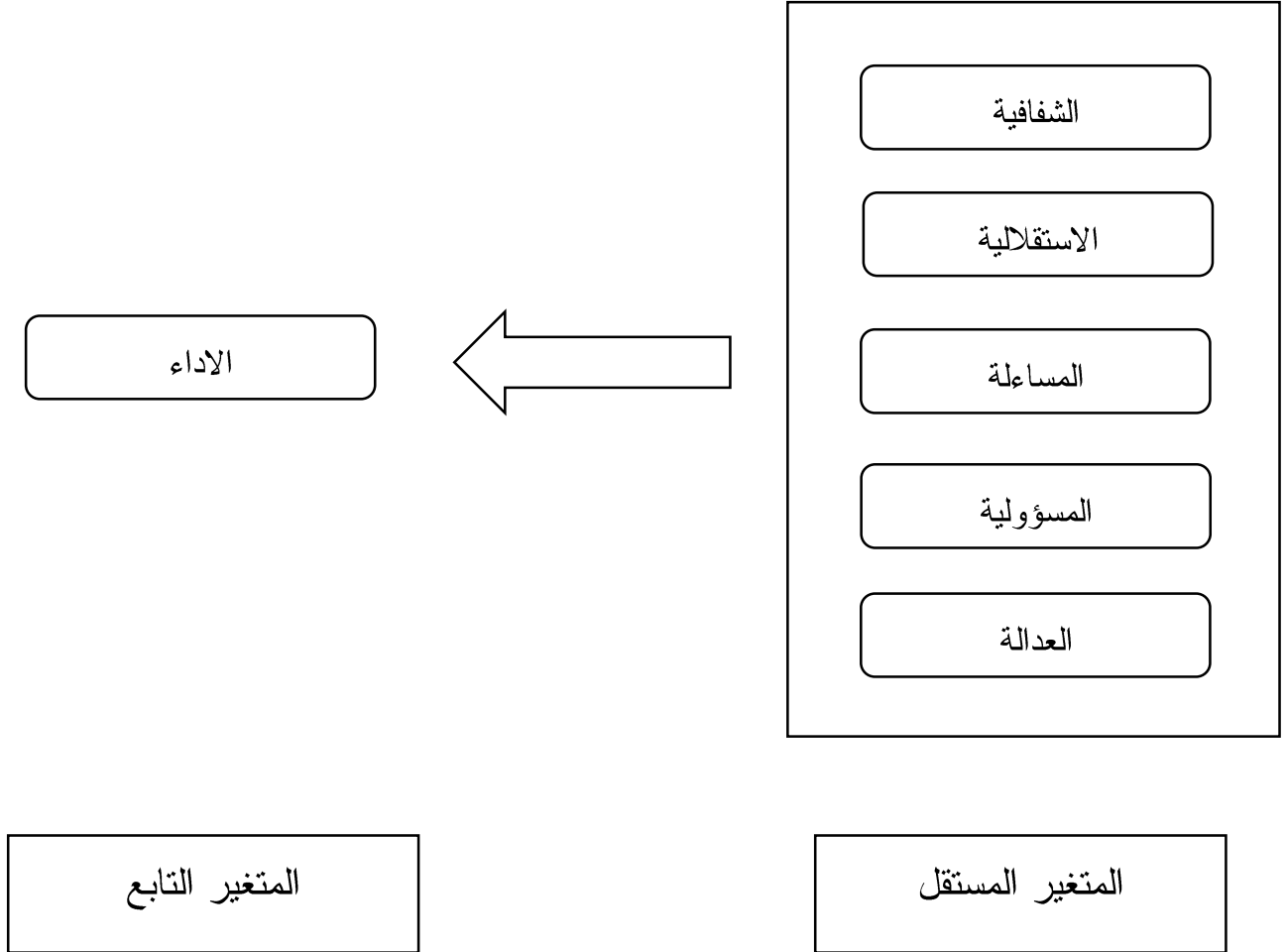
• بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR

وبعد توزيع 40 استبيان على جميع أفراد العينة حيث تم استرداد 30 استبيان صالحة وخاضعة للدراسة بعد استبعاد الاستبيانات الملغاة نظرا لعدم توفر الشروط المطلوبة منها والتي كان عددها 10 استبيانات ولقد تم الاهتمام باختيار شريحة الأفراد لفئات عينة الدراسة بعناية فائقة، وذلك بهدف التمكن من الوصول على أكبر قدر ممكن من النتائج الواقعية و المقيدة لدراستنا.

الفرع ثاني : نموذج ومتغيرات الدراسة :

نموذج الدراسة :

الشكل رقم "05" يمثل نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة وفق للمعلومات السابقة

متغيرات الدراسة :

تتضمن هذه الدراسة المتغيرات وهي كالتالي :

- المتغيرات المستقلة : وتتمثل في الحوكمة
 - الشفافية
 - الاستقلالية
 - المساءلة

➤ المسؤولية

➤ العدالة

• المتغير التابع : ويتمثل في الاداء البنك

تم اختيار المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره يلائم دراستنا الميدانية التي تريد من خلالها وصف العينة، وتحليل البيانات للوصول إلى النتائج المرجوة.

المطلب الثاني : الادوات المستخدمة في الدراسة :

فرع الاول : الادوات المستخدمة

تم الاستعانة بالمقابلة والاستبيان لان جمع المعلومات ومعطيات بالموضوع محل الدراسة واختيار الوسائل يعتمد اساسا على طبيعة الموضوع و الهدف الذي نسعي الى الوصول اليه هو وجود اثر الحوكمة على اداء البنوك التجارية.

-المقابلة : تمت مقابلة بعض رؤساء المصالح وموظفين من اجل جمع بعض المعلومات في حدود الدراسة

-الاستبيان : يعتبر الاستبيان الاداة الرئيسية لدراسة لموضوع محل الدراسة، ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وقصد تسهيل الدراسة وحصول على افضل النتائج حيث تم تصميم وتطوير هذا الاستبيان بشكل يساعد على جمع البيانات اللازمة،

تم اعداد الاستبيان بناء على ماتم تطرف اليه في الجانب النظري و اعتماد على الدراسة السابقة في نفس السياق , حيث تم الاعتماد على مجموعة من العبارات التي تساعد الاجابة على فرضيات الدراسة.

-محتويات الاستبيان :

الجزء الاول : يتضمن في هذا الجزء مجموعة من البيانات الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسب ما يتم اختياره و يتطابق معه .

الجزء الثاني : يتضمن هذا الجزء محورين

• المحور الاول : يتضمن هذا المحور عبارات تتعلق بالحوكمة ويتكون من 15 عبارة موزعة كالتالي :

➤ البعد الاول : الشفافية : تتضمن 3 عبارات من 1 الى 3

➤ البعد الثاني : الاستقلالية : يتضمن 3 عبارات من 4 الى 6

➤ البعد الثالث : المساءلة : يتضمن 3 عبارات من 7 الى 9

➤ البعد الرابع : المسؤولية : يتضمن 3 عبارات من 10 الى 12

➤ البعد الخامس : العدالة : يتضمن 3 عبارات من 13 الى 15

• المحور الثاني : يتضمن هذا المحور عبارات تتعلق بالاداء ويتكون من 8 عبارات

فرع الثاني : أدوات التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

من اجل القيام بالتحليل الاحصائي للاستبيان اولا تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية " STATISTIQUE PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE " اختصار لهذه الجملة كما هو معروف " SPSS " فا من خلال ذلك تم الاستعانة بادوات تحليل الاحصائي وتم الحصول على النتائج مباشرة بعد تفريغ الاستبيان بالاستعانة ببرنامج " SPSS " رقم النسخة 19

حيث تم استخدام نوعين من الاساليب الاحصائية و هي:

اولا: أساليب الاحصاء الوصفي :استخدمنا منها :

التوزيع التكراري :من خلال هذا الاسلوب يمكن التعرف على تكرارات الاجابات والنسب المئوية، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الاشكال البيانية كالدوائر النسبية، المدرجات التكرارية الاعمدة التكرارية ... وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة

الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هاه النزعة ايجابي إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف، وقد اعتمد من أجل معرفة مدى تركيز الاجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.

الانحراف المعياري : وهو احد مقاييس التشتت الذي يمكن ان يؤكد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لعبارات الاستبيان وقد تم استخدام هذا المقياس بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لاجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الدراسة.

ثانيا : اساليب الاحصاء الاستدلالي : تم استخدام في هذا الاسلوب مايلي :

- نموذج الفا كرونباخ من اجل قياس الاعتمادية
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
- اسلوب الانحدار البسيط من اجل تحديد اثر المتغيرات المستقلة في متغير التابع لتحديد الايجابيات على الفرضيات محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة وحسب إجاباتهم حول الاستبيان، وبغرض القيام بتحليل بيانات الدراسة، ثم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج النتائج وتحليلها

المطلب الأول : عرض النتائج :

فرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

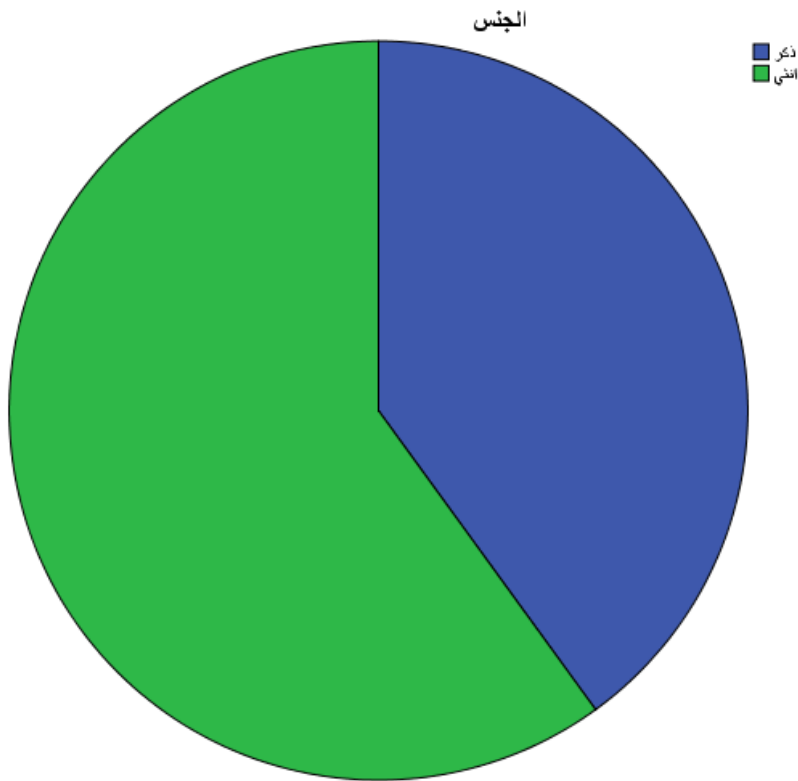
1-توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الجنس:

من أجل تبين خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية كما يظهر في جدول رقم "01" كذلك تم تعبير عنها بدائرة النسبية كما هو في الشكل رقم "02" الجدول رقم "02" : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	12	40
اناث	18	60
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم "06" يمثل دائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه و شكل يتضح لنا ان معظم موظفي البنكين من الاناث حيث بلغ عددهم حسب دراسة 18 فردا بنسبة 60% اما بالنسبة للذكور بلغ عددهم حسب الدراسة 12 فردا بنسبة 40%

2-توزيع عينة الدراسة من حيث متغير العمر:

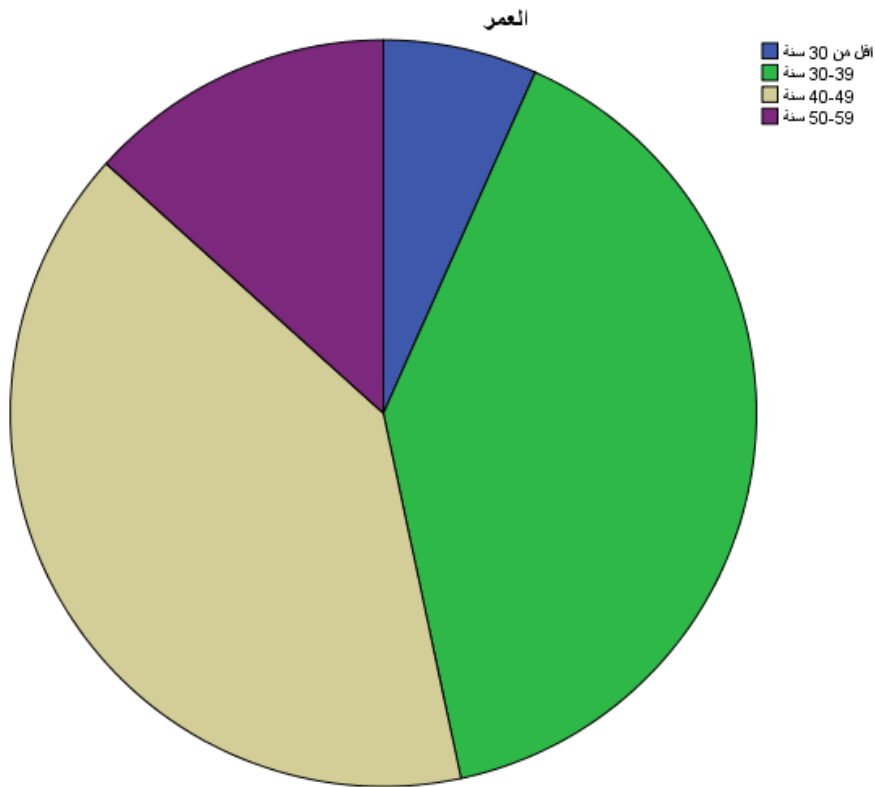
تم توزيع اعمار عينة الدراسة حسب هذا المتغير وفقا لخمسة فئات حسب جدول رقم "02" و الشكل "03" وهي كمايلي :

الجدول رقم "03" : يمثل توزيع مفردات العينة حسب العمر

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	2	6.7
30-39 سنة	11	40
40-49 سنة	12	40
50-59 سنة	4	13.3
60 سنة فما فوق	0	0
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم "07" يمثل دائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يظهر لنا من خلال الجدول ان فئة الاولى (اقل من 30 سنة) عدد افرادها 2 بنسبة 6.7% و الفئة الثانية (من 30 الى 39 سنة) عدد افرادها 11 بنسبة 40% و الفئة الثالثة (من 40 الى 49 سنة) عدد افرادها 12 بنسبة 40% اما الفئة الرابعة (من 50 الى 59 سنة) عدد افرادها 4 بنسبة 13.3% اما الفئة الخامسة (60 سنة فما فوق) فهي منعدمة . فنلاحظ من خلال الجدول ان الفئة الثالثة و الرابعة هي اكبر فئة من حيث العمر.

3-توزيع عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي:

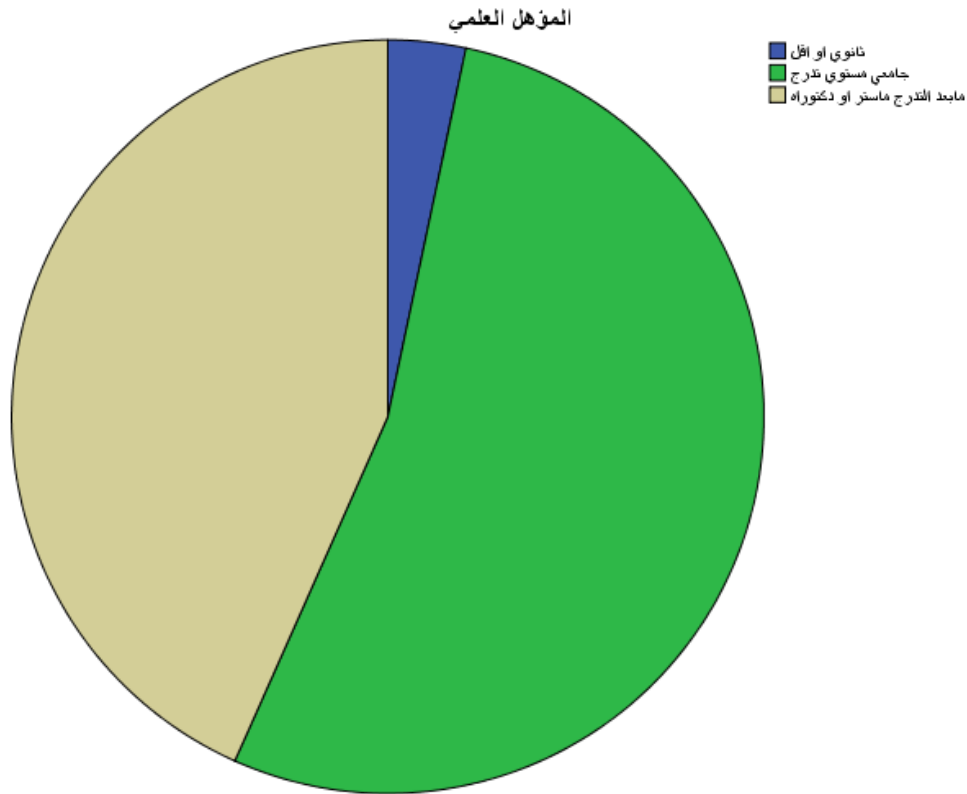
كانت توزيع مفردات العينة حسب المؤهل كمايلي:

الجدول رقم "04" : توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي او اقل	1	3.3
تقني / تقني سامي	0	0
جامعي "مستوي تدرج"	16	53.3
مابعد التدرج " ماستر او دكتوراه"	13	43.3
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم "08" يمثل دائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر نسبة من افراد العينة حسب المؤهل العلمي مستوي جامعي " مستوي تدرج" بنسبة 53.3 % وتليه ما بعد التدرج " ماستر او دكتوراه" بنسبة 43.3% وتليه مستوي ثانوي او اقل بنسبة 3.3 %

4-توزيع عينة الدراسة من حيث متغير التخصص العلمي:

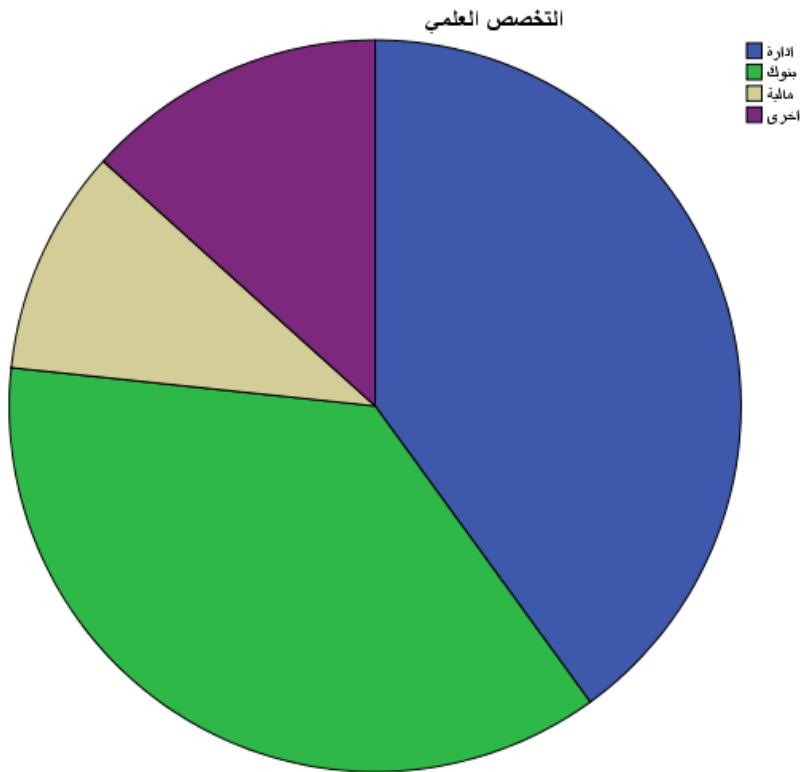
كانت توزيع مفردات العينة حسب التخصص العملي كالتالي :

الجدول رقم "05" : توزيع أفراد العينة حسب متغير تخصص العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	البيان
40	12	ادارة
0	0	محاسبة
36.7	11	بنوك
10	3	مالية
13.3	4	او اخرى
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم "09" يمثل دائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يظهر لنا من خلال الجدول ان افراد العينة التي تخصصهم العلمي ادارة نالة اعلى نسبة 40% يليه تخصص البنوك بنسبة 36.7% ويليه تخصصات اخرى حسب افراد العينة بنسبة 13.3% اما اخيرا يليه تخصص المالية بنسبة 10%

5- توزيع عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة في البنك:

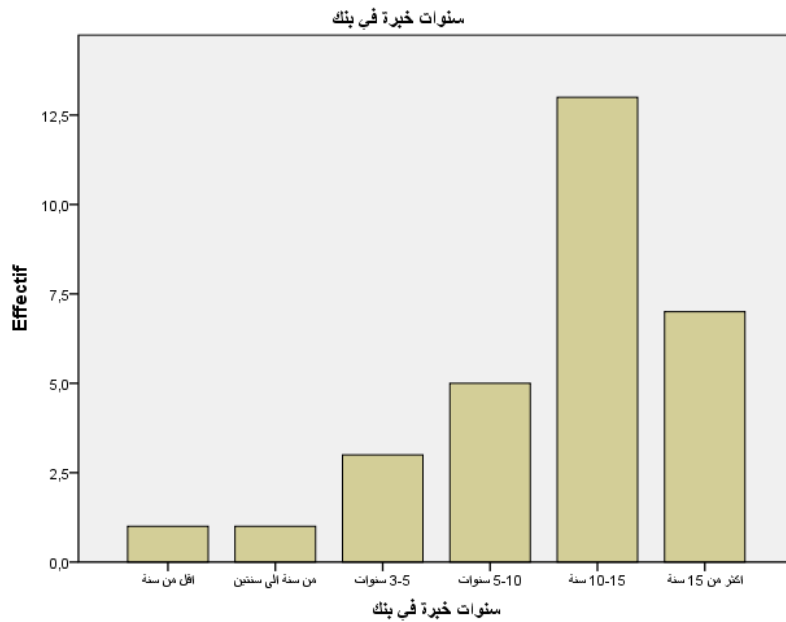
كانت توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة في البنك كالتالي :

الجدول رقم "06" : توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في البنك

النسبة المئوية%	التكرار	البيان
3.3	1	اقل من سنة
3.3	1	من سنة الى سنتين
10	3	3-5 سنوات
16.7	5	5-10 سنوات
43.3	13	10-15 سنة
23.3	7	اكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم "10" يمثل الاعمدة البيانية لتوزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في البنك



المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول نلاحظ ان افراد العينة حسب سنوات الخبرة في البنك (10-15 سنة) نالة اعلى نسبة ب 43.3% تليه (اكثر من 15 سنة) بنسبة 23.3% وتليه (5-10 سنوات) بنسبة 16.7% وتليه (3-5 سنوات) بنسبة 10% اما بالنسبة لي سنوات الخبرة (اقل من سنة و) (من سنة الى سنتين) فقط نالا كياهما نفس النسبة ب 3.3%

6-توزيع عينة الدراسة من حيث متغير المستوي الوظيفي:

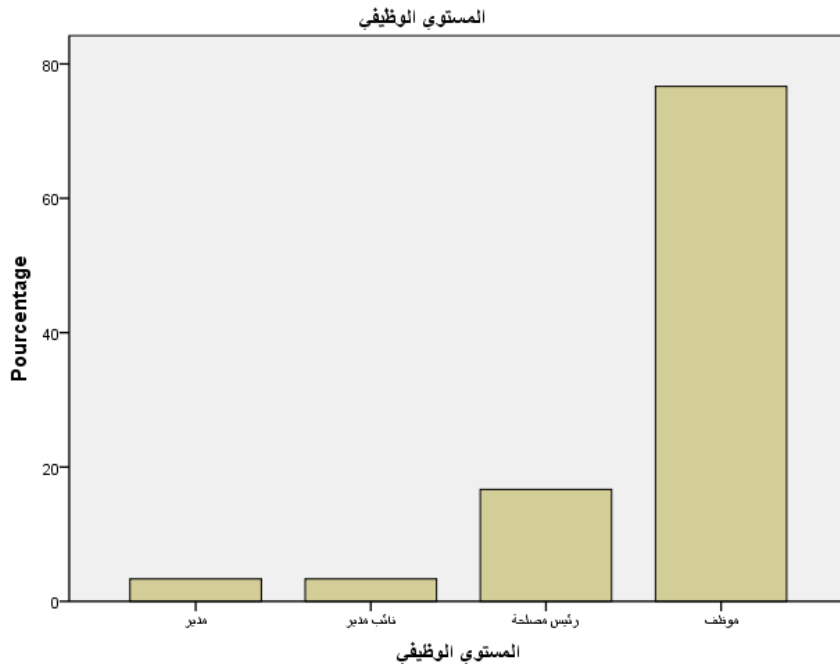
كانت توزيع مفردات العينة حسب المستوي الوظيفي كالتالي :

الجدول رقم "07" : توزيع افراد العينة حسب متغير المستوي الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
مدير	1	3.3
نائب المدير	1	3.3
رئيس مصلحة	5	16.7
موظف	23	76.7
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم "11" يمثل الاعمدة البيانية لتوزيع افراد العينة حسب متغير المستوي الوظيفي



المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول نلاحظ ان افراد العينة حسب المستوي الوظيفي ان موظفين اعلى نسبة ب 76.6% وتليها رؤساء المصالح بنسبة 16.7% اما بالنسبة للمدير و نائب المدير فكان كلهما بنفس النسبة 3.3%

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها:

الفرع الاول : مقياس الدراسة

في هذه الدراسة لكي نتمكن من تحويل عينة الدراسة الى بيانات الكمية تم استخدام نموذج ليكارت الخماسي

الجدول رقم "08" : درجات مقياس سلم ليكارت

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

المصدر : عبد الفتاح عز.مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام spss .دار خوارزمية العلمية والتوزيع 2007.ص570

من اجل ان نتحصل على متوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى بحساب الفرق بين اكبر درجة واصغر درجة (4=1-5) ثم قمنا بي قسمة المدى على درجات المقياس (0.8 = 5/4) ثم اضافة اصغر درجة(1)

الجدول رقم "09" : المتوسطات المرجحة لسلم ليكارت الخماسي

الدرجة	المتوسط المرجح
معارض بشدة	من 1 الى 1.80
معارض	من 1.80 الى 2.6
محايد	من 2.60 الى 3.4
موافق	من 3.40 الى 4.2
موافق جدا	من 4.20 الى 5

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني:اختبار التوزيع الطبيعي

من خلال نظرية النهايات المركزية فان البيانات عينة الدراسة تتبع توزيع الطبيعي بحكم ان حجم هذا الاخير فاق 30 فردا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثالث : صدق وثبات اداة الدراسة

قبل ان نقوم بتوزيع الاستبيان على افراد العينة محل الدراسة تم تاكد من صدق وثبات هذه الادوات كمايلي :

الصدق الظاهري : بعد اكمال انجاز محتوى الاستبيان وفق للمعلومات السابقة تم عرضه على الاستاذة المشرفة من اجل التحكيم. وبعد الاطلاع على الملاحظات وتعليمات الاستاذة المشرفة تم اعادة صياغة الاستبيان حسب مايتناسب بدقة مع موضوعنا محل الدراسة

الاتساق الداخلي : حيث تم التأكد من الاتساق الداخلي لكل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع محورها ومستوي الدلالة وكانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم "10" : معامل الارتباط بين المحاور والفقرات ومستوي الدلالة

المحور الاول : الحوكمة			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوي المعنوية
البعد الاول : الشفافية			
1	يوفر البنك قواعد دقيقة من الخدمات التي يقدمها	0.733	0.05
2	تتسم التقارير المقدمة من قبل البنك بالوضوح	0.649	0.05
3	يقوم البنك بتقديم معلومات ملائمة باحتياجات مستخدميه	0.661	0.05
البعد الثاني : الاستقلالية			
4	يضع البنك خطته السنوية في ضوء رؤيته الخاصة بعيداً عن الضغوط الخارجية	0.813	0.05
5	يتمتع العاملون في البنك بالاستقلالية في أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم	0.783	0.05
6	هناك فصل بين وظيفتين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للبنك	0.394	0.05
البعد الثالث : المساءلة			
7	توجد في البنك آلية معتمدة لمساءلة جميع المستويات الإدارية	0.715	0.05
8	يعمل البنك على محاسبة العاملين عند وجود خلل أو تقصير	0.877	0.05
9	يشكل البنك لجاناً تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية بحيادية على جميع المستويات الإدارية	0.755	0.05
البعد الرابع : المسؤولية			
10	يهتم أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق معايير متفق عليها في المعاملات المتعلقة بأصحاب حقوق الأقلية وضمان حقوقهم	0.809	0.05

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0.05	0.872	يقوم البنك بتوضيح خطوط المسؤوليات بشكل واضح ودقيق	11
0.05	0.694	توجد في البنك لجنة لإدارة المخاطر تهدف لتوفير عنصر الأمانة في التقارير المالية الصادرة عن البنك	12
البعد الخامس : العدالة			
0.05	0.842	يعتمد البنك نظام حوافز يحقق العدالة بين العاملين	13
0.05	0.848	يوفر البنك فرص التطور والنمو المهني لجميع العاملين فيه	14
0.05	0.770	تتم عمليات الترقية في البنك في ضوء كفاءة وخبرة العاملين	15

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم "11" : يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء والدرجة الكلية للمحور ومستوي الدلالة

المحور الثاني : الاداء			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوي المعنوية
1	يوفر البنك خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب للعملاء	0.565	0.05
2	يسعى البنك الى زيادة النمو في حصته السوقية	0.547	0.05
3	يعمل البنك على تعديل منتجاته بما يتوافق مع تطورات التكنولوجيا الحديثة	0.263	0.05
4	البنك لديه كفاءة في اتخاذ قراراته الاستثمارية من خلال الأرباح المحققة سابقا	0.323	0.05
5	يقدم البنك تقارير دورية لادارة العليا تحتوي على مؤشرات الاداء	0.599	0.05
6	يقوم البنك بوضع خطة استراتيجية من اجل رفع كفاءة ادائه	0.727	0.05
7	يسعى البنك الى تنمية قدرات الموظفين بما يواكب التطورات الحالية	0.608	0.05
8	شهد البنك ارتفاع حصة السوقية ومؤشر العائد على ملكية في هذه سنوات الاخيرة	0.749	0.05

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه يمكننا القول ان تقريبا كل معاملات الارتباط بين المحاور و الفقرات المنتمية لها كانت معنوية عند (0.05). فالهذا ان جميع فقرات تعبر بشكل كبير و موجب و قوي عن المحاور المنتمية اليها . تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.263) و (0.877)
 فالهذا من اجل اختبار ثبات اداة الدراسة تم التحقيق من ثبات الاستبيان من خلال قياس معامل الثبات الف كرونباخ وقد تم استخراج النتائج كالتالي :

الجدول رقم "12": يوضح الثبات بطريقة الفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الاول : الحوكمة	15	0.655
المحور الثاني : الاداء	8	0.647
المجموع الكلي لعبارات الاستبيان	23	0.755

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان كلا محورين يتسمان بالثبات . وهذا ما تم توضيحه من خلال قياس معامل ثبات بطريقة الفا كرونباخ . المحور الاول كانت قيمته 0.655 وهذا اكبر من 60% اما المحور الثاني كانت قيمته 0.647 وهذا اكبر من 60% فالهذا يمكننا الاستنتاج بان هذه القيم مقبولة بالنسبة للبحث ويمكن اعتماد على بيانات الاستبيان لاكمال الدراسة.

الفرع الرابع : تحليل البيانات

تم اعتماد في تحليل البيانات المتعلقة بالاستبيان على جدول متعلق بمتوسطات المرجحة بحيث قياس متوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكذا الاتجاه العام لاجابات العينة . ويتمثل هذا فيمايلي :

المحور الاول : الحوكمة

البعد الاول : الشفافية

الجدول رقم "13": يوضح متوسطات المرجحة لبعد الشفافية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات و النسب المئوية					التكرار	الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	موافق جدا	0.507	4.46	0	0	0	16	14	التكرار	يوفر البنك قواعده دقيقة من الخدمات التي يقدمها
				0	0	0	53.3	46.7	النسبة %	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2	موافق	0.647	4.16	0	1	1	20	8	التكرار	تتسم التقارير المقدمة من قبل البنك بالوضوح
				0	3.3	3.3	66.7	26.7	النسبة%	
3	موافق	0.643	4.00	0	1	3	21	5	التكرار	يقوم البنك بتقديم معلومات ملائمة باحتياجات مستخدميه
				0	3.3	10	70	16.7	النسبة%	
/	موافق	0.405	4.21	الشفافية						

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلب الافراد يتفقون حول بعد الشفافية في البنك وقد حققت نسبة قبول جيدة . بحيث ان بلغ متوسط حسابي للبعد الشفافية 4.21 وانحراف معياري 0.405 وهذا جد مقبول . فالهذه قيمة متوسط الحسابي والتي هي 4.21 تقع ضمن الفئات مقياس ليكارت الخماسي بين 4.20 و 5 والتي تشير الى موافق جدا فهذا يدل ان بنكين محل الدراسة يطبقان بعد الشفافية.

البعد الثاني : الاستقلالية

الجدول رقم "14" : يوضح متوسطات المرجحة لبعد الاستقلالية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات و النسب المئوية					التكرار	الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
2	محايد	0.958	3.33	0	6	12	8	4	التكرار	يضع البنك خطته السنوية في ضوء رؤيته الخاصة بعيدا عن الضغوط الخارجية
				0	20	40	26.7	13.3	النسبة%	
3	محايد	1.093	3.10	2	8	7	11	2	التكرار	يتمتع العاملون في البنك بالاستقلالية في اداء المهام والواجبات الموكلة اليهم
				6.7	26.7	23.3	36.7	6.7	النسبة%	
1	موافق	0.897	3.76	0	3	7	14	6	التكرار	هناك فصل بين وظيفتين رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي للبنك
				0	10	23.3	46.7	20	النسبة%	
/	محايد	0.663	3.40						التكرار	الاستقلالية

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلب الافراد محايدون حول بعد الاستقلالية وقد حققت نسبة قبول متوسطة. بحيث بلغ متوسط الحسابي للبعد الاستقلالية 3.40 اما الانحراف المعياري 0.663. فالهذه قيمة متوسط الحسابي والتي هي 3.40 تقع ضمن الفئات مقياس ليكارت الخماسي بين 2.60 و 3.40 والتي تشير الى محايد .

البعد الثالث : المساءلة

الجدول رقم "15" : يوضح متوسطات المرجحة لبعده المساءلة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات و النسب المئوية					التكرار	الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	موافق	0.691	4.06	0	1	3	19	7	التكرار	توجد في البنك الية معتمدة لمساءلة جميع المستويات الادارية
				0	3.3	10	63.3	23.3	النسبة%	
1	موافق جدا	0.660	4.33	0	0	3	14	13	التكرار	يعمل البنك على محاسبة العاملين عند وجود خلل او تقصير
				0	0	23.3	36.7	6.7	النسبة%	
2	موافق جدا	0.678	4.23	0	0	4	15	11	التكرار	يشكل البنك لجانا تعمل على تقييم نظام الرقابة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

				0	0	13.3	50	36.7	النسبة %	الداخلية على المستويات الإدارية
/	موافق جدا	0.528	4.21	المساءلة						

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلب الافراد يتفقون حول بعد المساءلة في البنك وقد حققت نسبة قبول جيدة . بحيث ان بلغ متوسط حسابي للبعد الشفافية 4.21 وانحراف معياري 0.528 وهذا جد مقبول . فالهذه قيمة متوسط الحسابي والتي هي 4.21 تقع ضمن الفئات مقياس ليكارت الخماسي بين 4.20 و 5 والتي تشير الى موافق جدا فهذا يدل ان بنكين محل الدراسة يطبقان بعد المساءلة.

البعد الرابع : المسؤولية

الجدول رقم "16" : يوضح متوسطات المرجحة لبعده المسؤولية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات و النسب المئوية					التكرار	الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
2	موافق	0.850	3.96	0	1	8	12	9	التكرار	يهتم اعضاء مجلس الادارة بتطبيق معايير متفق عليها في المعاملات
				0	3.3	26.7	40	30	النسبة %	المتعلقة باصحاب حقوق الاقلية وضمان حقوقهم
3	موافق	0.889	3.96	0	3	3	16	8	التكرار	يقوم البنك بتوضيح خطوط المسؤوليات بشكل واضح ودقيق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

				0	10	10	53.3	26.7	النسبة %	
1	موافق	0.714	4.20	0	0	5	14	11	التكرار	توجد في البنك لجنة ادارة المخاطر تهدف لتوفير عنصر الامانة في التقارير المالية الصادر عن البنك
				0	0	16.7	46.7	36.7	النسبة %	
/	موافق	0.653	4.04	المسؤولية						

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلب الافراد يتفقون حول بعد المسؤولية في البنك وقد حققت نسبة قبول جيدة . بحيث ان بلغ متوسط حسابي للبعد الشفافية 4.04 وانحراف معياري 0.653 وهذا جد مقبول . فالهذه قيمة متوسط الحسابي والتي هي 4.04 تقع ضمن الفئات مقياس ليكارت الخماسي بين 3.40 و 4.20 والتي تشير الى موافق فهذا يدل ان بنكين محل الدراسة يطبقان بعد الشفافية.

البعد الخامس : العدالة

الجدول رقم "17" : يوضح متوسطات المرجحة لبعده العدالة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات و النسب المئوية					التكرار	الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	موافق	0.628	4.13	0	0	4	18	8	التكرار	يعتمد البنك نظام حوافز يحقق العدالة بين العاملين
				0	0	13.3	60	26.7	النسبة %	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

3	موافق	0.784	3.93	0	1	7	15	7	التكرار	يوفر البنك فرص التطور المهني لجميع العاملين فيه
				0	3.3	23.3	50	23.3	النسبة%	
2	موافق	0.614	4.03	0	1	2	22	5	التكرار	تتم عمليات الترقية في البنك في ضوء كفاءة وخبرة العاملين
				0	3.3	6.7	73.3	16.7	النسبة%	
/	موافق	0.556	4.03	العدالة						

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلب الافراد يتفقون حول بعد العدالة في البنك وقد حققت نسبة قبول جيدة . بحيث ان بلغ متوسط حسابي للبعد الشفافية 4.03 وانحراف معياري 0.556 وهذا جد مقبول . فالهذه قيمة متوسط الحسابي والتي هي 4.03 تقع ضمن الفئات مقياس ليكارت الخماسي بين 3.40 و 4.20 والتي تشير الى موافق فهذا يدل ان بنكين محل الدراسة يطبقان بعد العدالة.

المحور الثاني : الاداء

محور الثاني يعبر عن الاداء والذي يتضمن 8 عبارات وهي كالتالي :

الجدول رقم "18" : يوضح متوسطات المرجحة لمحور الاداء

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات و النسب المئوية					التكرار	الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	موافق جدا	0.556	4.36			1	17	12	التكرار	يوفر البنك خدمات ذات جودة عالية وفي وقت المناسب للعملاء
						3.3	56.7	40	النسبة%	
2	موافق جدا	0.678	4.23		1	1	18	10	التكرار	يسعى البنك الى زيادة النمو في حصته السوقية
					3.3	3.3	60	33.3	النسبة%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

3	موافق	0.550	4.20			2	20	8	التكرار	يعمل البنك على تعديل منتجاته بما يتوافق مع تطورات التكنولوجيا الحديثة
						6.7	66.7	26.7	النسبة%	
8	محايد	0.727	3.56		1	14	12	3	التكرار	البنك لديه كفاءة في اتخاذ قراراته الاستثمارية من خلال الأرباح المحققة سابقا
					3.3	46.7	40	10	النسبة%	
4	موافق	0.550	4.20			2	20	8	التكرار	يقدم البنك تقارير دورية لإدارة العليا تحتوي على مؤشرات الأداء
						6.7	66.7	26.7	النسبة%	
6	موافق	0.628	4.13			4	18	8	التكرار	يقوم البنك بوضع خطة استراتيجية من أجل رفع كفاءة أدائه
						13.3	60	26.7	النسبة%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

5	موافق	0.647	4.16			4	17	9	التكرار	يسعى البنك الى تنمية الموظفين بما يواكب التطورات الحالية
						13.3	56.7	30	النسبة%	
7	موافق	0.490	3.96			4	23	3	التكرار	شهد البنك ارتفاع حصة السوقية ومؤشر العائد على ملكية في هذه سنوات الاخيرة
						13.3	76.7	10	النسبة%	
/	موافق	0.326	4.10	الاداء						

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلب الافراد يتفقون حول بعد الاداء في البنك وهو متمثل في معطيات المحور الاول وقد حققت نسبة قبول جيدة . بحيث ان بلغ متوسط حسابي للبعد الشفافية 4.10 وانحراف معياري 0.326 وهذا جد مقبول . فالهذه قيمة متوسط الحسابي والتي هي 4.10 تقع ضمن الفئات مقياس ليكارت الخماسي بين 3.40 و 4.20 والتي تشير الى موافق فهذا يدل ان بنكين محل الدراسة يطبقان بعد الاداء .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات:

في هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات محل الدراسة سواء الفرعية او رئيسية باتباع مجموعة من تحاليل ومعطيات وهي تتمثل فيمايلي :

الفرع الاول : اختبار الفرضيات الفرعية :

تقتضي الدراسة في اختبار سبع فرضيات فرعية وتتمثل فيمايلي :

اختبار الفرضيات الفرعية الاولى و الثانية:

- تقوم فرضية الفرعية الاولى عن وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 لتطبيق مبادئ الحوكمة داخل بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة و التنمية الريفية LA BADR محل الدراسة وتمت صياغتها كتالي :

"يوجد اثر الحوكمة داخل بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة و التنمية الريفية LA BADR لفحص و اختبار هذه الفرضية قمنا بالاعتماد على الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة والتي كانت نتائجها فيمايلي :

الجدول رقم "19" : نتائج اختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود اثر الحوكمة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت t	درجة الحرية	قيمة الدلالة
الحوكمة	3.98	0.317	16.925	29	0.000

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

من خلال قيم ونتائج الجدول اعلاه نلاحظ بان قيمة الدلالة 0.000 وهي اصغر من 0.05 . من خلالها يمكننا قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تستدعي وجود اثر تطبيق مبادئ الحوكمة داخل بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة و التنمية الريفية LA BADR

- تقوم فرضية الفرعية الثانية عن وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للاداء داخل بنكين محل الدراسة وتمت صياغتها كتالي :

"تتميز المؤسسات بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة و التنمية الريفية LA BADR باداء جيد"

الجدول رقم "20" : نتائج اختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود الاداء

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت t	درجة الحرية	قيمة الدلالة
الحكومة	4.10	0.326	18.508	29	0.000

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

من خلال قيم ونتائج الجدول اعلاه نلاحظ بان قيمة الدلالة 0.000 وهي اصغر من 0.05 . من خلالها يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تستدعي وجود اداء جيد داخل بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR

اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة:

• تقوم الفرضية الفرعية الثالثة عن وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للشفافية على الاداء لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على طريقة نموذج الخطي البسيط بين متغير المستقل الشفافية و متغير التابع الاداء وتمثلة فيمايلي :

الجدول رقم "21" : نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الثالثة

متغير التابع : الاداء

النموذج	B	قيمة ستودنت t	قيمة الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة فيشر F	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل الشفافية	0.307	2.181	0.03	0.381	0.145	4.758	0.03
ثابت	2.812	4.724	0.00				

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول اعلاه تظهر لنا نتائج متعلقة باختبار فرضية الفرعية الثالثة ويمكننا قبول الفرضية بوجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية لاثر شفافية على اداء في بنك الوطني الجزائري BNA وبنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR. بحيث قيمة المعنوية للنموذج ككل 0.03 اصغر من قيمة 0.05. ومن خلال نتائج اعلاه فان 14.5% من تغيير حاصل في الاداء يرجع الى تاثير الشفافية في البنك حسب نتائج معامل التحديد للنموذج . وكذلك يمكننا القول ان كلما تحسنت الشفافية بوحدة واحدة بين الموظفين زاد مستوي الاداء لديهم بمقدار 2.812 . من خلال ذلك يمكننا كتابة نموذج كميالي :

$$Y=2.812+0.307x+E$$

Y : الاداء

X : الشفافية

E : خطأ التنبؤ

اختبار الفرضيات الفرعية الرابعة:

- تقوم الفرضية الفرعية الرابعة عن وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 الاستقلالية على الاداء

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على طريقة نموذج الخطي البسيط بين متغير المستقل الاستقلالية و متغير التابع الاداء وتمثلة فيمايلي :

الجدول رقم "22" : نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الرابعة

متغير التابع : الاداء

النموذج	B	قيمة ستودنت t	قيمة الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة فيشر F	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل الاستقلالية	0.212	2.527	0.01	0.431	0.186	6.386	0.01
ثابت	3.382	11.628	0.00				

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول اعلاه تظهر لنا نتائج متعلقة باختبار فرضية الفرعية الرابعة ويمكننا قبول الفرضية بوجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية لاثر شفافية على اداء في بنك الوطني الجزائري BNA وبنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR. بحيث قيمة المعنوية للنموذج كاكل 0.01 اصغر من قيمة 0.05. ومن خلال نتائج اعلاه فان 18.6% من تغيير حاصل في الاداء يرجع الى تاثير الاستقلالية في البنك حسب نتائج معامل التحديد للنموذج . وكذلك يمكننا القول ان كلما تحسنة الاستقلالية بوحدة واحدة بين الموظفين زاد مستوي الاداء لديهم بمقدار 3.382 . من خلال ذلك يمكننا كتابة نموذج كمايلي :

$$Y=3.382+0.212x+E$$

Y : الاداء

X : الاستقلالية

E : خطأ التنبؤ

اختبار الفرضيات الفرعية الخامسة:

• تقوم الفرضية الفرعية الخامسة عن وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 المساءلة على الاداء

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على طريقة نموذج الخطي البسيط بين متغير المستقل المساءلة و متغير التابع الاداء وتمثلة فيمايلي :

الجدول رقم "23" : نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الخامسة

متغير التابع : الاداء

النموذج	B	قيمة ستودنت t	قيمة الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة فيشر F	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل المساءلة	0.217	1.981	0.05	0.351	0.123	3.926	0.05
ثابت	3.192	6.877	0.00				

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول اعلاه تظهر لنا نتائج متعلقة باختبار فرضية الفرعية الخامسة ويمكننا قبول الفرضية بوجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية لاثر المساءلة على اداء في بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR. بحيث قيمة المعنوية للنموذج كاكل 0.05 متساوية مع قيمة 0.05. ومن خلال نتائج اعلاه فان 12.3% من تغيير حاصل في الاداء يرجع الى تاثير المساءلة في البنك حسب نتائج معامل التحديد للنموذج . وكذلك يمكننا القول ان كلما تحسنة المساءلة بوحدة واحدة بين الموظفين زاد مستوي الاداء لديهم بمقدار 3.192 . من خلال ذلك يمكننا كتابة نموذج كمايلي :

$$Y=3.192+0.217x+E$$

Y : الاداء

X : المساءلة

E : خطأ التنبؤ

اختبار الفرضيات الفرعية السادسة:

• تقوم الفرضية الفرعية السادسة عن وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 المسؤولية على الاداء

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على طريقة نموذج الخطي البسيط بين متغير المستقل المسؤولية و متغير التابع الاداء وتمثلة فيمايلي :

الجدول رقم "24" : نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية السادسة

متغير التابع : الاداء

النموذج	B	قيمة ستودنت t	قيمة الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة فيشر F	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل المسؤولية	-0.001	-0.012	0.9	0.002	0.000	0.000	0.9
ثابت	4.109	10.618	0.00				

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول اعلاه تظهر لنا نتائج متعلقة باختبار فرضية الفرعية السادسة لا يمكننا قبول الفرضية بحيث عدم وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية لاثر المسؤولية على اداء في بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR. بحيث قيمة المعنوية للنموذج كاكل 0.9 اكبر من قيمة 0.05. ومن خلال نتائج اعلاه فان قيمة معامل تحديد منعدمة

اختبار الفرضيات الفرعية السابعة:

- تقوم الفرضية الفرعية السابعة عن وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 العدالة على الاداء لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على طريقة نموذج الخطي البسيط بين متغير المستقل العدالة و متغير التابع الاداء وتمثلة فيمايلي :

الجدول رقم "25" : نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية السابعة

متغير التابع : الاداء

النموذج	B	قيمة ستودنت t	قيمة الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة فيشر F	قيمة الدلالة للنموذج كاكل
المتغير المستقل العدالة	0.211	2.041	0.05	0.360	0.129	4.164	0.05
ثابت	3.251	7.709	0.00				

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه تظهر لنا نتائج متعلقة باختبار فرضية الفرعية السابعة ويمكننا قبول الفرضية بوجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية لاثر العدالة على اداء في بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR. بحيث قيمة المعنوية للنموذج كاكل 0.05 متساوية مع قيمة 0.05. ومن خلال نتائج اعلاه فان 12.9% من تغيير حاصل في الاداء يرجع الى تاثير العدالة في البنك حسب نتائج معامل التحديد للنموذج . وكذلك يمكننا القول ان كلما تحسنة المساءلة بوحدة واحدة بين الموظفين زاد مستوي الاداء لديهم بمقدار 3.251 . من خلال ذلك يمكننا كتابة نموذج كميالي :

$$Y=3.251+0.211x+E$$

Y : الاداء

X : العدالة

E : خطأ التنبؤ

اختبار الفرضيات الرئيسية:

- تقوم الفرضية الرئيسية عن وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للحوكمة على الاداء لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على طريقة نموذج الخطي البسيط بين متغير المستقل الحوكمة و متغير التابع الاداء وتمثلة فيمايلي :

الجدول رقم "26" : نتائج لانحدار الخطي البسيط لفرضية الرئيسية

متغير التابع : الاداء

النموذج	B	قيمة ستودنت t	قيمة الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة فيشر F	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل الحوكمة	0.536	3.221	0.00	0.520	0.270	10.373	0.00
ثابت	1.972	2.970	0.00				

المصدر : من اعداد الطلبة وفق لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه تظهر لنا نتائج متعلقة باختبار فرضية الرئيسية ويمكننا قبول الفرضية بوجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية لاثر الحوكمة على اداء في بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR. بحيث قيمة المعنوية للنموذج كاكل 0.00 اقل من قيمة 0.05. ومن خلال نتائج اعلاه فان 27% من تغيير حاصل في الاداء يرجع الى تاثير الحوكمة في البنك حسب نتائج معامل التحديد للنموذج . وكذلك يمكننا القول ان كلما تحسنة الحوكمة بوحدة واحدة بين الموظفين زاد مستوي الاداء لديهم بمقدار 1.972 . من خلال ذلك يمكننا كتابة نموذج كمايلي :

$$Y=1.972+0.536x+E$$

Y : الاداء

X : الحوكمة

E : خطأ التنبؤ

خلاصة الفصل :

تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة وكان الهدف الرئيسي منه اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع واختبار صحة الفرضيات محل الدراسة . ومن خلال الدراسة تم توصل الى مايلي :

- تم البدء بالجوانب الأساسي للدراسة والمتمثلة في كل من الطريقة وأدوات جمع المعلومات التي يمكن من خلالها التوصل إلى المعطيات وتلخيصها ومعالجتها وكذا تحديد عينة الدراسة.بعد ذلك قمنا بتحليل جميع معطيات الدراسة وتفسير النتائج ثم تلخيصها وعالجتها وفي الاخير تم اختبار الفرضيات محل الدراسة
- بالنسبة لي تحليل الوصفي للعينة نجد بان بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR تعتمد في توظيف على اصحاب الخبرة مع الاعتماد على الشباب للمزج بينها . كما تبين دراسة نسبة الاناث اكثر من نسبة الذكور .
- وجود اثر لتطبيق مبادئ الحوكمة الحوكمة داخل مؤسسات محل الدراسة
- وجود اداء جيد داخل المؤسسات محل الدراسة
- وجود اثر معنوي لشفافية على الاداء داخل مؤسسات محل الدراسة
- وجود اثر معنوي لاستقلالية على الاداء داخل مؤسسات محل الدراسة
- وجود اثر معنوي للمساءلة على الاداء داخل مؤسسات محل الدراسة
- وجود اثر معنوي للمسؤولية على الاداء داخل مؤسسات محل الدراسة
- وجود اثر معنوي للعدالة على الاداء داخل مؤسسات محل الدراسة
- وجود اثر معنوي للحوكمة على الاداء البنك

الخاتمة

الخاتمة :

الحوكمة المصرفية تعتبر اداة رئيسية تهدف الى تنظيم الجيد لانشطة و اداء البنوك وتحكم في مخاطر التي تواجه عمل البنوك وتقليل منها وبالتالي تحسين اداء البنوك التجارية. ولهذا تم تعاظم لأهمية الحوكمة في الشركات والمؤسسات وخاصة في البنوك حيث أن تطبيق الحوكمة المصرفية في القطاع البنكي وفق تطبيق عناصرها التي تشمل الشفافية والاستقلالية والمساءلة... الخ ومنه فإن الحوكمة الجيدة والسليمة في البنوك التجارية لها أثر كبير وفعال على أداء البنوك وتحقيق الأهداف التي يسعى من أجلها.

ومن خلال ذلك توصلت الدراسة الى النتائج التالية

من خلال دراستنا اعتمدنا على اثر تطبيق مبادئ الحوكمة يوثر على اداء البنوك التجارية من خلال ذلك حولنا الاجابة على الاشكالية التي تتضمن : ما مدى تاثير مبادئ الحوكمة على اداء البنوك ؟ وللاجابة على الاشكالية تم تقسيم الدراسة الى فصلين:

فصل الاول : يتمثل في جانب النظري اضافة الى الدراسات السابقة

الفصل الثاني : يتمثل في الاجراءات المنهجية للدراسة بحيث اعتمدنا على تقسيم الاستبيانات على عينة من عمال بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR وتم تحليل النتائج . وبعد ان قمنا بتحليل اهم النتائج تم توصل الي بعض النقاط المهمة التي تثبت صحة الاشكالية و الفرضيات وتتمثل هذه النتائج فيمايلي :

- ✓ بالنسبة للمتغير الجنس فقد كانت نسبة اناث 60% اكبر من نسبة ذكور التي تمثلت في 40%
- ✓ بالنسبة للفئة العمرية فكانت الغالبية لفئة الشباب التي تراوحت اعمارهم بين 30 و 49 سنة وهي الفئة الاكثر نشاطا في المجتمع خارجي
- ✓ بالنسبة للمؤهل العلمي تم توصل الى ان مؤسسات محل الدراسة تلجا الى تشغيل خريجي الجامعات متحصلين على شهادات ليسانس و ماستر او دكتوراه
- ✓ بالنسبة لتخصص العلمي فكانت الاغلبية لتخصص ادارة بنسبة 40% و تخصص بنوك بنسبة 36.6 %
- ✓ نسبة 43.3% من عمال عينة مؤسسات محل الدراسة يمتلكون خبرة في البنك من 10-15 سنة وهذا يدل على ان مؤسسات محل الدراسة بوجود كفاءات مهنية و ذو خبرة

الخاتمة

✓ يوجد اثر تطبيق مبادئ الحوكمة داخل بنك الوطني الجزائري BNA و بنك الزراعة والتنمية الريفية LA BADR وهذا يرجع الى سياسات واستراتيجيات بنوك

✓ وجود اثر معنوي لشفافية على الاداء البنوك

✓ وجود اثر معنوي لاستقلالية على الاداء البنوك

✓ وجود اثر معنوي للمساءلة على الاداء البنوك

✓ وجود اثر معنوي للمسؤولية على الاداء البنوك

✓ وجود اثر معنوي للعدالة على الاداء البنوك

ومن خلال كل ذلك النتائج توصلنا الى وجود اثر معنوي لتاثير مبادئ الحوكمة على اداء البنوك

وفي ضوء النتائج الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات وتمثل فيمايلي :

✓ دعوة المشرعين ومتخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية إلى توفير المعايير الحديثة التي تخدم عناصر حوكمة المؤسسات باستمرار التي تهدف الى تحسين كفاءة الاداء في البنوك التجارية الجزائرية التي تساعد الادارة في اتخاذ القرارات الرشيدة ؛

✓ الالتزام بالسياسات والاجراءات التنظيمية و العمل على تحسينها لضمان وضوح وموثوقية البيانات والمعلومات في البنوك التجارية الجزائرية

✓ تدريب مستمر للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية لمساعدتهم في تطوير قدراتهم بما يتوافق مع الواقع

افاق الدراسة :

وفي الاخير يمكن ان نقترح بعض المواضيع التي يمكن ان تكون ابحاث مستقبلية تقدم اضافة للبحث العلمي :

- اثر الحوكمة على الاداء المالي للبنوك
- تاثير الحوكمة على الاداء اقتصادي للجزائر
- دور تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات العمومية

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1.مراجع باللغة العربية

الكتب :

- غضبان حسام الدين ,محاضرات في نظرية الحوكمة,الطبعة الاولى,دار الحامد للنشر و التوزيع,الأردن,2015,
- محمد مصطفى سليمان,حوكمة شركات ودور اعضاء مجالس الادارة و المديرين التنفيذيين .الدار الجامعية ,الاسكندرية,مصر,2008,
- علاء فرحان طالب,ايمان شيخان المشهداني,الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف,دار الصفاء,ط01,
- طارق عبد العال حمادة,حوكمة شركات المبادئ-التجارب, الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر،2005
- عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة،2008
- محمود محمود السجاعي، المحاسبة في شركات التأمين و البنوك التجارية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007 ،
- حاكم محسن الربيعي، وآخرون، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة، الأردن، 2011
- المعجم الوسيط ، معجم اللغة العربية ، قام بإخراجه مصطفى و آخرون ، ج دار التراث العربي ، بيروت لبنان، بدون سنة
- علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2020
- وائل محمد صبحي إدريسين وآخرون، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2009 ،
- علي السلمي، السياسات الادارية في عصر المعلومات ، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2005
- احلام بوعبدلي ، سياسات ادارة البنوك التجارية و مؤشراتها ,دار جنان للنشر و التوزيع ، 2015,

- حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لاغراض تقييم الاداء و التنبوء بالفشل ، ط3 ، الوراق للنشر و التوزيع . الاردن ، 2011
- طارق عبد العال حماد ، تقييم اداء البنوك التجارية ، تحليل العائد و مخاطر ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003

الاطروحات و المذكرات :

- عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي -حالة الجزائر-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2010-2011
- موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاداة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنطقة الصناعية العلمة، سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014
- ساوس اسماء،تويريك وفاء مذكرة لنيل شهادة ماستر،اثر حوكمة المؤسسات على اداء البنوك التجارية ، كلية علوم الاقتصادية و تسيير و العلوم التجارية ، سنة 2021-2022
- نسمان إبراهيم إسحاق، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين ، 2009-2008
- سدرة نسيمه، حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية خلال فترة 1990 2000 ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، نخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، دفعة 2012 ،
- بومعزة عفاف.شاكري فاطمة زهراء، دور حوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، نخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، دفعة 2013-2012
- بادن عبدقادر، دور حوكمة في النظام المصرفي في حد من الازمات المالية و مصرفية ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، نخصص نقود وبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف، دفعة -2008 ،

- بولمعيظة فضيلة، اثر الحوكمة على الاداء المالي ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، نخصص نقود وبنوك، جامعة جيجل، الجزائر، دفعة 2018 ،
- صفة عبدون، فعالية لوحة القيادة كاداة للرقابة على اداء البنوك التجارية -دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري -، مذكرة ماستر، منشورة، علوم التسيير ، تخصص مالية تامين وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي ،ام البواقي ، 2014 ،
- سمير بن براح ، دور الموازنات التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، الجزائر ، 2008

المجلات و مداخلات :

- قروي عبد هلا وحسوس الصديق، أثر تطبيق الحوكمة على سياسة توزيع الارباح في المؤسسات المساهمة، الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016
- بهول نور الدين، بن خديجة منصف، أثر تطبيق الحوكمة على سياية توزيع الارباح في المؤسسات المساهمة، الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية، جامعة المسيلة، الجزائر، 10.11 أكتوبر 2016
- بوعبيدة شريفة، دعائم الحوكمة وفعاليتها في تحسين الاداء المصرفي المصرفي،مجلة الامتياز للبحوث الاقتصاد و الادارة ،جامعة بليدة، الجزائر، العدد03، 2018،
- طلال زغبة.محاد عربيوة، اهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين اداء البنوك التجارية،مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية ،جامعة مسيلة، الجزائر، العدد 01 ، 2020/11/06 ،
- د.كريمة حبيب ، محاضرات في مقياس تقييم الاداء البنكي ، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير و العلوم التجارية ، جامعة الوادي ، السنة 2021-2022
- حمزة رملي،بدون تاريخ ، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن الجيل الثالث، مجلة الإستراتيجية والتنمية المجلد 07، العدد 12 ،
- نعمان محصول و سراح موصو، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال فترة 2013-2018، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 02 ، العدد 02، 2019،

- صالح خالص، تقييم كفاءة اداء البنوك التجارية ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، جامعة شلف، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004،
- بن عزوز بن علي، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية ولودائع، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 5
- دادان عبد الغني، سعيدة تاي، فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، 6-7ماي، 2012.
- بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012.
- يسير، زاهر؛ وغذوان، علي، الحوكمة المؤسسية ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري في المصارف دراسة اراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2014، مجلد 36، عدد 4.

المراجع باللغة الاجنبية :

- Analysis of the Impact of Governance on bank performance : Case of Commercial Tunisian Banks . this is articl published 2016
- asma ahmed . Bank In Does Corporate Governance Affect Performance Of How Palestine ? This is a dissertation submitted for the Master of Business Administration degree at the University of Bath School of Management in 2010.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص : مالية وبنوك

في اطار انجاز مذكرة تخرج ماستر بعنوان :

اثر الحوكمة على اداء البنوك التجارية

-دراسة عينة مجموعة من البنوك-

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم بالاجابة على جميع فقراته بدقة وموضوعية، وذلك المربع الذي يتقف مع راىكم , بوضع اشارة X, علما ان معلوماتكم ستكون سرية وتستخدم في لاغراض علمية .

شكرا لكم على حسن التعاون

الطالبة : بال محمد

بن عيسى بن ويس ياسين

اولا : البيانات الشخصية

1-الجنس

انثي	ذكر

2-العمر :

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

3-المؤهل العلمي :

ثانوي او اقل	تقني / تقني سامي	جامعي "مستوي تدرج"	ما بعد التدرج "ماستر" "او دكتوراه"

4-التخصص العلمي :

ادارة	محاسبة	بنوك	مالية	او اخرى
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5-سنوات الخبرة في البنك

اقل من سنة	من سنة الى سنتين	3-5 سنوات	5-10 سنوات	10-15 سنة	اكثر من 15 سنة

6-المستوي الوظيفي

مدير	نائب المدير	رئيس مصلحة	موظف

ثانياً : بيانات الدراسة

المحور الاول : الحوكمة

الرقم	الفقرات	البعد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<u>1</u>	يوفر البنك قواعد دقيقة من الخدمات التي يقدمها	الشفافية					
<u>2</u>	تتسم التقارير المقدمة من قبل البنك بالوضوح						
<u>3</u>	يقوم البنك بتقديم معلومات ملائمة باحتياجات مستخدميه						
<u>4</u>	يضع البنك خطته السنوية في ضوء رؤيته الخاصة بعيداً عن الضغوط الخارجية	الاستقلالية					
<u>5</u>	يتمتع العاملون في البنك بالاستقلالية في أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم						
<u>6</u>	هناك فصل بين وظيفتين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للبنك						
<u>7</u>	توجد في البنك آلية معتمدة لمساعدة جميع المستويات الإدارية	المساعدة					
<u>8</u>	يعمل البنك على محاسبة العاملين عند وجود خلل أو تقصير						
<u>9</u>	يشكل البنك لجاناً تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية بحيادية على جميع المستويات الإدارية						
<u>10</u>	يهتم أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق معايير متفق عليها في المعاملات المتعلقة بأصحاب حقوق الأقلية وضمان حقوقهم	المسؤولية					
<u>11</u>	يقوم البنك بتوضيح خطوط المسؤولية بشكل واضح ودقيق						
<u>12</u>	توجد في البنك لجنة لإدارة المخاطر تهدف لتوفير عنصر الأمانة في التقارير المالية الصادرة عن البنك						
<u>13</u>	يعتمد البنك نظام حوافز يحقق العدالة بين العاملين	العدالة					
<u>14</u>	يوفر البنك فرص التطور والنمو المهني لجميع العاملين فيه						
<u>15</u>	تتم عمليات الترقية في البنك في ضوء كفاءة وخبرة العاملين						

المحور الثاني : الاداء

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<u>1</u>	يوفر البنك خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب للعملاء					
<u>2</u>	يسعى البنك الى زيادة النمو في حصته السوقية					

					يعمل البنك على تعديل منتجاته بما يتوافق مع تطورات التكنولوجيا الحديثة	<u>3</u>
					البنك لديه كفاءة في اتخاذ قراراته الاستثمارية من خلال الأرباح المحققة سابقا	<u>4</u>
					يقدم البنك تقارير دورية لإدارة العليا تحتوي على مؤشرات الاداء	<u>5</u>
					يقوم البنك بوضع خطة استراتيجية من اجل رفع كفاءة ادائه	<u>6</u>
					يسعى البنك الى تنمية قدرات الموظفين بما يواكب التطورات الحالية	<u>7</u>
					شهد البنك ارتفاع حصة السوقية ومؤشر العائد على ملكية في هذه سنوات الاخيرة	<u>8</u>

ملخص

هدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر حوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية وذلك من خلال عناصر الحوكمة التي تتعمق بالشفافية والاستقلالية والمساءلة والمسؤولية والعدالة. ويتالي التوصل الى طبيعة علاقة الموجودة بين هذين المتغيرين بالاعتماد على منهج الوصفي وتحليلي. حيث في دراستنا قمنا بالاعتماد على اسلوب الاحصائي بتوزيع الاستبانة لجمع المعلومات من مؤسسات محل الدراسة . وذلك بتوزيع الاستبيانات على عينة مكونة من 30 موظف. ومن خلال ذلك تم معالجة المعلومات و النتائج واختبار الفرضيات باستعمال برنامج spss وتم استخلاص النتائج التالية :

- ✓ يوجد تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات محل الدراسة
- ✓ وجود اداء جيد بالمؤسسة محل الدراسة
- ✓ يوجد اثر معنوي لكل من الشفافية . الاستقلالية.المساءلة . المسؤولية . العدالة . على اداء البنوك محل الدراسة
- ✓ وجود اثر معنوي للحوكمة على الاداء بمؤسسات bna و badr

كلمات المفتاحية: الحوكمة، الاداء، حوكمة المصرفية، اداء البنوك

Abstract

The aim of this study is to know the impact of corporate governance on the performance of commercial banks through the elements of governance that delve into transparency, independence, accountability, responsibility and justice. Thus, reaching the nature of the relationship between these two variables by relying on the descriptive and analytical approach. In our study, we relied on the statistical method by distributing the questionnaire to collect information from the institutions under study. This was done by distributing the questionnaires to a sample of 30 employees, and through this, the information and results were processed and the hypotheses were tested using the SPSS program. The following results were extracted:

- ✓ There is an application of governance principles within the institutions under study.
- ✓ The existence of good performance in the institution under study
- ✓ There is a significant effect of each of transparency, independence, accountability, responsibility, and justice on the performance of the banks under study.
- ✓ There is a significant impact of governance on performance in BNA and BADR institutions.

Keywords: Governance, Performance, Banking Governance, Bank Performance