جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

دور حوكمة النظام المصرفي في تحسين جودة خدمات البنوك التجارية

–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية–

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص مالية وبنوك

من إعداد الطالبة:

–عبدات شريفة

تحت إشراف الدكتورة:

–موزاوي عائشة

أمام لجنة المناقشة

سلام عبد الرزاق	رئيسا
موزاوي عائشة	مقررا ومشرفا
كحلة عبد الغني	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

تشكرات

الحمد لله نحمه وهو المستحق للحمد والثناء، والدي وفقنا لإتمام هدا العمل، فنسأله سبحانه وتعالى المزيد من النجاح والتوفيق، والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن اتبع هديه إلى يوم الدين أما بعد:

أتوجه بأسمى وأطيب عبارات الشكر والتقدير للدكتورة" موزاوي عائشة" والتي تكرمت بإشراف على هده المذكرة، وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يجزيها خير جزاء، كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة التي تشرفت بقبولهم مناقشة هده المذكرة

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الإهداء

إلى أغلى ما في الوجود إلى .

والدي الذي كان نعم السند لي.

إلى والدتي الحنونة التي لم تبخل علي بدعواتها.

إلى أخويا وزوجته وأخواتي.

إلى خطيبي عادل.

إلى زهرات النرجس والياسمين ووجوه البراءة (نعيم، فايزة، أسيل، زهرة، لقمان، هيثم، عبد الجليل)

إلى كل صديقاتي عامة وسعيدة و سهلية خاصة.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

المستخلص:

استهدفت دراستنا تحت عنوان"دور حوكمة النظام المصرفي في تحسين جودة خدمات البنوك التجاري" على تقديم عموميات حول حوكمة النظام المصرفي باعتبارها مدخل أساسي للدراسة، مع إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة في النظام المصرفي، وكدالك تم التطرق إلى مفاهيم عامة حول جودة خدمات البنوك التجارية باعتبارها عاملا تابعا لحوكمة النظام المصرفي، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي والدي قمنا فيه على محاولة معرفة مدى تحسين حوكمة النظام المصرفي على جودة خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)- وكالة المدية- قمنا بتحليل أراء عملاء البنك، حيث تم بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجSpSS، ودالك ما أدى إلى التوصل إلى أن الحوكمة لها أثر معنوي دو دلالة إحصائية على الجودة.

Abstract

Our study which is entitled "The role of Governance of the banking system in the improvement of commercial banks services" has targeted the presentation of Generalities about the role of the banking system which is considered the basic entrance for this study in addition to the role of governance in the banking system. then , the study discussed general concepts about the quality of commercial banks which is an important factor related to the banking system governance& after that, the practical part when we tried to know the extent of improving the governance of the banking system on the quality of Agricultural and Rural Development Bank (BADR) services, Medea agency & In this part we have analyzed the clients bank opinions in which we relied on the survey and SPSS program .

Finally, we deduced that the governance has moral effect with Statistical indication on the quality

Key words

The banking system.

The governance.

The quality.

The banking services quality .

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
إهداء	
شكر وتقدير	
المستخلص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
مقدمة عامة	أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة النظام المصرفي	
تمهيد	01
المبحث الأول: مدخل للنظام المصرفي.....	02
المطلب الأول: مفهوم النظام المصرفي وأهميته.....	02
المطلب الثاني: عمليات النظام المصرفي وهيكله.....	04-02
المطلب الثالث: مكونات وخصائص النظام المصرفي وأهدافه.....	09-04
المطلب الرابع: لمحة حول النظام المصرفي الجزائري.....	12-10
المبحث الثاني:ماهية الحوكمة ومبادئها.....	13
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة	14-13
المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات.....	15-14
المطلب الثالث: محددات وركائز الحوكمة	17-15
المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة.....	19-18
المبحث الثالث: الحوكمة من المنظور المصرفي.....	19

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة في النظام المصرفي وعناصرها.....	20-19
المطلب الثاني: أهمية الحوكمة في النظام المصرفي والهدف منها.....	20
المطلب الثالث: العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في النظام المصرفي.....	21-20
المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل.....	28-22
خلاصة الفصل.....	29
الفصل الثاني: عموميات حول جودة خدمات البنوك التجارية	
تمهيد	30
المبحث الأول: ماهية الجودة	31
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الجودة	33-32
المطلب الثاني: مراحل تطور مصطلح الجودة	43
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الجودة	37-35
المطلب الرابع: أبعاد وتكاليف الجودة.....	38-37
المبحث الثاني: الخدمات المصرفية.....	39
المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمات	41-39
المطلب الثاني: مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها.....	42-41
المطلب الثالث: مرحل دورة حياة الخدمات المصرفية	43-42
المطلب الرابع: بيئة وتصميم الخدمات المصرفية	45-43
المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية.....	46
المطلب الأول: مفهوم وخصائص جودة الخدمات المصرفية وأهميتها	47-46

.....	
المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمات المصرفية وفوائدها	49-47
المطلب الثالث: طرق تحسين جودة الخدمات المصرفية	50-49
المطلب الرابع: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية	54-51
خلاصة الفصل.....	55
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة المدية–	
تمهيد.....	57
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة المدية–	58
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية	58
المطلب الثاني: تعريف وكالة الفلاحة والتنمية بالمدية–864– ومختلف نشاطاتها	59
المطلب الثالث: مهام وكالة الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية–864–وهيكلها التنظيمي.....	60
المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية.....	61
المطلب الأول: مجمع وعينة الدراسة ومتغيراتها.....	62-61
المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق الاستبيان.....	69-62
المبحث الثالث: تحليل الاستبيان.....	70
المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية	73-70
المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستبيان.....	77-74
المطلب الثالث: اختبار فرضيات	80-77

الدراسة.....	
خلاصة.....	81
خاتمة عامة.....	84-82
قائمة المراجع.....	
الملاحق.....	

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم(01-01)	أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب بازل 01	23
الجدول رقم (02-01)	أوزان المخاطر المرجحة لعناصر خارج الميزانية	24
الجدول رقم(03-03)	مقياس لكارت الخماسي	62
الجدول رقم(03-03)	توزيع معامل ألفا كرونباخ	63-62
الجدول رقم(04-03	معاملات الارتباط بين درجات عبارات حفظ حقوق المساهمين وجودة خدمات البنوك التجارية	64
الجدول رقم(05-03)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات دور أصحاب المصلحة وجودة خدمات البنوك التجارية	65
الجدول رقم(06-03)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات الإفصاح والشفافية على جودة خدمات البنوك التجارية	65
الجدول رقم(07-03)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات مسؤوليات مجلس الإدارة على جودة خدمات البنوك التجارية	66
الجدول رقم(08-03)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات التجسيد وجودة خدمات البنوك التجارية	67
الجدول رقم(09-03)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاعتمادية وجودة خدمات البنوك التجارية	67
الجدول رقم(10-03)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات التعاطف وجودة خدمات البنوك التجارية	68
الجدول رقم (11-03)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستجابة وجودة خدمات البنوك التجارية	69-68
الجدول رقم(12-03)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات الأمان وجودة خدمات البنوك التجارية	69
الجدول رقم(13-03)	النتائج المتحصل عليها من خلال البيانات الشخصية لعينة الدراسة	70
الجدول رقم(14-03)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات حوكمة النظام المصرفي	75-74

الجدول رقم(15-03)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات جودة خدمات البنوك التجارية	77-76
الجدول رقم(16-03)	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	77
الجدول رقم(17-03)	اختبار فرضيات محاور الاستبيان	78
الجدول رقم(18-03)	اختبار الفرضية الرئيسية	79

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	محددات الحوكمة	16
(01-02)	ركائز الحوكمة	18
(01-03)	الدعائم الأساسية لاتفاقية بازل 02	26
(03-04)	نموذج الفجوة لـ: SERVUAL	53
(02-05)	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية	60
(03-06)	تمثيل العينة حسب متغير الجنس	71
(03-07)	تمثيل العينة حسب متغير المستوى التعليمي	72
(03-08)	تمثيل العينة حسب متغير السن	72
(03-09)	تمثيل العينة حسب متغير الخبرة المهنية	73
(03-10)	تمثيل العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	74

مقدمـــة

مقدمة:

يمثل الجهاز المصرفي ركنا أساسيا من أركان التطور والرقي والازدهار لأي بلد، وحتى يصبح تسييره فعالا لابد من الاعتماد والارتكاز على نظام بنكي سليم، مما استوجب فهم طبيعة هدا النظام ومعرفة مختلف الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية، ويتضح الدور الذي يلعبه الجهاز المصرفي في الاقتصاد الوطني نتيجة ما يقدمه من خدمات وتسهيلات مصرفية، والتي أصبحت من أهم دعائم النشاط الاقتصادي، إن البنوك التجارية تسعى إلى تحقيق خدمات مصرفية ذات جودة أي تتماثل مع متطلبات العملاء، هدا ما يمكنها من الاستمرار في السوق وتحقيق التميز المطلوب في السوق.

ونظرا للتنوع في خدمات المصرفية والمخاطر التي تلحق بها تم تبني مفهوم الحوكمة أو ما يعرف بأسلوب الإدارة الرشيدة باعتبارها آلية أو وسيلة هامة للتقليل من المخاطر، والتي تهدف على الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والمصرفي بشكل خاص، ودالك من خلال تفعيل أداء مجلس الإدارة وتحديد المسؤوليات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، وتعزيز الرقابة، والعمل وفق أسلوب ونمط شفاف، وبعد تشاور بين البنوك المركزية في دول العالم حول التقليل من مخاطر العمل المصرفي تم التوصل إلى معايير عالمية لتتبناها في هدا الصدد فتنتج ما يسمى باتفاقية بازل والتي تضمنت مبادئ ومعايير للحكم السليم في المؤسسات المالية والمصرفية.

من خلال ما أشير إليه أعلاه تتلخص مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

–ما مدى تأثير حوكمة النظام المصرفي في تحسين جودة خدمات البنوك التجارية عموما؟ وبنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة المدية– خصوصا؟

وتندرج ضمن هده الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

– مادا نعني بالحوكمة، و فيما تكمن أهمية تبني حوكمة النظام المصرفي؟

–كيف يتم قياس جودة خدمات البنوك التجارية؟

–هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة النظام المصرفي وجودة خدمات البنك محل الدراسة؟

الفرضيات:

– تكمن أهمية تبني حوكمة النظام المصرفي في سلامة واستقرار النظام المصرفي.

– يتم قياس جودة خدمات البنوك التجارية عن طريق نموذج الاتجاه ونموذج الفجوة.

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة النظام المصرفي وجودة خدمات البنك محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

– إبراز الدور الهام لتطبيق مبادئ الحوكمة في النظام المصرفي.

– الوقوف على واقع تطبيق الحوكمة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة المدية.

– إظهار العلاقة بين الحوكمة وجودة الخدمات المقدمة في البنك محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

_ التعرف على الدور الذي تلعبه الحوكمة في النظام المصرفي.

– إلقاء الضوء على الحوكمة بصفة عامة والحوكمة في النظام المصرفي بصفة خاصة.

– معرفة مدى إسهام مبادئ الحوكمة في تحسين جودة خدمات البنوك التجارية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة المدية

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2018 إلى 2019 م

منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي نظرا إلى نوع الموضوع والإشكالية المطروحة، ودالك باستخدام المنهج الوصفي للفصل الأول والثاني كونه جزء نظري للدراسة، واستخدام المنهج التحليلي للفصل الثالث والدي تم إسقاط الدراسة النظرية على بنك محل الدراسة، وجمع بيانات العلمية باستعمال برنامج SpSS من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

متغيرات الدراسة:

دراسة العلاقة بين متغيرين أساسيين في البحث هما متغير المستقل والدي يتمثل في الحوكمة في النظام المصرفي، والمتغير التابع والدي هو جودة خدمات البنوك التجارية.

الدراسات السابقة:

1 – دراسة عبادي رندة بعنوان متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، شهادة ماستر في بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، 2015، هدفت هده الدراسة إلى إبراز دور البنك المركزي في الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي والتعرف على متطلبات إرساء الحوكمة لبنك الجزائر في الجهاز المصرفي الجزائري، مما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المصرفية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولى.

2–دراسة خليدة بعنوان دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، 2016،

تقوم هده الدراسة على تحليل أثر اعتماد آليات حوكمة الشركات في دعم وتحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية في الجزائر من خلال تحليل هدا الأثر من وجهة نظر المراجعين الخارجيين، وكدالك جميع الفئات المستفيدة من خدماتهم والمتفاعلة في ظل آليات حوكمة الشركات، وقد توصلت هده الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين التطبيق السليم لحوكمة الشركات وبين جودة المراجعة.

3-دراسة سميحة خلو بعنوان قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية

تقوم هده الدراسة على ما مدى جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية، ومن أجل معرفة دالك قامت بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SpSS، وتم التوصل إلى إمكانية قياس جودة الخدمة المصرفية من خلال تحليل الأبعاد الخمسة للجودة المستعملة في قياس الخدمة بشكل عام.

وما يميز دراستنا عن هده الدراسة أنها ركزت على الحوكمة في النظام المصرفي، وكيف تحسن من جودة خدمات البنوك التجارية.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص أسباب اختيارنا للموضوع في:

أسباب ذاتية:

-الاهتمام والميول الشخصي بالموضوع، ومحاولة معرفة ما إدا كانت هناك تطبيق للحوكمة في البنك محل الدراسة.

- المساهمة في دراسة حوكمة النظام المصرفي، وإبراز أهميتها في النظام.

أسباب موضوعية:

-لفت انتباه البنوك لمدى أهمية تطبيق الحوكمة.

-الاهتمام المتزايد لكل من الحوكمة وجودة خدمات البنوك التجارية.

صعوبات الدراسة:

-افتقار موظفون البنك إل مفهوم الحوكمة.

- صعوبة الحصول على القبول من البنك محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها، قسمنا دراستنا إلى جانبين أحدهما نظري ويتكون من فصلين والجانب التطبيقي في شكل فصل واحد، وفيما يلي عرض مضمون الفصول الثلاثة:

الفصل الأول: يتناول نظرة عامة حول حوكمة النظام المصرفي ودالك ضمن ثلاثة مباحث:

يتضمن المبحث الأول مدخل للنظام المصرفي، أما المبحث الثاني فيتحدث عن ماهية الحوكمة ومبادئها، في حين المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى ماهية حوكمة النظام المصرفي ومبادئها وفق مقررات بازل.

الفصل الثاني: تم تناول جودة خدمات البنوك التجارية وفيه تم التطرق أيضا إلى ثلاثة مباحث:

تناول المبحث الأول ماهية الجودة، أما المبحث الثاني فقد اهتم بخدمات البنوك التجارية، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إل جودة الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية.

الفصل الثالث: دار حول علاقة حوكمة النظام المصرفي بجودة خدمات البنوك التجارية(دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية)، تناول هدا الفصل بدوره إلى ثلاثة مباحث:

تناول المبحث الأول كان حول تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية(محل الدراسة)، أما المبحث الثاني فكان حول منهجية الدراسة التطبيقية، والمبحث الثالث كان حول تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول
عموميات حول حوكمة النظام المصرفي

تمهيد:

تعتبر جودة الخدمات المصرفية سلاحا، قويا يمكن البنوك من تحقيق الميزة التنافسية، وتقديم خدمات تتماثل مع متطلبات العملاء لكسب رضاهم والمحافظة عليهم، بالإضافة إلى جدب عملاء جدد، فالجودة في تقديم الخدمات التي يقدمها البنك تعتبر بمثابة الورقة الرابحة والأكثر حظا لتحقيق أهدافه.

وعلى إدارة البنك أن تكون على دراية لطبيعة حاجات ورغبات العملاء، ومواكبة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية، بهدف التأثير في الجوانب الملموسة والاعتمادية ومدى الاستجابة والأمان في جودة الخدمة المصرفية، هدا ما يعبر عنه بتحسين الجودة للخدمات المصرفية.

يتناول هدا الفصل ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الجودة.

المبحث الثاني:عموميات حول الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الأول: مدخل للنظام المصرفي.

يعتبر النظام المصرفي رافدا أساسيا ودو أهمية بالغة لتمويل العديد من المشاريع والأنشطة الاقتصادية في اقتصاديات دول العالم، كما أنه يلعب دورا مهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هدا ما أدى إلى العمل بمستوى عالي للنظام المصرفي.

المطلب الأول : مفهوم النظام المصرفي وأهميته.

أولا: مفهوم النظام المصرفي .

يعرف النظام المصرفي على أنه " مجموعة المصارف العاملة في بلد ما وهو يظم مجمل النشاطات التي تمارس بها عمليات مصرفية ، وخاصة تلك المتعلقة بمنح الائتمان ،وهو يشمل المصارف والمنشآت المالية المتخصصة والسلطات المسؤولة عن السياسة النقدية أي البنك المركزي والخزينة العامة ".[1]

ويعرف على أنه "مجموع المصارف العاملة في بلد ما ومن أهم خصائصه كيفية تركيب هيكلة وحجم المصارف التي يتكون منها ، وعدد وتوزيع فروع المصارف في البلاد ، وملكية المصارف ، وحركة دمجها أو توحيدها ".[2]

كما يعرف على أنه " هو مجموعة من البنوك العاملة في بلد ما على اختلاف أنواعها وتعدد أنشطتهم "[3]

ويعرف أيضا بأنه" مجموعة من المؤسسات المصرفية التي تتعامل بالائتمان في بلد ما"

ثانيا:أهمية النظام المصرفي.

يعتبر النظام المصرفي أحد أهم مؤشرات التطور الاقتصادي والاجتماعي دالك أن النظام الاقتصادي المتطور لابد أن يتميز بنظام مصرفي متطور يساهم في عملية تحقيق التوازن الاقتصاد على المستوى الداخلي والخارجي، كما أن النظام المصرفي المتطور يمتلك قدرة مالية على جدب المدخرات المحلية والخارجية حيث أن انخفاض مستويات هده الأخيرة في الدول المختلفة يشكل عائقا رئيسيا لعملية التنمية الاقتصادية، النظام المصرفي تلك المدخرات في دعم الاستقرار الاقتصادي وتطوره من خلال توجيهها نحو النشاطات الاستثمارية لتحقيق التنمية.[4]

المطلب الثاني: عمليات النظام المصرفي وهيكله.

تتمثل عمليات النظام المصرفي في: [5]

1/ حجم المصرف وفروعه:

---

1 خبابة عبد الله، **الاقتصاد المصرفي**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،2013، ص 266.

[2] شاكر القز ويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص36.

[3] عبد الله نعمة جعفر، **محاسبة المنشآت المالي**ة، دار حسين، الأردن ص18 .

[4] عبادي رندة، **متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2015، ص03

[5] شاكر القزويني، مرجع سبق ذكره، ص 37-39.

من أهم مقاييس حجم المصرف مقارنة بغيره هي : موجودات المصرف ، أو حجم قروضه للغير ، وحجم القروض والاستثمارات معا ، أو مقدر رأسماله ، أو حجم الودائع ، والمقياس الأخير أهمها بالنسبة للبنوك التي تسمى بنوك الودائع أيضا في حين يعتبر حجم رأس المال المملوك أهم مقياس بالنسبة للمصارف المتخصصة ، أما فروع المصرف فأهميتها واضحة ،د يمكن الاستدلال على مدى توفر الخدمات المصرفية في بلد ما .

2/ ملكية المصارف:

نشأت المصارف بشكل فردي وعائلي ثم تطورت إلى شركات مساهمة، ثم عرفت مرحلة الاحتكار والتركز والشركات القابضة،كل هدا يتعلق بالملكية الفردية للمصارف ، وقد تنتزع الدولة هده الملكية وتحيلها الى ملكية جماعية للشعب بأكمله، ونظرا لتركز ادخار الجمهور والدولة في المنشآت المصرفية ونظرا لإمكاناتها المالية في تقديم القروض وتمويل الاستثمارات، وبالتالي التأثير بشكل كبير على مستوى ونوعية النشاط الاقتصادي فان الدولة الاشتراكية والنامية تبدأ بتأميم المصارف قبل تأميم الصناعة والتجارة وغيرها من القطاعات .

3/ تأميم المصارف:

ومن أهم مبررات تأميم المصارف:

3-1/ مبررات تتعلق بالنتائج السلبية للملكية الفردية :

أ/ عدم اكتراث المصارف لمتطلبات التنمية الاقتصادية .

ب/ ظهور طبقة اجتماعية معينة تسيطر على عدد من المصارف .

ج/ المنافسة الشديدة بين المصارف بهدف تحقيق الربح العاجل ، مما يؤدي إلى ضعف المكانة المالية لبعضها ،

د/ إن اعتماد المصارف وخاصة التجارية على ودائع الناس في عملياتها، مع اعتمادها على القليل من رؤوس أموالها الممتلكة ، يعني أن أصحاب المصارف يمكن الاستغناء عنها خصوصا وأنها تغامر بأموال الناس بكل ما يترتب على دالك من خطورة على حقوقهم في حالة إعسار المصرف .

هـ/ التواطؤ مع كبار الزبائن في الاستيراد والتصدير في زيادة أسعار البضائع المستوردة المسجلة في القوائم ، وتخفيض أسعار البضائع المصدرة والمسجلة في القوائم ، ودالك بقصد تهريب العملة الأجنبية .

و/ سيطرة رأس المال الأجنبي على عدد منها وتوجيه استخدامات أموالها بما يلاءم سياسة الممولين الأجانب .

3-2/ مبررات تتعلق بالنتائج الإيجابية للملكية العامة:

أ/ توجيه المصارف لخدمة التنمية الاقتصادية أي تمويل النهوض الاقتصادي .

ب/ تنظيم التسهيلات المصرفية ودالك بوضعها على أسس سليمة .

ج/ زيادة سيطرة البنك المركزي على عمليات التحويل الخارجي التي طالما تحاول المصارف الخاصة ، لاسيما فروع المصارف الأجنبية منها خرق قانونها وأنظمتها وتعليماتها .

د/ إمكانية انتهاج سياسة مدروسة ومنسقة لفتح الفروع في القطر الواحد .

هـ/ يساعد التأميم في تنظيم المصارف في مجموعات ثم في مصارف كبيرة تعمل على أسس الانتاج الواسع مما يؤدي إلى خفض النفقات الإدارية ورفع مستوى الكفاءة.

4/ اندماج المصارف:

إن اندماج مصرف بمصرف آخر أو أكثر قد يحدث في دولة ما ، وهو يعقب عادة عمليات تأميم المصارف على أساس أنه جزء من خطة الجهاز المصرفي ومزايا الاندماج كثيرة نذكر منها (تحقيق الوفرات في التكاليف الإدارية ، والتخصص في أداء العمليات المختلفة ، وتنويع القروض والاستثمارات ، وزيادة وتنويع الخدمات المقدمة للجمهور ، كل دالك في المصرف الموحد قياسا بتركيزها في مجالات محددة قبل الاندماج وزيادة حدود القروض للشخص الواحد ، بسبب زيادة رأس المال المدفوع واحتياطاته بفضل الاندماج ، وتقليل المنافسة بين المصارف ، وهدا يسهل توسيع العلاقات مع المصارف الأجنبية المراسلة والحصول منها على تسهيلات أكبر وخدمات أوسع .

5/ النظم المصرفية المختلفة:

5-1/في الدول الرأسمالية المتقدمة:

يتكون النظام المصرفي في هده الدول على العموم من البنك المركزي ومجموعة من المصارف التجارية ، مع درجات متفاوتة من التخصص ومجموعة من المصارف المتخصصة بائتمان معين ،ومجموعة من بيوت المال تعمل كمصارف صغيرة ، هدا إلى جانب العديد من المنشآت الوسيطة في الأسواق النقدية والمالية وبضمتها مصارف الاستثمار .

5-2/ في الدول الاشتراكية:

ويتضمن نظامها المصرفي في الغالب كل من بنك الدولة (البنك المركزي) بالإضافة الى جانب عدد من المصارف يتولى كل منها وظائف مصرفية معينة ، ومن أهم هده المصارف مصرف الادخار ، و مصرف الاستثمار حيث يقوم بعمليات التمويل الإنتاجي ويتولى صرف الاعتماد الرأسمالية في خطط التنمية ، ومصرف التجارة الخارجية للتسويات الدولية وتمويل التجارة الخارجية وتمويل المدفوعات والمقبوضات من مختلف العملات وبيع وشراء الذهب والعملات الأجنبية .

5-3/ في الأقطار العربية:

تتمثل الملامح العامة للأنظمة في الأقطار العربية في :

أ/ كل البلدان العربية انتقلت من الاندماج النقدي كامل مع القوى الاستعمارية .

ب/ توجد في كل دولة عربية بنوك مركزية .

ج/ تتمتع المصارف العربية بنظام الفروع في الأرياف ما يزال دون الحاجة .

د/ هناك بنوك أجنبية ما تزال تعمل في بعض الأقطار العربية ، وخاصة تلك التي لم تأخد بمبدأ تأميم البنوك.

ثانيا: هيكل النظام المصرفي.

هناك أشكال متعددة لهيكل النظام المصرفي أهما :[1]

1/ المصرف دو المكتب الواحد (أي محل عمل واحد في مكان واحد): وهو مستقل بإدارته ولا يسيطر على ملكية رأسماله ولا يسيره مصرف آخر ، ولا يسيطر هو على ملكية مصرف آخر ، ونجد هدا النوع من المصارف بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية.

2/ المصرف دو الفروع المتعددة: يؤدي خدماته في أكثر من محل أو مكتب واحد ، وتؤلف كل هده الفروع كيانا قانونيا واحدا يشرف عليها المكتب الرئيسي.

3/ مجموعة المصارف: وتتألف من مجموعة من المصارف الممتلكة من قبل شركة قابضة ، وقد تكون هده المصارف ذات مكتب واحد أو ذات فروع متعددة.

4/ سلسلة المصارف: وهي تشبه مجموعة المصارف الذي سبق ذكرها فيما عدا يتعلق بالملكية ، إد أنها هناك بيد شخص طبيعي واحد أو ذات فروع متعددة.

المطلب الثالث : مكونات وخصائص النظام المصرفي وأهدافه.

للنظام المصرفي خصائص وأهداف سنوجزها في هدا المطلب ، ودالك بعد التطرق إلى مكوناته.

أولا: مكونات النظام المصرفي.

يأتي النظام المصرفي في شكل هرم على قمته البنك المركزي وبعدها البنوك التجارية والبنوك المتخصصة وشركات التأمين وشركات الوساطة على النحو التالي :

1/ البنك المركزي: "هو عبارة عن مؤسسة نقدية تقع في قمة النظام المصرفي وعادة ما تكون ملكيته للدولة ، يقوم بالإشراف وتنظيم السياسة النقدية والائتمانية والمصرفية للدولة ، لضمان الاستقرار النقدي والمالي ، بغرض الوصول إلى أفضل معدلات نمو ممكنة". [2]

ويعرف أيضا بأنه:" الهيئة التي تتولى إصدار النقود ، وتتضمن بوسائل شتى سلامة أسس النظام المصرفي ،ويوكل إليها الإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة ، بما يترتب على هده السياسة من تأثيرات هامة في النظامين الاقتصادي والاجتماعي"[3]

2/ البنوك التجارية (بنوك الودائع أو البنوك الأولية): هي المنشآت التي تتعامل في الدين أو الائتمان ، أو بعبارة أخرى هو المنشآت التي تقبل ودائع الأفراد ويقوم بتوظيف تلك الودائع في القروض .[4]

---

[1] نفس المرجع، ص 37

[2] أصغيرة الويزة، **دراسة اتجاهات البنك المركزي في تطبيق مقررات لجنة بازل وآثارها على البنوك التجارية**، دراسة حالة مقارنة بين الجزائر وتونس ومصر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلومالاقتصادية، جامعة المسيلة، 2018، ص6

[3] سوزي عدلي ناشر، **مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي**، منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص256

[4] إسماعيل محمد هاشم، **مبادئ الاقتصاد التحليلي**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ص 476 .

وتعرف أيضا على أنها: مؤسسات مالية تقوم بدور الوساطة بين المودعين والمقترضين ، فأهم ما يميز البنوك التجارية عن الأخرى هو تقديم نوعين من الخدمات هما قبول الودائع وتقديم القروض المباشرة لمنشآت الأعمال والأفراد وغيرها.[1]

كما تعرف بأنها: البنوك التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محدودة ، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة وتدعيم الاقتصاد القومي لها ، وهي التي تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في دالك المساهمة في المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للوضع التي يقدمها البنك المركزي .[2]

3/ البنوك المتخصصة:

وهي بنوك لا تزاول أعمال البنوك التجارية بل تتخصص في نشاط مصرفي محدد تركز فيه نشاطها ، وهي تقوم بتقديم القروض الطويلة والمتوسطة الأجل ، لدالك فهي تعتمد في مواردها على رأسمالها وعلى ما تحصل عليه من قروض طويلة الأجل من حكومتها ومن الاكتتاب العام ، أو من الاقتراض من الجهاز المصرفي:[3]

أ/ البنوك العقارية: تهدف هده البنوك إلى تمويل قطاع الاستثمارات العقارية مقابل رهنات عقارية، وبما أن تمويلها يكون لفترات طويلة الأمد نسبيا نراها تعتمد على مصادر تمويل طويلة الأجل.[4]

ب/ البنوك الزراعية: تتولى هده البنوك توفير الائتمان اللازم لتدبير احتياجات الزراعة من مستلزمات الإنتاج.

ج/ البنوك الصناعية: تهدف بصفة خاصة إلى تقديم العديد من التسهيلات المباشرة وغير مباشرة إلى المؤسسات الصناعية لفترات متوسطة أو طويلة الأجل، كما تسهم في إنشاء الشركات الصناعية شراء الأسهم والسندات .[5]

د/ البنوك الادخارية: وهي تقوم بتجميع المدخرات الصغيرة و حفظها لتخرج منها بشكل قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة واستثمارات .[6]

هـ/البنوك الإسلامية: مؤسسة مالية استثمارية ذات رسالة تنموية ،إنسانية ،اجتماعية ، يستهدف إلى تجميع الأموال وتحقيق الاستخدام الأمثل لموارده بموجب قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية لبناء ،مجتمع التكافل الإسلامي بين الأفراد بالدعوة إلى أداء الزكاة وجمعها وإنفاقها في مصارفها الشرعية .[7]

---

[1] سمير أحمد أبو زيد/شادي ربحي، **جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العامة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (05) ، ص 188 .

[2] عاطف جابر طه، **تنظيم وإدارة البنوك**، دار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية ، 2008 ، ص 57 .

[3] إ إسماعيل محمد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 486 .

[4] http://accdicusstion.com/acc7013/ consulte : 19l06l2019

[5] سوزي عدلي ناثر، مرجع سبق ذكره، ص 199

[7] تهامي محمود محمد الزعابي، **تطوير نموذج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل**، دراسة حالة تطبيقية على البنك الإسلامي العربي والبنك الإسلامي الفلسطيني بقطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة، 2008، ص16

و/ بنوك التجارة الخارجية: تختص هده البنوك بتمويل التجارة الخارجية قصد النهوض بها ورفعها وتنميتها عن طريق منحها تسهيلات خدماتية من البنك ومختلف أشكال القروض، حيث تقوم هده البنوك بتقديم قروض مختلفة الأشكال والأجل للمؤسسات الصناعية لتساهم في تنمية إنتاجها كما وكيفا ثم النهوض بها إلى التصدير.

ثانيا: خصائص النظام المصرفي.

يتميز النظام المصرفي بمجموعة من الخصائص نذكرها على النحو التالي:

1/ خصائص البنك المركزي:

للبنك المركزي خصائص تميزه عن باقي المؤسسات المالية والنقدية نذكرها على النحو التالي:[1]

• يقوم البنك المركزي بإصدار ما يسمى بالنقود القانونية أي تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية وتحويل النقدية إلى أصول حقيقية ، حيث تنشأ النقود القانونية من طرف البنك المركزي الذي فوضته الدولة لأداء هده العملية ، ونظرا لاحتكاره لمثل هدا الامتياز فهو يمثل الملجأ الأخير للإقراض ، حيث تعود إليه الحكومة والبنوك الأخرى في آخر المطاف إدا لم تجد السيولة في مكان آخر ، لدالك يقال عنه أنه بنك البنوك وبنك الحكومة وتدخل عملية إصدار النقود في إطار رؤيته الشاملة للوضع النقدي وتصوره لتطوراته المستقبلية .

• النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي تختلف عن أنواع النقود الأخرى (نقود الودائع)، فهي تتميز بخصائص معينة كونها نقود مقبولة عامة ولها قوة إبراء غير محدودة وتتميز بسيولتها التامة عكس نقود الودائع التي تصدرها البنوك التجارية وبشكل متعدد .

• لا توجد مصادر متعددة ومستقلة مصدرة للنقود بل هناك وحدة مركزية واحدة تشرف على الائتمان مع إمكان وجود فروع للبنك المركزي لتسهيل مهامه وتكون أكثر دقة وتنظيما.

• لا يتعامل البنك المركزي عموما مع الأفراد على عكس البنوك التجارية ، حيث أنه يهتم بتنظيم ورقابة عمليات البنوك التجارية ومن ثم لا يمكن له أن ينافسها في نشاطها خاصة وأنه يعتبر بنكا لهده البنوك يحتفظ لديه بالأرصدة التي يوجبها القانون ، كما يقوم بإصدار النقود القانونية دون غيره من البنوك ومن هنا لو قام بمنافسة هده البنوك لخرج عن وظيفته.

• يختلف هدف البنك المركزي عن هدف البنوك التجارية أو المشروعات الخاصة من حيث تحقيق الربح فإن من المسلم به أن الهدف الرئيسي لسياسة البنك المركزي ليس هو تحقيق الأرباح بل خدمة السياسة الاقتصادية العامة .

• يتمتع البنك المركزي بسلطة قانونية باستخدام وسائل معينة يستطيع من خلالها أن يلزم البنوك التجارية بتنفيذ السياسة النقدية التي يرغبها.

[1] أصغيرة الويزة ، مرجع سبق ذكره، ص 6-9.

• يحتل البنك المركزي الصدارة وقمة الجهاز المصرفي ودالك لقدرته على إصدار النقود والرقابة على أصول الائتمان في البلاد من خلال رقابته على البنوك التجارية والتأثر في قدرتها على خلق النقود ، وهناك علاقة وثيقة بين الحكومة والبنك المركزي حيث يعتبر هدا الأخير أحد أجهزة الدولة ويعد مستشارها في مسائل السياسة النقدية فهو بنك الدولة.

ب/ خصائص البنوك التجارية:

تتميز البنوك التجارية بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها:[1]

- تتأثر برقابة البنك المركزي ولا تؤثر.
- تعدد البنوك التجارية أمام وحدانية البنك المركزي.
- تسعى البنوك التجارية إل تحقيق الربح على عكس البنك المركزي.
- تلقي الودائع وتوظيفها وخصم الأوراق التجارية ومنح القروض.

بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص نلخصها في النقاط التالية:[2]

1/ تعد البنوك مؤسسات وساطة مالية بين وحدات الفائض ووحدات العجز.

2/ تخضع المصارف في أعمالها لإشراف السلطات النقدية ورقابتها كالبنك المركزي .

3/ تلتزم بالتشريعات المصرفية كقانون البنك المركزي، وقانون مراقبة العملة الأجنبية وغيرها من التشريعات المصرفية

4/ تعتمد البنوك خاصة التجارية والإسلامية ،بصفة رئيسية في مصادر أموالها على الواقع أكثر من اعتمادها على الأموال الخاصة.

5/ نستثمر لبنوك جزءا كبيرا من الودائع إما في الإقراض ، وإما في وسيلة أخرى من وسائل الإستثمار المختلفة ، وتحقق عائدا من كونها وسيط بين من يقدم المال ومن يحتاج إليه .

ج/ خصائص البنوك المتخصصة:

للبنوك المتخصصة عدة خصائص نوجزها في العناصر التالي:[3]

-تهتم بإعطاء القروض المتوسطة والطويلة الأجل الدي يبعدها عن المنافسة مع البنوك التجارية في مجال ائتمانها.

- لا تتلقى الودائع من الأفراد وإنما تعتمد على مواردها الذاتية من رأس مالها الخاص و الاحتياطات ومخصصات البنك بالإضافة إلى موارد خارجية عن طريق شراء السندات أو الاقتراض من البنوك التجارية أو البنك المركزي أو من الدولة.

-ترتكز أنشطتها خارج المدن عكس البنوك التجارية التي تتركز في المدن الكبرى.

---

[1] أسامة محمد الفولي، **مبادئ النقود والبنوك**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1997، ص 169

[2] نوري نور الدين، **دور الجهاز المصرفي الجزائري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، مدكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص4.

[3] Business.3abber.com/post/86176.21 /06 /2018.14:00h

-لا يقتصر نشاط هده البنوك على العمليات الاقتراض فقط بل قد تقوم بالاستثمار المباشر أو عن طريق إنشاء مشروعات جديدة أو المساهمة في رؤوس أموال المشروعات وتقدم الخبرات الفنية والشورة في مجال تخصص البنوك.
-تأخد البنوك المتخصصة بمبدأ اللامركزية حيث تعطى لفروعها صلاحيات واسعة في منح القروض خدمة للسياسة إعادة هيكلة المؤسسات وتسهيلات لخدماتها.

ثالثا: أهداف النظام المصرفي.

تتمثل أهداف النظام المصرفي فيما يلي:

1/ أهداف البنك المركزي:

يسعى البنك المركزي لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها على النحو التالي :

- استقرار الأسعار والتحكم في معدلات التضخم.
- الحفاظ على الاستقرار النقدي.
- الحفاظ على القوة الشرائية للعملة المحلية.
- الحفاظ على استقرار سعر صرف العملة المحلية مقارنة بالعملات الأخرى.
- كفاءة نظام الدفع المعتمد عليه وتوجيه الخدمات البنكية.

ب/ أهداف البنوك التجارية:

للبنوك التجارية ثلاثة أهداف أساسية تسعى لتحقيقها وتتمثل هده الأهداف في :[1]

الربحية:

تسعى إدارة المصارف دائما إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لأصحاب المصرف، إذ أن المعيار الأساسي لمدى كفاءة الإدارة هو حجم الأرباح التي تحققها ، فإذا حققت الإدارة أرباحا أكثر فإن دالك يعني أنها أكفأ من غيرها ، كما وأن الوظيفة الرئيسية لإدارة المصرف التجاري هي تحقيق الأرباح، وحتى يتمكن المصرف من تحقيق الأرباح ينبغي أن تكون إيراداته أكبر من تكاليفه.

وتشمل إيرادات المصرف البنود التالية:

-الفوائد الدائنة على التسهيلات الائتمانية.
-العمولات الدائنة التي تتقاضاها المصارف نظير خدماتها التي تقدمها للآخرين .
-أجور الخدمات التي تقدمها المصارف وغير متعلقة بطبيعة العمل المصرفي كقيامها بتقديم استشارات اقتصادية ومالية وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية .
-عوائد العملة الأجنبية أي الأرباح المتحققة من الفرق بين أسعار الشراء والبيع .

[1] إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، دار علاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 140،140

-إيرادات أخرى كعوائد الاستثمار في الأوراق المالية ، والعوائد المتحققة من خصم الكمبيالات.

أما فيما يتعلق بتكاليف المصرف فإنها تشمل ما يلي:

-الفوائد المدينة على الودائع التي يقوم المصرف بدفعها .

-العمولات المدينة التي يدفعها المصرف إلى المؤسسات المالية الأخرى نظير تقديمها خدمات لمصرف آخر .

-المصارف الإدارية والعمومية.

السيولة:

بصفة عامة تعني سيولة الأصل سهولة تحويله إلى نقدية بأقصى سرعة وبأقل خسارة على سبيل المثال تعتبر البضاعة أكثر سيولة من العقارات.

ويشير مفهوم السيولة في البنك إلى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته والتي تتمثل في القدرة على الوفاء بطلبات سحب المودعين والاستجابة لطلبات الائتمان وأي طلبات أخرى ويجب على البنوك التجارية أن تحتفظ بنسبة سيولة تمكنها من الوفاء بالتزامات في أي لحظة حتى لاهتز ثقة المودعين مما يدفعهم لسحب ودائعهم وبالتالي يعرض البنك لمخاطرة الإفلاس، ومن ثم تعتبر السيولة أحد القيود الهامة التي يجب أن يأخذها البنك بعين الاعتبار

الأمان:

لا يمكن للمصارف التجارية أن تستوعب خسارة تزيد عن رأس المال الممتلك ، فأي خسائر من هدا النوع معناه التهام جزء من أموال المودعين ، وبالتالي إفلاس المصرف التجاري، لدالك تسعى المصارف التجارية بشدة إلى توفير أكبر قدر من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة وإلى تعدد المناطق الجغرافية التي يخدمها المصرف ، لأن دالك يؤدي إلى تباين الزبائن (المودعين والمقترضين) وأنشطتهم وأيضا تباين في مدى حساسية تلك الأنشطة للظروف الاقتصادية العامة، وباختصار تسهم الفروع في تنويع ودائع المصرف والقروض التي يقدمها وهو ما يقلل من احتمالات حدوث مسحوبات ضخمة مفاجئة تعرض المصرف لمخاطر العسر المالي.

المطلب الرابع: لمحة عامة حول النظام المصرفي الجزائري.

أولا: نشأة النظام المصرفي الجزائري .

يعود إنشاء النظام المصرفي في الجزائر إلى القرن التاسع عشر، وكان مستنسخا عن النظام الفرنسي، بغرض خدمة مصالحة المالية ، فكل البنوك الموجودة في الجزائر آنذاك عبارة عن فروع للبنوك الفرنسية خاصة كانت أو عامة أو مختلطة .[1]

ولكن بعد الاستقلال وتأميم النظام المصرفي فقد قسم إلى دائرتين هما :[2]

1/دائرة المنشآت المصرفية المالية وتضم:

[1] خبابة عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 266 .

[2] الطاهر لطرش ، مرجع سبق ذكره ، ص 157 .

أ/ القرض الشعبي الجزائري (CPA) .
ب/ البنك الوطني الجزائري (BNA).
ج/ البنك المركزي الجزائري (BCA) .
د/ البنك الجزائري الخارجي (BEA) .
هـ/ بنك الفلاحة للتنمية الريفية (BADR) .
و/ بنك التنمية المحلية (BDL).

2/ دائرة المنشآت الادخارية الاستثمارية وتضم:

أ/ قطاع التأمين بكل فروعه.
ب/ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP).
ج/ البنك الجزائري للتنمية (BAD).

ثانيا: الجهاز المصرفي الجزائري قبل وبع إعادة الهيكلة .

1/ قبل إعادة الهيكلة:

اتخذت الجزائر عدة إجراءات لاسترجاع كامل حقوقها وسيادتها ، لأن النظام البنكي الموروث كان متكونا في أغلبيته من بنوك أجنبية التي عمدت رفض تمويل الاقتصاد الوطني .

وكانت هده الإجراءات عبر عدة مراحل:

المرحلة الأولى (1962– 1966):

أ/ إنشاء البنك المركزي الجزائري (BCA):

تم إنشاؤه بموجب قانون رقم 62-144 بتاريخ 13 ديسمبر 1962 ، وقد أنشئ على شكل مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي حيث يزود باقي المؤسسات بالسيولة ، ويأس لبنك المحافظ ومدير عام يتم تعيينها بمرسوم رئاسي وباقتراح وزير المالية ، بالإضافة إلى باقي أعضاء الهيكل التنظيمي للبنك .

ب/ إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP):

أنشئ هدا الصندوق بموجب القانون رقم 64-277 بتاريخ 1964، وهو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، ومن أهم أنشطة جمع المدخرات الفردية وأموال الهيئات المحلية لآجال بناء السكنات .

المرحلة الثانية (1966–1970):

أ/ القرض الشعبي الجزائري (CPA):

أنشئ بموجب القانون رقم 66-30 المعدل بالأمر 67-75 بتاريخ 11ماي 1967 ، برأس مال قدره خمسة عشر مليون دينار جزائري وجاء ليحل محل البنوك الشعبية التالية :

القرض الشعبي الجزائري (وهران ، قسنطينة ، عنابة) .

الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي.

أدمجت فيها بعد ثلاثة بنوك أجنبية وهي (شركة القروض المارسيلية ، الشركة الفرنسية للتسليف والبنك ، البنك المخطط الجزائر ومصر).

ب/ البنك الخارجي الجزائري (BEA):

تأسس بموجب المرسوم رقم : 67-204 بتاريخ 01 أكتوبر 1967 ، مند هدا التاريخ تم تجزءة النظام المصرفي بإلغاء الرخص التي تمنح للبنوك الأجنبية.

المرحلة الثالثة 1970-1982:

تميزت هده المرحلة بتطبيق إصلاحات مالية على الجهاز المصرفي ، فابتداء من سنة 1970 قررت السلطات السياسية إسناد مهمة التسيير والتحكم في العمليات المالية للمؤسسات العمومية إلى البنوك ، مما استلزم إعادة تنظيم كل الهيئات البنكية للبلاد ، أما في سنة 1978 فقد ترك النظام البنكي المجال للخزينة العمومية في تمويل الاستثمارات المخططة للقطاع العمومي مع إلغاء القرض البنكي ومتوسط المدى فيه ، بالإستناء بعض النشاطات مثل النقل والخدمات .

2/ فترة إعادة الهيكلة (1982-1985):

إن إعادة هيكلة النظام المصرفي هدفها الأساسي هو تدعيم اختصاص البنوك يخلق بنوك جديدة تتكفل بقطاعات محددة تهدف أيضا إلى تخفيض سلطة البعض منها التي حققت بفضل الاحتكار في أجزاء مهمة من الاقتصاد وجدت نفسها تتمتع بثقل مالي معتبر ،

ولهدا تم إنشاء بنكين اثنين هما :

أ/ بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

أنشئ بموجب المرسوم رقم 206-82 المؤرخ في 13 مارس 1982 برأس مال قدره مليار دينار جزائري وقد جاء لإعادة تعزيز نموذج النمو المتوازن للاقتصاد الجزائري ،وهو ناتج عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري .

ب/ بنك التنمية المحلية (BDL):

تأسس هدا البنك بمرسوم رقم 85-85 بتاريخ 30 أفريل 1985 برأسمال قدره نصف مليار دينار جزائري ، تولى جزء من نشاطات القرض الشعبي الجزائري ، والغرض من إنشائه خلق تنمية جهوية متوازنة .

ثالثا: الإصلاحات الأساسية للنظام المصرفي الجزائري .

أدخلت على النظام المصرفي العديد من الإصلاحات من بينها إصلاحات 1986م ،وإصلاحات 1988 م ، لكن أهمها كانت إصلاحات 1990ودالك بصدور قانون النقد والقرض القانون رقم (90-10) الصادر في 14 أفريل 1990م ، من بين النصوص التي شرعت للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، ويتضمن هدا القانون بحق اعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي في إنجاح الإصلاحات أولا وضمان تمويل كفء ومتناسق للاقتصاد الوطني ، وبالرغم من أن هدا القانون قد أخد بأهم المبادئ التي بها قانون 1986م إلا أنه أسس للنظام النقدي الوطني الجديد نظرا للمفهوم الشامل الذي حمله حول ما سوف يكون عليه هدا النظام سواء كان دالك على مستوى تنظيمة أو على مستوى أدائه ، كما تضمن هدا القانون لأول مرة اعتماد

آليات الضبط التي تتم بواسطة الأسعار بعد ما كان النظام المتبع على آلية الضبط بواسطة الكميات سواء في شكلها الصلب في إطار الخطة الاقتصادية العامة أو في شكلها الأكثر مرونة في إطار المخطط الوطني للقرض الذي جاء به قانون 1986م ، وقد تضمنت المبادئ العامة التي قام عليها قانون 1990م ما يشكل تهيئة لإطار الاقتصاد الكلي الذي يشكل شرطا لإنجاح هدا الاتجاه الجديد.[1]

حيث يتشكل النظام المصرفي الجزائري في هده المرحلة من مجموعة من البنوك التجارية، إضافة إلى البنك المركزي وصندوق للادخار والتوظيف وبنك للتنمية

المبحث الثاني: ماهية الحوكمة ومبادئها.

بعد انتشار الفضائح المالية التي حدثت في أكبر الشركات في العالم، أدى إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة ودالك من قبل العديد من المنظمات الدولية والاقتصادية، كونها تساعد في تحسين طرق إدارة الشركات.

المطلب الأول:مفهوم وخصائص الحوكمة.

أولا:مفهوم الحوكمة

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح corPorate أما الترجمة العلمية المتفق عليها هي:" أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ".[2]

وهناك عدة تعريفات للحوكمة قدمتها كل من مؤسسة التمويل الدولية ،ومنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية ومجمع العربي للمحاسبين القانونيين نذكرها :

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFc بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "[3]

كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية OECD على أنها " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين "[4]

وأيضا عرفها المجمع العربي للمحاسبين القانونيين بأنها " مجموعة من المؤسسات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقييم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف ، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسئول "[5]

---

[1] سليمان ناصر ، **النظام المصرفي الجزائري وإتفاقية بازل** ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،العدد (06) ، 2006 ، ص 157

[2] شريقي عمر،الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى الدولي المنعقد خلال يومي 20-21 أكتوبر 2009، سطيف، ص 711.

[3] سف حسن يوسف، **الأوراق المالية وسوق المال العالمي**، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2017، ص171 .

[4] محمد حلمي الجيلالي، **الحوكمة في الشركات**، دار الأعصار العلمي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية2015،ص11

[5] مجدي محمد سامي، **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرفي**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد(02)، جامعة الإسكندرية، 2009، ص16.

وبمعنى آخر فان الحوكمة تعني " النظام العام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤولية عن التصرفات الإدارية والمالية غير الصحيحة ،مع تحميل المسؤولية لكل من ألحق الضرر بالمصلحة العامة "[1]

ومن التعريفات السابقة نستنج أن الحوكمة هي" نظام متكامل يتضمن مجموعة من الإجراءات والقواعد والقوانين التي يتم استخدامها من طرف أصحاب المصلحة، ودالك عن طريق التوجيه ومراقبة أعمال الشركة بغية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها"

ثانيا: خصائص الحوكمة

لحوكمة الشركات عدة خصائص نذكرها منها ما يلي:[2]

الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة.

الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.

المساءلة: أي إمكانية تقييم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف دوي المصلحة في الشركة.

العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة

المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الحوكمة.

تتجلى أهمية الحوكمة وأهدافها إلى في الفرعين التاليين:

أولا: أهمية الحوكمة.

تكمن أهمية الحوكمة كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف الشركات فيما يلي:

1/ الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية رؤوس الأموال خاصة في المدى الطويل من خلال تمتعها بالشفافية في معاملاتها وفي إجراءات المحاسبة .

2/ يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء إدارة الشركة والمساعدة على تطوير إستراتيجية سليمة لها ضمان إتخاد إجراء الدمج والإستحواد بناء على أسس سليمة .

3/ تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تقوية ثقة الجمهور في صحة عملية الخصخصة التي تتطلب قواعد إدارية جيدة

---

[1] محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، يومي 15-17 ديسمبر 2012 ، طرابلس ، لبنان ، ص 09 .

[2] سمية عبد الحق، **أثر تطبيق مبادئ احوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، 2017، ص03.

4/ تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع مستثمرين والمقترضين في إطار التطبيق السليم في مبادئ الحوكمة ما يساعد على منح حدوث الأزمات المالية.

5/ المؤسسات أو الدول التي تضعف فيها ممارسة الحوكمة للأزمات والفساد من قبل أعضاء بالداخل سواء من مجلس الإدارة ، أ, المديرين من نهب المؤسسة أو المال العام على حساب المساهمين والدائنين.

6/ هناك ارتباط وثيق على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء الأسهم من حيث اتجاهات الأسعار ومستويات العائد ومدى التزام الشركات بتطبيق معايير الحوكمة مما يضمن الحفاظ على حقوق المساهمين .

ثانيا: أهداف الحوكمة.

تتمثل أهم أهداف حوكمة الشركات فيما يلي: [1]

1/ تحقيق الشفافية والعدالة ومحاربة الفساد.

2/ منح حق مساءلة إدارة الشركة.

3/ تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا.

4/ مراعاة مصالح العمل والعمال.

5/ الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه.6/ تنمية المدخرات.

7/ تعظيم الربحية.

8/ إتاحة فرص عمل جديدة.

المطلب الثالث : محددات وركائز الحوكمة

للحوكمة محددات وركائز سنحاول إبرازها فيما يلي:

أولا: محددات الحوكمة.

إن التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما المحددات الخارجية والداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

1/ المحددات الخارجية:

تشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة وتشمل مايلي :[2]

-القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

-كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.

[1] يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 173.

[2] عبد الله جوهر ، **الإدارة في الشركات والمؤسسات** ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2014، ص ص232،231.

-درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج .

-كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات ، بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل(المراجعين ،المحاسبيين ، المحاميين ، والشركات العامة في سوق الأوراق المالية وغيرها ، بالإضافة الى المؤسسات الخاصة .

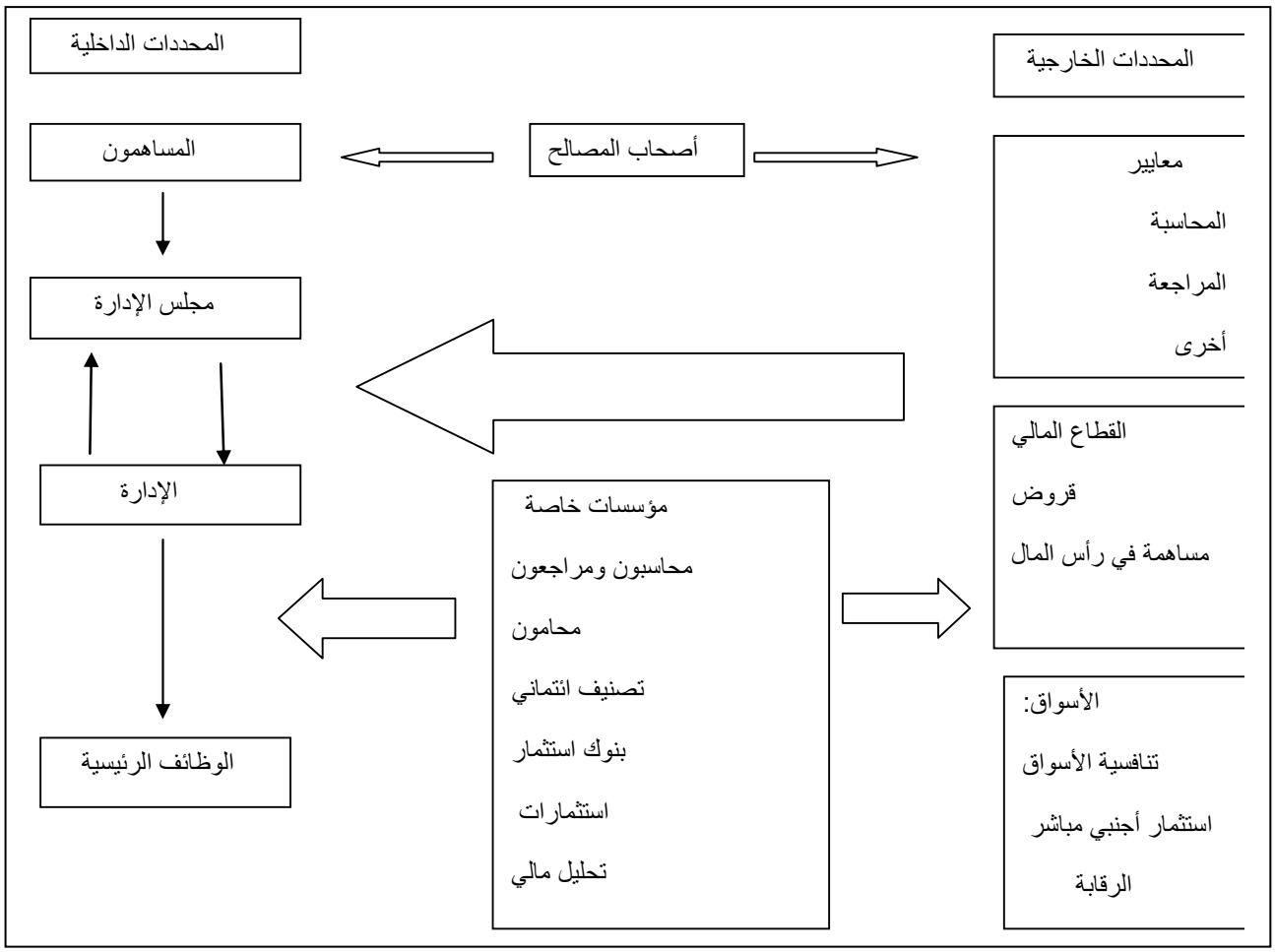
وترجع أهمية المحددات الخارجية لكون وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها .

2/ المحددات الداخلية:

تشير هده المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين ثلاثة أطراف رئيسية فيها وهي : الجمعية العامة ، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين .[1]

وترجع أهمية هده المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح هده الأطراف الثلاثة .

الشكل رقم (02-01) : المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: محمد ياسين غادر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[1] شريفي عمر ، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي** ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،يومي 20و21 أكتوبر 2009 ، سطيف ، ص4.

ثانيا: ركائز الحوكمة.

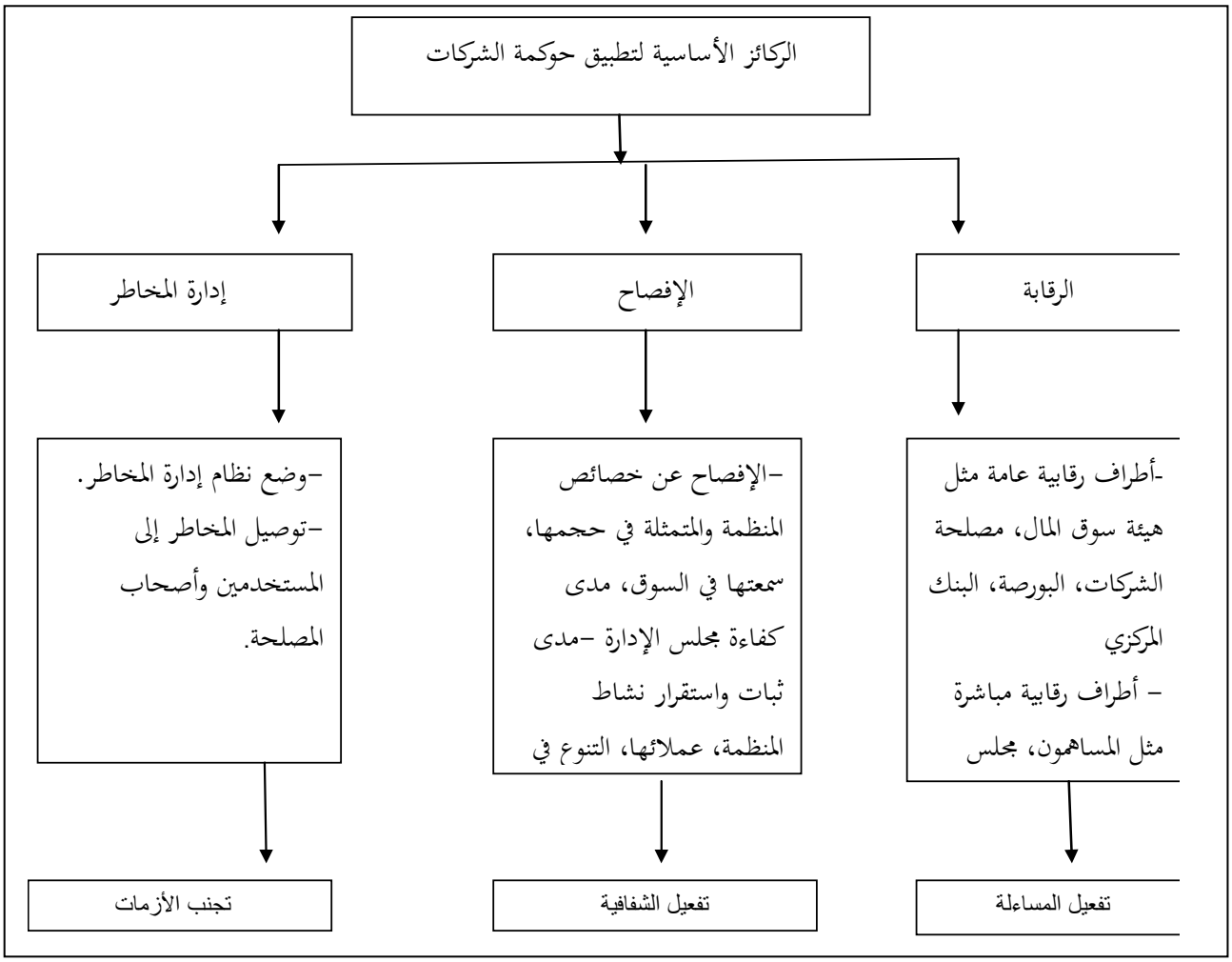
إضافة إلى المحددات الأساسية التي تمكن الشركات من التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة ،فإنه تتوفر ركائز أساسية تساهم في تحقيق دالك ،حيث ترتكز الحوكمة على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في :[1]

الركيزة الأولى: وتتعلق بالسلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة ، النزاهة ،الأمانة ،المصداقية ،الإفصاح ، العدل ، الشفافية ، ودالك للحفاظ على السمعة الاقتصادية لها .

الركيزة الثانية: تتعلق هده الركيزة بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة حيث أن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمام المساهمين ،وأصحاب المصالح تتمثل أساسا في مجلس الإدارة ، لجنة التدقيق ، الإدارة العليا ،إدارة التدقيق الداخلي ، وإدارة التدقيق الخارجي .

الركيزة الثالثة: وتتعلق بإدارة المخاطر وحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها لرفع أدائها المالي.

الشكل رقم(03-01): ركائز الحوكمة



المصدر: أمينة فراوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية المحاسبة والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014، ص69.

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم ، المبادئ والتجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف** ، الدار الجامعية ، للطباعة والنشر، مصر ، 2005 ، ص 48 .

المطلب الرابع : مبادئ الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات فقد حرصت عدد من المؤسسات على دراسة هدا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه على النحو التالي:

1/ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999م ، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 م وتتمثل في : [1]

أ/ ضمان وجود أساس فعال لإطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها ، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون ، وأن بصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة

ب/ حفظ حقوق جميع المساهمين:

وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة ، والحصول على عائد في الأرباح ،ومراجعة القوائم المالية ، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة .

ج/ المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية وتصويت عمليات استحواذ أو دمج المشكوك فيها ، وكدالك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

د/ دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض على أي انتهاك لتلك الحقوق ، وكدالك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ، وحصولهم على المعلومات المطلوبة ، ويقصد بأصحاب المصالح (البنوك ،وحملة السندات والمودعين والزبائن).

هـ/الإفصاح والشفافية:

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون تأخير.

و/ مسؤولية مجلس الإدارة:

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية ، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الاشراف على الإدارة التنفيذية.

---

[1] سلام عبد الرزاق، **القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة(تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح)**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر، 2012

2/ مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003م قواعد ومبادئ عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في الشركات على تنوعها ، سواء كانت مالية أو غير مالية ، ودالك على مستويات أربعة كالتالي :[1]

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد .

-خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد .

-إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا .

د/ القيادة العليا .

المبحث الثالث: ماهية الحوكمة في النظام المصرفي.

تزايد الاهتمام بمفهوم الحكومة كون أن نظامها الجيد يستند إلى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص،والضبط والرقابة المتوازنة، وتعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة في المصارف بالعتبار أن سلامة النظام المصرفي مرتبطة ارتباط وثيقا بسلامة النظام المصرفي.

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة في النظام المصرفي وعناصرها.

أولا: مفهوم الحوكمة في النظام المصرفي.

تعرف الحوكمة في النظام المصرفي بأنها " الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا ،والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح ،ودالك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية حقوق المودعين" .[2]

كما تعرف الحوكمة في النظام المصرفي على أنها " مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك ، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء الفاعلين الخارجيين ، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية ، وتنطبق الحوكمة في النظام المصرفي على البنك العامة والخاصة والمشتركة "[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لحوكمة النظام المصرفي وتعني" النظام الذي تدار به البنوك ودالك من خلال الإدارة والإدارة العليا، من أجل تقيق أهدافها المسطرة، وحماية كل من حقوق المساهمين وأصحاب المصالح"

---

[1] محمد حسين يوسف ، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر** ، جوان 2007 ، ص 06 .

[2] الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحكومة العالمية ، بحوث وأعمال الملتقى الدولي ، جامعة فرحات عباس سطيف ، المنعقد خلال يومي 01-02 دو القعدة 1430 الموافق ل20-21 أكتوبر 2009 ، ص 711 و712

[3] يوسف حسن يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص182 و 183

ثانيا: عناصر الحوكمة في النظام المصرفي.

تتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين هما: [1]

1/ المجموعة الأولى وتشمل: (حملة الأسهم في الشركة ،مجلس إدارة الشركة ،مجلس الإدارة التنفيذية للشركة ،المراقبون والمراجعون الداخليين في الشركة).

2/ المجموعة الثانية وتشمل: (الأشخاص المودعين في الشركة ، صندوق تأمين الودائع ، الجانب الإعلامي ، شركات التصنيف والتقييم الائتماني ، والجوانب القانونية التنظيمية).

المطلب الثاني : أهمية الحوكمة في النظام المصرفي والهدف منها.

أولا: أهمية الحوكمة في النظام المصرفي .

تظهر أهمية الحوكمة في الجهاز المصرفي من خلال النقاط التالية:[2]

- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك .
- تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في البنوك في أن عكس دالك قد يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي .

ثانيا: أهداف الحوكمة في النظام المصرفي :

تهدف الحوكمة في النظام المصرفي من خلال قواعدها وظوابطها الى العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة .
- تحقيق الحماية لحقوق المودعين .
- العمل على ضمانات مراجعة الأداء المالي للبنك .
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك .

المطلب الثالث: العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في النظام المصرفي .

لكي يكون هناك تطبيق سليم للحوكمة في المصارف لابد من توفر عناصر أساسية نلخصها فيما يلي : [3]

- الشفافية .
- توفر نظام معلومات فعال .
- وضع أهداف إستراتيجية للبنك .
- النهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب .
- الاستفادة الفعلية من خلال عمل المراجعين الداخليين والخارجيين .

---

[1] محمد حلمي الجيلالي ، مرجع سبق ذكره ، ص87

[2] حوحو فطوم ، مرغاد لخضر ، **دور حوكمة المؤسسة المصرفية في استقرار الأسواق المالية** ، مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية ، العدد (16) ، الجزائر ، 2004 ، ص 53.

[3] شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ضمن عنوان (الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية)**، الملتقى العلمي الدولي المنعقد خلال يومي 20- 21أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص ص711،712.

-وجود مجلس إدارة بأعضاء لديهم المهارة والكفاءة والخبرة اللازمة للقيام بواجباتهم دون الخضوع لأي مؤثرات .
-وضع خطط وأهداف إستراتيجية للمؤسسات مع مجموعة من قيم (حضارة وسلوك)
-تحديد خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة .
-تطبيق نظم تعويضات

المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة في النظام المصرفي وفق مقررات لجنة بازل.

أولا: لمحة حول لجنة بازل.

تم تعريف لجنة بازل وما يطلق عليها بلجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية، ولقد تكونت هده اللجنة من مجموعة من الدول (بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا ، لكسمبورغ هولندا، السويد، اليابان، ايطاليا)،ولجنة بازل هي لجنة استشارية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية وإنما أنشئت بمقتضى قرار محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك أو دالك فإن قرار هده الجان لا تتمتع بأي صفة قانونية التزاميه.

تتضمن قرار لجنة بازل وضع مبادئ أو المعايير المناسبة للرقابة على المصارف بغرض تحضير الدول على إتباع تلك المبادئ والمعايير والاستفادة.

ويمكن تحديد تعريف للجنة بازل المصرفية في النقاط التالية:

تحقيق عدالة تنافسية بين المصارف

تحقيق الاستقرار في النظام العالمي من خلال التقليل من حجم المديونية

تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بأساليب الرقابة:

بازل 01:

بعد سلسلة من الجهود والاجتماعات قدمت لجنة بازل مقررات جاءت فيها على عدد من المبادئ، ودالك في يونيو 1988م، ليصبح بعد دالك اتفاق عالميا، وبعد أبحاث وتجارب تم وضع نسبة عالمية لكفاية رأس المال تعتمد على نسبة هدا الأخير إلى الأصول حسب درجة خطورتها وبطريقة مرجحة، وقدرت هده النسبة بـ 8%، وأوصت اللجنة من خلاله على تطبيق هده النسبة اعتبارا من نهاية عام 1992م ليتم دالك التطبيق بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات، ابتداء من 1990م، وكانت هده التوصيات مبنية على مقترحات تقدم "كوك"[1]، والدي أصبح بعد دالك رئيسا لهده اللجنة، ويسميها الفرنسيون معدل الملاءة الأوروبي.[2]

وتتحدد كفاية رأس المال لدى البنك وفقا للاعتبارات التالية:

-ربط احتياطات رأس المال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن أنشطته المختلفة.

- تقسيم رأس المال إلى مجموعتين:

[1] خبير مصرفي إنجليزي
[2] سليمان ناصر، النظام المصرفي واتفاقية بازل، مجلة العلوم القتصادية وعلوم التسيير،العدد (6)، ص155

رأس المال الأساسي: يشمل(حقوق المساهمين+ الاحتياطات العامة والقانونية+الأرباح الغير موزعة أو المحتجزة)- (القيم المعنوية+ الاستثمار في الشركات التابعة).

رأس المال التكميلي: ويشمل احتياطات غير معلنة+ مخصصات لمواجهة مخاطر عامة أو خسائر القروض+ الإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين أو من غيرهم.

ولقد أوصت بازل 01 بالشروع في تطبيق هده الاتفاقية بشكل تدريجي في فترة ثلاثة سنوات، ابتداء من سنة 1990م إلى غاية عام 1992، حيث يتم التطبيق لهده الاتفاقية، كما أنها قامت بوضع أوزان ترجيحية للمخاطر المرتبطة بالأصول بهدف التميز حسب درجة مخاطرتها، وهده الأوزان تختلف حسب نوعية الأصل، وكدالك حسب الجهة الملزمة بالأصل، وقد قسمت إلى فئات تتراوح أوزانها الترجيحية ما بين 0% و 100%.

والجدول التالي يوضح دالك:

الجدول رقم (01-01): أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب بازل 01

أوزان المخاطرة	نوعية الأصول
%0	النقدية+ المطلوبات من الحكومات والبنوك المركزية، والمطلوبات بمضمنات نقدية وبضمان أوراق مالية صادرة من الحكومات والبنوك المركزية
%10	المطلوبات من هيئات القطاع العام المحلية
%20	المطلوبات من بنوك التنمية الدولية وبنوك دول منظمة OECD+ نقدية رهن التحصيل.
%50	قروض مضمونة برهانات عقارية ويشغلها ملاكها
%100	جمعية الأصول الأخرى بما فيها القروض التجارية+ مطلوبات من قطاع خاص+ مطلوب من خارج دول منظمةOECD ويبقى على استحقاقها ما يزيد عن عام مطلوبات من شركات أخرى+ جميع الموجودات الأخرى.

المصدر: سليمان ناصر،مرجع سبق ذكره، ص ص 155،156.

الجدول رقم (20-01): أوزان المخاطر المرجحة لعناصر خارج الميزانية.

أوزان المخاطرة	البنود
%100	بنود مثيلة القروض لمثل الضمانات العامة للقروض
%50	بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء
%20	بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل تتم التصفية الذاتية

المصدر: إلهام مقدم/هنا الطرادي، **أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تمويل دولي، جامعة العربي تبسي، 2016، ص29

ليصبح معدل كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل:

$$\text{معدل كفاية رأي المال} = \frac{\text{اجمالي رأس المال}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة}} \geq 8\%$$

تعديلات بازل 01:

بعد وضع هده النسبة رأت المصارف ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، ودالك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات، لدالك أصدرت لجنة بازل اتفاقية خاصة لاحتساب الملاءة أي كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية، بعد أن كانت الاتفاقية الأولى تعني بمخاطر الائتمان فقط، وقد كان دالك في يناير من 1996م، وفي صورتها النهائية بعد أن طرحتها كاقتراح للنقاش في أفريل 1995م، وتعتبر هده الاتفاقية تعديلا لاتفاقية 1988م، وتعتبر تلقي الملاحظات وإدخال التعديلات عليها، حيث لأصبحت جاهزة للتطبيق سمة 1998م.[1]

وتتمثل مخاطر السوق في التعرض للخسائر بالنسبة للبنود المتعلقة بالميزانية أو خارجها نتيجة للتحركات في أسعار الصرف وأسعار حقوق الملكية(أسعار الأسهم وأسعار السلع).

من خلال هدا التعديلات أعطت للبنوك فرصة لاختيار بين الصيغة التنظيمية التي وضعتها لجنة بازل وانمادج الداخلية الخاصة بكل بنك، وقد حافظت هده التعديلات على معدل الملاءة الإجمالي عند 8% كما في الاتفاقية الأولى، إلا أن التعديل الأساسي كان في مكونات النسبة حيث يتم إضافة الشريحة الثالثة لرأس المال لمواجهة جزء

[1] سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص154،155

من مخاطرها السوقية، وهي تتمثل في القروض المساندة لأجل سنتين، وهناك أربعة شروط يجب توافرها في الشريحة الثالثة وهي: [1]

-أن يكون على شكل قروض مساندة لها فترة استحقاقها الأصلية لا تقل عن سنتين، وأن لا يتجاوز 250% كحد أقصى من رأس المال للبنك من الطبقة الأولى المخصصة لدعم المخاطر السوقية.

-أن يكون صالحا لتغطية المخاطر السوقية فقط.

-يجوز استبدال الطبقة الثانية بالطبقة الثالثة من رأس المال ودالك ضمن الحد المذكور.

-أن تكون شريحة الأولى ≤ الشريحة الثانية.

وعند حساب نسبة رأس المال الاجمالية للبنك يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق عن طريق ضرب مقياس المخاطر السوقية في 12,5% (ودالك على أساس أن 100 مقسومة على 8، وهي الحد الأدنى لكفاية رأس المال تساوي 12,5%) ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة بالأوزان المخاطرة.

وبعد دخول هده التعديلات على الاتفاقية، أصبحت العلاقة المعدلة لحساب كفاية رأس المال كما يلي:[2]

$$\text{معدل كفاية رأي المال} = \frac{\text{اجمالي رأس المال(الثالثة الشريحة+ الثانية الشريحة+الأولى الشريحة)}}{12.5\ \text{(السوقية المخاطر مقياس+الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة)}} \geq 8\%$$

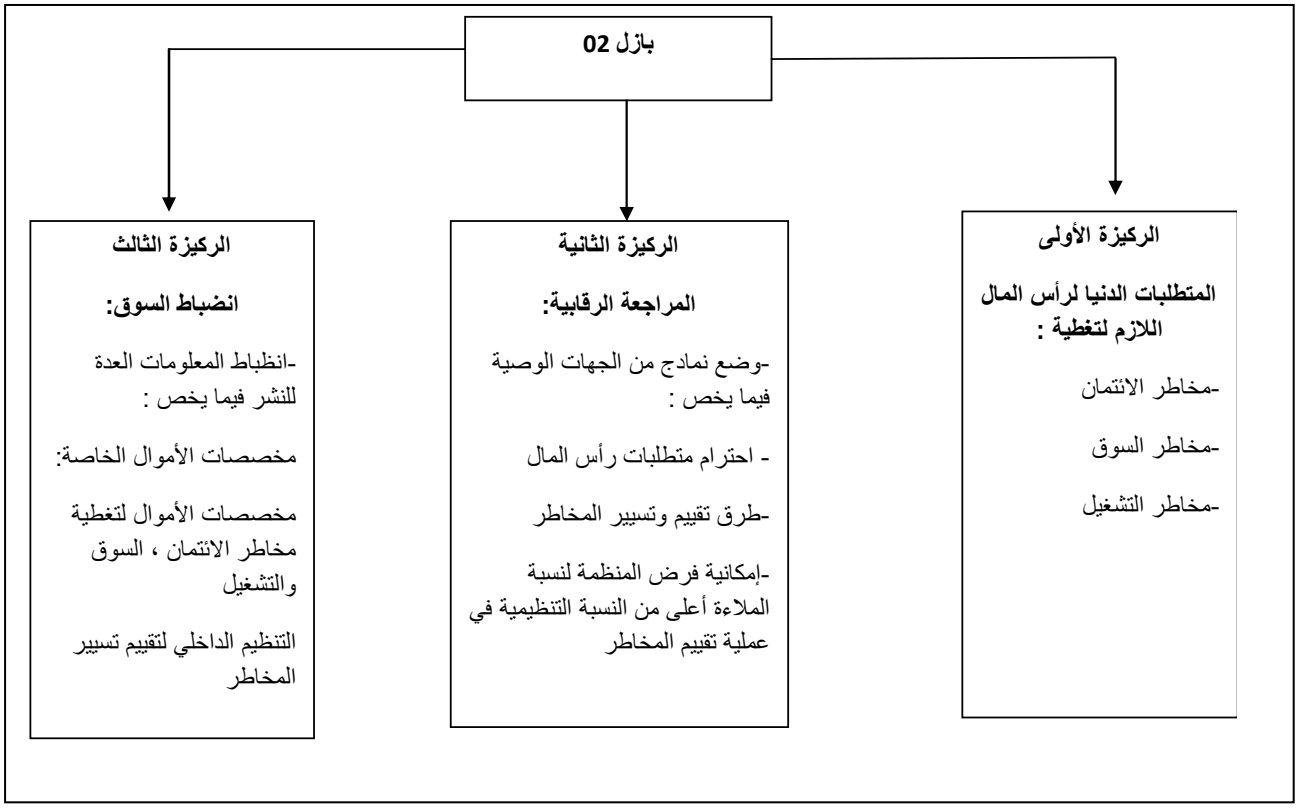
بازل 02:

جاءت اتفاقية بازل 02 بنظرة متكاملة للمخاطر، حيث قامت بالإلمام أكبر عدد ممكن من أنواع المخاطر، ولقد تبين وجود العديد من الثغرات في الجوانب المتعلقة بالاتفاقية بازل، حيث أكدت هده الثغرات أن السلامة المالية للبنوك وحدها لا تكفي، وأن كفاءتها في التعامل مع المخاطر لا يقتصر على ضمان الحد الأدنى لرأس المال، بل أن الأمر يتعداه لوضع مجموعة من المبادئ والضوابط كمنظومة كاملة ومتكاملة للرقابة المصرفية، والتي تكفل الاستقرار في النظام المصرفي ككل، هدا ما أدى لجنة بازل إلى التحول إلى اتفاقية بازل 02، والتي بدأت العمل بها ابتداء من سنة 2007

تستند اتفاقية بازل 02 على ثلاثة دعائم متكاملة فيما بينها، حيث لا تقوم الدعامة الأولى الخاصة بتحديد متطلبات الحد الأدنى لرأس المال لمواجهة المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية، إلا على توفر الدعامتين المتبقيتين والمتمثلتين في المراجعة الإشرافية وانضباط السوق، والشكل التالي يوضح دالك.

[1] إلهام مقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص 31 32.
[2] سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره،ص 153.

الشكل رقم(04-01): الركائز الأساسية لاتفاقية بازل 02



المصدر: معمري سارة، **أثر التزام بمتطلبات لجنة بازل لإرساء الحوكمة بالبنوك**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 69.

تهدف هده الركائز إلى:[1]

الركيزة الأولى:

تهدف الركيزة الأولى إلى الحفاظ على الحد الأدنى من رأس المال كأداة رئيسية للحفاظ على الأداء المالي، حيث يتم احتساب معدل كفاية رأس المال طبقا للمقررات الجديدة كما يلي:

الركيزة الثانية:

تستهدف المراقبة أو المراجعة من قبل السلطات الرقابية التأكد من كفاية رأس المال بحسب نوعية المخاطر على المستويات المطلوبة لرأس المال.

[1] نفس المرجع ص77

الركيزة الثالثة:

وتهدف هده الركيزة إلى عدم العمليات الخاصة بضبط وتنظيم السوق من خلال وضع مجموعة من متطلبات الإفصاح، التي تتيح للمتعاملين في السوق التعرف على المعلومات الخاصة بالمخاطر الائتمانية وحجم رؤوس أموال البنوك بالتزامن من زيادة المعاملات البنكية المعقدة وتزايد عمليات الاستثمار، وكدالك تزايد المخاطر.

بازل03:

قامت لجنة بازل بإعادة النظر في تلك الأوضاع ومحاولة علاج أو تغطية ثغرات اتفاقية بازل **2** وهو ما نتج عنه اتفاقية بازل 3 التي حملت في طياتها محاور ومبادئ أساسية وأكثر صرامة.

تتمثل معايير بازل 03 ما يلي: [1]

-تحسين نوعية وبنية وشفافية في البنوك وجعل مفهوم رأس المال الأساسي مقتصرا على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة من جهة أخرى مضافا إليها أدوات رأس المال غير مشروطة بعوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها.

-تدخل لجنة بازل نسبة جديدة هي نسبة الرفع المالي وهي تهدف لوضع حد أقصى لتزايد نسبة الديون في النظام المصرفي وهي نسبة بسيطة

-من الواضح أن لجنة بازل ترغب في بلورة معيار عالمي للسيولة وتقترح اعتماد نسبتين وهما : الأولى هي نسبة تغطية السيولة والتي تتطلب من البنوك الاحتفاظ بأصول ذات درجة سيولة عالية لتغطية التدفق النقدي لديها،

أما الثانية فهي لقياس السيولة المتوسطة والطويلة الأمد والهدف منها أن يتوافر للبنوك مصادر تمويل مستقرة لأنشطتها.

- نسبة كفاية رأس المال هي 10,5 % ترتفع مستقبلا لتصل إلى 12,5%.

بازل04:

بعد ما أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في ديسمبر 2017 الورقة النهائية التي تتضمن مجموعة من التعديلات الإصلاحية على المناهج المعيارية لقياس وإدارة المخاطر الائتمانية ومخاطر التشغيل، والتي تعتبر بمثابة المراجعة النهائية لاتفاقية بازل 3، والتي تمد الطريق لما ينتظر أن تطلق عملية بازل 4، وهده المراجعات والتعديلات تعتمد على إدارة وقياس مخاطر الائتمان والتشغيل، والأسباب الكامنة وراء هده التعديلات، تقليص الفجوة بين المناهج المعيارية والمناهج الداخلية، خاصة وأن لجنة بازل انتهت من التعديلات النهائية على مناهج احتساب مخاطر السوق في 2019.

هدا ومزال لوائح بازل 3 قيد التنفيذ من قبل الكثير من الدول في العالم، إذ لن يفرض التنفيذ الكامل للاتفاق إلا بعد ثلاثة سنوات لأخرى، فقد أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في يناير 2016 تقريرها الخاص بحاجات

[1] راضية بدوم، دور حوكمة البنوك في تحسين أدائها، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة المدية، 2014

رأس المال المعرضة لأخطار السوق، ويعرف المعيار أيضا بالمراجعة الجوهرية لمحافظ المتاجر، وهنا شبه اتفاق في اللقاءات على أن هده المراجعات قد تؤدي إلى ما تم التعرف عليه سابقا(بازل 04).[1]

ثانيا: مبادئ حوكمة النظام المصرفي.

1/ أعمال لجنة بازل بشأن الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية سنة 9999م.

أصدرت لجنة بازل بوضع إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية ، ولقد ركزت على النقاط التالية :[2]

- وضع قيم لعمل الشركات ومواثيق للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير والنظام التي يتحقق باستخدامها تطبيق هده المعايير.
- وضع إستراتيجية للمؤسسات معدة جيدا والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في دالك.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس
- وضعية آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة المخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في التي يتصاعد فيها تضارب المصالح في دالك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى .
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج

بالإضافة إلى:

أصدرت لجنة بازل تقريرا عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1990 م وأصدرت نسخة لها في 2004م تمثلت هده المبادئ في:[3]

المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب مناصب التي يشغلونها ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات ، إضافة إلى قدرتهم على التحكم السليم بشأن أعمال المصرف .

المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للمصرف .

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

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

---

[1] http :ll www .albazilia .net. consult 12l06l2019

[2] سلام عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص181.

[3] معمري نرجس، واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد(07)، جامعة بسكرة، ديسمبر 2018

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

المبدأ السادس: على المصرف ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافئات مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وكدالك مع محيط الرقابة .

المبدأ السابع: ينبغي أن تكون إدارة المصرف وفق أسلوب شفاف .

المبدأ الثامن: ينبغي على مجلس الإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

خلاصة:

تعتبر حوكمة الشركات من بين العناصر المهمة والفاعلة في تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي، ويعتبر الالتزام بها توفيرا لنظام مالي سليم مما يساهم في دعم سياسات الشركات، كما تعمل على تعزيز ثقة المستثمرين، بينما الحوكمة في الجهاز المصرفي أصبحت من ضروريات تبني لمفهومها، ودالك لما تعود به على المصارف من مزايا، والعمل وفق أسلوب ونمط شفاف وحماية حقوق المساهمين والتحديد للمسؤولية والمساءلة لكل عامل بالبنك مما تساعده على إدارة المخاطر المصرفية بشتى أنواعها.

الفصل الثاني

الإطار النظري لجودة خدمات البنوك التجارية

تمهيد:

تعتبر جودة الخدمات المصرفية سلاحا، قويا يمكن البنوك من تحقيق الميزة التنافسية، وتقديم خدمات تتماثل مع متطلبات العملاء لكسب رضاهم والمحافظة عليهم، بالإضافة إلى جدب عملاء جدد، فالجودة في تقديم الخدمات التي يقدمها البنك تعتبر بمثابة الورقة الرابحة والأكثر حظا لتحقيق أهدافه.

وعلى إدارة البنك أن تكون على دراية لطبيعة حاجات ورغبات العملاء، ومواكبة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية، بهدف التأثير في الجوانب الملموسة والاعتمادية ومدى الاستجابة والأمان في جودة الخدمة المصرفية، هدا ما يعبر عنه بتحسين الجودة للخدمات المصرفية.

يتناول هدا الفصل ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الجودة.

المبحث الثاني:عموميات حول الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الأول : ماهية الجودة .

حازت الجودة على اهتمام عالمي، حيث تولت المنظمات والحكومات الاهتمام بها باعتبارها الوظيفة الأولى لأي منظمة وأسلوب إداري ونمط حياتي لها، من أجل الحصول على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستقرار نتيجة تغيرات بيئة خارجية متسرعة، بحيث تعتبر عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها، وهي مسؤولية كل فرد في المنظمة من أجل تحسين الأداء فيها .

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الجودة.

سوف نتطرق في هدا المطلب إلى نشأة ومفهوم الجودة:

أولا:نشأة الجودة

بدأت نشأة الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك.وبعد النجاح المتميز لهده الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول ورغم دالك فإننا عندما نلقي نظرة تاريخية سريعة سنجد أن الاهتمام بقضية الجودة له تاريخ طويل وعريق ،ففي الحضارات القديمة كالحضارة الإفريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية كان يوجد العديد من القوانين والقواعد الجيدة لممارسة بعض المهن كالبناء والزراعة والطباعة وغيرها .[1]

وفي الحضارة الإسلامية على وجه الخصوص نلاحظ أن هناك دلالات كثيرة من خلال الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة قد اهتمت بالجودة ،ومن بين هده الدلالات مبدأ الشورى والدي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات بناءا على التشاور مع أفراد المجتمع .

كما أن الإسلام يؤكد على أهمية التعاون في سبيل الخير وروح الجماعة في كل توجهاته وتعاليمه السمجاء ، والإسلام أيضا يحث العامل المسلم على إتقان عمله وأن يكون مسئولا عن جودته وسلامته من العيوب .بالإضافة إلى أن التربية الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية من خلال إخلاصه وأمانته ،حيث أن هدا المبدأ يعتبر من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

كما كان لإسهامات المفكرين والعلماء الغربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءا

(1) أحمد بن عيشاوي، إ**دارة الجودة الشاملة (الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية)**، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 19

من taylorfFr edrick وجهوده في صياغة النظرية العلمية، التي ركزت على العمل وتحسين أدائه ،و صاحب النموذج الوظيفي للإدارة الذي اهتم بالجانب الهيكلي وبتقسيم العمل وتوزيع المهام النظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين ،بالإضافة إلى إسهامات كل من

وغيرهم وصولا إلى العلماء اليابانيين ، الدين أسهموا كلهم بفعالية في بلورة أفكار هدا التيار الإداري المتطور وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه، إلا أنه تشير أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة في هدا الصدد أن الفضل الكبير في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة كان على يد الدكتور، في أمريكا،لكن دالك لم يلق اهتماما هناك ،وعندما انتقل إلى العمل خبيرا في إحدى الشركات اليابانية مند 1931م اهتم اليابانيون بتلك الأفكار والمفاهيم الى تطبيق عملي وحققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها مند بداية الخمسينيات من القرن الماضي.[2]

ثانيا: مفهوم الجودة

قبل التطرق إلى تعريف الجودة نشير إلى أن الجودة لغة هي "من الجود والجيد نقيض الرديء وجاد "[3]

أما اصطلاحا فالجودة مصطلح" Quality" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "alitasQu"والتي معناها " طبيعة الشيء ودرجة صلابته " وقديما كانت تعني" الدقة والإتقان "[4]

وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها "درجة التمييز أو الأفضلية "[5]

ومن بين أشهر التعاريف للكتاب والرواد نذكر :

1/تعريف جورن jouran :

يرى جورن بأنه يوجد تعريفين في غاية الأهمية هما :[6]

أ/ الجودة تعني "خصائص ومواصفات المنتجات التي تقابل حاجات الزبون ورضاه "

ب/ الجودة تعني" الخلو من العيوب "

---

[2] أحمد بن عيشاوي،مرجع سبق ذكره، ص20

أوغديني هدى، **اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة تدخل ضمن شهادة الماجيستير** في علوم الاجتماع، جامعة [3]سكيكدة، 2009، ص 6

[4] أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره،ص 18

[5] محمود حسين الوادي، **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية**، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 19

جبلي هدى، **قياس جودة الخدمات المصرفية** ، دراسة حالة بنك البركة الجزائري، **مدكرة مقدمة ضمن شهادة الماجيستير** في علوم التسيير جامعة قسنطينة، ص 63 [6]

2/تعريف Feignbaum :

عرفها بأنها "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويقي والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون "[7]

3/تعريف Fisher:

عرفها فيشر بأنها "مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها في مجال الأعمال أو الصناعة ،تعني كم يكون الأداء أو الخصائص معينة ممتازة خصوصا مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك "[8]

4/تعريف Evans :

عرفها بأنها "تلبية وإشباع توقعات المستفيد /الزبون ،أو تقديم ما يفوق هده التوقعات "[9]

5/تعريف siKmmot

عرف الجودة بأنها " المنتجات والخدمات الجيدة التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها "

كما يعرف المعهد الأمريكي الجودة بأنها " الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدراتها على تلبية حاجات ضمنية "[10]

وأيضا عرفتها منظمة ISO الدولية للتقييس بأنها " الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية اشباعها"[11]

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الجودة هي الملائمة والقابلة للاستخدام وهي المطابقة للموافات وتحسين الأداء واشباع حاجات الزبون "[12]

[7] زاهد محمد ديري، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017، ص 15

[8] محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص19

[9] سوسن شاكر مجيد/ محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)**، ص16

[10] نفس المرجع،ص 19

[11] رعد عبد الله الطائي، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 ، ص 29 .

[12] محمد عبد الوهاب العزاوي،**إدارة الجودة** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2005،ص ص16،17

المطلب الثاني: مراحل تطور مصطلح الجودة

لقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية ندكر منها على التوالي:

1/مرحلة الفحص:

ان عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا ،فعملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس .[13]

2/مرحلة ضبط الجودة احصائيا:

في هده المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة وان هده المرحلة هي متطورة مقارنة بمرحلة الفحص وهدا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة .[14]

3/مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة:

ان مرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة ،بالإضافة الى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقانتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.[15]

4/مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر مند الثمانينيات من القرن العشرين ،هدا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان ،وهو يعني نظاما شاملا للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل ،ويعتمد أساسا على مشاركة الجميع واندماجهم ،وبالإضافة الى التركيز على العملاء لمشاركة المودعين من أجل التحسين المستمر للجودة .[16]

[13] جبلي هدى ، مرجع سبق دكره ، ص 60

[14] زاهد محمد ديري ، مرجع سبق دكره ، ص 16

[15] جبلي هدى ، مرجع سبق دكره ص61

[16] أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق دكره ، ص 22

المطلب الثالث : أهمية وأهداف الجودة.

للجودة أهمية وأهداف تتمثل نبرزها فيما يلي:

أولا: أهمية الجودة :

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد ، اد أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة ، ويمكن تناول هده الأهمية كما يلي :[17]

1/ سمعة المنظمة :

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح دالك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة ، فادا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هده الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الدي تنتمي إليه المنظمة.

2/ المسؤولية القانونية للجودة :

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لدا فان كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من إجراء استخدامه لهده المنتجات .

3/ المنافسة العالمية :

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي ، وفي عصر المعلومات والعولمة ، تكتسب الجودة أهمية متميزة اد تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام ، أو الحصول على موطئ قدم في السوق العالمية .

4/ حماية الزبون :

17 قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص ص31،32

ان تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة ،وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة ،اد أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه ،من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه ، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى دالك الى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا.

5/ التكاليف وحصة السوق :

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وإتلافها لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة .

ثانيا:أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة هما :

1/ أهداف تخدم ضبط الجودة :

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن....الخ .[18]

2/ أهداف تحسين الجود:

هي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر .

يمكن تصنيف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات وهي :[19]

أ/ أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع .

ب/ أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة .

ج/ أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط .

---

[18] العابد هواري، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية**، دراسة حالة بولاية أدرار، **رسالة ماجستير** في العلوم السياسية ، جامعة بسكرة ، 2014

[19] قاسم نايف علوان المحياوي مرجع سبق ذكره ص 38

د/ أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المنظمة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل .

هـ/ أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الرابع: أبعاد وتكاليف الجودة.

هناك أبعاد وتكاليف للجودة سوف نوجزها في هدا المطلب:

أولا: أبعاد الجودة .

يعتبر قياس الجودة من المهمات الصعبة لأن الجودة لا يعبرعنها بالأبعاد الكمية فقط ، وانما يكون هناك أبعاد غير كمية أو ما يطلق عليها بالأبعاد النوعية وتتمثل فيما يلي :[20]

1/ المعولية: هدا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج ، فكلما كانت درجة الموثوقية والمتانة عاليتين فكلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج ، وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الدي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة .

2/ الأداء: ويمثل هدا البعد الخصائص الأساسية للمنتوج مثل اللون والوضوح في حالة شراء جهاز التلفزيون أو هاتف أو حاسوب ...الخ .

3/ الجمالية: وتتمثل في كيف يبدو مظهره ،ومداقه ، ورائحته .....الخ .

4/الصلاحية: وتتمثل في أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام

5/ التطابق: وتعني تطابق الجودة مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة سابقا حيث يمكن قياس نسبة الفشل في مواجهة المعايير المحددة ،ومن ثم يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح .

6/ تقديم الخدمة: هدا البعد يعكس مدى سرعة توفر خدمات الصيانة .

7/ الخصائص الثانوية للمنتج: وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج وحسب لرغبة أو طلب الزبون كإضافة نظام التكييف إلى السيارة .

8/ قدرة التحسين بالجودة: وهي صورة المنتج المرسومة في تصوير الزبون ، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي الماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج .

[20] العابد هواري، مرجع سبق ذكره، ص23

ويقسم الباحث ستار هده الأبعاد إلى أبعاد وظيفة وأبعاد غير وظيفية ، الأبعاد الوظيفية ما يلي:

أ/ الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج.

ب/ وظيفة الاعتمادية : وهي تتضمن التطابق مع المعايير ، ومتانة خصائص الفشل والعمر المتوقع ،وتكلفة الصيانة ، وإمكانية الإصلاح ، والضمانات .

ج/ العوامل الإنسانية : تتضمن توفير عامل الأمان والراحة و الملائمة .

أما الأبعاد الغير وظيفية فتتضمن ما يلي :

أ/ المظهر الخارجي والموديل .

ب/الانطباع الذاتي للمستهلك (السعر والشهرة).

ج/ التنويع .

ثانيا: تكاليف الجودة .

تتمثل تكاليف الجودة بالكلف المرتبطة بعدم الحصول على السلع والخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة مند المرة الأولى، وتتمثل هده التكاليف في :[21]

1/ تكاليف الوقاية: وهي التكاليف المرتبطة بمنع حدوث العيوب (الانحرافات على الجودة) ، وهي عادة ما يتم إنفاقها قبل أن يتم تقديم السلعة أو الخدمة ، وتشمل هده التكاليف تخطيط الجودة ، الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب التصميم ،ومراجعة التصميم ،التعليم ، التدريب ، التحكم بالعملية ، وتحسين العملة .

2/ تكاليف التقييم: وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إدا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة ، وتختلف هده التكاليف في السلع عن تلك التكاليف في الخدمات إد تتحدد في الخدمة على تكاليف إجراءات الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمل الموصوف ، وفيما يخص تكاليف التقييم للسلع فإنها تتضمن تكاليف موظف الفحص والتفتيش كما تتضمن كلفة المعدات والنفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش .

3/ تكاليف الفشل الداخلية: وهي التكاليف المترتبة بالتخلص من المنتج نتيجة عدم المطابقة للمواصفات أو إعادة تشغيله أو التكاليف المترتبة على الكفالات .

---

[21] عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق دكره، ص ص 32،33

4/ تكاليف الفشل الخارجية: وهي التكاليف المرتبطة بالفشل خارج نطاق المنظمة ، وتتضمن نتائج عدم شراء الزبائن للمنتجات مرة أخرى أو إعلام الآخرين بأن منتجات المنظمة لا تستحق الشراء .

وفي ظل المدخل التقليدي لكلف الجودة ، فإن هناك عدد مثالي معين المعيبات التي تجعل من الكلفة الكلية للجودة بأشكالها السابقة أقل ما يمكن ، حيث أن كلف الوقاية والتقييم سوف تقل بتزايد المعيبات وبالعكس ، وأن العدد الأمثل من المبيعات يتحقق في مستوى معين .

أما المدخل المعاصر فإنه يختلف كثيرا عن المدخل السابق في أن كلف الوقاية والتقييم لا حاجة لها لتتزايد من أجل تخفيف العيوب ، ولهدا فإنه ليس هناك عملية مبادلة بين كلفة العيوب وكلفة تجنبه.

المبحث الثاني : الخدمات المصرفية .

تعد الخدمات المصرفية في المصارف الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع المصرف ووسيلة هامة لجدب المتعاملين الجدد والمحافظة على المتعاملين الحاليين ، فهي تمثل بوابة العبور للتعامل في أنشطة المصرف المختلفة، وهي مرتبطة ارتباط وثيقا بشخصية المصرفي كبائع للخدمة دون سواه، كما ترجع أهمية الخدمات المصرفية إلى أن الإيرادات الناشئة عنها إيرادات منخفضة المخاطر .

المطلب الأول : مدخل حول الخدمات.

سوف نتطرق في هدا المطلب إلى كل من مفهوم وخصائص وتصنيفات الخدمات:

أولا: مفهوم الخدمات.

تعريف01: هي عبارة عن نشاط أو منفعة تخضع إلى التبادل وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عنها أي ملكية، ويمكن أن يكون تقديم الخدمات مرتبط بمنتج مادي أولا يكون.

تعريف02: تعرف بأنها تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف الى طرف آخر، وهده الأنشطة تعتبر غير ملموسة ، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمات قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس .[22]

تعريف03: تعرف بأنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير ملموسة والتي تتضمن التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الامتلاك وليس انتقالها للمالك.[23]

ومن خلال التعاريف نلاحظ أنه لم تتفق على تعريف واحد للخدمات إلا أنها اشتركت في نقطتين أساسيتين وهما :

---

[22] ساطع سعدي شملخ، **العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الماجيستير** في المحاسبة والتمويل الدولي، جامعة غزة، 2008، ص23

[23] عماد الدين أحمد السندي أحمد، **أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الماجيستير** في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان،2005، ص09

- الفصل بين الخدمات التي تعرض للبيع مباشرة وتلك التي تقدم مرتبطة بسلعة ما .
- خصائص الخدمات التي تميزها عن السلع المادية (مع التأكد على أهم خاصية وهي خاصية عدم الملموسية).

ثانيا: خصائص الخدمات

للخدمات خصائص خمسة تتميز بها الخدمات ندكرها على النحو التالي:[24]

1/ غير ملموسة: حيث أنه ليس لها كيان مادي وإنما تمثل مجالا حسيا أو نظريا.

2/ التنوع: بمعنى أنها ليست معيارية أي غير قابلة للقياس ومتغيرة بشكل عال لأن ظروف تقديم نفس الخدمة يمكن أن يختلف من مرة لأخرى تبعا لاختلاف الظروف المحيطة أو اختلاف الحالة المزاجية لكل مقدم الخدمة أو طالبها.

3/ التلازمية: فالخدمة تنتج وتستهلك في آن واحد وبمشاركة طالب الخدمة بالعملية.

4/ التلاشي: بما أنها غير ملموسة ودات خاصية تلازمية فلا يمكن تخزينها وتتلاشى.

5/ عدم قابليتها للتملك: وبما أنها غير ملموسة وتستهلك مباشرة فهي غير قابلة للتملك ولكن قد ينتج عنها نقل للملكية.

ثالثا: تصنيف الخدمات .

تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية:[25]

1/ حسب نوع السوق (الزبون/المستفيد):

أ/ خدمات استهلاكية : هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة ، الصحة ، وخدمات النقل والاتصال.

ب/ خدمات المنشآت : وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية والخدمات المحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني والمعادن

2/ حسب الاعتمادية في تقديم الخدمة:

أ/ خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة مثل الأطباء ، المحامين والإداريين

ب/ خدمات تعتمد على المستلزمات المادية ، ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية ، وخدمات النقل العام وخدمات غسل السيارات أليا ، والنقل الجوي.

24

[25] حميدي زقاي،واسيني محمد، **سلوك المستهلك المصرفي**،دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2016، ص ص 56،57

3/ حسب درجة الاتصال المستفيد:

أ/ خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب ، المحامي ، النقل الجوي ، فحضور المستفيد من الخدمة أمر ضروري .

ب/ خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمة الصراف الآلي والتسويق عبر الانترنيت .

ج/ خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها.

يتضمن هدا المطلب كل من مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية:

أولا: مفهوم الخدمات المصرفية.

يمكن إعطاء بعض التعريفات للخدمات المصرفية كما يلي:

التعريف الأول: هي مجموعة من العمليات دات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية) ، والغير ملموسة (الغير حقيقية) المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية و الائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية المصرف ، ويغلب مضمون الخدمة المصرفية بتغلب العناصر (الغير ملموسة)على العناصر(الملموسة)[26].

التعريف الثاني: وتعني الخدمات من وجهة نظر العميل كل ما يمكن أن تقدمه له البنك من منافع وإشباع لحاجاته ، أي أن البنك يقوم في الواقع ببيع المنافع لإشباع حاجات لدى العملاء مطلوب إشباعها .[27]

التعريف الثالث: تعتبر الخدمات المصرفية بأنها نشاط غير ملموس يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون مقابل دفع عمولة معينة .[28]

ثانيا: خصائص الخدمات المصرفية .

يمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي :[29]

أ/ لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها: فمن المستحيل إنتاج الخدمة وتخزينها في انتظار العميل فالموظف يصنع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز المواد الخام وبقية عناصر إنتاج الخدمة وفي نفس اللحظات تعد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام أمام خط إنتاج مستمر ،فالبنك الدي يقرر تعيين موظف في هدا المنصب قد وضعه في خط المواجهة وعلى نقطة

---

[26] نادية عبد الرحيم ، **تطور الخدمة المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي** ، دراسة حالة الجزائر ، **رسالة ماجستير** في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 ، ص 6

[27] سامي أحمد مراد ، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس ، ص127

[28] سهير إبراهيم الشوملي، **أساسيات التسويق المصرفي**، دار الأعصار العلمي للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2016، ص136

[29] وسيم عواد الحداد والآخرون، **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2012،ص 44-46

الحدود للتعامل مع العميل ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيكون بإمكان الموظف تقديم الخدمة للعميل وبما يجعله يشتهي العودة مرة أخرى الى طلب الخدمة .

ب/ لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة: يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة ، وعي عبارة عن خبرة ومعايشة فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هده الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هده الخدمة قبل استعماله لها، كما أنه لا يستطيع أن يوصل هده الخدمة شفهيا إلى العميل ، مهما حاول أن يصفها .

ج/ التأكد من تقديم ما يطلبه العميل: لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئا ملموسا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هده الخدمة والحقيقة أن موظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري ولكنه يدير لحظات مهمته من تجربة عميل أثناء معايشته للخدمات التي يقدمها البنك .

د/ الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت: بمجرد أن يقدم البنك الخدمة للعميل فإنه يستهلكها في اللحظة التي يقدمها ، وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هده الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل هو استمتاعه بلحظات الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة .

هـ/ الخدمة غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى: الخدمة المصرفية التي تقدمها للعميل فلها طبيعة مختلفة من حيث أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل وتستهلك في نفس اللحظة .

و/ الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج: يتفاعل ويتعامل مقدم الخدمة المصرفية مع العملاء ، وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل بشري بينه وبين العميل ، ولا يمكنه بطبيعة الحال إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج ومن ثم لا يمكنه الاستغناء عن الوحدات المعيبة فالاستهلاك قد تم فعلا و المسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج ، ،وكثيرا من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف والقليل منها يرتبط بالأمور الخارجية ومن الأهمية بمكان أن يستعد و يهيئ نفسه لكل لحظة خدمة.

المطلب الثالث :مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

هناك أربعة مراحل لدورة تمر فيها الخدمات المصرفية تتمثل في :

1/ مرحلة التقديم:

في هده المرحلة يتم تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية بوصف ميزاتها وخصائصها وفوائد استعمالها وتمتاز هده المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها لعدم تمكن العديد من الزبائن التعرف على الخدمة المصرفية من جهة وعدم إقناعه التام بها في مرحلتها الأولى .[30]

[30] سهير إبراهيم الشوملي، مرجع سبق ذكره ، ص136

2/ مرحلة النمو:

أثناء مرحلة النمو تتجه المبيعات والأرباح إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف ، وأثناء هده المرحلة يمكن للبنك تحسين مستوى قبول الخدمة للعملاء من خلال : [31]

أ/ التطوير والتحسين في ملامح وجودة الخدمة .

ب/ بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق .

ج/ التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن خلق الإقتناع بشراء الخدمة .

د/ تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن لجدب أكبر عدد ممكن من العملاء .

3/ مرحلة النضج:

تصل الخدمة إلى مرحلة النضج عندما تشبع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين عل الدخول في السوق وتقديم خدمة مماثلة ، وتتصف هده المرحلة بانخفاض حجم المبيعات وزيادة الإعلان ، وزيادة التكاليف وانخفاض الأرباح في المبيعات والإيرادات في الأجل القصير ، ولكن في النهاية سوف لا يكون هناك مفر من إحلال هده الخدمة ، ويمكن أن تعمل الاستراتيجيات التسويقية التالية على إطالة عمر الخدمة خاصة في هده المرحلة :[32]

تعديل في الأسعار لجدب قطاعات أخرى من العملاء في السوق .

تخفيض الأسعار للاحتفاظ بالعملاء على الأقل مع تحسين حصة البنك في السوق .

4/ مرحلة الانحدار (التدهور):

وهي المرحلة الحرجة التي تمتاز بانخفاض المبيعات وتتحقق الخسائر وهنا يبدأ البنك في إلغاء الخدمة واستبدالها بخدمات أخرى جديدة .[33]

المطلب الرابع : بيئة وتصميم الخدمات المصرفية

أولا: بيئة الخدمات المصرفية .

من أهم عوامل بيئة الخدمة المصرفية هي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتقائية ، وترتبط بيئة الخدمة المصرفية بمجموعة من العوامل وهي :[34]

1/ البيئة الاجتماعية والاقتصادية:

[31] عبد المطلب عبد الحميد، **التسويق المصرفي مدخل إقتصادي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2015،ص ص 120،121

[32] سامي أحمد مراد، **تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس** ، المكتب العربي للمعارف ،مصر،الطبعة الأولى،ص135

[33] سهير إبراهيم الشومل، مرجع سبق ذكره ، ص 136

[34] رعد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص246، 247

بما أن عولمة جودة الخدمات المصرفية تأخد بعين الاعتبار ضمن براميجها وسياساتها النواحي الاقتصادية والاجتماعية حيث تسعى لتحقيق التلازم بين متطلبات واحتياجات الزبائن المتواجدين بالمجتمع ، وبين مايقدمه المصرف من خدمات فمن الناحية :

أ/ الاجتماعية: تسع الخدمة المصرفية للتلازم والانسجام مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع ، والقيم والمبادئ والاتجاهات التي يؤمن بها المجتمع ، ووالآمال والأحلام الخاصة بهدا المجتمع ، وهده النواحي الاجتماعية لتساعد المصارف في تكوين ثقافة خدماتها بما يتلازم مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية للبلد الدي يعمل فيه المصرف ، كما أن الانسجام معها يعطي المصرف قدرة غير محدودة على التفاعل والتأثير في كافة شرائح وطبقات المجتمع .

ب / الاقتصادية: أما من الناحية الاقتصادية نلاحظ الدور الدي الهام لعولمة الخدمة المصرفية من خلال تنشيط الطلب على الموارد غير المستغلة والمعطلة في المجتمع ومحاولة الوصول بها إلى حالة التشغيل الكامل ، وتحقيق تكامل عناصر الإنتاج المتوفرة في المجتمع ، أو التي يمكن توفيرها فيه ، والارتقاء بمستوى الإنتاج وزيادة معدلات الإنتاجية ، ويتم دالك من خلال زيادة مستوى الدخل ، وبالتالي زيادة الأموال الموجهة للادخار والاستثمار ، مما ينعكس أثره الإيجابي على تدعيم الخدمات في البيئة المصرفية العالمية .

2/البيئة القانونية للخدمات المصرفية:

إن أي مصرف يعمل ضمن مجموعة من القوانين المالية والنقدية السائدة في البلد الدي يعمل فيه ، وهده القوانين دات أثر بالغ الأهمية على الأعمال والخدمات التي تقدمها المصارف ، لأن مخالفة هده القوانين قد يعرض المصرف لعقوبات ومخاطر جسيمة ، فالمصارف تخضع لرقابة مجموعة من الهيئات ، والأجهزة المالية في البلد المضيف كرقابة المصرف المركزي أو الجهاز المصرفي للرقابة المالية .

3/ البيئة التقانية للخدمة المصرفية:

تحتل التقانة أهمية متزايدة في المصارف ، فالنظم الورقية أصبحت مؤتمتة بشكل كامل كونها تقدم مرونة أكبر ، وتسمح بالتوسع المتزايد للأعمال المصرفية ، وبدون شك ، فان التقانة تملك أسس النجاح المستقبلي الطويل الأجل في المصارف ، فهي تمتلك قنوات توزيع ابتكاريه ذات تكلفة فعالة و كفاءة في تسليم الخدمة للزبون ، وتمكن التقانة المصارف من توسيع قاعدة وصولها للزبائن وتقديم الخدمات المصرفية الملائمة لهم .

ثانيا: تصميم الخدمات المصرفية :

تتقيد المصارف أثناء تصميم الخدمات بمجموعة اعتبارات هامة تتعلق بكيفية تحديد ملائمة الخدمة للزبون ، واختيار مفهوم التصميم الذي يجب أن ينسجم مع الاحتياجات المطلوبة للزبائن ، وترجمة هدا المفهوم إلى مواصفات ، وبعد دالك يجب أن يعطي المصرف تأكيدا خاصا على الجوانب الإضافية لجودة التصميم من خلال

المراجعة الدورية للخدمة ، أي أن تصميم جودة الخدمة المصرفية يتعلق بالعناصر الثلاثة التالية كما توضحها المعادلة التالية : [35]

1/ معايير الخدمة:

وهي التوقعات أو مستويات الأداء القابلة للقياس التي تحدد جودة الاتصال بالزبون ، وهي تتضمن المعايير الفنية مثل (زمن الاستجابة ، أو المعايير السلوكية ...الخ) ، ويجب على المصارف إيصال معايير الخدمة المصرفية لجميع الموظفين دوي الاتصال المباشر مع الزبون ،وضرورة شرح هده المعايير يجب على المصارف أن تدعم وتعزز معايير خدماتها بالاستمرار، ويمكن الاستفادة من التغذية العكسية لشكاوي الزبائن في تحسين وتطوير معايير الخدمة المصرفية .

2/ المطابقة :

أي انجاز المواصفات وتوثيق الخدمة والالتزام بمعاييرها ، حيث تشكل العمليات المصرفية إحدى تحديات تطبيق الطريقة الجديدة المقترحة لعولمة جودة الخدمات المصرفية ، والمهارات التي يتمتع بها أفراد المصرف بهدف تسليم خدمات مصرفية ذات جودة ومطابقة لتصميم هده الخدمة . أي أنها تتلقى المواصفات الموضوعة لها ، ويتحقق دالك من خلال منع ورقابة الأخطاء في المعاملات المصرفية ، لدالك تلعب العمليات المصرفية دورا أساسيا في تحقيق جودة المطابقة .

3/ مراجعة الخدمة:

تعد المراجعة عنصرا أساسيا في أي إستراتيجية للخدمة المصرفية بهدف تحسين جودة وعملية تسليم هده الخدمة خصوصا على المستوى العالمي ، ومن الضروري أن تأخذ هده المراجعة بعين الاعتبار تقييم الزبائن للخدمات المصرفية الموجودة حاليا ، والاحتياجات الحالية والمستقبلية لهم والمسائل التي تواجه موظفي المصرف أثناء تسليم الخدمات المصرفية ، والأولويات والاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والمالية السائدة في البلد الأم للمصرف ، والتطورات المهنية والإدارية والقانونية ، وبيئة الموارد المتوفرة .

ويجب أن تنفد مراجعة تصميم الخدمة في نهاية كل مرحلة التصميم بهدف معرفة النتائج الفعلية التي حققها التصميم الواجب أن تتضمن مراجعة تصميم الخدمة ممثلين عن جميع الوظائف المؤثرة على جودة الخدمة المناسبة للمرحلة التي تم مراجعتها ، ويجب أن تحدد مراجعة التصميم الأخطاء والمشكلات ونقاط الضعف في التصميم لضمان التقاء المواصفات الدولية الموضوعة في هدا المجال.

[35] رعد حسن، مرجع سبق ذكره ، ص ص240،241

المبحث الثالث : جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك التجارية.

تلعب جودة الخدمة دورا هاما في تصميم الخدمات وتسويقها، حيث تسعى البنوك إلى الاهتمام بالجودة كونها أهم الوسائل التي من خلالها تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة قدرته على البقاء والنمو والاستمرار، فتحقيق الميزة التنافسية لا يكمن في تقديم كثرة الخدمات، وإنما في تحقيق مستويات ذات جودة عالية في تلك الخدمات

المطلب الأول : مفهوم وخصائص جودة الخدمات المصرفية وأهميتها.

أولا: مفهوم جودة الخدمات المصرفية.

تعرف جودة الخدمات المصرفية بأنها " إرضاء لمتطلبات العملاء، ودراسة قدرة البنك على تحديد هده المتطلبات والقدرة على إتقانها،فإذا تبنى البنك عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات العميل ".[36]

وتعرف على أنها " تقديم خدمات مصرفية تقابل حاجات وتوقعات العملاء أو تتجاوزها ".[37]

كما تعرف على أنها " سلسلة من العلاقات بين الزبائن والعاملين بالبنك ، ويجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل ".[38]

وتعرف أيضا على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهده الخدمة "[39]

ثانيا: خصائص جودة الخدمات المصرفية.

تنقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمات المصرفية إلى نوعين هما :[40]

1/ الجودة الفنية:

يتطلب هدا النوع من الجودة الاعتماد على موظفي المصرف دوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة، ويلاءم هدا النوع الخدمات المصرفية المعقدة مثل : خطط التعاقد والمعاشات ، حيث تعد المعرفة الفنية متطلبا رئيسيا واضحا .

2/ الجودة الوظائفية:

يركز هدا النوع على المصادفة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة ، وهي تتطلب التفاعل النفسي بين الصرف وزبائنه ، ويجب أن تسعى إدارة المصرف لتعزيز جودة خدماتها المصرفية من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمات المصرفية ، ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن ، وقياس الجودة ورضا الزبون ، ومن ثم

---

[36] خليل عبد القدر ، يحياوي فاطمة الزهراء ، **مجلة جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على رضا الزبون** ، العدد (03) ، 2015 ، ص 25 .

[37] جبلي هدى ، مرجع سبق ذكره ، ص71 .

[38] إلهام نابلي، **جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا الزبون** ، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد (08) ، 2015 ص 138 .

[39] سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره،ص ص 235،236

[40] رعد حسن الصرن ، مرجع سبق ذكره، ص 201.

القيام بإعادة تنظيم المصرف حول الزبون ، وتحديد الأدوار الجديدة لمديري ومشرفي المصرف وتحقيق فوائد الإنتاجية المصرفية ، وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة المصرفية ، وبناء قاعدة متينة لكسب ولاء الزبون .

ثالثا: أهمية جودة الخدمات المصرفية .

توجد العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية لعل أبرز هده المبررات هي :[41]

1/ تحقيق الربح والقدرة على المنافسة: لقد غدا من الضروري توفير خدمات مصرفية تمتاز بجودة تفوق مثيلاتها من خلال تخفيض تكاليف تقديم الخدمة وإدارة شكاوي العملاء من جهة ، ومن جهة أخرى ستساعد الخدمة المميزة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجدب المزيد من العملاء الجدد ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة ربحية المصرف ومقدرته على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية من خلال تحقيق عوائد مادية كبيرة .

2/ زيادة كفاءة العاملين: ويتم دالك من خلال الاهتمام بالعاملين وتأهيلهم وتدريبهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات والمهارات الفنية ومهارات معالجة المواقف الطارئة بشكل دوري ومستمر ، بالإضافة إلى تزويدهم بجميع المعلومات لجعلهم قادرين على الإجابة على أي استفسار دون الرجوع إلى غيرهم من المسئولين ، ويجب على الإدارة الاعتراف بأدائهم المميز ، والاهتمام بهم ومكافأتهم عليه كمحفزة على تحقيق مستويات أداء عالية .

3/ المحافظة على ولاء العملاء: يشكل العميل المحور الرئيسي لأعمال وجهود كافة العاملين في جميع أرجاء المصرف ، فالعميل بالنسبة للمصرف يمثل فرصة هامة لتحقيق ربح في حال الاهتمام به وبرغباته ومتطلباته ، الأمر الذي سيساعد في المحافظة على ولاء العميل نحو المصرف مقدم الخدمة ، فضلا عن استقطاب المزيد من العملاء الجدد .

4/ تحفيز الإدارة على تطوير التكنولوجيا المستخدمة والعمل على تطويرها باستمرار .

5/ تساعد جودة الخدمة على خلق صورة إيجابية عن المصرف مقدم الخدمة.

6/ تحقيق الجودة المنفعة والتي بدورها سوف تعكس على المجتمع ككل.

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمة المصرفية وفوائدها.

أولا: أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

تتمثل الجودة في تقديم الخدمات وفقا لمعايير ومواصفات محددة تشمل خمسة أبعاد وهي:[42]

1/ الاعتمادية: هي القدرة على انجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات، أي تشير إلى قدرة المصرف على انجاز الخدمة المصرفية التي تحافظ على وعودها خصوصا تلك المرتبطة بالمميزات الجوهرية للخدمة، ولدا يجب على المصارف أن تكون على دراية بتوقعات الزبون ودالك بالبحث عنها.

---

41 ربى محمد تيسير السقال، **قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2016 ، ص 79و80.

42 سامي أحمد مراد،مرجع سبق ذكره، ص ص235،236

2/ الاستجابة: وهي قدرة المصرف على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء باستمرار، ويركز هدا البعد على المجاملة واللطف أي التعامل مع طلبات العملاء من استفسارات وشكاوي ومشاكل بسرعة.

3/ الأمان: ضمان السرعة في المعاملات مع المصرف والخلو من الخطورة والشك.

4/ الاهتمام والتعاطف: يعني توافر صفات اللباقة والتأدب في شخص مقدم الخدمة، وكدالك المودة والصداقة مع العملاء، حتى يبني علاقات جيدة معهم يسودها الاحترام مما يؤدي إلى سهولة الاتصال وتفهم العملاء والعناية بهم.

5/ العناصر الملموسة: هي مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى البنك وهي الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للبنك (الصراف الآلي، معدات لتدقيق حساب النقد) ومستلزمات الراحة للعملاء.

ثانيا: مستويات جودة الخدمات المصرفية.

توجد خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية يمكن تحديدها كما يلي:[43]

1/ الجودة المتوقعة: من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.

2/ الجودة المدركة: وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي يقدمها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.

3/ الجودة الفنية: وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.

4/ الجودة الفعلية: وهي التي تؤدي بها الخدمة وتعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.

5/ الجودة المرجوة للعملاء: أي مدى الرضا القبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات.

ثالثا: فوائد جودة الخدمة المصرفة.

هناك فوائد داخلية وفوائد خارجية لجودة الخدمات المصرفية نذكرها على النحو التالي:[44]

الفوائد الخارجية:

وتتمثل في الفوائد التي تحققها جودة الخدمات للمصرف في تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة الضغوط التنافسية من المصارف الأخرى ، وتخفيض التكاليف بسبب انخفاض الأخطاء في المعاملات المصرفية ، وإتاحة الفرصة

---

[43] شيروف فضيلة، **أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر)**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الماجيستير** في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2010، ص29

[44] رعد حسن الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص 202

للحصول على أسعار وعمولات أكبر ، وزيادة قدرة المصرف على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجدب زبائن جدد ،وبيع خدمات مصرفية إضافية وجديدة ، إضافة لجعل الزبائن بمثابة مندوبي مبيعات للمصرف من خلال توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء .

الفوائد الداخلية:

وتظهر الفوائد الداخلية لجودة الخدمات المصرفية من خلال علاقاتها بموظفي المصرف في تعابير زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية ، والالتزام بأعمال المصرفية التي ينفذونها فالعلاقات العمالية الجيدة والولاء المتزايد للموظفين يساعد في تخفيض معدل دوران العمال ، والتكاليف المترافقة مع نشاطات الاستقطاب والاختيار والتدريب ، وهدا من شأنه أن يحقق النجاح في المصرف ، أي إيجاد البيئة الملائمة للعمل المصرفي من خلا البحث عن الفرص الأفضل لاكتساب المهارات وتنويع الأعمال وتطبيق التحسينات وبدالك يكون موظفو المصرف جزءا من ثقافة الخدمة المصرفية الموجهة بالزبون كونهم يشاركون ويشتركون في التحسينات التي يتطلبها العمل المصرفي.

المطلب الثالث: طرق تحسين جودة الخدمة المصرفية .

تقوم البنوك التجارية بتحسين من جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها وتتمثل في :[45]

1/ التزام الإدارة العليا بالجودة:

يتوقف نجاح الجودة وتطبيق منهجيتها في أي مؤسسة مصرفية ، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المصرف بالدور القيادي الذي تقوم به ،لتنسيق الجهود وتوحيدها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد في السوق .

هده القناعة أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر،وتهيئة المناخ المناسب على اعتبار أن الجودة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات إستراتيجية من الإدارة العليا في المصرف التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هده القرارات وان عدم التزامها بهدا المبدأ سيكون مصير الجودة الفشل .

2/ مشاركة العاملين:

إن مشاركة وتفويض السلطة للعاملين في المصرف من شأنه أن يزيد من احتمالية القرار الجيد ، والتحسين الأكثر فعالية ، ويعزز التزام الموظفين بالقرارات التي شاركوا في اتخاذها.

لدا فإن نجاح أي المصرف يتم من خلال إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء وإعطائهم فرصة لتحديد معوقات الأداء، والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها ،ودالك من خلال تشكيل فرق عمل وحلقات جودة تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المؤسسة وفقا لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطريقة علمية.

[45] ربى محمد تيسير السقال، مرجع سبق ذكره، ص ص 94،95

3/ تدريب وتأهيل العاملين:

حتى يتمكن العاملين من تطبيق هده المفاهيم واستخدام الجودة بفعالية ، لابد لهم من التدريب المكثف لاكتسابهم المهارات اللازمة ، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات ولتمكينهم من الأداء بشكل مميز ليحد من الأخطاء وإعادة الأعمال ،وتجدر الإشارة إلى عدم الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى ممارسة العمل بالتناقل ،أي بنفس الطريقة التي يؤديها الجيل السابق مما يحد من تطوير في الأداء .

4/ التركيز على العملاء:

يعتبر التركيز على العميل أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق الخدمة ، بحيث يشكل العميل المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة، إن نجاح المصرف على المدى البعيد يرتبط بجهوده في المحافظة على عملائه ،وفي قدرته على الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار ،فضلا عن تقديم خدمات ترضي توقعاتهم ، ويعد فهم هده الاحتياجات أساسا مهما لتحسين الخدمة المقدمة ومع الأخذ بعين الاعتبار على أن تحسين العلاقة مع العملاء في الداخل سوف تنعكس إيجابيا على العملاء في الخارج .

5/ حلقات الجودة والخدمة المصرفية:

وهي أحد أساليب التحسين المستمر التي تتسم بالبساطة ونشر حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين يؤدي عملا متشابها أو مترابطا ، ويتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل وحل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء ،وتقوم فكرة حلقات الجودة على الافتراضات التالية أهمها :أن كل عامل مسئول عن عمله ، ويجب أن يؤدي عمله بإتقان باعتباره خير خبير في اكتشاف وحل مشكلات الجودة ، واجراء التحسينات في الجودة ومستوى الأداء ،لأنه يعتبر من الأفراد المؤلين والمدربين ، وتتكون حلقة الجودة من لجنة الإدارة وجميعهم من الإدارة العليا ، بالإضافة الى المسهل الدي يتم اختياره عادة من خارج مجال عمل أعضاء الحلقة ،فهو يمثل همزة وصل بين الإدارة وأعضاء حلقة الجودة ،ويكون مسؤولا عن سير الاجتماعات وتدريب القادة ،وهناك العناصر المدعمة لبرنامج حلقات الجودة وهي المسؤولة عن جميع النواحي التشغيلية ،بالإضافة الى الدور الهام الدي يلعبه غير الأعضاء والاختصاصيون في مديد العون الى الأعضاء.

ويمكن لبرنامج حلقات الجودة أن يحقق العديد من الأهداف لعل أبرزها:

- المساهمة في تطوير شخصية العاملين في الحلقة.
- رفع درجة وعي العاملين بأهمية الجودة.
- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تشجيع القدرات الإبداعية للعاملين في الحلقة.
- المساهمة في تحسين وتطوير مستوى أداء المصرف.

المطلب الرابع :نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية.

من أبرز ما توصل إليه الباحثون في قياس وتقييم جودة الخدمة هو الوصول إلى نموذجين هما:

1/ نموذج الفجوة(SERVQUAL):

والدي يقوم على أساس الفرق بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة و إدراكا تهم لأداء الخدمة المقدمة بالفعل ، وضمن هدا السياق فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي لها مستخدمة الأبعاد الخمسة لمظاهر الجودة وبناء عليه فإن السبب في وجود هدا الفرق يعود لعدة فجوات موجودة عند تقديم الخدمة.[46]

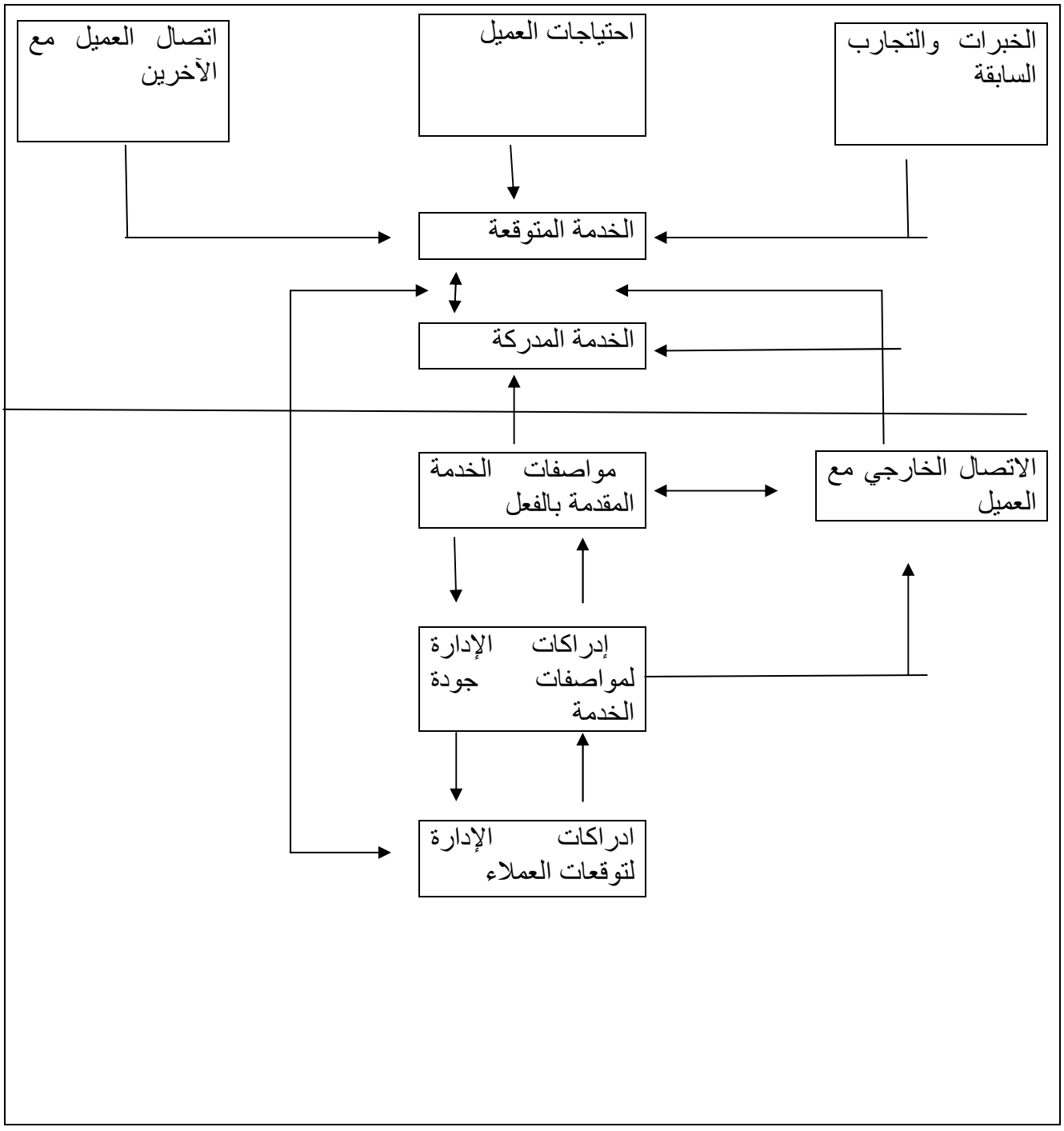
ويمكن معرفة أو تحديد مدى تطابق بين الخدمة المتوقعة الخدمة المدركة من خلال العلاقة التالية:

جودة الخدمات(الفجوة)= الادراكات– التوقعات

والشكل الموالي يوضح نموذج جودة الخدمة لسار فيكال هده الفجوات.

[46] ربى محمد تيسير، ص ص 89،90

الشكل رقم (03-02) نموذج جودة الخدمات المصرفية ل (SERVQUA).



Source : parasuramn ,zentihal berry, Aconceptnal model of service qauality its implications for future research op.cit pour ,1985,p48

الفجوة الأولى:

وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وبين تقديرات الإدارة لهده التوقعات ، أي عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة ، وتنشأ هده الفجوة إما بسبب التقليل من شأن العملاء داتهم والادعاء بأن العملاء أنفسهم لا يعرفون تماما ما الدي يجب أن يتوقعوه ، وكما أنها قد تنشأ بسبب كثرة المستويات الإدارية .

الفجوة الثانية:

وتنتج عن الاختلاف بين تقديرات الإدارة لتوقعات العملاء من الخدمة والمواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل ، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث هده الفجوة هي (عدم الالتزام بتطبيق مواصفات جودة أداء الخدمة من قبل مقدميها أو عدم وجود مقدمي خدمة مديرين ، بالإضافة إلى اعتقاد الإدارة في عدم جدوى تقديم جودة عالية للعملاء .

الفجوة الثالثة:

وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات جودة أداء الخدمة والأداء الفعلي لهده المواصفات ، ومن أهم الأساليب التي تؤدي على حدوث هده الفجوة هي (تدني مستوى مهارة القائمين على تأدية الخدمة ، وصعوبة استخدام الأدوات التكنولوجية الناسبة ، وعدم وضوح دور مقدمي الخدمة) .

الفجوة الرابعة:

وتنتج عن الخلل في مصداقية المصرف مقدم الخدمة بين ما تعلنه من مستويات أداء خدمة وما تقدمه فعليا من مستويات أداء الخدمة ،ومن أهم أسباب حدوث هده الفجوة هي (قلة الاتصالات الجانبية بين أقسام منظمة الخدمة ، وغياب المعلومات التي يتخذها المصرف لتحسين جودة الخدمة ، والمبالغة في إطلاق الوعود عن المستويات العالية للجودة .

الفجوة الخامسة:

وتنتج عن الاختلاف بين ما أدركه العملاء من مستويات أداء الخدمة وتوقعاته المسبقة لهده المستويات وهي تتاح واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة.

2/ نموذج الاتجاه:

يعرف نموذج الاتجاه باسم(Servperf) حيث يقوم هدا النموذج أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة أو التركيز على جانب الادراكات الخاصة في العميل فقط، دالك لأن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لادراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل مع المصرف ومستوى الرضا على الأداء الحالي فالرضا حسب هدا النموذج يعتبر عاملا وسيط بين الادراكات السابقة لجودة الخدمة والأداء الحالي لها، فمن هدا الإطار تتم عملية تقسيم جودة الخدمة من طرف العميل، فالاتجاه الأولي نحو الخدمة(أي تقييم العميل لتجربته الأولى مع المصرف) يعتبر دالة لتوقعاته المسبقة حول الخدمة.

وبتعبير آخر فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا انعدمت هده الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمه للأداء الحالي بمعنى أن الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة بتكييف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المصرف.[47]

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هدا النموذج الافتراضات التالية:[48]

1/ في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المصرف فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية حسب مستوى تقييمه لجودتها.

2/ بناءا على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المصرف فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولى للجودة.

3/ إن الخبرات المتعاقبة مع المصرف ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم

[47] شيروف فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 35، 36

[48] نفس المرجع، نفس الصفحة

خلاصة الفصل:

على البنك أن يعمل وفق توفير خصائص مميزة لخدماته تميزه عن خدمات البنوك الأخرى، وتتمثل هده الخصائص في تطبيق الجودة والعمل على تحسينها عن طريق تأهيل وتدريب العاملين، ومدى قناعة الإدارة العليا بالدور القيادي التي تقوم به، والمحافظة على عملائه ودالك عن تقديم خدمات تتماشى مع متطلباتهم، إضافة إلى دالك الاعتماد على قياس جودة الخدمة عن طريق نموذجين أساسين وهما نموذج الاتجاه ونموذج الفجوة.

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة المدية-

تمهيد:

بعدما استعرضنا الإطار النظري للدراسة بجانبيها، عموميات حول حوكمة النظام المصرفي، والإطار النظري لجودة خدمات البنوك التجاري، سنحاول في هدا الفصل والدي يعتبر فصل تطبيقي ولكن قبل التطرق إلى الجانب التطبيقي، سوف نحاول تقديم عرض عام حول الوكالة محل الدراسة وداك بتقديم تعريفها ومختلف الأنشطة التي تقوم بها، أهدافها، وهيكلها التنظيمي، معرفة مدى التزام بنك الفلاحة والتنمية الريفية–وكالة المدية– بتطبيق مبادئ حوكمة النظام المصرفي، بالإضافة إلى توافر أبعاد لجودة الخدمات التي تقدمها، إضافة إلى دالك دراسة العلاقة بينهم بالبنك محل الدراسة، سوف يتم التطرق في هدا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة المدية–

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك عمومي يهتم بالإشراف والتكفل بالقطاع الفلاحي، واستطاع أن يفرض وجوده على الساحة المصرفية ويتأقلم مع التحولات الاقتصادية من خلال التعديلات التنظيمية، سيتم من خلال هدا المبحث التطرق إلى التعريف بالبنك وأهدافه، وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية على المستوى الوطني طبقا للمرسوم **106/82** بتاريخ **13** مارس 1982، وهو بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي، بهدف أساسا إلى تنمية هدا القطاع بترقية النشاطات الفلاحية، الحرفية، الصناعية، وتنمية المنشآت الفلاحية والإنتاجية.

إلا أنه وفي الوقت الراهن لم يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية متخصصا بشكل مطلق فيما أحيط به من مهام، بل تعداها إلى مهام أخرى تجارية أكثر منها فلاحية، فهو بدالك يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، ولدالك توسعت دائرة أعماله ودفعه إلى دالك الاستجابة إلى متطلبات اقتصاد السوق التي تستلزم بالضرورة التحكم في آلياته من حيث العرض والطلب والقدرة على المنافسة، وتطبيقها لقانون رقم **01/88** الصادر في ديسمبر **1988**، والمتضمن توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، بالإضافة إلى مرسوم **88/ 101** المؤرخ في **16** ماي **1988**، تم تحول بنك بدر إلى شركة مساهمة إثر التحولات والإصلاحات وإعادة هيكلة المؤسسات، فهو عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية في شركة ذات أسهم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، فهو عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية في شركة ذات أسهم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المطلب الثاني: تعريف وكالة الفلاحة و التنمية الريفية بالمدية ونشاطاتها.

س تعرف وكالة الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية على أنها واحدة من **7** الوكالات التابعة لولاية المدية، والتي يقع مقرها في 1 طريق الإخوة بن تركي، هدفها توسيع نشاط الوكالة وخدمة زبائنها الموجودين بالولاية، وتكمن مهمته في التطوير الفلاحي وكدالك ترقية المناطق الريفية، حيث يوجد بالوكالة **24** موظف وموظفة تختلف مهام كل واحد منهما إلى الآخر.

تتمثل نشاطات الوكالة في نوعين أساسيين وهما:

نشاطات التمويل وتتمثل في:

-تمويل النشاط الفلاحي.

-تمويل المستفيدين الخواص ومختلف المساهمات الفلاحية والصناعية.

-تمويل تعاونية الخدمات وتقديم المساعدة لكل النشاطات والمؤسسات التي تساهم في التنمية الريفية.

النشاطات الاقتصادية وتتمثل في:

-تحديد سير التخطيط المكلف من أجلها.

-بدل مجهودات جد هامة من أجل تطوير الاقتصاد الوطني.

-تطوير القدرات والكفاءات لتلبية رغبات الوطن، من جهة تقديم القروض وتمويل النشاطات الاقتصادية.

-ربط العلاقات مع الدول.

-القيام بمفاوضات واتفاقيات وكفاءات خاصة يقوم فيها بضبط الحسابات.

المطلب الثالث: مهام وأهداف وكالة الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية وهيكلها التنظيمي.

سوف نبز في هدا المطلب مهام وكالة الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية وهيكلها التنظيمي.

أولا: مهام الوكالة.

تتمثل مهامها في:

- فتح حسابات لدى شخص يقدم طلب لهدا الشأن.
- التعامل مع مؤسسات القرض العمومي الأخرى.
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، خاصة الاستيراد، ومحاولة تقديم تسهيلات للاستثمار الوطني.
- منح قروض قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
- المشاركة لترقية القطاع الفلاحي والصناعي والحرفي.
- تقوم بمراقبة تطابق التدفقات المالية للمؤسسات والمخططات والبرامج المتعلقة بها.

ثانيا: أهداف الوكالة

من بين الأهداف التي تقوم عليها الوكالة هي:

-الرفع من حجم الموارد والحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة واستثمارها في مجالات الائتمان المتنوعة والمربحة في إطار القوانين المعمول بها:

-التسيير الصارم لسيولة البنك بالعملة الوطنية والأجنبية.

-ضمان التطور المتجانس للبنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

-التوسيع من شبكة البنك وتطوير معاملاته النقدية.

-تحسين نوعية وجودة الخدمات وكدالك العلاقات مع العملاء.

- الحصول على أكبلا حصة من السوق.

-تبني نمط تسيير ديناميكي في مجال تحصيل القروض.

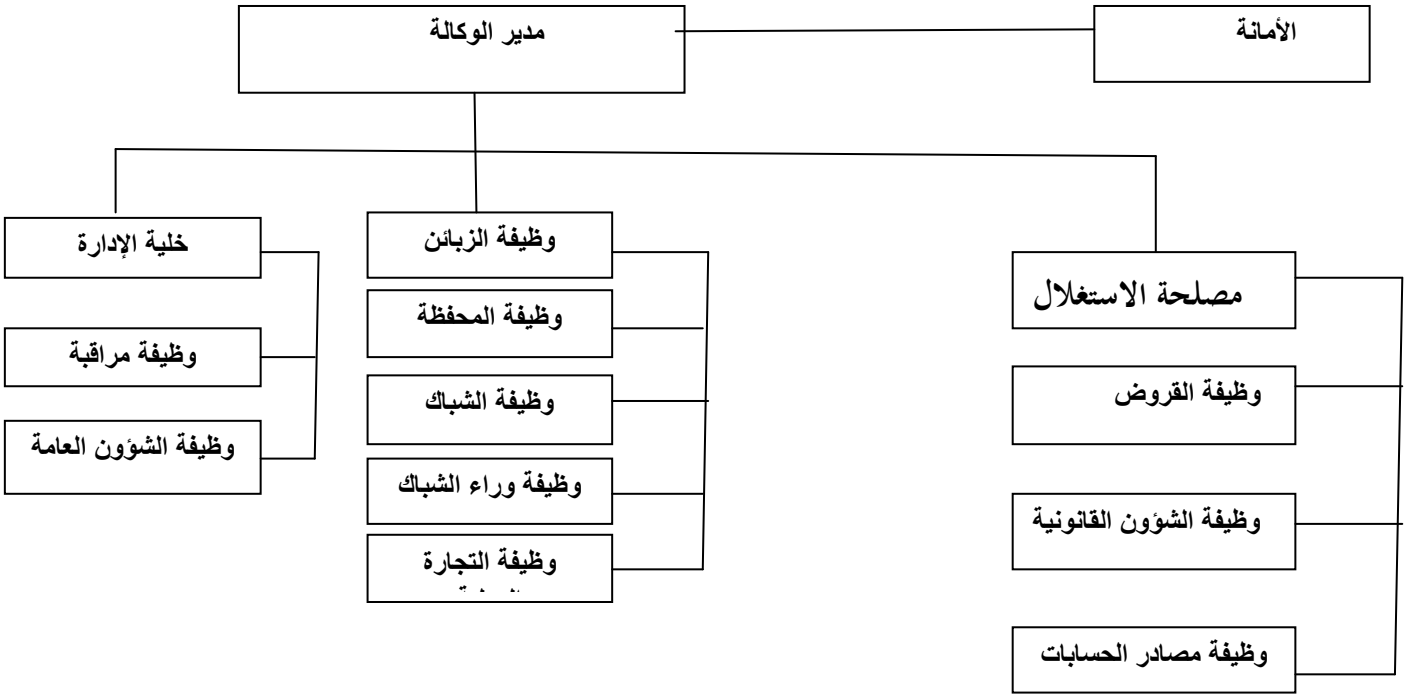
-تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية

ثالثا: هيكلها التنظيمي.

تمثل الوكالة البنكية القاعدة الأساسية التي من خلالها يقوم البنك بمختلف نشاطاته، وهي الواجهة التي يقدم من خلالها منتجاته ويتعامل مع عملائه ويخدم مصالحهم، وكونها هي واحدة من سبع وكالات تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية موزعة على تراب ولاية المدية.

وكالة المدية رمزها 864 في المنظومة البنكية الجزائرية، يأسها مدير وبها مصلحتين هما: مصلحة الاستغلال أو القروض ألى جانبيها الخلية الإدارية والأمانة.

الشكل رقم(05–03): الهيكل التنظيمي لوكالة المدية للاستغلال 846



المصدر: وثائق خاصة بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية– المدية–

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية.

يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي قمنا بتحضيرها مسبقا، تقدم إلى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة المدية، ودالك للإجابة على الأسئلة المتضمنة في هدا الاستبيان، ويعتبر الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات والبيانات.

المطلب الأول: مجمع وعينة الدراسة ومتغيراتها.

سنطرق في هدا المطلب إلى كل من مجمع وعينة الدراسة ومتغيراتها:

أولا: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجمع الدراسة في موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة المدية من مدير ورؤساء مصالح و نوابهم ....الخ.

ثانيا: عينة الدراسة

بلغ عدد مجتمع الدراسة 24 موظف، ،حيث تم التسليم المباشر لهم للاستمارات، وقمنا باسترجاع 19 استمارة وهي عدد الاستمارات الخاضعة للدراسة، مع العلم أنه تم توزيع 21 استمارة.

ثالثا: متغيرات الدراسة وأدواتها.

1/ متغيرات الدراسة:

تشمل دراستنا الميدانية على متغيرين اثنين هما:

المتغير التابع: جودة خدمات البنوك التجارية.

المتغير المستقل: حوكمة النظام المصرفي.

2/ أدوات الدراسة:

تتمثل أداة التي تساعدنا في الحصول على نتائج موضوعية تمكننا من اسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية هي الاستبيان، ويساعدنا أيضا على ثبات أو خطأ الفرضيات.

2-1 إعداد الاستبيان:

هيكل الاستبيان:

تضمنت الاستبيانة **28** عبارة وقسمت إلى:

القسم الأول: ويتضمن 5 أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

القسم الثاني: قسم إلى محورين:

المحور الأول: تضمن 13 عبارة تتمحور حول مدى توافر مبادئ الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة –المدية–

المحور الثاني: ويتضمن 15 عبارة تتمحور حول مدى توافر أبعاد جودة خدمات البنوك التجارية في وكالة الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

تم إعداد عبارات الاستبيان على أساس مقياس لكارت الخماسي إضافة إلى دالك تحديد أراء أفراد العينة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان ودالك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (01–03): مقياس لكارت الخماسي.

المتوسط الحساب	**من 1 إلى 1,8**	**من 1,8إلى 2,6**	**من 2,6إلى 3,4**	**من 3,4إلى4,2**	**من 4,2 إلى5**
المستوى	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد(متوسط)**	**موافق**	**موافق بشدة**

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

أولا:اختبار ثبات الاستبيان.

الغرض من حساب معامل الثبات هو معرفة مدى تشابه إجابات أفراد العينة، فكلما كانت الإجابات متشابهة دل دالك على ثبات الاستبيان، وهدا من خلال حساب معامل ألفا كروم باخ، حيث أن معامل ألفا كروم باخ يتراوح بين الصفر والواحد(1)، إدا كان معامل ألفا كروم باخ يساوي الصفر فليس هناك ثبات، وعلى العكس إدا كان قريب من الواحد فان هناك ثبات.

جدول رقم (02–03) توزيع معامل ألفا كروم باخ.

الأبعاد	**عدد الأسئلة**	**معامل كروم باخ**
العبارات الخاصة بحفظ حقوق المساهمين	03	0,927
العبارات الخاصة بدور أصحاب المصلحة	03	0,930
العبارات الخاصة بالإفصاح والشفافية	03	0,898
العبارات الخاصة بمسؤولية مجلس الإدارة	04	0,928
العبارات الخاصة بالتجسيد	03	0,899

العبارات الخاصة بالاعتمادية	03	0,859
العبارات الخاصة بالتعاطف	03	0,791
العبارات الخاصة بالاستجابة	03	0,928
العبارات الخاصة بالأمان	03	0,920

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

البعد الأول: ظهر معامل ثباته بـ 0,927 أي بنسبة 92,7 % وهو أكبر من 50 % وعليه فإن البعد الأول ثابت، هدا يدل على أن إجابات الأفراد العينة متشابهة وعدد الأسئلة كافي في هدا البعد.

البعد الثاني: ظهر معامل ثباته بـ 0,930 أي بنسبة 93 % وهو أكبر من 50 % وعليه فإن البعد الثاني ثابت أيضا.

البعد الثالث: ظهر معامل ثباته بـ 0,898 أي بنسبة 89,8 % وهو أكبر من 50 % وعليه فإن البعد الثالث ثابت.

البعد الرابع: ظهر معامل ثباته بـ 0,928 أي بنسبة 92,8 % وهو أكبر من 50 % وعليه فإن البعد الرابع ثابت.

البعد الخامس: ظهر معامل ثباته بـ 0,899 أي بنسبة 89,9 % وهو أكبر من 50 % وعليه فإن البعد الخامس ثابت

البعد السادس: ظهر معامل ثباته بـ 0,859 أي بنسبة 85,9% وهو أكبر من 50% وعليه فإن البعد السادس ثابت

البعد السابع: ظهر معامل ثباته بـ 0,791 أي بنسبة 79,1 % وهو أكبر من 50 % وعليه فإن البعد السابع ثابت

البعد الثامن: ظهر معامل ثباته 0,928 أي بنسبة 92,8 % وهو أكبر من 50 % وعليه فإن البعد الثامن ثابت

البعد التاسع: ظهر معامل ثباته 0,920 أي بنسبة 92% وهو أكبر من 50 % وعليه فإن البعد التاسع ثابت

ثانيا: اختيار صدق الاستبيان.

الصدق الظاهري: من خلال بغية التأكد من تكوين العبارات ومدى مناسبتها للموضوع، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة .

الاتساق الداخلي: من أجل حساب الاتساق الداخلي لأجزاء الاستبيان، تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي ينتمي إليه، وقد تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم(03–03) معاملات الارتباط بين درجات عبارات حفظ حقوق المساهمين وجودة خدمات البنوك التجارية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	هناك رقابة على الأهداف الإستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخدا بعين الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين.	0,811	0,000
02	يقوم البنك بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين سواء كانوا أصحاب الأقلية أو الأكثرية	0,975	0,000
03	للمساهم الحق في المشاركة في أرباح البنك والقرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية للبنك وإبلاغهم بشكل كافي عنها.	0,981	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS

ظهرت العبارة الأولى بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,811 وهو ارتباط قوي من البعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الأولى وبعد حفظ حقوق المساهمين.

ظهرت العبارة الثانية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,975 وهو ارتباط قوي من البعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثانية وبعد حفظ حقوق المساهمين.

ظهرت العبارة الثالثة بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,981 وهو ارتباط قوي من البعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثالثة وبعد حفظ حقوق المساهمين.

جدول رقم (04–03) معاملات الارتباط بين درجات عبارات دور أصحاب المصلحة و جودة خدمات البنوك التجارية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	في ظل سعي البنك لتحقيق الربحية يراعي حقوق المودعين والمقرضين	0,917	0,000
02	البنك يقوم بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	0,917	0,000
03	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخد رأي الموظفين في طرق تنفيد العمل	0,909	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.

ظهرت العبارة الأولى بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,917 هدا يدل على أن هناك ارتباط قوي بين العبارة الأولى وبعد دور أصحاب المصلحة، و بمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الأول وبعد دور أصحاب المصلحة.

ظهرت العبارة الثانية بمعامل ارتباط يقدر أيضا بـ 0,917 هدا ما يدل كدالك على أن هناك ارتباط قوي بين العبارة الثانية وبعد دور أصحاب المصلحة، وبمستوى دلالة أيضا أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثانية وبعد دور أصحاب المصلحة.

ظهرت العبارة الثالثة بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,909 هدا يدل على أن هناك ارتباط قوي بين العبارة الثالثة وبعد دور أصحاب المصلحة، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثالثة وبعد دوور أصحاب المصلحة.

جدول رقم(05–03) معاملات الارتباط بين درجات عبارات الإفصاح والشفافية على جودة خدمات البنوك التجارية.

رقم العبارة	العبارة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
01	توجد هناك شفافية في المعلومات التي يقدمها البنك	0,858	0,000
02	يفصح البنك عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة به	0,976	0,000
03	المدققين الداخليين يفصحوا عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم للجنة التدقيق	0,806	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.

ظهرت العبارة الأولى بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,858 وهدا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارة الأول وبعد الإفصاح والشفافية، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الأول والبعد

ظهرت العبارة الثانية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,976 وهدا يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارة الثانية والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثانية والبعد.

ظهرت العبارة الثالثة بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,806 وهدا يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارة الثالثة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثالثة والبعد.

جدول رقم (06–03) معاملات الارتباط بين درجات عبارات مسؤوليات مجلس الإدارة على جودة خدمات البنوك التجارية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك	0,888	0,000
02	يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية وغير دالك من المخاطر	0,995	0,000
03	يقوم مجلس الإدارة بتحقيق نسبة الملاءة المحددة في بازل 02	0,839	0,000
04	تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية	0,882	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.

ظهرت العبارة الأولى بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,888 وهدا يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارة الأولى والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الأولى والبعد.

ظهرت العبارة الثانية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,995 وهدا دال على أن هناك ارتباط قوي بين العبارة الثانية والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثانية والبعد.

ظهرت العبارة الثالثة بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,839 وهدا يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثالثة والبعد.

ظهرت العبارة الرابعة بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,882 وهدا يدل على أن هناك ارتباط بين العبارة الرابعة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الرابعة والبعد.

جدول رقم (07–03) معاملات الارتباط بين درجات عبارات التجسيد وجودة خدمات البنوك التجارية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يستخدم البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات	0,885	0,000
02	تستخدم إدارة البنك أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية	0,772	0,000
03	المظهر العام للبنك ملائم مع طبيعة الخدمات المقدمة	0,933	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.

ظهرت العبارة الأولى بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,885 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة الأولى والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الأولى والبعد.

ظهرت العبارة الثانية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,772 وهدا يدل على أن هناك ارتباط بين العبارة الثانية والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثانية والبعد.

ظهرت العبارة الثالثة بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,933 وهدا يدل على أن هناك ارتباط بين العبارة الثالثة البعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثالثة والبعد.

جدول رقم (08–03) معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاعتمادية وجودة خدمات البنوك التجارية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يعتمد البنك على مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير الخدمة وهيكل الخدمات المقدمة	0,690	0,000
02	يقدم البنك خدمات دقيقة وخالية من الأخطاء تقريبا	0,922	0,001
03	عندما تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في الوقت المحدد	0,891	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.

ظهرت العبارة الأولى بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,690 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة الأولى والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الأولى والبعد.

ظهرت العبارة الثانية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,922 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة الثانية والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثانية والبعد.

ظهرت العبارة الثالثة بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,891 وهدا يدل على وجود ارتباط لبن العبارة الثانية والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة الثالثة والبعد.

جدول رقم (09–03) معاملات الارتباط بين درجات عبارات التعاطف وجودة خدمات البنوك التجارية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	حسن المعاملة مع الزبائن واحترامهم وتقدير ظروفهم	0,770	0,000
02	يتم تقديم العناية الشخصية لكل عميل بغض النظر عن العلاقات الشخصية	0,770	0,000
03	يعتبر موظفوا البنك أن خدمة العملاء من أولوياتهم	0,858	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.

ظهرت العبارة الأول بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,770 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة والبعد.

ظهرت العبارة الثانية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,770 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة والبعد.

ظهرت العبارة الثالثة بمعامل ارتباط يقدر كدالك بـ 0,770 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة والبعد.

جدول رقم (10–03) معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستجابة وجودة خدمات البنوك التجارية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	سرعة الرد على شكاوي العملاء	0,945	0,000
02	تغطي خدمات الصراف الآلي أماكن واسعة من البنك لتلبية حاجات العملاء	0,969	0,000

03	فترة الانتظار قصيرة لتقديم الخدمات للعملاء	0,908	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.

ظهرت العبارة الأولى بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,945 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة والبعد.

ظهرت العبارة الثانية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,969 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة والبعد.

ظهرت العبارة الثالثة بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,908 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق بين العبارة والبعد.

جدول رقم (11–03) معاملات الارتباط بين درجات عبارات الأمان وجودة خدمات البنوك التجارية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	شعور العملاء لدى البنك أجهزة وإجراءات أمنية لحماية مدخرات العملاء	0,957	0,000
02	يتوفر لدى البنك أجهزة وإجراءات أمنية لحماية مدخرات العملاء	0,879	0,000
03	يوفر البنك برنامج لحماية التعاملات الالكترونية	0,952	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.

ظهرت العبارة الأول بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,957 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق العبارة مع البعد.

ظهرت العبارة الثانية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,879 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق العبارة مع البعد.

ظهرت العبارة الثالثة بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,952 وهدا يدل على وجود ارتباط بين العبارة والبعد، وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وعليه فإن هناك اتساق العبارة مع البعد.

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان.

بهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول حوكمة النظام المصرفي في تحسين جودة خدمات البنوك التجارية، قمنا بتوزيع الاستبيان العمل على ضبط جداول إحصائية لتحليها وتفسيرها ومنه توصلنا إل نتائج تطبيقية سوف نوجزها في هدا المبحث.

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (12–03) النتائج المتحصل عليها من خلال البيانات الشخصية لعينة الدراسة

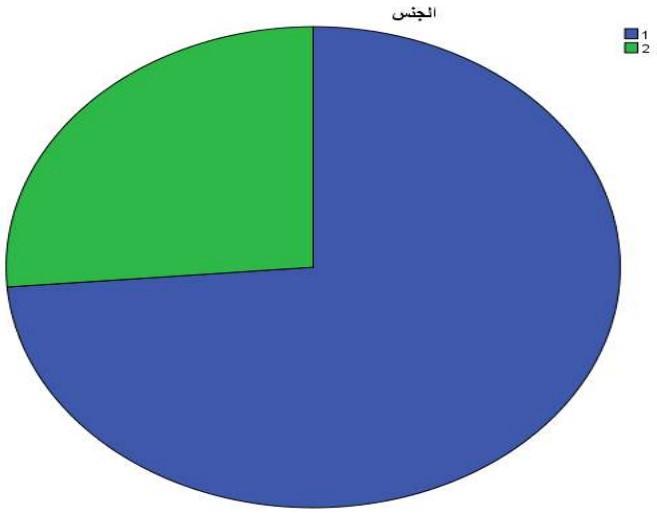
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	14	%73,7
	أنثى	05	%26,3
المستوى التعليمي	ثانوي	01	%5,3
	جامعي	14	%73,7
	دراسات عليا	03	%15,8
	شهادات أخرى	01	%5,3
السن	من 20 إلى 35 سنة	03	%15,8
	من 36 إلى 50سنة	16	%84,2
	50 فما فوق	00	00
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	01	%5,3
	من 5 إلى 10 سنوات	11	%57,9
	أكثر من 11سنة	07	%36,8
المنصب الوظيفي	مدير	00	00
	رئيس مصلحة	05	%26,3
	موظف	13	%68,4
	منصب آخر	01	%5,3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SpSS

وفيما يلي توضيح للمعطيات الواردة في الجدول أعلاه:

۞ **بالنسبة للجنس:** نلاحظ من الجدول أن أغلب العينة الدين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 19 فرد هم ذكور أي بنسبة 73,7% في حين أن 05 منهم إناث ما يمثل 26,3% من إجمالي مفردات عينة الدراسة, والشكل التالي يوضح دالك:

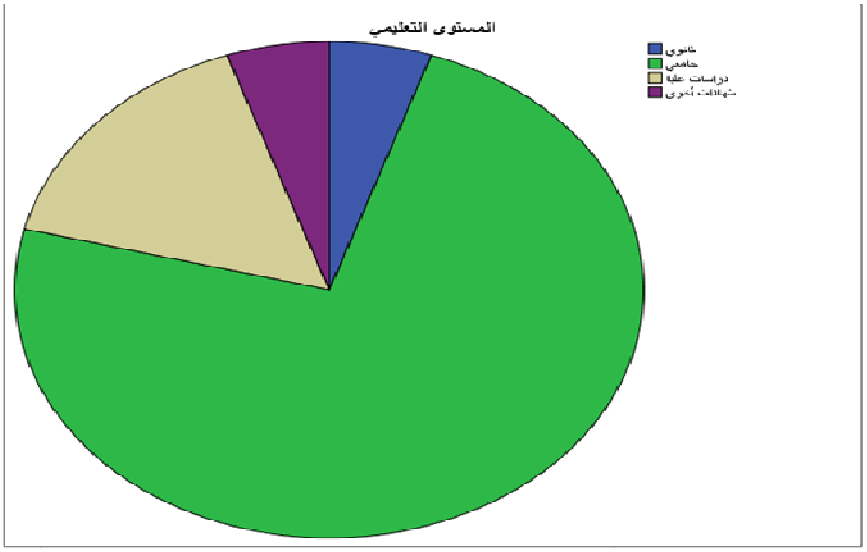
الشكل رقم: (06–03): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

۞ **بالنسبة للمستوى التعليمي:** نلاحظ من الجدول أن 5,3% من مجمع الدراسة درجتهم العلمية ثانوي أي ما يقابل شخص واحد، و73,7% من مجمع الدراسة درجتهم العلمية جامعي ما يقابل 14 شخص، أما فيما يخص الدرجة العلمية لدراسات العليا يمثل 15,8% من مجمع الدراسة ما يقابل 03 أشخاص، و5,3% من مجمع الدراسة ذات شهادات أخرى ما يقابل شخص واحد.

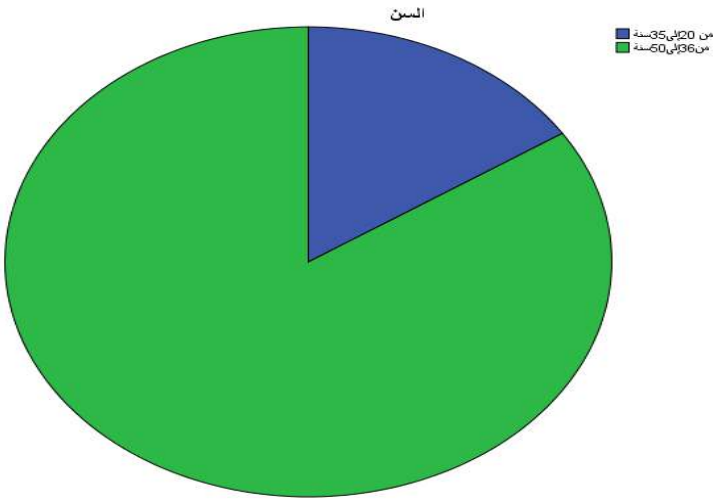
الشكل رقم (07-03): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بالنسبة للسن: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية (36-50سنة) في حين بلغت نسبتهم 84,2% ما يقابل 16 شخص،وكانت ثاني فئة هي الفئة (20-35) بنسبة 15,8% ما يقابل 03 أشخاص ، أما الفئة الثالثة (أكبر من 50 سنة) كانت 00 أي لا يوجد أحد أكبر من 50 سنة, والشكل الموالي يوضح دالك:

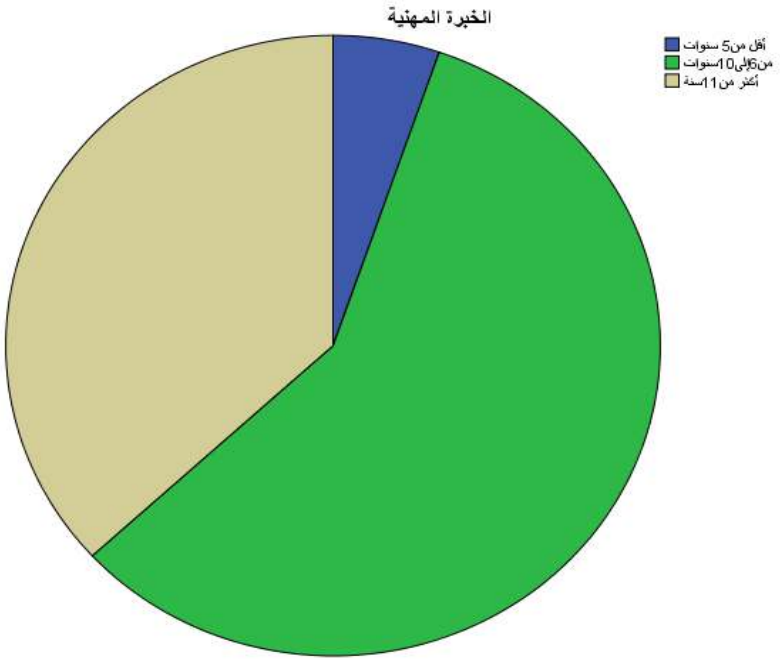
الشكل رقم (08-03): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SpSS

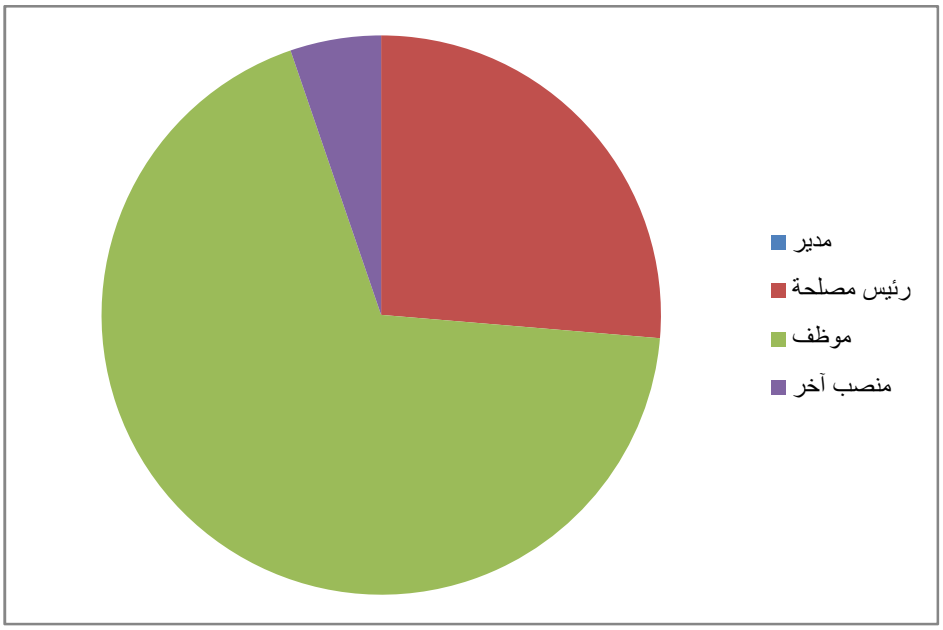
بالنسبة للخبرة المهنية: نلاحظ من الجدول أن 5,3% من مجمع الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة المهنية في البنك محل الدراسة أقل من 5 سنوات، و57,9 % من مجمع الدراسة تتراوح عدد سنوات الخبرة المهنية بين 6إلى 10 سنوات، و36,8% من مجمع الدراسة تتراوح عدد سنوات الخبرة المهنية أكثر من 11 سنة،

الشكل رقم (08–03): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SpSS

بالنسبة للمنصب الوظيفي: نلاحظ من الجدول أن 68,4% من مجمع الدراسة هم موظفين، و26,3% من مجمع الدراسة رؤساء مصلحة، و5,3% من مجمع الدراسة ذات منصب آخر في البنك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SpSS

المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستبيان.

جدول رقم: (13-03) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية بالنسبة لكل عبارة من عبارات حوكمة النظام المصرفي,

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	هناك رقابة على الأهداف الاستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخذا بعين الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين	4,05	0,52
02	يقوم البنك بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين سواء كانوا أصحاب الأقلية أو الأكثرية	3,58	0,838
03	للمساهم الحق في المشاركة في أرباح البنك والقرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية للبنك وإبلاغهم بشكل كافي عنها	3,53	0,905
الدرجة الكلية	**البعد ككل**	**3,71**	**0,72233**
04	في ظل سعي البنك لتحقيق الربحية يراعي حقوق المودعين والمقرضين	4,00	0,577

05	البنك يقوم بتلبية بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	4,00	0,577
06	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخد رأي الموظفين في طرق تنفيد العمل	3,79	0,535
الدرجة الكلية	**البعد ككل**	**3,92**	**0,52797**
07	توجد هناك شفافية في المعلومات التي يقدمها البنك	3,89	0,875
08	يفصح البنك عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة به	3,53	0,841
09	المدققين الداخليين يفصحوا عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم للجنة التدقيق	3,95	0,524
الدرجةالكلية	**البعد ككل**	**3,78985**	**0,69576**
10	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل	3,68	0,820
11	يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية وغير دالك من المخاطر	3,68	1,003
12	يقوم مجلس الإدارة بتحقيق نسبة الملاءة المحددة في بازل 02	3,11	0,875
13	تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.	3,79	0,535
الدرجة الكلية	**البعد ككل**	**3,5658**	**0,74927**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه بالنسبة لكل المبادئ المتعلقة بالحوكمة قيم المتوسط الحسابي لإجابات العينة كانت جميعها ضمن الفئة(3,11و4,5) وهده القيم مقابلة للموافق وفق سلم لكارت الخماسي المتبع في هده الدراسة، بينما الانحراف المعياري المرافق لجل إجابات العينة المدروسة أقل من الواحد (01).

جدول رقم(14–03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لكل عبارة من عبارات جودة خدمات البنوك التجارية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	يستخدم البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات	4,21	0,535
15	تستخدم إدارة البنك أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية	4,11	0,459
16	المظهر العام للبنك ملائم مع طبيعة الخدمات المقدمة	3,95	0,621
الدرجة الكلية	**البعد ككل**	**4,0877**	**0,49494**
17	يعتمد البنك على مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير الخدمة وهيكل الخدمات المقدمة	4,05	0,405
18	يقدم البنك خدمات دقيقة وخالية من الأخطاء تقريبا	3,58	0,607
19	عندما تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في الوقت المحدد فإنها تفي بدالك	3,74	0,653
الدرجة الكلية	**البعد ككل**	**3,7895**	**0,49951**
20	حسن المعاملة مع الزبائن واحترامهم وتقدير لظروفهم	4,05	0,405
21	يتم تقديم العناية الشخصية لكل عميل بغض النظر عن العلاقات الشخصية	3,95	0,405
22	يعتبر موظفوا البنك خدمة العملاء من أولوياتهم	4,21	0,419
الدرجة الكلية	**البعد ككل**	**4,0702**	**0,34389**
23	سرعة الرد على شكاوي العملاء	3,63	0,955
24	تغطي خدمات الصراف الآلي أماكن واسعة من البنك لتلبية حاجيات العملاء	3,84	0,958
25	فترة الانتظار قصيرة لتقديم الخدمات للعملاء	3,95	0,621

الدرجة الكلية	**البعد ككل**	**3,8070**	**0,80366**
26	شعور العملاء بالأمان للتعامل مع البنك	4,05	0,688
27	يتوفر لدى البنك أجهزة وإجراءات أمنية لحماية مدخرات العملاء	4,37	0,496
28	يوفر البنك برنامج لحماية التعاملات االكترونية	4.16	0,9688
الدرجة الكلية	**البعد ككل**	**4,1930**	**0,59125**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط إجابات العينة كانت ضمن الفئة(3,63و4,3)، والتي تقع حسب مقياس سلم لكارت ضمن فئة موافق. بينما الانحراف المعياري المرافق لكل إجابات العينة المدروسة أقل من (1).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات نقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الاستبيان.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

بما أن اختبار العلمية يشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات مثل ما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (15-03): اختبار التوزيع الطبيعي

	محور مبادئ الحوكمة	**محور أبعاد لجودة**
حجم العينة	**19**	**19**
المتوسط الحسابي	**3,7511**	**3,9895**
الانحراف المعياري	**0,657**	**0,51461**
اختبار	**1,004**	**0,621**
مستوى الدلالة	**0,265**	**0,835**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SpSS.

الجدول المرفق يختبر الفرضيتين التاليتين:

H_0: تقبل فرضية العدم في حالة أن مستوى المعنوية الإحصائية أكبر من 0,05 أي 5% ، ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة في حالة أن مستوى المعنوية الإحصائية أقل من 0,05 أي 5% ومنه البيانات لتتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل من المحورين الأول والثاني(1,004و0,621) أكبر من 0,05، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1، وبالتالي فإن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

من أجل معرفة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية أو لا، نقوم أولا باختبار الفرضيتين الفرعيتين.

الفرضية الأولى:

H_0: لا يوجد تطبيق لمبادئ حوكمة النظام المصرفي من قبل البنك محل الدراسة.

H_1: يوجد تطبيق لمبادئ حوكمة النظام المصرفي من قبل البنك محل الدراسة.

الفرضية الثانية:

H_0: لا تتوفر لأبعاد جودة الخدمات المصرفي في البنك محل الدراسة.

H_1: تتوفر لأبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنك محل الدراسة.

جدول رقم (16–03): اختبار فرضيات محاور الاستبيان T–Test

المحاور	tقيمة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	القبول أو الرفض
الحوكمة	4,982	0,000	18	مقبول
الجودة	8,381	0,000	18	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SpSS.

من خلال نتائج الجدول رقم الجدول(16-03) نلاحظ ما يلي:

مستوى دلالة الفرضية الأول 0,000 وهو أقل من 0,05 ومن جهة أخرى Tالمحسوبة أكبر من t الجدولية، وعليه نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 وعليه يمكن القول أن هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة من قبل البنك محل الدراسة.

ومستوى دلالة الفرضية الثانية 0,000 وهو أقل من 0,05 من جهة ومن جهة أخرى T المحسوبة أكبر من t الجدولية، وعليه نقل الفرضية البديلة H_1، ونرفض الفرضية الصفرية H_0 وعليه يمكن القول أن تتوفر أبعاد جودة الخدمات بالبنك محل الدراسة.

ثالثا: العلاقة بين الحوكمة والجودة.

H_0: لا توجد فورقات ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والجودة في البنك محل الدراسة بمستوى دلالة 0,05 أي 5%.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والجودة في البنك محل الدراسة بمستوى دلالة إحصائية 0,05 أي 5%.

الجدول رقم(17-03): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	B	مستوى الدلالة SIG
الجودة والحوكمة	0,97	0,94	294,481	1,13	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SpSS.

من خلال الجدول أعلاه هناك ارتباط قوي بين مبادئ الحوكمة وأبعاد جودة الخدمة في البنك محل الدراسة، هدا ما يفسره معامل الارتباط الذي بلغ97% عند مستوى معنوية 0,05 في حين بلغ معامل التحديد 0,94أي

94% من المتغير المستقل تقليل المخاطر البنكية ناتجة عن التغير في المتغير التابع و6% ناتج عن تقليل من متغيرات أخرى، هدا من جهة ومن جهة أخرى فقد بلغت (294,481) F، وهي دالة إحصائية لأن مستوى معنوية 0,000أقل من 0,05.

خلاصة

من خلال هدا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية، والمتمثلة في إجراء استبيانه في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، ودالك من أجل دراسة العلاقة بين حوكمة النظام المصرفي وجودة خدمات البنوك التي يقدمها البنك محل الدراسة، حيث قمنا بخطرات متتالية والمتمثلة في القيام باختبار صدق وثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كروم باخ، والتي كان ثبات جميع العبارات تتراوح ما بين 0،791و0،930 أي بتقدير جيد.

أما فيما يخص النتائج المتحصل عليها بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن البنك يقوم بتطبيق حوكمة النظام المصرفي، و هناك أيضا خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع متطلبات العملاء.

ومن خلال الدراسة تبين أن الحوكمة تؤثر على جودة خدمات البنوك التجارية ودالك بمقدار 0،94 أي 94%، و0،06 تتمثل في عوامل أخرى غير حوكمة النظام المصرفي.

خـــاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع" دور حوكمة النظام المصرفي في تحسين جودة خدمات البنوك التجارية" ودالك ضمن فصوله الثلاثة، حاولنا إبراز أهمية الحوكمة في النظام المصرفي والدور الذي تلعبه في تحسين جودة خدمات البنوك التجارية، حيث أن غياب الحوكمة وتنوع الخدمات في البنوك يؤدي إلى نقص الشفافية مما يؤدي دالك إلى انتشار المخاطر المصرفية بالبنك، وهدا يعود بتأثيرات السلبية للبنك، وتهديدا لسلامة النظام المصرفي.

للحوكمة أهمية كبيرة جعلت العديد من الدول تبنيها من أجل توفير إطار فعال وأسلوب إدارة رشيد من شأنها مساعدة البنوك على توفير معلومات صحيحة ودقيقة على المصرف، والدي يعبر بمثابة الركيزة الأساسية لسلامة النظام ككل والقطاع الاقتصادي بصفة عامة.

ولقد تم ضبط المبادئ التي نصت عليها لجنة بازل الحوكمة في النظام المصرفي، وعل البنك المركزي العمل على تعزيز الممارسات السليمة للحوكمة في الجهاز المصرفي كونه سلطة رقابية على البنوك.

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص النتائج التالية:

اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار الفرضيات التي تم وضعها كما يلي:

– تعمل الحوكمة على ضمان الاستقرار للنظام المصرفي ومن خلال الجانب النظري للدراسة ودالك كون أن الحوكمة تقوم بتوجيه ورقابة العمليات للبنوك، وتحسين الكفاءة الاقتصادية لها، مما يؤدي إلى استقرار النظام المصرفي، (تم ثبات صحة الفرضية).

– هناك نموذجين لقياس جودة خدمات البنوك التجارية، من خلال الجانب النظري للدراسة، ودالك بأن هناك نموذجين هما: نموذج الفجوة الذي يعتمد على أساس الفرق بين الجودة المتوقعة والمدركة(الإدراكات–التوقعات)، ونموذج الاتجاه الذي يعتمد على أساس تقديم العملاء للأداء الفعلي للخدمة. (إثبات صحة الفرضية).

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة النظام المصرفي وجودة الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة المدية، ودالك من خلال الجانب التطبيقي للدراسة ، بوجود معامل ارتباط قوي (0,972)أي 97,2% بين مبادئ الحوكمة وجودة خدمات البنك محل الدراسة . (ثبات صحة الفرضية).

نتائج الدراسة:

– عدم تميز موظفي البنك بثقافة الحوكمة.

- تطبيق الحوكمة في المؤسسات لا يختلف عن تطبيقها في البنوك.

- الحوكمة وسيلة من وسائل محاربة الفساد الإداري.

-نجاح الحوكمة في البنوك يتوقف عند دور الفاعليين الأساسيين وإطار التنظيم الفعال لها.

-تهدف الحوكمة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمسؤولية والمساءلة.

-تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورية حتمية تمكن البنوك من منافسة بنوك أخرى.

-الجودة لا تعني التنوع في الخدمات بل تقديم خدمات تتماشى مع متطلبات العملاء بأقل نسبة ممكنة من العيوب والأخطاء ترضي العميل.

- البنك يقدم خدمات ذات جودة على العموم.

-من بين أهداف الجودة جدب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين.

التوصيات:

-توعية موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة المدية بمفهوم الحوكمة .

-تعزيز الرقابة من قبل البنك المركزي على البنوك.

-العمل على خلق لجان للحوكمة على كل مستوى البنوك.

-الإسراع في تطبيق مبادئ الحوكمة.

آفاق الدراسة:

لقد تطرقنا إل موضوع دور حوكمة النظام المصرفي في تحسين جودة خدمات البنوك التجارية، مع محاولة معالجة الموضوع وفقا للإشكالية المطروحة، أي لا يمكن اعتبار دراستنا قد أحاطت بكل جوانب الموضوع، وبهدا نقترح بعض المواضيع التالية:

-دور حوكمة النظام المصرفي في تحقيق التنمية الاقتصادية.

-واقع الحوكمة في الشركات العائلية.

-دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الفساد المالي.

-دور حوكمة الشركات في تحسين جودة خدمات المراجعة الداخلية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: بالغة العربية.

1-الكتب.

1-أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية)**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

2-خبابة عبد الله، **الاقتصاد المصرفي**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.

3- شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

4-عبد الله نعمة جعفر، **محاسبة المنشآت المالية**، دار حسين للنشر والتوزيع، الأردن، بدون ذكر سنة النشر.

5- سوزي عدلي ناشر، **مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي**، منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.

6- إسماعيل محمد هاشم، **مبادئ الاقتصاد التحليلي**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بدون ذكر السنة.

7- عاطف جابر طه، **تنظيم إدارة البنوك**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

8- أسامة محمد الفولي، **مبادئ النقود والبنوك**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997.

9-إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، دار علاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.

10- الطاهر لطرش، **الاقتصاد النقدي والبنكي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2015.

11-يوسف حسن يوسف، **الأوراق المالية وسوق المال العالمي**، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2017.

12- محمد حلمي الجيلالي، **الحوكمة في الشركات**، دار الأعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2015.

13- عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات والمؤسسات**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014.

14- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ والتجارب)**، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2015.

15- محمد حسين يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، مصر، 2007

16- محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010

17- زاهد محمد ديري، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017

18- سوسن شاكر مجيد /محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة(تطبيقات في الصناعة والتعليم)**، بدون ذكر سنة وبلد النشر.

19- رعد عبد الطائي، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأردن،2008.

20- قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.

21- حميدي زقاي/ وسيني محمد، **سلوك المستهلك المصرفي**، دار زهران للنشر والتوزيع،

22- سهير إبراهيم الشوملي، **أساسيات التسويق المصرفي**، دار الأعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

23- وسيم عواد الحداد والآخرون، **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

24- عبد المطلب عبد الحميد، **التسويق المصرفي مدخل اقتصادي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.

25-ربى محمد تيسير السقال، **قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

2-الأطروحات والمذكرات:

2-1: أطروحات دكتوراه

26- أمينة فراوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحسبة الإبداعية**،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية المحاسبة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014.

27-أمينة فراوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية محاسبة والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014.

28-أوصغيرة الويزة، **دراسة اتجاهات البنك المركزي في تطبيق مقررات لجنة بازل وآثارها على البنوك التجارية، دراسة حالة مقارنة بين الجزائري وتونس ومصر**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2018.

29-عبد الرزاق سلام، **القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة، تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص النقود المالية، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2012.

2-2: مذكرات ماجستير.

30-تهامي محمود/محمود الزعابي، **تطوير نموذج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل**، دراسة حالة تطبيقية على البنك الإسلامي العربي والبنك الإسلامي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة، 2008.

31-أوغديني هدى، **اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم الاجتماع، سكيكدة، 2009.

32- جبلي هدى، **قياس جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك البركة الجزائري**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التسويق، جامعة قسنطينة، 2010.

33- العابد هواري، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة بولاية أدرار**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم السياسة، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014.

34- شيروف فضيلة، **أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية(دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر)**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص التسويق، قسنطينة، 2010.

35-عماد الدين أحمد السندي أحمد، **أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم المصرفية والمالية، تخصص المحاسبة والتمويل، السودان، 2005.

36- نادية عبد الرحيم، **تطور الخدمة المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي دراسة حالة الجزائر**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر 3، 2010.

37- ساطع سعدي شملخ، **العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف التجارية العالمية في قطاع غزة(دراسة ميدانية)**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية،خصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

2-3: مذكرات ماستر

38-معمري سارة، **أثر التزام بمتطلبات لجنة بازل لإرساء الحوكمة بالبنوك**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص مالية، جامعة الجزائر، 2012.

39- راضة بولدم، أثر تطبيق حوكمة البنوك على أدائها، مدكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص علوم مالية، جامعة المدية، 2014

3- المجلات

39-سمير أحمد أبو زيد/شادي ربحي، **جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد(05)

40-سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد(06)، 2006.

41- حوحو فطوم/ مرغاد لخضر، **دور حوكمة المؤسسة المصرفية في استقرار الأسولق المالية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد(16)، جامعة الجزائر، 2014.

42-خليل عبد القادر/ يحياوي فاطمة الزهراء، **جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على رضا الزبون**،مجلة الاقتصاديو والتنمية، العدد(03)، جامعة المدية، 2015.

43-إلهام نايلي، **جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا الزبون**، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد(08)،جامعة العربي بالمهيدي، الجزائر، جوان 2015.

44- محدي محمد سامي، **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد (02)، جامعة الإسكندرية، 2009.

4- الملتقيات

45-شريقي عمر، **الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية**، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، جامعة سطيف، الملتقى الدولي المنعقد خلال يومي 20-21 أكتوبر 2009

46- محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة بطرابلس، يومي 15-17 ديسمبر 2012.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

1-الكتب:

47 -Parasuramn ,zentihal berry, Aconceptnal model of service qauality its implications for future research op.cit pour ,1985.

2- المواقع الالكترونية.

48 -com /post/86167 .3abbar.Business

49 -http.//mentouri.ibda3.irg

50-http :accdicustion.com/acc 7013

51-http://www.business.com/2018.

الملاحق

الملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص مالية وبنوك

الموضوع : استبيان

سيدي الفاضل ، سيدتي الفاضلة .....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

نضع بين أيديكم هدا الاستبيان التي يحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة لكم التي تدخل ضمن مدكرة نيل شهادة الماستر والتي الماسترتحمل عنوان دور حوكمة النظام المصرفي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في البنوك التجارية.

= حوكمة النظام المصرفي "وهي الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح "

= جودة الخدمات المصرفية "هي الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وادراكاتهم للأداء الفعلي لها "

= لجنة بازل "تعرف بأنها لجنة إستشارية أنشئت لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك وتنقسم إل بازل 1و 2 وبازل 3 "

ونعلم سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ، مع العلم أن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم .

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا على تعاونكم

القسم الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة ( ) في الخانة المناسبة

1/ الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2/ المستوى التعليمي

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

شهادات أخرى حددها .....

3/ السن

من 20 إلى 35 ☐ من 35 إلى 50 ☐ 50 فما فوق ☐

4/ الخبرة المهنية

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

5/ المنصب الوظيفي

مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐

منصب آخر حدده .....

القسم الثاني : ويتضمن محورين

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة .

المحور الأول: حوكمة النظام المصرفي في البنك .

المبدأ	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
حفظ حقوق المساهمين والمساواة بينهم	01	هناك رقابة على الأهداف الاستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخذا بعين الإعتبار مصالح المساهمين والمودعين					
	02	البنك ملزم بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين سواء كانوا أصحاب الأقلية أو الأكثرية					
دور أصحاب المصلحة	03	في حالة حماية حقوق المودعين والمقرضين يقوم البنك بإتخاد الإجراءات اللازمة والكافية لدالك					
	04	البنك ملزم بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه					
الإفصاح والشفافية	05	يفصح البنك عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة به					
	06	توجد هناك شفافية في المعلومات التي يقدمها البنك					
مسؤوليات مجلس الإدارة	07	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل					
	08	يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية					
	09	مجلس الإدارة ملزم بتحقيق نسبة الملاءة المحددة في في بازل 2					
	10	تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخية					

المحور الثاني : جودة الخدمات المصرفية

الأبعاد	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التجسيد	01	يستخدم البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية					
	02	تستخدم إدارة البنك أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية					
الاعتمادية	03	يعتمد البنك على مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة					
	04	يقدم البنك خدمات دقيقة وخالية من الأخطاء تقريبا					
التعاطف	05	حسن المعاملة مع الزبائن واحترامهم وتقدير ظروفهم					
	06	يتم تقديم العناية الشخصية لكل عميل بغض النظر عن العلاقات الشخصية					
	07	يعتبر موظفو البنك أن خدمة العملاء من أولوياتهم					
الاستجابة	08	سرعة الرد على شكاوي العملاء					
	09	تغطي خدمات الصراف الآلي أماكن واسعة من البنك لتلبية حاجيات العملاء					
الأمان	10	شعور العملاء بالأمان للتعامل مع البنك					
	11	يتوفر لدى البنك أجهزة وإجراءات أمنية لحماية مدخرات العملاء					

الملحق رقم(02): معامل ألفا كرومباخ لكل بعد في محاور الاستبيانة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	19	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	19	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	3

.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	19	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

,898	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	19	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	19	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	19	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100,0

	Excluded[a]	0	,0
	Total	19	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	19	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	19	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	3

الملحق رقم(02): جداول تبين معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان

Correlations

Spearman's rho	هناك رقابة على الأهداف الاستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخذا بعين الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	يقوم البنك بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين سواء كانو أصحاب الأقلية أو الأقلية	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N

	للمساهم الحق في المشاركة في أرباح البنك والقرارت المتغلقة بالتغيرات الجوهرية للبنك وإبلاغهم بشكل كافي عنها	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	حقوق_المساهمين	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	

Correlations

			هناك رقابة على الأهداف الاستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخذا بعين الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين
Spearman's rho	هناك رقابة على الأهداف الاستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخذا بعين الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يقوم البنك بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين سواء كانو أصحاب الأقلية أو الأقلية	Correlation Coefficient	,749**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	للمساهم الحق في المشاركة في أرباح البنك والقرارت المتغلقة بالتغيرات الجوهرية للبنك وإبلاغهم بشكل كافي عنها	Correlation Coefficient	,725**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	حقوق_المساهمين	Correlation Coefficient	,811**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			يقوم البنك بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين سواء كانو أصحاب الأقلية أو الأقلية
Spearman's rho	هناك رقابة على الأهداف الاستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخذا بعين الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين	Correlation Coefficient	,749
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقوم البنك بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين سواء كانو أصحاب الأقلية أو الأقلية	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	للمساهم الحق في المشاركة في أرباح البنك والقرارت المتغلقة	Correlation Coefficient	,986**

	بالتغيرات الجوهرية للبنك وإبلاغهم بشكل كافي عنها	Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	حقوق_المساهمين	Correlation Coefficient	,975**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			للمساهم الحق في المشاركة في أرباح البنك والقرارت المتغلقة بالتغيرات الجوهرية للبنك وإبلاغهم بشكل كافي عنها
Spearman's rho	هناك رقابة على الأهداف الاستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخذا بعين الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين	Correlation Coefficient	,725
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقوم البنك بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين سواء كانو أصحاب الأقلية أو الأقلية	Correlation Coefficient	,986**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	للمساهم الحق في المشاركة في أرباح البنك والقرارت المتغلقة بالتغيرات الجوهرية للبنك وإبلاغهم بشكل كافي عنها	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	حقوق_المساهمين	Correlation Coefficient	,981**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			حقوق_المساهمين
Spearman's rho	هناك رقابة على الأهداف الاستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخذا بعين الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين	Correlation Coefficient	,811
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقوم البنك بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين سواء كانو أصحاب الأقلية أو الأقلية	Correlation Coefficient	,975**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	للمساهم الحق في المشاركة في أرباح البنك والقرارت المتغلقة بالتغيرات الجوهرية للبنك وإبلاغهم بشكل كافي عنها	Correlation Coefficient	,981**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	حقوق_المساهمين	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.

	N	19

a. Based on availability of workspace memory

Correlations

Spearman's rho	في ظل سعي البنك لتحقيق الربحية يراعي حقوق المودعين والمقرضين	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	يقوم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	يتم تنظيم إجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخذرأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	أصحاب_المصلحة	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N

Correlations

			في ظل سعي البنك لتحقيق الربحية يراعي حقوق المودعين والمقرضين
Spearman's rho	في ظل سعي البنك لتحقيق الربحية يراعي حقوق المودعين والمقرضين	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يقوم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يتم تنظيم إجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخذرأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل	Correlation Coefficient	,714**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	أصحاب_المصلحة	Correlation Coefficient	,917**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			يقوم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه
Spearman's rho	في ظل سعي البنك لتحقيق الربحية يراعي حقوق المودعين والمقرضين	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يقوم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يتم تنظيم إجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخذرأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل	Correlation Coefficient	,714**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	أصحاب_المصلحة	Correlation Coefficient	,917**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			يتم تنظيم إجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخذرأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل
Spearman's rho	في ظل سعي البنك لتحقيق الربحية يراعي حقوق المودعين والمقرضين	Correlation Coefficient	,714
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقوم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	Correlation Coefficient	,714**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يتم تنظيم إجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخذرأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	أصحاب_المصلحة	Correlation Coefficient	,909**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			أصحاب_المصلحة
Spearman's rho	في ظل سعي البنك لتحقيق الربحية يراعي حقوق المودعين والمقرضين	Correlation Coefficient	,917

		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقوم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	Correlation Coefficient	,917**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يتم تنظيم إجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخذرأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل	Correlation Coefficient	,909**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	أصحاب_المصلحة	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19

Correlations

Spearman's rho	توجد هناك شفافية في المعلومات التي يقدمها البنك	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	يفصح البنك عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة به	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	المدققين الداخليين يفصحون عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم للجنة التدقيق	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	الافصاح_الشفافية	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	

Correlations

			توجد هناك شفافية في المعلومات التي يقدمها البنك
Spearman's rho	توجد هناك شفافية في المعلومات التي يقدمها البنك	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يفصح البنك عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة به	Correlation Coefficient	,762**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	المدققين الداخليين يفصحون عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم للجنة التدقيق	Correlation Coefficient	,917**
		Sig. (1-tailed)	,000

		N	19
		Correlation Coefficient	,858**
	الافصاح_الشفافية	Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			يفصح البنك عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة به
Spearman's rho	توجد هناك شفافية في المعلومات التي يقدمها البنك	Correlation Coefficient	,762
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يفصح البنك عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة به	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	المدققين الداخليين يفصحون عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم للجنة التدقيق	Correlation Coefficient	,764**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	الافصاح_الشفافية	Correlation Coefficient	,976**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			المدققين الداخليين يفصحون عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم للجنة التدقيق
Spearman's rho	توجد هناك شفافية في المعلومات التي يقدمها البنك	Correlation Coefficient	,917
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يفصح البنك عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة به	Correlation Coefficient	,764**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	المدققين الداخليين يفصحون عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم للجنة التدقيق	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19

	الافصاح_الشفافية	Correlation Coefficient	,806**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			الافصاح_الشفافية
Spearman's rho	توجد هناك شفافية في المعلومات التي يقدمها البنك	Correlation Coefficient	,858
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يفصح البنك عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة به	Correlation Coefficient	,976**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	المدققين الداخليين يفصحون عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم للجنة التدقيق	Correlation Coefficient	,806**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	الافصاح_الشفافية	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19

Correlations

Spearman's rho	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمرتكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة والبقدرة على إدارة العمل بالبنك	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باغعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الإئتمانية والسوقية والتشغيلية وغير ذالك من المخاطر	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	يقوم مجلس الإدارة بتحقيق نسبة الملائة المحددة في بازل 2	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	مسؤوليات_مجلس_الإدارة	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	

Correlations

			أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمرتكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة والبقدرة على إدارة العمل بالبنك
Spearman's rho	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمرتكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة والبقدرة على إدارة العمل بالبنك	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باغعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الإئتمانية والسوقية والتشغيلية وغير ذالك من المخاطر	Correlation Coefficient	,847**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقوم مجلس الإدارة بتحقيق نسبة الملائة المحددة في بازل 2	Correlation Coefficient	,661**
		Sig. (1-tailed)	,001
		N	19
	تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية	Correlation Coefficient	,993**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	مسؤوليات_مجلس_الإدارة	Correlation Coefficient	,888**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باغعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الإئتمانية والسوقية والتشغيلية وغير ذالك من المخاطر
Spearman's rho	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمرتكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة والبقدرة على إدارة العمل بالبنك	Correlation Coefficient	,847
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باغعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الإئتمانية والسوقية والتشغيلية وغير ذالك من المخاطر	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يقوم مجلس الإدارة بتحقيق نسبة الملائة المحددة في بازل 2	Correlation Coefficient	,840**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

	تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية	Correlation Coefficient	,839**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	مسؤوليات_مجلس_الإدارة	Correlation Coefficient	,995**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			يقوم مجلس الإدارة بتحقيق نسبة الملائة المحددة في بازل 2
Spearman's rho	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمرتكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة والبقدرة على إدارة العمل بالبنك	Correlation Coefficient	,661
		Sig. (1-tailed)	,001
		N	19
	يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باغعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الإئتمانية والسوقية والتشغيلية وغير ذالك من المخاطر	Correlation Coefficient	,840**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقوم مجلس الإدارة بتحقيق نسبة الملائة المحددة في بازل 2	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية	Correlation Coefficient	,629**
		Sig. (1-tailed)	,002
		N	19
	مسؤوليات_مجلس_الإدارة	Correlation Coefficient	,839**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية
Spearman's rho	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمرتكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة والبقدرة على إدارة العمل بالبنك	Correlation Coefficient	,993
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باغعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الإئتمانية والسوقية والتشغيلية وغير ذالك من المخاطر	Correlation Coefficient	,839**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقوم مجلس الإدارة بتحقيق نسبة الملائة المحددة في بازل 2	Correlation Coefficient	,629**

		Sig. (1-tailed)	,002
		N	19
	تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	مسؤوليات_مجلس_الإدارة	Correlation Coefficient	,882**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			مسؤوليات_مجلس_الإدارة
Spearman's rho	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمرتكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة والبقدرة على إدارة العمل بالبنك	Correlation Coefficient	,888
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باغعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الإئتمانية والسوقية والتشغيلية وغير ذالك من المخاطر	Correlation Coefficient	,995**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يقوم مجلس الإدارة بتحقيق نسبة الملائة المحددة في بازل 2	Correlation Coefficient	,839**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية	Correlation Coefficient	,882**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	مسؤوليات_مجلس_الإدارة	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19

Correlations

Spearman's rho	يستخدم البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	تستخدم إدارة البنك أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	المظهر العام للبنك ملائم مع طبيعة الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N

		Correlation Coefficient
	التجسيد	Sig. (1-tailed)
		N

Correlations

			يستخدم البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات
Spearman's rho	يستخدم البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	تستخدم إدارة البنك أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية	Correlation Coefficient	,791**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	المظهر العام للبنك ملائم مع طبيعة الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient	,696**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	التجسيد	Correlation Coefficient	,885**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			تستخدم إدارة البنك أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية
Spearman's rho	يستخدم البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات	Correlation Coefficient	,791
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	تستخدم إدارة البنك أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	المظهر العام للبنك ملائم مع طبيعة الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient	,794**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	التجسيد	Correlation Coefficient	,772**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			المظهر العام للبنك ملائم مع طبيعة الخدمات المقدمة
Spearman's rho	يستخدم البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات	Correlation Coefficient	,696
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	تستخدم إدارة البنك أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية	Correlation Coefficient	,794**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	المظهر العام للبنك ملائم مع طبيعة الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	التجسيد	Correlation Coefficient	,933**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			التجسيد
Spearman's rho	يستخدم البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات	Correlation Coefficient	,885
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	تستخدم إدارة البنك أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية	Correlation Coefficient	,772**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	المظهر العام للبنك ملائم مع طبيعة الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient	,933**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	التجسيد	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19

Correlations

Spearman's rho	يعتمد البنك على مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمروتطوير الخدمة وهيكل الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	يقدم البنك خدمات دقيقة خالية من الأخطاء تقريبا	Correlation Coefficient

		Sig. (1-tailed)
		N
	عند تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في الوقت المحدد فإنها تفي بذالك	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	الاعتمادية	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N

Correlations

			يعتمد البنك على مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمروتطوير الخدمة وهيكل الخدمات المقدمة
Spearman's rho	يعتمد البنك على مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمروتطوير الخدمة وهيكل الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يقدم البنك خدمات دقيقة خالية من الأخطاء تقريبا	Correlation Coefficient	,455*
		Sig. (1-tailed)	,025
		N	19
	عند تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في الوقت المحدد فإنها تفي بذالك	Correlation Coefficient	,592**
		Sig. (1-tailed)	,004
		N	19
	الاعتمادية	Correlation Coefficient	,690**
		Sig. (1-tailed)	,001
		N	19

Correlations

			يقدم البنك خدمات دقيقة خالية من الأخطاء تقريبا
Spearman's rho	يعتمد البنك على مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمروتطوير الخدمة وهيكل الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient	,455
		Sig. (1-tailed)	,025
		N	19
	يقدم البنك خدمات دقيقة خالية من الأخطاء تقريبا	Correlation Coefficient	1,000*
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	عند تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في الوقت المحدد فإنها تفي بذالك	Correlation Coefficient	,784**

		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
		Correlation Coefficient	,922**
	الاعتمادية	Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			عند تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في الوقت المحدد فإنها تفي بذالك
Spearman's rho	يعتمد البنك على مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمروتطوير الخدمة وهيكل الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient	,592
		Sig. (1-tailed)	,004
		N	19
	يقدم البنك خدمات دقيقة خالية من الأخطاء تقريبا	Correlation Coefficient	,784*
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	عند تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في الوقت المحدد فإنها تفي بذالك	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	الاعتمادية	Correlation Coefficient	,891**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			الاعتمادية
Spearman's rho	يعتمد البنك على مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمروتطوير الخدمة وهيكل الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient	,690
		Sig. (1-tailed)	,001
		N	19
	يقدم البنك خدمات دقيقة خالية من الأخطاء تقريبا	Correlation Coefficient	,922*
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	عند تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في الوقت المحدد فإنها تفي بذالك	Correlation Coefficient	,891**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	الاعتمادية	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19

Correlations

Spearman's rho	حسن المعاملة مع الزبائن وإحترامهم مع تقدير ظروفهم	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	يتم تقديم العناية الشخصية لكل عميل بغض النظر عن العلاقات الشخصية	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	يعتبر موظفو البنك أن خدمة العملاء من أولوياتهم	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	
	التعاطف	Correlation Coefficient	
		Sig. (1-tailed)	
		N	

Correlations

			حسن المعاملة مع الزبائن وإحترامهم مع تقدير ظروفهم
Spearman's rho	حسن المعاملة مع الزبائن وإحترامهم مع تقدير ظروفهم	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يتم تقديم العناية الشخصية لكل عميل بغض النظر عن العلاقات الشخصية	Correlation Coefficient	,687**
		Sig. (1-tailed)	,001
		N	19
	يعتبر موظفو البنك أن خدمة العملاء من أولوياتهم	Correlation Coefficient	,594**
		Sig. (1-tailed)	,004
		N	19
	التعاطف	Correlation Coefficient	,770**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			يتم تقديم العناية الشخصية لكل عميل بغض النظر عن العلاقات الشخصية
Spearman's rho	حسن المعاملة مع الزبائن وإحترامهم مع تقدير ظروفهم	Correlation Coefficient	,687
		Sig. (1-tailed)	,001
		N	19
	يتم تقديم العناية الشخصية لكل عميل بغض النظر عن العلاقات	Correlation Coefficient	1,000**

	الشخصية	Sig. (1-tailed)	.
		N	19
		Correlation Coefficient	,390**
	يعتبر موظفو البنك أن خدمة العملاء من أولوياتهم	Sig. (1-tailed)	,049
		N	19
		Correlation Coefficient	,770**
	التعاطف	Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			يعتبر موظفو البنك أن خدمة العملاء من أولوياتهم
Spearman's rho	حسن المعاملة مع الزبائن وإحترامهم مع تقدير ظروفهم	Correlation Coefficient	,594
		Sig. (1-tailed)	,004
		N	19
	يتم تقديم العناية الشخصية لكل عميل بغض النظر عن العلاقات الشخصية	Correlation Coefficient	,390**
		Sig. (1-tailed)	,049
		N	19
	يعتبر موظفو البنك أن خدمة العملاء من أولوياتهم	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	التعاطف	Correlation Coefficient	,858**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			التعاطف
Spearman's rho	حسن المعاملة مع الزبائن وإحترامهم مع تقدير ظروفهم	Correlation Coefficient	,770
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يتم تقديم العناية الشخصية لكل عميل بغض النظر عن العلاقات الشخصية	Correlation Coefficient	,770**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يعتبر موظفو البنك أن خدمة العملاء من أولوياتهم	Correlation Coefficient	,858**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	التعاطف	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.

	N	19

Correlations

Spearman's rho	سرعة الرد على شكاوي العملاء	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	تغطي خدمات الصراف الآلي أماكن واسعة من البنك لتلبية حاجيات العملاء	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	فترة الإنتظار قصيرة لتقديم الخدمات للعملاء	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N
	الاستجابة	Correlation Coefficient
		Sig. (1-tailed)
		N

Correlations

			سرعة الرد على شكاوي العملاء
Spearman's rho	سرعة الرد على شكاوي العملاء	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	تغطي خدمات الصراف الآلي أماكن واسعة من البنك لتلبية حاجيات العملاء	Correlation Coefficient	,867**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	فترة الإنتظار قصيرة لتقديم الخدمات للعملاء	Correlation Coefficient	,839**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	الاستجابة	Correlation Coefficient	,945**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			تغطي خدمات الصراف الآلي أماكن واسعة من البنك لتلبية حاجيات العملاء
Spearman's rho	سرعة الرد على شكاوي العملاء	Correlation Coefficient	,867

		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	تغطي خدمات الصراف الآلي أماكن واسعة من البنك لتلبية حاجيات العملاء	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	فترة الإنتظار قصيرة لتقديم الخدمات للعملاء	Correlation Coefficient	,886**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	الاستجابة	Correlation Coefficient	,969**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			فترة الإنتظار قصيرة لتقديم الخدمات للعملاء
Spearman's rho	سرعة الرد على شكاوي العملاء	Correlation Coefficient	,839
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	تغطي خدمات الصراف الآلي أماكن واسعة من البنك لتلبية حاجيات العملاء	Correlation Coefficient	,886**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	فترة الإنتظار قصيرة لتقديم الخدمات للعملاء	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	الاستجابة	Correlation Coefficient	,908**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			الاستجابة
Spearman's rho	سرعة الرد على شكاوي العملاء	Correlation Coefficient	,945
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	تغطي خدمات الصراف الآلي أماكن واسعة من البنك لتلبية حاجيات العملاء	Correlation Coefficient	,969**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	فترة الإنتظار قصيرة لتقديم الخدمات للعملاء	Correlation Coefficient	,908**
		Sig. (1-tailed)	,000

	الاستجابة	N	19
		Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19

Correlations

			شعور العملاء بالأمان للتعامل مع البنك
Spearman's rho	شعور العملاء بالأمان للتعامل مع البنك	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يتوفر لدى البنك أجهزة وإجراءات أمنية لحماية مدخرات العملاء	Correlation Coefficient	,744**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يوفر البنك برنامج لحماية التعاملات الإلكترونية	Correlation Coefficient	,898**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	الأمان	Correlation Coefficient	,957**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			يتوفر لدى البنك أجهزة وإجراءات أمنية لحماية مدخرات العملاء
Spearman's rho	شعور العملاء بالأمان للتعامل مع البنك	Correlation Coefficient	,744
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يتوفر لدى البنك أجهزة وإجراءات أمنية لحماية مدخرات العملاء	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	يوفر البنك برنامج لحماية التعاملات الإلكترونية	Correlation Coefficient	,824**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	الأمان	Correlation Coefficient	,879**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			يوفر البنك برنامج لحماية التعاملات الإلكترونية
Spearman's rho	شعور العملاء بالأمان للتعامل مع البنك	Correlation Coefficient	,898
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يتوفر لدى البنك أجهزة وإجراءات أمنية لحماية مدخرات العملاء	Correlation Coefficient	,824**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يوفر البنك برنامج لحماية التعاملات الإلكترونية	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19
	الأمان	Correlation Coefficient	,952**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19

Correlations

			الأمان
Spearman's rho	شعور العملاء بالأمان للتعامل مع البنك	Correlation Coefficient	,957
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يتوفر لدى البنك أجهزة وإجراءات أمنية لحماية مدخرات العملاء	Correlation Coefficient	,879**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	يوفر البنك برنامج لحماية التعاملات الإلكترونية	Correlation Coefficient	,952**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	19
	الأمان	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	19

a. Based on availability of workspace memory.

الملحق رقم(03): إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة بالستعمال (جودة المطابة)

Kolmogorov-Smirnov -

One-Sample Test

		الحوكمة	الجودة
N		19	19
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,7511	3,9895
	Std. Deviation	,65710	,51461
Most Extreme Differences	Absolute	,230	,143
	Positive	,230	,127
	Negative	-,161	-,143
Kolmogorov-Smirnov Z		1,004	,621
Asymp. Sig. (2-tailed)		,265	,835

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم(04): جداول تبين البيانات الشخصية لعينة الدراسة

Statistics

		الجنس	المستوى التعليمي	السن	الخبرة المهنية	المنصب الوظيفي
N	Valid	19	19	19	19	19
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	73,7	73,7	73,7
	2	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	1	5,3	5,3	5,3
	جامعي	14	73,7	73,7	78,9
	دراسات عليا	3	15,8	15,8	94,7
	شهادات أخرى	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20إلى35سنة	3	15,8	15,8	15,8
	من36إلى50سنة	16	84,2	84,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من5 سنوات	1	5,3	5,3	5,3
	من6إلى10سنوات	11	57,9	57,9	63,2
	أكثر من11سنة	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	5	26,3	26,3	26,3
	موظف	13	68,4	68,4	94,7
	منصب آخر	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات الاستبيان

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هناك رقابة على الأهداف الاستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخذا بعين الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين	19	3	5	4,05	,524
يقوم البنك بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين سواء كانو أصحاب الأقلية أو الأقلية	19	2	5	3,58	,838
للمساهم الحق في المشاركة في أرباح البنك والقرارت المتغلقة بالتغيرات الجوهرية للبنك وإبلاغهم بشكل كافي عنها	19	2	5	3,53	,905
حقوق_المساهمين	19	2,33	5,00	3,7193	,72233
في ظل سعي البنك لتحقيق الربحية يراعي حقوق المودعين والمقرضين	19	3	5	4,00	,577

يقوم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	19	3	5	4,00	,577
يتم تنظيم إجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا من أجل أخذرأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل	19	3	5	3,79	,535
أصحاب_المصلحة	19	3,00	5,00	3,9298	,52797
توجد هناك شفافية في المعلومات التي يقدمها البنك	19	1	5	3,89	,875
يفصح البنك عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة به	19	2	5	3,53	,841
المدققين الداخليين يفصحون عن كل الحقائق المادية التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم للجنة التدقيق	19	3	5	3,95	,524
الافصاح_الشفافية	19	2,00	5,00	3,7895	,69576
أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمرتكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة والبقدرة على إدارة العمل بالبنك	19	1	5	3,68	,820
يقر مجلس الإدارة بوظائف الرقابة الداخلية باغعتبارها تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الإنتمانية والسوقية والتشغيلية وغير ذالك من المخاطر	19	1	5	3,68	1,003
يقوم مجلس الإدارة بتحقيق نسبة الملائة المحددة في بازل 2	19	1	5	3,11	,875
تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية	19	3	5	3,79	,535
مسؤوليات_مجلس_الإدارة	19	1,50	5,00	3,5658	,74927
يستخدم البنك التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات	19	3	5	4,21	,535
تستخدم إدارة البنك أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية	19	3	5	4,11	,459
المظهر العام للبنك ملائم مع طبيعة الخدمات المقدمة	19	3	5	3,95	,621
التجسيد	19	3,00	5,00	4,0877	,49494
يعتمد البنك على مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمروتطوير الخدمة وهيكل الخدمات المقدمة	19	3	5	4,05	,405
يقدم البنك خدمات دقيقة خالية من الأخطاء تقريبا	19	2	4	3,58	,607
عند تعد إدارة البنك بالقيام بعمل ما في الوقت المحدد فإنها تفي بذالك	19	2	5	3,74	,653
الاعتمادية	19	2,33	4,67	3,7895	,49951

حسن المعاملة مع الزبائن وإحترامهم مع تقدير ظروفهم	19	3	5	4,05	,405
يتم تقديم العناية الشخصية لكل عميل بغض النظر عن العلاقات الشخصية	19	3	5	3,95	,405
يعتبر موظفو البنك أن خدمة العملاء من أولوياتهم	19	4	5	4,21	,419
التعاطف	19	3,33	5,00	4,0702	,34389
سرعة الرد على شكاوي العملاء	19	1	5	3,63	,955
تغطي خدمات الصراف الآلي أماكن واسعة من البنك لتلبية حاجيات العملاء	19	1	5	3,84	,958
فترة الإنتظار قصيرة لتقديم الخدمات للعملاء	19	3	5	3,95	,621
الاستجابة	19	1,67	5,00	3,8070	,80366
شعور العملاء بالأمان للتعامل مع البنك	19	3	5	4,05	,705
يتوفر لدى البنك أجهزة وإجراءات أمنية لحماية مدخرات العملاء	19	4	5	4,37	,496
يوفر البنك برنامج لحماية التعاملات الإلكترونية	19	3	5	4,16	,688
الأمان	19	3,33	5,00	4,1930	,59125
الحوكمة	19	2,21	5,00	3,7511	,65710
الجودة	19	2,73	4,93	3,9895	,51461
Valid N (listwise)	19				

الملحق رقم(06): إختبارفرضيات محاور الاستبيان بالستعمال

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الحوكمة	19	3,7511	,65710	,15075
الجودة	19	3,9895	,51461	,11806

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الحوكمة	4,982	18	,000	,75110	,4344	1,0678
الجودة	8,381	18	,000	,98947	,7414	1,2375

الملحق رقم (07): العلاقة بين مبادئ الحومة وأبعاد جودة الخدملت المصرفية

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوكمة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,972[a]	,945	,942	,12371

a. Predictors: (Constant), الحوكمة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,507	1	4,507	294,481	,000[b]
	Residual	,260	17	,015		
	Total	4,767	18			

a. Dependent Variable: الجودة

b. Predictors: (Constant), الحوكمة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,133	,169		6,711	,000
	الحوكمة	,761	,044	,972	17,160	,000

a. Dependent Variable: الجودة