

أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على تقييم الأداء المالي  
في البنوك التجارية  
دراسة استطلاعية لعينة من الوكالات البنكية لولاية سعيدة  
(BNA. BEA. CPA )

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص : مالية وتجارة دولية.

إهداء الطالبين:

- طهراوي عائشة.
- خلف الله كريمة

تحت إشرافه:

- د. مغنية هواري.

لجنة المناقشة:

- |           |                 |               |
|-----------|-----------------|---------------|
| الدكتور : | هواري مغنية     | مشرفا و مقروا |
| الدكتور : | نعجة عبد الرحمن | رئيسا         |
| الدكتور : | ملال ربيعة      | عضوا مناقشا   |

السنة الجامعية

2020 - 2019

## الإهداء

بسم الله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أفتتح إهدائي هذا بمن قال فيهما الحق عز

وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

سورة الاسراء الآية : 23

إلى روح والدي الزكية الطاهرة .

إلى روح أمي الغالية.

إلى سندي في حياتي إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى الصغار : قادة زكريا ، هبة الرحمن ، ملك ريتاج . محمد عبد الهادي . الجيلالي عبد

الرحيم ، سارة .

إلى كل صديقاتي خاصة : يمينة ومسعودة .

إلى صديقتي وزميلتي في هذا العمل المتواضع : كريمة

إلى كل من حفزني ودعمني ولو بكلمة طيبة .

طهراوي عائشة

بعد الحمد والثناء على الله والصلاة على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة عملي هذا للذين قال الله فيهما:

﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾.

إلى كل من جرع كأس فارغا ليسقيني قطرة حب... إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة...  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى القلب الكبير والدي العزيز أطل  
الله في عمره.

إلى من أرضعتني الحب و الحنان... إلى رمز الحب و بلسم الشفاء... إلى القلب الناصع بالبياض  
والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلة " خلف الله " وبالأخص إخوتي و أخواتي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البرينة إلى رياحين حياتي " هند، جميلة، سامية "

# كلمة شكر

الحمد لله على توفيقه وإحسانه، الحمد لله على فضله وإنعامه، الحمد لله على جوده وإكرامه  
الحمد لله حمدا يوافي نعمه.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير خلقه، وخاتم أنبياءه ورسله وعلى آله وصحبه  
ومن اقتضى أثرهم.

أمّا بعد، فعملاً بقول الرسول عليه أفضل صلاة وأزكى سلام: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"  
اعترافاً بالفضل وتقديراً للجميل نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور الفاضل

"مغنية هواربي" الذي تحمل عناء الإشراف والتوجيه والنصائح القيمة خلال انجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من الأخوين "فروج مصطفى" و "مؤذن زواوي" الذي كان لهما  
الفضل الكبير في مد يد العون في هذه المذكرة.

كما نشكر كل من قدّم لنا يد العون والمساعدة مادياً ومعنوياً، من قريب ومن بعيد، أساتذة وطلبة  
وإداريين. ونسأل الله عزّ وجلّ أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، إنّه قريب مجيب.  
بارك الله فيكم جميعاً.

طهراوي عائشة  
خلف الله كريمة

## الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية ، إذ أصبح الحكم على مكانة البنك من خلال أدائه المالي ومدى تطبيقه لآليات الحوكمة التي يمكن من خلالها مكافحة الفساد الإداري والمالي ، وضمان الاستقرار في ظل المنافسة القوية والتطور السريع الذي يعرفه القطاع البنكي في الوقت الحالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي في الجانب النظري بعرض المفاهيم المتعلقة بالموضوع أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا المنهج الإحصائي باستخدام برنامج "SPSS V 24" ، من خلال 31 استبيان تم توزيعها على موظفي مجموعة من الوكالات البنكية بولاية سعيدة كعينة لدراسة ، أين تم التوصل إلى أن لتطبيق الحوكمة في هذه الوكالات البنكية الأثر الايجابي المعنوي على أدائها المالي .  
الكلمات المفتاحية : آليات الحوكمة ، الأداء المالي ، تقييم الأداء المالي ، البنوك التجارية.

## Abstract

The study aimed to know the effect of applying corporate governance on evaluating financial performance in commercial banks, as the bank's position is judged by its financial performance and the extent to which it applies; governance mechanisms through which it can combat administrative and financial corruption, and ensure stability in light of the strong competition and rapid development of the banking sector at the present time.

In order to achieve the objectives of the study, we adopted the descriptive approach in the theoretical side by presenting the concepts related to the topic. As for the practical aspect, we adopted the statistical approach using the "SPSS V 24" program, through 31 questionnaires distributed to the employees of a group of banking agencies in the state of Saida as a sample for the study where it was found that the application Governance in these banking agencies has a positive moral impact on their financial performance.

**Key words:** governance mechanisms, financial performance, financial performance evaluation, commercial banks.

فارس المصريات

## الفهرس:

	الإهداء
	شكر
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والاشكال
أ. هـ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية</b>	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل عام لحوكمة المؤسسات
02	المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية
02	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن ظهور و نشأة حوكمة المؤسسات
04	الفرع الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات و خصائصها
06	المطلب الثاني: ركائز الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها
06	الفرع الأول: ركائز الحوكمة
06	الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
07	المطلب الثالث: معايير حوكمة الشركات و محدداتها
07	الفرع الأول: معايير الحوكمة وفق منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية O.C.E.D
08	الفرع الثاني: محددات حوكمة المؤسسات
09	الفرع الثالث: أهداف و أهمية حوكمة الشركات
11	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة البنكية
11	المطلب الأول: ماهية الحوكمة البنكية
11	الفرع الأول: مفهوم الحوكمة البنكية
12	الفرع الثاني: أهمية الحوكمة البنكية
13	الفرع الثالث: الفاعلين الأساسيين في الحوكمة البنكية
15	المطلب الثاني: الحوكمة البنكية: مبادئ، متطلبات تطويرها وإدارة المخاطر
15	الفرع الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية
17	الفرع الثاني: متطلبات تطوير الحوكمة البنكية

20	الفرع الثالث: إدارة المخاطر و دورها في تفعيل الحوكمة في البنوك
23	<b>المطلب الثالث: آليات الحوكمة الداخلية و الخارجية</b>
23	الفرع الأول: آليات الحوكمة الداخلية
27	الفرع الثاني: آليات الحوكمة الخارجية
30	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني: المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية</b>	
31	<b>تمهيد الفصل</b>
32	<b>المبحث الأول: : المفهوم النظري للأداء المالي للبنوك التجارية</b>
32	<b>المطلب الأول: ماهية البنوك التجارية</b>
32	الفرع الأول: مفهوم البنوك التجارية وخصائصها .
34	الفرع الثاني: وظائف البنوك التجارية
37	الفرع الثالث: أهداف البنوك التجارية والتعارض فيما بينها
40	<b>المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي للبنوك التجارية</b>
41	الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي
42	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المالي للبنوك التجارية
43	الفرع الثالث: أهمية الأداء
43	<b>المطلب الثالث: انعكاس الحوكمة على تحسين أداء البنوك</b>
43	الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء البنوك
44	الفرع الثاني: زيادة كفاءة البنك في تعبئة وتوجيه الائتمان
45	<b>المبحث الثاني: : عموميات حول تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية</b>
45	<b>المطلب الأول: تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، أهميته ومراحله</b>
45	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية
45	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية
46	الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية
47	الفرع الرابع: مصادر عملية تقييم الأداء المالي
48	<b>المطلب الثاني: التحليل المالي كوسيلة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية</b>
48	الفرع الأول: التحليل المالي في البنوك مفهوم
49	الفرع الثاني: الجهات المستعملة والمستفيدة من التحليل المالي



50	الفرع الثالث: أنواع التحليل المالي
51	المطلب الثالث: مجالات تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، معايير ومؤشراته
51	الفرع الأول: مجالات تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية
52	الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية
53	الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية
57	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة احصائية لأثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية بسعيدة	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: نظرة عامة عن البنوك التجارية محل الدراسة BNA ، CPA ، BEA
59	المطلب الأول: التعريف بالبنوك التجارية محل الدراسة
59	الفرع الأول: البنك الخارجي الجزائري BEA
60	الفرع الثاني: القرض الشعبي الجزائري CPA
61	الفرع الثالث: البنك الوطني الجزائري BNA
62	المطلب الثاني: تعريف الوكالات البنكية بولاية سعيدة
62	الفرع الأول: وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA سعيدة
63	الفرع الثاني: وكالة BNA سعيدة وأهدافها
64	الفرع الثالث: وكالة BEA بسعيدة
65	المبحث الثاني: عرض وتحليل الاستبيان
65	المطلب الأول: التعريف بالاستبيان
68	المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات
74	المطلب الثالث: تحليل مضمون الاستبيان
98	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
قائمة المراجع	
الملاحق	

# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول و الأشكال:

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول
67	أوزان مقياس ليكرت الحماسي مع وصفها وشرحها	1-3
68	قيمة الفا كرونباخ استخدام برنامج SPSS	2-3
68	Récapitulatif de traitement des observations	3-3
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4-3
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	5-3
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الدراسي	6-3
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة العملية	7-3
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية فيما يخص تطبيق معايير الحوكمة في البنوك	8-3
75	وصف مقياس ليكرت الحماسي وعلاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الإتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة.	9-3
77	المتوسطات الحسابية والاتجاه العام لمتغيرات المحور الفرعي أ - التعليمات والرقابة التنظيمية -	10-3
78	المتوسطات الحسابية والاتجاه العام لمتغيرات المحور الفرعي ب- الافصاح والشفافية-	11-3
80	المتوسطات الحسابية والاتجاه العام لمتغيرات المحور الفرعي ت - تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة	12-3
82	المتوسطات الحسابية والاتجاه العام لمتغيرات المحور الفرعي ث - " تبني المعايير السلوكية والأخلاقية	13-3
84	المتوسطات الحسابية والاتجاه العام لمتغيرات المحور الفرعي ج - " إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر	14-3
86	مخرجات برنامج SPSS بعد حساب المتوسط الحسابي لمحور الاداء المالي	15-3

89	الإرتباط ( Corrélation ) بين التعليمات والرقابة التنظيمية و تحسين الأداء المالي للبنوك	16-3
90	الإرتباط ( Corrélation ) بين الإفصاح والشفافية و تحسين الأداء المالي للبنوك	17-3
91	الإرتباط بين تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة و تحسين الأداء المالي للبنوك	18-3
92	الإرتباط بين تبني المعايير السلوكية والأخلاقية و تحسين الأداء المالي للبنوك.	19-3
93	الإرتباط بين إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر و تحسين الأداء المالي للبنوك	20-3
94	إدخال جميع المتغيرات	21-3
95	معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد	22-3
96	نتائج تحليل أنوفا ( Anova ) لإختبار معنوية الإنحدار	23-3
97	نتائج حساب معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد و معامل الانحدار الخطي المتعدد	24-3

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	خصائص حوكمة الشركات	1-1
47	مراحل تقييم الأداء المالي	2-2
66	نموذج الدراسة	3-3
69	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	4-3
70	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر	5-3
71	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	6-3
72	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة العملية	7-3
74	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية فيما يخص تطبيق معايير الحوكمة في البنوك	8-3

المقدمة

## المقدمة

تعتبر البنوك الركيزة الأساسية في اقتصاد أي بلد باعتبارها المسؤول الأول عن تمويل الأنشطة الاقتصادية وجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية، وكذا تعبئة المدخرات وجعلها تحت تصرف الأعوان الاقتصاديين بغية استغلالها بأكثر إنتاجية، ومن ثم كان نجاحها ضرورة ملحة وتطورها شرطا أساسيا .

إن الأزمات المالية التي عرفتتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي، وما شهدته الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002 ، وعامي 2007 و 2008 وصولا إلى ما تشهده أوروبا اليوم من أزمة خانقة هددت اتحادها الاقتصادي والمالي، أظهرت حجم التقلب الذي يمكن أن يحدث في القطاع المالي . رغم ما شهدته هذا الأخير من التطور والتقدم التكنولوجي في الصناعة المصرفية، واستخدام أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض ، فإن هذه الأزمات التي شهدها القطاع المالي أدت إلى التأثير السلبي على إقتصاديات تلك الدول.

تعد الحوكمة البنكية مجموعة من الأنظمة والقوانين التي توفر معلومات سليمة للإدارة في البنوك وذلك لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة عملاء المصرف ومساهميته، وتعتمد على الأنظمة القانونية والنظامية بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال المصرفية من ثقة وصدق وأمانة لذلك يمكن القول أن للحوكمة دور فعال في حماية البنوك والشركات المالية من المخاطر المصرفية التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

إن وجود نظام فعال للحوكمة في كل بنك يساهم في توفير الثقة والسلامة والشفافية الفعالة والسليمة للعمليات المصرفية، ويهدف إلى تحسين كفاءة وأداء الأعمال المصرفية ومكافحة الفساد.

إن الهدف من آليات الحوكمة هو تعظيم قيمة المنشأة من خلال تحسين الأداء المالي للشركة . وإذا كانت آليات الحوكمة قابلة للتطبيق على البنوك كما هي على الشركات إلا أن البنوك لها طبيعتها وأهميتها على الاستقرار المالي في الدولة ، وإن عدم استقرارها يؤثر سلبا على الاستقرار المالي في الدولة و هذا ما كان واضحا خلال الأزمة المالية في عام 2008 .

### أولا: مشكلة الدراسة:

يعتبر الفساد الإداري والمالي من بين الأزمات التي تهدد استقرار اقتصاد الدول، بما فيها الجزائر خاصة على مستوى قطاع البنوك، بالرغم من الإصلاحات المصرفية. وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

## المقدمة

هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة على الأداء المالي للوكالات البنكية التجارية بسعيدة ؟

لتسهيل حل الإشكالية، قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ايجابي بين آلية التعليمات والرقابة التنظيمية والأداء المالي؟
2. هل يوجد أثر ايجابي بين آلية الإفصاح والشفافية والأداء المالي للوكالات البنكية المالي للوكالات البنكية التجارية بسعيدة
3. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آلية تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة و الأداء المالي للوكالات البنكية التجارية بسعيدة ؟
4. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تبني البنك المعايير الأخلاقية والأداء المالي للوكالات البنكية التجارية بسعيدة ؟
5. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر والأداء المالي للوكالات البنكية التجارية بسعيدة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات و أملا في تحقيق أهدافها انطلقنا من فرضية رئيسية و فرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة على الأداء المالي للوكالات البنكية التجارية بسعيدة .

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آلية التعليمات والرقابة التنظيمية والأداء المالي.
2. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آلية الإفصاح والشفافية والأداء المالي للوكالات البنكية المالي للوكالات البنكية التجارية بسعيدة .

## المقدمة

3. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آلية تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة و الأداء المالي للوكالات البنكية التجارية بسعيدة .

4. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تبني البنك المعايير الأخلاقية والأداء المالي للوكالات البنكية التجارية بسعيدة .

5. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر والأداء المالي للوكالات البنكية التجارية بسعيدة .

### ثالثا: أهمية الدراسة:

بالرغم من الاهتمام الكبير للدول بموضوع الحوكمة ، إلا أنه لم يحض بالقدر الكافي من الاهتمام في الجزائر ، وعليه حاولنا تسليط الضوء على أهمية الحوكمة في البنوك والتي تساهم في:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري.
- رفع مستوى الأداء للشركات والبنوك.
- ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة.
- تنظيم القوانين والقرارات بشكل دقيق.
- توفير معلومات عادلة وشفافة لكل الأطراف و حماية أموال المساهمين.

### رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

- وجود علاقة بين الموضوع المدروس والتخصص.
- الرغبة في البحث والاطلاع على الموضوع.
- تسليط الضوء على أهمية تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية ، من أجل محاربة الفساد الإداري والمالي.

### خامسا: أهداف الدراسة:

- \_\_ محاولة توضيح أهمية الحوكمة وكل ما يتعلق بها .
- محاولة الوصول إلى مدى تأثير الحوكمة على أداء البنوك .



## المقدمة

– محاولة معرفة مدى التزام البنوك بتطبيق القوانين.

### سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري باعتباره منهجا مناسباً لتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة ، وذلك بالاستعانة بمراجع متنوعة ، ووصف وتحليل العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة (آليات الحوكمة، والأداء المالي للبنوك )

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا أداة الاستبيان باعتبارها أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات . حيث قمنا بتوزيعه على الموظفين في عينة من البنوك بالولاية ، ويتضمن هذا الاستبيان مجموعة من الأسئلة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في تحسين أداء ، كما تم استخدام بعض البيانات والأدوات الإحصائية وكذلك العمل ببرنامج spss.

### سابعا: هيكل الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية من خلالها، تم تقسيم الموضوع بعد المقدمة إلى ثلاثة فصول مفصلة كالآتي :

**الفصل الأول :** تطرقنا فيه إلى الطرح النظري للحوكمة البنكية من خلال مبحثين: الأول يتناول مدخل عام لحوكمة المؤسسات ، والمبحث الثاني خاص بالإطار المفاهيمي للحوكمة البنكية .

**الفصل الثاني** استعرضنا من خلاله المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية في مبحثين هما المبحث الأول تطرقنا فيه إلى المفهوم النظري للأداء المالي للبنوك التجارية ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه عموميات حول تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية .

**الفصل الثالث :** تطرقنا من خلاله إلى دراسة إحصائية لأثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية بعينة من وكالات سعيدة في مبحثين هما : نظرة عامة عن البنوك التجارية محل الدراسة ، BEA ، CPA ، BNA ، عرض وتحليل الاستبيان .

وفي الأخير وككل الدراسات وكهنا الدراسة بخاتمة عرضنا فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها، وعلى ضوءها حاولنا تقديم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة ، وبعض المواضيع التي يمكن أن تكون مجالاً للمبحث .

## المقدمة

---

### ثامنا :صعوبات الدراسة

من بين أهم الصعوبات التي أثرت على البحث أثناء إعدادده ما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات المالية الخاصة بالبنوك ميدانيا وذلك بحجة سرية الموضوع.
- الصعوبة في توزيع الاستبيان البنوك، والحصول على الإجابة عليه من طرف البنوك.
- إجابة بعض موظفي البنك بطريقة عشوائية لقللة معرفتهم بموضوع الحوكمة.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

---

### تمهيد:

إن تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خلال العقود القليلة الماضية و خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية، و التغير في البيئة النظامية للمؤسسات التي مست عدد من دول العالم، أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد آليات و طرق لإدارة المؤسسات و مراقبتها بما يضمن حقوق و يحقق أهداف أصحاب المصالح. دفعت هذه الظروف لوضع قواعد و مبادئ لإدارة المؤسسات و الرقابة عليها، حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تقرير حول " مبادئ حوكمة الشركات " حددت فيه مختلف قواعد و مبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات و القطاعات الاقتصادية.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

المبحث الأول: مدخل عام لحوكمة المؤسسات

المطلب الأول : ماهية الحوكمة المؤسسية

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن ظهور و نشأة حوكمة المؤسسات

يمكن القول أن ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية ارتبط بتطور الرأسمالية الصناعية في نهاية القرن الماضي و الذي يعبر عنه توازن القوة داخل مجلس الإدارة والرقابة بالشركات، ونتيجة للتحويلات العميقة على المستوى الدولي في مجال التسويق والإعلام والتمويل والمنافسة و التكنولوجيا، بدأت وسائل الإعلام الإنجلوساكسونية تتداول استعمال هذا المفهوم بكثرة في السنوات الأخيرة، دعما لتحقيق التوازن في السلطات خاصة داخل المجالس الإدارية في الشركات الأمريكية والبريطانية الكبرى من أجل ضبط قواعد وآليات التنافسية والشفافية والمساءلة.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح الحوكمة واستخدامه من قبل الاقتصاديين ليس بجديد، ويمكن الرجوع بذلك إلى عام 1776 و بالتحديد إلى كتاب "ثروة الأمم" للاقتصادي الشهير آدم سميث Adam Smith، الذي أكد على الحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة، حيث شرح جوهر مشكلة الحوكمة في أن المديرين لا يتوقع منهم إدارة ومراقبة الشركة بنفس الطريقة الذي يراقب فيها الشركاء مصالحهم عادة، و ذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الخاصة.

كما تطرق كل من بيرلي ومينز Berle and Means سنة 1932 إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية و ذلك بالتركيز على أداء الشركات الحديثة والاستخدام الأفضل للموارد و فصل الملكية عن الإدارة وذلك في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة".

و أيضا أعمال كل من جونسون وماكلينج Jensen Mecling النظرية و العملية التي قادتهم إلى ظهور نظرية الوكالة عام 1976 ، التي ركزت على التوفيق بين المديرين والملاك وتكاليف الوكالة.

كما نجد العديد من أعمال الباحثين مثل ويليامسون Weliamson عام 1985 التي ولدت النظريات الأساسية للحوكمة المؤسسية، والتي تم التطرق إليها أكثر في العناصر القادمة.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

أما عن بروز مفهوم الحوكمة المؤسسية من الناحية التشريعية و القانونية فيمكن إرجاعه إلى الفضائح المالية المتتالية في الشركات الأمريكية (و تعود بداية إلى فضيحة Watergate) حيث أكدت هذه الفضائح فشل الرقابة المالية و انتشار العديد من الممارسات الغير مشروعة الأمر الذي أدى إلى ظهور قانون مكافحة الفساد عام 1977 في الولايات المتحدة الأمريكية و الذي تضمن قواعد لصياغة و مراجعة نظم الرقابة المالية الداخلية، في عام 1985 تأسست لجنة تريديوي (Tread way commission) حيث أسند لها دور أساسي في تحديد سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليلها، وفي سنة 1987 أصدرت تقريرها الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة، من إيجاد بيئة رقابية سليمة، ولجان مستقلة للتدقيق و مراجعة داخلية أكثر موضوعية بشكل يدعو للضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية.

كما أنه في عام 1992 في المملكة المتحدة الأمريكية ، صدر أول قانون معترف به لحوكمة المؤسسات Cadbury.

و لدراسة وضع الشركات و التوصل إلى مجموعة توصيات تقبل التطبيق، و يعتبر تقريرها من أهم التقارير التي تناولت مفهوم الحوكمة المؤسسية في المملكة المتحدة وأهم توصيات هذه اللجنة التزام التوضيح من قبل مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم عند إعداد التقارير المالية و ضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة و غيرها من التوصيات مثل تلك التي تطرقت لمكافآت أعضاء المجلس الإدارة، و كذلك تشكيل لجان الرقابة، و هكذا توالى التقارير عن هذه اللجنة.

و في الواقع إن مفهوم الحوكمة المؤسسية ظهر حديثا وبقوة عام 1997 ، عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية و ظهور أزمة الثقة في المؤسسات و التشريعات، و هو ما ظهر بوضوح بفضيحة شركة إنرون للطاقة الأمريكية، وما تلى ذلك من اكتشاف تلاعب الشركات في قوائمها المالية، كما أن الأزمة المالية العالمية الأخيرة رسخت مفهوم حماية الاستثمار و الادخار، من خلال النظر للمستثمرين في المؤسسات بنظرة واسعة تتماشى مع طبيعة المساهمين في ضوء تطور الأسواق المالية، إلا أنه من الملاحظ أيضا أن الحوكمة المؤسسية أصبحت عامل رئيسي من العوامل التي تؤثر على القرارات الاستثمارية، بل وتحدد تدفقات رأس المال على مستوى العالم، وبالرغم أن ذلك يعود جزئيا إلى الفضائح والأزمات الأخيرة التي وقعت في كل من البلدان النامية و المتقدمة، إلا أن تزايد الإقبال على الحوكمة المؤسسية، ينبع من أهميتها، والدروس المستفادة حول كيفية توليد

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

النمو الاقتصادي ومحاربة الفساد، وذلك لأن الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل تشكل جوهر إطار الحوكمة المؤسسية، إلى جانب اعتبارات عملية خاصة بتحسين أداء السوق، تقوم كذلك الحوكمة المؤسسية على معايير أخلاقية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات و خصائصها

أولاً: تعريف حوكمة المؤسسات.

على الرغم من أنه لا يوجد هناك تعريف موحد لمصطلح الحوكمة المؤسسية، أو كما يسميها البعض الحاكمة المؤسسية Corporate Governance، إلا أن كافة التعريفات تنطلق من ضرورة وجود التوازن في حقوق الأطراف المعنية.

▲ **عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):** مفهوم حوكمة المؤسسات بأنها "

النظام الذي يوجه و يضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف و يوزع الحقوق و الواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين و ذوي العلاقة".<sup>2</sup>

▲ **كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها:** "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها".<sup>3</sup>

▲ **و قد عرف معهد المدققين الداخليين الحوكمة المؤسسية بأنها:** "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير إشراف على إدارة و مراقبة مخاطر الشركات، و التأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف و المحافظة على قيمة الشركة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نوي فطيمة الزهرة، " أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، منشورة، جامعة محمد حيدر، بسكرة، 2017، ص: 03-07.

<sup>2</sup> - هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 22.

<sup>3</sup> - مصطفى يوسف كافي، "الأزمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 207.

<sup>4</sup> - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 149.

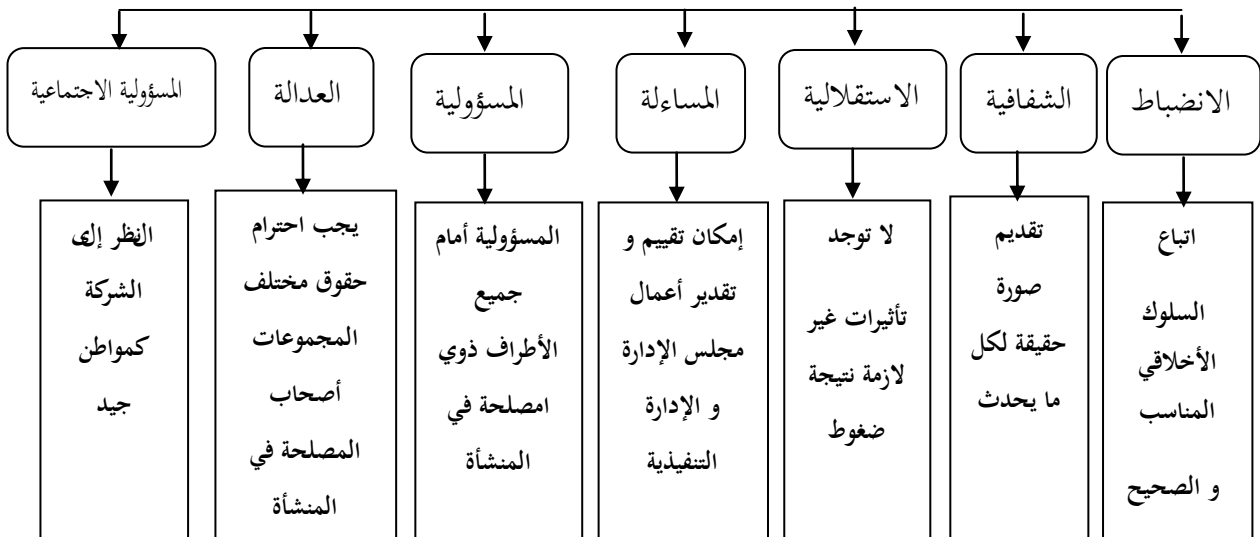
## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

### ثانيا: خصائص الحوكمة

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي لسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الاعمال و بالتالي هناك مجموعة من خصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم<sup>1</sup>

- الانضباط: اتباع السلوك الاخلاقي المناسب و الصحيح، و يعني اتباع السلوك الأخلاقي الملائم الذي يتماشى و المسؤولية المعطاة؛
- الشفافية: تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث؛
- الاستقلالية : لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛
- المساءلة: امكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية؛
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية امام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- المسؤولية الإجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد؛

### الشكل رقم 1-1: خصائص حوكمة الشركات<sup>2</sup>



<sup>1</sup> - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات ( شركات قطاع عام و خاص و مصارف) (المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص 02.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص ، 25.



المطلب الثاني: ركائز الحوكمة والآطراف المعنية بتطبيقها

الفرع الأول: ركائز الحوكمة

ترتكز الحوكمة على ثلاثة عناصر هي :

السلوك الأخلاقي : أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد و التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة و الشفافية في عرض المعلومات المالية.

الرقابة والمساءلة: تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة ، و الأطراف المباشرة للإشراف و الرقابة و الأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة.

إدارة المخاطر : أي وضع نظام أ دار المخاطر.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

لأجل الحكم على مدى كفاءة تطبيق قواعد حوكمة الشركات لابد من تضافر جهود مجموعة من الأطراف في معادلة الحكم على فشل أو نجاح تطبيق تلك القواعد، من أهم هذه الأطراف.

1 المساهمين **Shareholders** : و هم من لهم الحق في اختيار مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2 مجلس الإدارة **Board of Directors** : مجلس الإدارة له الحق في اختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3 الإدارة **Managment** : و هي المسؤولية عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر مسؤولة اتجاه الافصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، بالإضافة إلى أنها مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها.

<sup>1</sup> - بريش عبد القادر و هو محمد، البعد السلوكي الأخلاقي لحوكمة الشركات و دورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20 - 21 أكتوبر 2009، ص 04.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

4 أصحاب المصالح **Stockholders**: فهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الموردين و الدائنين و الموظفين و العمال، و هؤلاء الأطراف لديهم مصالح و يمكن أن تكون متعارضة و مختلفة في معظم الأحيان.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معايير حوكمة الشركات و محدداتها

#### الفرع الأول: معايير الحوكمة وفق منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية **O.C.E.D**.

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها عام 2004، و تتمثل في :

- 1 **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق و كفاءتها كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون و أن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية المختلفة.
- 2 **حفظ حقوق جميع المساهمين**: و تشمل نقل ملكية الأسهم و اختيار مجلس الإدارة و الحصول على عائد في الأرباح، و مراجعة القوائم المالية، و حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- 3 **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين**: و تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة و حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، و تصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، و كذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية و كذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- 4 **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة**: و تشمل احترام حقوقهم القانونية و التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، و كذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، و حصولهم على المعلومات المطلوبة.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة)، ط 2، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 17 - 18.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

5 - الإفصاح و الشفافية: و تتناول الإفصاح عن المعلومات المهمة و دور مراقب الحسابات، و الإفصاح عن ملكية النسبة العظمة من الأسهم، و الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، و يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين و أصحاب المصالح في الوقت المناسب و دون تأخير.

6 - مسؤوليات مجلس الإدارة: و تشمل هيكل مجلس الإدارة و وجباته القانونية، و كيفية اختيار أعضائه و مهامه الأساسية، و دوره في إشراف على الإدارة التنفيذية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: محددات حوكمة المؤسسات.

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على جودة مجموعتان من المحددات الداخلية و المحددات الخارجية.

#### 1 - المحددات الداخلية: و تشمل على القواعد و الأساليب التي تطبق داخل المؤسسات

و التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات و توزيع مناسب للسلطات و الواجبات بين الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، مثل مجلس الإدارة و الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح، و ذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الاطراف، ب ليؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

#### 2 - المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، و تشمل:

- القوانين التي تنظم و تضمن كفاءة الأسواق، مثل: ( قوانين سوق راس المال - قوانين الشركات - قوانين المنافسة و منع الاحتكار - قوانين الإفلاس).

- كفاءة القطاع المالي ( البنوك و الأسواق المالية) في توفير التمويل اللازم للمشاريع.

- درجة تنافسية أسواق السلع و عوامل الإنتاج.

- فعالية الهيئات و الأجهزة الرقابية في تنفيذ رقابة صارمة على الشركات.

<sup>1</sup> - ابراهيم سيد أحمد، "حوكمة الشركات و مسؤولية الشركات عبر الوطنية و غسل الأموال"، الطبعة الأولى، الدار اجامعية، الاسكندرية، 2010، ص 164 - 165.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

- بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل ( المدققين - المحاسبين - المحامين ) الشركات المدرجة في السوق المالي (...). هذا و تعتبر المحددات الخارجية مهمة جدا في تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، و هذا ما يقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة و العائد الخاص لها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف و أهمية حوكمة الشركات.

#### أولا: أهداف حوكمة الشركات.

تسعى المؤسسات إلى تطبيق حوكمة الشركات من أجل تحسين الأداء حيث تتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

- 1 ضمان مراجعة الأداء المالي و تخصيص أموال المؤسسة، و مدى الالتزام بالقوانين و الاشراف على مسؤولية المؤسسة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
- 2 ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها.<sup>2</sup>
- 3 تحسين و تطوير إدارة المؤسسة، و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة و ضمان اتخاذ قرارات الدمج و السيطرة بناء على أسس سليمة ما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- 4 تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني.
- 5 تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات و عمليات المؤسسة و إجراءات المحاسبة و التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري.
- 6 تحسين كفاءة و فعالية المؤسسات و ضمان استمرارها و نموها و تقييم أداء الإدارة و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة بقراراتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

<sup>2</sup> - عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات و المؤسسات-القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط و إدارة القوة العاملة، الحوكمة-، (مؤسسة شباب الجامعة، مصر: ، 2014)، ص 218 - 219.

<sup>3</sup> - عطا الله وارد خليل، الحوكمة المؤسسية ( : مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، مصر ، 2008)، ص 52.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

### ثانيا: أهمية حوكمة الشركات

- توفر حوكمة الشركات قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم و المستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم<sup>1</sup>؛
- الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة مثل: حملة الأسهم و المقرضين و العاملين و غيرهم؛
- تحسين إدارة المؤسسة و قيمة أسهمها و تحقيق العدالة و النزاهة في جميع تعاملات و عمليات المؤسسة؛
- قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق جميع الأطراف المستفيدين في المؤسسة مثل : حملة الأسهم، المقرضين و العاملين... الخ؛
- توفير الشفافية و الدقة و الوضوح في جميع القوائم المالية التي تصدرها المؤسسة من أجل زيادة ثقة المستثمرين و الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر عيسى فلاح المناصير، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية، 2013.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان ، 2013، ص

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة البنكية

#### المطلب الأول: ماهية الحوكمة البنكية.

#### الفرع الأول: مفهوم الحوكمة البنكية.

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها : الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا، و التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك و التشغيل و حماية مصالح حملة الأسهم و أصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين و النظم السائدة و بما يحقق حماية مصالح المودعين.

كما تعرف الحوكمة البنكية بأنها: "النظام الذي تم بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها و أهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين و المستثمرين المؤسسين)"<sup>1</sup>.

و يمكن تعريفها أيضا بأنها: "الطرق التي تدار بها أعمال البنوك، بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وشكل مخاطر البنك و إيجاد ترابط و تناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة و توقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن و سليم من جهة أخرى، و إدارة العمليات اليومية في إطار شكل مخاطر محدد ، و حماية مصالح المودعين و حملة الأسهم الآخرين في الوقت ذاته، و تحدد حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين الإدارة البنك و مجلس إدارته و مساهميه و الأطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة"<sup>2</sup>.

و تذهب بنوك أخرى إلى تعريف الحوكمة البنكية، بأنها الأنظمة و الإجراءات و السياسات التي يتم من

خلالها ضبط و توجيه البنوك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -- راييس مبروك وآخرون، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2006، ص 05.

<sup>2</sup> - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 418.

<sup>3</sup> - حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، لأردن، 2011، ص 33.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

### الفرع الثاني: أهمية الحوكمة البنكية.

البنوك لها موقع مهيم في تطوير الاقتصاد و النظم المالية و محرك مهم للنمو الاقتصادي؛ وعادة البنوك في البلدان النامية تمثل المستودع الرئيسي للادخار الاقتصادي، و في حين يستدعي اهتمام خاص للحوكمة البنكية، و هذا لعدة أسباب نذكر منها:

- هو أن البنوك أكثر عرضة للصدمات، نظرا للرفع المالي لهيكل الميزانية العمومية، و في الآونة الأخيرة تم تحرير و إلغاء قيود الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية في قطاع البنوك أكثر أهمية من القطاعات الأخرى؛
- الحوكمة عادة ما توفر شبكات أمان للبنوك و تخفضها لتعليمات مشددة نظرا لأهمية البنوك، و ارتباك الاستقرار المالي باستقرار القطاع المصرفي، هذه الممارسة من قبل الحكومات تقلل من حوافز الدائنين لمراقبة البنوك؛
- عدم تماثل المعلومات بشكل أكبر في البنوك بالمقارنة بالأعمال غير المالية، و يرجع ذلك بشكل كبير إلى الطبيعة الزمنية *inter temporal nature* "تنطوي على وعد بالدفع في المستقبل" للعقود المالية النمطية و زيادة التعقيد للمنتجات المالية، و هذا يتطلب معايير أعلى للحوكمة بما في ذلك الشفافية و الإفصاح؛
- البنوك يمكن أن تلعب دورا رقابي مهم في الحوكمة لعملائها من الشركات لضمان انتمائهم ضد الضيق المالي أو الإفلاس للشركات، هذا الدور لا يمكن أن يؤدي بشكل صحيح بدون حوكمة سليمة للبنوك، و ضمان مدراء البنوك لرقابة المخاطر و متابعة الأرباح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رابع خوني نسرين فكرون، دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسل الأموال، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 07/06 ماي 2012، ص 06.

### الفرع الثالث: الفاعلين الأساسيين في الحوكمة البنكية

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين و الداخليين).

أولاً: الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين: و يمكن تصنيفها كالاتي:

1. حملة الأسهم: و هم الذين يقدمون رأس المال المملوك، إلا أن سلطاتهم محدودة، و هم وحدهم الذين يمكنهم تعيين و فصل أعضاء مجلس الإدارة، و موافقتهم لازمة لأنواع معينة من العمليات يحدددهم القانون العام أو النظام الأساسي للبنك، يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهاته.
2. مجلس الإدارة: و هم السلطة الأعلى في البنك الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم<sup>1</sup>، و يتم اختيار رئيس مجلس الإدارة بالانتخاب من بين أعضاءه، و يتطلب تفعيل نظام الحوكمة في أي مؤسسة أي يحقق مجلس الإدارة توازنا عاليا و فعالا بين دفع العمل إلى النجاح و السيطرة عليه بحكمة، و من الأهمية بمكان تحقيق التوازن بين الأعضاء التنفيذيين في المجلس، كما يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بشخصيات قوية و أن يكونوا من ذوي الخبرة في مجالهم، بحيث لهم إسهامات بناءة للعمل داخل المجلس و خارجه بما يتمتعون به من خبرة و معرفة و نزاهة كمتطلبات أساسية لتحسين الأداء<sup>2</sup>.
3. الإدارة التنفيذية: لا بد أن يكون لديهم الكفاءة و النزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.
4. المراجعين الداخليين: تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها: "وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص و تقييم أنشطته المختلفة و يتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية، و إن الهدف من إنشاء لجان المراجعة الداخلية وفقا لما صدر عن مجمع المراجعين بالولايات المتحدة الأمريكية، معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في

<sup>1</sup> - معراج عبد القادر هواري و أحمد عبد الحفيظ مجدل، مقال أكاديمي بعنوان الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في ارساء قواعد الشفافية، الجزائر، متاح على الموقع الإلكتروني: <http://ipsdirectory.brinker.net/froum-post> آخر زيارة للموقع 2020/03/13 بتوقيت

20:05

<sup>2</sup> - البنك المركزي المصري و المعهد المصري المصرفي، مفاهيم مالية، العدد السادس، ص 02- 03 .



## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

الإجراء الفعلي لمسؤولياتهم، عن طريق تزويدهم بتحليلات و تقييم التوصيات و تعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة، و كذلك معاونة المراجع الخارجي في انجاز مهمته، لأن التعاون بين كل من المراجع الداخلي و الخارجي يؤدي إلى زيادة جودة عملية المراجعة و تقليل تكاليفها، كما تهدف المراجعة الداخلية إلى زيادة كفاءة العمليات المختلفة داخل البنك.

ثانيا : الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

1. **المراجع الخارجي** : يتم أداء المراجعة الخارجية من طرف محاسب معتمد و مستقل عن الوحدة الاقتصادية التي ترجع تأكيداتها أو بياناتها، و تشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي الأساسي في أداء عملية المراجعة، فهذه الوظيفة قامت على أساس وجود إشراف خارجي و يكون المراجع محايدا في إبداء رئييه في القوائم المالية ، و تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات مختلفة تطلق على المراجع الخارجي نذكر منها المراجع المستقل و المحاسب القانوني ، فان دور المراجعة الخارجية قد أصبح محوري وفعال في مجال الحوكمة المؤسسية، أنه يجد من تعارض المصالح بين الملاك و إدارة البنك كما أنه يجد من مشكلة عدم تماثل المعلومات، وعلى المراجع الخارجي إبلاغ إدارة المنشأة بنواحي الضعف والقصور في النظام الرقابة الداخلية<sup>1</sup>.
2. **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي** : يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانون متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقاب للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصيف، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي، وفي هذا الصدد وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض و إقراض الأطراف ذات الصلة و الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، و تكوين المخصصات، و تحصيل المدفوعات المستحقة، و الإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، و متطلبات السيولة و الاحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية و الميدانية.

<sup>1</sup> - معراج عبد القادر هواري و احمد عبد الحفيظ مجدل، مرجع سابق.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

3. دور العامة (الجمهور): تأخذ الحوكمة السليمة في اعتبارها حقوق أصحاب المصالح، سواء أكانوا من الفاعلين الداخليين، أو من الفاعلين الخارجيين والممثلين بصفة أساسية في المدعين، وعلى المتعاملين في السوق تحمل مسؤولياتهم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم، هذا لكي يتمكنوا من القيام بهذا الدور، فإنهم يحتاجون إلى الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وتقارير التحليل المالي. ويمكن للعامة (الجمهور) أن يقوموا بدور فعال في عملية إدارة المخاطر، خاصة إذا ما تم استخدام المفهوم الأشمل لهذا المصطلح ليضم وسائل الإعلام والمحللين الماليين، والدائنين الثانويين ومكاتب تقييم الجدارة الائتمانية وصناديق تأمين الودائع<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: الحوكمة البنكية: مبادئ، متطلبات تطويرها وإدارة المخاطر.**

**الفرع الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية**

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة البنكية يجب أن تمر عبر طريقتين، الأولى تقوده البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم و رقابة الجهاز البنكي، و الآخر هو البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى و الانهيار.

**أولاً: دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة**

للبنك المركزي دور أساسي في تعزيز و تشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية و ذلك للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- ﴿ إن تطبيق الحوكمة البنكية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛
- ﴿ إن البنوك تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كونها مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المدعين)؛
- ﴿ نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر و بسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة البنكية مسألة مهمة و ضرورية لها؛

<sup>1</sup> - البنك المركزي المصري ، مرجع سابق، ص 04.

<sup>2</sup> - معراج عبد القادر هواري و أحمد عبد الحفيظ المجدل، مرجع سابق.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

﴿ يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنك، تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك؛

﴿ يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيق ، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك؛

﴿ هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم ( شبه مستقلين) و هذا ما يعطي انطبعا خاطئ للحوكمة؛

ثانيا: تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee):<sup>1</sup>

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات و المالية، تركز على النقاط التالية:

﴿ قيم الشركة وموثيق الشر للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛

﴿ إستراتيجية الشركة معد جيدا، والتي بموجهها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛

﴿ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من أفراد للمجلس؛

﴿ وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة و مدققي الحسابات و الإدارة العليا؛

﴿ حوافز نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التحقيق الداخلي والخارجي و إدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعات تناسب السلطات مع المسؤوليات؛

﴿ مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين و الإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛

﴿ الحوافز المالية و الإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريق سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى؛

﴿ تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج؛

<sup>1</sup> - منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات ، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية ، مصر، 2000، ص

### الفرع الثاني: متطلبات تطوير الحوكمة البنكية

هناك عدة دراسات و وقائع أثبتت أن الحوكمة البنكية تسهم في تخفيض المخاطر و الأزمات البنكية، و من ثم رفع أداء و مردودية البنك.

أولاً: العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي : إن هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي نستعرضها فيما يلي<sup>1</sup>:

وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم و المبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية: يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فانه على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه و إدارة أنشطة البنك، كما يجب عليها أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تتعرض المؤسسة، وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد و الرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية، وعليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة؛  
وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة :

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات و المسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا. وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك؛  
ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم إلى تأثيرات سواء خارجية أو خارجية .

<sup>1</sup> - معراج عبد القادر هواري و أحمد عبد الحفيظ المجل، مرجع سابق.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

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

كـ يجب أن يتمتع عدد كافٍ من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة، وكبار المساهمين أو حتى الحوكمة، ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة،

في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:

**لجنة إدارة المخاطر:** والتي تتولى الإشراف على الأنشطة الإدارية العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة.

**لجنة المراجعة:** تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، و الموافقة على نطاق المراجعة و دوريتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، و أيضا التحقق من أن إدارة البنك تقوم باتخاذ اجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة، و الإخلال بتطبيق السياسات و القوانين و اللوائح من غيرها من المشاكل التي يحددها المراقبون، و لتعزيز استقلالية هذه اللجنة، ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية .

**لجنة المكافآت:** تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا و المسؤوليات الإدارية الأخرى، و ضمان أن تنفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك و أهدافه و إستراتيجيته و البيئة المحيطة.

**لجنة الترشيحات:** تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، و توجه عملية استبدال أعضاء المجلس.

ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا: تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك، و تتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسؤولي البنك، يجب أن تتضمن أفرادا مثل مديري الشؤون المالية و رؤساء الأقسام و مدير المراجعة.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون و الخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها:

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويًا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين للبنك، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، و الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من لإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك و أهدافه و إستراتيجيته و البيئة المحيطة: يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا و غيرهم من المسؤولين، و ضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك و أهدافه و إستراتيجيته و البيئة المحيطة، بما يحفز مديري الإدارة العليا و غيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير و ذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك.

مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة: لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة و الإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية و يحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح و المتعاملين في السوق و عامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن بكل و أهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة عمالتهم مع البنوك، حيث يصبحون قادرين على معرفة و فهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، و بالتالي سيتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة و التي تقوم بمخاطر كبيرة، دون أن تكون لها مخصصات كافية، و ربما ينصرفون عن تلك البنوك التي تتحمل قسطًا كافيًا من المخاطر حتى تبقى على قدراتها التنافسية، لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

**دور السلطات الرقابية:**

❖ يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية بأهمية الحوكمة و تأثيرها على أداء المؤسسة، و يجب أن

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

تقوم بالتأكد من أن مجلس الإدارة و الإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم و مسؤولياتهم كما ينبغي، كما يجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة.

❖ تقوم السلطات الرقابية بالمراجعة للتأكد من أن البنك دار بطريقة ملائمة، و توجيه انتباه الإدارة لأي مشكل قد تنكشف أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي عليها أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة و أن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب و ذلك في حالة تعرض البنك لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها، و يجب عليها أن تكون يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك.

❖ من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

### الفرع الثالث: إدارة المخاطر و دورها في تفعيل الحوكمة في البنوك

لا يمكن دراسة الحوكمة البنكية دون الإشارة لعملية إدارة المخاطر، و ذلك نتيجة التداخل و التكامل بين هاتين الآليتين، فالدارس لمفهوم إدارة المخاطر يعلم جيدا أنها هي الوسيلة الأكثر كفاءة لتوفير منطلق للحوكمة البنكية عن طريق طمأنة المساهمين و الأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه استثمارهم معروفة من جانب ممثليهم و مجلس الإدارة.<sup>1</sup>

**أولاً: مفاهيم أساسية لعملية إدارة المخاطر:** هناك من يعرف المخاطر على أنها "حوادث لا يمكن التأكد من حدوثها سلفا بمعنى أن هناك احتمالاً لوقوعها"<sup>2</sup>، و يمكن تعريف الخطر على حسب المفهوم العام وفقاً لنظرية الاحتمالات أنه عبارة عن فرصة حدوث عائد خلافا للعائد المتوقع، أي بمعنى احتمال اختلاف العائد الفعلي بصورة عكسية عما كان متوقعا، و تنشأ في مجال العمل البنكي كنتيجة طبيعية لتعامل البنوك مع الآخرين، كما يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها "نظام شامل يضم عملية تهيئة البيئة الملائمة لإدارتها، و دعم قياسها

<sup>1</sup> - عبد الرحمان حنوف، الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي فرع جيجل خلال فترة 2007 - 2012، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011 - 2012، ص 107.

<sup>2</sup> - إدوارد بورودزنيكيس ترجمة أحمد المغربي، إدارة المخاطر و الأزمات و الأمن، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 340.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

و تخفيف آثارها و رصدتها و خلق الترتيبات الكافية للرقابة الداخلية<sup>1</sup>.

و يمكن تقسيم أهم المخاطر التي تواجه البنك إلى:

**المخاطر الائتمانية:** و هي المخاطر الناتجة عن عدم قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة<sup>2</sup>.

**مخاطر السيولة:** إمكانية حدوث سحب مفاجئ و غير متوقع لأرصدة قروض لم تستخدم مما يحد من قدرة البنك على التمويل.

**مخاطر السوق:** هي الخسارة التي يمكن أن تنجم جراء تغيرات غير متوقعة في القيمة السوقية للأدوات المالية، و من أهم المخاطر السوقية التي تهم البنك هي مخاطر أسعار الفائدة و أسعار الصرف.

**مخاطر أسعار الفائدة:** هي المخاطر التي تنشأ عن تقلبات أسعار الفائدة بما قد يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم اتساق آجال إعادة تسعير كل من الالتزامات و الأصول.

**مخاطر أسعار الصرف:** تنشأ من جراء وجود مركز مفتوح بالعملات الأجنبية، سواء بالنسبة لكل عملة على حدة أو بالنسبة لإجمالي مراكز العملات<sup>3</sup>.

**مخاطر التشغيل:** لا تقتصر المخاطر التي يتعرض لها البنك على المخاطر الخارجية، بل من الممكن أن يتعرض البنك للمخاطر من داخل البنك، و عليه يمكن القول أن البنك معرض عمليات السطو أخطاء الصرافين و القيود الخاطئة<sup>4</sup>.

**مخاطر القانونية:** هي مخاطر تتعلق بالمكاتب أو رأس المال و تنشأ من الانتهاكات أو عدم الالتزام بالقوانين و الأنظمة و اللوائح و المعايير الأخلاقية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر تحلل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، الطبعة الأولى، البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 28.

<sup>2</sup> - نبيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، الطبعة الأولى، الناشر: اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 22.

<sup>3</sup> - سمير الخطيب، قياس و إدارة المخاطر بالبنوك منهج علمي و تطبيق عملي، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر 2005، ص 211.

<sup>4</sup> - عبد الرحمان حنوف، مرجع سابق، ص 109.

<sup>5</sup> - مؤسسة النقد العربي السعودي، قواعد الخدمات المصرفية الالكترونية، إدارة التقنية البنكية، المملكة العربية السعودية، أبريل 2010، ص 18.



## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

ثانيا: المسؤولون عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة البنكية

و يمكن تحديد إطار الشراكة في إدارة المخاطر استنادا إلى أركان الحوكمة البنكية بصورة مختصرة فيما يلي:

**المراقبون:** لا يستطيع المراقبون أن يمنعوا انهيار أو إفلاس بنك، و لكن دورهم الرئيسي هو تسهيل عمليات إدارة المخاطر، و تشجيع وجود بيئة جيدة لإدارة المخاطر في البنك من أهم عناصرها وجود إطار عام لإدارة المخاطر و هذا يلعب دورا هاما في التأثير على المسؤولين أو الشركاء الآخرين في إدارة المخاطر .

**المساهمون:** يقع على المساهمين عبء اختيار أعضاء مجلس الإدارة و هم المسؤولين عن عمليات الحوكمة و بالتالي فإن اختيارهم يجب أن يكون اختيارا سليما لضمان وجود إدارة مثلى في البنك .

**مجلس الإدارة:** تقع مسؤولية إدارة البنك على مجلس الإدارة، حيث إنه هو الذي يقوم بوضع الإستراتيجية و تعيين الموظفين و خصوصا الإدارة العليا و وضع سياسات التشغيل .

**الإدارة التنفيذية:** و هي الإدارة المسؤولة عن تطبيق السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، و يجب أن يكون لدى المدراء التنفيذيين الخبرة و القدرة على المنافسة و لديهم دراية كافية بإدارة المخاطر المصرفية التي يتعرض لها البنك.

**لجنة التدقيق:** تعتبر لجنة التدقيق و التدقيق الداخلي بمثابة امتداد لوظيفة أو مهمة سياسة مجلس الإدارة لإدارة المخاطر، و يجب أن تقوم اللجنة و التدقيق الداخلي من التأكد من التزام البنك بأنظمة رقابية داخلية و نظم المعلومات .

**المدققون الخارجيون:** و هم يلعبون دورا تقييما في عمليات المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر، و يجب أن يهتم المدققون الخارجيون ليس بتحليل التقليدي للميزانية و الأرباح و الخسائر و لكن يجب أن يكون تدقيقهم مركزا على المخاطر، و أن يكون هناك تنسيق بينهم و بين المراقبين (السلطة الرقابية).

**الجمهور العام أو المتعاملون مع البنك:** يقع على المتعاملين مع البنك و خصوصا المودعين عبئا أيضا في مجال إدارة المخاطر، و لأداء هذا الدور لابد أن يطالبوا إدارة البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية و التحليل

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

المالي حتى يمكنهم تقييم البنك بدقة<sup>1</sup>.

و ينظر إلى آليات الحوكمة الخارجية للشركات المصرفية على أنها آليات تكمل حوكمة الشركات الداخلية الجيدة لأنها تعرض الإدارة لمعاقبة القوى الخارجية للبنك و السلطات التنظيمية.

### المطلب الثالث : آليات الحوكمة الداخلية و الخارجية.

#### الفرع الأول: آليات الحوكمة الداخلية.

هناك العديد من آليات الحوكمة التي تدرج ضمن آليات الحوكمة الداخلية :

**أولاً: مجلس الإدارة Board Of Director** : لقد تركز النقاش في السنوات الأخيرة على نشاط أعضاء المجلس، كأحد أبرز آليات الحوكمة الداخلية، كما أن العلاقة بين مجالس غدارة الشركات و أداء الشركات لا تزال تشكل قضية أساسية في أدب حوكمة الشركات.

التوجيهات حول حوكمة الشركات للبنوك الصادرة عن لجنة بازل ( 1999 – 2006 ) ركزت بشكل خاص على مجلس الإدارة من خلال مناقشة عدد من المبادئ التي تلخص دور المجلس و تركيبه.

و تزداد أهمية مجلس الإدارة كآلية حوكمة شركات بخاصة في الاقتصاديات النامية حيث الحماية القانونية للمستثمرين تكون ضعيفة نسبياً، كما أن فاعلية مجلس الإدارة أمر حيوي لحوكمة الشركات الجيدة في البنوك حيث تباين المعلومات كبير.

و يقع على عاتق أعضاء مجلس إدارة البنك العديد من المسؤوليات المهمة، بما في ذلك التعيين و الإشراف لفريق الإدارة العليا، و وضع السياسات و الأهداف الرئيسية و مراقبة الالتزام بهذه السياسات، و المشاركة في القرارات المهمة داخل البنك، و قرارات المجلس يجب أن يكون لها تأثيرها الهام على أداء البنك.

### ثانياً: هيكل الملكية Ownership Structure

إن حملة الأسهم باعتبارهم المالكين للشركة هم مراقبين محتملين، يمكنهم ممارسة مختلف آليات حوكمة الشركات للتأثير على مدراء البنك، و هذه الآليات ليست قاصرة على الأعمال .

<sup>1</sup> - نبيل حشاد، مرجع سابق، ص : 24 - 25.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

و يتم تسليط الضوء على حملة الأسهم كمالكين للشركات في أدبيات حوكمة الشركات، و تزود السلطات التنظيمية المتعاملين في السوق بالأسعار التي تكشف التقييم السوقي لمخاطر و حالة البنك، علاوة على ذلك الأسهم عادة هي أول من يفقد القيمة في حالة فشل البنك، و هذا يجعل حملة الأسهم حساسين تجاهه مخاطر البنك، و لذا يعول عليهم كمراقبين لحالة البنك، و خلافا للمودعين، فإن حملة الأسهم لا يمكن أن يكونوا سبب مباشر في الهرولة نحو البنك، و بدلا من ذلك، فإن فعلهم تجاه الدخول في مخاطر مفرطة هو إتباع سياسة الخروج، الضغط على الإدارة لتصحيح سياساتها باعتبارهم المالكين.

و مع ذلك، فإن الأمر لا يخلو من صعوبات، حيث أن المساهمين وسيلة غير كافية لأغراض انضباط السوق، تصرفات حملة الأسهم تتأثر من ناحية المخاطرة العائد التي تميل إلى أن تكون منحرفة.

و هناك ثلاثة أنواع من المشاكل التي يواجهها حملة الأسهم عندما تسعى إلى ممارسة الرقابة على المدراء<sup>1</sup>؛

- صغار المساهمين غالبا ما يفتقرون إلى الخبرة الكافية لمراقبة و تقييم أعمال المدراء الذين لديهم حذر كبير على تدفق المعلومات، كما أن اقتران التكاليف الكبيرة بمراقبة المدراء تجعل من صغار المساهمين الذين يمتلكون حصص صغيرة في الشركة بالاعتماد على كبار المستثمرين للقيام بعملية الرقابة و هو ما يعرف بمشكلة الركوب المجاني.

- كبار المساهمين ربما يكون لديهم تعارض مصالح الأمر يمكن أن يضعف من حوافز تعظيم قيمة الشركة، على سبيل المثال كبار المساهمين قد يتمتعون بمنافع خاصة من السيطرة التي قد تؤثر بشكل غير ملائم على اتخاذ قراراتهم.

- كبار المساهمين قد يكونوا أنفسهم جزء من مشاكل الحوكمة التي تواجهها الشركة.

إن هياكل الملكية ذات أهمية كبرى في حوكمة الشركات لأنها تؤثر على حوافز المدراء، و بالتالي كفاءة الشركة، و يتحدد هيكل الملكية من خلال توزيع حقوق الملكية فيما يتعلق بالأصوات و رأس المال و أيضا من خلال هوية مالكي الأسهم.

<sup>1</sup> - عبد الله أحمد القرشي، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة و تأثيرها على الأداء المصرفي "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية"، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة دمار، الجمهورية اليمنية، 2010، ص 134 - 150.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

و يمكن لهيكل الملكية أن يؤثر بشكل ملحوظ على الأداء المالي للشركة من خلال، على سبيل المثال، التأثير على الحوافز، و إجراءات اتخاذ القرارات فضلا عن نظام رقابة الأداء<sup>1</sup>.

### ثالثا: مكافآت التنفيذيين Executive compensation

استحوذ موضوع تقييم أداء المدراء و مكافأتهم بأهمية متزايدة، و يمكن إرجاع هذا الاهتمام المتزايد بموضوع تقييم علاقة الأداء بالتعويضات للمدراء إلى المستويات المفرطة بشكل ملحوظ للمكافآت المدفوعة للمدراء التنفيذيين في الولايات المتحدة الأمريكية.

في حين أن العديد من البنوك تبدأ عملياتها من خلال المساهمين الرئيسيين الذين يخدمون في مواقع الإدارة، و قد يكون المدير معين من الخارج إذا كان المالكين ليس لديهم الخلفية أو الخبرة في إدارة العمليات اليومية للبنك أو لديهم أعمال أخرى تأخذ معظم وقتهم، تعيين المدراء لربما أيضا يكون الخيار الأفضل عندما يتقاعد المالكون الرئيسيون من مواقع الإدارة و لا يوجد من الداخليين و أفراد العائلة من لديه القدرة لإدارة البنك، إن المدراء المهنيين أو المعينين قد يقدموا وسيلة لحملة الأسهم لجلب الأشخاص ذوي الخبرة و التجربة و المنظور الخارجي لإدارة البنك بشكل جيد.

من منظور الحوكمة، حملة الأسهم قد يكون لديهم القدرة على توفير مصالح المدراء المعينين على نحو أوثق مع مصالحهم، بالإضافة إلى فاعلية الإشراف لمجلس الإدارة عن طريق ملكية الأسهم للمدراء المعينين، فمجلس الإدارة من خلال وظيفتهم الإشرافية يتحملون المسؤولية لمراقبة المدراء و تشجيعهم على العمل في البنوك على نحو يتلائم مع مصالح حملة الأسهم، كما أن حصة ملكية البنك أو خيارات الأسهم من شأنه أن يعطيهم عائد إضافي من تحسن أداء البنك، و بالتالي توفير مصالحهم بما يتوافق أكثر مع حملة الأسهم و مع الأهداف الموضوعية من قبل مجلس الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Zheka, Vitaliy, , Corporate Governance, Ownership Structure and Corporate Efficiency :The case of Ukraine (Ukraine, National University of « Kyiv- Mohyla Academy » ,PH.D. Thesis). 2003 pp1 – 67.

<sup>2</sup> - Spong, Kenneth and Sullivan Richard J, , Corporate governance and bank Performance, Benton E, Gup, 2007, Corporate Governance in Banking A Global Perspective, Edward Elgar Publishing Limited, p2007 :42.

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

من المعروف جيدا أن قياس الجهد الإداري الفردي ليس أمرا سهلا، عادة يفضل الباحثون استخدام مؤشرات مثل القيمة السوقية أو مقاييس الأداء المحاسبية، علاوة على ذلك، يهتم المساهمون بشكل رئيسي بالعوائد على استثماراتهم، و بالتالي يهتمون بمستوى أداء الشركة في المقام الأول، كذلك ما يهتم به المساهمون كثيرا ليس الجهد الإداري في حد ذاته، بل الجهد الذي يترجم إلى عوائد أعلى لحملة الأسهم، و في هذا الإطار كلما تحسن الأداء كلما حصل المدراء على مكافآت إضافية، إن غياب ارتباط الأداء الدفع يشير إلى أن مكافآت المدراء لا ترتبط بمصالح المساهمين.

و لكي يصبح مجلس الإدارة أكثر فاعلية في القيام بمهامه، يدعا إلى ربط مكافأة أعضاء المجلس بأدائهم، بحيث تكون مكافآتهم نسبة محددة من الأرباح التي يحصل عليها البنك، في حالة ما إذا تحققت هذه الأرباح، و لذلك فإن الأعضاء سيأخذون تعويض مقابل خدماتهم في حالة واحدة، هي مساهمتهم في الأرباح، و كلما زادت الأرباح زادت معها مكافآتهم، و هذا سيكون حافزا لهم نحو الأداء الأفضل.

إن مستوى و هيكل عقود التعويض و الحوافز يمكن أن يعتبر أداة مهمة لتحديد حوافز مدراء الشركات، و يأخذ هذا التعويض أشكالا متعددة و لعل من أهمها التعويض المستمر المتضمن للراتب الأساسي، العلاوة bonus، المكافآت السنوية المرتبطة بالأداء المحاسبي، و خيارات الأسهم stock options، و من بين هذه الأشكال، تعد حوافز التعويض المعتمدة على الأسهم عناصر مهمة لتوفيق مصالح المدراء التنفيذيين مع حملة الأسهم، و بالتالي تخفيض تكاليف المراقبة، لقد أصبح هناك تزايد كبير في استخدام خيارات الأسهم لتعويض CEO في الولايات المتحدة و في العديد من الدول الأخرى، كما أن هناك بعض الدراسات التي وجدت علاقة إيجابية بين التعويض على أساس الأسهم و أداء الشركات، و مع ذلك فإن خيارات الأسهم أو غيرها من عقود التحفيز يمكن أن تكون مجالا للتجاوز و عدم الكفاءة، بسبب عدم تماثل المعلومات في البنوك، كما أن مستوى أسعار الأسهم يمكن أن تتأثر بالتلاعب المتعمد في توقيت التدفق الجيد أو الأخبار السيئة حول الشركات قبل منحة الخيار.

إن الحاجة إلى هذا النوع من آليات حوكمة الشركات قد يعتمد على خطورة مشكلة الوكالة، و كفاءة الأشكال الأخرى من آليات حوكمة الشركات، على سبيل المثال الشركات الواقعة تحت السيطرة العائلية من غير المتوقع أن تقدم الكثير من التعويضات المعتمدة على الأسهم إلى المدراء التنفيذيين فيها، حيث السيطرة العائلية ستراقبهم عن كثب "إذا هم ليسوا من أعضاء العائلة" أو لديهم أهداف أخرى غير هدف تعظيم قيمة

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

المساهمين، و هكذا، فإن التعويض المعتمد على الأسهم من المحتمل أن يكون أكثر انتشارا بين الشركات و البنوك ذات الملكية المنتشرة مقارنة بغيرها من الشركات و البنوك التي يهيمن عليها كبار الملاك.

### الفرع الثاني: آليات الحوكمة الخارجية

#### أولا: السوق لرقابة الشركات Market for Corporate Control

☞ إذا فشلت آليات الحوكمة الداخلية للبنك، فإن السوق لرقابة الشركات كآلية تأديب تعمل كملاذ أخير، فالآليات الداخلية غير المناسبة تعكس نفسها في الأداء السيئ للبنك، و هذا يرسل إشارات إلى أن البنك يعتبر محتمل كهدف للاستيلاء.

☞ إن وجود سوق نشطة لمراقبة الشركات أمرا ضروريا للتخصيص الكفوء للموارد، حيث أنها تسمح بإزالة المدراء غير الأكفاء و استبدالهم بمدراء قادرين على تحقيق أهداف البنك و تحسين الأداء.

☞ إن خطر السيطرة على البنك عن طريق الاستيلاء العدائي يعيق حافز الإدارة على التصرف خلافا لمصالح البنك، إن إدارة البنك غير الكفوءة يمكن أن تتسبب في هبوط أسعار أسهم البنك، مما يزيد من احتمالات الاستيلاء على البنك الأمر الذي يمكن أن يترتب عليه استبدال الإدارة الحالية بإدارة أفضل. ☞ إن تركيز ملكية البنوك في معظم البلدان تحد من فعالية هذه الآلية، الحكومات إما أن تتصرف مالك لأجزاء كبيرة من الخدمات للصناعة المصرفية المحلية "مثل سويسرا، و حتى وقت قريب في فرنسا" أو تقيد قدرة الخارجين على شراء حصة كبيرة في بعض البنوك "على سبيل المثال، ألمانيا و إيطاليا"، و هذه الممارسات تستند إلى الاعتقاد الواسع لدى المنظمون بأهمية الاستقرار العام الذي له الأولوية على عدم الكفاءة الإدارية و إمكانية التأثير السلبي على عوائد الأسهم.

و كنتيجة لذلك فإن السيطرة العدائية على البنوك قليلة في العديد من البلدان الأمر الذي يضعف وظيفة السوق لرقابة الشركات في حالة عدم فاعلية إدارة البنك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله علي أحمد القرشي، مرجع سابق، ص 164 - 170.

### ثانيا: دور أصحاب المصالح The role of stakeholders

وفقا لـ Macey and O'Hara فإن الشركة عبارة عن مجموعة من الترتيبات التعاقدية بين مختلف المطالبين بالمنتجات و الأرباح الناتجة عن أعمال الشركة، و هكذا فإنه يمكن تحديد أصحاب المصالح بجميع الكيانات التي لها علاقة تعاقدية مع البنك.

و من الضروري التعرف على أصحاب المصالح الذين يجب أن تحمي مصالحهم لضمان الحوكمة السليمة للبنوك، إن أصحاب المصالح يمكن أن تشمل على المساهمين و المودعين و الدائنين و العاملين و المنظمين و المجتمع المحلي و المجهزين و العملاء، و لكل هؤلاء جميعا مصلحة في البنك.

إن أحد الأسباب الرئيسية للأزمات المصرفية هو عدم تماثل المعلومات بين أصحاب المصالح و إدارة البنك، الأمر الذي قد يدفع بإدارة البنك للدخول في أنشطة ذات مخاطر عالية، إن الحوكمة السليمة للبنوك تعمل على تشجيع كل مجموعات المراقبة المحتملة للحد من الدخول في أعمال من قبل البنك تنطوي على مخاطر مفرطة، كما أن التوسع لمسؤولية مجلس الإدارة و واجب الأمانة Fiduciary duties يشمل إلى جانب المساهمين الدائنين، و خصوصا مسؤولياتهم تجاه التقييم و السيطرة على مخاطر الملاءة المالية للبنك، يحمي الاقتصاد ككل من الإفراط في المخاطر و إدارة البنك الانتهازية، و كل ذلك في مصلحة جميع أصحاب المصالح.

### ثالثا: الآليات القانونية و التنظيمية Legal and Regulatory Mechanisms

إن الشكل الأساسي للبنوك هو شركات المساهمة ذات المسؤولية المحدودة، و تهدف هذه الأخيرة إلى تسهيل تعبئة رؤوس الأموال، و إمكانية تخليد الشركة، و تخضع البنوك عادة لقوانين خاصة بالإضافة إلى القانون الأساسي الذي يحكم و ينظم الشركات .

**الحماية القانونية Legal Protection:** تعد الحماية القانونية من أهم آليات الحوكمة الخارجية، و هي منظومة من القوانين التي تحكم نشاط الشركات، إن كلا من القوانين السارية و درجة إنفاذ تلك القوانين يتحدد في ضوءها درجة الحماية للمستثمرين، إن الاختلافات عبر البلدان في هيكل الملكية و أسواق رأس المال

## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

و التمويل و سياسات توزيع الأرباح كلها تتعلق بدرجة الحماية القانونية للمستثمرين من نزع الملكية من قبل المدراء و المساهمين المسيطرين<sup>1</sup>.

### الإشراف و الرقابة التنظيمية OVERSIGHT Supervision and regulatory

تخضع البنوك لدرجة كبيرة من الإشراف التنظيمي، حيث تواجه البنوك سيطرة مختلفة بالمقارنة بالشركات غير المالية نظرا لوجود التعليمات و الرقابة المشددة، يعمل المنظم كوكيل للمودعين لضمان سلامة و استقرار النظام المصرفي و الذي ليس دائما على توافق مع أهداف حملة الأسهم أو المدراء.

إن مصالح المودعين تتعارض مع مصالح مساهمي البنك، و إذا أدير البنك لمصلحة المساهمين دون الأخذ في الاعتبار مصالح المودعين، فإن هذا سيؤدي إلى المخاطرة بأموال المودعين، و لذلك فإن الحكومات سيكون لديها الحافز لحماية كلا من المودعين و دافعي الضرائب، من خلال الإشراف و الرقابة التنظيمية للحد من المخاطر المفرطة، و لحماية نظام التأمين على الودائع من سوء المخاطر الأخلاقية لإدارة البنك، و هكذا يصبح التنظيم و الإشراف المصرفي آلية مهمة في حوكمة الشركات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Hassa, M, Kabir et.al, 2004, Corporate Control And Governance In Banking Corporate Ownership & Control/ Vol,1, Issue 4, Summer, pp :94 – 107.

<sup>2</sup> - عبد الله علي أحمد القرشي، مرجع سابق، ص 174 – 176.



## الفصل الأول: الطرح النظري للحوكمة البنكية

### خلاصة:

لقد كانت الحوكمة و لازالت الترياق المضاد لأغلب المشاكل التي تعاني منها دول العالم و الحل الأمثل للأزمات الإقتصادية العالمية، باعتبارها تساهم في العديد من الجوانب الاقتصادية، فهي تعمل على توفير عناصر الإدارة السليمة للشركات و تفعيل تطبيق الأدوات الرقابية و الإشرافية فيها، بهدف توفير الشفافية في المعلومات و رفع كفاءة الممارسات و إضافة المصداقية و الثقة للمعاملات.

فللحوكمة مزايا تجعل منها أداة فعالة لإدارة و تنظيم أعمال الشركات و المراقبة على أعلى مستوى و هذا سبب كافي يدعوا الجزائر إلى ضرورة تبني مبادئ الحوكمة، كأداة لمعالجة ما تعاني منه أغلب المؤسسات الجزائرية من فساد مالي و إداري، فهي تعد أداة كفيلة بتوفير أكبر قدر من المعلومات ذات الجودة العالية، بحيث تعتمد على مجموعة من الأدوات من شأنها توفير هذه الخاصية.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### تمهيد

تعتبر البنوك التجارية إحدى منظمات الأعمال، إلا أنها تتميز عنها بتنوع وتعدد منتجاتها وخدماتها ويمتاز مجال نشاطها بالتغير والتجدد الدائم، سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى المحيط الخارجي لها. ويعتبر الأداء المالي المرآة العاكسة لأهداف البنوك وغاياتها، ولتطوير وتحسين عملها يجب على البنوك التجارية الحرص على اكتشاف الثغرات والفجوات لتصحيحها أو تجنب المخاطر، وذلك لضمان استمرار البنوك في تحقيق أهدافها وتأهيلها لمنافسة البنوك الإقليمية والدولية.

ومن أجل الإلمام بمختلف المفاهيم، كان لزاما علينا تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: المفهوم النظري للأداء المالي للبنوك التجارية
- المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### المبحث الأول : المفهوم النظري للأداء المالي للبنوك التجارية

نظرا لأهمية البنوك التجارية في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية، تتطلع كل الدول إلى تطوير وتقوية أداء جهازها المصرفي حتى يكون جذابا للاستثمارات، كما يعمل على حماية مصالح المساهمين والمستثمرين والمودعين

#### المطلب الأول: ماهية البنوك التجارية .

حتى تتمكن من الاطلاع على كافة الجوانب الخاصة بالإطار النظري للبنوك التجارية وجب علينا التطرق إلى النقاط التالية :

أ . مفهوم البنوك التجارية وخصائصها .

ب . وظائف البنوك التجارية .

ج . أهداف البنوك التجارية والاختلاف فيما بينها .

#### الفرع الأول : مفهوم البنوك التجارية وخصائصها .

تختلف التعاريف حول البنوك التجارية باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين لها، وعليه سنحاول التطرق إلى أهم التعاريف المعطاة لها:

#### أولا : مفهوم البنوك التجارية:

أصل كلمة بنك هو الكلمة الإيطالية (BANCO) وتعني مصطبة، وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور معنى الكلمة و أصبح يقصد بها المنضدة التي يتم فوقها تبادل العملات، وفي النهاية أصبحت تعني المكان الذي يتم فيه المتاجرة بالنقود .<sup>1</sup>

إن البنوك التجارية يطلق عليها أحيانا بنوك الودائع Deposit Banks ، هي تلك التي تتعامل بالائتمان المباشر وغير المباشر وأهم ما يميزها قبولها للودائع تحت الطلب Demand Deposits،

الحسابات الجارية Current Accounts ، وينتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود Money

Creation<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991 ، ص:24.

<sup>2</sup>- خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية والطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998 ، ص:35.

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

ويمكننا في هذا الإطار استعراض مجموعة من هذه التعاريف :

- . يمكن تعريفه على أنه: " مكان التقاء عرض الأموال على شكل ودائع لدى المصارف وتأخذ شكل أقساط تأمين في شركات التأمين، وشكل المدخرات في صناديق التوفير البريدية " <sup>1</sup>
- . تعرف البنوك التجارية بأنها: " تلك المنشآت المالية والتي تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع تدفع عند الطلب ولآجال محددة، وتزاو عمليات التمويل الداخلي والخارجي كما تباشر عمليات تنمية الادخار و الاستثمار المالي في الداخل والخارج، والمساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي. " <sup>2</sup>
- . ويعرفها آخرون بأنها مؤسسات مالية وسيطة، تقوم بتجميع مدخرات الأفراد والوحدات الاقتصادية التي تحقق فائض وتستخدمها في إقراض الأفراد والمشروعات ذات العجز. " <sup>3</sup>
- يعرف قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك التجارية على أنها " أشخاص معنوية، مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة من 110 إلى 113 ، وهي : جمع الودائع من الجمهور، منح القروض، وتوفير الدفع اللازم. " <sup>4</sup>

### ثانيا : خصائص البنوك التجارية

يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. تحتل البنوك التجارية الدرجة الثانية بعد البنك المركزي في الجهاز المصرفي للدول، حيث يقوم هذا الأخير بالتحكم في نشاط البنوك والرقابة عليها من جانب واحد بما يملك من تقنيات وأدوات ووسائل، و بما يتلاءم واقتصاد البلد.

<sup>1</sup> . أنس البكري ووليد صافي، النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص:110.

<sup>2</sup> . فلاح حسن الحسين ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000 ، ص: 33.

<sup>3</sup> . حسين محمد سمحان وإسماعيل يونس يامن، اقتصاديات النقود والمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ، ص: 105.

<sup>4</sup> . الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 3، 2005، ص.202.

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

2. تكمن أهمية البنوك التجارية في الدور الهام الذي تلعبه في التأثير على العرض الكلي للنقود، فهي لا تقبل ودائع الأفراد فقط ولكن تقوم بخلقها أيضا.
3. يمارس البنك المركزي الرقابة على البنوك من خلال جهاز مكلف بذلك، ويمكن أن يفرض عليها أحكاما واجبة التنفيذ تحت طائلة العقوبات المدنية والجنائية، كما يسهر على التأكد من مدى تطبيق كل بنك للقوانين والتعليمات التي تصدرها السلطات النقدية، وبالمقابل لا يمكن للبنوك التجارية أن تمارس أية رقابة أو تأثير على البنك المركزي.
4. وجود بنك مركزي واحد لكل دولة، بينما البنوك التجارية تتعدد وتتنوع بقدر اتساع السوق النقدي والنشاط الاقتصادي.
5. تهدف البنوك التجارية إلى تحقيق أكبر قدر من الربح بأقل نفقة ممكنة، وبذلك فهي تختلف عن البنك المركزي الذي يعمل على الإشراف والرقابة والتوجيه وإصدار النقود القانونية وتنفيذ السياسة النقدية.
6. البنوك التجارية هي مؤسسات مالية تتعامل بالأموال أخذا وعطاءا ، أي تأخذ الأموال من عند الجمهور في شكل ودائع وتقوم بمنحها في شكل قروض .
7. هي مؤسسات وسيطة تقوم بالوساطة بين أصحاب الفائض المالي و أصحاب العجز المالي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني :وظائف البنوك التجارية

تقوم البنوك التجارية بتقديم نوعين من الوظائف منها التقليدية وأخرى حديثة وهي كالآتي:

#### أولا: الوظائف التقليدية للبنوك التجارية:

تمثل الوظائف التقليدية التي تقدمها البنوك التجارية فيما يلي:

- **قبول الودائع**: تعتبر الودائع أهم مصادر التمويل للبنوك التجارية وهي تحرص دائما على تنميتها، كما تشجع هذه البنوك الأفراد على الإيداع لديها، وإن كان ليست كل الودائع يحصل أصحابها على فوائد.
- **خلق النقود**: تعتبر وظيفة خلق النقود من أهم الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية لما لها من تأثير على الاقتصاد القومي، فالبنك التجاري بإمكانه منح قروض تفوق بكثير قيمة الأموال المودعة لديه، مما يتسبب

<sup>1</sup> . حسين محمد سمحان وإسماعيل يونس يامن، مرجع سابق ، ص :106.

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

ذلك في زيادة كمية النقود في حدود متزايدة، وتحدث عملية خلق نقود الودائع عندما يقوم البنك بإقراض جزء من موارده المالية المتاحة، ثم يقوم المقترض أو المستفيد بإيداع القرض في إحدى المصارف التي يتلون منها الجهاز المصرفي ويطلق على هذه الودائع بالودائع المشتقة تمييزا لها عن الودائع الأصلية، والتي تتمثل في قيام أحد العملاء بإيداع نقود أو شيكات حصل عليها من وحدات خارج الجهاز المصرفي.

. **منح القروض** : يعمل البنك على توظيف موارده في شكل استثمارات متنوعة بمراعاة مبدئي السيولة والربحية تنقسم القروض الممنوحة إلى نوعين، الأولى قروض بضمانات مختلفة، وهذه الضمانات يمكن أن تتمثل في المحاصيل الزراعية، المنقولات، الأوراق المالية، عقارات وغيرها، والثانية قروض بدون ضمانات، حيث يكون الضمان شخصيا ويستند على السمعة الائتمانية للأشخاص.<sup>1</sup>

### ثانيا : الوظائف الحديثة للبنوك التجارية:

إن هذه الوظائف تكتسي طابعا من التجديد و الاستحداث نظرا لاقترانها بمجالات جديدة ومتعددة، سوف نتعرض إلى أهم الوظائف الحديثة نذكر منها :

**1. وظيفة تسيير وسائل الدفع** : تضاغت أهمية هذه الوظيفة لعدة أسباب، منها التطور التقني والمعلوماتي وظهور عمليات مصرفية جديدة، فتضاغت مداخيل البنوك كثيرا جراء العملات التي تأخذها على كل عملية تقوم بها، وتم استخراج وظائف ثانوية من الوظيفة الأساسية أهمها:

- تسيير عمليات الصرف.
- تحصيل الشيكات : عن طريق المقاصة، حيث يعتبر الشيك وسيلة لتحريك نقود الودائع أي الحساب الجاري لدى البنوك التجارية سواء بالزيادة أو النقصان.
- تسيير الودائع عند الطلب والتي يمكن سحبها في أي وقت بواسطة الشيكات أو بطاقات الائتمان أو أي وسيلة أخرى.
- تخزين القيم ( ذهب، سندات ..... )

<sup>1</sup> - إسماعيل أحمد الشناوي وعبد النعيم مبارك، اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص: 218.

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

2: وظيفة الوساطة: يمكن حصر هذه الوظيفة فيما يلي:

. تحويل أحجام رؤوس الأموال :انطلاقا من موارد بسيطة للمدخرين يتم تمويل مشاريع ضخمة وبقرض هامة.

. تحويل الوضعية المالية للبنك :تحويلها من حالة اللسيولة إلى حالة السيولة، فالإقراض يحول البنوك إلى وضع أقل سيولة، مسيرو البنوك يعتمدون على ودائع المدخرين الصغار ( تحت الطلب ) للرجوع إلى وضعية السيولة التامة.

. التقليل من الخطر وتعظيم المردودية :يعد منح القروض في حد ذاته خطرا يهدد البنك. واتساع عملية تجميع الموارد من فئات مختلفة من المجتمع، واستثمارها على نطاق واسع(مشروعات ومؤسسات) ، قد يضاعف من فعالية الاختيار والمراقبة على منح القروض، وتحليل الأخطار ، فيقلل من خطر الإقراض ويعظم المردودية.

3 : وظيفة التأمين: أصبحت وظيفة تأمين الزبائن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها البنوك، إذ بواسطتها تضمن البنوك المزيد من الموارد وكذلك المزيد من الزبائن، ويذكر أنه حتى في حالة تحقيق حالات عدم التسديد فإن البنك يستمر في طمأنة زبائنهم وتأمينهم، ووظيفة التأمين التي يقوم بها البنك قد تصاحب وظيفة منح القروض إذ يشترط البنك على زبونه من أجل حصوله على القرض القيام بالتأمين على مشروعه.

4: وظيفة استشارية: لقد عظم شأن المهمة الاستشارية في العصر الحديث، مع تعدد العمليات المصرفية وتعقدها ونظرا للتجربة المكتسبة من طرف إطارات البنوك وكفاءات موظفيها، من جراء تمويل المشروعات الاقتصادية والقيام بالدراسات اللازمة لذلك والقيام بالعمليات المصرفية يوميا، برز دور البنك كمستشار يقصده الأعوان الاقتصاديون من أجل طلب الاستعانة في شتى الميادين الاقتصادية.

5 : مهمة سياسية: تستمد الأنظمة السياسية قوتها من الاقتصاد، وذلك من خلال السياسة المالية والنقدية المطبقة في مختلف البلدان، وكون البنوك من أهم محركات النظام الاقتصادي في أي بلد، فهذا يجعل من النظام البنكي بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة لها دور في تطبيق سياسة الدول.



## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### الفرع الثالث : أهداف البنوك التجارية والتعارض فيما بينها

يعتبر البنك التجاري وسيطا بين أولئك الذين يمتلكون الأموال وأولئك الذين يحتاجون إليها، وعلى الرغم من انه ليس الوسيط الوحيد في هذا المضمار إلا أنه يتسم بصفات و يسعى إلى تحقيق أهداف تميزه عن غيره من الوسطاء .

#### أولا : أهداف البنوك التجارية :

تسعى البنوك التجارية إلى ما يلي :

1: **الربحية** : يسعى البنك التجاري كأبي منشأة أخرى إلى تعظيم أرباحه ولكي يحقق ذلك عليه أن يوظف الأموال التي حصل عليها من المصادر المختلفة وأن يخفض نفقاته وتكاليفه باعتبار أن الأرباح هي الفرق بين الإيرادات الإجمالية والنفقات الكلية<sup>1</sup>.

وتسعى إدارة البنك لزيادة الإيرادات وتجنب الانخفاض فيها بهدف تحقيق عائد ملائم لملاكه، لكن رغم تلبية البنك لالتزاماته بدفع فوائد على الودائع سواء حقق أرباحا أم لا، إلا أن الاعتماد على أموال الودائع بدلا من أموال الملاك لتمويل عملياته يحقق هامش فائدة يتمثل في الفرق بين الفوائد المدفوعة على الودائع والأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع، وهذا يحقق للبنك هدفه المطلوب.

2 **السيولة** : يقصد بها في البنوك التجارية " قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المتمثلة في القدرة على مجابهة طلبات سحب المودعين ومقابلة طلبات الائتمان "<sup>2</sup>

وتعد هذه الخاصية من أهم ميزات البنوك ، فالبنك الذي لا يستطيع تسديد التزاماته اتجاه المودعين أو تأجيل سداد ما عليه، سيفقد ثقة المودعين لديه ، ويدفعهم إلى سحب أموالهم منه مما قد يعرضه لخطر الإفلاس ، كما نجد أن السيولة العامة في البنوك التجارية تتأثر بدرجة ثبات الودائع فيها وتركيباتها وسهولة عمليات الإقراض والاستثمارات الأخرى، إضافة عن تأثيرات السياسة النقدية والوعي المصرفي والادخاري ويعتمد تحقيق أقصى قدر من السيولة في البنوك التجارية على عدة عوامل من أهمها ما يلي :

<sup>1</sup>- عبد المعطي رضا أرشيد ومحمود أحمد جودة، إدارة الائتمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999 ، ص :199.

<sup>2</sup>. نفس المرجع ، ص 200.

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

▪ مدى استقرار الودائع و التعرف على تركيبيتها : تعني أن تتعرف إدارة المصرف على أصناف الودائع الموجودة لديها، من حيث توزيعها(الجغرافي بين مختلف فروع المصارف)، حركتها(التعرف على نمط الإيداع و السحب خلال فترات زمنية محددة) مثلا أن ودايع التوفير تتمتع بثبات نسبي نظرا لعددتها الكبير وطبيعتها المتصفة بالتزايد عاما بعد عام، مما يطمئن المصرفي من ناحيتها، وكذلك الحال بالنسبة للودائع بإخطار مسبق والودائع لأجل.<sup>1</sup>

ويمكن القول، بأنه كلما كانت نسبة الودائع لأجل على إجمالي الودائع كبيرة، كلما شعرت إدارة البنك التجاري بالارتياح بدرجة أكبر دليلا على توفر السيولة.

▪ قصر مدة التسهيلات الائتمانية : كلما قصرت مدة التسهيلات التي يمنحها البنك التجاري ، كلما زادت السيولة لأنها تعني أن الأموال الممنوحة ستعود بسرعة، كما أن القروض طويلة الأجل لا توحى لإدارة البنك بالاطمئنان لأن الظروف الاقتصادية قد تتغير على المدى لطويل، إذ لا بد على كل بنك أن يحتفظ بنسبة سيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها في أي لحظة، فالبنوك التجارية لا تستطيع كبقية منظمات الأعمال الأخرى تأجيل سداد ما عليها من مستحقات لفترة زمنية حتى ولو كانت قصيرة.<sup>2</sup>

**3 : الأمان:** السمة الثالثة التي تميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية هي الأمان أو سلامة المصرف والمتحققة عن رأس المال الذي يملكه البنك التجاري، فرأس المال يلعب دورا مهما في تحقيق الأمان للمودعين ودعم ثقتهم، فكلما زادت ثقة المودعين كلما تمكن المصرف من جذب المزيد من الودائع، ويتسم رأس مال البنك التجاري بالصغر مما يضعف حافة الأمان بالنسبة للمودعين ومعنى ذلك أي خسارة تزيد عن قيمة رأس المال البنك التجاري معناها التهام جزء من أموال المودعين، وبالتالي فعلى البنك أن تنحصر استثماراته التي تنطوي على درجة قليلة من المخاطر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> .. عياش زبير ،فعالية رقابة بنك الجزائر على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة ام البواقي ، معهد العلوم الاقتصادية، 2007، ص 12.

<sup>2</sup> طارق طه، إدارة البنوك و تكنولوجيا المعلومات ،مصر، دار الجامعة الجديدة،2008، ص. 153 .

<sup>3</sup> . منير إبراهيم هندي، مرجع سابق ، ص:12.

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### ثانيا : أهمية تحديد أهداف البنوك التجارية

إنّ الغاية من تحديد أهداف البنك التجاري، تعود بالأساس إلى تأثيرها على تشكيل السياسات الرئيسية التي تحكم الأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك والتي تتمثل في:

- جذب الودائع؛
- تقديم القروض
- الاستثمار في الأوراق المالية.

إذ أن السياسات الرئيسية لتقديم القروض قد تشكلت على ضوء الأهداف التي سبق ذكرها وهي: الربحية، السيولة والأمان.

فالسياسة التقليدية ( التجارية ) التي تقتصر على تقديم قروض قصيرة الأجل تعد في الحقيقة نتيجة للتمسك بهدف السيولة ، على أساس أن الجانب الأكبر من الودائع هو وديع تحت الطلب . لذا يجب أن تستثمر في قروض قصيرة الأجل، أما تشجيع القروض الموجهة نحو شراء أو إنتاج سلع حقيقية بدلا من إقراض المستهلكين فهو نتيجة لهدف الأمان، إذ أنّ الأموال المقترضة يجب توجيهها إلى إنتاج سلع حقيقية يمكن بيعها إذا ما فشل العميل في الوفاء بالتزاماته.

أما بالنسبة للاتجاه الحديث الذي يقضي بتقديم قروض طويلة الأجل إلى جانب قروض قصيرة الأجل فهو لا يهمل هدف الأمان إذ أنه يشترط أن يكون القرض موجهة إلى أنشطة من المتوقع أن يحقق عائدا كافيا لتسديد خدمة القرض، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الاتجاه يستجيب لهدف الربحية إذ أن إصرار البنك التجاري على تقديم قروض قصيرة الأجل فقط يؤدي إلى إبقاء جزء من موارده في صورة نقدية لا عائد لها، في الوقت الذي توجد فيه فرص استثمارية مربحة في السوق لا يستغلها.

### ثالثا : التعارض بين أهداف البنوك التجارية

يعتبر التوفيق بين أهداف البنك التجاري: الربحية، السيولة، الأمان مهمة صعبة لإدارة البنك فمثلا يمكن للبنك أن يعظم ربحيته بالتركيز على استثمار موارده في إعطاء قروض تدر عائدا مرتفعا، غير أن هذه الاستثمارات عادة ما تكون ذات مخاطر كبيرة، وقد ينجر عنها خسائر ضخمة لا يستطيع البنك تحملها ومنه المساس بمبدأ الأمان .

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

ويمكن أيضا أن يحاول البنك تحقيق أقصى درجة من السيولة، و هذا بالاحتفاظ بالجانب الأكبر من موارده المالية في صورة نقدية. غير أن هذا يؤثر سلبا على الربحية لأن النقدية لا تدر عوائد . ويرى بعض المفكرين الاقتصاديين، أن هذا التعارض بين الأهداف الثلاثة يرجع إلى التعارض بين أهداف طرفين أساسيين من الأطراف المعنية بشؤون البنك وهما :الملاك والمودعون. فالملاك يأملون في تحقيق أقصى عائد وهو ما قد يؤثر سلبا على مستوى السيولة ودرجة الآمان، أما المودعون فيأملون في أن يحتفظ البنك بقدر كبير من الأموال السائلة وأن يوجه موارده الحالية إلى استثمارات تنطوي على حد أدنى من المخاطر ، وهو ما يترك أثرا عكسيا على الربحية .

يمكن تقسيم المشاكل التي تواجه البنك عند محاولة التوفيق بين السمات الثلاثة السابقة الذكر إلى ثلاث مجموعات من المشاكل:

1. مشاكل تتعلق بتقدير النقد اللازم للاحتفاظ به كاحتياطي إضافي ( خاص ) لمقابلة التزامات البنك نحو عملائه؛
2. مشاكل تتعلق بالتعرف على درجة سيولة استخدامات البنك، منها ما يتعلق ببعض القروض خاصة في ظروف الضيق الاقتصادي حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان العميل سيسدد ما عليه أم لا، وكذلك عندما تكون الضمانات المرافقة لطلب القرض متخصصة ويندر الطلب عليها في السوق في حالة ما إذا أراد البنك تصفيتها؛
3. مشاكل تحديد أفضل هيكل بين مصادر الأموال واستخداماتها وذلك لأن درجة سيولة الاستخدامات تتوقف على الحالة الاقتصادية السائدة، كما يصعب تقدير الالتزامات بدقة من واقع عناصر المركز المالي وحده.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : ماهية الأداء المالي للبنوك التجارية

تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق أهدافها المتعددة في وجود عدة قيود ، من أهمها تلك المتعلقة باستعمال مواردها المالية، وعليه تعمل البنوك جاهدة لمواجهةها من خلال اتخاذ القرارات الصائبة التي تمكنها البنوك من تغطية تكاليفها المختلفة، وتحقيق عوائد تتوافق مع تطلعاتها.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص:17.

### الفرع الأول : مفهوم الأداء المالي Financial Performance Concept

قبل الحديث عن مفهوم الأداء المالي يجب التطرق بصورة واضحة إلى مفهوم الأداء، فبالرغم من تعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين حوله، سنحاول ذكر أهم التعاريف المعطاة له .  
يعتبر مصطلح الأداء من المصطلحات المتعددة المعاني، فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية PERFORMER والتي تعني المنح والإعطاء، وبعدها قامت اللغة الانجليزية من اشتقاق مصطلح PERFORMANCE ، والذي يعني إنجاز أو تأدية أو إتمام شيء ما عمل، نشاط، أو مهمة .  
ويرجع الاختلاف في تعريف الأداء إلى تعدد المعايير والمقاييس التي تم على أساسها دراسة لأداء وقياسه وكذا اختلاف اتجاهات الباحثين وأهدافهم.

حيث عرف **Bernard Colasse** الأداء على انه : " تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت طبيعة أو تشكيلة هذه الأهداف " .

- ومن وجهة نظر (**P.Druker**) فان الأداء هو : " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال " .

- يرى كل من (**Miller et Nromily**) ان الأداء هو: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " .

ويرى بعض الباحثين مايلي: " الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بمهما هذا المركز الأهداف التي قبلها .

الفعالية :تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف .

الإنتاجية :تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك " .

ورغم هذا الاختلاف إلا أنهم يتفقون على أن الأداء يعد مفهوما جوهريا، سواء في المجال البحثي التجريبي والنظري أم في المجال الإداري، فالأداء هو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007 ، ص: 477 .

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

ولا يختلف مفهوم الأداء على الأداء المالي، فيعتبر الأداء المالي نوع من أنواع الأداء الذي تسعى البنوك للوصول إليه وتحقيقه حيث يعرف على أنه:<sup>1</sup>

- هو مدى قدرة البنك على الاستغلال الأمثل لموارده ومصادره في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة؛
  - مدى مساهمة الأنشطة في خلق قيمة أو فعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل تكاليف مالية؛
  - الأداء المالي هو الكفاءة والفعالية معا للنشاط المالي المتعلق بالمجموعة، أي القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرف البنك؛
- وأيضاً يمكن أن يعرف الأداء المالي من خلال العوامل التالية:<sup>2</sup>
- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
  - أثر السياسات المالية المنشأة من طرف المسير على مردودية الأموال الخاصة؛
  - مدى مساهمة معدل نمو البنك في إنجاح السياسة المالية من خلال تحقيق فوائض مالية.
- وبذلك يمكن القول أن الأداء المالي يعكس مدى نجاح البنك في نشاطه، وعن الأطراف الفاعلة في البنك، لذلك فهو يعالج انطلاقاً من الوسائل والعمليات والمهارات التي يقتضيها بلوغ الأهداف.

### الفرع الثاني :العوامل المؤثرة في الأداء المالي للبنوك التجارية

يواجه البنك عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقله في أداء وظائفه، حيث يتأثر أداءه المالي بعوامل داخلية (العوامل التنظيمية)، وعوامل خارجية (العوامل البيئية)، وفيما يلي أهم هذه العوامل.

**أولاً .العوامل الداخلية:** وهي تلك العوامل التي تؤثر على أداء البنك ويمكنه التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم العائد وتقليل التكاليف، ومن أهمها: الرقابة على التكاليف، الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة، الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

<sup>1</sup> . حواش محمد، أثر السياسات الاقتصادية على تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: بنوك وأسواق مالية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016 . ص 18.

<sup>2</sup> . السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000 ، ص 2

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

ثانيا. **العوامل الخارجية**: وهي تلك العوامل التي لا يمكن للبنك السيطرة عليها ، ولكن يمكنه توقع النتائج المستقبلية لها ومحاوله إعطاء خطط للتقليل من تأثيرها وتشمل هذه العوامل: مخاطر الأزمات المالية، التغييرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات، القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق، السياسات المالية والنقدية والاقتصادية ككل للدولة.

### الفرع الثالث: أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقعة عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم

### المطلب الثالث: انعكاس الحوكمة على تحسين أداء البنوك

أصبح تحسين الأداء في البنوك التجارية أمرا ضروريا وملحا في ظل تسارع التغييرات البيئية واشتداد المنافسة، وهذا من خلال الاهتمام بالحوكمة التي تعتبر من الأمور التي ساهمت في تحسين هذا الأداء من خلال نظامها وآلياتها ومبادئها.

### الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء البنوك

- إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.
- كما يقصد به مجموعة الأدوات والطرق المستعملة عادة من أجل تحسين الأداء الجزئي المتعلق بالوظائف أو الأداء الكلي المتعلق بالمؤسسة .

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### الفرع الثاني :زيادة كفاءة البنك في تعبئة وتوجيه الائتمان

يساهم تطبيق الحوكمة في البنوك فيما يلي :

• **زيادة قدرة البنك في استقطاب الودائع** : حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها لمبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يركز عليها المستثمرون والمتعاملون في اتخاذ قرارات التوظيف والاستثمار ،ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال مقارنة مع البنوك التي لا تطبقها ، كما تزداد قدرتها على التنافس في المدى الطويل.

• **زيادة قدرة البنك على تخصيص الموارد المجمعة وفق أفضل صيغ ممكنة** : حيث يمكن تطبيق الحوكمة في البنوك من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر وتحسن فعالية توزيع الموارد، كما تلعب الحوكمة دورا مهما في البنوك المملوكة للدولة، وذلك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ القرار الاقتصادي بمنح القروض على اعتبارات سياسية، وإنما بالاعتماد على مبادئ الحوكمة، الشفافية، المساءلة والإفصاح.



## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

إن التفوق في عمليات تقييم الأداء المالي يضمن للبنوك مركزا تنافسيا متفوقا، ويتيح له المجال لتعزيز هذا المركز وتطويره إلى ابعد الحدود، إذ أن التفوق في تقييم الأداء المالي يؤدي إلى التفوق في المركز المالي. وهذا ما سنحاول عرضه من خلال هذا المبحث .

### المطلب الأول :تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، أهميته ومراحله

يعتبر تقييم الأداء المالي أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية، لما يوفره من بيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق البنوك لأهدافها، و معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص.

### الفرع الأول :مفهوم تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

حاز موضوع تقييم الأداء المالي على اهتمام واسع في مجالات الدراسة العلمية الاقتصادية منها والإدارية والمالية والمحاسبية والمصرفية كذلك، ووردت عدة مفاهيم لعملية تقييم الأداء المالي منها:<sup>1</sup>

✓ تقييم الأداء المالي هو عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.

✓ قياس النتائج المحققة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للبنك وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالبنك.

بمفهوم آخر يعد تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية مقياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة استنادا على معايير محددة سلفا، تقدم إجراءات ووسائل طرق القياس للتعريف الوحيد لتحديد ما يمكن قياسه .

### الفرع الثاني :أهمية تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

تحتل عملية تقييم الأداء للبنوك بأهمية كبيرة، في جوانب ومستويات مختلفة يمكن إبرازها في الآتي:

✓ يبين تقييم الأداء المالي للبنوك قدرة البنك على تنفيذ الأهداف المخططة، من خلال مقارنة النتائج

<sup>1</sup> - حاكم محسن محمد، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها على الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2013 ، ص 35

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

المتحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل؛

- ✓ يساعد تقييم الأداء المالي في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته من خلال متابعة نتائج الأداء الفعلي زمنياً من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمقارنة مع البنوك المماثلة ؛
- ✓ يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزه الاستراتيجي؛
- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك؛
- ✓ يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات عن أداء البنك وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني واليات تعزيزها؛
- ✓ يوضح تقييم الأداء المالي كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للبنك؛
- ✓ يقدم تقييم الأداء إيضاحاً للعاملين حول كيفية أداء مهامهم الوظيفية ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح المستهدف الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

### الفرع الثالث :مراحل تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية:

يمكن عرض عملية تقييم الأداء المالي للبنوك في خمسة مراحل متتالية وهي كالآتي:

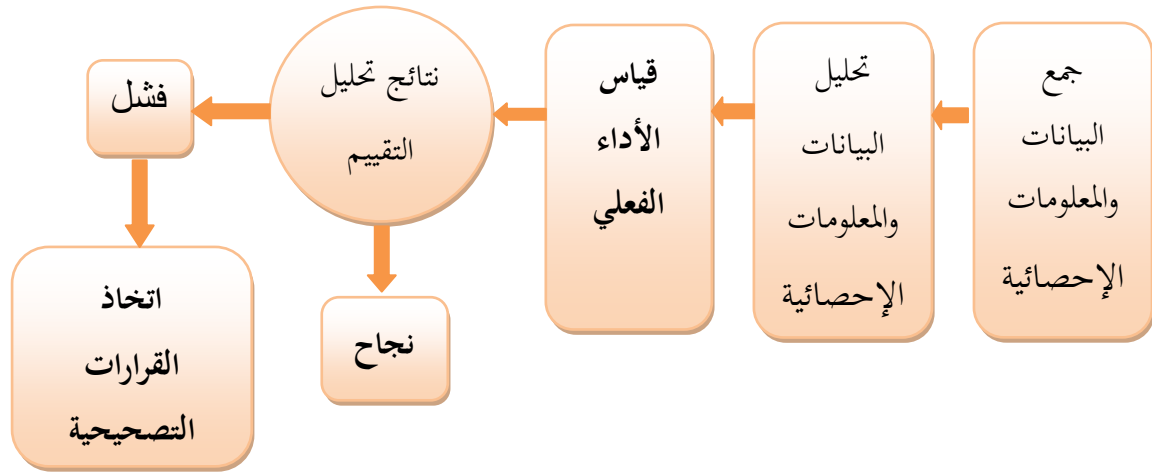
1. **المرحلة الأولى:** جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، إذ تعد المعلومات مورد من الموارد الأساسية في عملية تقييم الأداء بمختلف مستوياته وأنواعه، شريطة أن تكون بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها البنوك لتحسين أدائها الاقتصادي والحصول على مزايا تنافسية وتحقيق الأهداف المرجوة .
2. **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحياتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي في البنك التجاري.
3. **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي باستخدام النسب أو المؤشرات بناء على البيانات المتوفرة لمختلف النشاطات والعمليات التي يقوم عليها أداء البنك التجاري.

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

4. المرحلة الرابعة: وهي مرحلة تحليل نتائج التقييم ومعرفة مدى النجاح أو الفشل في أداء البنك التجاري، مع تحديد الاختلالات التي حصلت في نشاطه ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى ذلك، ووضع الحلول اللازمة لمعالجتها لضمان تحقيق أداء أمثل للبنك.

5. المرحلة الخامسة: وهي مرحلة اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة للانحرافات التي وقعت في نشاط البنك التجاري، وتوفير الشروط اللازمة أو المشجعة لتحقيق الأداء المطلوب، والإفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء في المستقبل.

### الشكل 2 - 2: مراحل تقييم الأداء المالي :



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

### الفرع الرابع: مصادر عملية تقييم الأداء المالي

يمكن تحديد مصادر البيانات والمعلومات والإحصاءات التي يعتمد عليها في عملية تقييم الأداء المالي من

خلال النقاط التالية :

✓ القوائم المالية للبنك: وتتضمن مجموعة معلومات متكاملة، تضم قائمة المركز المالي وقائمة الدخل والكشوفات التحليلية المساعدة لها.

✓ المؤشرات التاريخية للقوائم المالية والتي تحتاجها عملية تقييم الأداء لأغراض الدراسة والتحليل وعقد المقارنات.

✓ الموازنة التخطيطية: وهي البرنامج والخطة الشاملة لنشاط الوحدة الاقتصادية لفترة زمنية مقبلة .

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

✓ التقارير الدورية، سواء كانت تقارير داخلية أم خارجية، حيث تشكل البيانات الواردة فيها قاعدة معلوماتية مهمة في تقييم الأداء.

✓ الاستبيانات التي تجريها الوحدة الاقتصادية لغرض التعريف على جانب أو أكثر من جوانب نشاطها سواء كانت هذه الاستبيانات تجري داخل الوحدة أو خارجها، حيث يتوفر بذلك معلومات مفيدة لأغراض تقييم الأداء المالي.

✓ لزيارات الميدانية التي تقوم بها الإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية أو مدراء الأقسام فيها أو أي فريق آخر لأغراض الوقوف على حركة نشاط معين في الوحدة والتعرف على المشاكل التي تواجهه وما إلى ذلك.

✓ البيانات والمعلومات الإحصائية عن نشاط الوحدات الاقتصادية المشابهة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التحليل المالي كوسيلة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية:

يعد التحليل المالي من أهم الأساليب المستخدمة في تقييم أداء البنوك، وهذا تعرضه لجوانب متعددة لأنشطة هذه البنوك والحكم على إدارة موجوداتها ومطلوباتها بصورة تؤدي إلى تعظيم الأرباح.

### الفرع الأول: التحليل المالي في البنوك مفهوم

هناك عدة تعاريف للتحليل المالي يمكن استخلاصها فيما يلي :

- التحليل المالي هو وسيلة لعرض نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة، حيث يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها، هو أداة للتخطيط السليم يعتمد على تحليل القوائم المالية، بإظهار أسباب النجاح و الفشل، وهو أداة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح، كما يمكن ويساعد الإدارة على تقييم الأداء من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل .
- التحليل المالي: يعرف بأنه عملية الفحص الشامل للبنية المالية للمؤسسة خلال عدة دورات، عن طريق دراسة البيانات والقوائم المالية دراسة مفصلة لفهم مداولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات التي هي عليها.

<sup>1</sup> زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2001، ص 23 24

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

- التحليل المالي: هو عبارة عن معالجة البيانات المالية لتقييم الأعمال، وتحديد الربحية على المدى الطويل، وهذا ينطوي على استخدام المعلومات لخلق نسب ونماذج رياضية للحصول على معلومات تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة.
- وهناك من يعرف التحليل المالي على أنه النظام الذي تطبق من خلاله الأدوات التحليلية على القوائم المالية والبيانات الأخرى، من أجل تفسير الاتجاهات والعلاقات على نحو ثابت، ويتصل التحليل المالي في جوهره بتحويل البيانات إلى معلومات، ومن ثم المساعدة على أداء عملية تشخيصية هدفها مسح وفحص والتنبؤ بالمعلومات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الجهات المستعملة والمستفيدة من التحليل المالي:

يحظى التحليل المالي باهتمام كبير لدى الكثير من الأطراف ، خصوصا تلك المستفيدة مره سواءا كانت من داخل البنك أو خارجه، فكل طرف بحاجة للمعلومات التي تستخرج من التحليل المالي الذي يخص البنك، والتي تعكس الوضع المالي والاقتصادي له . ومن هذه الجهات ما يلي :

#### أولا الجهات المستفيدة من داخل البنك:

- ❖ إدارة البنك :هي بحاجة للحصول على بيانات مختلفة مالية ومحاسبية تساعد في اتخاذ القرارات على مختلف الأصعدة والنشاطات.
- ❖ المستثمرون :ينصب اهتمامهم أساسا على العوائد والمخاطر التي تنطوي عليها الاستثمارات، لذلك يفيدهم التحليل المالي في تقييم هذه الجوانب ، كما أن المؤشرات المالية توجه المالكين نحو اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الخلل في الأداء( رقابة الأداء).
- ❖ العاملون :يرجع اهتمامهم بنتائج التحليل المالي لسببين هما: الشعور بالانتماء والفخر بالإنجاز المحقق والتعرف على حدودهم عند المطالبة بحقوقهم وفق الظروف الاقتصادية.

#### ثانيا الجهات المستفيدة من خارج البنك:

- ❖ الزبائن :يهتمون بهذه المؤشرات لمعرفة المركز المالي للبنك، ومدى قدرته على الإيفاء بالتزاماته المستحقة الأداء خلال الفترة المالية.

<sup>1</sup> نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 92

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

❖ **الدائنون** : يهتم هؤلاء بمعرفة مدى تحقيق الإدارة للكفاءة والفعالية، وبالتالي حسن استخدام موارد البنك، وضمان استمراره بما يكفل لهم استرداد أموالهم من خلال المؤشرات المالية.

❖ **السلطة الإشرافية** : هدفها من الحصول على نتائج التحليل المالي معرفة وضع البنك، سواء من ناحية دفع الضرائب ، أو من ناحية الإسهامات الاقتصادية ، وما حققه من قيمة مضافة إلى الاقتصاد الوطني .<sup>1</sup>

### الفرع الثالث :أنواع التحليل المالي

يستند المدقق المالي على عدد من أدوات التحليل لإجراء هذه العملية المحاسبية، ويتم استخدام الأداة المطلوبة وفقاً لدرجة التحليل المطلوبة للبيانات المحاسبية المتوفرة، ومنها:

#### أولاً :التحليل الأفقي:(Horizontal Analysis)

ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل القوائم المالية لعدد من الفترات المالية المتعاقبة، مع اختيار واحدة من تلك الفترات لتكون الأساس، وهذا بغرض تحليل الاتجاهات والتطورات المالية المصاحبة لبنود القوائم وتحديد أوجه القوة والضعف فيها، وكذا التعرف على أسبابها، وذلك بهدف وضع الخطط والسياسات، واتخاذ القرارات المالية و الإدارية المناسبة.

#### ثانياً :التحليل الرأسي : (Vertical Analysis)

يعرف أيضاً بالتوزيع النسبي لعناصر القوائم المالية، وهو تلك الأداة التي تركز جُل اهتمامها على قياس نسبة تأثير ووجود كل عنصر من العناصر التي تحتويها القائمة المالية في القيمة الأساسية في القائمة ذاتها، والتي تستخدم كأسلوب أساسي لقياس التوزيع النسبي لما تحتويه القائمة المالية من عناصر.

#### ثالثاً :تحليل النسب المالية : (Ratio Analysis)

هي الأداة الأهم بين أدوات التحليل المالي، والأكثر استخداماً أيضاً بين مدققي الحسابات المالية . وتتركز هذه الأداة على الاعتماد على النسب المالية لقياس العلاقات بين عناصر القوائم المالية وقيمها.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2011 ، ص : 73 .

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### المطلب الثالث :مجالات تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، معايير ومؤشراته

يعد استخدام المؤشرات المالية من أفضل السبل ل تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية ،ذلك أن القوائم المالية بما فيها من أرقام لا تعبر بالضرورة عن المركز المالي لهذه البنوك ، وعليه وجب القيام بتحليل هذه القوائم لاستنباط العلاقة بين هذه الأرقام .أما المؤشرات فتكمن أهميتها في معرفة نقاط القوة والضعف في البنوك.

### الفرع الأول :مجالات تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

تشمل عمليات تقييم الأداء في البنوك التجارية المجالات التالية :

#### أولا : تقييم أداء البنك كوسيط مالي

يتضمن هذا المجال تقييم كفاءة البنك في تجميع الموارد واستخداماتها، وهذا من خلال ما يأتي:

#### 1:تقييم كفاءة البنك في تجميع الأموال :ويتم هذا التقييم من خلال المعايير التالية:

- مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية خلال الفترة محل التقييم؛
- مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع التي تشكل أهم الموارد؛
- مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات الأفراد؛
- مدى نشاط البنك في نشر الوعي الادخاري واجتذاب عملاء جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار.

#### 2: تقييم كفاءة البنك في استخدام الأموال: ويتم هذا التقييم من خلال المعايير التالية:

- مدى التغير في اتجاه البنود التي تمثل استخدامات وتوظيف الأموال في البنك؛
- نسبة كل نوع من الأنشطة البنكية إلى مجموع أنشطة البنك؛
- مدى كفاءة البنك في تحقيق أهدافه الأساسية وهي :تحقيق أكبر عائد ممكن؛
- المحافظة على السيولة وسلامة المركز المالي للبنك؛
- تخفيض حجم المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

ثانيا :تقييم أداء البنك من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الأعمال

إن طبيعة العمل البنكي تقتضي السرعة في العمليات، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة للمستويات الدنيا من العاملين، مع ملاحظة بلأن هذه السلطة تكون عادة مضبوطة إلى مدى معين كلا بمحدود القسم أو الدائرة التي يعمل فيها، لذا تعتبر الرقابة خط دفاع أساسي تستخدمه إدارة البنك في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق السياسات البنكية التي تتبناها، لذا تلجأ الإدارة إلى إتباع العديد من الإجراءات الوقائية للوقوف دون وقوع جرائم الاختلاس أو التقصير، وتعمل على استخدام سياسات فاعلة في إدارة الموارد البشرية تتمثل في الاعتناء بعملية الاختيار والتعيين .

### الفرع الثاني :معايير تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئا للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته مع الأرقام الأخرى وهذا لمعرفة الموقف المالي للبنك، وفي هذا الصدد نجد مجموعة من المعايير نذكر منها مايلي:

#### أولا :المعايير التاريخية

تعتمد هذه المعايير على مؤشرات مالية تاريخية للبنك في السنوات السابقة، وهو يعطي فكرة عن الاتجاه العام للبنك، وبيان وضعه المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة بغرض تقييم الأداء من قبل الإدارة العليا، إلا أن ما يعيب هذا المعيار هو عدم قدرته على المقارنة بين وضع البنك المالي وأوضاع البنك الأخرى، بالإضافة لعدم دقته في حالة توسع البنك .

#### ثانيا :المعايير المستهدفة

تعتمد هذه المعايير على نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات، كذلك الخطط لحقبة زمنية ماضية والتي تقوم البنوك بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة فعلا ويستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع البنوك بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 74،73.



## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### ثالثا : المعايير القطاعية ( الصناعية )

هذه المعايير تقوم بمقارنة النسب المالية للبنك مع النسب المالية للبنوك المساوية لها، في الحجم وفي طبيعة تقديم الخدمة، ويستفاد من هذه المعايير في عملية التحليل المالي كونها مستمدة من القطاع البنكي ذاته والتي تنتمي إليه البنوك التجارية، لكن يؤخذ على هذا المعيار عدم الدقة بسبب التفاوت من حيث الحجم وطبيعة الأنشطة بين البنوك .

### رابعا : المعايير المطلقة

ويقصد بها قيم أو معدلات متعارف عليها في مجال التحليل المالي، وبمعنى آخر يعني المعيار المطلق وجود خاصية مستأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع البنوك وتقاس بها التقلبات الواقعية، وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية وذلك لضعف قبولها من قبل المالىين كمؤشر للمقارنة.

### الفرع الثالث : مؤشرات تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية.

تقوم عملية تقييم الأداء المالي في البنوك على عدة مؤشرات مالية، هذه المؤشرات التي يجب أن تتسم بالدقة والقابلية للقياس بشكل سليم ، ومن المعلوم أن هناك عددا كبيرا من المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء في البنوك، من أهمها وأكثرها شيوعا :

### أولا : مؤشرات الربحية

تعتبر من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك، ذلك أنها تمكن من قياس قدرة البنك على تحقيق عائد نهائي صاف على الأموال المستثمرة، بمعنى أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار البنوك وتوسعها، مما يعزز قدرتها على البقاء وعلى المنافسة وضمن الاستقرار من خلال تعزيزها لثقة الزبائن والمتعاملين مع البنك.<sup>1</sup>

وتندرج ضمن مؤشرات الربحية أنواعا عدة أهمها :

$$\text{نسبة هامش الربح} = (\text{هامش الربح} \div \text{إجمالي الموجودات}) \times 100 \%$$

إذ أن : هامش الربح = الفوائد المحصلة - الفوائد المدفوعة .

<sup>1</sup> - زاهر صبحي بشناق، مرجع سابق ، ص ص 32- 35

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

تقيس هذه النسبة العائد الصافي من الفوائد التي حققتها الموجودات للبنك، وزيادتها تعني زيادة قدرة الموجودات على توليد أرباح أو هامش ربح للبنك التجاري، وبالعكس.<sup>1</sup>

- **معدل العائد على حق الملكية** = (صافي الأرباح بعد الضريبة ÷ حق الملكية) × 100%.

يوضح هذا المعدل العائد المتحقق للمساهمين أصحاب حقوق الملكية.

- **معدل العائد على إجمالي الموجودات** = (صافي الربح بعد الضريبة ÷ إجمالي الموجودات) × 100%.

يقيس نصيب كل وحدة من الموجودات من صافي الربح، وكلما زاد هذا المعدل كان أحسن.

### ثانياً: مؤشرات السيولة

تهدف هذه المؤشرات إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمة في البنك، والتي تضمن مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة، حيث أن انخفاض السيولة يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء بالبنك، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

- **نسبة الرصيد النقدي** = [(النقد في الصندوق + النقد في البنك المركزي + أرصدة لدى المصارف) ÷ إجمالي الودائع] × 100%.

تشير هذه النسبة إلى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية المترتبة في مواعيدها المحددة من النقدية المتوفرة في الصندوق، ولدى البنك المركزي والبنوك الأخرى، ويجب تجنب الإفراط في الارتفاع في هذه النسبة أو انخفاضها، لأن ارتفاعها ينعكس سلبي على العوائد البنكية لعدم استغلال تلك الأموال في استثمارات يمكن أن تعود بالربح على البنك أما انخفاضها فيعرض البنك إلى مشاكل كثيرة.

- **نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات** = [(النقدية + المستحق على البنوك) ÷ إجمالي الموجودات] × 100%.

تقيس هذه النسبة نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في البنك التجاري، وزيادة هذه النسبة تعني توفر أرصدة نقدية من دون تشغيل لدى البنك التجاري مما يقلل من العائد النهائي المتوقع، ونقص هذه النسبة عن معدلاتها النمطية يعني مواجهة البنك التجاري لأخطار عدة مثل خطر السحب وخطر التمويل.

<sup>1</sup> - نصر حمود مزنان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 2009، ص: 58.

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### ثالثا : مؤشرات ملاءة رأس المال

يلعب رأس المال دورا هاما في تحقيق الأمان للمودعين، خصوصا في البنوك التجارية التي تعد من أكثر أنواع منشآت الأعمال تعرضا لمخاطر الرفع المالي، بمعنى أن انخفاض معين في الإيرادات يترتب عليه انخفاض أكبر في الأرباح، بل قد تتحول تلك الأرباح إلى خسائر تلتهم رأس المال وتمتد لأموال المودعين<sup>1</sup>. وتضم مؤشرات ملاءة رأس المال أنواعا عدة من أهمها :

- نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات = (حق الملكية ÷ إجمالي الموجودات) × 100%.

تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك على رأس ماله في تكوين الموجودات، ويحاول البنك الاحتفاظ بهذه النسبة عند معدلاتها الثابتة، وعدم انخفاضها عن معدلاتها في السنوات السابقة، أو مراعاة ما يقرره البنك المركزي الذي يدعم رفعها لتوفير الحماية اللازمة لأموال المودعين .

- نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع = (حق الملكية ÷ إجمالي الودائع) × 100%.

تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك التجاري على حقوق الملكية بوصفها مصدرا من مصادر التمويل، ومدى قدرة البنك على رد الودائع من الأموال المملوكة له، وارتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين .

- خطر الائتمان = (القروض المتأخرة عن السداد ÷ محفظة القروض) × 100%.

تقيس نسبة القروض المتأخرة عن السداد إلى إجمالي القروض في البنك، وزيادتها تعني انخفاض كفاءة البنك في إدارة الائتمان وتحليله ومتابعته، لذلك يفضل دائما أن تقل هذه النسبة إلى أقل حد ممكن .

- نسبة حق الملكية إلى الاستثمارات المالية = (حق الملكية ÷ إجمالي الاستثمارات في الأوراق المالية) × 100%.

تبين هذه النسبة مدى قدرة البنك التجاري على مقابلة مخاطر الاستثمار في محفظة الأوراق المالية، والتي تنجم عن الهبوط في قيمة هذه المحفظة، وذلك من حقوق الملكية، دون المساس بالودائع .

<sup>1</sup> - منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص: 417.

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### رابعاً: مؤشرات توظيف الأموال

تهدف هذه النسب إلى الحكم على كفاءة البنوك في توظيف أموالها المتاحة في المجالات المختلفة في إطار السياسات الائتمانية للبنك، وسياسة استخدام الأموال. وتستخدم البنوك عدة مؤشرات لقياس مدى توظيف أموالها، ومن أهم هذه النسب نذكر مايلي:

$$\text{معدل استثمار الودائع} = (\text{إجمالي الاستثمارات} / \text{إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

يبين هذا المعدل مدى توظيف الودائع في البنك التجاري، و يحكم على طبيعة سياسة البنك فيما إذا كانت توسعية أم انكماشية.

$$\text{نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع} = (\text{إجمالي القروض} / \text{إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

توضح هذه النسبة حجم الأموال التي استخدمها ووظفها البنك من إجمالي ودائع العملاء، وزيادة النسبة تعني زيادة قدرة البنك التجاري على توظيف الأموال.

$$\text{نسبة العائد على الاستثمار من الأوراق المالية} = (\text{صافي العائد المحصل من الأوراق المالية} / \text{إجمالي}$$

$$\text{الاستثمارات في الأوراق المالية}) \times 100\%$$

يقيس هذا المعدل مقدار العائد المتحصل عليه من الاستثمار في الأوراق المالية في البنك، فلنخفاض هذا المعدل يعني انخفاض أهمية الاستثمارات في الأوراق المالية، ويتعين النظر في إعادة تشكيل محفظة الاستثمارات بالبنك بغرض تعظيم العائد النهائي المتوقع، و تتبع هذا العائد خلال مدة زمنية مختلفة، والعمل على زيادة هذا العائد باستمرار.

$$\text{معدل إقراض الموارد} = [\text{القروض والسلفيات} \div (\text{إجمالي الودائع} + \text{حق الملكية})] \times 100\%$$

يوضح هذا المعدل نسبة ما يوظفه البنك التجاري من قروض وسلفيات من مصادر التمويل الخارجية والذاتية وبذلك فان هذا المعدل يشير إلى نمط السياسة الإقراضية للبنك التجاري.

$$\text{معدل العائد على إجمالي محفظة القروض} = (\text{الفوائد المحصلة من القروض} \div \text{إجمالي القروض}) \times 100\%$$

يبين هذا المعدل نسبة الفوائد المستحصلة من نشاط البنك التجاري في مجال الإقراض، إلى إجمالي القروض التي قدمها البنك، وكلما ارتفع المعدل دل على تحقيق عوائد أكبر للبنك التجاري .

## الفصل الثاني : المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية

### خلاصة

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الأداء كأحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وبقائها وقدرتنا على مسايرة محيطها، فهو يعني في مفهومه الشامل ذلك الفعل الذي يقوم على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، أما الأداء المالي فيعكس المركز المالي للبنك و مدى نجاحه في نشاطه، انطلاقا من الوسائل والعمليات والمهارات التي يقتضيها بلوغ الأهداف في ظل المنافسة القوية التي يواجهها ، وذلك من خلال تحسين أدائه، زيادة عوائده، والتخفيف من المخاطر التي تواجهه، والرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها حتى يحاجه متطلبات المحيط البنكي الجديد الذي يعد جزءا منه .

ونظرا لأهمية البنوك في الاقتصاد، تم الاهتمام بأساليب تقييم الأداء في البنوك، خاصة تقييم الأداء المالي لمعرفة الوضعية المالية للبنك، ومن هذه الأساليب التحليل المالي، حيث ركزنا على النسب المالية كوسيلة الأكثر استخداما في تحليل القوائم المالية، من خلال أربع مؤشرات والمتمثلة في مؤشرات الربحية، مؤشرات السيولة، مؤشرات ملاءة رأس المال ومؤشرات توظيف الأموال واقتصرنا على عرض أهم النسب.

# الفصل الثالث

## تمهيد

تطرقنا في الجزء النظري إلى كل من الحوكمة البنكية والأداء المالي للبنوك التجارية، إذ حاولنا الإلمام بجميع جوانبها المختلفة، حيث أصبح لآليات الحوكمة أهمية كبيرة من خلال تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية. وتدعيما للجانب النظري، قمنا بدراسة ميدانية على عينة من الوكالات البنكية التجارية بولاية سعيدة، لما لها من تأثير ومساهمة في الاقتصاد الوطني.

ولالإلمام بجميع جوانب هذا الفصل قمنا بتقسيمه منهجيا إلى مبحثين تمثلا فيما يلي :

**المبحث الأول:** نظرة عامة عن البنوك التجارية محل الدراسة BNA ، CPA ، BEA

**المبحث الثاني:** الدراسة الميدانية .

## المبحث الأول :نظرة عامة عن البنوك التجارية محل الدراسة BEA ، CPA ، BNA

### المطلب الأول :التعريف بالبنوك التجارية محل الدراسة

#### الفرع الأول : البنك الخارجي الجزائري BEA

تأسس بنك الجزائر الخارجي في 11 أكتوبر 1967 بموجب الأمر رقم 204/67 بهدف تسهيل وتطوير التعاملات الاقتصادية والمالية للجزائر مع باقي دول العالم ، وكان رأسمالها حينذاك 24 مليون دينار ممتثل في حصة مالية للدولة من تأميم واستلام مهام وأشغال القرض الليوني ، وفي إطار استكمال وإتمام التأميمات الخاصة بالقطاع المصرفي الجزائري بدأت في الأخذ على عاتقها بالتدريج أشغال البنوك الخارجية الناشطة في الجزائر مثل الشركة العامة في 31/12/1967 ثم باركليز بنك ليمتد إلى البنك الصناعي للجزائر في 30 ابريل 1968 والبحر المتوسط في 31 ماي 1968 ، فلم يتم ترسيمها إلا ابتداءا من 01 جوان 1968 وأخذت على عاتقها جميع العمليات المصرفية للشركات الصناعية الوطنية الكبرى.

ويعتبر البنك بنك ودائع للدولة، خاضع للقانون التجاري يقوم بالوظائف التالية:

- تسهيل تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى؛
- المشاركة في كل نظام خاص بالتأمين على القروض بالنسبة للعمليات مع البلدان الأجنبية، كما يمكن أن يكلف البنك بتأمين سير هذه العمليات ومراقبتها؛
- منح الاعتمادات على الاستيراد، والضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمة التصدير؛
- إنشاء مصلحة مركزية لتطوير العمليات التجارية مع الدول الأجنبية؛
- إنشاء فروع ووكالات أو المساهمة مع بنوك موجودة في الخارج، هدفها تطوير وتوسيع التجارة الجزائرية؛
- تلقي ودائع الأفراد والمؤسسات داخليا وخارجيا.



## الفرع الثاني : القرض الشعبي الجزائري CPA

تم إنشاء القرض الشعبي الجزائري CPA بموجب المرسوم 366/66 الصادر بتاريخ 26 ديسمبر 1966، برأس مال قدره 15 مليون دج ، حيث ورث النشاطات المصرفية التي كانت تديرها من قبل البنوك الشعبية والمتمثل في :

- البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر BPCIA
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران BPCIO
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة BPCIA N
- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري .

وكذلك من طرف مؤسسات أجنبية والمتمثلة في :

- بنك الجزائر مصر سنة 1967 BMAM - MISR
- شركة مرسيليا للقرض SMC
- المؤسسة المصرفية الفرنسية سنة 1972 CFCB

وفي سنة 1985 انبثق عن CPA بنك التنمية المحلية BDL ، حيث تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة ، وتحويل 550 موظف وإطار وكذا 89000 حساب تجاري للزبائن .

وبعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات سنة 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تملكها الدولة كليا ، وطبقا لأحكام هذا القانون فإن مهمة هذا البنك تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء والأشغال العمومية ، قطاع الصحة وصناعة الأدوية التجارة والتوزيع والفندقة ، السياحة ووسائل الإعلام ، الصناعة المتوسطة والصغيرة والتقليدية .

وبحلول سنة 1996 وبمقتضى المرسوم القانوني الخاص بإدارة الأموال التجارية للدولة وضعت المصارف العمومية تحت سلطة وزارة المالية ، بعدما استوفى البنك كل الشروط المؤهلة للنصوص عليها في أحكام قانون النقد والقرض تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد والقرض ، وأصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر .

يعتبر القرض الشعبي الجزائري بنك ودائع ، يخضع للتشريع البنكي والتجاري، مهمته إعطاء مختلف أشكال القروض في كل القطاعات ، ويوجد مقره في 02 نيج عميروش بالجزائر العاصمة ، وله عدة فروع ووكالات أو مكاتب تبرر وتحقق نشاطاته الاقتصادية . يضم 121 وكالة ، تشرف عليها 15 مجموعة استغلال ، ويبلغ عدد الموظفين بالبنك 4515 عامل من بينهم 1259 حاصل على شهادات جامعية ، وقد تطور رأس ماله إلى 21,6 مليار سنة 2000 .

### الفرع الثالث : البنك الوطني الجزائري BNA

يعتبر البنك الوطني الجزائري من بين مصارف القطاع العام الجزائري، و هو أول مصرف تأسس في تاريخ الجزائر المستقلة بعد تأميم القطاع المصرفي وذلك بموجب الأمر رقم: 176/66 المؤرخ في 13 جوان 1966 فأصدر لكي يحل محل المصارف الفرنسية و توسيع دائرة النظام المصرفي بعد خروج الاستعمار الفرنسي من الجزائر، بحيث تخصص هذا المصرف في قطاع الصناعة و النقل باستثناء القطاع البحري و كذا مجال التجارة والتوزيع ، ويتميز بالمنافسة القوية ب : أكثر من 133 وكالة تقريبا على التراب الوطني، وتمثلت وظائفه الرئيسية فيما يلي:

- ✓ ممارسة الرقابة على العمليات المالية التي تنجزها مقاولات الاستغلال التابعة للقطاع الاشتراكي ومساعدة هذه الأخيرة على إنجاز مخططاتها وبرامجها للزيادة في إنتاجيتها؛
- ✓ تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القروض كتسهيلات الصندوق، والسحب على المكشوف، والتسليف على البضائع والاعتمادات المستندية؛
- ✓ منح القروض الزراعية للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا ( التسيير الذاتي) ، وممارسة الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي؛
- ✓ يقوم بتمويل التجارة الخارجية بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال عدة من البنوك الأجنبية.

## المطلب الثاني : تعريف الوكالات البنكية بولاية سعيدة

### الفرع الأول : وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA سعيدة :

#### أولا: تعريف الوكالة

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري سنة 1979، وهي واحدة من بين ثمان وكالات تابعة للمديرية الجهوية بتلمسان، تحتل الوكالة موقعا استراتيجيا في وسط المدينة ب 26 شارع أحمد مدغري مدينة سعيدة وفيها يتم الاتصال بلنزيلين وتلبية طلباتهم، تتوفر الوكالة على 17 حاسب متصل بنظام معلوماتي يعاجل المعلومات بسرعة، يتم تحديثه باستمرار، كما تتوفر الوكالة على حاسبتين للأوراق النقدية وكاشفة للأوراق المزورة مما يؤدي إلى تقليل وقت انتظار العميل، كما توظف الوكالة 19 موظف يتوزعون بين إطارات و أعوان تحكيم وأعوان تنفيذ . وتعمل الوكالة على تحقيق تنمية شاملة، وقد ساهمت في تقديم مجموعة من الخدمات إلى الأفراد .

#### ثانيا :أهداف الوكالة :

تهدف الوكالة إلى تحقيق جملة من الأهداف وفقا للحالة لاقتصادية للبلاد عموما والولاية خصوصا وذلك بعد دخول عالم اقتصاد السوق ،وتتمثل هذه الأهداف في :

- ✓ منافسة البنوك الأخرى في مجال التسيير ،تقديم الخدمات تحسين الخدمات المقدمة للعملاء؛
- ✓ تجديد الممتلكات والوسائل؛
- ✓ إيجاد سياسة أكثر فعالية في جمع الموارد؛
- ✓ تطوير نوعية الخدمات المقدمة؛
- ✓ التكوين الجيد للمستخدمين لضمان السير الحسن؛
- ✓ المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني؛
- ✓ توسيع مجالات القرض في قطاعات مختلفة؛

## الفرع الثاني : وكالة BNA بسعيدة وأهدافها

### أولا : تقديم وكالة BNA بسعيدة

وكالة البنك الوطني الجزائري بسعيدة هي وكالة لا تختلف عن الوكالات الأخرى المفتوحة عبر الوطن، وتم اختيارها عن طريق إحصائيين من طرف البنك الوطني الجزائري لضرورة وجود أفراد أو جماهير لجذبهم، أي أنها امتداد للبنك الوطني الجزائري، وفتحت أبوابها في جويلية 1967، تقع هذه الوكالة في حي الدرب طريق شبلي مخطار أما فيما يخص عدد العمال نجد المدير، نائب المدير، سكرتارية، رئيس مصلحة الصندوق، رئيس مصلحة القروض، أعوان آخرون، إضافة إلى عمال النظافة والحراسة.

### ثانيا: أهداف وكالة BNA بسعيدة

تسعى وكالة البنك الوطني الجزائري بسعيدة إلى تحقيق تنمية شاملة، كما تسعى لتحقيق جملة من الأهداف تتماشى والتعثرات الاقتصادية التي شهدتها البلاد ، وذلك بعد دخول عالم اقتصاد السوق. وتمثل هذه الأهداف في :

\* منافسة البنوك الأخرى في مجال التسيير، وتقديم الخدمات وتحسين ظروف العمل، وتوفير أحسن الخدمات للعميل .

\* تجديد الممتلكات والوسائل.

\* إيجاد سياسة أكثر فاعلية في جميع الموارد.

\* تطوير نوعية الخدمات المقدمة.

\* التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن.

\* المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.

\* العمليات المتعلقة بالسحب على الأجهزة التابعة للبنوك الأخرى.

\* توسيع مجالات القرض في مختلف القطاعات.

## الفرع الثالث: وكالة BEA بسعيدة

### اولا : تعريف وكالة BEA بسعيدة

وكالة البنك الخارجي الجزائري بسعيدة هي احد فروع البنك الخارجي الجزائري المفتوحة عبر الوطن. تقع هذه الوكالة في 21، شارع الاستقلال ، يتم تسيير الوكالة من طرف المدير ومساعدته وهما يشكلان المدير العام وسكرتارية المدير فالمدیر ،العام يقوم بتحمل كافة المسؤوليات الخاصة بإدارة الوكالة أما مساعده فيعمل علي مساعده ومساندته في أداء مهامه، كما يقوم في حالة غياب المدير بتولي كامل مسؤوليات الإدارة وهذا من اجل تحسين الخدمات المقدمة.

### ثانيا :أهداف الوكالة

تسعى الوكالة كغيرها من الوكالات إلى جملة من الأهداف نلخصها في مايلي :

- ✓ منافسة البنوك الأخرى في مجال التسيير ، واستقطاب أكبر عدد من العملاء من خلال تحسين الخدمات المقدمة .
- ✓ المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.
- ✓ توسيع مجالات القرض في مختلف القطاعات.
- ✓ المساهمة في التنمية المحلية .

## المبحث الثاني : عرض وتحليل الاستبيان

سنقوم في هذا المبحث بالتعريف بالاستبيان الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة ، وتحليل ومعالجة المعطيات.

### المطلب الأول :التعريف بالاستبيان

قصد التعرف على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تقييم الأداء المالي للوكالات البنكية محل الدراسة بولاية سعيدة ،قمنا بإعداد استبيان يتضمن قسمين كما يلي :

1 - القسم الأول : البيانات الوصفية ( الشخصية : وقد ضمت خمس (05) متغيرات وهي : الجنس , العمر , المؤهل العلمي , الخبرة العملية في البنك , عدد الدورات التدريبية فيما يخص تطبيق معايير الحوكمة في البنوك .

2 - القسم الثاني : , وقد قسمناه إلى محورين أساسيين :

المحور الأول: آليات الحوكمة : ينقسم هذا المحور الأول إلى خمس (05) محاور فرعية وهي :

المحور الفرعي-أ : التعليمات والرقابة التنظيمية ويضم المتغيرات " الفقرات " )

(م1,م2,م3,م4,م5,م6)

المحور الفرعي-ب : الإفصاح والشفافية ويضم المتغيرات " الفقرات "

(م7,م8,م9,م10,م11,م12,م13)

المحور الفرعي-ت : تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة ويضم المتغيرات "

الفقرات " ( م14,م15,م16,م17,م18 )

المحور الفرعي-ث : تبني المعايير السلوكية والأخلاقية ويضم المتغيرات " الفقرات "

( م19,م20,م21,م22 )

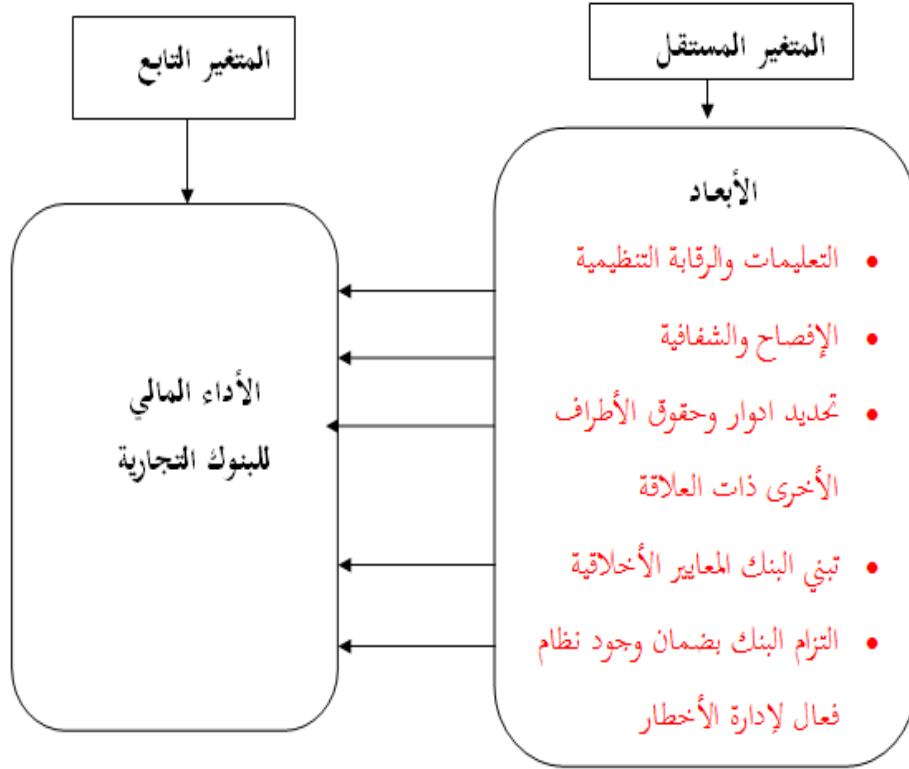
المحور الفرعي-ج : إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر ويضم المتغيرات "

الفقرات " (م23,م24,م25,م26,م27)

. المحور الثاني: الأداء المالي للبنوك : ويحتوي هذا المحور على 10 متغيرات ( فقرات ) :  
( م28,م29,م30,م31,م32,م33,م34,م35,م36,م37 )

ويمكن إبراز نموذج الدراسة من خلال الشكل الموالي

الشكل 3-3 : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبين

وقد استعملنا في هذا الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي ، باعتباره من أكثر المقاييس استخداما حيث يتكون هذا المقياس من خمسة خيارات متدرجة يختار الفرد واحد منها.

## وصف ووزن مقياس ليكرت الخماسي :

الجدول (3-1) :يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها .

الدرجات ( الوزن )	الإستجابة	الشرح
1	غير موافق بشدة	تعني أنني لا أوافق ( أعارض ) العبارة بشدة
2	غير موافق	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة
3	محايد	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق بشدة	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وهذه الأخيرة مكونة من ثلاث (03) بنوك على مستوى ولاية سعيدة بعدد إجمالي مكون من 31 مجيب على الاستبيان وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله، وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع بحيث تم استخدام برنامج SPSS نسخة 24 ( SPSS v.24 ) وهو اختصار لعبارة " Statistical Package for the Social Science " ، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

✓ معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان **Fiabilité de Alpha Cronbach** .

✓ التكرارات، النسب المئوية.

✓ المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( الفقرات ) وللمحاور .

✓ معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات "معامل بيرسون Pearson

✓ معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد و معامل الانحدار الخطي المتعدد **Régressions** "



## المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات :

### ✓ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) :

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات المحاور الأول والثاني و هذا للتأكد من ثبات الاستبيان ، حيث تحصلنا على معامل الثبات ب 0,940 كما هو موضح في الجدول -1 و هي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه و الذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الإستهبيان حققت صدق وثبات في التقديرات .

### الجدول (2-3): قيمة الفا كرونباخ استخدام برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	37

القيمة 37 تمثل عدد المتغيرات (الفقرات) للمحورين الأول والثاني للإستهبيان ، أي من م 1 إلى م 37 كما هو موضح في الجدولين (2) و (3) :

#### RELIABILITY

/VARIABLES=م1 م2 م3 م4 م5 م6 م7 م8 م9 م10 م11 م12 م13 م14 م15 م16 م17 م18 م19 م20 م21 م22 م23 م24 م25 م26 م27 م28 م29 م30 م31 م32 م33 م34 م35 م36 م37 م

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### الجدول (3-3)

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclua	0	,0
	Total	31	100,0

المصدر : بالاعتماد على نتائج المعالجة الموضحة في نافذة مخرجات برنامج spss

N: يمثل العدد الكلي للعينة (31 مجيب على الاستبيان )

### تحليل البيانات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية)

تمثل هذه البيانات في 5 عناصر ، سنقوم بتحليل كل عنصر منها

■ نتائج عينة الدراسة وفق البيانات الوصفية ( القسم الأول ):

أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس :

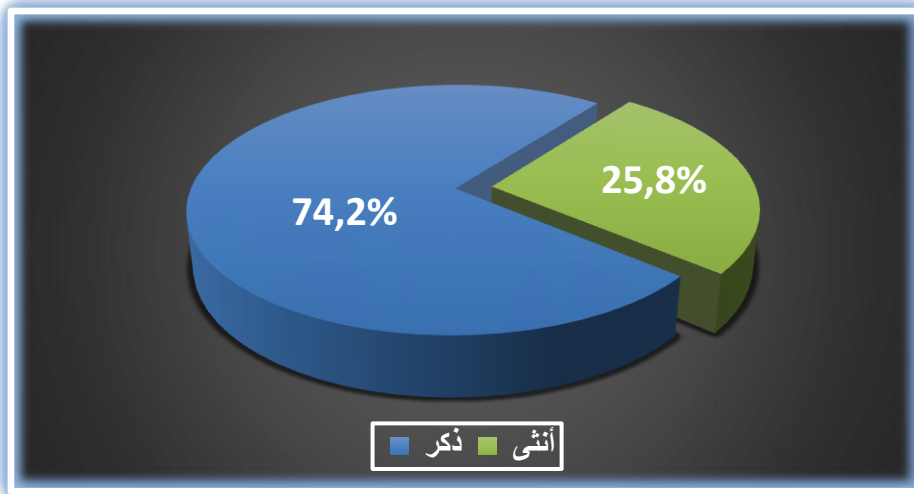
جدول رقم 3-4 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	23	74,2 %
أنثى	08	25,8 %
المجموع	31	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برمجية SPSS v 24

من خلال الجدول للاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 31 ، بحيث أن نسبة العمال من العينة المدروسة في المؤسسة " من الذكور " تشكل الأغلبية ب 74,2 % في حين أن نسبة العمال " من الإناث " شكلت 25,8 % من مجموع العينة .

الشكل رقم 3-4 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس :



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برمجية SPSS v 24

أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر :

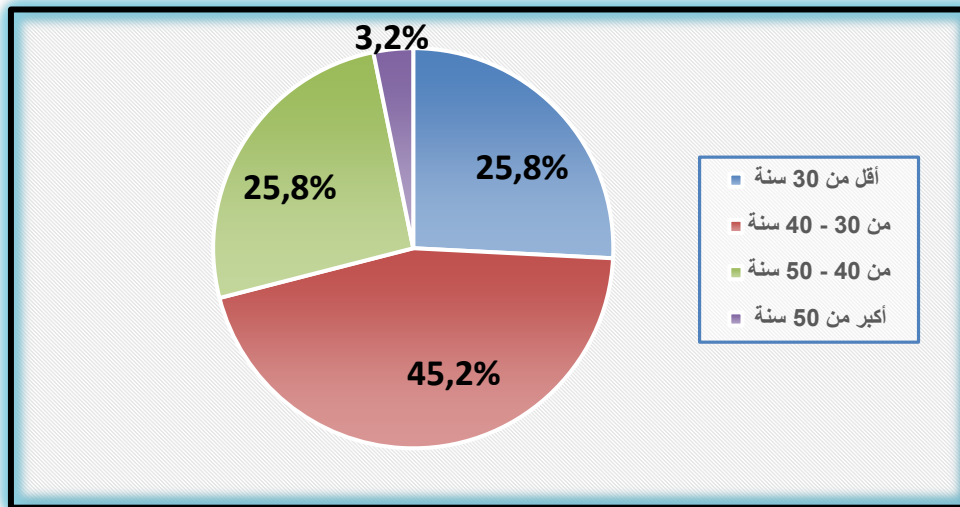
جدول رقم 3-5 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 30 سنة	08	25,8 %
من 30 - 40 سنة	14	45,2 %
من 40 - 50 سنة	08	25,8 %
أكبر من 50 سنة	01	3,2 %
المجموع	13	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برمجية SPSS v 24

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة كانت للفئة العمرية " من 30 - 40 سنة " ب 45,2 %، في حين تساوت الفئتين العمريتين " أقل من 30 سنة " و " من 40 - 50 سنة " بنسبة 25,8 %، وتلتهم الفئة العمرية الأخيرة " أكبر من 50 سنة " بنسبة 3,2 % من مجموع أفراد العينة .

الشكل رقم 3-5 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برمجية SPSS v 24

أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي :

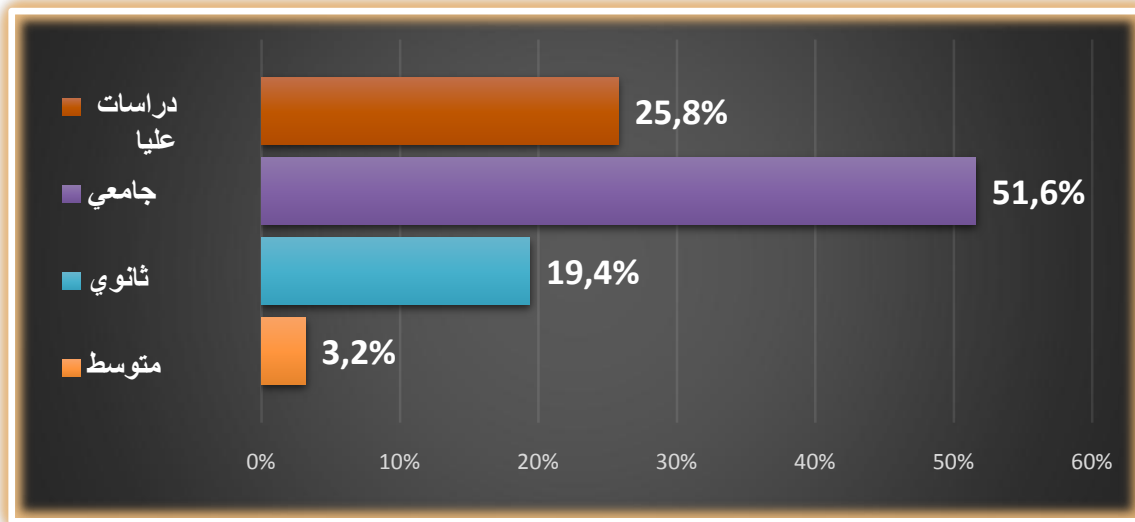
جدول رقم 3 - 6 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المستوى الدراسي
3,2 %	01	متوسط
19,4 %	06	ثانوي
51,6 %	16	جامعي
25,8 %	08	دراسات عليا
100 %	31	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية SPSS v 24

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة بما يفوق النصف يملكون مؤهل تعليمي " جامعي " بنسبة 51,6 % تليها نسبة من العمال يملكون مؤهل تعليمي "دراسات عليا " بنسبة 25,8 % ثم تليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي " ثانوي " بنسبة 19,4 % وفي الأخير وجد عامل واحد فقط يمتلك مستوى تعليمي " متوسط " بنسبة 3,2 % من مجموع أفراد العينة.

الشكل رقم 3 - 6 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية SPSS v 24

أ-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية في البنك :

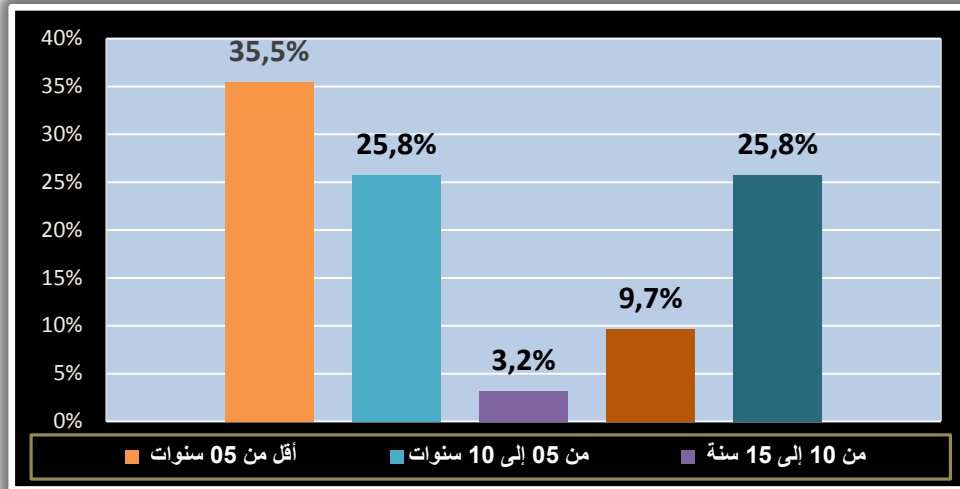
جدول رقم 3 - 7 : توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة العملية :

عدد سنوات الخبرة العملية	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 05 سنوات	11	35,5 %
من 05 إلى 10 سنوات	08	25,8%
من 10 إلى 15 سنة	01	3,2 %
من 15 إلى 20 سنة	03	9,7 %
أكثر من 20 سنة	08	25,8 %
المجموع	31	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية SPSS V 24

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية في البنك لأفراد العينة المستهدفة كانت لفئة "أقل من 05 سنوات " خبرة بنسبة 35,5 %، ثم تساوت النسبتين لفئتين مختلفتين وهما فئة " من 05 إلى 10 سنوات " خبرة عملية، وفئة " أكثر من 20 سنة " خبرة عملية بنسبة 25,8 % لكليهما، تلتهم الفئة من العينة الذين تتراوح خبرتهم " من 15 و 20 سنة " بنسبة 9,7 %، ثم في الأخير جاءت الفئة " من 10 إلى 15 سنة " بنسبة 3,2 % ولفرد واحد من مجموع العينة المستهدفة .

الشكل رقم 3 - 7 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة العملية:



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية SPSS V 24

أ-5- توزيع أفراد العينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية فيما يخص تطبيق معايير الحوكمة  
في البنوك

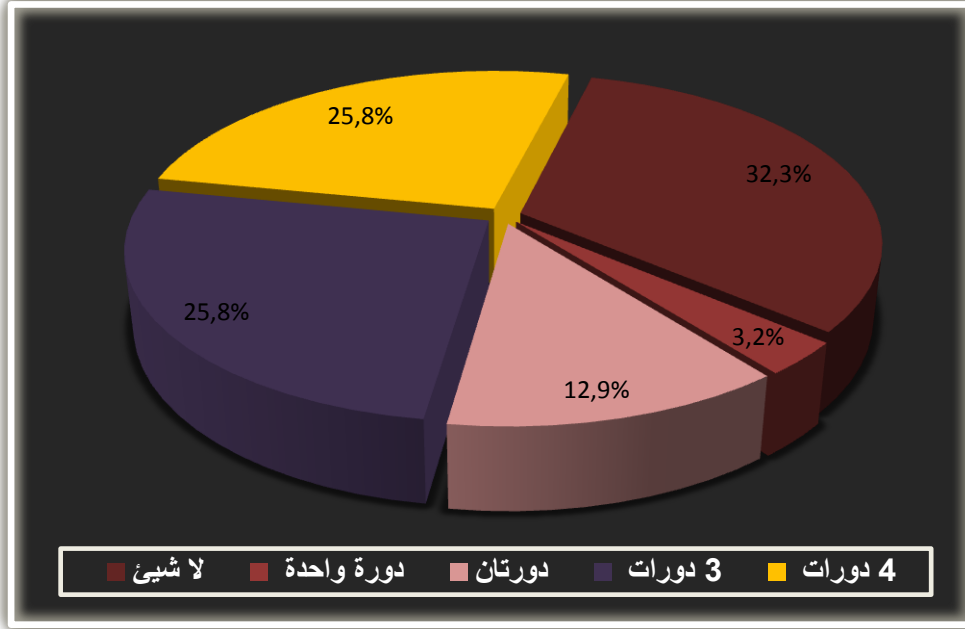
جدول رقم 3-8 : توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية فيما يخص تطبيق معايير الحوكمة  
في البنوك :

عدد الدورات التدريبية	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
لا شئ	10	32,3 %
دورة واحدة	01	3,2 %
دورتان	04	12,9 %
3 دورات	08	25,8 %
4 دورات	08	25,8 %
المجموع	31	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برمجية SPSS v 24

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة 32,3 % مثلت فئة من العينة والتي لم يسبق لمتسبي هذه الفئة وأن قاموا بدورة تدريبية فيما يخص تطبيق معايير الحوكمة في البنوك ، وهي النسبة الأعلى من النسب المئوية ، ثم جاءت بعدها النسبة 25,8 % والتي مثلت شريحتين متساويتين من العينة الذين حضروا 3 دورات و 4 دورات على التوالي ، في حين كانت النسبة 12,9 % ممثلة للشريحة التي قامت بدورتين تدريبيتين، وفي الأخير جاءت الشريحة التي قامت بدورة تدريبية واحدة وبنسبة 3,2 % ولفرد واحد فقط من العينة المستهدفة .

الشكل رقم 3- 8 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية فيما يخص تطبيق معايير الحوكمة في البنوك :



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية SPSS v 24

المطلب الثالث : تحليل مضمون الاستبيان

المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( الفقرات ) وللمحاور:

بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الوصفية) للعينة نتقل إلى تحليل بيانات إجابات القسم الثاني المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة ( 31 مجيب على الاستبيان ) للمحورين الأول والثاني ، وقد استخدمنا في هذا القسم مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الاستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير (فقرة) مع المتوسطات الحسابية المرجحة لكل المحاور الفرعية التابعة للمحورين الأول والثاني مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ،ومعرفة الاتجاه العام ( درجة الموافقة ) لها من حيث الموافقة ، الحياد وغير الموافقة .

الجدول 3-09 : وصف مقياس ليكرت الخماسي وعلاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة .

مقياس ليكرت الخماسي	الاستجابة	المجال (interval) المتوسط الحسابي	الاتجاه العام " درجة " (الموافقة / الغير موافقة )
1	غير موافق بشدة	[1,00 – 1,80]	غير موافق بشدة
2	غير موافق	[1,80 – 2,60]	غير موافق
3	محايد	[2,60 – 3,40]	محايد
4	موافق	[3,40 – 4,20]	موافق
5	موافق بشدة	[4,20 – 5,00]	موافق بشدة

### 1 تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات ( فقرات ) المحور الأول : آليات الحوكمة :

1-1 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الفرعي أ :

المحور\_الفرعي-أ : التعليمات والرقابة التنظيمية ويضم المتغيرات " الفقرات " ( م1, م2, م3, م4, م5, م6)

من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور الفرعي أ تحصلنا على النتائج ودونها في

الجدول رقم 3 - 10 أدناه .



الجدول رقم 3 - 10: المتوسطات الحسابية والاتجاه العام لمتغيرات المحور الفرعي أ

الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	الفقرات					المحور_الفرعي_أ " التعليمات والرقابة التنظيمية "
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافقة	3,65	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م1- يملك البنك إدراك بالممارسات الدولية للحكومة المؤسسية
		0	4	6	18	3	
موافقة	3,81	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م2- يملك البنك سياسات مكتوبة ( قوانين أو أدلة ) مصادق عليها من طرف المدير تحدد أسلوب البنك لتحقيق الحوكمة
		0	4	3	19	5	
موافقة	3,55	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م3- يقوم البنك بتنفيذ توصيات لجنة بازل للإشراف المصرفي
		1	3	8	16	3	
موافقة	3,68	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م4- يملك البنك دائرة مختصة بالتدقيق
		0	3	5	22	1	
موافقة	3,61	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م5- تتمتع دائرة التدقيق بالاستقلالية والكفاءة
		0	4	6	19	2	
موافقة	3,61	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م6- تقوم لجنة المراجعة من التأكد من أن التقارير التي يصدرها البنك تعبر عن حقيقة مركزه
		0	2	10	17	2	
موافقة	3,6505	المتوسط الحسابي المرجح للمحور الفرعي أ					

المصدر : نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الفرعي أ " التعليمات والرقابة التنظيمية "

والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح للمحور وجاءت النتيجة على النحو التالي :

```
COMPUTE =MEAN (م1,م2,م3,م4,م5,م6).
VARIABLE LABELS :المحور_الفرعي_أ :التعليمات والرقابة التنظيمية.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=أ_المحور_الفرعي
/STATISTICS=MEAN STDDEV
```

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
المحور_الفرعي_أ : التعليمات والرقابة التنظيمية	31	3,6505	0,58528
N valide (liste)	31		

- باستقراء الجدول أعلاه يتضح ما يلي :

. المتغير م2- " يملك البنك سياسات مكتوبة ( قوانين أو أدلة ) مصادق عليها من طرف المدير تحدد أسلوب البنك لتحقيق الحوكمة " ، جاء في الترتيب الأول من بين الستة ( 06 ) متغيرات للمحور الفرعي أ بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,81، وهي قيمة معبرة عن إتجاه الموافقة .

. كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة إلى حد بعيد على جميع متغيرات المحور الفرعي أ ( من م 1 إلى م 6 ) ، وبالتالي فإن العمال في البنوك الثلاث يوافقون على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بالتعليمات والرقابة التنظيمية في البنك الذي يعملون به .

. جاء المتوسط الحسابي المرجح ال فرعي أ بقيمة 3,6505، وهي قيمة معبرة على درجة ( إتجاه ) الموافقة ، كما جاءت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0,58528 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات العينة .

ومنه نستنتج أن لعمال الوكالات البنكية محل الدراسة بعدا فيما يخص إدراكهم بالتعليمات والرقابة التنظيمية .

## 1-2 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الفرعي ب :

المحور\_الفرعي\_ب : " الإفصاح والشفافية " : ويضم المتغيرات ( م7، م8، م9، م10، م11، م12، م13 ) .

بنفس الطريقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور\_الفرعي\_ب " الإفصاح والشفافية "

الفصل الثالث: دراسة احصائية لأثر تطبيق الحاكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية  
بسعيدة

من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسطات الحسابية للمحور الفرعي ب تحصلنا على النتائج  
ودونها في الجدول أدناه

**الجدول 3 - 11: المتوسطات الحسابية والاتجاه العام للمحور الفرعي ب**

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات المحور الفرعي ب " الإفصاح والشفافية "
موافقة	3,74	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م7- المدير هو المسؤول عن الإفصاح
		1	1	6	20	3	
موافقة	3,71	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م8- يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية و التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة إلى جميع أصحاب المصالح
		0	1	9	19	2	
موافقة	3,68	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م9- يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي كفاء ذو سمعة مهنية محترمة
		1	3	5	18	4	
موافقة	3,45	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م10- يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته
		1	3	11	13	3	
موافقة	3,68	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م11- يتم إعداد وتدقيق الإفصاح عن المعلومات بما يتلاءم ومعايير إعداد التقارير المالية الدولية
		0	5	4	18	4	
موافقة	3,58	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م12- تتم المراجعة السنوية للبيانات المالية من قبل مراجعين خارجيين
		1	3	8	15	4	
موافقة	3,84	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م13- توفر فرص متساوية في وصول المعلومات لمستخدميها في وقتها وبأقل التكاليف
موافقة	3,6682	المتوسط الحسابي المرجح للمحور الفرعي ب					

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
المحور الفرعي ب : الإفصاح والشفافية	31	3,6682	,51691 0
<b>N valide (liste)</b>	<b>31</b>		

- بإستقراء الجدول يتضح مايلي :

المتغير م13 "توفر فرص متساوية في وصول المعلومات لمستخدميها في وقتها وبأقل التكاليف " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الفرعي ب بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,84 .

كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة إلى حد بعيد على جميع متغيرات المحور الفرعي ب ( من م7 إلى م13) وبالتالي فإن العمال في البنوك الثلاث يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بالإفصاح والشفافية.

جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور الفرعي ب بقيمة 3,6682 ، وهي قيمة معبرة على درجة ( اتجاه ) الموافقة ومنه نستنتج أن العمال يقرون بوجود عنصر الإفصاح والشفافية في البنك الذي لون به .  
كما جاءت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0,51691 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات العينة.

### 1-3 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الفرعي ت :

المحور الفرعي - ت : تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة وبضم المتغيرات " الفقرات " ( م14, م15, م16, م17, م18 )

بنفس الطريقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الفرعي - ت " أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة " .

من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسطات الحسابية للمحور الفرعي - ت تحصلنا على النتائج ودونها في الجدول رقم 3-12 .

**الجدول 3-12: المتوسطات الحسابية والاتجاه العام للمحور الفرعي\_ت**

الإتجاه العام الحسابي المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات المحور_الفرعي_ت "تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة "
موافقة	6	18	5	2	0	م14- يتخذ البنك كافة الإجراءات اللازمة لحماية حقوق المودعين والمقترضين
	3,90					
موافقة	5	16	5	4	1	م15- يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم في تحسين الأداء
	3,65					
موافقة	3	24	3	1	0	م16- يلتزم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه
	3,94					
موافقة	1	25	5	0	0	م17- يكفل البنك حق الأطراف ذات المصالح إلى الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم بكل شفافية وموضوعية
	3,87					
موافقة	5	21	2	2	1	م18- البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة ( بما فيها التعويض) لمعالجة أي انتهاك لحقوق أي من الأطراف الأخرى ذوي المصالح
	3,87					
موافقة	3,8452					المتوسط الحسابي المرجح للمحور_الفرعي_ت

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الإنحراف المعياري
المحور_الفرعي_ت : تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة	31	3,8452	,52335 0
N valide (liste)	31		

باستقراء الجدول 3 - 12 يتضح مايلي :

. المتغير م 14- " يتخذ البنك كافة الإجراءات اللازمة لحماية حقوق المودعين والمقترضين " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الفرعي ت بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,90، مما يدل على أن العمال يؤكدون على أن البنك الذي يعملون به يوفر لعملائه البنكيين إجراءات لازمة لحماية حقوقهم .  
- كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة على جميع متغيرات المحور الفرعي - ت - ( من م 14 إلى م 18)، وبالتالي فإن العمال في البنوك الثلاث يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بتحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة .  
جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور الفرعي ب بقيمة 3,8452، وهي قيمة معبرة على درجة (اتجاه) الموافقة، ومنه نستنتج أن العمال يرون أن البنك الذي يعملون به يحدد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة.  
جاءت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0, 52335 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات العينة.

#### 1-4 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الفرعي ث :

المحور الفرعي - ث : تبني المعايير السلوكية والأخلاقية ويضم المتغيرات " الفقرات " (م 19، م 20، م 21، م 22).

بنفس الطريقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الفرعي - ث " تبني المعايير السلوكية والأخلاقية " .

من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسطات الحسابية للمحور الفرعي - ث تحصلنا على النتائج ودونها في الجدول رقم 3 - 13 .

الجدول 3-13: المتوسطات الحسابية والاتجاه العام للمحور الفرعي - ث

الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	الفقرات					المحور الفرعي_ث " تبني المعايير السلوكية والأخلاقية "
		غير موافق شدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافقة	3,87	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م19- وجود دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك
		0	0	7	21	3	
موافقة	3,87	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م20- ينشر البنك هذا الدليل بين الموظفين والحرص على التعريف بينوده
		0	0	6	23	2	
موافقة	3,77	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م21- تتخذ إدارة البنك الإجراءات اللازمة لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات والتزام جميع الموظفين به
		1	1	8	15	6	
موافقة	3,58	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م22- يوضح التقرير السنوي للبنك الإجراءات التي يتخذها من أجل ضمان تطبيق دليل الأخلاقيات
		0	3	8	19	1	
موافقة	3,7742	المتوسط الحسابي المرجح للمحور الفرعي_ث					

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
المحور الفرعي_ث : تبني المعايير السلوكية والأخلاقية	31	3,7742	0,52184
<b>N valide (liste)</b>	31		

باستقراء الجدول 3-13 يتضح مايلي :

- المتغيران م19 و م20 جاءا في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الفرعي ث بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,87، وهو ما يدل على أن العمال يقرون بوجود دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك، وأن هذا الدليل ينشر بين الموظفين ويتم التعريف بينوده .

كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة على جميع متغيرات المحور الفرعي - ث ( من م19 إلى م22) وبالتالي فإن العمال في البنوك الثلاث يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة. المتوسط الحسابي المرجح للمحور الفرعي- ث بقيمة 3,7742، وهي قيمة معبرة على درجة ( إتجاه ) الموافقة ، ومنه يمكن القول أن العمال يرون أن البنك الذي يعملون به يتبنى المعايير السلوكية والأخلاقية.

جاءت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0, 52184، وهذا يدل على عدم تشتت إجابات العينة.

#### 1-5 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الفرعي ج :

المحور الفرعي- ج : "إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر" ويضم المتغيرات " الفقرات " (م23,م24,م25,م26,م27).

بنفس الطريقة قمنا بإستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الفرعي- ج " إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر " .

من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسطات الحسابية للمحور الفرعي- ث تحصلنا على النتائج

ودونها في الجدول رقم 3-14.



الجدول رقم 3-14: المتوسطات الحسابية والاتجاه العام للمحور الفرعي - ج .

الإنتجاه العام	المتوسط الحسابي	الفقرات					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافقة	3,48	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م23- تقوم إدارة البنك بتحليل المخاطر الإستراتيجية المتمثلة في الأسواق والمنتجات والمنافسين
		0	3	11	16	1	
موافقة	3,74	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م24- تقوم إدارة البنك بتحليل نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتحديات
		0	2	9	15	5	
موافقة	3,68	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م25- تقوم إدارة البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتمكينه من إدارة المخاطر الإستراتيجية
		0	3	8	16	4	
موافقة	3,68	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م26- يرتكز دور لجنة إدارة المخاطر في تحديد وتصنيف المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق، ووضع الخطط اللازمة في حال وقوعها
		0	3	8	16	4	
موافقة	3,65	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م27- يلتزم البنك بقرارات سلطة النقد المعتمدة بما يخص إدارة المخاطر
		1	2	9	14	5	
موافقة	3,6452	المتوسط الحسابي المرجح للمحور الفرعي-ج					

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الإنحراف المعياري
المحور الفرعي-ج : إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر	31	3,6452	0,68061
<b>N valide (liste)</b>	31		

باستقراء الجدول 3-14 يتضح مايلي :

- المتغير م 24- "تقوم إدارة البنك بتحليل نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الفرعي ج وبأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,74، بحيث يعتقد العمال أن إدارة البنك الذي يعملون به تقوم بتحليل نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي يواجهها بنكهم .

- المتغيران م 25 و م 26 جاءا بنفس قيمة المتوسط الحسابي وهي 3,68، بحيث تعبر هذه القيمة على درجة الموافقة على وجود لجنة لإدارة المخاطر تعينها إدارة البنك لتمكينه من إدارة المخاطر الإستراتيجية ، وأن دورها يكمن في تحديد وتصنيف المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق، ووضع الخطط اللازمة في حال وقوعها .  
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور الفرعي ج بقيمة 3,6452، وهي قيمة معبرة على درجة ( إتجاه ) الموافقة، بحيث يشعر العمال أن البنك الذي يعملون به يل تزم بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر .

جاءت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0,68061، وهذا يدل على عدم تشتت إجابات العينة.

## 2 - تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات ( فقرات ) المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك :

شمل هذا المحور 10 متغيرات ( فقرات ) من م 28 إلى م 37 ، وقد قمنا بإستحداث متغير تجميعي جديد يجمع هذه العشرة (10) متغيرات وسميناه المحور الثاني .

من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسطات الحسابية للمحور الثاني تحصلنا على النتائج ودونها في

الجدول رقم 3-15 أدناه.

الفصل الثالث: دراسة احصائية لأثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية  
بسعيدة

الجدول رقم 3-15: المتوسطات الحسابية والاتجاه العام للمحور الثاني .

الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	الفقرات المحور-الثاني "الأداء المالي للبنوك"					
		غير موافق شدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافقة	3,61	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م28- يتميز البنك الذي تعمل به بفاعلية اتخاذ القرار ويتجنب الفشل المالي والإداري
		0	6	4	17	4	
موافقة	4,00	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م29- يعطي البنك الذي تعمل به المودعين إحساسا بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم
		0	2	3	19	7	
موافقة	3,81	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م30- الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وطيدة بتطور مؤشرات أداء البنك
		0	3	5	18	5	
موافقة	3,71	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م31- يتمتع البنك الذي تعمل به بميزة تنافسية ملموسة عن باقي البنوك المنافسة
		0	2	6	21	2	
موافقة	3,58	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م32- تطور مؤشر العائد على الملكية تطور خلال ثلاث السنوات الأخيرة
		0	2	10	18	1	
موافقة	3,68	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م33- شهد البنك الذي تعمل به ارتفاعا في هامش الربح خلال ثلاث السنوات الأخيرة
		0	1	10	18	2	
موافقة	3,68	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م34- يتميز البنك الذي تعمل به بانخفاض في درجة مخاطر السيولة خلال 3 السنوات الأخيرة
		0	3	6	20	2	
موافقة	3,58	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م35- عرف البنك الذي تعمل به انخفاضا في درجة مخاطر معدل الفائدة خلال 3 السنوات الأخيرة
		0	4	8	16	3	
موافقة	3,65	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م36- يتميز البنك الذي تعمل به بانخفاض في درجة مخاطر الائتمان خلال 3 السنوات الأخيرة
		0	3	9	15	4	
موافقة	3,68	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م37- يتميز البنك الذي تعمل به بانخفاض في درجة مخاطر رأس المال خلال 3 السنوات
		0	3	8	16	4	
موافقة	3,7000	المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثاني					

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك	31	3,7000	0,54037
N valide (liste)	31		

باستقراء الجدول 3- 15 يتضح مايلي :

- المتغير م 29- يعطي البنك الذي تعمل به المودعين إحساسا بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الثاني، وبأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,00، بحيث يشعر العمال أن البنك الذي يعملون به يعطي للمودعين نوعا من الإحساس بالثقة ويعزز من ضمان حقوقهم .  
- كانت هنالك درجة عالية من **الموافقة** في إجابات عمال العينة المستهدفة على جميع متغيرات المحور الثاني ( من م 28 إلى م 37)، وبالتالي فإن العمال في البنوك الثلاث يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة إليهم.

- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثاني بقيمة 3,7000 وهي قيمة معبرة على درجة ( إتجاه ) **الموافقة**، بحيث يدرك العمال أن البنك الذي يعملون به يتميز بفعالية في تقويم أداءه المالي من حيث :

- اتخاذ القرار الفعال الذي يتجنب الفشل المالي والإداري.
  - تطور مؤشرات أداء البنك والميزة التنافسية الملموسة .
  - تطور مؤشر العائد على الملكية مع ارتفاعا في هامش الربح .
  - انخفاض ملموس في درجات مخاطر السيولة , معدل الفائدة , الائتمان ورأس المال .
- جاءت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0,54037 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات العينة.

إختبار الفرضيات :

3. معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات " معامل بيرسون

" Pearson

- بعد دراسة وتحليل المتوسطات ودرجات الموافقة للعينة ننتقل إلى إختبار الفرضيات وذلك للكشف عن نوعية العلاقة و درجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson.  
- سنقوم باختبار علاقة التأثير بين مختلف محاور المتغيرات المستقلة (التعليمات والرقابة التنظيمية الإفصاح والشفافية ، تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة ، تبني المعايير السلوكية والأخلاقية إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر ) مع المتغير التابع ( الأداء المالي للبنوك) .

3-1 الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط بين التعليمات والرقابة التنظيمية

و تحسين الأداء المالي للبنوك .

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة ارتباط بين التعليمات والرقابة التنظيمية و تحسين الأداء

المالي للبنوك.

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة ارتباط بين التعليمات والرقابة التنظيمية و تحسين الأداء المالي

للبنوك.

الجدول 3-16 : الارتباط بين التعليمات والرقابة التنظيمية و تحسين الأداء المالي للبنوك.

Corrélations		
	المحور_الفرعي_أ : التعليمات والرقابة التنظيمية	المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك
المحور_الفرعي_أ : التعليمات والرقابة التنظيمية	Corrélation de Pearson معامل الارتباط	1
	Sig. (bilatérale) الدلالة الإحصائية	,599**
	N حجم العينة	31
المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك	Corrélation de Pearson معامل الارتباط	1
	Sig. (bilatérale) الدلالة الإحصائية	,599**
	N	31
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01		

\*\* هذه العلامة تدل على أن القيمة دالة إحصائياً (أي وجود علاقة طردية جدا )

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.24

يتضح لنا من نتائج الجدول (16) أن معامل الارتباط يساوي 0,599، وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين وجود وتنفيذ التعليمات والرقابة التنظيمية على تحسين الأداء المالي للبنوك .

- وبما أن مستوى الدلالة Sig هو 0,000 وهو أقل من 0,05 ، اذن نرفض الفرضية الصفرية H0 وقبل الفرضية البديلة H1 أي أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، فكلما زاد امتلاك وتطبيق البنك للتعليمات والرقابة التنظيمية زاد أداءه المالي .

3-2 الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط بين الإفصاح والشفافية و تحسين الأداء المالي للبنوك.

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين الإفصاح والشفافية و تحسين الأداء المالي للبنوك.

H1 : توجد علاقة ارتباط بين الإفصاح والشفافية و تحسين الأداء المالي للبنوك.

الجدول 3-17 : يوضح الإرتباط ( **Corrélation** ) بين الإفصاح والشفافية و تحسين الأداء المالي للبنوك.

Corrélations			
		المحور_الفرعي_ب :	المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك
المحور_الفرعي_ب : الإفصاح والشفافية	Corrélation de Pearson معامل الارتباط	1	,552**
	Sig. (bilatérale) الدلالة الإحصائية		,001
	N	31	31
المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك	Corrélation de Pearson معامل الإرتباط	,552**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	31	31
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01			

- يتضح لنا من نتائج الجدول أن معامل الارتباط يساوي 0,552 وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين عناصر الإفصاح والشفافية و تحسين الأداء المالي للبنوك .  
وبما أن مستوى الدلالة Sig هو 0,001 وهو أقل من 0,05 ، إذن نرفض الفرضية الصفرية H0 وقبل الفرضية البديلة H1 أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية و تحسين الأداء المالي للبنوك.

3-3 الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط بين تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة و تحسين الأداء المالي للبنوك

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة و تحسين الأداء المالي للبنوك.

H1 : توجد علاقة ارتباط بين تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة و تحسين الأداء المالي للبنوك.

الجدول 3-18 : يوضح الارتباط ( **Corrélation** ) بين تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة و تحسين الأداء المالي للبنوك.

<b>Corrélations</b>			
		المحور_الفرعي_ت : تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة	المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك
المحور_الفرعي_ت : تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة	<b>Corrélation de Pearson</b>	1	,672**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>		,000
	<b>N</b>	31	31
المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك	<b>Corrélation de Pearson</b>	,672**	1
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000	
	<b>N</b>	31	31
<b>** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01</b>			

يتضح لنا من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي 0,672 وهو ما يعني أن هناك ارتباط قوي وطردي بين تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة، و تحسين الأداء المالي للبنوك .  
وبما أن مستوى الدلالة Sig هو 0,000 وهو أقل من 0,05 ، إذن نرفض الفرضية الصفرية H0  
وقبل الفرضية البديلة H1 ، أي أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة و تحسين الأداء المالي للبنوك .  
**3-4 الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط بين تبني المعايير السلوكية والأخلاقية و تحسين الأداء المالي للبنوك.**

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين تبني المعايير السلوكية والأخلاقية و تحسين الأداء المالي للبنوك.

H1 : توجد علاقة ارتباط بين تبني المعايير السلوكية والأخلاقية و تحسين الأداء المالي للبنوك.



الجدول 3-19 : يوضح الإرتباط ( **Corrélation** ) بين تبني المعايير السلوكية والأخلاقية

و تحسين الأداء المالي للبنوك.

<b>Corrélations</b>			
		المحور_الفرعي_ث : تبني المعايير السلوكية والأخلاقية	المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك
المحور_الفرعي_ث : تبني المعايير السلوكية والأخلاقية	<b>Corrélation de Pearson</b>	1	,629**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>		,000
	<b>N</b>	31	31
المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك	<b>Corrélation de Pearson</b>	,629**	1
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000	
	<b>N</b>	31	31
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01			

يتضح لنا من نتائج الجدول 3-19 أن معامل الارتباط يساوي 0,629 وهو ما يعني أن هناك  
ارتباط قوي وطردى بين تبني المعايير السلوكية والأخلاقية و تحسين الأداء المالي للبنوك .

وبما أن مستوى الدلالة Sig هو 0,000 وهو أقل من 0,05 ، إذن نرفض الفرضية الصفرية H0  
وقبل الفرضية البديلة H1 أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تبني المعايير السلوكية  
والأخلاقية و تحسين الأداء المالي للبنوك .

3-5 الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط بين التزام البنك بضمان وجود نظام فعال  
لإدارة المخاطر و تحسين الأداء المالي للبنوك.

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر و تحسين  
الأداء المالي للبنوك .

H1: توجد علاقة ارتباط بين التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر و تحسين الأداء  
المالي للبنوك.

الجدول 3-20 : يوضح الارتباط ( **Corrélation** ) بين التزام البنك بضمان وجود

نظام فعال لإدارة المخاطر و تحسين الأداء المالي للبنوك.

Corrélations			
		المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك	المحور الفرعي-ج : إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر
المحور الفرعي-ج : إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر	<b>Corrélation de Pearson</b>	1	,760**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>		,000
	<b>N</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
المحور الثاني : الأداء المالي للبنوك	<b>Corrélation de Pearson</b>	,760**	1
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000	
	<b>N</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b>**الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01</b>			

يتضح لنا من نتائج الجدول 3-20 أن معامل الارتباط يساوي 0,760 وهو ما يعني أن هناك ارتباط قوي وطردي بين التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر و تحسين الأداء المالي للبنوك ، وجاء هذا المعامل كأكبر معامل ارتباط من بين معاملات الارتباط السابقة .

وبما أن مستوى الدلالة Sig هو 0,000 وهو أقل من 0,05 ، إذن نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 ، أي أنه يتحدد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر و تحسين الأداء المالي للبنوك ، مما يؤكد على أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر في البنك يسهم وبصورة كبيرة في تحسين أدائه المالي .

## معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد و معامل الانحدار الخطي المتعدد " Regressions "

اختبار الانحدار المتعدد هو تحليل يستعمل للتنبؤ بقيمة متغير تابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة .

- إذن سنقوم باختبار معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة مجتمعة ( التعليمات والرقابة التنظيمية الإفصاح والشفافية ،تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة، تبني المعايير السلوكية والأخلاقية إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر) وتأثيرها على المتغير التابع ( الأداء المالي للبنوك ) من خلال الفرضيتين التاليتين :

\* لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الإنحدار غير معنوي بين المتغيرات ) .

\* يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الإنحدار معنوي بين المتغيرات) .

سنبدأ بنتائج الارتباط الثنائي ومعامل التحديد ثم ننتقل إلى نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد.

### 1-4 معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد :

#### الجدول 3- 21 إدخال جميع المتغيرات

Variables introduites/éliminéesa			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور_الفرعي_ج : إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر , المحور_الفرعي_ث : تبني المعايير السلوكية والأخلاقية , المحور_الفرعي_ت : تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة , المحور_الفرعي_ب : الإفصاح والشفافية , المحور_الفرعي_أ : التعليمات والرقابة التنظيمية	.	<b>Introduire</b>
<b>a. Variable dépendante :</b> الأداء المالي للبنوك : المحور الثاني			
<b>b</b> تم إدخال جميع المتغيرات المستقلة			

الجدول 3- 22 : معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد

Récapitulatif des modèlesb				
Modèle	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté معامل التحديد المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
1	,858a	,736	,684	,30399
<b>a-Prédicteurs : (Constante) :</b> المحور_الفرعي_ج : إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر, المحور_الفرعي_ث : تبني المعايير السلوكية والأخلاقية, المحور_الفرعي_ت : تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة , المحور_الفرعي_ب : الإفصاح والشفافية, لمحور_الفرعي_أ : التعليمات والرقابة التنظيمية				
<b>b. Variable dépendante :</b> الأداء المالي للبنوك : المحور الثاني				

يوضح الجدول 3- 22 معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والتي بلغت قيمة 0,858 ، وهي قيمة معبرة على إرتباط ( علاقة ) قوي وطردي بقيمة معامل تحديد 0,736 ، أي أن 73,6% من التغير ( تحسين ) في الأداء المالي للبنوك يعود إلى عوامل المتغيرات المستقلة مجتمعة (التعليمات والرقابة التنظيمية ، الإفصاح والشفافية ، تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة ، تبني المعايير السلوكية والأخلاقية ، إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر) .

## 2-4 معاملا الانحدار الخطي المتعدد :

الجدول 3- 23 : يمثل نتائج تحليل أنوفا ( Anova ) لإختبار معنوية الإنحدار

ANOVA a إختبار الانوفا						
Modèle	Somme des carrés مجموع المربعات	Ddl درجة الحرية	Carré moyen متوسط المربعات	F إختبار " ف "	Sig. مستوى المعنوية	
1	Régression الإنحدار	6,450	5	1,290	13,959	,000b
	Résidu	2,310	25	,092		
	Total	8,760	30			
a. Variable dépendante : الأداء المالي للبنوك : المحور الثاني						
b-Prédicteurs : (Constante) :						
المحور الفرعي ج : إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر ,						
المحور الفرعي ث : تبني المعايير السلوكية والأخلاقية ,						
المحور الفرعي ت : تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة ,						
المحور الفرعي ب : الإفصاح والشفافية ,						
المحور الفرعي أ : التعليمات والرقابة التنظيمية						

أظهرت نتائج الإنحدار من خلال الجدول (23) الدلالة Sig هي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 (5 % ) ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهو أن **الإنحدار معنوي**، وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة .

الفصل الثالث: دراسة احصائية لأثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية  
بسعيدة

من خلال ما تطرقنا إليه في نتائج حساب معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد و معامل الانحدار الخطي المتعدد، يمكن تلخيص النتائج في جدول إحصائي مصغر " الجدول (24) " مع التعليق على ما يلي ويكون كالآتي :

الجدول 3-24: نتائج حساب معامل الارتباط الثنائي ، ومعامل التحديد، و معامل الانحدار الخطي

المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المتنبئة)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	دلالة sig Anova	Beta
الأداء المالي للبنوك	التعليمات والرقابة التنظيمية	0,858	0,736	0,000	0,41
	الإفصاح والشفافية				0,169
	تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة				0,339
	تبنى المعايير السلوكية والأخلاقية				0,194
	إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر				0,352

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم معالجته في هذا الفصل وتحليل البيانات من أجل التعرف على أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية ، وهذا من خلال استبيان الذي قمنا به والذي كان موجه لعمال ثلاث (03) بنوك بولاية سعيدة، حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي صحة فرضيات الدراسة بوجود علاقة قوية وطرديه ذات أثر معنوي بين كل عوامل آليات الحوكمة (التعليمات والرقابة التنظيمية، الإفصاح والشفافية و تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة ، تبني المعايير السلوكية والأخلاقية والتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر) و الأداء المالي للبنوك ، وأظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج الانحدار معنوي ، وذلك من خلال الدلالة الإحصائية 0,000 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) ، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر بنسبة 73,6% من التباين الحاصل في الأداء المالي للبنوك، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ )، كما بينت أن أهم عامل في التأثير على الأداء المالي للبنوك هو امتلاك وتبني وتنفيذ التعليمات والرقابة التنظيمية بمعامل Beta بلغ 0,41 في نتائج الانحدار الخطي المتعدد، يليه عامل إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بمعامل Beta بقيمة 0,352 ثم عامل تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة بقيمة 0,339، ثم عامل تبني المعايير السلوكية والأخلاقية بقيمة 0,194 و في الأخير عامل الإفصاح والشفافية بقيمة 0,169 .

الْخَاتَمَةُ



## الخاتمة

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية باعتبار هذه الأخيرة من أهم ركائز الاقتصاد الوطني، ويؤثر استقرارها على استقراره في ظل الأزمات المالية المتعددة في الوقت الراهن.

ولمواكبة التطور السريع في القطاع المصرفي، ومواجهة الأزمات المحتملة كان لزامًا على البنوك التجارية الاهتمام بمفهوم الحوكمة البنكية باعتبارها أداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد والإشراف الفعال على جميع أنشطة البنك، حيث صار من الممكن الحكم على المركز المالي للبنوك التجارية من خلال تطبيقها لمبادئ الحوكمة والتي تسعى من خلالها إلى تطوير وتعزيز وتحسين أدائها المالي.

ومن خلال الدراسة الميدانية بالوكالات البنكية CPA، BNA، BEA بولاية سعيدة حاولنا قياس أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية وهذا بالاستعانة بلصفتين موجه لموظفي هذه الوكالات البنكية.

### أولاً: نتائج الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي المتعلق بأثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية، ويمكن تقسيم أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة إلى قسمين:

#### أ - النتائج المستمدة من الجزء النظري

- الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع وتحقيق أهدافها، من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك، والعمل على مراقبة الأداء من أجل خلق بيئة داخلية وخارجية سليمة للمؤسسة للوصول إلى أهدافها، ويعود بالفائدة على المجتمع والدولة؛
- يساعد إتباع المبادئ السليمة للحوكمة البنكية على مواجهة الأخطار المحتملة و اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد، وسوء الإدارة في ظل الشفافية في الحياة الاقتصادية؛
- الحوكمة البنكية تتسم بالشفافية في التعامل بين الأطراف بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح؛
- تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة إلى دعم سلامة الجهاز المصرفي؛
- تساعد تطبيق الحوكمة في البنوك على تحسين أدائها المالي، وبالتالي تمثل الدراسة خطوة نحو تأسيس علاقة يمكن الاعتماد عليها بين الحوكمة البنكية والأداء المالي للبنوك التجارية؛

## الخاتمة

- ضعف الرقابة والإشراف من طرف بنك الجزائر أدى الى ظهور أزمات وفضائح مالية ضربت المنظومة المصرفية الجزائرية في العمق وفي مقدمها قضية بنك الخليفة ؛
- التقييم الدوري للأداء المالي للبنك من خلال اختيار أنسب المؤشرات يعكس الوضعية المالية للبنك ويساهم في تحسين وتطوير الأداء، و وضع خطط مستقبلية لهذا الغرض.

### ب - النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية بالوكالات البنكية بولاية سعيدة "BNA, BEA, CPA" تم التوصل الى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تعتمد الوكالات البنكية بولاية سعيدة "BNA, BEA, CPA" "على العنصر الذكري بنسبة تفوق ثلثي الموظفين .
- تعتمد الوكالات البنكية بولاية سعيدة "BNA, BEA, CPA" على الفئات الشابة في ممارسة نشاطها المصرفي؛
- أكثر من ثلاث أرباع موظفي الوكالات البنكية بولاية سعيدة "BNA, BEA, CPA" يجوزون شهادات جامعية ودراسات عليا، ما يسمح باستغلال مؤهلاتهم لتطوير أداء البنك ؛
- أكثر من نصف موظفي الوكالات البنكية بولاية سعيدة "BNA, BEA, CPA" يملكون خبرة أقل من 10 سنوات؛
- أغلب العاملين بالوكالات البنكية بولاية سعيدة "BNA, BEA, CPA" لم يستفيدوا من دورات تدريبية فيما يخص تطبيق معايير الحوكمة في البنوك.
- تتمتع الوكالات البنكية بسعيدة "BNA, BEA, CPA" بأداء مالي جيد على المستوى المحلي ؛
- تطبق الوكالات البنكية بولاية سعيدة "BNA, BEA, CPA" نوعا ما مبادئ الحوكمة ضمنا بالرغم من جهل الموظفين لهذا المصطلح .

### ثانيا :الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نقدم بعض الاقتراحات والمتمثلة فيما يلي :

## الخاتمة

- ✓ تعزيز عمل البنوك التجارية الجزائرية بمبادئ الحوكمة البنكية، بما يساعد في تحسين أدائها المالي ومواكبة التطورات المصرفية في باقي العالم؛
- ✓ إصدار دليل أو ميثاق يحوي القواد الأساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية بما يلاءم البيئة الاقتصادية والتشريعية للبلاد ؛
- ✓ تشكيل هيئات مختصة بالرقابة والإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة ؛
- ✓ تكثيف إجراء دورات تكوينية وملتقيات لموظفي البنوك للتعريف بمبادئ الحوكمة ؛
- ✓ الاستفادة من الطاقات الشابة العاملة بالبنوك، خصوصا وأن أغلبهم يحملون شهادات عليا في تطوير وتحسين أداء البنوك وخلق جو من المنافسة في ظل الشفافية ؛
- ✓ تعزيز التزام البنوك بمبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للإشراف المصرفي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بما يساهم في تحقيق الاستقرار المالي؛
- ✓ العمل على تحسين مستويات الإفصاح والشفافية فيما يخص المعلومات المتعلقة بمكافآت مجلس الإدارة والإدارة العليا، والنتائج التشغيلية للبنك، والقضايا المتعلقة بأصحاب المصلحة؛
- ✓ إشراك المودعين لأنفسهم في اجتماعات مجلس الإدارة أو الاجتماع العام للمساهمين، بما يساهم في تعزيز دور أصحاب المصالح كآلية من آليات الحوكمة؛
- ✓ ضرورة اعتماد مؤشرات الأداء المالي بصورة مستمرة من قبل البنوك كأساس سليم لتقييم الأداء للموازنة بين الأهداف.

### ثالثا آفاق الدراسة

بعد طرحنا لهذه الدراسة المتواضعة التي حاولنا من خلالها معالجة موضوع البحث في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات التي استطعنا جمعها ، ولبعتبر تشعب جوانب الموضوع مما يستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، نقترح عدداً من المواضيع التي يمكن أن تكون مواضيع مستقبلية:

- دور الحوكمة المؤسسية في مواجهة الأزمات المالية ؛
- دور الحوكمة المؤسسية في ترشيد المال العام ومحاربة الفساد؛
- دور حوكمة البنوك في تشجيع الاستثمار الأجنبي ؛
- معايير وضوابط تطبيق الحوكمة البنكية بالبنوك الجزائرية؛

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

### أولا :الكتب

1. ابراهيم سيد أحمد، " حوكمة الشركات و مسؤولية الشركات عبر الوطنية و غسيل الأموال "، الطبعة الأولى، الدار اجامعية، الاسكندرية، 2010.
2. إدوارد بورودزيكيس ترجمة أحمد المغربي، إدارة المخاطر و الأزمات و الأمن ، دار الفجر للنشر و التوزيع مصر، 2007.
3. إسماعيل أحمد الشناوي و عبد النعيم مبارك، اقتصاديات النقود و البنوك و الأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. أنس البكري و ووليد صافي، النقود و البنوك بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011.
6. حسين محمد سمحان و إسماعيل يونس يامن، اقتصاديات النقود و المصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية و الطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 1998.
8. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2000.
9. سمير الخطيب، قياس و إدارة المخاطر بالبنوك منهج علمي و تطبيق عملي ، منشأة المعارف الاسكندرية، مصر 2005
10. شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991.

11. طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر تحلي قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، الطبعة الأولى، البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، جدة ، المملكة العربية السعودية 2003
12. طارق طه، إدارة البنوك و تكنولوجيا المعلومات ، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2008.
13. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات ( شركات قطاع عام و خاص و مصارف) (المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
14. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية ، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005.
15. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 3، 2005.
16. طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
17. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات و المؤسسات -القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط و إدارة القوة العاملة، الحوكمة- ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2014
18. عبد المعطي رضا أرشيد و محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 1999.
19. عطا الله وارد خليل، الحوكمة المؤسسية ، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، مصر ، 2008.
20. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2011 .
21. عمر عيسى فلاح المناصير، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية 2013.
22. فلاح حسن الحسين ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
23. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري ( دراسة مقارنة) ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009

24. مصطفى يوسف كافي، "الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات"، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي، للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
25. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
26. نبيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، الطبعة الأولى، الناشر: اتحاد المصارف العربية، بيروت لبنان 2005.
27. نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009.

### ثانيا :الرسائل والأطروحات

28. حواش محمد، أثر السياسات الاقتصادية على تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص :بنوك وأسواق مالية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016. 2017.
29. زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، دراسة مقارنة البنوك الوطنية العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2001
30. عبد الرحمان حنوف، الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظم ة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي فرع جيجل خلال فترة 2007 - 012، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011 - 2012.
31. عبد الله أحمد القرشي، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة و تأثيرها على الأداء المصرفي "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية"، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية، 2010.
32. عياش زبير، فعالية رقابة بنك الجزائر على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة ام البواقي، معهد العلوم الاقتصادية، 2007.

33. نوي فطيمة الزهرة، " أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
34. هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

### ثالثا :التقارير والابحاث

35. مؤسسة النقد العربي السعودي، قواعد الخدمات المصرفية الالكترونية، إدارة التقنية البنكية، المملكة العربية السعودية، أبريل 2010 .
36. البنك المركزي المصري و المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، العدد السادس.

### رابعا : الملتقيات

37. رايس مبروك وآخرون، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2006
38. بريش عبد القادر و حمو محمد، البعد السلوكي الأخلاقي لحوكمة الشركات و دورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20 - 21 أكتوبر 2009
39. رابع خوني، نسرين فكرون، حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة 07/06 ماي 2012
40. معراج عبد القادر هواري و أحمد عبد الحفيظ مجدل، مقال أكاديمي بعنوان الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في ارساء قواعد الشفافية، الجزائر، متاح على الموقع الإلكتروني:
- <http://ipsdirectory.brinker.net/froum-post> آخر زيارة للموقع 2020/03/13 بتوقيت



41. Hassa, M, Kabir et.al 2004, Corporate Cotrol And Governance In Banking Corporate Ownership & Control/ Vol,1, Issue 4, Summer.
42. Spong, Kenneth and Sullivan Richard J, Corporate governance and bank Performance, BentonE, Gup, 2007, Corporate Governance in Banking A Global Peaspective, Edward Elgar Publishing Limited, p2007 .
43. Zheka, Vitaliy, , Corporate Governance, Ownership Structure and Corporate Efficiency :The case of Ukraine (Ukraine, National University of « Kyiv-Mohyla Academy » , PH.D. Thesis). 2003.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## إستبيان حول أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

ملاحظة: نحن طلبة السنة الثانية تخصص " مالية و تجارة دولية " بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة مولاي الطاهر – سعيدة – نقوم بدراسة أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على تقييم الأداء المالي للبنك و الهدف هو إثراء البحث العلمي في إطار تحضيرنا لمذكرة التخرج، نشكركم على مساعدتنا و نحيطكم علما أن أجوبة الاستبيان المقدمة تبقى سرية و تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول : بيانات وصفية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة ( X )

1 -الجنس :

مذكر  مؤنث

2 -العمر :

أقل من 30 سنة  ، من 30 إلى 40 سنة  ، من 40 إلى 50  ، أكبر من 50 سنة

3 -المؤهل العلمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

4 -الخبرة العملية في البنك :

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات وأقل من 10

من 10 سنوات وأقل من 15

من سنة 15 وأقل من 20

من 20 سنة فأكثر

5 . عدد الدورات التدريبية التي قمت بها فيما يخص تطبيق مغير الحوكمة في البنوك

لا شيء  دورة واحدة

دورتان  3 دورات

4 دورات

المحور الأول: آليات الحوكمة

المع	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التعليمات والرقابة التنظيمية	1	يملك البنك إدراك بالممارسات الدولية للحوكمة المؤسسية					
	2	يملك البنك سياسات مكتوبة (قوانين أو أدلة) مصادق عليها من طرف المدير تحدّد أسلوب البنك لتحقيق الحوكمة .					
	3	يقوم البنك بتنفيذ توصيات لجنة بازل للإشراف المصرفي					
	4	يملك البنك دائرة مختصة بالتدقيق					
	5	دائرة التدقيق تتمتع بالاستقلالية والكفاءة					
	6	الواجب الأساسي للجنة المراجعة هو التأكد من أن التقارير التي يصدرها البنك تعبر عن حقيقة مركزه					
الإفصاح والشفافية	7	المدير هو المسؤول عن الإفصاح					
	8	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية و التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة إلى جميع أصحاب المصالح					
	9	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي كفاء ذو سمعة مهنية محترمة					
	10	يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته					
	11	يتم إعداد، وتدقيق والإفصاح عن المعلومات بما يتلاءم ومعايير إعداد التقارير المالية الدولية					
	12	تم المراجعة السنوية للبيانات المالية من قبل مراجعين خارجيين					
	13	توفر فرص متساوية في وصول المعلومات لمستخدميها في وقتها وبأقل التكاليف					

					يتخذ البنك كافة الإجراءات اللازمة لحماية حقوق المودعين والمقترضين	14	تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة
					يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم في تحسين الأداء	15	
					يلتزم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	16	
					البنك ملتزم بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك بشفافية وموضوعية	17	
					البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة ( بما فيها التعويض) لمعالجة أيا انتهاك لحقوق أي من الأطراف الأخرى ذوي المصالح	18	
					وجود دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك	19	تبني المعايير السلوكية والأخلاقية
					يقوم البنك بنشر هذا الدليل بين الموظفين والحرص على التعريف بينوده	20	
					تتخذ إدارة البنك إجراءات تضمن تطبيق دليل الأخلاقيات والتزام جميع الموظفين به	21	
					التقرير السنوي للبنك يوضح الإجراءات التي يتخذها من أجل ضمان تطبيق دليل الأخلاقيات	22	
					تقوم إدارة البنك بتحليل المخاطر الإستراتيجية المتمثلة في الأسواق والمنتجات والمنافسين	23	التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر
					تقوم إدارة البنك بتحليل نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات	24	
					تقوم إدارة البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتمكينه من إدارة المخاطر الإستراتيجية	25	
					دور لجنة إدارة المخاطر تتركز في تحديد وتصنيف المخاطر بشقيها التشغيلية ومخاطر السوق، ووضع الخطط اللازمة في حال وقوعها	26	
					يلتزم البنك بقرارات سلطة النقد المعتمدة بما يخص إدارة المخاطر	27	

المحور الثاني : الاداء المالي للبنوك

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					البنك الذي تعمل به يتميز بفاعلية اتخاذ القرار ويتجنب الفشل المالي والإداري	1
					البنك الذي تعمل به يعطي المودعين إحساسا بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم	2
					الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وطيدة بتطور مؤشرات أداء البنك	3
					يتمتع البنك الذي تعمل به بميزة تنافسية ملموسة عن باقي البنو المنافسة	4
					مؤشر العائد على الملكية تطور خلال ثلاث السنوات الأخيرة	5
					البنك الذي تعمل به شهد ارتفاعا في هامش الربح خلال ثلاث السنوات الأخيرة	6
					البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض في درجة مخاطر السيولة خلال ثلاث السنوات الأخيرة	7
					البنك الذي تعمل به عرف انخفاضا في درجة مخاطر معدل الفائدة خلال ثلاث السنوات الأخيرة	8
					البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض في درجة مخاطر الائتمان خلال ثلاث السنوات الأخيرة	9
					البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض في درجة مخاطر رأس المال خلال ثلاث السنوات الأخيرة	10