جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

حوكمة البنوك ودورها في التقليل من التعثر المصرفي

(دراسة حالة الوكالات البنكية: BEAوBNA بالمدية و BADR بتيارت)

مشروع مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبتين:

- **حماني ليندة**
- **بوخالفة راوية**

الأستاذ المشرف:

د. شراطي نسيمة

أعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذ(ة)	الدرجة العلمية	الصفة
سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر"أ"	رئيسا
شراطي نسيمة	أستاذة محاضرة "أ"	مقررا
باصور رضوان	أستاذ محاضر "ب"	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر

قال الرسول صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي مكننا من إنجاز هذا العمل المتواضع، ونسأله سبحانه أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، ونتقدم بالشكر إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "شراطي نسيمة" التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل، والتي لم تبخل علينا بالنصائح والتوجيهات.

كما نتقدم بالشكر لكل عمال الوكالات البنكية (BEA. BADR. BNA) على مساعدتهم لنا بتقديم المعلومات، ونشكر كل من كان له يد العون في إتمام هذا العمل.

ونتقدم بالشكر إلى اللجنة المناقشة على قبولها تقييم هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع بعد الله سبحانه وتعالى:

إلى من قال فيهما الرحمان بعد بسم الله الرحمان الرحيم"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى التي انتظرت نجاحي بفارغ الصبر إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة حفظك الله ورعاك وأطال الله في عمرك.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كان سراجا منيرا وعوني في الحياة إلى أبي الغالي أطال الله عمره وأدامه تاجا فوق رأسي.

إلى روح أخي رحمه الله .

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد شموع تنير حياتي إلى إخوتي:

أختي حسينة وأختي جوهر وزوجها، أخي محمد وزوجته، أخي مراد.

إلى الكتاكيت الصغار فايز وسيد أحمد وعبد المالك وشوقي.

إلى جدتاي أطال الله في عمريهما وإلى جدي حفظه الله وإلى كل أعمامي وعماتي وخالاتي.

إلى صديقاتي ورفيقات دربي راوية إيمان نسرين حياة أمينة أمال سهام مسعودة.

إلى كل زملائي وزميلاتي إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل.

ليندة

إهداء

إلى أمي الكريمة حفظها الله

إلى أبي الكريم حفظه الله

إلى إخوتي وأخواتي، زوجاتهم وأزواجهم، أبنائهم وبناتهم، وفقهم الله

إلى صديقاتي أنار الله دربهم

إلى كل من تربطني بهم صلة الرحم

إلى كل من علمني حرفا تقديرا وامتنانا

إلى كل من ساعدني وشجعني

أهدي هذا العمل

راوية

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور حوكمة البنوك في التقليل من التعثر المصرفي، وذلك من خلال محاولة التعرف أولا على الإطار النظري لحوكمة البنوك، وآليات تطبيقها، والمبادئ التي تضبط العمل بها في البنوك، والإحاطة ثانيا بجميع المفاهيم المتعلقة بالتعثر المصرفي، وتوضيح أسبابه، وآثاره على القطاع البنكي، طرق قياسه، وكذا أساليب علاجه.ثم حاولنا معرفة مدى تطبيق ذلك ميدانيا، من خلال تصميم دراسة ميدانية على شكل استبيان وزع على ثلاث وكالات بنكية بالمدية (BEA,BADR,BNA)، كعينة دراسة، ومعالجته عن طريق برنامج SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى أن حوكمة البنوك هي الحل الأنجع لحل مشكلة التعثر المصرفي، وإصلاح الجهاز المصرفي، كونها تساهم في بناء بيئة بنكية قوية قادرة على المنافسة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة البنوك، التعثر المصرفي، الجهاز المصرفي، القطاع البنكي.

abstract:

This study aims to highlit the role of bank governance in reducing bank default, by first trying to identify the theoretical framework of bank governance and implementation mechanisms, and the principles that regulate the workin banks, and secondly to all the concepts related to banking failure, and explain the causes and effection the banking sector, methods of measurement, as well as methode of treatement, we then tried to determine the extent to which this was applied in the field, by designing a field study in the form of a questionnaire distributed to three banking agencies (BNA, BADR, BEA), as a study sample and processed through program SPSS.Which conclude that banking governance is the most effective solution to solve the problem of banking stumbling, and reforming the banking environement that can compete abroad.

Key words : **Banking governance**, **Bank stumbling**, **The banking système**, **Banking sector**.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر	**-**
الإهداء	**-**
الملخص	**-**
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	V
مقدمة	**أ – ج**
الفصل الأول: مدخل للحوكمة المؤسسية في البنوك	
تمهيد	7
المبحث الأول: ماهية حوكمة البنوك	
المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك ونشأتها	8
المطلب الثاني: دوافع ظهور حوكمة البنوك	10
المطلب الثالث: أهداف وأهمية حوكمة البنوك	12
المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة البنوك	
المطلب الأول: مبادئ حوكمة البنوك	16
المطلب الثاني: آليات حوكمة البنوك	19
المطلب الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك	22
المبحث الثالث: أساليب التطبيق الجيد لحوكمة البنوك	
المطلب الأول: متطلبات حوكمة البنوك	26
المطلب الثاني: أبعاد تطبيق حوكمة البنوك	27
المطلب الثالث: معوقات تطبيق حوكمة البنوك	28
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: مدخل للتعثر المصرفي	

تمهيد	32
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعثر المصرفي	
المطلب الأول: مفهوم التعثر المصرفي	33
المطلب الثاني: أسباب التعثر المصرفي	35
المطلب الثالث: أنواع التعثر المصرفي	39
المطلب الرابع: مراحل التعثر المصرفي	40
المبحث الثاني: قياس وعلاج التعثر المصرفي	
المطلب الأول: قياس التعثر المصرفي	43
المطلب الثاني: آثار التعثر المصرفي	44
المطلب الثالث: أساليب علاج التعثر المصرفي	45
المبحث الثالث: دور حوكمة البنوك في علاج التعثر المصرفي	
المطلب الأول: دور مبادئ حوكمة البنوك في التقليل من التعثر المصرفي	47
المطلب الثاني: مساهمة آليات حوكمة البنوك في الخروج من حالة التعثر المصرفي	48
المطلب الثالث: دور حوكمة البنوك في الحفاظ على الاستقرار المصرفي	49
خلاصة الفصل	51
الفصل الثالث: دور حوكمة البنوك في التقليل من التعثر المصرفي في الوكالات البنكية	
تمهيد	53
المبحث الأول: تقديم عام لبنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري	
المطلب الأول: التعريف ببنك الجزائر الخارجي بالمدية	54
المطلب الثاني: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بتابلاط	56
المطلب الثالث: التعريف بالبنك الوطني الجزائري بالمدية	58
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	
المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	61
المطلب الثاني: أسلوب تحليل البيانات والأدوات المستعملة	62
المبحث الثالث: تحليل الاستبيان	
المطلب الأول: الاختبارات القبلية	64

المطلب الثاني: تحليل المتغيرات الشخصية	67
المطلب الثالث: نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات	73
خاتمة	80
قائمة المراجع	85
الملاحق	90

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	عدد عمال الوكالات محل الدراسة	59
2-3	درجات مقياس ليكارت	60
3-3	توزيع معامل ألفا كرونباخ	62
4-3	معاملات الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الأول	63
5-3	معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة الكلية للمحور الثاني	63
6-3	التوزيع الطبيعي للاستبيان حسب مقياس كولومجروف- سمرنوف	64
7-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
8-3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	66
9-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	67
10-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	68
11-3	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	70
12-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول	71
13-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني	73
14-3	نتائج اختبار one semple T Test على المحور الأول	75
15-3	نتائج اختبار one semple T Test على المحور الثاني	76

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك	24
2-3	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي	55

4-3	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	57
5-3	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	59
6-3	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الجنس	68
7-3	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب العمر	69
8-3	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	70
9-3	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	72
10-3	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	73

يعتبر القطاع المصرفي شريان الاقتصاد، وذلك للدور الذي يلعبه باعتباره مصدر أساسي من مصادر التمويل للشركات، لذلك كان واجب العمل على ضمان استقراره، ومنع تعثره وإفلاسه.

وقد عمل مجتمع الأعمال على سلامة النظام المصرفي وذلك بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة، حيث مست بوجه الخصوص الكثير من البنوك التي أدت إلى تراجع أسواق المال وبالتالي تدهور الاقتصاد، حيث أرجع الكثير من المحللين سبب هذه الأزمات لانعدام القواعد الجيدة للإدارة، والرقابة في البنوك.

كل هذا دفع بالبنوك إلى البحث والعمل على إيجاد طرق وأساليب مبتكرة وجديدة لقيام الإدارة بأعمالها، وتفادي المشاكل التي تواجهها والتقليل من المخاطر التي تتعرض لها يوميا، وأيضا تقوية قدراتها المالية لمواجهة الالتزامات، وكذا الرفع من مستوى المنافسة والكفاءة، ومن بين هذه الطرق نجد ما يعرف بحوكمة البنوك.

تعتبر الحوكمة من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف للحفاظ على استقرار النظام المالي ككل، والقطاع المصرفي بشكل خاص، وإن نجاح الحوكمة يرتبط بالتطبيق السليم والجيد لمبادئها، وهذا يعتمد على مدى استيعاب البنك لمزايا الحوكمة.

بناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة، كالتالي:

كيف تساهم حوكمة البنوك في التقليل من التعثر المصرفي؟ وما واقع ذلك في الوكالات البنكية (بنك الجزائر الخارجي، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، والبنك الوطني الجزائري)؟.

الأسئلة الفرعية:

ويمكن أن ندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي دوافع تبني مبادئ الحوكمة في البنوك؟

2- ماهي الآليات المتبعة للتقليل من التعثر المصرفي؟

3-ماهو واقع الحوكمة في الوكالات البنكية (بنك الجزائر الخارجي، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، والبنك الوطني الجزائري) ؟

4-ما مدى مساهمة تطبيق حوكمة البنوك في التقليل من التعثر المصرفي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

-الانهيارات والتعثرات المالية التي هزت العديد من البنوك في العالم كانت سببا في تبني مبادئ الحوكمة.

-تعتبر حوكمة البنوك من أهم الآليات المتخذة للتقليل من التعثر المصرفي.

- تطبق الحوكمة بشكل نسبي في الوكالات البنكية(بنك الجزائر الخارجي، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، والبنك الوطني الجزائري).

-تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل ايجابي في الحد من التعثر المصرفي.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا هذه محاولة التوصل إلى:

-إعطاء فكرة عن الحوكمة في البنوك وكذا التعثر المصرفي.

-تبيان أهمية الحوكمة في البنوك لضمان استمرارية ونجاح العمل المصرفي.

-إبراز واقع الحوكمة في الوكالات البنكية(بنك الجزائر الخارجي، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، والبنك الوطني الجزائري).

-تقديم اقتراحات من شأنها تعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك قيد الدراسة، وكذلك إيجاد حلول للتقليل من التعثر المصرفي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في إبراز الدور الذي تلعبه حوكمة البنوك في التقليل من التعثر المصرفي، حيث يعتبر كل من الإفصاح والشفافية والمساءلة عوامل تساعد على الانضباط، وتجنب حالات الإفلاس والتعثر، وهذا ما يحافظ على استقرار البنك، كما يمكن من خلالها مكافحة الفساد المالي، والإداري الذي يحسن من صورة وسمعة البنك، وكذلك تساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لموضوع حوكمة البنوك و دورها في التقليل من التعثر المصرفي إلى عدة أسباب ودوافع نذكر منها:

- يدخل البحث ضمن مجال تخصصنا.
- أثاره في النهوض بالجهاز المصرفي الجزائري.
- حداثة الموضوع وأهميته الاقتصادية، والاهتمام الكبير والمتزايد لمعظم دول العالم به.

حدود الدراسة:

- الإطار المكاني: المنطقة التي يجرى فيها البحث هي بنك الجزائر الخارجي بالمدية، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بتابلاط، والبنك الوطني الجزائري بالمدية.
- الإطار الزمني: المدة التي استغرقها البحث الميداني هي قرابة 3 أشهر باعتبارنا استخدمنا الاستبيان.

المنهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي من خلال التعريف بالحوكمة البنكية والتعثر المصرفي، ومنهج إحصائي من خلال استخدام برمجية Spssلتحليل البيانات.

تتمثل أدوات الدراسة في:

- التجميع المكتبي للكتب، أطروحات، رسائل، مقالات، مدخلات، مجلات.
- الاستبيان.

الدراسات السابقة:

منهجية البحث تدفع بالباحثتين إلى محاولة التقصي في ما كتب في موضوع البحث من مقالات ودراسات وكتب، حيث تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة، لكن أغلبها ركز في دراسة المؤسسات المالية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال تسليط الضوء على دور حوكمة البنوك في المؤسسات المالية وبالضبط الوكالات البنكية الثلاثة وهي بنك الجزائر الخارجي،وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، والبنك الوطني الجزائري.

الدراسة الأولى: دراسة بعنوان "حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي"لخلوفي عقيلة رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2010/2009.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن الوسائل والأساليب لنشر ودعم ثقافة الحوكمة، التي من شأنها أن تساعد على زيادة فعالية البنوك، كما تهدف إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة في البنوك، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أغلب الدول العربية أصبحت تطبق قواعد الحوكمة، وذلك للضرورة التي تستدعيها التغيرات الأخيرة، كما أن المنظومة المصرفية العربية تتوفر على عوامل إيجابية لمساعدة نجاح عملية تكييف النشاط المصرفي العربي مع متطلبات الحوكمة.

الدراسة الثانية: دراسة بعنوان:"أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال"، لميرة عثماني، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة،2012/2011.

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة البنوك والوقوف على مختلف جوانبها، وكذا إبراز الدور الذي تلعبه حوكمة البنوك في توفير بيئة استثمارية ملائمة في الجزائر. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن نجاح الحوكمة في البنوك متوقف على فاعلية دور الفاعلين الأساسيين(الخارجيين والداخليين)، والأطراف الداخلية، وقد أثبتت التجارب إلى أن لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات أثر إيجابي كبير على مستوى المؤسسة أو الشركة، حيث أن تطبيق الشركة لمبادئ الحوكمة من شأنها أن تخفض من تكلفة رأس المال، وارتفاع القيمة السوقية.

الدراسة الثالثة: دراسة بعنوان"إستراتيجية التعثر المصرفي "لسعاد عوض الله ، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم التعثر وحجمه في القطاع المصرفي، وتحديد أهم العوامل والأسباب لهذه الظاهرة وتحليلها، والتعرف على أهم نتائج التعثر وكيفية التنبؤ به ومعالجته، كما يهدف إلى تشخيص واقع القطاع المصرفي ومتغيرات البيئة المصرفية، ولقد تم التوصل إلى أن ظاهرة التعثر المصرفي ظاهرة ممتدة وغير محدودة في كافة الدول، حيث أرجع سببها إلى أسباب خارجية متمثلة في التغيرات الاقتصادية الكلية وكذا انتهاج سياسة التحرر المصرفي وقصور القوانين.

نستخلص أن كل الدراسات السابقة عالجت متغيري حوكمة البنوك والتعثر المصرفي كل على حدى، في حين تطرقنا نحن في دراستنا هذه إلى أثر المتغير الأول على المتغير الثاني، أي أثر حوكمة البنوك على التعثر المصرفي.

تقسيمات الدراسة:

في تناولنا لموضوع حوكمة البنوك ودورها في التقليل من التعثر المصرفي قسمنا دراستنا إلى ثلاث فصول رئيسية، وينطوي كل فصل على ثلاث مباحث. فالفصل الأول هو مدخل إلى حوكمة المؤسسية في البنوك قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، في مبحثه الأول تطرقنا إلى ماهية حوكمة البنوك، وفي مبحثه الثاني إلى مبادئ وآليات حوكمة البنوك، وفي مبحثه الثالث تطرقنا إلى أساليب التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك. أما الفصل الثاني فهو مدخل إلى التعثر المصرفي والذي كان مبحثه الأول الإطار المفاهيمي للتعثر المصرفي، وفي مبحثه الثاني تناولنا معايير قياس وعلاج التعثر المصرفي، ومبحثه الثالث دور حوكمة البنوك في علاج التعثر المصرفي. والفصل الثالث فقد قسمناه إلى مبحث أول تضمن التعريف بالوكالات البنكية محل الدراسة(بنك الجزائر الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الوطني الجزائري)، ومبحث ثاني يتضمن منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات، وآخر مبحث عن واقع تطبيق حوكمة البنوك في الوكالات البنكية قيد الدراسة (بنك الجزائر الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الوطني الجزائري).

صعوبات الدراسة:

أثناء دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا مجموعة من الصعوبات أهمها:

- قصر المدة الزمنية التي خصصت لهذه الدراسة.
- صعوبة الوصول إلى المراجع خاصة في ما يخص التعثر المصرفي.
- تعسر إجراء الدراسة الميدانية لقلة البنوك و عدم استقبالنا.

تمهيد:

نظرا للتطور والتقدم التكنولوجي الذي عرفه الجهاز المصرفي، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض مع زيادة حدة المنافسة، أدى هذا إلى تعرض البنوك لعدة مخاطر وتحديات جديدة، مما خلق صعوبة في الإشراف والرقابة على عمل البنوك. لذا كان لا بد من خلق طريقة تساعد في إدارة مختلف أنشطة البنوك، وكذلك التقليل من المخاطر المصاحبة له. فازداد الاهتمام بحوكمة البنوك لإيجاد منظومة مصرفية فعالة للرقابة على أنشطة البنك، وكذا حماية أصحاب المصالح وتفادي مختلف التلاعبات.

وللإلمام بموضوع حوكمة البنوك نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة البنوك

المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة البنوك

المبحث الثالث: أساليب التطبيق الجيد لحوكمة البنوك

المبحث الأول: ماهية حوكمة البنوك

يعتبر الجهاز البنكي أحد أهم أجزاء النظام المالي، وإن استقرار هذا الأخير مرتبط باستقرار الجهاز المصرفي، ومن أجل ضمان هذا الاستقرار فإنه تتعدد الأساليب و الطرق الحديثة لذلك، ومن بينها حوكمة البنوك، حيث تعتبر من أهم الطرق التي تستعملها البنوك للخروج من الأزمات المالية التي تتعرض لها.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك ونشأتها

إن تطبيق الحوكمة في البنوك أمر في غاية الأهمية لضمان سلامة الجهاز البنكي وتفعيل دوره في النظام الاقتصادي، وهذا ما دفع الكثير من البنوك إلى ضرورة تبني حوكمة البنوك لتحقيق نتائج جيد تساعدها على الاستمرار.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة البنوك

هناك عدة تعاريف للحوكمة البنوك، حيث لم يتم الاتفاق على تعريف موحد للمصطلح نظرا لتعدد وجهات النظر، حيث قدمت كل جهة تعريف خاص بها، نذكر منها:

- ✓ عرفها بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة البنكية على أنها "تلك الطريقة التي يستعملها مجلس الإدارة والإدارة العليا من أجل تسيير شؤون البنك، بغرض تحديد أهداف المصرف وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين"[1]
- ✓ ومن منظور القطاع البنكي يمكن تعريف حوكمة البنوك بأنها " تتضمن الأساليب و الإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين لشؤون وأنشطة البنك."[2]
- ✓ عرفها مجموعة من البنوك بأنها "مجموعة الأنظمة والإجراءات والسياسات التي يتم من خلالها ضبط وتوجيه مسار وتوجيه البنوك في المجالات متعددة"[3]
- ✓ تعرف الحوكمة من المنظور المصرفي بأنها" الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط بمجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهدافه، مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط البنك، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية،لذى أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين وممثليهم في مجلس إدارة البنك "[4].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار حوكمة البنوك على أنها مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة العليا، وذلك لتسيير أنشطة البنك وحماية

---

[1] محمود الشويات، **الحاكمية والفساد الإداري والمالي**، دار عالم الكتب الحديث، الأردن،2015، ص552.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، مصر،2008، ص244.

[3] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011، ص33.

[4] صلاح حسن، **البنوك ومصارف ومنظمات الأعمال**، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2011، ص179.

المساهمين وفق قوانين وأنظمة محددة. وهذا لضمان سلامة الجهاز البنكي، وكذلك تعزيز أساليب الرقابة لديه.

الفرع الثاني: نشأة حوكمة البنوك

بسب التلاعبات والفساد المالي الذي كان في الشركات، والذي ترتب عليه ضياع حقوق المساهمين، زاد من الاهتمام بالتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل عل الحد من هذه التلاعبات التي يقوم بها مجالس الإدارة. بهدف تعظيم مصالحهم وكذلك حماية حقوق المساهمين.

وفي عام 1976 قام كل من "Jensen and Meckling" بالاهتمام بمفهوم الحوكمة، وإبراز أهميته في الحد من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، والتي مثلتها نظرية الوكالة. وبعد ذلك أجريت العديد من الدراسات العلمية والعملية، والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس الإدارة. وقد صاحب ذلك قيام أغلب الدول بالاهتمام بمفهوم الحوكمة عن طريق قيام كل الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

ولقد ظهر هذا الاهتمام بشكل واضح عند قيام صندوق المعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، بتعريف الحوكمة وإلقاء الضوء عليها ودورها في حماية حقوق المساهمين.

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية بإصدار تقرير مسمى "Treadway"، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس الإدارة، وبعد ذلك ظهرت العديد من التقارير التي تشيد بالدور الهام للحوكمة وبضرورة تطبيق مبادئها، ولم يقتصر الأمر على الولايات المتحدة الأمريكية بشأن الاهتمام بالدور الذي تلعبه الحوكمة في المنع والحد من الانحرافات، بل ظهر في العديد من الدول ككندا فرنسا وألمانيا ودول أخرى. [1]

انتقلت الحوكمة إلى فضاء الإدارة العربية منذ عدة سنوات وخاصة عبر نشاطات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

في 2002 م من خلال منشوراتها كتاب الحكمانية، ومؤتمراتها التي تهدف إلى تعميم المصطلح ومكوناته.

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006، ص13.

بدأ التحول إلى استخدام طريقة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والإدارات العالمية المتقدمة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية في العالم التي فرضها بشكل أساسي المستثمرون القلقون على رؤوس أموالهم، خاصة بعد سلسلة الانهيارات وحالات الإفلاس العديدة لكبريات الشركات والمؤسسات في العالم ومن أبرزها مايلي: إفلاس وانهيار بنك الاعتماد التجاري عام 1991 م، انهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية 1994م بخسارة قدرت 179 مليار دولار، والأزمة التي حدثت في دول جنوب شرق أسيا عام 1997م، ولم تؤدي فقط إلى إفلاس بعض الشركات بل إلى انهيار اقتصاديات الدول ذاتها. ومن ضحايا الفساد الإداري انهيار شركة أنرون للطاقة التي تعمل في مجال توزيع الغاز في أمريكا وأوربا، وهكذا توالت سلسلة الانهيارات للعديد من الشركات الكبرى في العالم، كان آخرها أزمة الرهن العقاري التي تحولت إلى أزمة مالية عالمية كانت لها انعكاسات جد سلبية. هذا ما أدى إلى ضرورة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ففي سنة 1999 أصدرت لجنة بازل مجموعة من المعايير التي يجب على البنوك إتباعها لتفادي المشاكل التي حصلت سابقا.

المطلب الثاني: دوافع ظهور حوكمة البنوك

من بين الدوافع التي أدت إلى التفكير في ضرورة تبني قواعد الحوكمة في البنوك نجد[1]:

- ✓ طبيعة إشكالية المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الحوكمة، حيث أن جوهر العمل البنكي يرتكز على ثقة الجمهور والمودعين في أعمال البنوك، وبذلك تتوقف قدرتها في الحصول على الودائع على الثقة الكبيرة التي يضعها المودعين في أعمال البنوك ودرجة أمان وسيولة بعض الودائع، وإذا كان هناك شك في عمل البنك فإنه سيتم سحب الأموال من طرف المودعين مما يؤدي إلى تقليل الودائع بالبنك مما يعني إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون بدرجة أكبر من الأهمية مقارنة بالشركات الأخرى.
- ✓ تلعب البنوك دورا هاما في حوكمة غيرها من الشركات الأخرى في كثير من البلدان، وهذا لأن البنوك لديها القدرة على رصيد عملائها من الشركات من حيث تسوية حساباتها وذلك بوصفها المانح الرئيسي لتمويل في هذه الشركات.
- ✓ عدم تماثل المعلومات هو أخطر بكثير من الأعمال المصرفية عن غيرها من الصناعات غير المالية، ويرجع ذلك إلى طبيعة العقود التي تنطوي على وعد الدفع في المستقبل، وتزداد درجة التعقيد للمنتجات المالية ويستدعي هذا مستويات أعلى من الحوكمة بما تضمنه من الإفصاح و الشفافية.

[1] حكيمة قديد، **دور الحوكمة في تفعيل الأداء البنكي**، مذكرة ماستر، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بحي فارس، المدية، 2016/2015، ص ص16 -18.

- ✓ إن البنوك هي المؤسسات التي تحافظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يعتبر أساسيا لاستقرار القطاع المالي، حيث فشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك مما يؤدي إلى أزمة ائتمان حقيقية مسببا أثار خطيرة على الاقتصاد ككل.
- ✓ تشجيع الاحتياطات أو الودائع هي الضمان لدى البنوك على تنفيذ أنشطة ذات مخاطر عالية وكذلك تقلص حوافز المودعين لمراقبة أداء البنوك.
- ✓ أدت بروز ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس عدد كبير من البنوك والمؤسسات المالية، مما أدى إلى زيادة درجة المخاطرة بالنسبة للمؤسسات المالية، مما دفع هذه الأخيرة إلى تعزيز إدارة المخاطر و حوكمة البنوك.
- ✓ تؤدي عمليات خصخصة البنوك التي حدثت في السنوات الأخيرة خاصة في الدول النامية إلى حصول مديري البنوك على حرية أكبر في إدارة بنوكهم، لذلك كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق قواعد الحوكمة في هذه البنوك لحماية المساهمين والمودعين.
- ✓ انفجار الأزمات المالية والتي يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات المالية، والعلاقات فيما بين البنوك هذا أدى إلى ضرورة تطبيق الحوكمة في البنوك للتقليل من حدتها.
- ✓ الحاجة لحوكمة البنوك نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة، فأعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين ليسو بالضرورة أصحاب البنك، ومن ثم لا يتحملون عبئ خسائر الاستثمار أو فقدان فرص الربحية إذا فشل البنك في تحقيق أهدافه.[1]

المطلب الثالث: أهداف وأهمية حوكمة البنوك

إن لجوء البنوك إلى آلية حوكمة البنوك لم يكن على عبث بل تم اللجوء إليه لتحقيق أهداف محدد ومسطرة ونظرا لدورها الفعال في المجال المالي والمصرفي.

الفرع الأول: أهداف حوكمة البنوك

يساعد تطبيق الحوكمة البنكية على تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها[2] :

-تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة.

_تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك.

_توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة و المساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك، و ذلك من

---

[1] محمود الشويات، مرجع سابق، ص554.

[2] علي مامي، **متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك في سبيل تحقيق الاستقرار المالي**، الملتقى الدولي بعنوان انعكاسات تكيف المؤسسات المالية مع مؤشرات الملاءة على الاستقرار المالي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، يومي24 - 25 أكتوبر/2018.

أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك.
_الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
_تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
_توفير لكل من المساهمين و الموظفين والدائنين والمقرضين إمكانية المشاركة في الرقابة على أداء البنك.
_تجنب وتقليل من حدوث مشاكل محاسبية ومالية، الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك لأزمات مالية، والمحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار والتنمية في الاقتصاد ككل.

كما تهدف حوكمة البنوك إلى[1]:

-العدالة والشفافية وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومساءلة الإدارة.
-حماية المساهمين سواء كانوا أقلية أو أغلبية.
-مراعاة مصالح الموظفين والمجتمع.
-تشجيع جذب الاستثمارات المحلية والدولية.
-ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أمام المساهمين ووجود المراقبة الداخلية.
-ضمان مراجعة وتقييم الأداء، ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الثاني: أهمية حوكمة البنوك

تبرز أهمية حوكمة البنوك فيما يلي[2]:

- ✓ التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة أصبح يمثل أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند

اتخاذ قرار الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في

الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تصبح لها ميزة تنافسية لجلب

الودائع.

- ✓ إن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين إدارة البنك وتجنب التعثر والإفلاس ويساهم في اتخاذ

[1]محمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 09، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2009، ص19.
[2]علي مامي، مرجع سابق، ص4.

القرارات على أسس سليمة.

- ✓ يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء، مما يساعد على تحسين
كفاءة أداء البنك.
- ✓ التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تشجيع الشركات التي تقترض منها على تبني مفهوم الحوكمة،
مما يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري عند تعاملها مع البنوك والتقليل من تعثرها.
- ✓ الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد اعتماد المستثمرين عليها واتخاذ القرار.
- ✓ جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفقات الأموال المحلية والدولية.
- ✓ حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار أو الكبار، وتعظيم أرباحهم[1].
- ✓ ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين
- ✓ الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية[2].
- ✓ تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة بالاقتصاد، ودرءا لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية.

كما أن تطبيق وتعزيز الحوكمة في البنوك لها مزايا كثيرة منها[3]:

---

[1] راضية خلادي، **واقع تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر وفق مقرر لجنة بازل**، ملتقى دولي بعنوان انعكاسات تكيف المؤسسات المالية مع مؤشرات الملاءة على الاستقرار المالي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، يومي 24 – 25/أكتوبر/2018.

[2] أمال عياري، أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، ملتقى دولي بعنوان حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7/ماي/ 2012.

[3] خلوفي عقيلة، **حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي**، مذكرة ماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010/2009، ص ص146 - 148.

-الفعالية المالية والتشغيلية المثلى: حيث أن تطبيق الحوكمة في البنوك من شأنها أن تحقق أهداف البنوك عبر الممارسات التي تتسم بالشفافية، وتحديد المسؤولية والمساءلة، وهي أساس الثقة بين المساهمين، كما لها تأثير على إدارة البنك من خلال التوجيه والرقابة.

-تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي: من خلال جذب استثمارات خارجية، وخلق بيئة تنافسية بين البنوك مما يمكنها من الاستفادة الأمثل من رفع حجم الاستثمارات في القطاع الخاص.

-تحسين تقييم البنك وتخفيض تكلفة رأس المال: من خلال شكل الإفصاح على المعلومات المالية نتيجة انخفاض درجة عدم التأكد لدى المستثمرين حول أحوالها المالية، أي أنه عن طريق إتباع سياسة محاسبية سليمة وبالتالي العناية بنظام التقارير المالية مما يمكن من تخفيض درجة المخاطرة التي يتعرض لها رأس المال المستثمر لدى البنك، وبالتالي تخفيض معدل الذي يقبله المستثمر، وكذا يلجأ المستثمرين إلى استخدام التقييمات على مستوى الدولة ونظم التصنيف على مستوى الشركات، مما يساعد على التقييم والمقارنة بين الفرص الاستثمارية.

-بناء وتحسين صورة البنك: إن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تعطي صورة حسنة عن البنك من خلال تمتعه بميزة التنافسية التي تجلب له الاستثمارات، ومن جانب آخر إذا ما قررت الدولة خصخصة جزء من الشركات فإن الحوكمة تعد مطلبا أساسيا من متطلبات الخصخصة، وذلك لتشجيع المستثمرين على شراء هذه البنوك والاستثمار فيها.

-زيادة قيمة المساهمين ورفع من التنافسية: من خلال الشفافية وحق مساءلة إدارة البنك، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية..

.

المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة البنوك

إن للحوكمة البنكية مجموعة من المبادئ يجب تطبيقها، كما أن تطبيقها يستلزم مجموعة من الآليات، هذه الأخيرة يقوم بها أشخاص لهم صلة بالبنك.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة البنوك حسب لجنة بازل

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك سنة 1999، ثم أصدرت نسخة معدلة منه سنة2005، وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة وتتمثل حوكمة البنوك في[1]:

أولا- مبادئ 1999:

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول" تحسين حوكمة الشركات في المنظمات البنكية "التي تضمنت المبادئ السبعة التالية:

المبدأ الأول: إنشاء أهداف إستراتيجية ومجموعة قيم المنظمة التي ينبغي أن تكون معلومة في جميع أنحاء المنظمة البنكية.

حيث يصعب إدارة أنشطة المنظمة بدون وجود أهداف إستراتيجية أو قيم تقودها، حيث ينبغي على مجلس المديرين إنشاء الاستراتيجيات والموافقة على قيم المنظمة سواء تلك المتعلقة به، أو بالإدارة العليا أو باقي الموظفين، كما ينبغي أن تؤكد هذه القيم على أهمية المناقشة الآنية والصريحة للمشاكل، وعلى وجه الخصوص منع الفساد والرشوة في أنشطة المنظمة بالنسبة للمعاملات الداخلية والخارجية.

المبدأ الثاني: وضع وتنفيذ خطوط واضحة للمسؤولية و المساءلة في جميع أنحاء المنظمة.

حيث ينبغي على مجلس المديرين الفعال أن يحدد بوضوح السلطات والمسؤوليات الأساسية له وللإدارة، كما أنه عليه تأكيد أن خطوط المساءلة غير محددة وخطوط المسؤولية متعددة من شأنها تفاقم المشكلة. والإدارة العليا مسؤولة عن خلق هيكل لمساءلة الموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس المديرين عن إدارة البنك .

المبدأ الثالث: ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعيتهم.

[1] أنيسة سدرة، **حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية**، مذكرة ماجستير، تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012/2011، ص146.

يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية اللازمة وأن يكونوا على علم تام بدورهم في الحوكمة، كون أن مجلس الإدارة يساهم بشكل كبير في تعزيز الحوكمة بالبنوك خاصة عندما يقوم بالآتي :

-ممارسة دوره الإشرافي في البنك.

-تقديم الاستشارات اللازمة للبنك.

-مراعاة عدم حدوث تضارب للمصالح عند ممارسة مجلس الإدارة لمختلف نشاطاته.

-متابعة الأنشطة اليومية لإدارة البنك.

-عقد اجتماعات مع الإدارة العليا والمراجعة الداخلية بشكل منتظم.

المبدأ الرابع : ضمان وجود إشراف ملائم من الإدارة العليا .

كون أعضاء الإدارة العليا هم من كبار المسئولين بالبنك، فيجب عليهم القيام بدورهم الإشرافي مع مراعاة واحترام حدود المدراء في قضايا الأعمال الخاصة، وينبغي أن يكون أعضاء الإدارة العليا من مجموعة الرؤساء المسؤولين بالبنك مثل المسؤول المالي الرئيسي ورئيس المراجعين .

المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين.

تعتبر مهنة المراجعة بشقيها الداخلية والخارجية جوهرية وجد ضرورية في حوكمة البنوك، لذا على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاعتراف بضرورة وجود المراجعين الداخليين والخارجيين، وذلك عن طريق:

-الإقرار بمدى أهمية عمليات المراجعة الداخلية والخارجية.

-احترام المعايير والإجراءات التي تساعد على تحسين استقلالية ونزاهة المراجعين.

-ضمان استقلالية المراجع الرئيسي.

-الدور الرئيسي الذي يقوم به المراجع الخارجي هو الحكم على مدى كفاءة نظم الرقابة الداخلية.

المبدأ السادس : ضمان تشكيل أساليب المكافآت من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والاستراتيجي.

إن الفشل في ربط التعويضات التشجيعية أو الحافزة بإستراتيجية البنك يمكن أن يؤدي إلى تشجيع المدراء على تصميم أعمال البنك على أساس الحجم أو الربحية قصيرة الأجل، مع إعارة أهمية أقل لمسألة آثار المخاطر القصيرة أو طويلة الأجل، وهذا يتجلى بصفة واضحة في أعمال المتاجرين أو المتداولين بالأوراق المالية أو مسؤولي الائتمان، ويمكن أن يؤثر سلبا على أعضاء الموظفين المساندين الآخرين.

المبدأ السابع: العمل والسير بحوكمة المؤسسات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف .

كما هو محدد في ورقة عمل لجنة بازل حول" تعزيز الشفافية البنكية"، من الصعب أن يحمل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا المسؤولية وأن يتم محاسبتهم عن أعمالهم وأدائهم في حال وجود نقص في الشفافية، وهذا يحصل في ظروف يكون فيها أصحاب المصالح في المؤسسة واللاعبين في السوق والجمهور العام غير قادرين على استلام معلومات كافية عن البنية والأهداف الخاصة بالبنك ليكونوا معها قادرين على الحكم على فعالية المجلس والإدارة العليا في إدارة البنك، والشفافية تشكل مصدرا أساسيا لتعزيز الحكم المؤسسي السليم، لذلك فإن الإفصاح العام منشود في فعالية المجالات التالية[1]:

_بنية مجلس الإدارة (الحجم، العضوية، المؤهلات واللجان).

_بنية الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة).

_البنية التنظيمية الأساسية بنية مجالات عمل المؤسسة، بنية الحوافز في البنك، سياسة المكافآت والتعويضات

المسؤولين، خيارات الأسهم.

_طبيعة و أهمية الصفقات مع الفروع والجهات التابعة .

ثانيا ـ مبادئ سنة2006

تمثلت في ثمانية مبادئ وهي كتالي[2]:

المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة البنوك، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.

المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسئولية والمساءلة .

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته.

المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعليا استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

المبدأ السادس: على البنك ضمان ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

---

[1] أنسية سدرة، مرجع سابق، ص147.

[2] عبد الرازق حبار، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011/2010، ص ص 227- 232.

المبدأ السابع: ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.

المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل

وفق بيئة قانونية معينة .

نلاحظ أن مبادئ تحسين حوكمة البنوك في توصيات 1999 وتوصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ و لكن مطورة في جوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن المتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، على اعتبار الانهيارات والافلاسات التي حصلت في البنوك التي نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية.

المطلب الثاني: آليات حوكمة البنوك

تقسم آليات حوكمة البنوك إلى:

أولا ـ الآليات الداخلية

تتمثل الآليات الداخلية لحوكمة البنوك في تلك الإجراءات الكفيلة بتحسين قدرة البنوك على الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة فيها، والتي تقع مسؤولية تطبيقها بشكل أساسي على الفاعلين الداخليين في حوكمة البنوك، بحيث تتمثل هذه الآليات فيما يلي[1]:

1 - **معدل كفاية رأس المال الرقابي:**

يقوم معيار كفاية رأس المال الرقابي بوصفه أحد آليات حوكمة البنوك الداخلية الهادفة إلى تقليل المخاطر في البنوك، على التأكيد على البنوك، بضرورة الاحتفاظ بمتطلبات رأس المال تكون أكثر حساسية للمخاطر المرافقة لكل نوع من أنواع الموجودات المصرفية، ولاسيما محفظة القروض، وعلى وفق نظام الأوزان المرتبطة بدرجة التصنيف الائتماني الممنوحة للديون من قبل وكالات التصنيف الائتماني العالمي، وحسب معايير محددة فصلتها لجنة بازل، وهذا يعني إلزام البنوك على تكوين رأسمال يتناسب مقداره طرديا مع حجم ونوع المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية، أي كلما زادت المخاطر الائتمانية زادت معها متطلبات رأس المال بما يحافظ على ثبات نسبة الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8% من إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطرة.

2 - **مجلس الإدارة:**

يعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل البنك أو ما يسمى بالأعضاء الداخليين، وأعضاء من خارج البنك أو ما يعرف بالأعضاء الخارجيين وبنسب تمثيل متباينة وفق القوانين والأنظمة الداخلية في البنوك، وإن كان

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد الحسين راضي، مرجع سابق، ص ص109- 113.

التوجه يسير الآن نحو تغليب عدد الأعضاء الخارجيين من مجموع أعضاء المجلس الإجمالي، وذلك لاعتبارات تتعلق بأن هؤلاء الأعضاء الخارجيين قد يقدمون إسهامات هامة لمجلس الإدارة والبنك فيما يقدمون من آراء ولتمتعهم بالاستقلالية، وتتحدد مسؤوليات أعضاء المجلس الأساسية بالعمل على حماية حقوق ومصالح المساهمين والمودعين على السواء، من خلال توجيه ورقابة ومساءلة المدراء التنفيذيين القائمين على إدارة عمليات البنك الداخلية.

يتمتع مجلس الإدارة بسلطة توجيه شؤون البنك وفق برامج وإجراءات عمل محددة وملائمة، وسلطة إلزام الإدارة العليا بالتقيد بالسلوكيات المهنية السليمة، وسلطة الإشراف على مدى فاعلية ممارسات الحوكمة في البنوك وإجراء التغييرات الضرورية في أطرها المؤسسية.

3 - تركز الملكية:

يتحدد مفهوم تركز الملكية في البنوك بعنصرين رئيسيين هما:

عدد المساهمين كبار الحجم، والنسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الأسهم. و عادة ما يصنف المساهمون في البنوك على أنهم مساهمون كبار الحجم عندما يمتلكون نسبة 5% أو أكثر من مجموع أسهم البنك.

هناك نوعان من هياكل ملكية البنوك[1]: الملكية المركزة والملكية المشتتة. في هياكل الملكية المركزة تكون الملكية

أو السيطرة مركزة في عدد قليل من الأفراد أو العائلات، والمدراء التنفيذيين والشركات القابضة والبنوك وغيرها

من المؤسسات غير المالية. أما الملكية المشتتة وهي النوع الثاني من هياكل الملكية فتتجسد في عدد كبير من

المالكين، كل منهم يمتلك عدد قليل من أسهم الشركة، ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة

أنشطة الشركة عن قرب، ويميلون إلى عدم الاشتراك في قرارات أو سياسات الإدارة.

يسود الاعتقاد بان المدراء الداخليين في هياكل الملكية المشتتة التي يمتلك فيها المساهمون نسبة ضئيلة من رأس المال ربما يقومون بنشاطات منخفضة القيمة، وقد يكون ذلك بسبب أن المساهمين الصغار يفتقرون إلى الحافز أو الدافع القوي على رقابة سلوك مدراء البنوك ويؤدي ذلك لمجموعة من العوامل، فهناك تضارب كبير في المعلومات بين المدراء وصغار المساهمين، وأن المدراء يمتلكون القدرة الفائقة على حجب تدفق المعلومات، وأن المساهمين يفتقرون إلى الخبرة في رقابة المدراء.

[1] راضية بولدم، **أثر حوكمة البنوك على أدائها**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بحي فارس، المدية، 2014/2013، ص19.

على العكس من ذلك، فإن هيكل الملكية المركزة هيكل الذي يضم عدد قليل من المساهمين يمتلكون النسبة الأكبر من أسهم البنوك والذين يعرفون بالمساهمين الكبار هم أكثر كفاءة في ممارسة الحقوق التي تتيح لهم إدارة البنك من خلال تمثيلهم المباشر في عضوية مجلس الإدارة والذي من شأنه تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة، والخداع، ومقاومة السيطرة الإدارية على مجلس الإدارة.

4 - تعويضات المدراء التنفيذيين:

تحفل الأدبيات المصرفية من مشاكل الوكالة التي تتجسد أبعادها في تضارب أو تصارع في المصالح بين المساهمين والمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا، وبغية احتواء هذا التضارب برزت في الأفق العديد من آليات الحوكمة الداخلية التي كانت تستهدف تأمين التوافق بين مصالح المساهمين والمدراء. وتوصف هذه الآليات الآن بالعديد من التسميات، منها على سبيل المثال :الملكية الإدارية أو ملكية الداخليين، أو ملكية الأسهم من قبل المدراء أو ملكية المدير التنفيذي الأعلى.

وعلى الرغم من تعدد المرادفات لمفهوم آلية الملكية الإدارية فإن ما يراد بهذه الآليات جميعا يكاد يكون هدفا مشتركا يسعى لضمان تحقيق التوافق في مصالح المساهمين والمدراء التنفيذيين، ويتحقق هذا التوافق من خلال جملة التعويضات المالية لمدراء التنفيذيين من رواتب وعلاوات ومكافئات وحوافز طويلة الأمد على شكل ملكية الأسهم، وخيارات الأسهم التي تستخدم كآلية لربط أداء المدراء بأداء أسهم البنوك.

ثانيا ـ الآليات الخارجية

تتمثل آليات الخارجية لدعم الحوكمة في البنوك في تلك الإجرآت التي تقع مسؤولية تنفيذها على الأطراف الخارجية لحوكمة البنوك، حيث اختلف الباحثون في عدد آليات حوكمة البنوك الخارجية، فبعضهم من يرى أن حوكمة البنوك الخارجية تشمل على آلية واحدة هي السوق لرقابة الشركات. فيما يضيف آخرون آلية ثانية هي الضبط من قبل أصحاب المصالح الآخرين في السوق. ويذهب فريق ثالث إلى القول أن آليات الحوكمة الخارجية تتضمن كل من السوق لرقابة الشركات والترتيبات المؤسساتية والقانونية، أو ما يعرف أحيانا بالأطر التنظيمية والتشريعية لتخفيض كلفة مشكلة الوكيل-المالك، ويصنف فريق رابع الآليات الخارجية إلى سوق لرقابة الشركات، وسوق رأس المال الخارجي. ومهما اختلفت تلك التصنيفات فإنها تشترك جميعا عند آلية واحدة هي السوق لرقابة الشركات(أو مايعرف بالاستحواذ العدائي).

فالاستحواذ العدائي يشكل الآلية الخارجية الرئيسية لحوكمة البنوك، يتألف من مجموعة المالكين المحتملين الساعين وراء شراء مراكز الملكية أو الاستحواذ بقوة على الشركات

منخفضة القيمة أو الضعيفة الأداء، وتحقيق العوائد المالية لمستوى أعلى من المتوسط على استثماراتهم[1].

المطلب الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك

تشترك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ حوكمة البنوك، حيث تشكل هذه الأطراف أطراف داخلية وأخرى خارجية، وضروري جدا أن تتعاون هذه الأطراف وتتفاعل فيما بينها لإرساء مبادئ حوكمة البنوك بشكل جيد وسليم، حيث تمثل الأطراف الداخلية القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات وتشمل كل من المساهمون ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليين.أما الأطراف الخارجية فتشمل جميع أطراف البيئة الخارجية وتتمثل في كل من الإطار القانوني والتنظيمي و الرقابي، المودعين، صندوق تأمين الودائع، وسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الائتماني، المراقبين والمراجعين الخارجيين[2].

أولا ـ الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

- ✓ **المساهمون:** يقوم المساهمون بتوفير رأس المال، ويتمتعون بالسلطة القوية وإن كانت محدودة، وهم المسؤولون بصفة أساسية عن تعيين وفصل مجلس الإدارة، ويلعب المساهمون دورا هاما في مراقبة أداء البنك.
- ✓ **مجلس الإدارة**: يتم اختيار رئيس مجلس الإدارة بالانتخاب من بين أعضائه، يجب أن يتمتع أعضاء المجلس بشخصية قوية، وأن يكون من ذوي الخبرة في مجالاتهم، حيث يقوم المجلس بوضع استراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية، فمن بين مسؤولياته التنظيم، القيادة ،تقديم التقارير....الخ. ولمجلس الإدارة مجموعة من اللجان تقوم بأعمال يحددها مجلس الإدارة تتمثل في اللجنة التنفيذية، ولجنة المراجعة، ولجنة المرتبات والمكافآت، ولجنة الترشحات.
- ✓ **الإدارة التنفيذية**: يقوم بإدارة الأنشطة اليومية للبنك، يجب أن يتمتع أعضاءها بالكفاءة في إدارة البنك، كما أن عليهم التحلي بالأخلاقيات المهنية.
- ✓ **المراجعين:** تعرف على أنها وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة، ويتمثل هدف المراجعة في مساعدة أعضاء

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص134.
[2] صلاح حسين، مرجع سابق، ص ص194- 210.

التنظيم في تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية، وذلك بإعطاءهم البيانات والمعلومات وتقديم المشورة[1].

ثانيا ـ الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين

تشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة في البنك وتضم مايلي:

- ✓ **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية. فقد شهد هذا الدور تغيرا 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 اقتصر دورها في ضمان سلامة البنك.
- ✓ **دور العامة:** وتشمل العناصر التالية[2]:

ـالمودعين: يتمثل دورهم في الرقابة على أداء البنك، ولهم القدرة على سحب مدخراتهم في حالة إقبال البنك في تحمل مخاطرة كبيرة.

ـشركات التصنيف والتقييم الائتمان: تساعد على التأكد من توفير المعلومات لصغار المساهمين، وبالتالي توفير الشفافية والحماية للمتعاملين.

ـوسائل الإعلام: تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين في السوق.

ـتعبئة الأمان وصندوق تأمين الودائع: أقيمت عدة خطط تأمين على الودائع لحماية المودعين الصغار، حيث تنظم بواسطة البنك المركزي أو الحكومة، ويقدم التأمين على الودائع شبكة ضمان إلى البنوك مما يعزز الثقة في النظام البنكي.

ـالمراجعين الخارجيين: يتم أداء المراجعة الخارجية من طرف محاسب معتمد ومستقل عن الشركة التي يراجع بياناتها، حيث يبدي المراجع رأيا محايدا في القوائم المالية. تتم عملية المراجعة على أسس تعاقدية أي يكون المراجع من خارج الشركة يتقاضى أجرا على أتعابه. ولقد أعطيت عدة تسميات للمراجع الخارجي منها المحاسب القانوني والمراجع المستقل.

يزيد المراجع من ثقة ومصداقية المعلومات المحاسبية للشركة، ومن بين مسؤولياته فحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية، وكذلك يفحص عمل

---

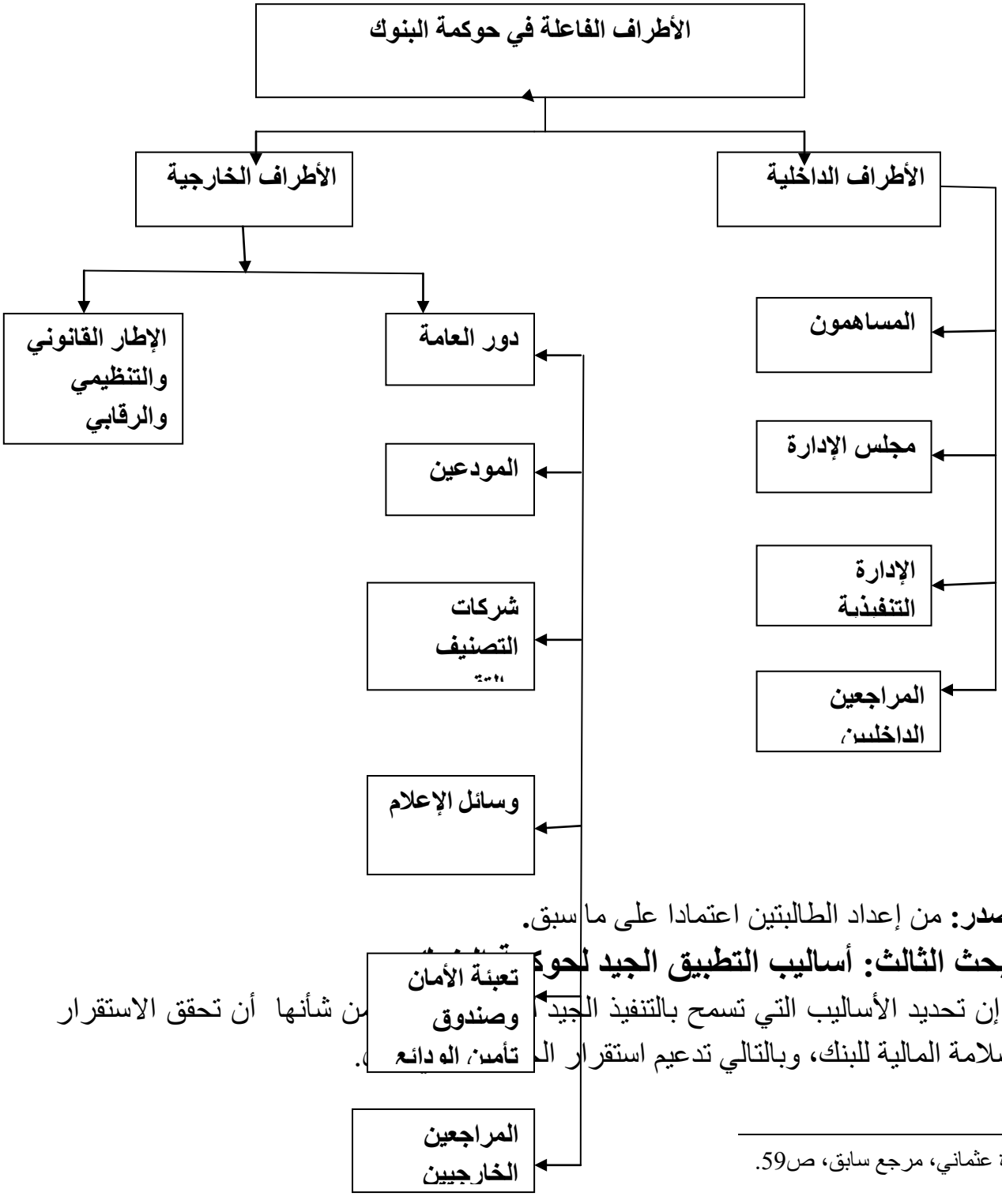
[1] ميرة عثماني، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012/2011، ص58.

[2] عبد الرازق حبار، شعبان فرج، **دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي**، ملتقى الدولي بعنوان إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، يومي 26 -27/نوفمبر/2013.

المراجعة الداخلية، كما يجب على المراجع إعلام إدارة الشركة بنواحي الضعف والقصور في نظام الرقابة الداخلية[1].

والشكل التالي يوضح الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك وتتمثل في:

الشكل1-1:الأطراف الفاعلة في حوكمة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

المبحث الثالث: أساليب التطبيق الجيد للحوك

إن تحديد الأساليب التي تسمح بالتنفيذ الجيد ن شأنها أن تحقق الاستقرار والسلامة المالية للبنك، وبالتالي تدعيم استقرار ال .

[1]ميرة عثماني، مرجع سابق، ص59.

المطلب الأول: متطلبات حوكمة البنوك

يقتضي التطبيق السليم لحوكمة البنوك العناصر التالية[1]:

- ✓ **وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك:** يصعب إدارة أنشطة المتعلقة بالبنك بدون تواجد أهداف إستراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا تقع على عاتق مجلس الإدارة البنك وضع الاستراتيجيات لتوجيه أنشطة البنك، وكذالك تطوير مبادئ التي يدار بها البنك، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي يتعرض لها البنك.
- ✓ **وضع وتنفيذ سياسات واضحة في البنك:** يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس.
- ✓ **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:** يتعين على أعضاء المجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية، إذ يعتبر مجلس الإدارة المسؤول عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له، مما يتعين عليه متابعة أداء البنك وأن تتوفر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور، وبالتالي يتمكن من اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.
- ✓ **ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك:** من المهم أن تضمن البنك مراقبة جيدة لنشاطاته، على اعتبارها عنصر أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل البنك.
- ✓ **الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين:** يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين.
- ✓ **ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:** يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيات والبيئة المحيطة به، لذى يجب أن يكون للبنك سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.
- ✓ **مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:** لا بد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة، إذ لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن

[1] محمود الشويات، مرجع سابق، ص562.

من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته المالية، وكفاية رأس ماله وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه.

- ✓ **دور سلطة الإشراف والرقابة:** يتعين على السلطة الرقابية أن تكون على دراية كاملة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنوك، ونظرا لأهمية دور السلطات الإشرافية والرقابة، فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في البنك، مثل القوانين والتشريعات التي تحمي حقوق المساهمين.

المطلب الثاني: أبعاد تنفيذ حوكمة البنوك

هناك بعدان لنموذج حوكمة البنوك بعد داخلي وآخر خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية، أما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك[1].

الفرع الأول: البعد الخارجي /القواعد الاحترازية:

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، ويجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما استقرار النظام المالي وحماية حقوق الدائنين. وتهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنك:

1. **تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة**: إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور و المحافظة على استقراره وقوته.
2. **تقوية السلامة البنكية**: تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعفا للنظام البنكي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم، والمحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام، وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنك.
3. **تطوير نشاط البنوك:** أثرت موجة الابتكارات والتطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك، ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة...الخ، لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات.

الفرع الثاني: البعد الداخلي /طريقة إدارة البنك.

[1] سميرة عقال، فاطمة الزهراء توزت، **حوكمة المصارف ودورها عل الأداء المصرفي**، مذكرة ماستر، تخصص علوم مالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية،2015/2014، ص26.

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة، والذي له أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيدا وأصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف مختلفة، مثل وضع الاستراتيجيات طويلة المدى، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية، والتأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤلة و شفافة.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق حوكمة البنوك

هناك عدت معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة البنوك على أرض الواقع والتي تتمثل في مايلي[1]:

- ✓ الفصل بين الملكية والإدارة، فليس من الضروري أن يكون رئيس مجلس الإدارة هو من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم ممن تكون لهم علاقات واسعة مع المساهمين في الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع الرئيس بالقدرة والكفاءة والفعالية العالية في إدارة الشركة.
- ✓ تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة، ومستوى الرقابة الداخلية.
- ✓ عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم آراء مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية.
- ✓ لجان مجلس الإدارة وأهمها لجنة التدقيق ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.
- ✓ المناخ الاستثماري العام ومدى توفر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي التي تضمن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك
- ✓ الفساد الذي يرتبط بغياب الحوكمة والذي يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد.
- ✓ غياب برامج التكوين والتدريب للأفراد في البنوك والبنوك المركزية[2].
- ✓ عدم تطور التشريعات والأطر القانونية وغياب الرقابة اللازمة لتطبيقها خاصة فيما يتعلق بإرشادات لجنة بازل ذات الصلة.

---

[1] أحمد صافي، صادق صفيح وآخرون، **آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر**، مجلة التنمية الاقتصاد التطبيقي، العدد03، جامعة المسيلة، الجزائر، مارس2018، ص 58.

[2] عون الله سعاد، بلعزوز بن علي، **الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي**، مجلة اقتصاديات إفريقيا، العدد19، الجزائر، 2018، 187.

- ✓ نقص الوعي والإدراك لمزايا الحوكمة في البنوك.
- ✓ ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك.
- ✓ عدم التقيد بنشر البيانات المحاسبية و الميزانيات للبنوك[1].
- ✓ عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها،والتأخر في إعداد تقارير النشاطات السنوية.
- ✓ إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح: إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعنى بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

خلاصة الفصل:

تعتبر حوكمة البنوك من الآليات والوسائل الحديثة والهامة التي تهدف للحفاظ ولضمان الاستقرار في النظام المالي ككل و البنكي بشكل خاص. فتطبيقها يحقق عدة فوائد ومزايا للبنوك تساعدها على حل مختلف مشاكلها وكذا حماية أصحاب المصالح والمودعين والأطراف الفاعلة في البنوك. لذلك عملت البنوك على تعزيز مبادئها وتطبيقها بشكل سليم يضمن تحقيق منافع كثيرة.

[1] محمد جلاب، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2010/2009، ص150.

الفصل الثاني:مدخل إلى التعثر المصرفي

تمهيد:

يعتبر التعثر المصرفي مشكلة تعاني منها مختلف الأنظمة المصرفية العالمية، والتي تنتج عنها خسائر مالية، واقتصادية، واجتماعية ضخمة، ولطالما عمل الباحثون على دراسة هذه المشكلة للتعرف على أسبابها، وأعراضها من أجل محاولة التنبؤ المبكر بحدوثها، الشيء الذي يسمح بتجنب مخاطرها على البنوك وعلى الاقتصاد ككل، وذلك من خلال اتخاذ التدابير اللازمة، وفي الوقت المناسب.

ولخطورة هذه المشكلة وخطورة الآثار الناشئة عنها سنحاول في هذا الفصل الإحاطة بمختلف الجوانب المتصلة بمشكلة التعثر المصرفي، من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعثر المصرفي.
- ✓ المبحث الثاني: قياس وعلاج التعثر المصرفي.
- ✓ المبحث الثالث: دور حوكمة البنوك في علاج التعثر المصرفي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعثر المصرفي

أصبح التعثر المصرفي مشكلة يعاني منها القطاع المصرفي، وكانت بدرجة من القوة حالت دون أن يتم تداركها في الوقت المناسب وفي العديد من الدول، وقد ترجع بعض أسبابه إلى السلبيات في أساليب منح التسهيلات الائتمانية للعملاء ومتابعتها، وهذه المشكلة تشكل خطرا له تأثير مباشر على الأداء الحقيقي للبنوك. ولعلاج هذه مشكلة ينبغي كمرحلة أولية التعرف على حقيقتها، وأسبابها، ومراحل تشكلها، للتمكن من تشخيص العلاج أو الحل المناسب للحد، أو التقليل من تفاقمها.

المطلب الأول: مفهوم التعثر المصرفي

لتحديد المفهوم الدقيق للتعثر المصرفي ينبغي التعرف على المعنى الحقيقي لمصطلح التعثر، وبعض المصطلحات ذات العلاقة بمعنى التعثر.

أولا . تعريف التعثر: يقصد بمصطلح التعثر التعرض لشيء يخل بالتوازن، يفقدنا القدرة على الحركة ويصبح الهدف الرئيسي لنا في هذه اللحظة هو استعادة ما كنا عليه، أي التوازن والتحكم في حركة القدمين تمهيدا لاستئناف المسيرة. وهو بهذا يختلف عن السقوط، والتحطم، والانهيار، فالتعثر مجرد حادث عرضي مفاجئ، نتيجة لظهور عائق غريب في مجرى طريق المسيرة[1].

ثانيا . مصطلحات لها علاقة بالتعثر المصرفي: سنقوم فيما يلي بعرض تعريفات مختصرة لمفاهيم تعبر عن الوضعية الحقيقية للبنك عند مواجهته لاختلالات مالية، وإدارية. يراها الباحثون تصف حالة البنك المفلس، أو المعسر، أو الفاشل، غير أن هناك من يعتبر أن جميع هذه المصطلحات مترادفة المعنى، وتعبر عن التعثر المصرفي:

- ✓ **الفشل:** إن مصطلح الفشل لا يقدم وصفا دقيقا للحالة المالية التي تتعرض لها المؤسسة، حتى يمكن اعتبارها فاشلة. فهذا المفهوم يتداخل مع المفاهيم المالية والقانونية لحالات الإفلاس، والعسر في المؤسسات، ويعتبر مرادفا لهذه التسميات دون التمييز بينها[2].
- ✓ **العسر:** هو عدم القدرة على سداد الالتزامات المالية، والتي استحقت فعلا. أو ستستحق في الأجل القصير، نظرا لأن الإيرادات والموارد قصيرة الأجل لا تغطي الاحتياجات، والالتزامات المالية[3].

---

[1] محسن أحمد الخضيرى، **الديون المتعثرة**، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 23.

[2] صافي فلوح، وآخرون، **تحليل القوائم المالية**، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص 221.

[3] محسن أحمد الخضري، نفس المرجع السابق، ص 31.

- ✓ **التصفية:** هو مصطلح قانوني صرف، ويعني مجموع الأعمال التي ترمي إلى إنهاء العمليات الجارية، واستيفاء حقوقها وتحويل مفردات أصولها إلى نقود، وسداد ديونها، وذلك لتكوين كتلة إيجابية وصافية من الأموال، حتى يتسنى تسوية ديونها وإجراء القسمة فيما بين الشركاء. وتنقضي المؤسسة بعد تصفيتها وتسوية مراكزها القانونية، ولا تستطيع معاودة نشاطها بعد حلها من جديد[1].
- ✓ **العجز**: هو عجز في الموارد النقدية التي يمكن للمشروع الحصول عليها، سواء من إيراداته الذاتية، أو من موارده الخارجية، وحدوث فجوة بين المتطلبات النقدية، وبين قدرته على الحصول على سيولة من هذه الموارد[2].

ثالثا . تعريف التعثر المصرفي: باختلاف وجهات نظر الباحثين تختلف تعريفاتهم للظاهرة أو المشكلة محل الدراسة، ونجد تعريفاتهم المختلفة للتعثر المصرفي تتباين كالآتي:

ينظر عادة إلى تعثر المشروعات من وجهتين[3]:

- ✓ **ماليا:** هو مواجهة المنشأة لظروف غير متوقعة (طارئة)، تؤدي إلى عدم قدرتها على تحقيق مردود اقتصادي، أو فائض نقدي لا يكفي لسداد التزاماتها قصيرة الأجل، وعدم القدرة على تغطيتها من المصادر الخارجية.
- ✓ **اقتصاديا:** المشروع المتعثر هو الذي يقل فيه معدل العائد على الاستثمار على تكلفة راس المال، وبذلك يتصف بعدم قدرته على الوفاء بالتزاماته المستحقة رغم زيادة حجم الأصول عل خصومه.

وقد عرّف محسن أحمد الخضيري التعثر المصرفي على أنه:"اختلال مالي يواجه البنك نتيجة قصور موارده وإمكانياته عن الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير، وأن هذا الاختلال ناجم أساسا عن عدم التوازن بين موارد البنك المختلفة (داخلية /خارجية)، وبين التزاماته في الأجل القصير، التي استحقت أو تستحق السداد، وأن هذا الاختلال بين الموارد الذاتية وبين الالتزامات الخارجية يتراوح بين الاختلال المؤقت العارض، وبين

[1] زياد صبحي ذياب، **إفلاس الشركات في الفقه الإسلامي والقانون**، الطبعة الأولى، دار النفائس، الأردن، 2011، ص 84.

[2] سامح طلعت غراب، **معايير قياس وعلاج التعثر المالي**، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2009، ص 93.

[3] مفيد الظاهر وآخرون، **العوامل المحددة لتعثر التسهيلات المصرفية في المصارف الفلسطينية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 21، العدد 2، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، 2007، ص ص 518 – 519.

الاختلال الحقيقي الدائم، وكلما كان هذا الاختلال هيكليا أو يقترب من الهيكلي، كلما كان من الصعب على المشروع تجاوز الأزمة التي سببها هذا الاختلال "[1].

ويعرف التعثر المصرفي بأنه: نشوء أزمة سيولة في البنك بسبب وجود فجوة بين إجمالي المطلوبات وإجمالي الموجودات المصرفية، ويؤدي التعثر إلى تآكل رأس مال المصرف، أي أن التعثر هو تلك الحالة التي تصبح البنوك عاجزة عن مواجهة السحوبات الكبيرة من الودائع نظرا لانخفاض السيولة، بسبب مواجهة البنك لمشاكل وصعوبات وصدمات تؤثر على قيمة أصوله، وعلى تحقيقه للإيرادات، وتجعله غير قادر على تسديد الالتزامات سواء كانت مرتبطة بسحب الودائع أو بمنح القروض لعملائه، أو بإعداد خطة الاستثمار[2].

ومنه يمكن القول أن التعثر هو: عدم القدرة على السداد، أو التأخر عن السداد في الآجال، وبالتالي يصبح من المتوقع أن يتحول جانب من قروض البنك إلى قروض مشكوك في تحصيلها، أو معدومة لأي سبب من أسباب الإعسار المالي، والحقيقة المؤكدة أنه ليس بمقدور أي بنك مهما كانت درجة تقييمه وتصنيفه الائتماني المرتفعة أن يكون بمنأى عن تعسر بعض الديون، غير أنه من الضروري سعيه إلى تقليلها قدر الإمكان إذا ما كان الهدف هو إنجاح السياسة الإقراضية.

وهناك عدة مميزات للتعثر المصرفي قد تظهر جميعها أو عدد منها في البنك وعندها نقول أن البنك يتجه إلى التعثر ومن هذه المميزات: ضعف الإدارة العليا وارتفاع ظاهرة الفساد المالي والإداري، ارتفاع روح المجازفة عند منح الائتمان بسبب المنافسة الشديدة، دخول البنك في أعمال ليست من اختصاصه، ضعف الرقابة الداخلية وانخفاض موارد البنك، وعدم توفر الاحتياطات وسوء إدارة الاستثمارات والمحفظة الاستثمارية لدى البنك.

المطلب الثاني: أسباب التعثر المصرفي

تختلف الأسباب وراء حدوث التعثر المصرفي على حسب الجهة التي ترجع إليها المشكلة، ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

[1] إنتصار سليماني، **التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2016/2015، ص 6.

[2] عبد الحميد الشواربي، محمد الشواربي، **إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي النظر المصرفية والقانونية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص ص 518 - 519.

أولا . أسباب ترجع إلى العميل المقترض: غالبا ما يكون العميل المقترض هو السبب في حالة التعثر المصرفي التي تواجه البنك، سواء كان ذلك عن عمد أو عدم معرفة. ومن أهم هذه الأسباب[1]:

- ✓ حداثة الخبرات في النشاط الذي يقوم العميل بتمويله خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة التي ينتقى مديروها من مختلف الهيئات دون خبرة أو معرفة، أو دراية سابقة بالنشاط الذي سيمارسه المشروع، وبصفة خاصة إذا كان هذا النشاط يتم ممارسته لأول مرة في الدولة ولا توجد بها خبرات سابقة في هذا المجال.
- ✓ دخول العميل في أنشطة لا معرفة له بها دون علم البنك، واستخدام تسهيلات البنك الائتمانية في تمويلها، وبصفة خاصة إذا ما كانت هذه الأنشطة تحتمل على قدر كبير من المخاطر، أو غير مشروعة تتم في الخفاء.
- ✓ سوء الإدارة للأموال المقترضة والتلاعب بأموال البنك والاستهتار بالمسؤولية، خاصة إذا ما كان هذا العميل ليس بالعميل الأصلي للبنك.
- ✓ اعتماد العميل على أفراد من عديمي الخبرة، أو منخفضي الكفاءة والدراية الفنية والعملية في إدارة النشاط الذي يمارسه.
- ✓ دخول العميل في صفقات مع الغير من المقرضين الذين يرغبون في إعساره، أو في نهب أمواله، أو وقوعه في مجموعة التزامات لا يستطيع الوفاء بها نتيجة سوء سلوك، أو انحراف، أو عدم وعي بخطورة ما هو مقدم عليه.
- ✓ وفاة العميل ورعونة الورثة من الأبناء، وإنفاقهم الترفي غير المحسوب من أموال المؤسسة المقترضة.
- ✓ قيام العميل بتقديم بيانات خاطئة عن عمد إلى البنك تظهر المشروع على غير حقيقته، مما يؤدي بالبنك إلى منح العميل القرض المطلوب، دون محاولة منه لتقصي الحقيقة فيما قدم إليه من البيانات.

ثانيا . أسباب ترجع إلى البنك: يمكن أن يقع البنك ضحية أخطائه ويكون سببا من أسباب التعثر المصرفي، وهذه الأسباب المتعلقة بالبنك تتمثل في[2]:

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص ص 81 - 84.

[2] دريد كامل آل شبيب، **إدارة البنوك المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2012، ص ص 272 - 273.

- ✓ **تدني كفاءة الإدارة:** إن غياب خصائص الإدارة الكفئى تساعد في التعرض للكثير من الصعوبات بسبب ضعف السياسة الائتمانية والاستثمارية، وعدم القدرة على تحليل مخاطر الإقراض والمخاطر الأخرى، وضعف إدارة المحفظة الاستثمارية والتركيز على قطاعات معينة، وبالرغم من تباين وجهات النظر في الأبحاث والدراسات بخصوص بيان أسباب التعثر المصرفي إلا أن السبب الرئيسي للتعثر هو عدم كفاءة الإدارة، وتتمثل أهم جوانب القصور و المشاكل التي ترتبط بفريق الإدارة العليا بالبنك، ومجلس إدارته على وجه الخصوص، وعدم تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالقدر المطلوب من المعلومات الفنية المتخصصة، وعدم الاهتمام الكافي بأمور البنك، وتبني مجلس الإدارة لسياسات توسعية مندفعة في إدارة النشاط، والمشاكل المتعلقة بالعضو المنتدب، إضافة إلى عوامل متعددة أخرى.
- ✓ **عجز في السيولة:** قد تعاني البنوك من عجز في السيولة بالرغم من حيازتها لحجم مهم من الودائع وقدر مناسب من القروض، إذ أن سيولة البنك تتوقف على قدرته على تسيير محفظة موجوداته بسرعة ودون خسارة، وتزداد سيولة المصرف بقصر أجل الموجودات وطول أجل المطلوبات، على العكس فإن قصر أجل الودائع والموجودات باعتبارها أهم مطلوبات المصرف يؤدي إلى تراجع السيولة، نتيجة ارتفاع نسبة الودائع تحت الطلب إلى إجمالي الودائع.
- ✓ **عدم فاعلية أجهزة الإشراف والرقابة المصرفية:** بالرغم من تعدد أجهزة الرقابة على البنوك فإن قصور وسائل الرقابة، وعدم كفاءتها، وخاصة بعد التوسع في الأعمال الإلكترونية في البنوك، يؤدي إلى حدوث التعثر المالي والمصرفي، فمفاهيم الرقابة الآن هي مفاهيم تؤكد على الرقابة النوعية، والرقابة المستندة على المخاطر وليس على الرقابة الشكلية.

وهناك أسباب أخرى ترجع إلى[1]:

- ✓ عدم القدرة على تقييم شخصية المقترض.
- ✓ عدم وجود رؤية وتصور واضحين حول حجم وأولويات التمويل الاستثماري في الاقتصاد القومي.
- ✓ عدم مراعاة الأسس والأعراف المصرفية الصحيحة عند منح القروض والتسهيلات الائتمانية، وعند إجراء الاستعلام الدوري عنها ومتابعتها.

[1] سامح طلعت غراب، مرجع سابق، ص ص 105 - 106.

- ✓ منح المزيد من الائتمان للمشروعات المتعثرة لتحريك حساباتها ظاهريا دون دراسة الأسباب الرئيسية للتعثر.
- ✓ عدم التحقق من سلامة المستندات المقدمة من العميل، والضمانات المقدمة منه.
- ✓ قلة خبرة بعض الكوادر الائتمانية، وافتقادها للتخصص.
- ✓ عدم التعمق في دراسة القروض والتسهيلات الائتمانية المطلوبة وفقا للأسس الائتمانية المتعارف عليها عند اتخاذ القرار الائتماني.
- ✓ النمو الكبير في القروض الممنوحة لعملاء القطاع الخاص بالعملات الأجنبية.
- ✓ اشتعال المنافسة بين البنوك لتجميع المدخرات ومنح الائتمان في صوره المختلفة، مما أدى إلى منح الائتمان لبعض المشروعات من خلال دراسات ائتمانية تفتقر لبعض القواعد الأساسية الواجب مراعاتها عند منح الائتمان.

ثالثا . أسباب ترجع إلى الظروف المحيطة: وهي الأسباب المرتبطة بالبيئة الخارجية، والتي لا يمكن التحكم فيها من قبل البنك ومنها[1]:

- ✓ **عدم استقرار الاقتصاد الكلي:** هي الاختلالات الناجمة عن تغيرات متتابعة في بنية الاقتصاد الوطني كالتقلبات في شروط التبادل التجاري، فعند انخفاض شروط التجارة يصعب على عملاء المصارف المشتغلين بنشاطات ذات علاقة بالتصدير والاستيراد للوفاء بالتزاماتهم خصوصا خدمة الدين، كذلك فإن التقلبات في معدل التضخم تعتبر عنصرا حاسما في مقدرة الجهاز المصرفي على القيام بدور الوساطة، وخصوصا منح الائتمان، وتوفير السيولة، وغيرها من التقلبات على مستوى الاقتصاد الكلي.
- ✓ **الإصلاحات الاقتصادية والمالية غير المناسبة:** خاصة المبالغ فيها، فهي أحيانا تشكل ضغوطا غير اعتيادية على النظام وتكون سببا للتعثر، فتقليل القيود المفروضة على الجهاز المصرفي ضمن سياسة التحليل المالي السريع كانت من الأسباب الرئيسية وراء حدوث التعثر لمصارف الدول الإسكندنافية في ثمانينات القرن الماضي.

[1] أحمد غنيم، **صناعة قرارات الائتمان في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، الدار الجامعية**، الإسكندرية، 1995، ص ص 45 - 46.

- ✓ **بنية السوق المصرفية:** تؤدي المنافسة الشديدة بين البنوك على تحمل مخاطر مرتفعة غير ملائمة، خصوصا بتسعير غير مناسب مع المخاطر، حيث أن إمكانية سلوك المخاطر المرتفعة يكون بكثرة في سوق شديدة المنافسة، فالمنافسة الشديدة بين المصارف والمبنية على أسس غير سليمة نتيجة التهافت على استقطاب نفس العملاء، تؤدي بهم إلى المساهمة في تهريج منتظم، مفاده وعي مفقود بين قرارات الاستثمار كقرارات الإقراض، إضافة إلى هذا العامل، ومما ساهم في تعثر البنوك غياب التسويق المصرفي نظرا لما يمثله التسويق من أهمية قصوى في أي نشاط، وفي الصناعة المصرفية بالأخص.
- ✓ **التدخل الحكومي:** قد تلجأ بعض الحكومات إلى التدخل في أعمال البنوك وخاصة في البلدان النامية، فتقوم بإجبار البنوك على تمويل مشاريع كبيرة وضخمة مما يولد العجز لدى هذه البنوك، وكذلك تؤثر السياستين المالية والنقدية للدولة على أنشطة البنوك، وتدخل الدولة كبائع للأوراق المالية إذ تقوم البنوك بشراء سندات الخزينة التي تصدرها الحكومة لمواجهة العجز في الميزانية العامة للدولة، فعند قيام البنك بشراء هذه السندات يؤدي ذلك إلى انخفاض السيولة، واستخدام بعض الحكومات نفوذها في بعض الدول على البنوك وحثها على المساهمة في تغطية العجز في موازناتها الجارية.
- ✓ **القصور في القوانين والتشريعات المحلية:** يمارس البنك أعماله من خلال القوانين والتشريعات، وإن عدم مواكبة التشريعات لمتطلبات الانفتاح الاقتصادي والمالي، والقصور في تكييف التشريعات المحلية لمواجهة التشريعات الدولية أو التطورات في أنشطة البنوك الدولية، أو أساليبها يؤدي إلى المساعدة في التعثر المصرفي.

المطلب الثالث: أنواع التعثر المصرفي

يختلف الباحثون في تحديد أنواع محددة للتعثر المصرفي، إلا أن إجماع الغالبية يشير إلى أن للتعثر ثلاثة أنواع، وهي كالآتي:

أولا . التعثر الاقتصادي: يمكن تعريفه بالخسائر الهيكلية، أي أن المؤسسة لم تعد تحقق أرباحا فهي تتحمل مزيدا من التكاليف بدلا من الإنتاج، إضافة إلى كون نتيجة النشاط لا تُثر المؤسسة ولا تساهم إيجابا في الاقتصاد. والطريقة المثلى للكشف عن عدم ربحية المؤسسة هي استعمال مؤشِّر قريب من الاستغلال، ولا

يأخذ بعين الاعتبار السياسات المالية والضريبية المختارة من طرف المسيرين، بالإضافة إلى حساب قيمة الإيرادات والنفقات المتعلقة بالنشاط الصناعي والتجاري، أي إجمالي فائض التشغيل[1].

ثانيا . التعثر المالي: في الحقيقة لا يوجد تحديد متفق عليه لحالة التعثر المالي، فقد يختلف المفهوم من بنك لآخر، وفقا لشكل الحالة التي تراها إدارة البنك، كما يختلف مفهوم التعثر المالي وفقا لشكل التحليل الذي يمكن استخدامه في تحديد ذلك، وعموما يقصد بالتعثر المالي، حالة أو أكثر من الحالات الآتية[2]:

- ✓ فقد يقصد بالتعثر المالي حالة شركة تنعدم فيها القدرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل، رغم أن مجموع أصولها يزيد على مجموع مطلوباتها. وبذلك فإن الشركة المتعثرة تتصف بعدم القدرة على الوفاء بالتزاماتها المستحقة، على الرغم من زيادة أصولها عن خصومها.
- ✓ كما يقصد به حالة الإفلاس التي تمر بها الشركة عندما تزداد مطلوباتها على قيمة أصولها. ويلاحظ هنا أن التعثر المالي أقل غموضا من الفشل الاقتصادي، وما يهم إدارة البنك هو التعثر المالي وتحديد مضمونه كحالة من العسر المالي الفني والإفلاس معا.

ثالثا . التعثر القانوني: وهي مرحلة تطبيق العقوبات القانونية والاعتراف القانوني بتعثر المؤسسة الواقعة تحت الرقابة القضائية، وهذه المرحلة تعني في أغلب الحالات اختفاء كيان المؤسسة في المدى القصير. ولا يوجد إلا مبدأين قانونيين يميزان المؤسسة المتعثرة، وهذا حسب درجة خطورة الوضعية التي توجد عليها. أولهما الإقلاع عن الدفع، وثانيهما الوضعية المالية الصعبة[3].

المطلب الرابع: مراحل التعثر المصرفي

يعتبر التعثر المصرفي مرضا يصيب المؤسسات والمشروعات والدول. ويمر بعدة مراحل يجب دراستها بشكل مفصل للتعامل مع المشكلة بشكل جيد، وهذه المراحل هي:

أولا . مرحلة حدوث الحدث العارض: وهو البداية الحقيقية للتعثر المصرفي، حيث يحدث حدث عارض يمثل لحظة اختبار وتحدي للمدير المالي للبنك، فإذا تنبه له وأدرك خطورته لم يحدث التعثر، ولكن إذا غفل عنه واستهتر به، واستهان بخطورته، بدأ التعثر، وكثيرا ما يبدو الحادث العارض أمرا عاديا لا قيمة له، خاصة

[1] انتصار سليماني، مرجع سابق، ص 25.

[2] فايق جبر النجار، **التحليل الائتماني** ، مطبعة بنك الإسكان، الأردن، 1997، ص 360.

[3] انتصار سليماني،مرجع سابق، ص 26.

في ظل إتباع سياسة الإدارة يوم بيوم، والتعامل مع أحدث اللحظة دون استخدام الإدارة العلمية المستقبلية التي تقوم على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. ومن أمثلة الحوادث العارضة ما يلي:

- ✓ الدخول في التزامات غير مخططة لا تعطي عائدا سريعا أو بطيئا، وبالتالي تخلق عبئا وتولد التزاما لم يكن في الحسبان، يلتهم جزءا من الفائض الذي يحققه المشروع، ويحول توازن المشروع إلى اختلال، والفائض النقدي إلى عجز نقدي، وتلتهم جانبا هاما من رأس المال العامل الخاص بالمشروع ومن سيولته النقدية.
- ✓ ظهور التزام عارض فجائي غير مخطط يستنزف جزءا من السيولة، أو يمتص السيولة كاملة، أو يلتهم جانبا هاما من رأس المال العامل. خاصة في حالة ازدياد تكاليف الموارد الخارجية سواء نتيجة لقرار إداري من السلطات النقدية، أو نتيجة لحادث ما في السوق النقدية المحلية والعالمية، أو سوق رأس المال المحلية والعالمية.
- ✓ تحقق خطر داهم لم يستطع المشروع توقعه من قبل، ولم يحتاط له القائمين على إدارته، مثل اكتشاف اختلاسات بمبالغ ضخمة، أو إفلاس بعض العملاء الكبار المدينين للبنك بمبالغ كبيرة.

ثانيا . مرحلة التغاضي عن الوضع القائم: وهي المرحلة التي يدق فيها بعض خبراء البنك المتعثر جرس الإنذار، لتنبيه القائمين على إدارة البنك إلى خطورة الأسباب والبواعث المؤثرة على عملية التعثر، والدافعة إليها، إلا أن تجاهل القائمين على إدارة البنك، ومقابلة هذا الإنذار من جانب البنك بالاستهتار والتهاون والتقليل من شأنه، يدفع المنذرون إلى عدم الاستمرار في إنذارهم، بل التغاضي عن الوضع الحالي، وما يمثله من مخاطر مستقبلية قد تحدث آثارا مدمرة، خاصة إذا ما كانت هناك بطانة سوء تحيط بمتخذي القرار، وتصور لهم سوء أعمالهم حسنا، أو كان متخذي القرار ممن لا يحسنون الإدارة، أو كان يعتمد على نواحي أخرى في استمراره في منصبه، وليس على ناتج عمله وكفاءته الإدارية.

ثالثا . مرحلة استمرار التعثر والتهوين من خطورته: وفي هذه المرحلة يزداد الوضع تفاقما، ويزداد تجاهل المسؤولين لخطورة الوضع، خاصة بعد سيطرة حاشية أو بطانة السوء على متخذي القرار، ونجاحهم في عزل وتجنيب العناصر الخاصة، ومن ثم تتحول المشاكل الوليدة إلى مشاكل بالغة النمو مكتملة الأركان والجوانب، ورغم وضوح خطورة الوضع، إلا أن القائمين على إدارة البنك لا يعطونها الأهمية الواجبة، ولا يقوموا باتخاذ

الاحتياطات، والإجراءات العلاجية المناسبة، بل الاستمرار في ذات السياسة غير السليمة، ويتسع نطاق الخسائر تدريجيا[1].

رابعا . مرحلة التعايش مع التعثر: هي أخطر المراحل على الإطلاق، وأكثرها تدميرا لمقومات التواجد داخل البنك، حيث يصبح التعثر الطابع للحياة داخله، وفي هذه المرحلة تتوقف جميع التعاملات مع الخارج، ويصبح المشروع كالمحكوم عليه بالإعدام، ينتظر النهاية المحتومة والتي لابد منها. ومن هنا يسيطر اليأس والإحباط على العاملين فيه، وعلى من يتعامل معهم.

خامسا . مرحلة حدوث الأزمة المدمرة: تبدأ هذه المرحلة بتسرب أنباء التعثر إلى الجمهور الخارجي، وكسر حلقة، أو حاجز التعتيم الإعلامي الذي وضعته إدارة البنك المتعثر، وتحدث الأزمة عندما يقوم بعض العملاء بالاندفاع إلى مقر البنك للمطالبة بأموالهم والاستفسار، والتحقق من صحة المعلومات التي وردت إليهم عن موقف البنك، وعدم قدرته على الوفاء بالتزاماته الحالية، والمستقبلية، وبالتالي تحدث حالة اندفاع من جانب كافة المتعاملين مع المصرف إلى المطالبة بحقوقهم، واتخاذ كافة الإجراءات القانونية، فضلا عن تجميد معاملاتهم معه.

سادسا . مرحلة معالجة الأزمة أو التصفية: في هذه المرحلة تبدأ الإدارة الحالية للبنك بالاجتماع مع أصحاب الحقوق على البنك، واستدعاء عدد من الخبراء والمتخصصين لدراسة أسباب التعثر، وعلاجها، وعادة ما تبدأ عملية المعالجة بإعفاء مجلس الإدارة الحالي، الذي كان سببا في إحداث الأزمة، والوصول بالبنك إلى هذه المرحلة، ثم يعين مفوض عن البنك، ويمنح كافة الصلاحيات للقيام بعملية الإصلاح المطلوب لإعادة البنك إلى مسيرته الطبيعية[2].

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص ص 39 – 41.

[2] سعاد عوف الله، **إستراتيجيات إدارة التعثر المصرفي**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص ص 72 – 73.

المبحث الثاني: قياس وعلاج التعثر المصرفي

ليس هين التعامل مع التعثر المصرفي، بل هو عمل يكتنفه الكثير من الصعاب، ويعتمد إلى حد كبير على الخبرة، والحاسة الائتمانية، للتفرقة بين كل حالة ائتمانية وأخرى. ومع ذلك، كل بنك يستطيع التعامل مع الأمر بإستراتيجية مناسبة، من خلال إتباع الإجراءات القانونية، والصحيحة، لعلاجه وذلك طبعا من بعد تحديده، وتحديد أسبابه، وقياسه بالشكل الصحيح.

المطلب الأول: قياس التعثر المصرفي

تجدر الإشارة هنا إلى أهمية التنبؤ بالنسبة للمصارف، حيث طورت دراسات تحتوي على عدد من الأدوات التي تعتبر مهمة للتنبؤ بتعثر القطاع المصرفي في أي بلد، وذلك بالاعتماد على المقاييس الإحصائية، أو المالية للتعبير الكمي عن المستوى النسبي للتعثر، ويمكن تصنيف تلك الأدوات في مجموعتين[1]:

أولا . الأدوات الإحصائية: وتعتمد هذه الأدوات على قياس درجة التشتت في قيم المتغير المالي محل الاهتمام، أو قياس درجة حساسيته اتجاه التغيرات التي تحدث في متغير آخر، ومن أهم هذه الأدوات:

- ✓ **المدى:** وكلما زادت قيمة المدى كان ذلك مؤشرا على ارتفاع مستوى الخطر المصاحب للمتغير المالي محل الاهتمام.
- ✓ **التوزيعات الاحتمالية:** وتستخدم في المقارنة بين مستويات المخاطر المصاحبة لعدد من الأصول المستقلة، وكلما كان التوزيع الاحتمالي أكثر اتساعا بين الطرفين كان ذلك مؤشرا على ارتفاع مستوى التعثر.
- ✓ **الانحراف المعياري:** وهو يقيس درجة تشتت قيم المتغير موضوع الدراسة حول القيمة المتوقعة له، وكلما زادت قيمته دل ذلك على ارتفاع مستوى التعثر.
- ✓ **معامل الاختلاف:** هو مقياس نسبي لدرجة التشتت حيث يربط بين المخاطر، وبين العائد مقاسا بالقيمة المتوقعة، ولذلك يصبح معامل الاختلاف هو الأكثر دقة، حيث يعبر عن درجة الخطر لكل وحدة من العائد، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على ارتفاع مستوى التعثر.
- ✓ **معامل بيتا:** هو مقياس لمدى حساسية قيم المتغير المالي موضع الدراسة للتغيرات التي تحدث في متغير آخر، ويدل معامل بيتا المرتفع على ارتفاع درجة الحساسية، وبالتالي ارتفاع مستوى التعثر.

[1] سعاد عوف الله، مرجع سابق، ص ص 81 - 82.

ثانيا . منهج التصنيف الداخلي: يعتبر هذا المنهج من الأساليب المتقدمة لقياس التعثر والمخاطر التي تتعرض لها المصارف، ويتطلب الحصول على موافقة البنك المركزي قبل التطبيق والالتزام بحد أدنى من المتطلبات التي تتمثل في: دقة البيانات، أنظمة القياس، الرقابة الداخلية، دقة نتائج الإفصاح، إلا أنه في حالة تطبيق هذه الأساليب لا يمكن التراجع عنها والرجوع للأساليب الإحصائية، وتعتمد هذه الأساليب على التقديرات الذاتية للبنوك في قياس مكونات الخطر، بمساعدة السلطات الإشرافية بغرض الوصول إلى أوزان ترجيحية لمخاطر الأصول، ومن ثم احتساب رأس المال الواجب الاحتفاظ به.

المطلب الثاني: آثار التعثر المصرفي

يعتبر التعثر المصرفي مشكلة خطيرة ذات نتائج باهظة التكاليف، ليس فقط على الجهاز المصرفي، بل على الاقتصاد ككل، نظرا للتشابك الاقتصادي بشكل عام. ومن الآثار التي تخلفها ظاهرة التعثر المصرفي ما يلي[1]:

أولا . على مناخ الاستثمار: يعتبر ارتفاع حجم التعثر المصرفي مؤشرا لانخفاض عائد الاستثمار في كثير من المشروعات، والتأثير السلبي على تنفيذ خطط الدولة التي تستهدف تنمية الاستثمار، وتوفير المزيد من فرص العمل.

ثانيا . الأثر على القطاع الخارجي: يؤثر تعثر المصارف على ميزان المدفوعات، حيث يقلل من عملية تصدير المنتجات والخدمات نظرا لصعوبة حصول المؤسسات المصدرة على التمويل ،والضمانات اللازمة لتسوية عمليات التصدير، كما يساهم أيضا في خروج رؤوس الأموال قصيرة الأجل، وعليه فقدان الدولة للاحتياطات النقدية من العملة الصعبة، بما ينعكس بصورة سلبية على حساب رأس المال.

ثالثا . الأثر على الدخل القومي وإيرادات الموازنة العامة: يؤدي التعثر المصرفي إلى حرمان الموازنة العامة للدولة من جزء هام من الموارد السيادية، وانخفاض حصيلة الضرائب المحولة للدولة من كل من الجهاز المصرفي، والمشروعات المتعثرة، ومن حيث زيادة الطاقة العاطلة تتحول المشروعات المتعثرة في سداد ديونها، إلى طاقات عاطلة داخل الاقتصاد القومي.

بالإضافة إلى آثار أخرى تتمثل في[2]:

---

[1] سعاد عوف الله، مرجع سابق، ص 73.

[2] محمد إليفي، **أساليب تدنية مخاطر التعثر المصرفي في الدول النامية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014/2013، ص 83.

- ✓ **تباطؤ النمو الاقتصادي:** يتبع معالجة مشكلة تعثر المصارف دائما، وضع القيود المتشددة على التوسع في التسهيلات الائتمانية والاستثمارات من قبل السلطات النقدية، مما يؤدي إلى تراجع التمويل والإقراض من المصارف لمختلف المشاريع الاستثمارية، فينتج من ذلك قلة حجم الإنتاج، وتباطؤ النمو الاقتصادي.
- ✓ **اهتزاز الثقة بالمصارف:** يكون ذلك بإحجام العملاء، والمودعين على الإيداع، والادخار في المصارف، خوفا من عدم استرجاع ودائعهم، وبالتالي انخفاض مصادر الأموال في المصارف التي تعتبر من الموارد المهمة لتعبئة القروض، وتمويل الاستثمارات، وبالتبعية انخفاض العوائد من المصارف.
- ✓ **تحول التدفقات النقدية قصيرة الأجل:** تبدأ التدفقات النقدية القصيرة الأجل عند ظهور مؤشرات تدل على الصعوبات والمشاكل في المصارف التجارية، واحتمال تعثرها بالهروب نحو أماكن أكثر عوائد واستقرارا، وتكمن الخطورة في استقرارها الدائم في المناطق الجديدة. أي أن إمكانية عودتها في حالة تحسن الوضع واستقراره يصبح أمرا مشكوكا فيه، وهنا تكون خسارة كبيرة لجزء من المدخرات على مستوى البنك.

المطلب الثالث: أساليب علاج التعثر المصرفي

تعبر هذه الأساليب عن الإجراءات التي توضع أساسا للتخفيف من نتائج الوقوع الفعلي لمشكلة التعثر على البنك، وعلى النظام المصرفي ككل، ولحماية المودعين، وتتمثل هذه الأساليب في:

أولا . نظام التأمين على الودائع: تعتمد سلامة النظام النقدي إجمالا على سلامة أدواته، المتمثلة في النقود والودائع، حيث تساهم مشكلة التعثر في تراجع ثقة المودعين في استرداد أموالهم، سواء على مستوى البنوك المتعثرة، وحتى على مستوى البنوك السليمة، وهو ما يشكل تهديدا مباشرا للنظام النقدي، لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود نظام لضمان الودائع يعمل على توفير إمكانية تعويض المودعين نتيجة تعثر بنك ما وتوقفه عن الدفع، وفضلا عن ذلك يعتبر وجود هذا النظام أمرا هاما يساعد في دعم شبكة الأمان المالي[1].

ثانيا . إعادة هيكلة المصارف المتعثرة: يستهدف أسلوب إعادة الهيكلة محاولة إنقاذ المصرف من مشكلة التعثر المصرفي، وحتى تتم هذه العملية بنجاح فإنه يجب النظر إلى علاج مشكلة التعثر المصرفي وفقها من ثلاث زوايا، هي رغبة الإدارة والملاك والدائنين في استمرار عمل المصرف، والقدرة في إنجاح ودعم أسلوب

[1] محمد إليفي، **دور نظام حماية الودائع في سلامة واستقرار النظام المالي والمصرفي**، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،2006، ص 61.

العلاج المقترح، بالإضافة إلى أن تشمل إعادة الهيكلة المجال الإداري والمالي معا من أجل تحقيق نتائج فعالة للتغلب على مشكلة التعثر، وتخفيض احتمالية حدوثها مستقبلا[1].

ثالثا . الاندماج القسري للمصرف المتعثر: تدل تجارب تعثر المصارف في الدول المتقدمة أن الاندماج القسري، أو الإجباري، هو أحد الأساليب العلاجية التي تلجأ إليها السلطات المختصة لتنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة، مع مراعاة حماية حقوق أصحاب المصلحة في المصرف المتعثر، لاسيما المودعين غير المؤمنين في إطار نظام التأمين على الودائع، الذين يتضررون كثيرا من تصفية المصرف، وتزداد الحاجة إلى أسلوب الاندماج القسري في حالة عدم قدرة الوسائل المالية الأخرى لإعادة الهيكلة في تحقيق أهدافها، المتمثلة في عودة المصرف المتعثر لمزاولة نشاطه، والناتجة في أغلب الحالات عن اعتراض الدائنين عن تلك الوسائل، وفشل المفاوضات معهم[2].

رابعا . تنازل البنك عن جزء من ديونه المتعثرة[3]: على البنك في سبيل استرداد ديونه المتعثرة أن يضحي بجزء من إيراداته، وأرباحه، بالتخلي عن العوائد التي جناها من العميل من قبل والتي يتوقع الحصول عليها مستقبلا. فقد يكون عبء العوائد المدينة ضخما، بحيث يترتب عليه ارتفاع التكاليف وخاصة في تلك الحالات التي يقع فيها عبء التمويل على العوامل الخارجية بصورة أكبر من الموارد الذاتية لأصحاب المشروع، ويأخذ تنازل البنك عن جزء من ديونه إحدى الصور التالية:

- ✓ أن يكون إعفاء العميل من كل أو بعض العوائد المدينة المقيدة على حسابه من بداية تعامله مع البنك، مقابل سداد العميل المتعثر للدين دفعة واحدة.
- ✓ أن يكون التخلي عن كل أو بعض العوائد المدينة المقيدة على حساب العميل، مقابل سداد العميل المتعثر جزءا من المديونية المستحقة عليه دفعة واحدة، وتأجيل سداد الباقي على أقساط.
- ✓ أن يكون إعفاء العميل المتعثر من كل أو بعض العوائد التي احتسبت على العميل، مقابل سداد باقي المديونية على الأقساط بدون عوائد.

[1] جودت جعفر خطاب، **إعادة هيكلة المصارف**، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2009، ص 54.

[2] عبد الحميد عبد المطلب،**البنوك الشاملة وعملياتها وإدارتها** ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 153.

[3] سامح طلعت غراب، مرجع سابق، ص 140.

المبحث الثالث: دور حوكمة البنوك في علاج التعثر المصرفي

توفر حوكمة البنوك معايير الأداء الكفيلة بالكشف عن حالات التلاعب، والرشوة، وسوء الإدارة، بقدر يؤدي إلى كسب المتعاملين مع البنك، والعمل على استقرار السوق المصرفي. وذلك في ظل التطبيق الجيد لمبادئها وآليات تطبيقها، بالشكل الذي يضمن استقرار البنك، والجهاز المصرفي كله.

المطلب الأول: دور مبادئ الحوكمة في التقليل من التعثر المصرفي

يلعب تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك دورا هاما في تسيير عمل البنوك، وكذا التقليل من تعثرها، وذلك من خلال:

- ✓ **زيادة قدرة البنوك على استقطاب الودائع:** حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة، أحد المعايير التي يضعها المستثمرون والمتعاملون في اعتباراتهم عند اتخاذ قرارات التوظيف والاستثمار، ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة، تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الاموال على البنوك التي لا تطبقها، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل[1].
- ✓ **زيادة مصداقية المعلومات وتوفير السيولة:** يمكن لمبدأ الإفصاح والشفافية توفير أكبر قدر من المعلومات التي تعزز من ثقة المتعاملين، وحماية المستثمرين، وكذا التأثير على سلوك المصارف. كما يمكن من خلالها التأكد من مصداقية، وصحة المعلومات المتوفرة، وهذا ما يزيد من حجم التعامل، وتوفير السيولة اللازمة لمواجهة المشاكل التي يتعرض لها البنك[2].
- ✓ **ضمان كفاءة الجهاز المصرفي:** من خلال فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من جودة الأصول، وتجنب تعرضها للمخاطر[3].
- ✓ **تعزيز عمل البنك بزيادة قدرة المودعين على مساءلة البنك:** وذلك من خلال وظيفة المراجعة الداخلية. فقد أكدت "لجنة كادبيري" على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، ولتحقق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة، وتنظم بشكل جيد، وتستند إلى تشريع خاص بها[4].

---

[1] بن عزوز بن علي، **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، ص 123.

[2] فطوم أحوحو، **دور حوكمة المؤسسات المصرفية في استقرار الأسواق المالية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2014.

[3] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص175.

[4] ميرة عثماني، مرجع سابق، ص95.

- ✓ **زيادة كفاءة استخدام موارد البنك:** فإن تبني مؤشرات تنبئ بحدوث أزمات مصرفية يؤدي إلى زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفء لمواردها، ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها عند القيام بأعمالها، وتبني سياسة الإشراف المصرفي الحذر للبنوك المركزية، من شأنه التقليل أو الحد من الأزمات والتعثر المصرفي، لأنه كلما كان إشراف البنك المركزي في المستوى، قلت التجاوزات، وبالتالي الوصول إلى نوع من الاستقرار المالي، والمصرفي[1].
- ✓ **تساعد مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة البنك:** وذلك عن طريق مساعدة مجلس الإدارة والمديرين على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك، والتأكد من ربط نظام الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء المحقق مما يساعد على تحسين كفاءة البنك، بالإضافة إلى التخلص من مشكلة سيطرة شخص أو أكثر من المديرين التنفيذيين على قرارات مجلس الإدارة، والحد من تأثيرهم على القرارات المالية[2].

المطلب الثاني: مساهمة آليات حوكمة البنوك في الخروج من حالة التعثر المصرفي

خلصت مجتمعات الأعمال والحكومات إلى أنه من الصعب إنشاء منظومة مصرفية استثمارية دون تطبيق آليات الحوكمة المناسبة، فالفرص والسياسات التحفيزية الصحيحة ليست كافية لأن تجذب المستثمرين، لأن المستثمرين يريدون الحصول على بيئة استثمارية مستمرة، وقادرة على حماية ممتلكاتهم، أي بيئة ذات إدارة مسؤولة تحققها آليات الحوكمة من خلال:

- ✓ **زيادة قدرة البنك على تخصيص الموارد المجمعة وفق أفضل الصيغ الممكنة:** إذ أن تطبيق آليات الحوكمة في البنوك تمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر وتحسين فعالية توزيع الموارد، حيث كتب المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة "جون دسولفيان" تفسيرا مؤداه أن: الآليات الضعيفة للحوكمة في البنوك، مضافا إليها ضعف الهياكل المؤسسية على مستوى الدولة تضعف القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وهذه الظروف تزيد من فرص تخصيص القروض على

[1] عبد الغني حريري، **دور التحرير المالي في علاج الأزمات والتعثر المصرفي**، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20 - 21/أكتوبر/2009، ص 12.

[2] نورة حراث، **أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على القطاع البنكي الجزائري**، مذكرة ماستر، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2014/2013، ص 51.

أساس تفضيلات شخصية، وعلاقات داخلية بدلا من أن تركز على مجموعة من عوامل مخاطر الأداء.

- ✓ **يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة وقواعدها من قبل البنوك المملوكة للدولة إلى الحد من التعثر المصرفي وزيادة كفاءة أداء البنوك:** وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين، والأجانب بالبنوك المملوكة للدولة، ومن ثم في الدولة كلها، وبالتالي يزيد من قدرة الدولة على جذب الاستثمار، وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد[1].
- ✓ **ويعد الالتزام بالقوانين والتشريعات الرادع الأساسي من الانسياق نحو التلاعب والفساد**[2]. وهكذا فإنه يتضح الدور الذي يمكن أن تلعبه آليات الحوكمة المختلفة في الحد من ظاهرة التعثر المصرفي ومكافحة تفشيها.

المطلب الثالث: دور حوكمة البنوك في الحفاظ على الاستقرار المصرفي

لعل أهم الآثار البارزة التي تتركها آثار اتفاقية بازل 3 هو تعزيز الإشراف على السيولة لدى المصارف، مما يؤدي إلى تقليل مشكلة التعثر المصرفي. فالسيولة الكافية تعمل على صمود المصرف خلال الأوقات الحرجة المختلفة، وبالرغم من هذا ستتأثر مصارف التجزئة من القيود المفروضة على السيولة، إذ ستكون مضطرة إلى إدماج تكلفة الموارد المالية كمصدر للسيولة في تمويل وتسعير خدماتها، ومنتجاتها المقدمة، الأمر الذي يعمل على الرفع من الفوائد على القروض، وهو ما يسفر على انخفاض حجمها، وبالتالي انخفاض حجم الأرباح، ومن ثم تزايد حالات التعثر، وبذلك يمكن الجزم أن مقررات لجنة بازل الثالثة ستؤثر بشكل ملحوظ على مردودية القطاع المصرفي[3].

وفي نفس الصدد أكد الوزير السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، "السيد مصطفى بادا" أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك، ومنشآت الأعمال، من خلال تعزيز الثقة المفتقدة في

[1] ميرة عثماني، مرجع سابق، ص ص 95-93.

[2] عبد الغني دادن، سعيدة تلي، **فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني بعنوان حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 – 07/ماي/2012.

[3] محمد إليفي، مرجع سابق، ص 148.

الوقت الراهن، وذلك من خلال المزيد من الشفافية[1]. وكذلك تحقيق الاستقرار والثقة في النظام المالي، ومن ثم خفض المخاطر وخسائر المودعين، والمقرضين، وأصحاب رؤوس الأموال، وحملة الأسهم[2].

وبما أن عملية توفير الائتمان ملقاة على عاتق البنوك، فإنها مطالبة بأن تكون على قدر من الكفاءة التي تمكنها من الاضطلاع بمهمة توفير الائتمان، ومنحه وفق اعتبارات اقتصادية، ويمكن أن يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في ها المجال من خلال[3]:

- ✓ زيادة كفاءة البنوك في تعبئة المدخرات وفي منح الائتمان.
- ✓ القضاء على الفساد المالي والإداري في البنوك.
- ✓ إنجاح عملية خوصصة البنوك المملوكة للدولة للرفع من كفاءتها.

[1] أمال عياري، أبو بكر خوالد، مرجع سابق، ص 16.

[2] عبد الرزاق حبار، شعبان فرج، مرجع سابق، ص64.

[3] ميرة عثماني، مرجع سابق، ص92.

خلاصة الفصل:

يسعى كل بنك مهما اختلفت طبيعته وتعددت وظائفه إلى ضمان استمراريته، وديمومته، ولا يمكنه تحقيق ذلك إلا من خلال العمل على الكشف المبكر لأسباب التعثر المصرفي، وتشخيصها، والسعي إلى إيجاد الأسلوب المناسب، والفعال للحد من تداعيات هذه المشكلة.

وقد أثبتت حوكمة البنوك أهميتها في القطاع المصرفي من خلال آلياتها، ومن خلال الالتزام بمقررات لجنة بازل، والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد.

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري من الدراسة في الفصل الأول والثاني والذي تناولنا فيهما مختلف جوانب الحوكمة في البنوك وكذا التعثر المصرفي الذي كثيرا ما تقع البنوك فيه، يأتي بعده الجانب الميداني للدراسة، ونظرا لمتطلبات البحث ولاختبار الفرضيات، تم اختيار كل من بنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذلك بنك الوطني الجزائري، حيث قسمنا الفصل الثالث من الدراسة والذي يحمل عنوان دور حوكمة البنوك في التقليل من التعثر المصرفي في الوكالات البنكية إلى ثلاث مباحث، كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للوكالات البنكية محل الدراسة

المبحث الثاني: لعرض منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام للوكالات البنكية محل الدراسة(BEA،BADR،BNA)

نتيجة اختلاف ظروف نشأة ومهام البنوك العمومية محل الدراسة، فإننا سنعرض في هذا المبحث كل ما بتعلق بالوكالات التالية بنك الجزائر الخارجي BEA، وبنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR ، وكذا البنك الوطني الجزائري BNA.

المطلب الأول:وكالة بنك الجزائر الخارجي

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من أكثر البنوك التجارية شهرة في العالم، الذي يعتبر الرائد من حيث التعاملات مع الخارج خاصة في ميدان الضمانات البنكية، وهو يعتبر بنك من الدرجة الأولى ذو سمعة عالمية كبيرة.

الفرع الأول: التعريف ببنك الجزائر الخارجي

أنشئ بنك الجزائر الخارجي في 01 أكتوبر 1967طبقا لمرسوم 204/67 في شكل شركة جزائرية، حدد رأس مالها ب20مليون دينار جزائري، مقره الجزائر العاصمة، له 8 مديريات جهوية و90فرع موجودة على التراب الوطني.

وقد ورث البنك 05 بنوك أجنبية هي: القرض الليوني في 1967/09/12، الشركة العامة في 1968/01/16، قرض الشمال 1968/05/31، البنك الصناعي الجزائري والبنك المتوسط عام 1968/05/26، بنك باركليز[1].

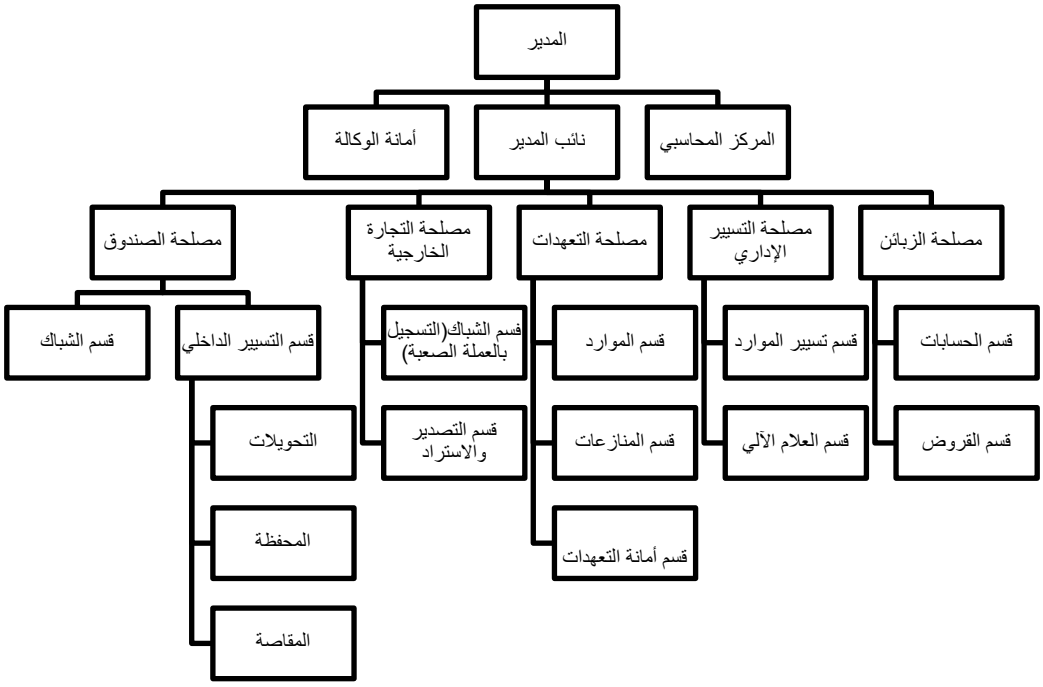
أما وكالة بنك الجزائر الخارجي بالمدية فهي واحدة من بين 8 وكالات تابعة للمديرية الجهوية بالبليدة، تأسست سنة 1982 بهدف توسيع مجال نشاط البنك وخدمة زبائنه المتواجدين بالمدية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك

تتكون الوكالة من هيكل استقبال كبير يتكون من خمس مكاتب للتعامل المباشر مع الزبائن وتلبية احتياجاته اليومية، بإضافة إلى وجود مكاتب أخرى لتسيير شؤون البنك. ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط التالي:

[1] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2007، ص190.

الشكل 1-3:الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي بالمدية



المصدر:وكالة بنك الجزائر الخارجي بالمدية في2019/04/14.

الفرع الثالث: وظائف وأهداف البنك

أسس بنك الجزائر الخارجي لتحقيق أهداف معينة وذلك من خلال قيامه بمجموعة من الوظائف.

أولا . وظائف البنك

من أهم وظائف بنك الجزائر الخارجي مايلي:

- ✓ استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص.
- ✓ استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك، والمتعلقة بعمليات التوظيف والتحصيل وجميع عمليات البنك.
- ✓ يمنح القروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض لضمانات أو تسبيقات بدون ضمانات.
- ✓ توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.
- ✓ التمويل بشتى الطرق لعمليات التجارة الخارجية.

ثانيا . أهداف البنك.

هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها نذكر منها مايلي:

- ✓ تحفيز و تشجيع و تمويل العمليات التجارية من باقي بلدان العالم.
- ✓ تسهيل تنمية الإصلاحات بين الخارج والجزائر.
- ✓ يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية.
- ✓ ضمان التنفيذ الأكيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدول، العمليات المحلية.

المطلب الثاني: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR)

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد البنوك الفاعلة في السوق الجزائرية، وكذلك البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية، وذلك من حيث توزيع وكثافة شبكته.

الفرع الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية، تم إنشاؤها بموجب المرسوم 106/82في 13مارس1982، وقد كان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، برأس مال قدره 33 مليار دج.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بكافة الأعمال المصرفية التقليدية، كقبول الودائع بمختلف العملات في شكل أوعية ادخارية متنوعة، تمويل المشروعات في مختلف القطاعات، وتمويل عمليات التجارة الخارجية، كما يقوم أيضا ببعض الخدمات المميزة لكبار العملاء، كقيامه بتعاملات سريعة في مجال التحويلات النقدية نتيجة اشتراكه في شبكة سويفت الدولية، حفظ الممتلكات والوثائق الهامة للعملاء في خزائن خاصة.

وتكون في بداية مشواره من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، وأصبح يحتضن حاليا 286وكالة و 31 مديرية جهوية، ويشمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف، ونظرا لكثافة الشبكة و أهمية تشكيلته البشرية صنف هذا البنك من طرف قاموس مجلة البنوك في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية، ويحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك[1].

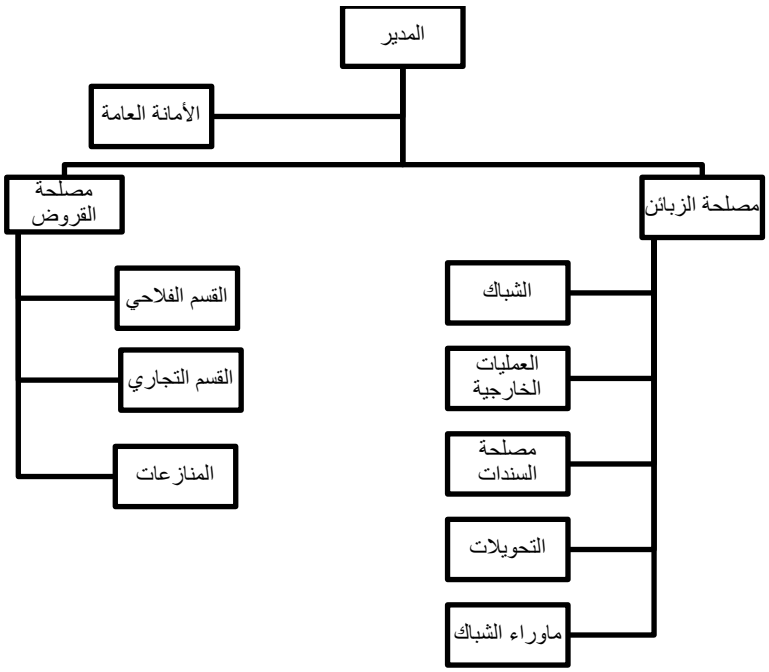
ولهذا البنك عدة وكالات موجودة على كافة التراب الوطني من بينها وكالة848 بتابلاط، المتواجدة في شارع القدس بوسط المدينة تتوسط جميع المرافق العمومية، وتغطي هذه الوكالة احتياجات دائرة تابلاط إلى جانب دائرة القلب الكبير، والعزيزية.

[1] سمير مسعي، **تسعير القروض المصرفية**، مذكرة ماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري، قسنطينة،2008/2007، ص97.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة الفلاحة والتنمية الريفية.

تتكون الوكالة من هيكل استقبال واسع يتكون من ثلاث مكاتب، وصندوق يعمل على تلبية احتياجات الزبون المباشرة واليومية، وراء هذا الهيكل نجد ثلاث مكاتب أخرى تهتم بالشؤون التي لا تتطلب الاتصال المباشر مع الزبون، بالإضافة إلى مصلحة القروض، ومكتب للمدير، ومكتب للأرشيف عليه الأمانة العامة.

الشكل 2-3: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتابلاط.



المصدر: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتابلاط في 2019/04/09.

الفرع الثالث: وظائف وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بعدة وظائف، وذلك لأجل تحقيق مجموعة من الأهداف التي سطرها البنك.

أولا. وظائف البنك: أسس هذا البنك من أجل رفع مستوى معيشة السكان في الأرياف، حيث يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بمايلي:

- ✓ يقوم بعمليات الاقتراض، والصرف، وأيضا عمليات الخزينة، وجميع الإعتمادات المالية على اختلاف أنواعها.
- ✓ فتح الحسابات لجميع الأشخاص.
- ✓ قبول الودائع تحت الطلب ولأجل.

- ✓ المشاركة في جميع الادخارات.
- ✓ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي.
- ✓ تأمين وترقية النشاطات الفلاحية والصناعة الميكانيكية، الفلاحية، وأيضا الحرفية.
- ✓ تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الصعبة بطرق ملائمة.

ثانيا . أهداف البنك:

يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على القيام بعدة أعمال ونشاطات، للوصول إلى إستراتيجية تجعله مؤسسة بنكية كبيرة، وهذا بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي، ويمكن تلخيص أهداف البنك فيما يلي:

- ✓ الزيادة في الموارد مع أقل التكاليف، ومردودية كبيرة في شكل قروض إنتاجية ومتنوعة، مع احترام القاعدة و هي الموازنة بين الربحية، والسيولة، والأمان.
- ✓ التسيير الدقيق لخزينة البنك، خاصة في تقدير الدينار بالعملات الصعبة.
- ✓ تأمين التناسق من طرف البنك في تنمية نشاطاته الخاصة به.
- ✓ زيادة فروعه ونشر شبكاته والتقرب أكثر من العملاء.
- ✓ إرضاء الزبائن، وذلك بتقديم منتوجاته والخدمات بكفاءة لتوفير احتياجاتهم.
- ✓ تنمية التجارة بتقديم تقنيات جديدة في الإدارة مثل التسويق، وأيضا تقديم تشكيلة منتجات جديدة.

المطلب الثالث: البنك الوطني الجزائري(BAN).

يعتبر البنك الوطني الجزائري من بين أهم البنوك التجارية المتواجدة في الجزائر، حيث يحتل مكانة معتبرة في الجهاز المصرفي، وذلك لما له من وظائف وأنشطة متنوعة تساهم في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري(BNA)

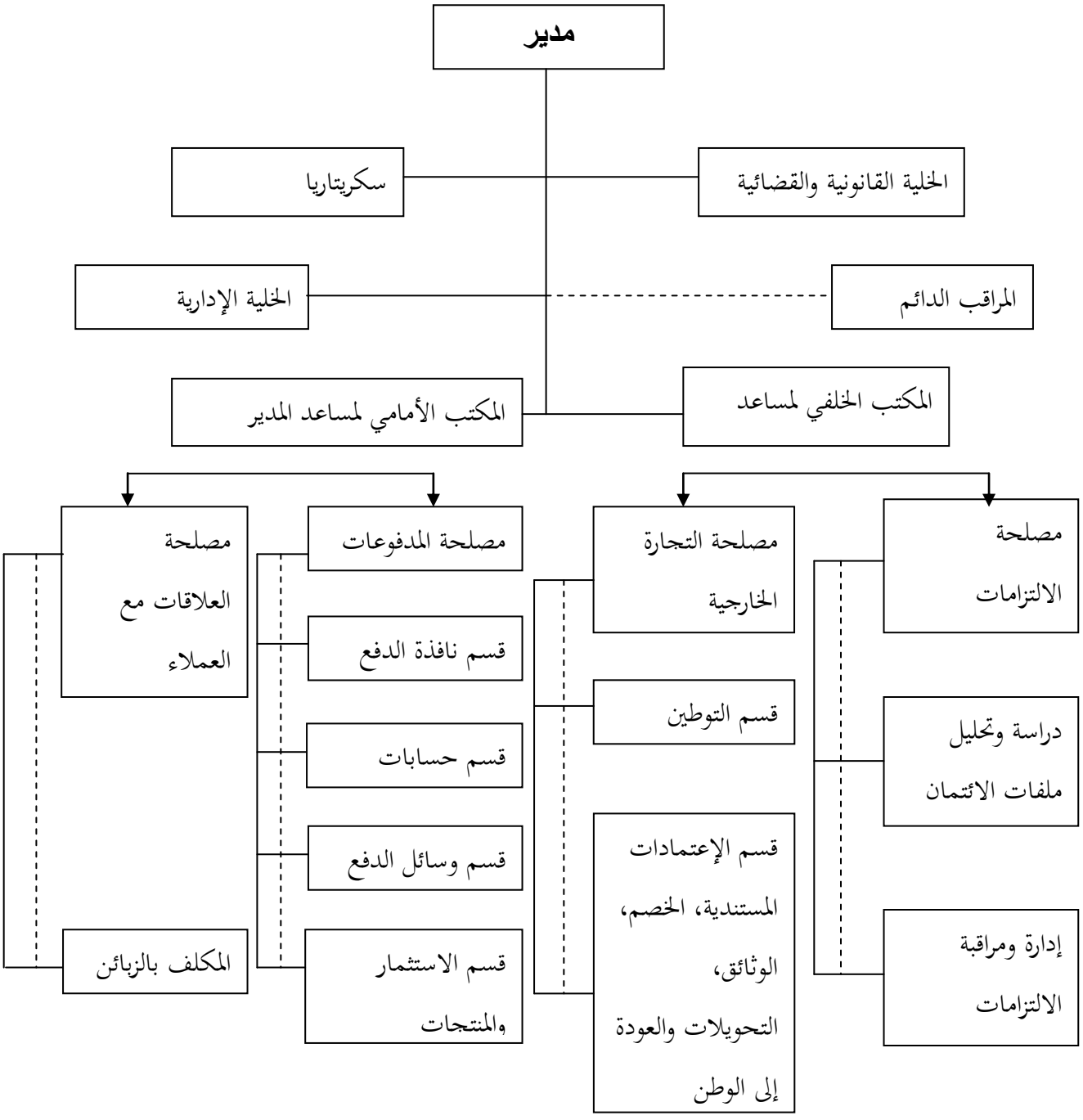
أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178بتاريخ 13 جوان 1966، على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري، أسست برأس مال قدره 20مليون دج، مقره الجزائر، وله عدة وكالات تقدر ب 292 وكالة عبر التراب الوطني من بينها وكالة المدية BNA.

تم فتح وكالة تابعة للبنك الوطني الجزائر في المدية وفقا لقانون88-01 بتاريخ 1998/01/12، وهذه الوكالة متواجدة في وسط المدينة بحي الإخوة باشن، حيث تمتاز بالاستقلالية المحدودة ومحدودية اتخاذ القرارات، وتقوم هذه الوكالة بجميع العمليات التجارية من إقراض، وتوظيف الأموال، والتجارة الخارجية، واستقبال الزبائن.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

تتكون الوكالة من مكتب استقبال ومجموعة من المكاتب لتلبية حاجات الزبائن، كما يتواجد مكاتب أخرى، وذلك لأغراض التعاملات غير المباشرة للزبائن. وهذا ما يوضحه المخطط التالي:

الشكل3-3: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: البنك الوطني الجزائري بالمدية، في 2019/05/10.

الفرع الثالث: أهداف ووظائف البنك الوطني الجزائريBNA

يقوم البنك الوطني الجزائر بمجموعة من الوظائف، وذلك لتحقيق جملة من الأهداف التي أنشئ من أجلها.

أولا . وظائف بنك الوطني الجزائري

من بين الوظائف الذي يقوم بها هذا البنك هي:

- ✓ تحصيل الودائع بمختلف أنواعها.
- ✓ خصم وتحصيل الأوراق التجارية.
- ✓ القيام بعملية الصرف والتجارة الخارجية.
- ✓ القيام بعمليات الإقراض والاقتراض المختلفة.
- ✓ تحصي الشيكات وعمليات التحويل.

ثانيا: أهداف البنك الوطني الجزائري

من أهم الأهداف التي سطرها البنك والتي يسعى لتحقيقها نذكر مايلي:

- ✓ جلب عدد أكبر من الزبائن، وتقديم أرقى الخدمات لهم للمحافظة على ولائهم وكسبهم.
- ✓ تحقيق الربحية لضمان الاستمرار.
- ✓ العمل على تلبية كل حاجات الزبائن لخلق الثقة بينهم.
- ✓ المساهمة في الاقتصاد الوطني.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

سنتعرف من خلال هذا المبحث إلى أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها، والمتمثلة في مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأسلوب الدراسة، ومختلف الأدوات المستعملة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة، كما سنتطرق إلى أساليب جمع البيانات، وكذا كيفية تصميم الاستبيان، كما يلي:

أولا . مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال البنوك العمومية الموجودة في ولاية المدية، حيث أجرينا دراستنا على ثلاث وكالات بنكية، وهي:(بنك الجزائر الخارجي بالمدية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتابلاط، والبنك الوطني الجزائري بالمدية). وتم اختيار هذه الوكالات لتجاوب موظفيها.

ثانيا . عينة الدراسة

إن الفئة المستهدفة كانت عمال الوكالات البنكية المذكورة سابقا والذين تم استجوابهم وفق الشكل التالي:

الجدول3-1:عدد عمال الوكالات البنكية محل الدراسة

البيان	BEA	BADR	BNA	المجموع	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	13	13	22	48	100%
عدد الاستمارات المفقودة	2	4	6	12	25%
عدد الاستمارات الملغاة	0	0	2	2	4.16%
عدد الاستمارات الصالحة	11	9	14	34	70.84%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تشكلت من 34 عامل، من الوكالات محل الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم جمع المعلومات عن طريق الاستمارات، التي وزعنا منها 48، وتحصلنا منها على 36 استمارة، ألغينا منها استمارتين.

ثالثا . أساليب جمع البيانات

اعتمدنا في جمعنا للبيانات على نوعين من المصادر، متمثلة في:

- ✓ **مصادر أولية:** تتمثل في الاستبيان التي صممت وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة.
- ✓ **مصادر ثانوية:** تتمثل في الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع من كتب، أطروحات، مجلات وملتقيات.

رابعا . تصميم الاستبيان

يتكون هذا الاستبيان من جزئين كما يلي:

- ✓ الجزء الأول: يتضمن خمسة أسئلة حول البيانات الشخصية والوظيفية لموظفي البنوك محل الدراسة، وتتمثل هذه البيانات في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في العمل لدى البنوك، الفئة الوظيفية.
- ✓ الجزء الثاني: يتضمن عشرون سؤال حول موضوع الحوكمة في البنوك،و هذا الجزء تم تقسيمه إلى محورين هما:

- المحور الأول: فيه عشرة أسئلة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية، حيث تم تدريج الإجابات عليها إلى خمس فئات وهي(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
- المحور الثاني: يحتوي على عشر أسئلة حول دور تطبيق الحوكمة في التقليل من التعثر المصرفي، كما تم تدريج الإجابات عليها إلى خمس فئات وهي(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ولقد أعطيت كل إجابة رقما بدءا من 1 إلى 5 ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول3-2:درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المطلب الثاني: أسلوب تحليل البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة

تم تحليل الاستمارات بأسلوب التحليل الإحصائي،ف قمنا بتفريغ الاستمارات وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وفق برمانج (spss v.17).

ولقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية والتي تتمثل في:

- النسب المئوية والتكرارات لأجل تحليل المتغيرات الشخصية.
- معامل ألفا كرونباخ وذلك لأجل قياس الثبات.
- معامل الارتباط سيبرمان لأجل الاتساق الداخلي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعمارية للمحاور.

- التوزيع الطبيعي لأجل معرفة نوع التوزيع.
- اختبار كولوجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- المقياس المعتمد في الدراسة هو الإجابة: موافق بشدة ب(5)، وموافق ب(4)، ومحايد ب(3)، وغير موافق ب(2)، وغير موافق بشدة ب(1).
- اختبار الفرضيتين عند مستوى الدلالة عند 5%، بمعنى قيمة Fالإحصائية.
- اختبار t للوحدة الواحدة one sample T Test.

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان

سنحاول في هذا المبحث التأكد من صحة الفرضيات، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات.

المطلب الأول: الاختبارات القبلية

في هذا المطلب سنتعرف على الاختبارات المستخدمة للتأكد من صحة الاستبيان والمتمثلة في ما يلي:

أولا. ثبات الاستبيان: لاختبار ثبات الاستبيان قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي نبينه في جدول

الجدول3-3:توزيع معامل ألفا كرونباخ

البيان	مجموع أسئلة الاستبيان	ألفا كرونباخ
المحور الأول	10	0.816
المحور الثاني	10	0.756
العينة الكلية	20	0.871

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول بلغت 0.816 وهي تدل على ثبات هذا المحور، إذ أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين صفر والواحد،و كلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي يطمئن إلى صدق أداة الدراسة.وبالنسبة للمحور الثاني بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.756 وهي تدل على ثبات المحور الثاني، أما 0.871 فتمثل قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل والتي تعني ثبات الاستبيان، وبالتالي صدقه.

ثانيا . صدق الاستبيان

بغية التأكد من أن الاستبيان صالح للقياس لما أعد من أجله وللتأكد من صدق أداة الدراسة، قمنا بنوعين من الاختبارات:

-الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضها على الأستاذة المشرفة وبعض أساتذة التخصص بالجامعة، وهذا بغية التأكد من صحة العبارات ومدى مناسبتا للموضوع، حيث تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار من خلال حذف وتغيير بعض العبارات لتتلاءم مع موضوع الدراسة، وبذلك حرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم توزيعه على عينة الدراسة.

- الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لأجزاء الاستبيان، تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول3-4:معاملات الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الأول

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والصرامة	0.655	0.000
يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم	0.683	0.000
تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين	0.598	0.000
يقوم البنك بالإفصاح والشفافية عن كافة المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها.	-0.078	0.662
لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب	0.590	0.000
يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها.	0.734	0.000
يوجد إشراف ملائم من الإدارة العليا	0.572	0.000
يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	0.564	0.001
يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجية لإدارة المخاطر	0.695	0.000
يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	0.661	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss.v.17)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة كل العبارات أقل من 0.05 ماعدا عبارة واحدة مستوى دلالتها 0.662 أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك ارتباط بين كل عبارة مع المحور أي أنه يتمتع بالاتساق.

الجدول3-5: معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة الكلية للمحور الثاني

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توفير نظام رسمي يبسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة يزيد من فاعلية اتخاذ القرار	0.628	0.000
تمتع نظام البنك بالإفصاح والشفافية في توفير المعلومات يعزز من ثقة المتعاملين	0.665	0.000

وبالتالي توفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك		
إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك	0.400	0.019
وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضح في البنك ويتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك	0.677	0.000
اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين من شأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر	0.419	0.014
الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك يعتبر الرادع الأساسي من الانسياق نحو التلاعب والفساد	0.496	0.003
تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية	0.598	0.000
تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري	0.457	0.007
وجود هيئات إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم	0.586	0.000
تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة	0.777	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss.v.17)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة كل العبارات أقل من 0.05، وبالتالي فإنه هناك ارتباط بين كل عبارة مع المحور ككل، ومنه هناك اتساق بين كل عبارات المحور الثاني.

ثالثا: التوزيع الطبيعي

جدول 3-6: التوزيع الطبيعي للاستبيان حسب مقياس كولومجروف- سمرنوف

المحاور	التوزيع الطبيعي
المحور الأول	0.536
المحور الثاني	0.732

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss.v.17)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل من المحاور تتبع لنظام التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: المتغيرات الشخصية

سنقوم في هذه المطلب بتحليل كل عنصر من عناصر المتغيرات الشخصية كل على حدى، كالآتي:

– **الجنس:** ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

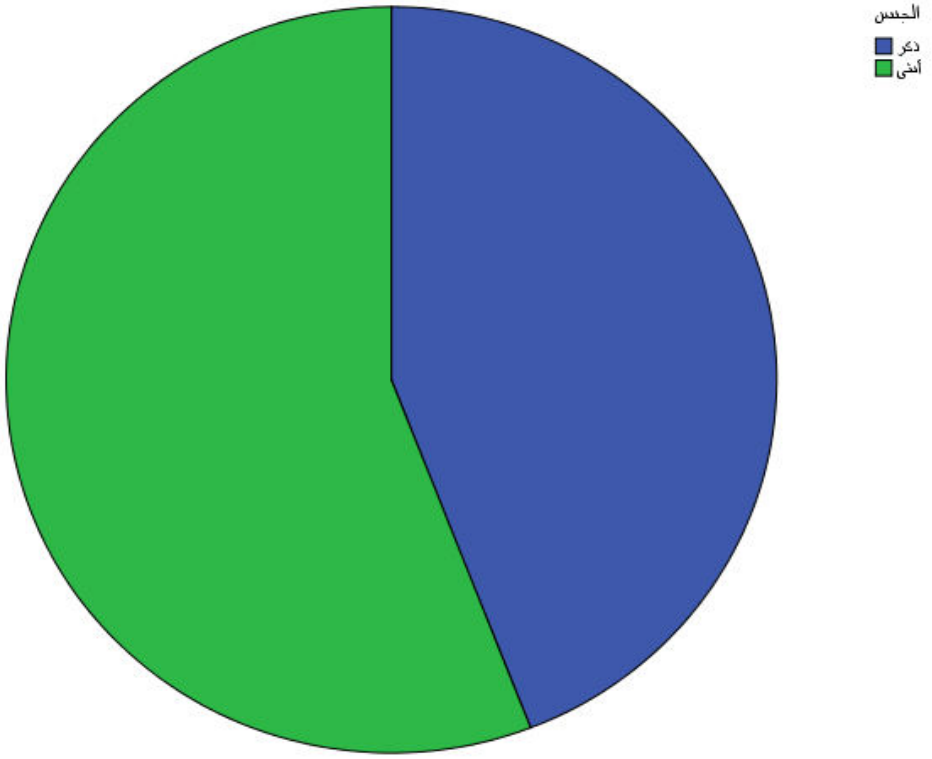
الجدول3–7:توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	15	44.1%
أنثى	19	55.9%
المجموع	34	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه ،يتضح لنا أغلبية عمال الوكالات البنكية المدروسة هم إناث بنسب55.9%والباقي ذكور بنسبة 44.1%، أي أن النساء تمثل أكثر من النصف وهذا ما تم توضيحه بيانيا كالآتي:

الشكل 3-4:تمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الجنس



المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجSPSS.

– العمر: يوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر:

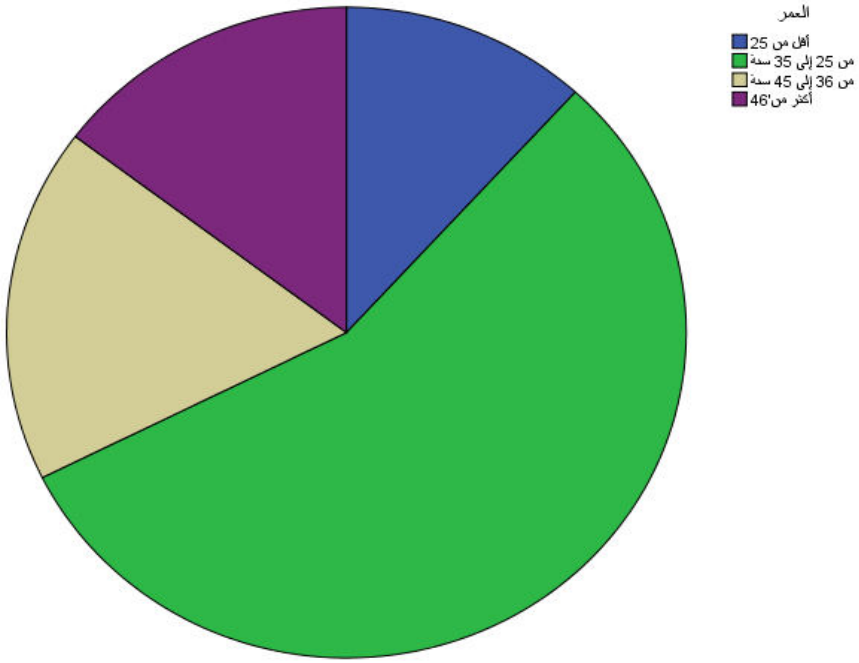
الجدول3-8:توزيع أفراد العينة حسب العمر.

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 25سنة	4	11.8%
من 25إلى 35سنة	19	55.9%
من 36إلى 45سنة	6	17.6%
أكثر من 46سنة	5	14.7%
المجموع	34	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج(spss v. 17)

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية الأولى (أقل من 25 سنة)تقدر بنسبة11.8% وهي أصغر نسبة، أما الفئة العمرية الثانية(من 25 إلى 35سنة)تقدر بنسبة 55.9 %أي أن الفئة الشبابية أكبر نسبة، أما الفئة العمرية الثالثة (من 36 إلى 45سنة)تقدر ب 17.6%، أما الفئة العمرية الأخيرة (أكثر من 46سنة)تقدر ب14.7%.
وسيتم توضيح هذه المعطيات بشكل أكثر توضيحا في التمثيل البياني التالي:

الشكل3-5:التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب العمر



المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v.17

- **المؤهل العلمي**: يوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي كما يلي:

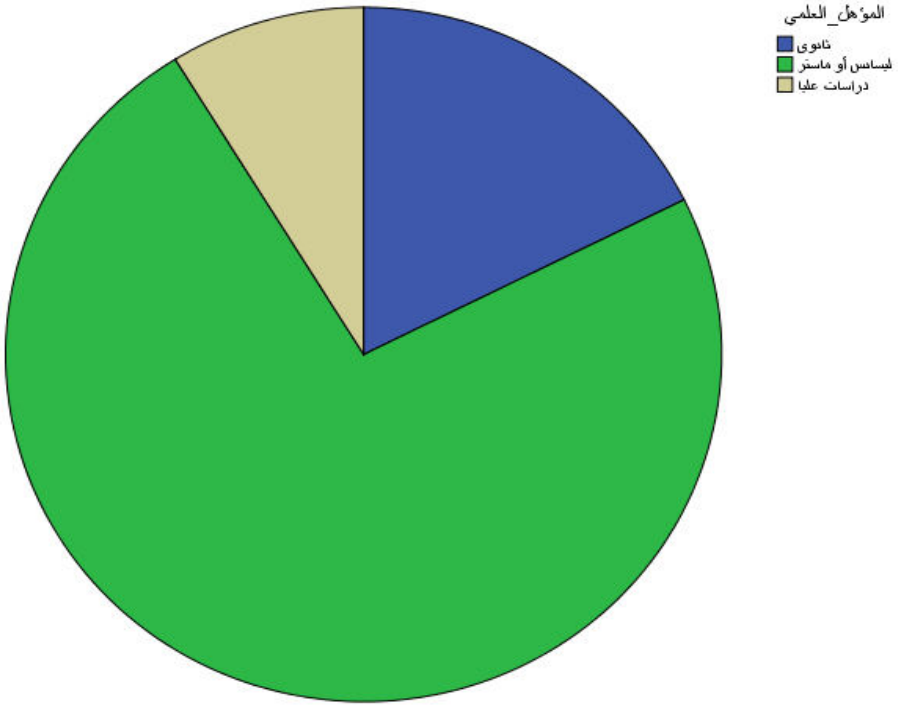
الجدول3-9:توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	6	17.6%
ليسانس أو ماستر	25	73.5%
دراسات عليا	3	8.8%
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v.17.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة متحصلين على شهادة ليسانس أو ماستر بنسبة 73.5%، وأصحاب المستوى الثانوي بنسبة 17.6%، أما أصحاب الدراسات العليا فهم الأقل نسبة ب8.8%.ويوضح لنا هذا أن البنوك الجزائرية أصبحت تسعى لتوظيف عمال بمستويات تعليمية عالية، ونوضح ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل 3-6:التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v17 .

-الخبرة المهنية: يوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول3-10:توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

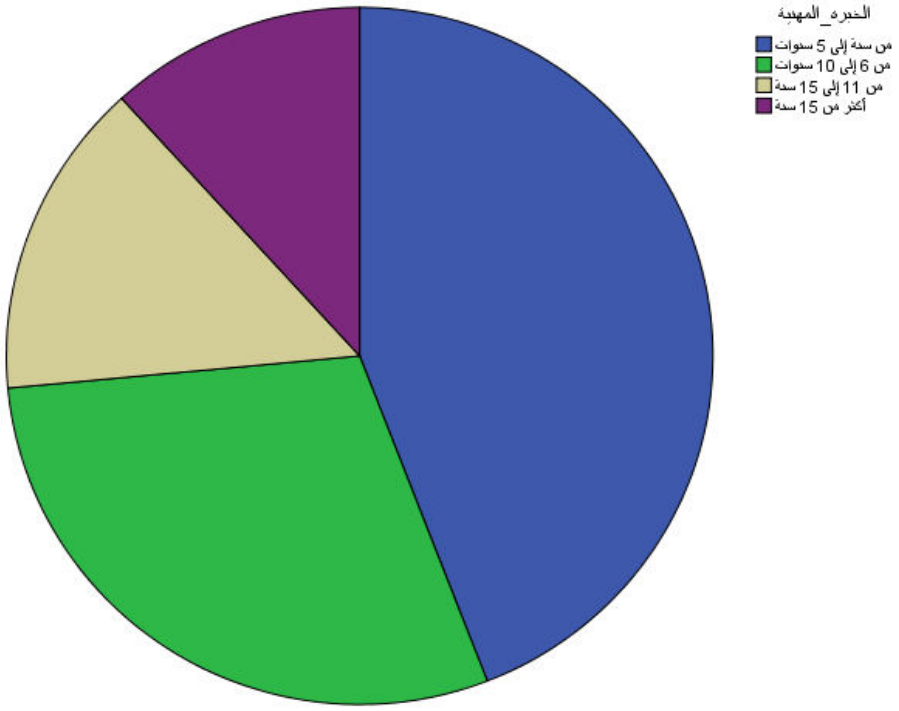
البيان	التكرار	النسبة
من سنة إلى 5سنوات	15	44.1%
من 6 إلى 10سنوات	10	29.4%
من 11إلى 15 سنة	5	14.7%
أكثر من 15سنة	4	11.8%
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج17 spss v

يتبين لنا من الجدول أعلاه ، أن أغلبية العينة المدروسة أفرادها لهم خبرة أقل من 5سنوات وذلك بنسبة 44.1%، ثم بعدها من لهم خبرة من 6 إلى 10سنوات بنسبة 294%، ثم ذوي الخبرة من 11إلى 15سنة بنسبة 14.7%، وأخيرا من لهم خبرة أكثر من 15سنة بنسبة 11.8%.

ونوضح ذلك من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل3-7:التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v 17

– **الفئة الوظيفية**: يوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة الوظيفية كما يلي:

الجدول3–11:توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

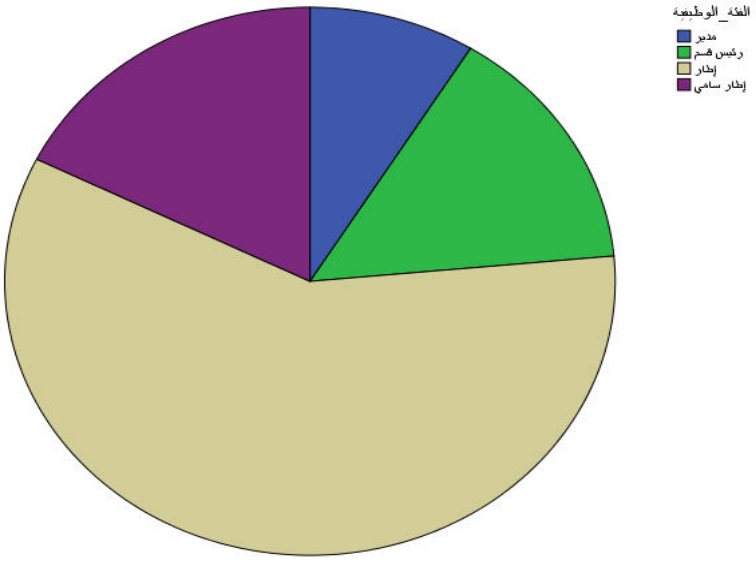
البيان	التكرار	النسبة
مدير	3	8.8%
رئيس قسم	5	%14.7
إطار	20	58.8%
إطار سامي	6	17.6%
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v 17

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يشغلون منصب إطار بنسبة 58.8%، ويعود سبب كبر هذه العينة إلى رغبة البنوك في منح مناصب شغل للشباب، ويشغل منصب إطار سامي نسبة 17.6%من أفراد العينة، ويمثل رؤساء الأقسام نسبة 14.7%،في حين يمثل المدراء نسبة 8.8%.

ونوضح ذلك من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل3-8:التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية.



المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss v 17

المطلب الثالث: نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وبعدها نختبر كل فرضية على حدى، لمعرفة مدى صحتها، وذلك كما يلي:

أولا . نتائج الاستبيان

الجدول3-12:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والصرامة	4	23	3	4	0	3.79	0.808	موافق	4
	11.8	8.8	67.6	11.8	0				
يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم	4	20	6	4	0	3.71	0.836	موافق	4
	11.8	17.6	58.8	11.8	0				
تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين	6	17	3	7	1	3.59	1.104	موافق	4
	17.6	50.0	8.8	20.6	2.9				
يقوم البنك بالإفصاح والشفافية عن كافة المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها.	1	9	6	15	3	2.71	1.060	غير موافق	3
	2.9	26.5	17.6	44.1	8.8				
لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب	2	17	9	5	1	3.41	0.625	موافق	4
	5.9	50.0	26.5	14.7	2.9				
يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها.	5	15	8	6	0	3.56	0.960	موافق	4
	14.7	44.1	23.5	17.6	0				
يوجد إشراف ملائم من	3	14	6	11	0	3.26	1.024	موافق	3

الإدارة العليا	8.8	41.2	17.6	32.4	0				
يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	2	19	5	6	2	3.38	1.045	موافق	4
	5.9	55.9	14.7	17.6	5.9				
يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجية لإدارة المخاطر	5	10	4	13	2	3.09	1.240	غير موافق	3
	14.7	29.4	11.8	38.2	5.9				
يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	4	7	8	10	5	2.85	1.258	غير موافق	3
	11.8	20.6	23.5	29.4	14.7				
المحور ككل						3.3353	0.58147	موا فق	3

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss v 17

من خلال الجدول أعلاه نرى أن اتجاه معظم العمال حول واقع تطبيق الحوكمة كان موافق، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي للمحور ككل، الذي بلغ 3.3353، بالانحراف المعياري قدره0.58147، وهذا ما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء به هذا المحور.

الجدول 3-13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
توفير نظام رسمي يتسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة يزيد من فاعلية اتخاذ	5	13	7	8	1	3.38	1.101	موافق	3
	14.7	38.2	20.6	23.5	2.9				

القرار										
تمتع نظام البنك بالإفصاح والشفافية في توفير المعلومات يعزز من ثقة المتعاملين وبالتالي توفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك	7	15	3	8	1	3.56	1.1160	موافق	4
	20.6	44.1	8.8	23.5	2.9				
إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك	5	20	5	2	2	3.71	1.001	موافق	4
	14.7	58.8	14.7	5.9	5.9				
وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضح في البنك ويتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك	3	17	4	9	1	3.35	1.070	موافق	3
	8.8	50.0	11.8	26.5	2.9				
اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين من شأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر	6	14	7	4	3	3.47	1.187	موافق	4
	17.6	41.2	20.6	11.8	8.8				
الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك يعتبر الرادع الأساسي من الانسياق نحو التلاعب والفساد	11	14	7	2	0	4	0.888	موافق	4
	32.4	41.2	20.6	5.9	0				
تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض	7	16	7	4	0	3.76	0.923	موافق	4
	20.6	47.1	20.6	11.8	0				

المصالح الشخصية									
تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري	11	17	2	4	0	4.03	0.937	موافق	4
	32.4	50.0	5.9	11.8	0				
وجود هيئات إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم	0	4	7	13	10	3.85	0.989	غير موافق	4
	0	11.8	20.6	38.2	29.4				
تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة	2	3	4	17	8	3.76	1.103	غير موافق	4
	5.9	8.8	11.8	50.00	23.5				
المحور ككل						3.6882	0.59328	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نرى أن اتجاه معظم العمال مدى تأثير مبادئ الحوكمة في التقليل من التعثر المصرفي كان موافق، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي للمحور ككل، الذي بلغ 3.6882 ، بالانحراف المعياري قدره0.59328، وهذا ما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء به هذا المحور.

ثانيا . اختبار الفرضيات

بعد ما قمنا بتحليل البيانات المتعلقة بالاستبيان، سنقوم بالتأكد من صحة فرضيات الدراسة الميدانية، على النحو التالي:

–الفرضية الأولى: تتعلق الفرضية باختبار واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات محل الدراسة، ولأجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار one semple T Test للعينة الواحدة. وتكون قاعدة أخذ القرار اختبار هي H_1عندما تكونα=5% . حيث تشير الفرضية إلى

H_0: لا توجد معنوية إحصائية لالتزام الوكالات البنكية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة.

H_1: توجد معنوية إحصائية لالتزام الوكالات البنكية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة.

نستخدم اختبار one semple T Test، للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول3–14: نتائج اختبار one semple T Test على المحور الأول.

المحور	الوسط الحسابي	قيمةt	درجة الحرية	مستوى الدلالةsig
واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	0.33529	3.362	33	0.02

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج (spss. v. 17).

من خلال الجدول أعلاه نرى أن المتوسط الحسابي للمحور قد بلغ 0.33529، وقيمة tالمحسوبة قدرت ب3.362، ومستوى دلالة0.02.وبما أن مستوى الدلالة أقل من0.05فإننا نرفض الفرضية الصفري H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1، والتي تنص على أن الوكالات محل الدراسة تطبق مبادئ الحوكمة.

–الفرضية الثانية: تتعلق باختبار دور تطبيق الحوكمة في البنوك في التقليل من التعثر المصرفي في الوكالات محل الدراسة، وتشير هذه الفرضية إلى:

H_0: لا توجد معنوية إحصائية لدور تطبيق الحوكمة في البنوك في التقليل من التعثر المصرفي في الوكالات محل الدراسة.

H_1: توجد معنوية إحصائية لدور تطبيق الحوكمة في البنوك في التقليل من التعثر المصرفي في الوكالات محل الدراسة.

نستخدم اختبارone semple T Test للعينة الواحد، وذلك لمعرفة دور تطبيق الحوكمة في البنوك في التقليل من التعثر المصرفي في الوكالات محل الدراسة، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول3-15:نتائج اختبارone semple T Test على المحور الثاني.

المحور	المتوسط الحسابي	قيمةt	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
دور تطبيق حوكمة في البنوك في التقليل من التعثر المصرفي	0.68824	6.764	33	0.00

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss v.17).

من خلال الجدول أعلاه نرى المتوسط الحسابي للمحور الثاني قد بلغ 0.68824،وقيمةt المحسوبة 6.76، ومستوى الدلالة 0.00 . وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفريةH_0 ونقبل الفرضية البديلةH_1 والتي تنص على أن هناك دور لحوكمة في البنوك في التقليل من التعثر المصرفي في الوكالات البنكية محل الدراسة.

خاتمة

هدفنا من خلال تناولنا دراستنا إلى معالجة موضوع دور حوكمة البنوك في التقليل من التعثر المصرفي. وعلى ضوء ما تم دراسته يمكن القول أن حوكمة البنوك هي كل الإجراءات، و السياسات التي يقوم بها مجلس الإدارة، والإدارة العليا، لتسيير أنشطة البنك وحماية المساهمين وفق قوانين وأنظمة محددة. وهذا لضمان سلامة الجهاز البنكي، وكذلك تعزيز أساليب الرقابة لديه.

ومنه نستخلص أن حوكمة البنوك تعتبر من بين الآليات والوسائل الحديثة، والهامة، التي تهدف إلى الحفاظ على استقرار النظام المالي ككل، والنظام المصرفي بشكل خاص. لذا يجب تحديد المعالم الإستراتيجية المثلى، التي تسمح بالتنفيذ السليم للحوكمة في البنوك، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق استقرارها، وبالتالي استقرار النظام المصرفي ككل، وهذا ما يسمح بدوره بمواجهة التعثر المصرفي بشكل فعال.

1- اختبار الفرضيات:

تم وضع مجموعة من الفرضيات في بداية الدراسة، والتي كان اختبارها كمايلي:

- **الفرضية الأولى:** الانهيارات والتعثرات المالية التي هزت العديد من البنوك في العالم كانت سببا في تبني مبادئ الحوكمة، وهي صحيحة. إذ أن الأزمات والانهيارات التي شهدها الاقتصاد العالمي أدت إلى البحث عن نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في البنوك لتفادي هذه التعثرات، وذلك لأن الحوكمة هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء البنوك.
- **الفرضية الثانية:** تعتبر الحوكمة من أهم الآليات المتخذة للتقليل من التعثر المصرفي وهي صحيحة. حيث أن آليات الحوكمة تمكن من تقوية إدارة سليمة وتحسين فعالية الموارد، وكذا تعزيز ثقة المستثمرين، وهذا ما يقلل من التعثر المصرفي.
- **الفرضية الثالثة:** الوكالات البنكية قيد الدراسة(BNA.BADR.BEA) تطبق الحوكمة بشكل نسبي، وهي صحيحة. حيث إن تحليلنا لنتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان بواسطة برنامج SPSS أثبتت ذلك.
- **الفرضية الرابعة:** تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل إيجابي في الحد من التعثر المصرفي في الوكالات البنكية قيد الدراسة، وهي صحيحة. ولقد تبين ذلك من خلال عمل البنوك على تبني حوكمة في البنوك وتطبيقها بشكل فعال وسليم.

2- نتائج الدراسة:

مما سبق يمكن أبراز النتائج المتوصل إليها، وهي كما يلي:

- تعزيز مبادئ الحوكمة السليمة في الجهاز المصرفي، والتطبيق السليم لمبادئها يتوقف على كل من البنك المركزي، باعتباره المسؤول عن رقابة الجهاز المصرفي، والبنوك ذاتها.
- أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية، حتى تستطيع منافسة باقي البنوك، وتحافظ على استمراريتها، ومكانتها في الأمد الطويل.
- التعثر المصرفي ظاهرة لا يمكن تجنبها نهائيا، ولكن يمكن التقليل من حجمها بالتعامل معها بحذر، ومحاولة التخفيف من آثارها قدر الإمكان.
- يتم إدارة مشكلة التعثر المصرفي بشكل أساسي من خلال الالتزام بمقررات لجنة بازل، والتي تمثل في مضمونها مبادئ الحوكمة.
- تدني كفاءة الإدارة وسوء تسير البنك يعتبر سببا رئيسيا للتعثر في البنك.
- حوكمة البنوك تعتبر الحل الأساسي لمعالجة مشكلة التعثر المصرفي. وذلك من خلال التطبيق السليم لمبادئها وإتباع آلياتها.
- الوكالات البنكية محل الدراسة تطبق الحوكمة بشكل نسبي.
- تبني الوكالات البنكية محل الدراسة لمبادئ الحوكمة ساهم في التقليل من المشاكل التي تواجهها.
- بينت إجابات الموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة على أن حوكمة في البنوك لها دور كبيير في التقليل من التعثر المصرفي.

3- الاقتراحات:

على أساس ما تم التوصل إليه من نتائج نقترح مايلي:

- يجب نشر ثقافة الحوكمة، وتعزيزها بين أعضاء مجلس الإدارة في البنوك، وكذلك توعية موظفي البنوك بمفهومها.
- تشكيل لجان متخصصة بالحوكمة في البنوك.
- على الوكالات البنكية قيد الدراسة تفعيل نظام التأمين على الودائع، وذلك لتعزيز ثقة المودعين.
- يجب على الوكالات البنكية محل الدراسة الاعتماد على أجهزة رقابية فعالة وذات كفاءة .
- على البنوك المحافظة على قدر ملائم من السيولة لمواجهة التزاماتها.
- على البنوك وضع قوانين وتشريعات قادرة عل مواكبة الانفتاح الاقتصادي والمالي.

4- آفاق الدراسة:

خاتمة

بعد التطرق إلى هذه الدراسة، يمكن أن نقترح بعض الدراسات المستقبلية والتي يمكن أن تكون مكملة لهذا الموضوع كما يلي:

- دور البنك المركزي في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك.
- واقع الحوكمة في البنوك الإسلامية ومقارنتها بالبنوك التقليدية.
- أثر الحوكمة على درجة الأمان المصرفي.
- دور الحوكمة المصرفية في تعزيز استقرار القاع المصرفي (دراسة حالة بعض الدول العربية).

أولا: الكتب

1 – أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.

2 – الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

3 – الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

4 – جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2009.

5 – حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011.

6 – دريد كامل آل شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2012.

7 – زياد صبحي ذياب، إفلاس الشركات في الفقه الإسلامي والقانون، الطبعة الأولى، دار النفائس، الأردن، 2011.

8 – سامح طلعت غراب، معايير قياس وعلاج التعثر المالي، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2009.

9 – صافي فلوح، وآخرون، تحليل القوائم المالية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2008.

10 – صلاح حسن، البنوك ومصارف ومنظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.

11 – عبد الحميد الشواربي، محمد الشواربي، إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010.

12 – عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة وعملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

13 – فايق جبر النجار، التحليل الائتماني، مطبعة بنك الإسكان، الأردن، 1997.

14 – محسن أحمد الخضيرى، الديون المتعثرة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

15– محمود الشويات، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2015.

16– محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين، دار الجامعية، مصر، 2008.

17 – محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

ثانيا: الأطروحات و المذكرات

18 – إنتصار سليماني، التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2016/2015.

19 – أنيسة سدرة، حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012/2011.

20 – حكيمة قديد، دور الحوكمة في تفعيل الأداء البنكي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2015 /2016.

21 – خلوفي عقيلة، حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010/2009.

22 – راضية بولدم، أثر حوكمة البنوك على أدائها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2014/2013.

23 – سعاد عوف الله، إستراتيجيات إدارة التعثر المصرفي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014.

24 – سميرة عقال، فاطمة الزهراء توزت، حوكمة المصارف ودورها عل الأداء المصرفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم مالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2015/2014.

25 – سمير مسعي، تسعير القروض المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص بنوك وتأمينات، كليه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة،2008/2007.

26 – عبد الرازق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011/2010.

28 – محمد إليفي، أساليب تدنية مخاطر التعثر المصرفي في الدول النامية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014/2013.

29 – محمد إليفي، دور نظام حماية الودائع في سلامة واستقرار النظام المالي والمصرفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006.

30 – محمد جلاب، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزئر، 2010/2009.

31 – ميرة عثماني، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012/2011.

32 – نورة حراث، أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على القطاع البنكي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2014/2013.

ثالثا: المجلات

33 – أحمد صافي، صادق صفيح وآخرون، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصاد التطبيقي، العدد03، جامعة المسيلة، الجزائر، مارس2018.

34– بن عزوز بن علي، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع و الحوكمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05.

35– فطوم أحوحو، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في استقرار الأسواق المالية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2014.

36– عون الله سعاد، بلعزوز بن علي، الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي، مجلة اقتصاديات إفريقيا، العدد19، الجزائر، 2018.

37– محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 09، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2009.

38- مفيد الظاهر وآخرون، العوامل المحددة لتعثر التسهيلات المصرفية في المصارف الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 21، العدد 2، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين، 2007.

رابعا: الملتقيات العلمية

39 - أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 - 07/ماي/2012.

40- راضية خلادي، واقع تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر وفق مقرر لجنة بازل، الملتقى الدولي حول انعكاسات تكيف المؤسسات المالية مع مؤشرات الملاءة على الاستقرار المالي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، يومي 24 - 25أكتوبر/ 2018.

41- عبد الغني حريري، دور التحرير المالي في علاج الأزمات والتعثر المصرفي، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20 - 21/أكتوبر/2009.

42- عبد الرازق حبار،شعبان فرج، دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي، ملتقى الدولي بعنوان إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، يومي 26 - 27نوفمبر/2013.

43- عبد الغني دادن، سعيدة تلي، فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 - 07/ماي/2012.

44- علي مامي، متطلبات تطبيق مبادئ حوكمة في البنوك في سبيل تحقيق الاستقرار المالي، الملتقى الدولي بعنوان انعكاسات تكيف المؤسسات المالية مع مؤشرات الملاءة على الاستقرار المالي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس،المدية، يومي24 - 25 أكتوبر/2018.

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الأستاذ(ة)	الدرجة العلمية	الإمضاء
وردة موساوي	أستاذة محاضرة "ب"	
إيمان حيولة	أستاذة محاضرة "أ"	

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

التخصص: إدارة مالية.
السنة:الثانية ماستر.

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية تم إعداد مذكرة بعنوان حوكمة البنوك ودورها في التقليل من التعثر المصرفي. وفي سبيل ذلك تم إعداد هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة.

نأمل منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان بدقة، فمشاركتكم مهمة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح الاستبيان.

وأحيطكم علما أن جميع إجاباتكم تستخدم لجميع أغراض البحث العلمي فقط.

الطالبتان:
ـ حماني ليندة.
ـ بوخالفة راوية.

المشرف:
د/ شراطي نسيمة.

السنة الجامعية 2019/2018

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

ـ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

ـ العمر: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐
من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة ☐

ـ المؤهل العلمي: ثانوي ☐ ليسانس أو ماستر ☐
دراسات عليا ☐

ـ الخبرة المهنية: من سنة إلى 5سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐
من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

ـ الفئة الوظيفية: مدير ☐ رئيس قسم ☐
إطار ☐ إطار سامي ☐

الجزء الثاني: معلومات الاستبيان.

المحور الأول: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والصرامة.					
يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم.					
تحدد واجبات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين.					
يقوم البنك بالإفصاح بشفافية عن كافة المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها.					
لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب.					
يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها.					
يوجد إشراف ملائم من الإدارة العليا					
يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين.					
يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجية لإدارة المخاطر.					
يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة.					

المحور الثاني: دور تطبيق الحوكمة في البنوك في التقليل من التعثر المصرفي.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توفير نظام رسمي يتسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة يزيد من فاعلية اتخاذ القرار.					
تمتع نظام البنك بالإفصاح والشفافية في توفير المعلومات يعزز من ثقة المتعاملين وبالتالي توفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك.					
إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك.					
وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضح في البنك ويتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك.					
اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين من شأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر.					
الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك يعتبر الرادع الأساسي من الانسياق نحو التلاعب والفساد.					
تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية.					
تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري.					
وجود هيئات إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم.					
تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.					

وشكرا على حسن تعاونكم وتفهمكم

```
GET   FILE='D:\استبيان روورو لولو_1.sav'. RELIABILITY   /VARIABLES=س1 س2 س3 س4
س5 س6 س7 س8 س9 س10   /SCALE('ALL VARIABLES') ALL   /MODEL=ALPHA.
 [DataSet1] D:\استبيان روورو لولو_1.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	10

```
RELIABILITY   /VARIABLES=س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20   /SCALE('ALL
VARIABLES') ALL   /MODEL=ALPHA.

[DataSet1] D:\استبيان روورو لولو_1.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	10

```
RELIABILITY   /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15
س16 س17 س18 س19 س20   /SCALE('ALL VARIABLES') ALL   /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
 [DataSet1] D:\استبيان روورو لولو_1.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	20

```
COMPUTE مبادئ=(س1 + س2 + س3 + س4 + س5 + س6 + س7 + س8 + س9 + س10) / 10. EXECUTE.
COMPUTE الدور=(س11 + س12 + س13 + س14 + س15 + س16 + س17 + س18 + س19 + س20) / 10.
EXECUTE. NONPAR CORR   /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10
/PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG   /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

Notes

	Output Created	26-mai-2019 13:57:57
	Comments	
Input	Data	D:\لولو رورو استبيان_1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	NONPAR CORR /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.072
	Number of Cases Allowed	62914 cases[a]

a. Based on availability of workspace memory

[DataSet1] D:\استبيان روورو لولو_1.sav

Correlations

			يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والصرامة
Spearman's rho	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والصرامة	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	34
	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإارية ومؤهلاتهم	Correlation Coefficient	,673**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
	تحدد واجبات ومؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين	Correlation Coefficient	,274
		Sig. (1-tailed)	,058
		N	34
	يقوم البنك بالافصاح بشفافية عن كافة المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها	Correlation Coefficient	,141
		Sig. (1-tailed)	,213
		N	34
	لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصيحية وفي الوقت المناسب	Correlation Coefficient	,352*
		Sig. (1-tailed)	,020
		N	34
	يقوم مجلس الإدارة بوضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها	Correlation Coefficient	,445**
		Sig. (1-tailed)	,004
		N	34
	يوجد إشراف ملائم من الإدارة العليا	Correlation Coefficient	,468**
		Sig. (1-tailed)	,003
		N	34
	يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمدة من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	Correlation Coefficient	,325*
		Sig. (1-tailed)	,030
		N	34

	يوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	Correlation Coefficient	,172
		Sig. (1-tailed)	,166
		N	34
	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	Correlation Coefficient	,209
		Sig. (1-tailed)	,118
		N	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

			يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإارية ومؤهلاتهم	تحدد واجبات ومؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين
Spearman's rho	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والصرامة	Correlation Coefficient	,673**	,274
		Sig. (1-tailed)	,000	,058
		N	34	34
	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإارية ومؤهلاتهم	Correlation Coefficient	1,000	,328*
		Sig. (1-tailed)	.	,029
		N	34	34
	تحدد واجبات ومؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين	Correlation Coefficient	,328*	1,000
		Sig. (1-tailed)	,029	.
		N	34	34
	يقوم البنك بالافصاح بشفافية عن كافة المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها	Correlation Coefficient	-,035	-,553**
		Sig. (1-tailed)	,422	,000
		N	34	34
	لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصيحية وفي الوقت المناسب	Correlation Coefficient	,273	,417**
		Sig. (1-tailed)	,059	,007
		N	34	34
	يقوم مجلس الإدارة بوضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها	Correlation Coefficient	,418**	,348*
		Sig. (1-tailed)	,007	,022
		N	34	34
	يوجد إشراف ملائم من الإدارة العليا	Correlation Coefficient	,359*	,319*
		Sig. (1-tailed)	,018	,033

		N	34	34
	يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمدة من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	Correlation Coefficient	,394*	,332*
		Sig. (1-tailed)	,011	,028
		N	34	34
	يوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	Correlation Coefficient	,366*	,421**
		Sig. (1-tailed)	,017	,007
		N	34	34
	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	Correlation Coefficient	,324*	,532**
		Sig. (1-tailed)	,031	,001
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

			يقوم البنك بالإفصاح بشفافية عن كافة المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها	لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب
Spearman's rho	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والصرامة	Correlation Coefficient	,141	,352*
		Sig. (1-tailed)	,213	,020
		N	34	34
	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإارية ومؤهلاتهم	Correlation Coefficient	-,035	,273
		Sig. (1-tailed)	,422	,059
		N	34	34
	تحدد واجبات ومؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين	Correlation Coefficient	-,553**	,417**
		Sig. (1-tailed)	,000	,007
		N	34	34
	يقوم البنك بالافصاح بشفافية عن كافة المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها	Correlation Coefficient	1,000	-,300*
		Sig. (1-tailed)	.	,043
		N	34	34
	لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب	Correlation Coefficient	-,300*	1,000
		Sig. (1-tailed)	,043	.
		N	34	34

	يقوم مجلس الإدارة بوضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها	Correlation Coefficient	-,059	,519**
		Sig. (1-tailed)	,371	,001
		N	34	34
	يوجد إشراف ملائم من الإدارة العليا	Correlation Coefficient	-,097	,200
		Sig. (1-tailed)	,293	,129
		N	34	34
	يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمدة من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	Correlation Coefficient	-,113	,183
		Sig. (1-tailed)	,263	,150
		N	34	34
	يوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	Correlation Coefficient	-,234	,520**
		Sig. (1-tailed)	,091	,001
		N	34	34
	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	Correlation Coefficient	-,163	,311*
		Sig. (1-tailed)	,179	,037
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

			يقوم مجلس الإدارة بوضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها	يوجد إشراف ملائم من الإدارة العليا
Spearman's rho	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والصرامة	Correlation Coefficient	,445**	,468**
		Sig. (1-tailed)	,004	,003
		N	34	34
	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإارية ومؤهلاتهم	Correlation Coefficient	,418**	,359*
		Sig. (1-tailed)	,007	,018
		N	34	34
	تحدد واجبات ومؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين	Correlation Coefficient	,348*	,319*
		Sig. (1-tailed)	,022	,033
		N	34	34
	يقوم البنك بالافصاح بشفافية عن كافة	Correlation Coefficient	-,059	-,097

	المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها	Sig. (1-tailed)	,371	,293
		N	34	34
	لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصيحية وفي الوقت المناسب	Correlation Coefficient	,519**	,200
		Sig. (1-tailed)	,001	,129
		N	34	34
	يقوم مجلس الإدارة بوضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها	Correlation Coefficient	1,000	,531**
		Sig. (1-tailed)	.	,001
		N	34	34
	يوجد إشراف ملائم من الإدارة العليا	Correlation Coefficient	,531**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,001	.
		N	34	34
	يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمدة من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	Correlation Coefficient	,275	,134
		Sig. (1-tailed)	,058	,225
		N	34	34
	يوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	Correlation Coefficient	,485**	,308*
		Sig. (1-tailed)	,002	,038
		N	34	34
	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	Correlation Coefficient	,347*	,232
		Sig. (1-tailed)	,022	,093
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

			يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمدة من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	يوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر
Spearman's rho	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والصرامة	Correlation Coefficient	,325*	,172
		Sig. (1-tailed)	,030	,166
		N	34	34
	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإارية ومؤهلاتهم	Correlation Coefficient	,394*	,366*
		Sig. (1-tailed)	,011	,017
		N	34	34

	تحدد واجبات ومؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين	Correlation Coefficient	,332*	,421**
		Sig. (1-tailed)	,028	,007
		N	34	34
	يقوم البنك بالافصاح بشفافية عن كافة المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها	Correlation Coefficient	-,113	-,234
		Sig. (1-tailed)	,263	,091
		N	34	34
	لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصيحية وفي الوقت المناسب	Correlation Coefficient	,183	,520**
		Sig. (1-tailed)	,150	,001
		N	34	34
	يقوم مجلس الإدارة بوضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها	Correlation Coefficient	,275	,485**
		Sig. (1-tailed)	,058	,002
		N	34	34
	يوجد إشراف ملائم من الإدارة العليا	Correlation Coefficient	,134	,308*
		Sig. (1-tailed)	,225	,038
		N	34	34
	يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمدة من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	Correlation Coefficient	1,000	,406**
		Sig. (1-tailed)	.	,009
		N	34	34
	يوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	Correlation Coefficient	,406**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,009	.
		N	34	34
	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	Correlation Coefficient	,361*	,480**
		Sig. (1-tailed)	,018	,002
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

			يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة
Spearman's rho	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة	Correlation Coefficient	,209

والصرامة	Sig. (1-tailed)	,118
	N	34
يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإارية ومؤهلاتهم	Correlation Coefficient	,324*
	Sig. (1-tailed)	,031
	N	34
تحدد واجبات ومؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين	Correlation Coefficient	,532**
	Sig. (1-tailed)	,001
	N	34
يقوم البنك بالافصاح بشفافية عن كافة المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها	Correlation Coefficient	-,163
	Sig. (1-tailed)	,179
	N	34
لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصيحية وفي الوقت المناسب	Correlation Coefficient	,311*
	Sig. (1-tailed)	,037
	N	34
يقوم مجلس الإدارة بوضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها	Correlation Coefficient	,347*
	Sig. (1-tailed)	,022
	N	34
يوجد إشراف ملائم من الإدارة العليا	Correlation Coefficient	,232
	Sig. (1-tailed)	,093
	N	34
يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمدة من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	Correlation Coefficient	,361*
	Sig. (1-tailed)	,018
	N	34
يوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	Correlation Coefficient	,480**
	Sig. (1-tailed)	,002
	N	34
يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجى ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	Correlation Coefficient	1,000
	Sig. (1-tailed)	.
	N	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR   /VARIABLES=س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 الأثر
/PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG   /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

Correlations

			توفير نظام رسمي يتسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارةيزيد من فاعلية اتخاذ القرار
Spearman's rho	توفير نظام رسمي يتسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارةيزيد من فاعلية اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	34
	تمتع نظام البنك بالافصاح والشفافية في توفير المعلومات بعزز من ثقة المتعاملين وبالتاليتوفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك	Correlation Coefficient	,651**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
	إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك	Correlation Coefficient	,188
		Sig. (1-tailed)	,143
		N	34
	وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضحة في البنك ويتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك	Correlation Coefficient	,473**
		Sig. (1-tailed)	,002
		N	34
	اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين منشأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر	Correlation Coefficient	,112
		Sig. (1-tailed)	,264
		N	34
	الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك يعتبر الرادع الأساسي من الإنسياق نحو التلاعب والفساد	Correlation Coefficient	,013
		Sig. (1-tailed)	,472
		N	34
	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البينك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية	Correlation Coefficient	,104
		Sig. (1-tailed)	,280
		N	34
	تساهم وضيفة المراجعة الداخلية في مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري	Correlation Coefficient	-,031
		Sig. (1-tailed)	,431
		N	34
	وجود هيآت إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن	Correlation Coefficient	,272
		Sig. (1-tailed)	,060

	قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم	N	34
	تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة	Correlation Coefficient	,552**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
	الأثر	Correlation Coefficient	,628**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			تمتع نظام البنك بالافصاح والشفافية في توفير المعلومات بعزز من ثقة المتعاملين وبالتاليتوفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك	إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك
Spearman's rho	توفير نظام رسمي يتسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارةيزيد من فاعلية اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	,651**	,188
		Sig. (1-tailed)	,000	,143
		N	34	34
	تمتع نظام البنك بالافصاح والشفافية في توفير المعلومات بعزز من ثقة المتعاملين وبالتاليتوفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك	Correlation Coefficient	1,000	,284
		Sig. (1-tailed)	.	,052
		N	34	34
	إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك	Correlation Coefficient	,284	1,000
		Sig. (1-tailed)	,052	.
		N	34	34
	وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضحة في البنك ويتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك	Correlation Coefficient	,345*	,340*
		Sig. (1-tailed)	,023	,024
		N	34	34
	اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين منشأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر	Correlation Coefficient	,045	-,133
		Sig. (1-tailed)	,401	,226
		N	34	34
	الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك	Correlation Coefficient	,194	,189

	يعتبر الرادع الأساسي من الإنسياق نحو التلاعب والفساد	Sig. (1-tailed)	,136	,143
		N	34	34
	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البينك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية	Correlation Coefficient	,299*	,214
		Sig. (1-tailed)	,043	,112
		N	34	34
	تساهم وضيفة المراجعة الداخلية في مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري	Correlation Coefficient	,009	,211
		Sig. (1-tailed)	,480	,115
		N	34	34
	وجود هيآت إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم	Correlation Coefficient	,352*	,147
		Sig. (1-tailed)	,021	,204
		N	34	34
	تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة	Correlation Coefficient	,558**	,301*
		Sig. (1-tailed)	,000	,042
		N	34	34
	الأثر	Correlation Coefficient	,665**	,400**
		Sig. (1-tailed)	,000	,010
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

			وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضحة في البنك ويتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك	اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين منشأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر
Spearman's rho	توفير نظام رسمي يتسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارةيزيد من فاعلية اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	,473**	,112
		Sig. (1-tailed)	,002	,264
		N	34	34
	تمتع نظام البنك بالافصاح والشفافية في توفير المعلومات بعزز من ثقة المتعاملين وبالتاليتوفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك	Correlation Coefficient	,345*	,045
		Sig. (1-tailed)	,023	,401
		N	34	34
	إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية	Correlation Coefficient	,340*	-,133

	بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك	Sig. (1-tailed)	,024	,226
		N	34	34
	وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضحة في البنك ويتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك	Correlation Coefficient	1,000	,264
		Sig. (1-tailed)	.	,066
		N	34	34
	اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين منشأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر	Correlation Coefficient	,264	1,000
		Sig. (1-tailed)	,066	.
		N	34	34
	الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك يعتبر الرادع الأساسي من الإنسياق نحو التلاعب والفساد	Correlation Coefficient	,048	,316*
		Sig. (1-tailed)	,395	,034
		N	34	34
	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البينك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية	Correlation Coefficient	,255	,166
		Sig. (1-tailed)	,073	,175
		N	34	34
	تساهم وضيفة المراجعة الداخلية في مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري	Correlation Coefficient	,181	-,018
		Sig. (1-tailed)	,153	,461
		N	34	34
	وجود هيآت إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم	Correlation Coefficient	,281	,213
		Sig. (1-tailed)	,054	,113
		N	34	34
	تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة	Correlation Coefficient	,570**	,263
		Sig. (1-tailed)	,000	,066
		N	34	34
	الدورر	Correlation Coefficient	,677**	,419**
		Sig. (1-tailed)	,000	,007
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

			الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك يعتبر الرادع الأساسي من الإنسياق نحو التلاعب والفساد	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البينك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية
Spearman's rho	توفير نظام رسمي يتسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارةيزيد من فاعلية اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	,013	,104
		Sig. (1-tailed)	,472	,280
		N	34	34
	تمتع نظام البنك بالافصاح والشفافية في توفير المعلومات بعزز من ثقة المتعاملين وبالتاليتوفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك	Correlation Coefficient	,194	,299*
		Sig. (1-tailed)	,136	,043
		N	34	34
	إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك	Correlation Coefficient	,189	,214
		Sig. (1-tailed)	,143	,112
		N	34	34
	وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضحة في البنك ويتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك	Correlation Coefficient	,048	,255
		Sig. (1-tailed)	,395	,073
		N	34	34
	اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين منشأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر	Correlation Coefficient	,316*	,166
		Sig. (1-tailed)	,034	,175
		N	34	34
	الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك يعتبر الرادع الأساسي من الإنسياق نحو التلاعب والفساد	Correlation Coefficient	1,000	,608**
		Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	34	34
	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البينك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية	Correlation Coefficient	,608**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	34	34
	تساهم وضيفة المراجعة الداخلية فى مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري	Correlation Coefficient	,411**	,543**
		Sig. (1-tailed)	,008	,000
		N	34	34
	وجود هيآت إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم	Correlation Coefficient	,287*	,462**
		Sig. (1-tailed)	,050	,003
		N	34	34
	تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى	Correlation Coefficient	,207	,274

	البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة	Sig. (1-tailed)	,120	,058
		N	34	34
	الدور	Correlation Coefficient	,496**	,598**
		Sig. (1-tailed)	,001	,000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

			تساهم وضيفة المراجعة الداخلية في مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري	وجود هيآت إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم
Spearman's rho	توفير نظام رسمي يتسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارةيزيد من فاعلية اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	-,031	,272
		Sig. (1-tailed)	,431	,060
		N	34	34
	تمتع نظام البنك بالافصاح والشفافية في توفير المعلومات بعزز من ثقة المتعاملين وبالتاليتوفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك	Correlation Coefficient	,009	,352*
		Sig. (1-tailed)	,480	,021
		N	34	34
	إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك	Correlation Coefficient	,211	,147
		Sig. (1-tailed)	,115	,204
		N	34	34
	وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضحة في البنك ويتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك	Correlation Coefficient	,181	,281
		Sig. (1-tailed)	,153	,054
		N	34	34
	اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين منشأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر	Correlation Coefficient	-,018	,213
		Sig. (1-tailed)	,461	,113
		N	34	34
	الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك يعتبر الرادع الأساسي من الإنسياق نحو التلاعب والفساد	Correlation Coefficient	,411**	,287*
		Sig. (1-tailed)	,008	,050
		N	34	34

	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البينك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية	Correlation Coefficient	,543**	,462**
		Sig. (1-tailed)	,000	,003
		N	34	34
	تساهم وضيفة المراجعة الداخلية في مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري	Correlation Coefficient	1,000	,566**
		Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	34	34
	وجود هيآت إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم	Correlation Coefficient	,566**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	34	34
	تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة	Correlation Coefficient	,237	,371*
		Sig. (1-tailed)	,089	,015
		N	34	34
	الدور	Correlation Coefficient	,457**	,586**
		Sig. (1-tailed)	,003	,000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

			تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة	الدور
Spearman's rho	توفير نظام رسمي يتسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارةيزيد من فاعلية اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	,552**	,628**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	34	34
	تمتع نظام البنك بالافصاح والشفافية في توفير المعلومات بعزز من ثقة المتعاملين وبالتاليتوفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك	Correlation Coefficient	,558**	,665**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	34	34
	إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك	Correlation Coefficient	,301*	,400**
		Sig. (1-tailed)	,042	,010
		N	34	34
	وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضحة في البنك ويتسم بالعدالة	Correlation Coefficient	,570**	,677**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000

	والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك	N	34	34
	اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين منشأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر	Correlation Coefficient	,263	,419**
		Sig. (1-tailed)	,066	,007
		N	34	34
	الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك يعتبر الرادع الأساسي من الإنسياق نحو التلاعب والفساد	Correlation Coefficient	,207	,496**
		Sig. (1-tailed)	,120	,001
		N	34	34
	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البينك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية	Correlation Coefficient	,274	,598**
		Sig. (1-tailed)	,058	,000
		N	34	34
	تساهم وضيفة المراجعة الداخلية في مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري	Correlation Coefficient	,237	,457**
		Sig. (1-tailed)	,089	,003
		N	34	34
	وجود هيآت إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم	Correlation Coefficient	,371*	,586**
		Sig. (1-tailed)	,015	,000
		N	34	34
	تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة	Correlation Coefficient	1,000	,777**
		Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	34	34
	الدور	Correlation Coefficient	,777**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

```
NPAR TESTS    /K-S(NORMAL)=الدور مبادئ    /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

```
[DataSet1] D:\لولو رورو استبيان_1.sav
```

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		مبادئ	الدور
	N	34	34
Normal Parameters[a,,b]	Mean	3,3353	3,6882
	Std. Deviation	,58147	,59328
Most Extreme Differences	Absolute	,092	,126

	Positive	,092	,112
	Negative	-,058	-,126
	Kolmogorov-Smirnov Z	,536	,732
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,936	,657

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل_العلمي الخبرة_المهنية الفئة_الوظيفية
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

	Output Created	26-mai-2019 13:59:29
	Comments	
Input	Data	D:\استبيان لولو رورو_1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل_العلمي الخبرة_المهنية الفئة_الوظيفية /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:02.375
	Elapsed Time	0:00:03.582

[DataSet1] D:\استبيان لولو رورو_1.sav

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	الخبرة_المهنية	الفئة_الوظيفية
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	15	44,1	44,1	44,1
	أنثى	19	55,9	55,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25	4	11,8	11,8	11,8
	من 25 إلى 35 سنة	19	55,9	55,9	67,6
	من 36 إلى 45 سنة	6	17,6	17,6	85,3
	أكثر من'46	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	17,6	17,6	17,6
	ليسانس أو ماستر	25	73,5	73,5	91,2
	دراسات عليا	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من سنة إلى 5 سنوات	15	44,1	44,1	44,1
	من 6 إلى 10 سنوات	10	29,4	29,4	73,5
	من 11 إلى 15 سنة	5	14,7	14,7	88,2
	أكثر من 15 سنة	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الفئة_الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	3	8,8	8,8	8,8
	رئيس قسم	5	14,7	14,7	23,5
	إطار	20	58,8	58,8	82,4
	إطار سامي	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Bar Chart

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10    /STATISTICS=MEAN
STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] D:\استبيان لولو رورو_1.sav
DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 مبادئ
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] D:\استبيان لولو رورو_1.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والصرامة	34	2	5	3,79	,808
يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإارية ومؤهلاتهم	34	2	5	3,71	,836
تحدد واجبات ومؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة والقوانين	34	1	5	3,59	1,104
يقوم البنك بالافصاح بشفافية عن كافة المعلومات الهامة من مختلف العمليات والأنشطة التى يقوم بها	34	1	5	2,71	1,060
لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصيحية وفى الوقت المناسب	34	1	5	3,41	,925
يقوم مجلس الإدارة بوضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطبيقها	34	2	5	3,56	,960
يوجد إشراف ملائم من الإدارة العليا	34	2	5	3,26	1,024
يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمدة من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	34	1	5	3,38	1,045
يوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر	34	1	5	3,09	1,240

يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	34	1	5	2,85	1,258
مبادئ	34	2,30	4,50	3,3353	,58147
Valid N (listwise)	34				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 الأثر
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[DataSet1] D:\استبيان لولو رورو_1.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفير نظام رسمي يتسم بالإفصاح والشفافية في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارةيزيد من فاعلية اتخاذ القرار	34	1	5	3,38	1,101
تمتع نظام البنك بالافصاح والشفافية في توفير المعلومات بعزز من ثقة المتعاملين وبالتاليتوفير السيولة لمواجهة مشاكل البنك	34	1	5	3,56	1,160
إفصاح الإدارة عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك يعزز من ثقة البنك	34	1	5	3,71	1,001
وجود نظام أجور ومكافآت وتعويضات واضحة في البنك ويتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية يؤدي إلى تحسين كفاءة البنك	34	1	5	3,35	1,070
اعتماد البنك على مراجعين داخليين وخارجيين مستقلين منشأنه تجنيب البنك العديد من المخاطر	34	1	5	3,47	1,187
الالتزام بالقوانين والتشريعات داخل البنك يعتبر الرادع الأساسي من الإنسياق نحو التلاعب والفساد	34	2	5	4,00	,888
تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين فى البينك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية	34	2	5	3,76	,923
تساهم وضيفة المراجعة الداخلية في مهمة اكتشاف الغش والتزوير والتلاعب الإداري	34	2	5	4,03	,937
وجود هيآت إشرافية ورقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية يضمن قدر ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وحملة الأسهم	34	2	5	3,85	,989

تحديد مختلف المسؤوليات على مستوى البنك يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة	34	1	5	3,76	1,103
الدور	34	2,60	4,70	3,6882	,59328
Valid N (listwise)	34				

```
T-TEST    /TESTVAL=3    /MISSING=ANALYSIS    /VARIABLES=مبادئ دور
/CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

```
[DataSet1] D:\استبيان لولو رورو_1.sav
```

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مبادئ	34	3,3353	,58147	,09972
الدور	34	3,6882	,59328	,10175

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
مبادئ	3,362	33	,002	,33529	,1324	,5382
الدور	6,764	33	,000	,68824	,4812	,8952