جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

عنوان المذكرة

مدى مساهمة الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك

دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماسترأكاديمي

تخصص: مالية وبنوك

إعداد الطالبتين:

- ملوان مسعودة
- بنيسان جهيدة

إشراف الدكتور:

غريبي أحمد

د- شبوطي حكيم	جامعة المدية	رئيسا
د- غريبي أحمد	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
أ- موساوي وردة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

كلمة شكر

الشكر والحمد لله عزوجل، الذي وفقنا ومكننا من مواصلة وإتمام هذا العمل المتواضع،كما أتقدم بجزيل شكرنا وخالص تقديرنا إلى الأستاذ الفاضل الدكتور غريبي أحمد، على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا لنصائحه وتوجيهاته القيمة ومتابعته لهذا البحث دون أن ننسى الشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تقويمهم لهذا البحث، وكذلك نشكر جميع الصديقات والزميلات وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة.

إلى من كان سراجا منيرا إلى تاج رأسي و فخري و ذخري و عوني في هذه الحياة، إلى من يتعب لنرتاح و يشقى، إليك أنت

"أبي ألف رحمة عليك"

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها، إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير و تلك النعمة الغالية الطاهرة

"أمي"

حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى إخوتي و أخواتي

إلى كتاكيت البيت : منار، ملاك، خديجة، ومحمد حذيفة

إلى جدتاي و أعمامي وعماتي وخالتي

إلى كل صديقاتي وزميلاتي في الدراسة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

إهداء مسعودة

أهدي ثمرة هذا الجهد أولا و قبل كل شيء إلى من جعلت

الجنة تحت أقدامها ،إلى أمي الغالية حفظها الله و رعاها

إلى معلمي في الحياة ،الوالد الكريم ،حفظه الله ورعاه

إلى أخواتي و أخي:فاطمة الزهراء و زوجها جمال،كريمة و زوجها عبد النور

ربيعة و زكية، يوسف.

إلى البراعم الصغيرة:عبد الرحيم،محمد أمين،مريم،ماريا

إلى كل صديقاتي و زميلاتي في الدراسة.

إلى كل الذين سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي ،إلى كل هؤلاء

أهدي ثمرة جهدي.



ملخص:

بتنوع نشاطات البنوك خاصة في مجال المضاربة والاستثمار على مستوى الأسواق المالية، عرفت البنوك نتيجة لذلك تنوعا في المخاطر التي تحدق بها ،هذا ما أدى إلى تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة .

وعليه تناولنا في هذا الموضوع "مدى مساهمة الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك" وفيه ثلاث فصول فصلين نظريين، الأول عرضنا فيه مفهوم الحوكمة في البنوك وأهميتها وأهدافها وأهم مبادئها وعرض آلية حوكمة المصارف ومتطلبات لجنة بازل عليها، والفصل الثاني عرضنا فيه كيفية تقيم الأداء المالي ومدى مساهمة الحوكمة في ضبطه، هذا ما قادنا إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية والتي تتمثل في الفصل الثالث.

ومن خلال هذا الموضوع توصلنا إلى أن تطبيق مبادئ الحوكة يؤدي إلى ضبط الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ، الأداء المالي ،بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية .

Extract:

The diversification of the activities of banks, especially in the field of speculation and investment at the level of financial as result, the banks have identified the risks they face،This has led to a growing interest in the concept of governance.

In this chapter, we discussed the role of governance in controlling the financial performance of banks. The first chapter presented the concept of governance in banks, its importance, objectives and key principles, the presentation of the mechanism of banks and the requirements of the Basel Committee. The contribution of governance in its control, which led us to drop the theoretical side of reality through the field study of the Bank of Agriculture and Rural Development in the State of Medea, which is the third chapter. In this regard, we have concluded that applying the principles of Al-Hawkah leads to the control of financial performance.

Key words: Governance, Financial Performance, Rural Agriculture and Rural Development Bank OF Medea.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	II-I
فهرس الجداول والأشكال	IV- III
مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول :الاطار النظري للحوكمة	
تمهيد	06
المبحث الأول :ماهية حوكمة المؤسسات	07
المطلب الاول :مفهوم حوكمة المؤسسات ومختلف أنظمتها عبر العالم	07
المطلب الثاني :محددات وقواعد ومبادىء الحوكمة في المؤسسات	11
المطلب الثالث :أسباب الاهتمام بحوكمة المؤسسات	16
المبحث الثاني :ماهية حوكمة البنوك	19
المطلب الأول :مفهوم حوكمة البنوك وعناصرها	19
المطلب الثاني :أهمية حوكمة البنوك ومحدداتها	22
المطلب الثالث :دور البنوك في تعزيز حوكمة المؤسسات	25
المبحث الثالث :آلية حوكمة البنوك ومتطلبات لجنة بازل3	28
المطلب الأول :البعد الدولي لحوكمة البنوك	28
المطلب الثاني :البعد المحلي لحوكمة البنوك	29
المطلب الثالث :توصيات لجنة بازل3 بشأن حوكمة البنوك	32
خلاصة الفصل الأول	35
الفصل الثاني : الأداء المالي ومدى مساهمة الحوكمة في ضبطه	
تمهيد	37
المبحث الأول :الأداء المالي للبنوك	38
المطلب الأول :ماهية الأداء المالي	38

المطلب الثاني :تقييم الأداء المالي ومقاييسه	41
المطلب الثالث: النسب المالية المحددة للأداء المالي	44
المبحث الثاني: مراحل تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالأداء المالي	54
المطلب الأول: مراحل تطبيق الحوكمة	54
المطلب الثاني: الربط بين الحوكمة والأداء المالي	55
المبحث الثالث:دور التدقيق في ضبط الأداء المالي للبنوك	58
المطلب الأول: التدقيق الداخلي	58
المطلب الثاني: التدقيق الخارجي	65
خلاصة الفصل الثاني	68
الفصل الثالث :دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية	
تمهيد	70
المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية	71
المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية	71
المطلب الثاني: مهام أو وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	73
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	75
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل بيانات الاستبيان	76
المطلب الأول: محتوى الدراسة الميدانية	76
المطلب الثاني: أسلوب تحليل البيانات وصدق الاستبانة وثباتها	78
المطلب الثالث: تحليل عبارات الاستبيان	87
المبحث الثالث: تحليل واختبار أثر الحوكمة في ضبط الأداء المالي	97
المطلب الأول: اختبار الفرضيات	97
المطلب الثاني: ترتيب قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي	103
خلاصة الفصل الثالث	104
خاتمة عامة	106
قائمة المراجع	110
الملاحق	

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	عدد عمال المديرية الجهوية والوكالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة	75
2-3	مقياس ليكارت الخماسي	78
3-3	توزيع معامل ألفا كرونباخ	79
4-3	معاملات الإرتباط بين درجات عبارات مساهمة وجود مبدأ إطار فعال لحوكمة البنوك لضبط الأداء المالي	81
5-3	معاملات الارتباط بين درجات عبارات مساهمة مبدأ دور أصحاب المصالح في ضبط الأداء المالي	82
6-3	معاملات الارتباط بين درجات عبارات مساهمة مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة فيما بينهم في ضبط الأداء المالي	83
7-3	معاملات الارتباط بين درجات عبارات مساهمة مبدأ الإفصاح والشفافية في ضبط الداء المالي	84
8-3	معاملات الارتباط بين درجات عبارات مساهمة مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في ضبط الأداء المالي	85
9-3	بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الأول	87
10-3	بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الثاني	89
11-3	بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الثالث	91
12-3	بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الرابع	93
13-3	بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الخامس	95
14-3	العلاقة التأثيرية بين متغير توافر الإطار الفعال للحوكمة والأداء المالي	97
15-3	العلاقة التأثيرية بين متغير حقوق المساهمين والأداء المالي	98

16-3	العلاقة التأثيرية بين متغير أصحاب المصالح والأداء المالي	99
17-3	العلاقة التأثيرية بين متغير مجلس الإدارة والأداء المالي	100
18-3	العلاقة التأثيرية بين متغير الإفصاح والشفافية والأداء المالي	101
19-3	العلاقة التأثيرية بين الحوكمة والأداء المالي	102
20-3	ترتيب قوة العلاقة التأثيرية بين مبادئ الحوكمة والأداء المالي	103

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات	12
2-1	ركائز حوكمة المؤسسات	15
1-3	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية	75

مقـــدمـــة عامـــة

مقدمة:

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها عدد من دول العالم بشكل متكرر والناتجة عن التطورات والتغيرات السريعة، وما ترتب عنها من تزايد حدة المخاطر وتنوعها بشكل غير مسبوق خصوصا مع التقدم التكنولوجي الحاصل، فلم يعد بالإمكان متابعة ومراقبة والتحكم في متغيرات النشاط المالي والاقتصادي، وتعاظمت نتيجة لذلك التهديدات والتحديات للقطاع المالي والمصرفي العالمي.

من كل ما سبق ذكره دفع البنوك إلى إتباع طرق إبتكارية لإدارة أعمالها والاحتياط بوسائل وإجراءات ضرورية لتفادي والتقليل من المخاطر وإكسابه مناعة وقدرة عالية من التنبؤ، إضافة إلى تقرير سلامته وتقوية قدراته المالية للقيام بأداء مالي ذو مستوى عال أمام المنافسة والمحافظة على نصيبه في السوق والمحافظة على سلامة عمل الأسواق المالية وقطاع الشركات، ومن ابرز هذه الوسائل العمل بالحوكمة التي تلعب دورا هاما في تجنيب البنوك مخاطر التعثر المالي والإداري، فضلا عن دورها في ضبط الأداء المالي للبنوك وتعزيز مكانتها السوقية التي تتولى قواعدها وتلتزم بها.

الإشكالية الرئيسية:

بناءا على ماسبق فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في السؤال التالي:

- ✓ **إلى أي مدى يمكن للحوكمة أن تساهم في ضبط الأداء المالي للبنوك ؟**

التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا تجزئتها إلى ثلاثة أسئلة فرعية:

- ماذا نعني بحوكمة البنوك ؟و ما هي أهم مبادئها؟و ما هي النماذج الجيدة لتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك؟
- فيما تتمثل مفاهيم الأداء المالي للبنوك؟ وما هي مؤشرات تقييم الأداء المالي للبنوك؟
- ما مدى التزام البنك محل الدراسة بتطبيق قواعد الحوكمة؟ وهل تطبيق هذه الأخيرة يؤدي إلى ضبط الأداء المالي للبنوك؟

الفرضيات:

ومن أجل الإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- طبيعة البنوك الهادفة للربح والتعامل مع أصحاب المصالح يحتم عليها تطبيق الحوكمة لضبط الأداء المالي.
- لا يؤثر تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة على ضبط الأداء المالي للبنوك.

ومن خلال هذه الفرضية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- وجود إطار فعال لحوكمة البنوك لا يؤدي إلى ضبط الأداء المالي للبنوك؛
- تطبيق مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة بينهم لا يؤدي إلى ضبط الأداء المالي للبنوك؛
- الالتزام بتطبيق مبدأ أصحاب المصالح لا يؤدي إلى ضبط الأداء المالي للبنوك؛
- تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية عن المعلومات حول النشاط البنكي لا يؤدي إلى ضبط الأداء المالي للبنوك؛
- توفر مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة لا يؤدي إلى ضبط الأداء المالي للبنوك.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار موضوع الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك إلى مجموعة من الأسباب منها:

- طبيعة التخصص حيث يدخل الموضوع في إطار التخصص؛
- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة وضبطها للأداء المالي للبنوك؛
- الاهتمام المتزايد بموضوع الحوكمة في معظم أنحاء العالم خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية في السنوات الأخيرة؛

أهمية الموضوع:

تظهر أهمية البحث في الموضوع من خلال إبراز الدور الهام للحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك من خلال التجارب الأخيرة في العالم التي أظهرت أن ضعف الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك خطيرة على الاقتصاديات القومية. وعليه فإن ضبط مبادئ الحوكمة والبدء في تطبيقها تعمل على قدرة البنوك على التحكم في أدائها المالي.

حداثة موضوع الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري وفي مختلف القطاعات الاقتصادية بشكل عام مع بداية السنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين. فالحوكمة يمكن أن تقود إلى إصلاح القطاع المصرفي الجزائري.

تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك يؤدي إلى الرفع من مستوى أداء البنوك.

الهدف من الموضوع:

- يهدف هذا البحث إلى دعم ثقافة الحوكمة التي من شأنها أن تساعد في ضبط الأداء المالي للبنوك و ذلك من خلال الإحاطة بمفهوم الحوكمة وأهم مبادئها وأبعادها وركائزها، وأهمية وأهداف تطبيق الحوكمة في البنوك؛
- يتمثل الهدف من هذا البحث الرغبة في التعمق في دراسة مدى مساهمة الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك؛
- إظهار الآثار الإيجابية المترتبة عن تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك.

المنهج والأدوات المتبعة:

من أجل التوصل لإجابات واضحة عن الإشكالية العامة للدراسة وبلوغ الأهداف المرجوة منها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الفصلين النظريين الأول والثاني بهدف توضيح المفاهيم الأساسية حول موضوع الحوكمة في البنوك والأداء المالي لها وأهم الجوانب المرتبطة بها، والتي تم إعدادها بالاستعانة بمجموعة من المراجع المتنوعة.

أما بالنسبة للفصل التطبيقي (الفصل الثالث) فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة إذ استوجب القيام بدراسة ميدانية للمديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، ووكالة بني سليمان وقمنا باستعمال الأسلوب الإحصائي بتوزيع استبيان على موظفي تلك المديرية والوكالة، لأن طبيعة العنوان تتطلب الإعتماد على الإستبيان، حيث استخدمنا في تحليل البيانات على مجموعة من الأدوات الإحصائية وكذلك العمل ببرنامج SPSS22.

الدراسات السابقة:

- عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباحة، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،2008.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات في سوق فلسطين للأوراق المالية، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد مؤشر للحاكمية المؤسسية في فلسطين ليتم بالشكل مستمر تقييم مستوى فاعلية الحاكمية المؤسسية ومستوى الأداء، وأثبتت الدراسة أن هناك ارتباط كبير بين الحاكمية المؤسسية وتأثيرها على مختلف عوائد البنك.

- جلاب محمد، بعنوان **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.

تلخصت في أن تطبيق مبادئ الشركات يعمل على تعزيز وتطوير مبادئ حوكمة الشركات لدى العملاء والمؤسسات الأخرى التي تعمل على حصولهم على الائتمان وثقة البنوك، وخلص أيضا إلى وجود نوعين من المحددات في إطار الحوكمة المصرفية ممثلة في الأنظمة والمعايير ومستوى البنوك العربية كتونس والمغرب ومصر بصفة عالية الجودة.

- عثمان عثمانية، **أثر الحوكمة على الأداء المالي للشركة "دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية**، مذكرة ماجستر غير منشورة، تخصص استراتجية مالية، جامعة تبسة، الجزائر، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد الدور الذي تلعبه الحوكمة في تقييم الأداء المالي للشركة، وقد توصل الباحث إلى أن الشركات الأمريكية لديها أداء مالي أفضل من الشركات الجزائرية لأنها تلتزم أكثر بمبادئ وآليات الحوكمة أكثر منا، وقد أثبتت الدراسة أن للحوكمة دور كبير في تحسين الأداء المالي من خلال اتباع مبادئ وآليات الحوكمة، وبهذا توصلت الدراسة إلى أن الأداء المالي للشركات الأمريكية كان أحسن من الشركات الجزائرية ذات مستوى حوكمة منخفض.

- رابح خوني ونسرين فكرون، مداخلة بعنوان دور **حوكمة الجهاز المصرفي للحد من عملية غسيل الأموال المقدمة** في الملتقى الوطني حول" حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ليومي 06و07 ماي 2012، جامعة بسكرة، الجزائر.

تلخصت في أن لحوكمة الجهاز المصرفي أهمية كبيرة لما لها من تأثير على كل الأطراف ذوي العلاقة وعلى استقرار البنك ويتعدى ذلك إلى الاقتصاد ككل باعتبارها من بين الركائز الأساسية للقطاع المصرفي وذلك بالأخذ بعاملي الشفافية والإفصاح عن المعلومات دون إغفال دور المراقبين لرفع الأداء المنوط به وهذا للكشف المبكر عن ظاهرة غسيل الأموال.

ما يميز الدراسات السابقة عن دراستنا أنها لم تتناول مدى مساهمة الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك.

حدود الموضوع:

تقتضي منهجية البحث العلمي ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة، بهدف الاقتراب من الموضوعية والواقعية، والوصول إلى إستنتاجات منطقية وذلك بتوضيح حدود مشكلة الدراسة ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية :

- **الحدود النظرية:** مجال الحوكمة هو مجال واسع لهذا تم التركيز على مساهمة الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك.
- **الحدود المكانية:** لقد ركزت هذه الدراسة على دراسة مساهمة الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك بالمدية.

هيكل الموضوع:

قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول سبقتها مقدمة وتلتها خاتمة، تضمنت ملخص للبحث وأهم النتائج المستنبطة مع تقديم الاقتراحات والتوصيات.

- **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى جملة من المفاهيم حول حوكمة المؤسسات وحوكمة البنوك.
- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه الأداء المالي للبنوك.
- **الفصل الثالث والأخير:** تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي للموضوع والذي تمثل في دراسة ميدانية لعينة من البنوك بولاية المدية.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

تمهيد :

ساهمت الأزمات المالية العالمية التي حدثت في العديد من دول العالم الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية إلى تفاقم أزمات المؤسسات العالمية الكبرى وأصبحت تكلفة الفساد المالي والإداري كبيرة بسبب افتقاد الشفافية والوضوح والدقة في الحسابات الختامية للمؤسسات والمشروعات، ومن أهم أسباب عدم قدرة المستثمرين على اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح أصبح لزاماً عليهم البحث عن المؤسسات التي بها هياكل سليمة لممارسة الحوكمة وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين.

وقد انصب الاهتمام بمبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في عولمة التدفقات المالية للأسواق المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية، وهذا ما أدى إلى تطبيق توصيات لجنة بازل3 بشأن الحوكمة بالبنوك.

وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: ماهية حوكمة البنوك.

المبحث الثالث: آلية حوكمة البنوك ومتطلبات لجنة بازل3.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحاً حديث الاستعمال في اللغة العربية، بدأ استعماله سنة 2000 م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح (Governance) باللغة الانجليزية، ويعود أصل كلمة Governance إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر والذي يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة، ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernar) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثمّ ظهر في سنة 1478 م في اللغة الفرنسية بمصطلح (Gouvernance) وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم، وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحكومة، ولقد ساهم في بروز هذا المصطلح العديد من الاقتصاديين والسياسيين وبعض المؤسسات الدولية مثل: البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. حيث استعمل هذا المصطلح بداية على المستوى الكلي أي على مستوى الدول وذلك بنفس المعنى القديم أي فن وطريقة الحكم مع إضافة نقطتين أساسيتين هما :

1. التمييز بين مصطلح الحوكمة Gouvernance ومصطلح الحكومة Gouvernement حيث تعتبر الحوكمة أحد عناصر الحكومة.
2. تطوير نظام إدارة الأعمال العمومية يرتكز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات.
3. وبالتالي يمكن القول أن مصطلح الحوكمة استعمل أولاً على المستوى الكلي (الدولي) وهذا ما يعرف بالحوكمة الدولية، ثم استعمل على المستوى الجزئي وهذا ما يعرف بحوكمة المؤسسات[1].

المطلب الأول : مفهوم حوكمة المؤسسات ومختلف أنظمتها عبر العالم

هناك عدة تعاريف لحوكمة المؤسسات، تختلف باختلاف الكتاب، المنظمات ومختلف أنظمة تطبيقها عبر العالم.

أ- مفهوم حوكمة المؤسسات :

إنّ الدراسات الأولى لحوكمة المؤسسات ترجع إلى ما جاء في أطروحات (A.Smith) في كتابه ثروة الأمم وإلى التحذير الصريح لكل من BERLE وMEANS من المخاطر المترتبة بفصل الملكية عن الإدارة في المؤسسات المدرجة في البورصة، وضرورة وجود رقابة المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين،لأن مسؤولية

[1] شوقي بورقبة، **الحوكمة في البنوك الإسلامية**، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 9 سبتمبر 2009، ص2.
Chawking2000@yahoo.fr

إدارة المؤسسة يجب أن لا تقع على عاتق حملة الأسهم فقط وإنما على جميع الأطراف ذات المصالح من جهة، والتنبيه عن حتمية حدوث الصراع بسبب تعارض المصالح من جهة ثانية.

وقد كان من أبرز العوامل الدافعة لظهور الحوكمة في المؤسسات كمصطلح علمي واستخدامه كوسيلة للرقابة على تصرفات الإدارة مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، وذلك نتيجة عدم كفاءة طاقم الإدارة وسوء استخدام السلطة في العديد من المؤسسات على الصعيد الدولي خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية ناهيك عن القناعة التي تولدت من الدلالات الميدانية لحوكمة المؤسسات التي أوضحت تأثيراتها المجتمعية والمنظماتية[1].

يصعب إيجاد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة المؤسسات، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، وفيما يلي مجموعة من التعريفات المتعلقة بهذا المصطلح:

1- هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى[2].

2- تحقيق الشفافية والاستقلالية والعدالة والنزاهة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة مع تحقيق تعظيم حجم أرباح المؤسسة.

3- هي عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي تتبعها الشركة من أجل تحقيق الجودة والتميز في اختبار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة[3].

فينظر البعض إلى الحوكمة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع التعامل بين أطراف المؤسسة مع بعضها البعض وينظر آخرون إلى الحوكمة من زاوية اقتصادية لتحقيق الأرباح وهناك من ينظر لها من ناحية أخلاقية في طبيعة وشكل أطراف العلاقات المختلفة داخل المؤسسة[4].

---

[1] بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية**، مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة لحالة الجزائر مداخلة من الملتقى العلمي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21 أكتوبر 2009 ص 3.

[2] كاثرين كوتشا هلبلينغ وآخرون، ترجمة سمير كريم، **حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين**، مركز المشروعات الدولية الخاصة ،الطبعة الثالثة واشنطن، 2003، ص2.

[3] the eof corporate governance, " what is corporate governance ", 2002, www.encycogvim.com, p2

[4] مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية**، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي جامعة دمشق،2008 ،ص4.

4- وعرفتها جمعية Cadbury (1992م) على" أنها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الأهداف الفردية والمشتركة من جهة أخرى، وإن إطار حوكمة المؤسسات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضاً على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع، أي ذلك النظام الذي يعني بتسديد ومراقبة المؤسسات[1].

5- وعرفتها مؤسسة التمويل الدولي IFC " بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها "[2] .

6- أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) فتعرف الحوكمة على " أنها مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسات ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما انه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة وكذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء[3] .

وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة، وتسهل عملية إيجاد مراقبة فعالة، وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها استغلالا رشيدا يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة فيما يعرف بكفاءة الأداء.

7- وعرفها البنك العالمي بأنها: " تتمثل في الكيفية التي تستخدم بها القوة في تسيير اقتصاد بلد ما وتسيير موارده الاجتماعية من أجل التطور"[4].

8- وعرفها برنامج الأمم المتحدة من أجل التطوير (PNUD) " بأنها تنفيذ السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية من أجل تسيير مؤسسة أعمال "[5].

ويقول Charkham أن " المشكل الجوهري للحوكمة هو إيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية "، أما Gomez (1996) فيقول " أن هدف التحليل في الحوكمة يقع بين حدين، الحد الأول خاص بحرية الأفراد

---

[1] '' the financial aspects of corporate governance , the code of best practice '' , rapport ducomité Cadbury présidé par Sir Adrian Cadbury , 1992.

[2] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، حالة دول شمال افريقيا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، ص 76.

[3] صلاح حسن، **الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2010، ص 36.

[4] houssem rachdi, la gouvernance bancaire un survey de littérature, laboratry of resarch i finance, accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of tunis – El MANAR , P4.

[5] Houssem Rachdi , ouvrage cité auparavant , p 4.

والحد الثاني خاص بالخضوع لقواعد الإنتاج الجماعي " أما بالنسبة لـ Charlety (1994) فيرى " أن الحوكمة تتمركز على نظرية الوكالة بحيث يمثل الحوكمة على أنها مجموعة إجراءات تهدف لحل مشكلة الوكالة، سواء بإعطاء المديرين تحفيزات ليكون التسيير وفق مصالح موكلها أو بتوفير المعلومات الملائمة للمساهمين لتمكينهم (عن طريق ممثليهم في مجلس الإدارة) من مراقبة وتوجيه ومتابعة نمط تسيير المؤسسة ".

ومن كل هذا نتوصل إلى أن :

الحوكمة هي الأسلوب الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المصارف والمؤسسات ومراقبتها على أعلى مستوى .

ب–مختلف أنظمة حوكمة المؤسسات عبر العالم :

يرى Poeter (1992) أن الكفاءة الاقتصادية الوطنية تعتمد على شكل نظام حوكمة مؤسساتها، وهناك تباين بين هذه الأنظمة من بلد لآخر، وعموماً يمكن التمييز بين ثلاثة أنظمة لحوكمة المؤسسات[1].

1– النظام الموجه للسوق (النظام الأنجلوساكسوني) :

الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا هما من البلدان الأساسية التي تبنت هذا النظام، ويتميز هذا النظام بملاك ضعفاء ومسيرين أقوياء، والمدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة أي لا يوجد تفرقة بين أعمال الرقابة والإدارة، وفي هذا النظام تعد المؤسسة كتوفيقة بين مدراء تنفيذيين يعملون لصالح المساهمين، بالإضافة إلى كون المالية المباشرة هي محرك التمويل في المؤسسات.

2– النظام الموجه للشبكة (نظام Germano–Nippon) :

ألمانيا، اليابان وبعض البلدان اللاتينية أهم البلدان التي اعتمدت هذا النظام، ويتميز هذا النظام بملاك أقوياء وبضعف المساهمين الأغلبية، وعليه فإن طريقة تسيير المؤسسات ثنائية حيث يوجد مجلس مراقبة بالإضافة إلى الإدارة.

3– النظام الوسطي (النموذج الإيطالي – الفرنسي) :

ايطاليا وفرنسا هما أهم البلدان التي تبنت هذا النظام وهو نظام وسطي، لأن المراقبة تتم من خلال المؤسسات المالية (النظام الموجه للشبكة) والأسواق (النظام الموجه للسوق) وهو مبني على خلق القيمة لجل الأطراف (أصحاب القرار ، المساهمين والعمال) .

ويرى كل من T.Franks و C.Mayer في دراسة قاموا بها، أنه يمكن تقسيم الحوكمة في المؤسسة إلى نظامين :

[1] Houssem Rachdi , ouvrage cité auparavant , p 5.

1- نظام الحوكمة المفتوح:

حيث يرتكز على الحفاظ على مصالح المساهمين، وهو نظام يسمح بالقضاء على حظر التباطؤ في العمل الذي يظهر عندما يعتقد بعض المسيرين أن القلة في المردودية يعود إلى الاستثمارات طويلة الأجل.

2- نظام الحوكمة المغلق:

فهو عكس النظام المفتوح حيث أن هذا النظام يتميز بكون ملكية المساهمين تهدف إلى تحقيق ديمومة المؤسسة، مما يشجع الاستثمار طويل الأجل [1].

المطلب الثاني: محددات وقواعد ومبادئ الحوكمة في المؤسسات

إنّ لحوكمة المؤسسات محددات وقواعد ومبادئ يجب أن تطبق من قبل الأطراف المعنية حتى تكون فعالة.

أ- محددات الحوكمة في المؤسسات:

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات[2]:

1/المحددات الخارجية:

إنّ وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة المؤسسة، وتشمل هذه المجموعة:

1- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات؛

2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛

3- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على المؤسسات؛

4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية؛

5- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية .

---

[1] Azikiou Idir , Gouvernance des entreprises Cas des banques publiques algériennes , Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme superieur des etudes bancaires , ecole superieur de banque , octobre 2008 , p 36.

[2] محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، يونيو 2007، مقال متاح على الموقع الإلكتروني:
http://www.siironline.org

2/المحددات الداخلية :

هذه المحددات تشمل:

1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة؛

2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف؛

3- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي؛

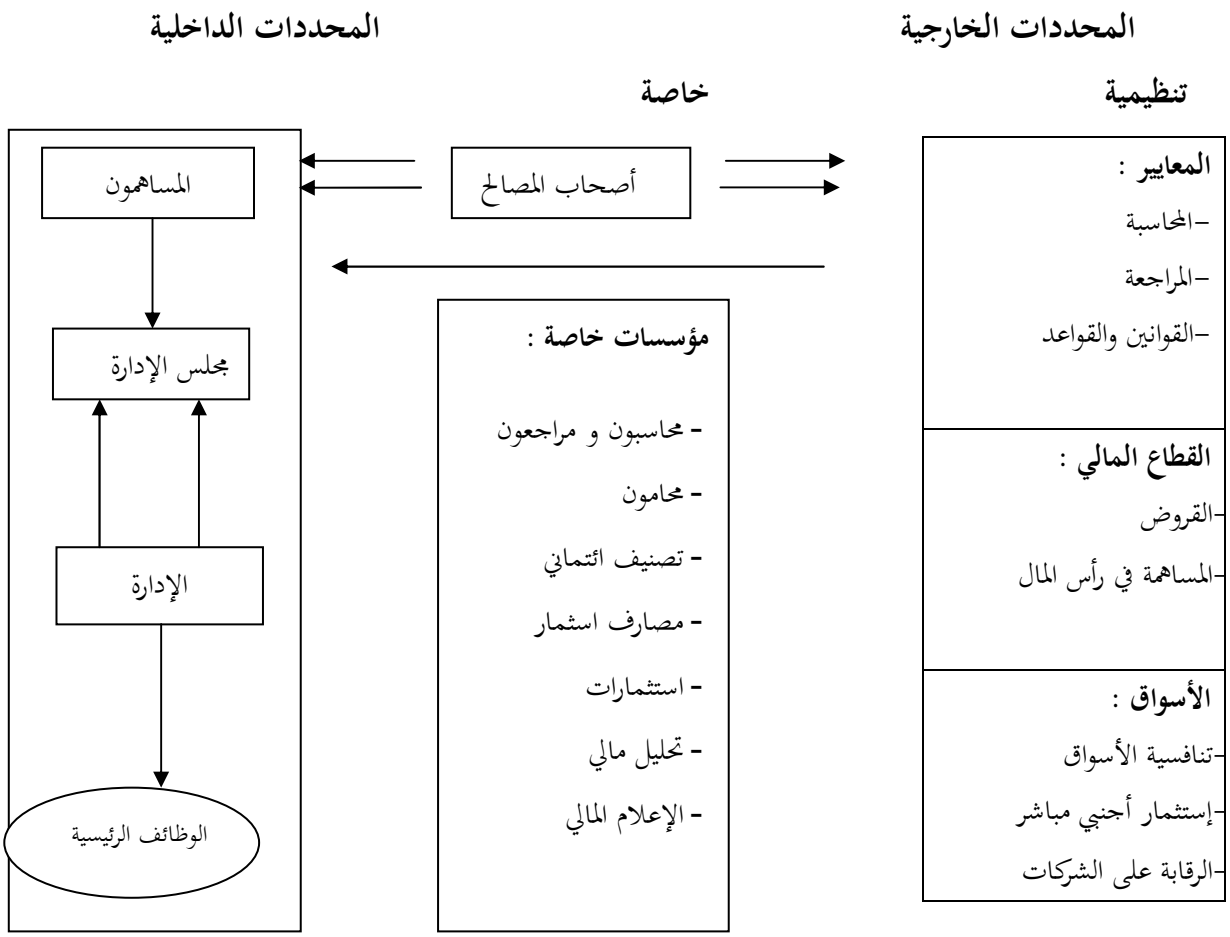
4- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار؛

5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين ؛

6- العمل على دعم وتشجيع نموالقطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية؛

7- مساعدة المؤسسات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

الشكل رقم 1-1: المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار الدولي، 2007 ، مقال متاح على الموقع الالكتروني : http://www.saaid.net/doat/hasu/hawkama.doc

ب– القواعد الرئيسية لحوكمة المؤسسات:

إنّ القواعد الرئيسية لحوكمة المؤسسات تتمثل أساساً فيما يلي:

1– المساهمون:

يقدمون رأس المال مقابل الحق في الحصول على الأرباح وزيادة قيمة المؤسسة .

2– مجلس الإدارة:

يمثل المصالح الأساسية للمساهمين، حيث يقدم التوجيهات العامة للمديرين ويشرف على أداء الإدارة .

3– الإدارة:

وهي مسؤولة عن الإدارة اليومية للمؤسسة ومسؤولة عن تعظيم أرباحها، وتقديم التقارير لمجلس الإدارة .

4– أصحاب المصالح:

وخاصة الدائنين حيث إن مصلحتهم تتركز في تعظيم احتمالات تسديد الديون، ويتضمن المتعاملين مع المؤسسة أطراف أخرى مهمة وهم الموظفين والموردين والعملاء بصفة عامة[1].

ج– مبادئ حوكمة المؤسسات:

تقوم مبادئ الحوكمة على ثلاث ركائز رئيسية وهي

- السلوك الأخلاقي؛
- تفعيل دور أصحاب المصلحة؛
- دعم الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر؛

1/ السلوك الأخلاقي:

أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال:

– الالتزام بالأخلاقيات الحميدة؛

– الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛

– التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة؛

– الشفافية عند تقييم المعلومات[2]؛

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2006–2007، ص88.

[2] صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 139.

–القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة؛

2/ تفعيل دور أصحاب المصلحة، ودعم الرقابة والمساءلة، من خلال:

- تفعيل أدوار رقابية عامة، مثل: هيئة سوق المال، مصلحة الشركات والبورصة ؛
- تفعيل أدوار رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة والمراجعون الداخليون والمراجعون الخارجون؛

3/ إدارة المخاطر، من خلال:

–وضع نظام لإدارة المخاطر؛

–الإفصاح عن المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة؛

–وبصفة عامة يمكن حصر مبادئ حوكمة المؤسسات في النقاط التالية:

–ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات؛

–ضمان حماية حقوق المساهمين؛

–ضمان المعاملة المتكافئة لكل فئات المساهمين؛

–ضمان الاعتراف بالحقوق القانونية لمصالح جميع الأطراف ذات المصلحة؛

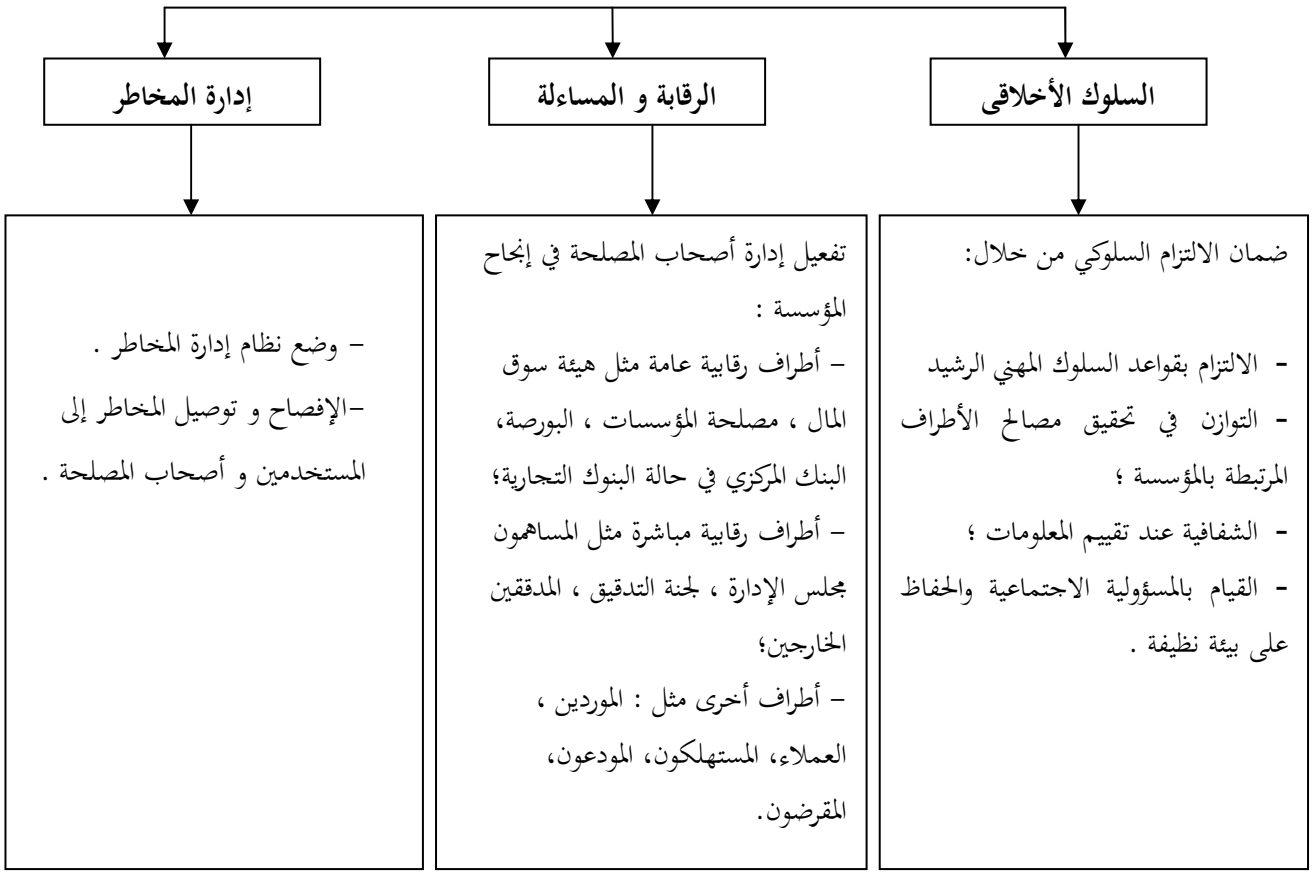
–ضمان توفير الإفصاح والشفافية لكافة الأمور الخاصة بتنظيم الأعمال والمؤثرة على حقوق أصحاب المصلحة وذلك بالقدر الملائم وفي التوقيت المناسب؛

–ضمان التزام مجلس الإدارة بمسؤولياته سواء فيما يتعلق بالتوجيهات السابقة أوفيما يتعلق بالتوجيه الاستراتيجي لتنظيم الأعمال؛

وعموماً فإنّ حوكمة المؤسسات تقوم على أسس رئيسية هي: العدالة، تحديد المسؤولية بدقة والمسائلة والمحاسبة وأخيراً الشفافية (الصدق والأمانة)، وإجمالاً فإن هذا المعنى للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية في حفاظها على المقاصد، فالمال يعد أحد المقاصد الخمس التي يجب حفظها وحمايتها بكل الطرق والسبل المشروعة، كما أننا لسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قيم العدالة والصدق والأمانة والحث عليهما بشكل عام[1].

[1] بن ثابت علال، عبدي نعيمة، **الحوكمة في البنوك الإسلامية** ،اليوم الدراسي حول التمويل الإسلامي واقع وتحديات، جامعة عمار ثليجي الاغواط، 9د يسمبر2010، ص 5.

شكل رقم 1-2 : ركائز حوكمة المؤسسات



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للبنوك**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص24.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بمبادئ الحوكمة في المؤسسات

أصبحت حكومة المؤسسات اليوم موضع العديد من المناقشات في المؤسسات والملتقيات والمنتديات الإقليمية التي تعني بالجانب الاقتصادي والمالي على وجه الخصوص، فقد حضيت حوكمة المؤسسات بقدر من الاهتمام لم تكن لتحظى به في العادة وذلك نتيجة لعدد من حالات الفشل التي منيت بها العديد من المؤسسات.

أ- أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات من خلال التقاط التالية:

- أزمة الأسواق المالية في آسيا عام 1997م والتي أدت إلى انهيار العديد من الأسواق المالية في العديد من الدول مثل : ماليزيا، سنغفورة، أندونيسيا والفلبين والتي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للمؤسسات والتشريعيات التي تنظم العمال والعلاقات بين المؤسسات والحكومة.
- تصاعد قضايا الفساد في الكثير من المؤسسات الكبرى والتي أدت إلى إفلاسها مثل مؤسسة أنزون وولدكوم، وقد تبين أن التقارير المالية لتلك المؤسسات لا تعبر عن الموقف المالي الحقيقي لتلك المؤسسات، نتيجة تواطؤ بين الإدارة ومراجعي الحسابات.
- الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المتعددة الجنسيات في اقتصاديات الدول في ظل العولمة من استحواء واندماج بهدف السيطرة على الأسواق، حيث تبين أن هناك 100 مؤسسة على مستوى العالم تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية من خلال المحتكر.
- ضعف النظم القانونية في الدول ذات الديمقراطية القانونية في الدول ذات الديمقراطية الناشئة وصعوبة حل المنازعات وتنفيذ العقود[1].

ب-أهمية حوكمة المؤسسات:

يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية حوكمة المؤسسات وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري، والمالي على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء ويمكن التمييز بين أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للمساهمين من خلال ما يلي:

[1] شوقي بورقبة، مرجع سبق ذكره، ص 7 .

1) أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة:

- وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف يسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة أحسن استغلال مما يرفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة؛
- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين؛
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستعمرين لتمويل المشاريع التوسعية؛
- تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم .

2) أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر في أداء المؤسسة في المستقبل؛
- للإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات.

3) أهمية الحوكمة في خلق القيمة:

- تهدف الحوكمة حسب التعاريف السابقة أساساً لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجوراً بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك لجزء من رأس المال في المؤسسة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى.

ولقد عبر Leland et Pyle (1977) بوضوح عن المحتوى المعلوماتي لهذه الإشارة، وخاصة أنه

كلما زادت أهمية نصيب المديرين في رأس مال المؤسسة كان هناك خلق للقيمة، وبالنسبة لـ Bagnani 1994 فإنه كلما كانت مساهمة المديرين في رأس المال ذات وزن، كلما أقبل المديرين على المشروعات الأقل مخاطرة، وبالتالي يسلك المديرين سلوك الدائنين.

ج- أهداف حوكمة المؤسسات:

تحقق حوكمة المؤسسات الجيدة كثيراً من الأهداف من أهمها:

1- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة؛

2- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في المؤسسة؛

3- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛

4- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة؛

5- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛

6- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية؛

7- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي؛

8- توفير فرص عمل جديدة؛

9- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج؛

10- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة [1].

[1] مناور حداد، مرجع سبق ذكره، ص 8 .

المبحث الثاني: ماهية حوكمة البنوك

إنّ المشاركة المتزايدة للمؤسسات المالية والمصرفية في الاقتصاد الحقيقي وأهمية الخدمات التي تقدمها البنوك أدى إلى ظهور مقاربة صناعية للبنوك، مما أدى إلى التحدث عن الاقتصاد المالي والمصرفي، لذلك فإنّ العديد من المصطلحات المستخدمة في المؤسسات تنسب للصناعة المصرفية، ومصطلح الحوكمة كان من هذه المصطلحات.

فإذا كان نظام الحوكمة الجيد أحد الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة واستمرار نجاحها على المدى الطويل فهو كذلك بالنسبة للبنوك أيضاً.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك وعناصرها

إنّ مفهوم الحوكمة في البنوك لا يختلف كثيراً على المفهوم السابق، وكذلك ليس لها تعريف موحد، فهناك عدة تعريفات لحوكمة البنوك.

أ–مفهوم حوكمة البنوك :

تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من الإدارة ومجلس الإدارة، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، مراعاة حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير الكافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك[1].

تتضمن الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين، والفاعلين الداخليين، بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة على أداء البنوك[2].

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005، ص20.

[2] مناور حداد، مرجع سبق ذكره، ص12.

تعرف الحوكمة بالبنوك بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال(المساهمين والمستثمرين المؤسسين)، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة، الخاصة والمشتركة[1].

ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطة لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين[2].

فممّا سبق يتضح أن المبدأ هو التحكم بكافة العلاقات السلوكية للمنظمة والمتعاملين معها، أي تدار بها أعمال البنك بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية، وإدارة المخاطر، وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى .

وتحدد حوكمة المؤسسات في البيئة البنكية العلاقات بين إدارة البنك ومساهميه والأطراف الأخرى ذات المصلحة، وتعمل بشكل أساسي على الجمع بين القوانين والتعليمات والرقابة بهدف التأكد من تقيد البنك بها وتوافقها مع أهداف البنك ومعايير السلامة بشكل عام وأهداف البنك المركزي ومتطلبات لجنة بازل3 بالإضافة إلى أنها توفر آلية للربط بين مصالح المساهمين والجهات الأخرى ذات العلاقة بهدف تعزيز أداء البنك[3].

أ- عناصر الحوكمة في الجهاز المصرفي:

تتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في الجهاز المصرفي في مجموعتين أساسيتين هما:

- **المجموعة الأولى**: تشمل:

- حملة الأسهم في البنك: يلعب حملة الأسهم دوراً هاماً في مراقبة أداء المؤسسات بصفة عامة حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك[4].

---

[1] مقدم وهيبة، **احترام ضوابط الحوكمة في البنوك سبيل لتجنب الأزمات المالية**، ص 9بحث علمي متاح على الموقع الالكتروني : www.iefpedia.com

[2] عبد الرزاق خليل، الطيب داود، **الحوكمة المؤسسية للبنوك**، جامعة الجزائر، ص 5، بحث علمي متاح على الموقع: http://www.4shared.com/get/33421775/8d149dd5/online.html

[3] عبد الرزاق الشحادة، د.سمير إبراهيم البرغوثي، **ركائز الحوكمة و دورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة العالمية المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر، ص 7.

[4] المعهد المصرفي، **الحوكمة من منظور مصرفي**، العدد الثالث، من الموقع الإلكتروني : http://www.ebi.gov.eg/downloads/Governance

- مجلس إدارة البنك:وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة البنك.
- مجلس الإدارة التنفيذية للبنك: لابد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة البنك كما أنه عليهم أن يعاملوا وفقاً لأخلاقيات المهنة.
- المراقبون والمراجعون الداخليون في البنك: أصبح للمراجعين والمراقبين دوراً مهماً في تقييم عملية إدارة المخاطر.

- **المجموعة الثانية**: فتتمثل في:

- الأشخاص المودعين في البنك: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب المدخرات إذا ما لاحظوا أن البنك على وشك تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر؛
- صندوق تأمين الودائع: يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان (نظام التأمين الضمني ونظام التأمين الصريح)؛
- الجانب الإعلامي: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال؛
- مؤسسات التصنيف والتقييم الانتمائي: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق بحيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه المهنة من شأنه أن يساهم في درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق؛
- الجوانب القانونية والتنظيمية والرقابية .

أمّا الركائز الأساسية للحوكمة التي لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب، ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضاً بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى.

ويجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها وهذا ما يكشف عن مرور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء البنك، وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين، الذين يجب

أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليه.

المطلب الثاني : أهمية حوكمة البنوك ومحدداتها

إنّ حوكمة البنوك لا تقل أهمية عن حوكمة المؤسسات الأمر الذي استدعى أن تكون لها محددات خاصة بها.

أ-أهمية حوكمة البنوك :

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى، نظراً لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من زبائن ومودعين ومقرضين، ولكن يؤثر أيضاً على استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم، فيما يعرف بسوق ما بين البنوك وبالتالي يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي ومن ثم حتماً على الاقتصاد ككل، وخاصة إثر التحولات العالمية التي حدثت من عولمة وتطورات تكنولوجية وسياسات التحرير المالي، الأمر الذي أدى حتماً إلى ارتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي، وبالتالي يمكن القول أن الحوكمة في البنوك لديها أهمية واسعة .

كما أن إشكالية الحوكمة تعتبر أكثر تعقيداً في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى، باعتبار أن البنوك تحتوي على مجموعة من العناصر لا توجد في القطاعات الأخرى مثل: التأمين على الودائع، إدارة المخاطر النظامية والنوعية، وتقدير رأس المال المخصص للمقترضين، ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل رأس المال الذي يكون عموماً يتشكل بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة، كما أن مصادر الأموال في البنك تكون أغلبها على شكل ودائع يشترط أن تكون متوفرة عند الطلب من طرف المودعين، في حين أن أصول البنك تكون في أغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل.

ويمكن حصر أهمية الحوكمة في النقاط التالية:

- تعتبر الحوكمة نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية؛
- تمثل حوكمة البنوك عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء الحوكمة وبالعكس يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي، وخير دليل على ذلك ما حصل للبنوك الآسيوية؛
- زيادة فرص التمويل لدى البنك؛
- انخفاض تكاليف الاستثمار الذي يقوم به البنك؛
- تشجع الحوكمة على استقرار سوق المال؛

- العمل على محاربة الفساد بكل صوره؛
- عند التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للمؤسسات التي تقترض منها، بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة؛
- تطبيق المؤسسات لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك؛

وتظهر الحاجة إلى حوكمة البنوك نتيجة للفصل بين الملكية والإدارة، فأعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين ليسوا بالضرورة أصحاب البنك، ومن ثم قد لا يتحملوا عبء خسائر الاستثمار أو فقد فرص الربحية إذا فشل البنك في تحقيق أهدافه، وقد يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين باتخاذ إجراءات تضر المساهمين إذا لم يتوفر لديهم درجة عالية من اليقظة والحذر والإهمال في مراقبة العمليات أو الإفراط في المخاطر أو عدم المخاطرة تماماً عندما يكون لديهم الإحساس بالأمان في الاستمرار في مناصبهم أو يتوسعوا في الاستثمار في قطاعات غير مربحة وهذا السلوك يؤثر سلباً على الأداء وتظهر الحاجة الماسة إلى حوكمة البنوك[1].

ب- محددات حوكمة البنوك:

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية على جودة مجموعتان من المحددات هي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، حيث تشير كل منهما إلى:

- **المحددات الداخلية:** حيث تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة ، بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- **المحددات الخارجية** : تتمثل في عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والمؤسسات العاملة في أسواق المال ومؤسسات الاستثمار، وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم[2].

[1] ناصري وهيبة، **دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي**، ماجيستير أسواق مالية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008-2009 ،ص 20. http://www.world-acc.net/vb/showthread.php?t=1023/

[2] بن ثابت علال، مرجع سبق ذكره، ص10.

وللبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسة في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات؛
- إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير(المودعين)؛
- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإنّ وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك؛
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك؛
- ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك[1].

ويكون دور البنوك المركزية في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى البنوك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين وتأمين نظم الدفع، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري[2]. وتؤدي هذه الوظيفة من طرف البنوك المركزية في دول العالم من خلال أشكال مختلفة، حيث نجد في بعض الدول تدخل مباشر للبنك المركزي في إتمام هذه الوظيفة على عكس دول أخرى أين يتم استحداث هيئة مستقلة تتكفل بذلك، وقد يحدث توزيع هذه المهمة على عدة هيآت مشاركة مع البنك المركزي على غرار ما يمارس في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن مهما تعددت هذه الأشكال فلابد من تدخل البنك المركزي بشكل أو بآخر للحفاظ على الاستقرار المالي والمصرفي[3].

---

[1] معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ امجدل، **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية**، الجزائر، ص 9، متاح في الموقع الإلكتروني : http://iefpedia.com/arab/?p=10778

[2] شوقي بورقبة، مرجع سبق ذكره، ص11.

[3] بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، مرجع سبق ذكره، ص 3.

المطلب الثالث: دور البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة المؤسسات

يمكن الحديث عن دور البنوك في تعزيز حوكمة المؤسسات من خلال محورين:

المحور الأول: أن تكون البنوك باعتبارها شركات مساهمة عامة، رائدة في مجال حوكمة المؤسسات من خلال تبني وتطبيق مبادئ ومفاهيم حوكمة المؤسسات.

المحور الثاني: أن تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الأساسية باتجاه تبني وتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة من قبل المؤسسات باعتبارها المزود الرئيسي للتمويل[1].

أ-المحور الأول:

أن تكون البنوك باعتبارها مؤسسات مساهمة عامة، رائدة في مجال تبني مبادئ حوكمة المؤسسات على اعتبار أن تبنّي مبادئ الحوكمة يقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه البنوك، خاصة وأن التجارب الأخيرة في المنطقة أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية كاد أن يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات القومية بشكل خطير؛

ويمكن القول أن أهم ملامح الضعف في المؤسسات المصرفية في المنطقة العربية تشابه إلى حد بعيد تلك الملامح الموجودة في الاقتصاديات العربية عموماً، والمرتبطة بتركيبة مجالس الإدارة ومسؤولياتهم وقضايا الإفصاح والشفافية وحقوق الأقلية؛

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين، الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي والآخر هو البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار؛

إنّ الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد لا تخرج عن الإصلاحات المطلوبة عموماً في مجال حوكمة المؤسسات من حيث التأثير في تركيبة مجلس الإدارة والفصل قدر الإمكان بين الملكية والإدارة.وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح والدقيق للمهام والمسؤوليات التي يضطلع بها من خلال التعيينات الإلزامية للمدراء المستقلين وتشكيل اللجان المساندة بهدف تهيئة عملية اتخاذ القرارات؛

[1] محمد حتاملة، **دور البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات**، الجزائر، ص 5. بحث علمي متوفر على الموقع الإلكتروني التالي :
http://islamfin.go-forum.net/t1859-topic

يضاف إلى ذلك أن إجراءات المراجعة والتدقيق التي تجريها البنوك والبنك المركزي تحتاج إلى عملية تقييم، فبالرغم من التزام البنوك بإجراءات التدقيق الداخلي والخارجي ورغم دور البنك المركزي بالتدقيق على أعمالها إلا أن الاضطرابات التي تعرضت لها البنوك تظهر مدى الحاجة إلى تقييم عمليات المراجعة وتقويتها؛

ب– المحور الثاني:

دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات باعتبارها الممول الرئيسي للمؤسسات، من المعلوم أن وجود نظام بنكي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات، حيث يوفر القطاع المصرفي الإئتمان والسيولة اللازمة لعمليات المؤسسة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تساهم في بناء الإطار المؤسسي لحكومة المؤسسات؛

إنّ اهتمام البنوك بقضايا حوكمة المؤسسات وتوفر الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز المؤسسات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة، بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة، عامل فاعل باتجاهين، يتمثل الأول باعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان. أما الاتجاه الثاني فهو أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة اتجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة، بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة؛

ورغم اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان، إلاّ أنّ الاهتمام لم يرقى بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الائتمان ويعزي ذلك إلى اعتبارات عديدة، أهمها أن البنوك نفسها قد تنقصها الحوكمة، ولم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، إضافة إلى أن الثقافة المحلية لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح؛

إنّ مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلاً خاصاً يعني بمبادئ حوكمة الشركات ضمن رؤية أهداف البنك نفسه، كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل للعملاء الّذين يتم منحهم سعر الفائدة الفضلى، أولئك العملاء الذين تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ حوكمة المؤسسات، إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء(Ratin) وإن كانت تعنى جزئياً

بقضايا الحوكمة، إلاّ أنّ تفعيلها أكثر يعتبر أحد الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة المؤسسات التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة؛

إنّ إدخال وتعزيز ثقافة حوكمة المؤسسات ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسؤولي ومدراء الائتمان يعتبر أمراً ضرورياً باتجاه تدعيم وتعزيز هذا المفهوم مع النظر بعين الدعم والاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة سياسات وأدوات مختلفة عن تلك المطلوبة للمؤسسات الكبرى.

وفيما يلي بعض التوصيات والمبادئ التي قد تسهم في تفعيل دور البنوك لتعزيز تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات:

- دخول البنوك كمساهمين في المؤسسات المقترضة؛
- أن تقوم جمعية البنوك بـ:

– بالتأثير على البنوك باتجاه اعتماد الحوكمة كأحد عناصر القرار الائتماني؛

– الدفع باتجاه تغيير الثقافة المصرفية السائدة، من خلال برنامج تدريبي يبين أهمية الحوكمة في تخفيض المخاطر التي تواجه البنوك؛

- أن تشكل الحوكمة أحد المعايير الأساسية عند تقييم المؤسسات، بحيث تنعكس عملية التقييم هذه على أسعار الفائدة الممكن منحها للعملاء لضمان إقناع الشركات بأن الحوكمة ستكون في مصلحتهم أولاً وأخيراً؛
- صعوبة عملية تقييم مدى التزام المؤسسات بتطبيق الممارسات السليمة للحوكمة نظراً :

– لعدم توفر بيانات مكتوبة حول أساليب الإدارة وإجراءات العمل لدى المؤسسات؛

– رفض العملاء أحياناً السماح للبنوك بالإطلاع على بيانات المؤسسة؛

– صعوبة القدرة على الحكم على إدارة المؤسسة من خلال الدراسات التي يجريها البنك عند منح الائتمان.

المبحث الثالث: آلية حوكمة البنوك ومتطلبات لجنة بازل3

أصبحت الأزمات الاقتصادية خلال النصف الثاني من القرن، تأخذ أبعاداً مالية ومصرفية، فلذلك أدركت السلطات العامة أن للأزمات المصرفية أثر كبير على الاقتصاد بصفة عامة، كون البنوك محرك الاقتصاديات المعاصرة، وعليه فإن حوكمة البنوك تجد هنا ركائزها الأساسية، فنظراً لستوارت وجيون(2006)حوكمة المؤسسات تأخذ بعدين في إطار البنوك، فالبعد الأول يمثل في البعد الخارجي أوالدولي يتعين أساساً في القوانين الاحترازية أما البعد الثاني أوالبعد الداخلي يتمثل أساساً في كيفية إدارة البنك داخلياً.

المطلب الأول: البعد الدولي لحوكمة البنوك

إنّ فكرة كون للبنوك حوكمة خاصة بها، نظراً لطبيعة عملها الذي يختلف عن المؤسسات الاقتصادية والتجارية الأخرى، تبنتها معظم دول العالم وبالخصوص الدول الأوربية، وعليه فإنّ هناك إجراءات قانونية واحترازية تشرف في جميع البلدان الكبرى على طريقة تسيير البنوك.

ويقصد بالإجراءات الاحترازية مجموعة من الوصايا التي تسمح بالتحكم في الأخطار المصرفية التي يمكن أن تحددها مكونات النظام المالي وذلك بهدف الحصول على استقرار النظام وحماية ذوي الحقوق[1].

وتتمثل أساساً هذه الإجراءات فيما يلي:

1/ كفاءة ونزاهة المسيرين:

فبالإضافة إلى كفاءات المسيرين فإنّ النزاهة تعد شرطاً أساسياً يسهر على تحقيقه معظم المراقبين المصرفيين في البلدان المتقدمة، فلتسيير البنك هناك بعض الشروط التي يجب أن تتوافر في المسير مثلا انعدام السوابق العدلية.

2/ ثنائية تسيير البنوك:

فثنائية التسيير تطبق في معظم الدول المتقدمة، فهناك بلدان تشترط ثنائية الإمضاء في أي اعتماد للبنك مع الأطراف الأخرى، فالمشروع الأوروبي يعتبر أن وجود أربعة أعين للرؤية أفضل من اثنين[2].

3/ أهمية ومراقبة المساهمين :

فالمسيرون ليسوا وحدهم من تطبق عليهم المراقبة ولكن حتى المساهمين، ففي فرنسا مثلاً فأي تغيير على مستوى المساهمين يجب أن يكون بعلم وبموافقة لجنة مؤسسات القرض ومؤسسات الاستثمار وذلك عندما

[1] Houssem Rachdi , ouvrage cité auparavant, p10.
[2] Azikiou Idir , ouvrage cité auparavant , p71 .

يفوق حقوق التصويت 10% وتنص لجنة مؤسسات القرض على ضرورة مشاركة المساهمين في مراقبة التسيير وذلك بوضع شروط فعالة للحوكمة.

4/الشراكة الدولية :

نظراً لأهمية العليات مع الخارج في النشاط المصرفي، تعد الشراكة الدولية ضرورية لإرساء مبادئ الحوكمة الجيدة، فالحدود لا يمكن أن تكون عائق أمام هيئات حوكمة مجمع ما في ممارسة المراقبة على مجموع النشاطات التي يقوم بها والمؤسسات التي يتكون منها.

5/ مقررات لجنة بازل :

إنّ القواعد العامة للمؤسسات لا تكفي وحدها لإرساء الحوكمة في البنوك خاصة مع تزايد الأخطار المصرفية، لذلك أنجزت لجنة بازل مجموعة من القرارات تنص على الملاءمة وتحسين سمعتها في نظر الزبائن.

المطلب الثاني : البعد المحلي لحوكمة البنوك

حتى وإن كانت القوانين تتدخل في أخلاق المسير إلا أنه يجب التركيز على الآلية الداخلية لحوكمة البنوك والتي تظهر أساساً في الدور المركزي الذي يلعبه مجلس الإدارة وسياسة التحفيزات ومن بينها أجور المسيرين الذي يطرح الكثير من الجدل، هذا حسب دراسة قام بها كل من Both et Al على مجموعة من البنوك.

أ- مجلس الإدارة كأداة داخلية لمراقبة التسيير:

حسب Charraux (2000) لم يعد مجلس الإدارة أداة لخلق القيمة فقط وإنما تعدى ذلك وأصبح أداة تحكم، أداة سيطرة، أداة للبحث عن الثروة وأداة لخلق المعايير الاجتماعية، ويعد مجلس الإدارة ممثل المساهمين في المؤسسة ويستمر على تحقيق مصالحهم ويقارنها مع قرارات المسير، وحسب Farua et Jeuseu (1983) فإنّ مجلس الإدارة المكون من إداريين أحرار بنسبة كبيرة تكون مراقبته أشد للمسير.

والمسير الذي يمتلك أسهم من الشركة يعمل لصالح المساهمين لأن القرارات التي سوف يتخذها تمس بالدرجة الأولى ثروته وأخيراً فإن الدور المزدوج للمسير ومدير مجلس الإدارة يساهم في تقوية نزاعات المصالح بين المساهمين وعملائهم، وفي مقاله الذي نشره سنة 1993 وضع Jeuseu شروطاً تسمح لمجلس الإدارة أن يكون آلية للرقابة الفعالة ومن بينها[1]:

- حرية إطلاع أعضاء مجلس الإدارة على معلومات حساسة وليس فقط المعومات التي يختارها المسير؛
- أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة متواضع حتى يكون أكثر فعالية وحتى يمكن للمسير السيطرة عليه؛

[1] Houssem Rachdi , ouvrage cité auparavant , p14 .

– يجب أن تكون حصة المسير في المؤسسة تقترب من حصة أعضاء مجلس الإدارة حتى يكون هناك اقتراب في المصالح مع المساهمين؛

– أهمية الفصل بين مهام المسير ومهام مدير مجلس الإدارة لأن ذلك له أثر سلبي على فعالية المراقبة التي يقوم بها مجلس الإدارة؛

– ومختلف هذه الصور لمجلس الإدارة تبنتها حوكمة البنوك بالطريقة التي تناسب سير عمل البنك.

- **حجم مجلس الإدارة :**

حسب Jeuseu يرى أن حجم مجلس الإدارة يجب أن يكون صغيراً لكن أعمال كل من Booth et Al (2002) وأعمال كل من Adams et Mehrou (2003) بينت أن حجم معتبر لمجلس الإدارة في البنوك لا يؤثر على فعاليته والسبب يعود لتعدد أطراف ذوي المصلحة حتى يترك لكل طرف إمكانية تطبيق حقوقه[1].

- **المهام المزدوجة للمسير :**

أيد كل من Fogelberg et Griffith (2000) أعمال Jeuseu (1993) الذي يرى إلى ضرورة التفرقة بين مهام المسير ومهام مدير مجلس الإدارة لكن أعمال Simpson et Glason (1999) بينت العكس فيما يخص البنوك، فإن احتمالية بنك ما تكون ضعيفة إذا كانت مهام المسير ومهام مدير مجلس الإدارة في يد شخص واحد، فالمسير يقلل من اتخاذ القرارات الخطرة لحماية ثروته الخاصة.

- **تشكيلة مجلس الإدارة ونسبة الأسهم التي تكون بحوزة المسير:**

يرى كل من Fogelberg et Griffith (2000) ، حسب دراسة لعينة من البنوك أن كفاءة البنوك تكون عالية عندما يملك المسير من 0إلى12% من أسهم البنك، وتنخفض هذه الكفاءة حتى 67% لتبدأ بالارتفاع من جديد هذه العلاقة تفسر من جانبين: الجانب الأول يعني بتقارب المصالح. (Jeuseu et Mecklug) والجانب الثاني يعني بتجذر المسير(Mork et Al)، حيث جانب تقارب المصالح بين المسير والمساهمين لا يكفي وحده لفهم العلاقة بين الفعالية وملكية المسير.

ويرى Sulivan et Al (2004)أن التذبذب في الفعالية البنكية(الذي يقاس بالنسبة لنتيجة الاستغلال على الأموال الخاصة)ينقص عندما ترتفع حصة المسيرين.

لكن Hirschey (1999) لا يؤيد نظرية تجذر المسير وهو يرى أن الحصة التي يمتلكها المسير لا تؤثر على فعالية البنك.

[1] Christine Marsal, Karima Bouaiss, Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art , Pole d'économie et de géstion Dijon , p4 .

ب–أجور المسيرين واستبدالهم كعامل محفز:

فالعامل الأول(أجر المسير) يمثل حافزاً إيجابياً يعمل على توجيه سلوك المسير في اتجاه مصلحة المسيرين، أمّا العامل الثاني فهو يمثل سوء تسيير البنك فهل هذان المحفزان يمكنان من الوصول إلى حوكمة جيدة للبنك ؟

1– العلاقة بين أجور المسيرين وكفاءة البنك:

كل الدراسات التي تعني بعلاقة الأجور والكفاءة سواء في المؤسسات أوالأجور وصلت إلى نتيجة واحدة ترتفع أجور المسريين بارتفاع كفاءة البنك، وارتفاع كفاءة البنك يعني أنه كان هناك مخاطرة من طرفها لذلك فإن هناك بعض الأعمال اهتمت بدراسة العلاقة بين مكونات الأجر والمخاطرة، (Cheu et Al) بينوا أن استعمال خيارات المخزون في نظام أجور المسيرين كبير في القطاع المصرفي ،هذا الارتفاع يؤدي إلى مخاطرة أكبر.

2– العلاقة بين مجلس الإدارة وأجور المسيرين :

بينت أعمال Holthauseu et Larmer (1993) أنّ أجور المسيرين تضعف عندما يمتلك المسير أواحد المساهمين الخارجيين أقل من 3% من حصص المؤسسة، وتبين أعمال Narayanan وAngbazo أنّ قسم من نظام الأجور يكون على شكل تحفيزات على المدى البعيد وهذا في المؤسسات غير القانونية، أمّا في البنوك والمؤسسات القانونية فإن التحفيزات تنقص وعليه تنص الدراسة على مايلي:

- مجلس الإدارة المتكون من إداريين خارجيين ذوسمعة جيدة يضع قسم مهم من مكونات أجور المسيرين على شكل تحفيزات على المدى الطويل؛
- هناك علاقة إيجابية بين نظام التحفيزات وكفاءة البنك.

وعليه نستنتج أن مجلس الإدارة المكون من إداريين خارجيين ذوسمعة جيدة يكون أكثر فعالية من المجالس الأخرى في إجبار المسير على العمل بطريقة تسمح من تعظيم ثروة المساهمين [1].

3– التهديد بالفصل كعامل للتحفيز :

في هذا الصدد، وفي القطاع المصرفي، وضع Barro علاقة بين احتمال الانسحاب والسن وكذلك مع كفاءة البنك، ونصت أعمال Hermalin وWeisbach على أنّ:

- المسير الذي يحقق كفاءة منخفضة يجد نفسه أمام احتمال كبير أن يستبدل بالمقارنة مع شخص أكثر كفاءة؛

[1] Azakiou Idir , ouvrage auparavant cité , p 82 .

– استبدال المسير يتعلق بالكفاءة عندما يكون مجلس الإدارة أقل استقلالية.

المطلب الثالث: توصيات لجنة بازل3 بشأن الحوكمة بالبنوك ومتطلبات تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك:

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك عام 1999، وهي وثيقة حول سبل تحسين حوكمة المؤسسات في المؤسسات المصرفية، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن ثمانية مبادئ:

أولا: توصيات لجنة بازل3 بشأن الحوكمة بالبنوك:

✓ المبدأ الأول:

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

✓ المبدأ الثاني:

ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتجية للبنك وعلى قيمته؛

✓ المبدأ الثالث:

ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمسائلة؛

✓ المبدأ الرابع:

على المجلس ضمان وإشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته؛

✓ المبدأ الخامس:

ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعليا استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجين ووظائف الرقابة الداخلية[1]؛

✓ المبدأ السادس:

على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتجية والطويلة الأجل وكذلك مع محيط الرقابة؛

✓ المبدأ السابع:

ينبغي على إدارة البنك أن تكون وفق أسلوب شفاف؛

[1] حبار عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص86.

✓ المبدأ الثامن:

ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

ووفقا للجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها البنوك بواسطة مجالس إدارتها، والإدارة العليا التي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي :

1. وضع أهداف البنك بما فيها تحقيق عوائد اقتصادية للملاك؛
2. إدارة العمليات اليومية للبنك بكفاءة؛
3. مراعاة ذوي الشأن للمتعاملين مع المؤسسة بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم؛
4. إدارة أنشطة المؤسسة وتعاملها بطريقة آمنة وسليمة وفقا للقوانين السارية وبما يحمي مصالح المودعين.

ومن متطلبات ضمان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك مايلي:

1. الرقابة من خلال مجلس الإدارة أوالمجلس الإشرافي؛
2. الرقابة عن طريق الأشخاص ليس لهم صلة بالعمل اليومي في مجالات العمل المختلفة؛
3. رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة بالبنك؛
4. ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.

وتعد أهمية الحوكمة في إدارة وتسير البنوك وفق مايلي:

خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي :

ويؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها ما يلي :

1. زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال ،والحد من الفساد؛
2. تشجيع الشركات التي تقترض منها على تطبيق قواعد الحوكمة والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدي ذلك إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر؛
3. تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛

4. تمثل الحوكمة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وخاصة في البنوك حيث يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي ،وخير دليل على ذلك ما حصل في الأزمة المالية الأسيوية[1].

ثانيا : ومتطلبات تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك:

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة في البنوك، ونذكر منها ما يلي :

-تحديد الأهداف الاستراتجية للبنك وكذا القيم والمبادئ الواجب اتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين داخل البنك؛

- وضع سياسات للمسؤولية في البنك واتباعها؛

-ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أوخارجية؛

-التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم وفعال في الإدارة العليا؛

-إجراء دورات تعليمية وتدريبية وتدريبة لبناء طاقات في الحومة؛

-التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز وأنظمة البنك وأهدافه وكذا البيئة المحيطة به؛

-تطوير إطار قانوني فعال يتم في تحديد حقوق وواجبات البنك؛

-تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة؛

-ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة؛

-ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان سلامة وفعالية الرقابة[2].

[1] معمري سارة، **أثر الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك**، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص ص 43-44.

[2] حبار عبد الرزاق، بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

خلاصة :

يعتبر وجود نظام بنكي صحيح وسليم أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات والاقتصاد ككل، ومع تصاعد حالات الفشل الذريع الذي منيت به العديد من المؤسسات على مستوى العالم، فقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى افتقار هذه المؤسسات إلى القواعد الجيدة لإدارتها، مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات، واتخاذ القرارات غير رشيدة وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح الأمر الذي أدى إلى إرساء أسس الحوكمة الجيدة في البنوك نظرا للفوائد التي تعود عليها، وتمثل كذلك عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تأثر الاستقرار الاقتصادي والمالي وكذلك الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة.

الفصل الثاني: الأداء المالي و مدى مساهمة الحوكمة في ضبطه

تمـــهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم العامة للحوكمة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى كيفية تقيم الأداء المالي باستعمال النسب المالية مع توضيح مدى مساهمة الحوكمة في ضبطه، من خلال التركيز على مراحل تطبيق الحوكمة والربط بينها وبين الأداء المالي أي التعرف على مختلف المستويات التي تمر بها، وذلك بالتطرق إلى التدقيق الداخلي والخارجي من خلال الاعتماد على مدقق الحسابات لأنه يعطي رأيه الفني المحايد.

وللإلمام بما سبق تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالأتي:

- **المبحث الأول: الأداء المالي للبنوك.**
- **المبحث الثاني: مراحل تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالأداء المالي.**
- **المبحث الثالث: دور التدقيق في ضبط الأداء المالي للبنوك.**

المبحث الأول:الأداء المالي للبنوك.

يعد الأداء عموما والأداء المالي خصوصا من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا وسنتعرض في هذا المبحث إلى أهم التعاريف والمفاهيم وأهم الميادين.

المطلب الأول: الأداء المالي للبنوك

سنتطرق إلى مفهوم الأداء بصفة عامة ثم نتناول الأداء المالي بصفة خاصة .

أولا:مفهوم الأداء:

مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزي to per formeوالذي أشتق بدوره من الكلمة اللاتينية perform والذي يعني تنفيذ مهمة أوإنجاز عمل.

عرفه كل من robbins وwiersemen والذي يعبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبوإليه من أهداف بعيدة الأمد.

وهناك من عرف الأداء بأنه النتائج النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة.

في حين عرفه wright على أنه النتائج التي ترغب المنظمة فيها والسعي إلى تحقيقها.

ويرى الحسيني الأداء هو ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نتائج المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد [1].

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف الأتي "أداء المنظمة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات الموضوعة تحت تصرفها الآن وهي الكفاءة والفعالية معا" [2].

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للبنوك**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2011 ، ص،63.

[2] بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، **دراسة حالة وحدة المسبك بالبرواقية**، نص غير مطبوع، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المدية،2011، ص55.

2/مفهوم الأداء المالي ومكوناته:

أ :مفهوم الأداء المالي Financial performance concept :

يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداما وقدما لقياس أداء البنك لأنه يمتاز بالإستقرار والثبات ويسهم في توجيه المصاريف نحوالمعيار الأفضل والصحيح وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه " وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات ،الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة "

وعرف miller وdess الأداء المالي بأنه " المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة".

مما سبق ذكره نقترح التعريف التالي: الأداء المالي ماهو إلى انعكاس للمركز المالي للبنك المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية على أعمال البنك لفترة زمنية معينة[1].

2–ب :مكونات الأداء المالي:

هناك مجموعة من المصطلحات التي لها صلة بالأداء المالي والتي تمثل مكوناته ولا يمكن عنها بمعزل عنه وهي كالآتي:

1–الكفاءة: هو مصطلح يستخدم للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة، فالكفاءة بذلك تعني الوصول إلى الأهداف الموضوعة مع وجود تحسينات في المدخلات كتخفيض التكلفة واختصار مدة الإنجاز ويمكن قياس الكفاءة بالمعادلة التالية [2] :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد الفعلية}}{\text{الموارد المخططة}}$$

[1] حمزة محمود الزبيري، **التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، بدون طبعة، مؤسسة الوراق،2000، ص81.

[2] نور الله كمال، **وظائف القائد الإداري**، دار الأطلس للدراسات والنشر، مسقط، دمشق، الطبعة الأولى، 2006، ص15.

2-الفعالية : يرتبط مفهوم الفعالية بمدى تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة هي الوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا ويمكن قياس الفعالية بالمعادلة التالية [1]:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

3-الإنتاجية :نقصد بالإنتاجية تعظيم فائدة استخدام الموارد البشرية والمادية المستعملة في الإنتاج مع تخفيض التكاليف المصاحبة للإنتاج، ويمكن قياس الإنتاجية وفقا للمعادلة التالية [2]:

$$\text{الأنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

[1] علي عبد الله، **أثر البيئة علىأداء المؤسسات العمومية والإقتصادية**، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر،2001، ص6.

[2] بنية حيزية، مرجع سبق ذكره، ص60.

المطلب الثاني :تقييم الأداء المالي ومعاييره

يتم تقييم الأداء المالي للبنوك بصفة دورية باستعمال النسب والمؤشرات المالية ويكتسي تقييم الأداء أهمية كبيرة لاستمرار البنوك وهذا للوقوف على الانحرافات والأخطاء والسيطرة عليها.

أولا :ماهية تقييم الأداء المالي Financial performance concept :

أ–تعريف الأداء المالي :

يذهب عدد من الباحثين ومنهم Atkinfom ,E pstion إلى القول "مالا نستطيع قياسه لا نستطيع إدارته" وهذا المبدأ في الأدب الإداري يقول "وما لا نستطيع إدارته لا نستطيع تحسينه وتطويره"

وتأسيسا على ما تقدم نرى بأن تقييم الأداء هوعملية إدارية متكاملة وأداة رقابة فاعلة تعمل للتأكد من أن النتائج المتحققة من عملية البنك وأنشطته المختلفة خلال فترة زمنية معينة، مطابقة للأعمال المنجزة ومقارنتها بذلك النتائج والأهداف المخطط لها والوقوف على الانحرافات وتشخيص أسبابها من أجل تحسين وتطوير الأداء في البنك[1].

ب–أهمية تقيم الأداء المالي:

تبرز أهمية تقييم الأداء في ما يلي:

1–يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك؛

2–يساعد لاسيما على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما سيصاحبها من مخاطر فضلا عن مقسوم الأرباح في إطار السعي لتقيم القيمة الحالية للبنك باعتبار أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة البنك الحالية والمحافظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار؛

3–تبرير الحاجة إلى الموارد بناءا على أسس علمية وموضوعية؛

4–تعزيز المسائلة استنادا إلى أدلة موضوعية؛

[1] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2004، ص319.

5- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة للبنك مما يساعد في تحسين الأداء فيه؛

6-يقدم إيضاحا للعاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية ويعمل على كيفية توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

ج-أهداف تقييم الأداء:

هناك أهداف رئيسية لعملية تقييم الأداء في البنوك وهي كالأتي[1]:

- ✓ متابعة تنفيذ أهداف البنك المحددة؛
- ✓ قياس مدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه؛
- ✓ تقييم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك.

ثانيا :معايير الأداء المالي

إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئا للمحللين الماليين ما لم يتم مقارنته بغيره من الأرقام المعرفة الموقف المالي للبنك، وهناك عدة معايير للمقارنة أشار إليها عدد من الكتاب وهي كما يأتي:

1-المعايير التاريخية:

تعتمد هذه المعايير على أداء البنك للسنوات السابقة، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للبنك والكشف عن مواضع الضعف والقوة وبيان وضعه المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من قبل السلطة العليا، ويعاب على هذا المعيار عدم قدرته على المقارنة بين وضع البنك المالي وأوضاع البنك الأخرى، ويؤخذ عليه أيضا عدم دقته ولاسيما في حالة توسع البنك أو إدخال خدمات جديدة أو مبتكرة[2]؛

2-المعايير القطاعية(الصناعية):

تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات البنكية في القطاع الواحد أي مقارنة النسب المالية للبنك بالنسب المالية للبنوك المساوية لها في الحجم وفي طبيعة تقديم الخدمة ويستفاد بدرجة كبيرة من المعايير

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحاني المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص68.

[2] خان محمد يونس غرايبية، هشام صالح، **الإدارة المالية**، مركز الكتب الأردني، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،1995، ص77.

القطاعية في عملية التحليل المالي لأنها مستمدة من القطاع ذاته وهو القطاع البنكي الذي تنتمي إليه البنوك التجارية، وبعاب على هذا المعيار عدم الدقة بسبب التفاوت من حيث الحجم وطبيعة الأنشطة خاصة وأن الكثير من البنوك أخذت بمبدأ التنويع في تقديم الخدمة للتقليل من المخاطر المحتملة؛

3-المعايير المطلقة :

وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع البنوك وتقاس بها التقلبات الواقعية، ورغم اتفاق الكثير من الماليين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية مثل (نسبة التداول تساوي 2:1)التي لا تزال تستخدم كمعيار مطلق [1]؛

4-المعايير المستهدفة :

هذه المعايير تعتمد نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والإستراتجيات والموازنات،كذلك الخطط التي تقوم البنوك بإعدادها أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة فعلا لحقبة زمنية ماضية، ويستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع البنوك بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها[2].

[1] الشماع خليل محمد حسن، **الإدارة المالية**، الطبعة الرابعة، بغداد،1992 ، ص93.

[2] الشريفات، خلدون إبراهيم، **الإدارة والتحليل المالي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2001، ص97.

المطلب الثالث: النسب المالية المحددة للأداء المالي

تقع على عاتق البنوك مسؤولية حماية أموال المدعين وتحقيق أهداف ذوي المصالح من مساهمين ودائنين وعاملين وغيرهم، مما يستدعي قيام تلك البنوك باستخدام عدد من مؤشرات الأداء المالي التي تعكس الجوانب الأساسية لعملها وهذه المؤشرات عادة ما يعبر عنها بالنسب التي تعكس أثر تعامل البنك والتي تستخدم في تقييم أداء البنك وتحليل مركزه المالي وربحيته[1].

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بالتطوير تلك المؤشرات والأساليب العلمية والرياضية لتوضيح العلاقات بينها بشكل متكامل يشمل جميع أنشطة البنك، لذلك تعد المؤشرات المالية من الأدوات المهمة لتقيم أداء البنك وقدرته على مواجهة التزاماته المستحقة عليه حاليا ومستقبلا لأنها تمثل أداة تشخيصية أساسية من أدوات التحليل المالي الذي يعد البداية لقياس الأداء ومن ثم تنتهي بعملية التقييم[2].

أولا: مفهوم النسب المالية

لقد تعددت تعريفات المؤشرات المالية عند الباحثين والكتاب فمنهم من عرفها بأنها:"محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين بالمركز المالي للمنشاة لذا فهي تزود الأطراف المعنية بفهم أفضل لظروف المنشأة فيما إذا اعتمدوا على تحليل كل معلومة على حدة"[3].

ومنهم من عرفها بأنها:"علاقات رياضية بين الأرقام، وعادة ما تكون على شكل نسب أومرات"[4].

ثانيا: خصائص النسب المالية

هناك عدة خصائص موضحة يمكن عرضها بالشكل التالي:

- تنبع عن فهم عميق للمشكلات محل الدراسة ومحاولة تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها؛
- أن تكون بسيطة قدر المستطاع وواضحة وقابلة للقياس؛
- أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات؛

[1] محي الدين يحي توفيق، **التحليل الإستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي**، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية،1999، ص36.

[2]-Macmenanin Jim ,Financail Managment,the bath press -1999-p298.

[3] هنيدي منير إبراهيم، **إدارة البنوك التجارية**، مدخل القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996، ص45.

[4] العامري محمد علي إبراهيم، **الإدارة المالية** ، الزوراء للطباعة، بغداد، العراق،2001، ص 120.

- ضرورة وجود علاقة وثيقة بين عناصر النسبة كي تكون معبرة ولها مدلول منطقي؛
- أن يكون هناك ارتباط واضح بين الهدف من التحليل المالي وبين النسبة المالية المستخدمة.

ويشير البعض إلى أن المؤشرات المالية سوف تختلف من مرحلة إلى أخرى اعتمادا على المرحلة التي يمر بها البنك والتي يمكن أن تكون مرحلة البدء أو النمو السريع أو النضج أو مرحلة الهبوط والتدهور، وبالتالي فإن القوة النسبية لنسب البنك تتوقف بصورة أو بأخرى على دورة حياة البنك وليس على أداء فريق الإدارة فقط.

وفيما يلي أهم النسب المالية في تقييم الأداء المالي البنكي وأكثرها شيوعا واستخداما:

أ-1/ مؤشرات الربحية :يتم قياس قدرة البنك على تحقيق الأرباح من خلال مجموعة من النسب، يطلق عليها"نسب الربحية"، ويتم استخدامها في تقييم الربحية أوما تسمى "إنتاجية البنوك". ويمكن تقسيم هذه النسب إلى أربع مجموعات كما يلي:

المجموعة 1:

أ/نسبة صافي الربح(أوهامش الربح):يقيس هذا المؤشر صافي الدخلRN المحقق لكل وحدة نقدية من إجمالي النواتج.ويبين لنا قدرة البنك على الرقابة والسيطرة على الأعباء.حيث يقيس لنا الهامش البنكي المحقق من البنوك بعد طرح أعباء التسيير(أعباء عامة، مؤونات مخاطر الائتمان، ضرائب ورسوم،...).ويعكس هدا المؤشر مدى قدرة البنك على توليد أرباح[1].

$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{إجمالي النواتج}} \times 100$$

حيث أن النتيجة الصافية السنوية= مجموع النواتج – مجموع الأعباء.

[1] رمضان زيادة وجودة محفوظ، **الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الثانية، عمان، الأردن،2003، ص273.

ب/نسبة هامش ربحية بنك(من الإئتمان والإستثمار): يسمى أيضا حافة مجمل الربح، يعطي مدى قدرة البنك على توليد الدخل، ومقدرة الإدارة في الرقابة على الأعباء[1].

$$\text{نسبة هامش ربحية بنك} = \frac{\text{فوائد وأرباح مقبوضة} - \text{فوائد وأرباح مدفوعة}}{\text{إجمالي النواتج}} \times 100$$

المجموعة 2:

أ/معدل العائد على حقوق الملكية(ROE):

يبن لنا ما أعطته حقوق الملكية من عوائد خلال سنة مالية، أي ما حصل عليه الملاك من استثمارهم لأموالهم في نشاط البنك، حيث أن حقوق الملكية هي:رأس المال والاحتياطات والأرباح المحتجزة.

-يختلف هذا المؤشر حسب نوع البنك، من حيث أهمية رأس المال في الخصوم، ويلاحظ وجود علاقة طردية بين النتيجة الصافية والعائد على حقوق الملكية(الأموال الخاصة)؛

- يعتبر أكثر المقاييس أهمية لقياس معدل العائد في البنك، لأنه يتأثر بأداء البنك؛
- يسمح محاسبيا بتسهيل المقارنات بين البنوك المتنافسة، ومقارنة ربحية بنك لفترات متعاقبة؛
- اقتصاديا، ليس ضروريا اعتبار هذا المؤشر الأحسن في التقييم الاقتصادي، لعدم مراعاته لمستوى المخاطر الملحقة[2].

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

[1] حنفي عبد الغفار، إدارة البنوك، **السياسات البنكية وتحليل القوائم المالية والجوانب التنظيمية في البنوك التجارية والإسلامية**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر،2007، ص337.

[2] هنيدي منير إبراهيم، مرجع سبق ذكره ، ص56.

ب/**معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف**:يقيس هذا المعدل ربحية الأموال المتاحة للتوظيف في البنك.

$$\text{معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{حقوق الملكية} + \text{الودائع}} \times 100$$

ج/**نسبة الأرباح الموزعة على حقوق الملكية**:يتم توزيع الأرباح المحققة في البنك على مالكيه بنسب محددة، ولقياس كفاءة تحقيق الأرباح نقارن بين مبالغ الأرباح الموزعة والمبالغ المرصودة كحقوق ملكية.

$$\text{نسبة الأرباح الموزعة على حقوق الملكية} = \frac{\text{أرباح الأسهم}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

د/نسبة فوائد الأصول المتاحة للتوظيف :اعتمادا على الأصول المتاحة للتوظيف، نحسب الفوائد الصافية الناجمة عن الفرق بين المستلمة والمدفوعة.

$$\text{نسبة فوائد الأصول المتاحة للتوظيف} = \frac{\text{فوائد مقبوضة} - \text{فوائد مدفوعة}}{\text{الأموال المتاحة للتوظيف}} \times 100$$

هـ/الرفع المالي(أو رافعة التمويل):تبين لنا مصادر التمويل المستخدمة لتوفير الأموال للبنك، وهو أحد ثلاثة عوامل مؤثرة في مؤشرROE ، حيث يزداد الأخير نتيجة إرتفاع الرفع المالي(يحدث ذلك نتيجة تمويل أصول جديدة مربحة من الأموال حيث عائدها أكبر من تكلفتها، مع ملاحظة أن الإفراط في ذلك يزيد من المخاطر)[1].

$$\text{الرفع المالي(التمويل رافعة أو)} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{حقوق الملكية}}$$

[1] علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص87.

المجموعة3:

أ/حافة الفائدة:

حيث الأصول المولدة للدخل(أو الأصول الإيرادية) هي تلك الأصول التي شاركت في تحقيقه، أي هي أصول تحقق إيرادا من عمليات بنكية. وتساوي :إجمالي الأصول –النقدية والأصول النقدية–المباني والتجهيزات:

$$\text{حافة الفائدة} = \frac{\text{فوائد مقبوضة} - \text{فوائد مدفوعة}}{\text{الأصول المولدة للدخل}}$$

ب/معدل العائد على إجمالي الأصول (ROA): يسمى أيضا معدل العائد على الإستثمار، يقيس لنا ربحية الأصول ،فهو يعكس حجم الأصول المستخدمة من طرف البنك ومدى قدرتها على توليد الأرباح . ويشير هذا المؤشر أن البنك استخدم لتحقيق النتيجة الصافية السنوية جميع أصوله ليس جزءا منها.

$$\text{معدل العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

ج/معدل العائد على الأموال المستثمرة :يطلق أيضا على الأموال المستثمرة إسم "الأصول العاملة "، ونعني بها الأموال المستثمرة المتضمنة الأصول الإيرادية.

$$\text{معدل العائد على الأموال المستثمرة} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{الأموال المستثمرة}} \times 100$$

د/معدل العائد على البنود الفرعية للأصول :نجد نسبة الفوائد والعمولات والأرباح من إجمالي الصنف المنتميّ إليه. ويشير هذا المعدل إلى كفاءة الإدارة في رسم سياسة الفوائد على القروض والسلفيات المختلفة بطريقة تؤدي إلى تحسين الربحية، وتحسين هذا المعدل يؤثر على الربحية الكلية للبنك [1].

[1] حنفي عبد الغفار وقرياقص، **أسواق المال**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2000،ص ص169،170.

المجموعة 4:إنتاجية العمل البنكي :لدينا المؤشرات التالية :

أ/مؤشر الناتج الصافي البنكي على الأجير :يتم قياسه كما يلي :

$$\text{مؤشر الناتج الصافي البنكي على الأجير} = \frac{\text{الناتج الصافي إجمالي}}{\text{عدد العمال}} \text{ و.ن}$$

يرتفع هذا المؤشر في بنوك الإستثمار والمؤسسات المالية .

ب/مؤشر النتيجة الصافية للدورة على الأجير :يتم قياسه كما يلي :

$$\text{مؤشر النتيجة الصافية للدورة على الأجير} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{عدد العمال}}$$

ج/مؤشر معامل الإستغلال :

يتم قياسه كمايلي :

$$\text{مؤشر معامل الإستغلال} = \frac{\text{تكاليف الإستغلال ومخصصات الإهتلاك}}{\text{الناتج الصافي الإجمالي}} \times 100$$

2-مؤشرات السيولة :

يمثل إلتزام البنك بمؤشرات السيولة التي يفرضها البنك المركزي، خطوط دفاع هامة لمواجهة المواقف الطارئة وأيضا القدرة على استيعاب أثارها السلبية. ومن مؤشراتها :

*الودائع الأساسية/إجمالي الأصول *الخصوم المتقلبة /أجمالي الأصول *هيكل الإستحقاقات النقدية [1].

[1] العامري محمد علي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص129.

3-نسب مخاطر الاستثمار :

عند اتخاذ قرارات الاستثمار فإن المستثمر لا ينظر إلى العائد فقط بل يأخذ في عين الاعتبار درجة المخاطرة المرافقة لذلك العائد، فمن المعروف أن أي قرار للاستثمار يترافق معه شيء من اللا تأكد بشأن النتائج المتوقعة من ذلك الاستثمار.

واللا تأكد هو عدم معرفة ما الذي سيحدث في المستقبل بالضبط، فمصطلح اللا تأكد يعني أن هناك حالة كاملة من الجهل بالمستقبل وإن احتمالات حدوث النتائج تكون غير معروفة من قبل متخذ القرارات، في حين يدل مصطلح المخاطرة على أن متخذ القرار يمتلك معرفة جزئية أو ضمن نطاق محدود حول احتمالية حدوث النتائج.

وعرفت المخاطرة بأنها "مجازفة مع احتمال الربح والخسارة " وللمخاطرة معاني كثيرة تختلف باختلاف مجال التطبيق ويمكن تقسيم المخاطرة إلى ثلاثة أنواع هي :

1-المخاطر المنتظمة :

هي المخاطر المتعلقة بالنظام العام للدولة ويطلق عليها عدة تسميات وهي المخاطر غير القابلة للتنويع والمخاطر التي لا يمكن تجنبها أوالمخاطر العامة إذ أن تأثيرها يشمل جميع أقسام البنك وتعرف بأنها "ذلك الجزء من مخاطر الموجودات الذي يرتبط بعوامل السوق والتي تؤثر على جميع المنظمات، وهذا النوع لا يمكن تجنبه بالتنويع[1].

ومن هذه المخاطر ما يأتي :

-مخاطر القوة الشرائية :إن مخاطر القوة الشرائية تتمثل في احتمال أن تؤدي التغيرات التي تحدث للأسعار إلى النيل من القدرة الشرائية المستقبلية للعوائد الناتجة عن الاستثمار، حين تتزايد الأسعار سوف تؤدي ظاهرة التضخم في الاقتصاد إلى انخفاض القوة الشرائية، وبذلك فإن الأموال التي تشترى بها البضائع والخدمات في

[1] علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص88،89.

المستقبل هي اقل مما يشترى به اليوم، فعند زيادة نسبة التضخم سوف يرتفع معدل الخصم فتنخفض القيمة الحقيقية للاستثمار في موجودات معينة كالأوراق المالية والقروض وغيرها من الاستثمارات[1]؛

-المخاطر الإئتمانية: إن المخاطر الائتمانية مصطلح يضم مفهومين الأول المخاطرة والثاني الائتمان، أما المخاطرة فقد تم التطرق إليها سابقا، وأما الائتمان فذهب الكثير من الباحثين الى تعريفه بأنه"الثقة التي يوليها البنك إلى شخص ما حين يضع تحت تصرفه مبلغا من النقود أو يكلفه فيه لفترة محددة يتفق عليها الطرفان، ويقوم المقترض في نهايتها بالوفاء بالتزاماته وذلك لقاء عائد معين يتمثل في الفوائد والعمولات والمصاريف"[2].
ويمكن قياس المخاطرة الائتمانية بتطبيق المعادلة التالية:

$$\text{المخاطر الإئتمانية} = \frac{\text{الموجودات المرجحة بالمخاطر}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times 100$$

أو:

$$\text{المخاطر الإئتمانية} = \frac{\text{القروض و السلف}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times 100$$

-مخاطر معدل الفائدة: تمثل مخاطر معدل الفائدة حالة عدم التأكد حول قيمة المحفظة الاستثمارية المستقبلية الناتجة عن حالة عدم التأكد عن معدلات الفائدة المستقبلية. وهناك نوعان من مخاطر معدل الفائدة مرتبطان بالإستثمار في الأوراق المالية وهما[3]:

- ❖ مخاطر إعادة الاستثمار:وهي المخاطر الناجمة عن عدم إمكانية استثمار الأوراق المالية بنفس معدلات الفائدة.

[1] أبو حمد رضا صاحب، **إدارة البنوك** ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2002، ص250.
[2] عوض الله زينب، الفولي أسامة محمد، **أساسيات الإقتصاد النقدي والبنكي**، منشورات الجلي، بيروت، لبنان ،2003، ص77.
[3] Hemple george ,and simosoh dohld ,bank management ,new york ,johs wily and sohs inc -1999-p97 .

❖ مخاطر السعر :تشير مخاطر سعر الفائدة إلى التغيرات في معدلات الفائدة في السوق التي تؤثر في الاستثمارات وهي مخاطر انخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية ذات العائد الثابت عند ارتفاع معدلا ت الفائدة[1].

2-المخاطر غير المنتظمة :

هي تلك المخاطر التي تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة لمنشأة معينة دون غيرها، ويمكن تجنب تلك المخاطر عن طريق التنويع في الاستثمارات أي الاستثمار في عدة مجالات، وهذه المخاطر مستقلة عن محفظة السوق وإن معامل ارتباطها مع المحفظة يساوي صفرا. وتعرف المخاطر اللا نظامية بأنها "جزء من مخاطر الموجودات التي تتعلق بأسباب عشوائية والتي يمكن استبعادها أو منعها من خلال التنويع، وتعود إلى أسباب خاصة بمنشأة دون غيرها ويمكن إرجاع أسبابها إلى خسائر تتحملها المنشأة جراء عدم التزامها بالتشريعات القانونية أو إضرابات العاملين عن العمل وغيرها متن الأسباب الداخلية"[2].

وللمخاطر غير المنتظمة مصادر متعددة منها ما يأتي :

- المخاطر الصناعية :هي المخاطر التي تتعلق بصناعة معينة والناتجة عن ظروف خاصة لتلك الصناعة [3]؛
- مخاطر الإدارة :ينجم عن عدم كفاءة إدارة البنك في اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب[4] ؛

[1] الحناوي محمد صالح، عبد السلام سيدة، **المؤسسات المالية البورصة والبنوك المالية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000 ، ص 198.

[2] الراوي خالد وهيب، **الأسواق المالية والنقدية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن ؛2000؛ص198.

[3] العامري محمد علي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص39.

[4] جريوش حسين علي، أرشيد عبد المعطي رضا،جودة محفوظ أحمد،**الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،1999،ص49.

3-المخاطر الإجمالية :

هي المخاطر التي تجمع بين مظاهر وأسس المخاطر المنتظمة وغير المنتظمة وتشمل :

- **مخاطر الرفع المالي(العتلة)**: يشير مفهوم الرافعة المالية الى تأثير النفقات والتكاليف الثابتة في العلاقة بين إيرادات البنك وأرباحه[1]؛
- **مخاطر الرفع التشغيلي** : يشير مفهوم الرفع التشغيلي مدى استخدام التكاليف الثابتة كالإندثارات ورواتب؛ الإدارة والإجازات وغيرها من عمليات البنك. وتقاس بتطبيق المعادلة الأتية [2]:

$$DOL = \frac{\%\Delta \text{EBIT}}{\%\Delta}$$

حيث :

DOL:درجة الرفع التشغيلي .

$\%\Delta R$:النسبة المئوية للتغير في المبيعات .

$\%\Delta EBIT$: النسبة المئوية للتغير في إجمالي الربح قبل الفوائد والضريبة وتوزيع الأرباح.

ومن خلال مزج مخاطر كل من الرفع المالي والرفع التشغيلي ينتج ما يسمى بمخاطرة الرفع الكلي.

[1] مطر محمد، **إدارة الاستثمارات الإطار النظري والتطبيقات العلمية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، 1999،ص ص50،51.

[2] مطر محمد، مرجع سبق ذكره، ص96.

المبحث الثاني: مراحل تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالأداء المالي

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل تطبيق الحوكمة في المؤسسات البنكية كما حددها الخبراء مع الربط بين الحوكمة والأداء المالي بما يفسر مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك.

المطلب الأول :مراحل تطبيق الحوكمة

لقد حدد الخبراء عدة نقاط كمراحل لتطبيق الحوكمة وهذا حتى تكون للحوكمة فعاليتها وآثارها على المؤسسات بصفة عامة ونحددها فيما يلي:

أ-ممارسة حوكمة الشركات المتعارف عليها وتشمل النقاط التالية :

- التأكد من ممارسة الجوانب الشكلية من الحوكمة ؛
- تحتفظ الشركة بعدد من السياسات المصاغة أو بمثاق الحوكمة، يتناول كحد أقصى حقوق المساهمين والتعامل معهم ودور مجلس الإدارة والشفافية والإفصاح وأخلاقيات المهنة؛
- انعقاد مجلس الإدارة بشكل دوري يتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية كما يحصل على المعلومات المناسبة ووقت كاف للتحليل والتشاور من أجل ممارسة مهامهم المتعلقة بالإشراف على إتجاه الشركة وتنميتها؛
- يشمل مجلس الإدارة على أعضاء ليسو من الموظفين التنفيذيين في شكل لجنة المراجعة ويقدمون التوصيات بشأن اختيار المراجعين الداخلين والخارجين؛
- يؤسس مجلس الإدارة ويراجع على أساس دوري سياسات الشركة فيما يتعلق بنوع الصفقات الائتمانية التي تتطلب موافقة المدير ولجنة الائتمان وكافة مستويات المجلس؛
- إعداد قوائم مالية وفق نظام دولي للمحاسبة؛
- التزام الشركة بالإفصاح عن كافة القوانين والنظم والقواعد[1].

ب-الإسهام الأساسي في تحسين الحوكمة على المستوى الوطني ويتمثل في النقاط التالية:

- لابد على مجلس الإدارة أن يحتوي على لجنة الحوكمة؛

[1]IFG corporat govemance prograession natrise for banks and financail instruction traslated by cipe ,international finance corporate 2003 apartice ,www,oecd ,org consulate 12-10-2016.

- تكوين لجان متخصصة أخرى منبثقة من المجلس تختص بموضوعات فنية أوحل نزاعات المصالح المحتملة (الترشيح ،إدارة المخاطر....)؛
- إعادة انتخاب مجلس الإدارة بشكل سنوي؛
- لابد أن تحتوي الشركة على ممارسات الإفصاح عن الشؤون المالية وغير المالية تتفق مع أعلى المعايير الدولية؛
- تتاح جميع صور الإفصاح والاتصالات بالمساهمين على شبكة الانترنت؛
- أن يكون لدى الشركة مراجعة مستقلة للأصول أو القروض وأن يتم على مستوى مجلس الإدارة أو لجنة من لجانه من أجل ضمان التعرف السريع على الأصول المتعثرة وحل هذه المشكلة [1].

المطلب الثاني: الربط بين الحوكمة والأداء المالي

إن الممارسات السليمة للحوكمة المؤسسية ستساعد الشركات والاقتصاد على جذب الاستثمار، ودعم الأداء الإقتصادي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب هي:

- ✓ من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة ،وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وفي المشتريات وبالتالي الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة؛
- ✓ إن إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة المنشأة من خلال مساعدة المدرين ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتجية سليمة للشركة؛
- ✓ بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والموظفين فإن الحوكمة المؤسسية السليمة تساعد على منع حدوث الأزمات البنكية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط على معظم مصارفها في أسواق الأوراق المالية؛
- ✓ تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة المؤسسية لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أمامها أبواب أكبر عدد من أسواق رأس المال[2].

[1]cols ,J.L.M LEMMON.ML.and Mesck,J.F.(2003).Structural Modeles and Endagenity in Corporate Finance.Unpublished Working Papeer.Arizona State University. P P75 ,76.

[2] عدنان عبد المجيد، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية للشركات المدرجة للسوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراة في التمويل، جامعة عمان،2008، ص ص42،43.

وفي العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء فقد أوضح (coles,et al ,2003)بأن الأدب المالي حدد مجموعة قنوات من خلالها يمكن للحاكمية المؤسسية الفاعلة أن تؤثر على الأداء وتتمثل هذه القنوات:

1. زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، ونمو أعلى، وإرتفاع لنسب الإستخدام للعمالة؛
2. تكلفة رأسمال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة الشركة مما يجعل الاستثمار أكثر جذبا للمستثمرين؛
3. أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد مما يعني أداء أفضل وتعظيما للثروة؛
4. خفض مخاطر الأزمات المالية؛
5. علاقة أفضل مع كل من أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي، والعمالة، وحماية البيئة.

وقد تناول العديد من الكتاب هذه القنوات بشكل منفصل في دراستهم ومنهم،(zingales and Rajan) أن المدى الواسع للبحث في الحاكمية المؤسسية يبرر إسهامها في زيادة فرص دخول أسواق رأس المال وبالتالي خفض تكلفة التمويل في النظام الاقتصادي حيث رأى الباحثان أن هناك عائقين أمام فرص الوصول للتمويل يشكل مستوى ممارسة الحاكمية المؤسسية ومركبات هذه العوائق تتمثل في:

1. عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف عوامل الافصاح؛
2. عدم قيام المقترض بالعمل للمصلحة المقرض بالشكل الأفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة.

في العلاقة الحاكمية المؤسسية السليمة وقيمة الشركة فقد أوضح (la porta,et al,2002) أن زيادة فاعلية الحاكمية المؤسسية لاتؤثر فقط على زيادة إمكانية الوصول لمصادر التمويل الخارجية وبالتالي خفض تكلفة التمويل فقط وإنما في إرتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين لدفع أثمان أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز بها الحاكمية المؤسسية بالفاعلية.كما أن انخفاض كلفة رأس المال يترجم بانخفاض الكلفة الاقتصادية في القطر، بحيث تجعل منه قطرا أكثر جذبا للاستثمار.

أما في العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وخفض المخاطر فقد أوضح (Lemmon and Lins2003) أن الحاكمية المؤسسية تؤثر على السلوك للمشروعات خلال الأزمات المالية، فخلال الأزمة الأسيوية انخفض

عائد الأسهم للشركات الأقل ممارسة للحاكمية المؤسسية بمقدار 10إلى 20% زيادة عن انخفاض عوائد أسهم الشركات الأفضل ممارسة للحاكمية المؤسسية، وهذا الخفض لعب دورا أساسيا لتحديد سلوك المشروعات على المستوى الفردي وبالتحديد في تحفيز الداخلين على مصادرة حقوق أقلية المساهمين خلال الأزمة الأسيوية.

في نفس السياق أوضح (johnson et al 2000) أن الإنهيارات في الأسواق خلال الأزمة الأسيوية تعزى بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر للأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم.

من جانب آخر أوضح (Bae et al,2004)(Lel,2003) أن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذا عنها في الأسواق المتطورة، وقد عزاه الباحثان إلى أن المديرين كانوا أقل تعقلا وممارسة للحاكمية المؤسسية في هذه الأسواق.

وفي العلاقة مع ذوي المصالح مثل البنوك والعمال والحكومة وأثرها على أداء الشركات فقد أوضحت (الهنيني،2004) أن كل طرف يراقب ويؤثر على الإدارة للمشروعات لعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء في إدارة ومراقبة الشركة أوفي التدفقات النقدية وتحسين وضع الشركة وتزداد ثروة المساهمين إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة للإلتزامها القانوني مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة مع ضرورة الصراحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاحات اللازمة في الوقت المناسب[1].

[1] عدنان عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص48،52.

المبحث الثالث:دور التدقيق في ضبط الأداء المالي للبنوك

تعتبر وظيفة التدقيق أسلوب فعال وضروري لنجاح عمل المنشأة والذي يهدف إلى اكتشاف أعمال الغش والتزوير التي تعيق البنوك على تحقيق أهدافها ولهذا قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين أحدهما يتناول المراجعة الداخلية والأخر يتناول المراجعة الخارجية.

وتشمل المراجعة الداخلية على خطة تنظيمية وإدارية وطريقة للتنسيق بالإضافة إلى مجموعة من الوسائل التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها وأملاكها، وبجانب كل ذلك تهدف المراجعة الداخلية إلى الارتقاء بالكفاية الإنتاجية وإلى متابعة تطبيق السياسة التي تضعها الإدارة والعمل على السير في حدود الخطط المرسومة[1].

المطلب الأول :التدقيق الداخلي

تعتبر الرقابة الداخلية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي للمنشأة بقدر ما هي النواة التي تستند إليها كافة أعمال المراجعة على وجه العموم سواء كانت تلك المراجعة داخلية أوخارجية.

أولا :مفهوم الرقابة الداخلية وأهدافها وأهميتها

أ–مفهومها:

لقد تعددت المفاهيم والآراء حول موضوع الرقابة الداخلية، فالبعض يضع تعريفا لها باعتبارها أسلوب عملي أوخطة تنظيمية، ويحاول آخرون تعريفها من زاوية وسائلها، والبعض الأخر يعتبرها وظيفة إدارية بحتة.

فقد عرفتها لجنة ممارسة المراجعة بأنها "كل أنظمة الرقابة المالية وغيرها التي تضعها الإدارة للقيام بأعمال المشروع بطريقة منظمة وفاعلية لضمان التمسك بالسياسات الإدارية وحماية المخرجات وتأمين اكتمال ودقة السجلات "[2].

---

[1] كمال محمد سعيد كامل النونو، **مدى تطبيق معايير التدقيق المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين،2009،ص44.

[2] شعبان لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين وتسير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك**، رسالة ماجستير،جامعة الجزائر ،2004،ص100.

كما عرفت معايير المراجعة الدولية الرقابة الداخلية ضمن المصطلحات بأنها "عملية صممها وطبقها وحافظ عليها المسؤولين عن الحكومة والإدارة والموظفون الآخرون لتوفير ضمان معقول حول إنجاز أهداف المنشأة فيما يتعلق بموثوقية إعداد التقارير المالية، وفعالية وكفاءة العمليات، والالتزام بالقوانين واللوائح المطبقة".

ب-أهدافها:

لقد حدد المعهد الدولي للمراجعين الداخلين سنة 1978 أهداف لنظام الرقابة الداخلية تتمثل في:

1-التحكم في البنك: وذلك للحفاظ على إدارة أعمال البنك بطريقة منظمة ودائمة وضمان تنفيذ الخطط المبرمجة؛

2-حماية أصول البنك:ينبغي على البنك حماية أصوله من السرقة والاختلاس أوالضياع والمحافظة عليها في الأجل الطويل والمساهمة في تنميتها؛

3-التأكد من نوعية المعلومات:تحتاج إدارة البنك لمعلومات أكيدة وكاملة وبصورة مستمرة باعتبارها الأساس الذي تتخذ عليه القرارات؛

4-التأكد من التطبيق السليم لتعليمات وتوجيهات الإدارة:يحدد المسيرون الإستراتيجية والأهداف المراد الوصول إليها ويوفرون الموارد اللازمة ويتخذون لذلك القرارات السليمة لضمان بقاء البنك وتطوره؛

5-التأكد من الاستخدام الأمثل والفعال لموارد البنك:يظهر ذلك من خلال تحسين مستوى الأداء وإدارة أعمال البنك بصفة فعالة والعمل على التقليل من المخاطر المرتبطة بنشاطه.

ج/أهميتها:تكتسي الرقابة الداخلية أهمية كبيرة تتمثل في:

1-متابعة كفاءة وفاعلية رقابة ومتابعة تقييم أداء ماتقوم به المؤسسة من أنشطة وبرامج مختلفة؛

2-زيادة كفاءة أداء العاملين في مجال تنفيذ الأعمال الموكلة لهم؛

3-تحديد مجال تدخل المراجع الخارجي (التخطيط للمراجعة)؛

4-محاولة التنبؤ بالانحرافات والأخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج المؤسسة قبل حدوثها ومحاولة تجنبها[1].

ثانيا:الدور الرقابي للمراجع الداخلي

يشير الباحثون إلى أن مهنة المراجعة الداخلية تعد أحد أهم عناصر منظومة الرقابة الداخلية الفعالة بأنواعها المختلفة، الهادفة والمصححة، وظيفة المراجعة الداخلية ليست جزءا من نظام الرقابة الداخلية ولكنها تمثل بؤرة التركيز بالنسبة له وصمام الأمان خصوصا بعد تحولها إلى مهنة معترف بها دوليا ودور المراجع الداخلي ينحصر هذا المجال في اختيار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وكذلك تقييم هذه الإجراءات ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية والمتمثلة في:

- هيكل تنظيمي جيد وسليم؛
- نظام مالي ومحاسبي سليم؛
- كادر بشري كفء؛
- أنظمة رقابية جيدة.

ثالثا: أثر تقرير المراجع الداخلي في تقييم الأداء المالي للبنوك

تنتهي كل مراجعة سواء كانت داخلية أو خارجية بكتابة التقرير، فبعد أن يقوم المراجع الداخلي بكل خطوات المراجعة وكذلك تقييم نظام الرقابة الداخلية وفحص الحسابات والقوائم المالية بإعداد التقرير الذي يقدمه للإدارة والذي يشمل على ملاحظاته،كما انه يقدمه في شكل نصائح وتوجيهات فيما يخص تقييم الأداء المالي من خلال الموارد الكافية وكيفية استخدامها والذي يكون مرفقا بعدد من أدلة الإثبات.

كما قد أشار الإتحاد الدولي للمحاسبين إلى أن نطاق المراجعة الداخلية يشمل مراجعة الجدوى الاقتصادية للعمليات وكفاءته وفعاليتها، وكذلك أشارت معايير المراجعة الداخلية إلى أنه قد حددت تطور منطقي في

[1] رشا بشير الجرد، **أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية**، دراسة ميدانية في سوريا،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مجلة الجامعة، العدد15،المجلد3،2013،ص9.

وظيفة المراجعة الداخلية وهو نشاط التقييم وذلك لمساعدة الإدارة في حكمها على كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المنشأة[1].

رابعا :تعريف تقرير المراجع الداخلي ومعايير إعداده:

1. تعريف تقرير المراجع الداخلي

التقرير يقصد به بلورة نتائج الفحص والتحقيق في شكل تقرير يقدم إلى الأطراف المعنية سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، نستطيع أن نقول بأن التقرير هو العملية الأخيرة من المراجعة وثمرتها.

كما يمكن تعريف تقرير المراجع على أنه وثيقة مكتوبة وصادرة من شخص مهني الذي هو المراجع، يمتاز بالأهلية لإبداء رأي فني محايد حول القوائم المالية والإجراءات التي قام بفحصها للمؤسسة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات التي اعتمد عليها لإبداء الرأي وما إذا كانت القوائم المالية التي أعدتها المؤسسة تعطي صورة صادقة وعادلة عن مركزها المالي والنتيجة التي سجلتها خلال السنة المالية محل المراجعة [2].

وقد نصت معايير المراجعة الداخلية على إرشادات يتبعها المراجع في إعداده تقريره وهي:

- يجب إعداد تقرير مكتوب وموقع بعد اكتمال فحص المراجعة وربما بتم إعداد التقارير المؤقتة مكتوبة أو شفوية ربما يتم توصيلها بصورة رسمية أو غير رسمية؛
- يلزم مناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات الإدارية المعنية قبل إصدار التقرير النهائي المكتوب؛
- أن توصف التقارير التي يصدرها المراجع الداخلي بالموضوعية والوضوح والاختصار؛
- يجب أن تعرض التقارير الغرض والنطاق والنتائج كما تحوي بطريقة مناسبة تعبيرا واضحا لرأي المراجع؛
- قد تنطوي التقارير على توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء المرضي والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم؛

[1] شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس ،2009،ص163.

[2] مسعود صديقي، **دور المراجعة في إستراتجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الباحث،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، العدد1،2002،ص65.

- ربما يتضمن تقرير المراجعة وجهات نظر الأفراد محل المراجعة حول النتائج والتوصيات التي يحتويها تقرير المراجعة الداخلية؛

- يجب أن يفحص ويقيم مدير المراجعة الداخلية أو من ينوبه لهذا المنصب تقرير المراجعة الداخلية قبل إصداره،كما يجب تحديد الأشخاص الذين سوف يوزع عليهم التقرير؛

وفي تقرير المراجع الداخلي عن العمليات المالية يكون مسؤولا عن تحديد ما يلي:

- التغير في تطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها؛
- التغير في بعض ظروف المنشأة والتي تستدعي تغيرات محاسبية في حين أنها لا تتغير في المبادئ المحاسبية أو تغيرات ليس لها أي علاقة بالمحاسبة ولكنها تمس المنشأة؛

أما معايير إعداد التقرير فهناك معايير وصفية ومعايير كمية تستخدم في تقيم الأداء المالي:

✓ **المعايير الوصفية:**

هي ما يجب أن تكون عليه نوعية الأداء مضافا إليه المسؤوليات الاجتماعية والقانونية والرقابية للإدارة بمعنى أن تعكس هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء بالنسبة لهذه المسؤوليات؛

✓ **المعايير الكمية:**

وهي المعايير التي تتميز بإمكانية إخضاعها للقياس المالي بدرجة مقولة للدقة مثلا ومعايير التكلفة والنسب المالية هي الأكثر استخداما في تقييم الأداء المالي للبنوك.

2. أهداف تقرير المراجع الداخلي:

- الإبلاغ عن التوصيات والملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة، والتغير الأفضل؛

- عكس مجهود الإدارة المراجعة الداخلية إلى الإدارة العليا، والتأثير في عملية اتخاذ القرارات؛

- إبداء التوصيات اللازمة بالنسبة للتطوير إجراءات العمل، ونقل الأفكار والمعلومات وتبادلها؛

- مراجعة النظم الموضوعية للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح والتي يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير؛
- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول؛
- تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة؛
- مراجعة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعة.

خامسا :أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

1-الأسلوب الوصفي للرقابة الداخلية:

يقوم المراجع حسب هذا الأسلوب بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية [1].

2-خرائط التدفق:

عن طريق هذا الأسلوب، يقوم المراجع بقراءة كتب الإجراءات الداخلية في حالة وجوده بالمؤسسة، وكذلك بواسطة المحادثات مع كل موظفي المؤسسة مع فحص وثائق المؤسسة المستعملة من طرف جميع الأطراف والذين لهم دور في سير أعمال المؤسسة، والهدف من هذا هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات والمعطيات انطلاقا من حدوث صفقات مع طرف ما إلى حد تسجيلها محاسبيا وتقييدها.

3-أسلوب قوائم الاستقصاء:

تسمى كذلك قائم الاستبيان، فهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب الأكثر استعمالا من طرف المراجعين لتقييم نظام الرقابة الداخلية حيث تقوم بعض المؤسسات أو مكاتب المحاسبة والمراجعة بتحضير قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة،وخاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية، عمليات الشراء والبيع، أرصدة الدائنين والبنوك...الخ، يقوم المراجع بتوزيع هذه القائمة

[1] محمد جربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000،ص113.

من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة[1].

سادسا:مراحل تطبيق نظام الرقابة الداخلية

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من المراحل الرئيسية التي يقوم بها المراجع، سواء كان المراجع داخلي أو خارجي،كما أن هذا الفحص والتقييم يتضمن خمس خطوات أساسية:

1-جمع الإجراءات

يتعرف المراجع على نظام الرقابة الداخلية من خلال جملة للإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة وتدوينه للملخصات لها، مع رسمه لخرائط التتابع ورسوم بيانية للوثائق المستعملة والمعلومات المتدفقة عنها والمصالح المعنية بها،كما يمكن استعمال استمارات مفتوحة تتضمن أسئلة تكون الإجابة عنها شرحا لكل الجوانب العملية.

2-اختبار الفهم

يحاول المراجع أثناء هذه الخطوة فهم النظام المتبع، وعليه أن يتأكد من أنه فهمه وذلك عن طريق قيامه باختبارات الفهم والتطابق، أي يتأكد من أنه فهمه وذلك عن طريق قيامه باختبارات الفهم والتطابق، أي يتأكد من أنه فهم كل أجزائها وأحسن تلخيصه لها بعد تتبعه لعملياتها، إن هذا الاختبار ذو أهمية محدودة ،الهدف من ورائه هو تأكد المراجع من أن الإجراء موجود،مفهوم وأنه أحسن تلخيصه وليس الهدف منه التأكد من حسن تطبيقه.

3-التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية

بالاعتماد على الخطوتين السابقتين، يتمكن المراجع من إعطاء تقييم أولي لنظام الرقابة الداخلية باستخراجه مبدئيا لنقاط القوة (ضمانات تسمح بالتسجيل الجيد للعمليات) ونقاط الضعف (عيوب يترتب عنها خطر ارتكاب أخطاء وتزوير).نستعمل في هذه الخطوة في الغالب استمارات مغلقة أي استمارات تتضمن أسئلة يكون الجواب عليها إما "بنعم"أو"لا"(الجواب "بنعم" ايجابي،الجواب ب"لا" سلبي)، وعليه يستطيع المراجع في

[1] نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2006،ص ص26،27.

نهاية هذه الخطوة تحديد نقاط قوة النظام ونقاط ضعفه وذلك من حيث التصور، أي من الناحية النظرية للنظام محل الدراسة.

4-اختبار الاستمرارية

يتأكد المراجع من خلال هذا النوع من الاختبارات من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام نقاط قوة فعلا أي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة ودائمة، إن اختبارات الاستمرارية ذات أهمية قصوى مقارنة باختبارات الفهم والتطابق لأنها تسمح للمراجع بأن يكون على يقين بأن الإجراءات التي راقبها مطبقة باستمرار ولا تحمل خللا.

5-التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية

بالاعتماد على المراحل السابقة يتمكن المراجع من الوقوف على ضعف النظام وسوء سيره وهذا عند اكتشاف سوء أو عدم التطبيق لنقاط القوة[1].

المطلب الثاني: التدقيق الخارجي

المراجعة الخارجية هي عملية منتظمة للحصول على قرائن مرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقيمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعة.

أولا: مفهوم المراجعة الخارجية

هي وظيفة تقوم بواسطة طرق خارج المؤسسة بجمع أدلة وقرائن حول صدق وشرعية الحسابات من أجل إبداء رأي فني محايد وتقديمه للغير بناءا على أدلة وقرائن موضوعية[2].

ثانيا: أهداف المراجعة الخارجية

1-الهدف الأساسي من عملية المراجعة الخارجية هوإبداء الرأي الفني المحايد؛

[1] محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر ،2005،ص ص 72،75.

[2] خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعلمية**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2001، ص13.

2-إمداد إدارة المؤسسة أو الشركة بالمعلومات عن نظام الرقابة الداخلية؛

3-إمداد مستخدمي القوائم المالية من المستثمرين والدائنين والبنوك والدوائر الحكومية وغيرهم بالبيانات المالية الموثوقة لتساعدهم في اتخاذ القرارات[1].

ثالثا:أنواع المراجعة الخارجية

تنقسم المراجعة الخارجية إلى ثلاث أنواع وهي

أ/المراجعة القانونية: وهي المراجعة التي يلزمها القانون

ب/المراجعة التي تتم من خلال الخبرة القضائية وتحدد بدقة من طرف المحكمة

ج/المراجعة التعاقدية الاختيارية والتي يتم تعيينها من طرف المديرية العامة أو مجلس الإدارة وهدفها المصادقة على شرعية وصدق الحسابات.

رابعا: خطط المعاينة وأنواع العينات الملائمة لأهداف المراجع الخارجي (مراقب الحسابات)

إن تطبيق المعاينة الإحصائية،باستخدام ثلاث خطط مختلفة، ولكل خطة منها أهداف محددة، يتعين على المراجع الخارجي (مراقب الحسابات) الإلمام بها،حتى يمكن اختيار ما يتلاءم منها مع ما يسعى إلى تحقيقه.

1/خطط المعاينة الملائمة لأهداف المراجع الخارجي

إن تطبيق المعاينة الإحصائية، يتم باستخدام ثلاث خطط مختلفة هي:

أ-المعاينة على أساس التقدير:

وهي تمثل أكثر الخطط تطبيقا في مجال اختبارات مراقب الحسابات، وهي تعني تقدير معالم المجتمع عن طريق فحص عينة صغيرة يتم اختيارها بالطرق العشوائية.

[1] خالد أمين، مرجع سبق ذكره، ص19.

ب/المعاينة على أساس القبول أو الرفض:

وتعني هذه الخطة سحب عينة ذات حجم معين بطريقة عشوائية. بحيث إذا اتضح من فحص هذه العينة، أنه لا يوجد أكثر من عدد معين من حادثة معينة (حدوث الأخطاء على سبيل المثال)، فإن المجتمع محل الدراسة يكون مقبولا، والعكس صحيح، فإذا أظهرت العينة أكثر من العدد المحدد فان هذا المجتمع يجب رفضه باعتباره غير مقبول.

ج/المعاينة الاستكشافية:

تستخدم هذه الخطة في بعض الاختبارات التي لا يتحقق فيها هدف مراقب الحسابات عن طريق خطط المعاينة على أساس التقدي، أو على أساس القبول والرفض.

2/أنواع العينات الاحتمالية(الإحصائية)

من الملاحظ أن هناك عددا من العينات الاحتمالية والتي يمكن استخدامها في خطط المعاينة المختلفة.وتأخذ العينات الإحصائية أو الاحتمالية عدة صور هي:

أ-العينات العشوائية غير المقيدة(البسيطة):يتم سحبها عشوائيا بدون تقسيمه إلى مجموعات؛

ب-العينات العشوائية المطبقية:تعتمد على تقسيم المجتمع غلى مجموعات أو طبقات؛

ج-العينات على أساس السحب بالمجموعات:يتم سحب مجموعات العناصر عند نقط عشوائية بدلا من سحب كل مفردة على حدة؛

د-العينات المتعددة المراحل:تتضمن إجراء المعاينة على عدة مراحل أو خطوات[1].

[1] حمد سمير الصبان، **دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية**، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع ، -1997،ص ص19،20.

خـــلاصة :

تم في هذا الفصل شرح كيفية تقييم الأداء المالي للبنوك باستعمال النسب المالية إضافة إلى شرح مراحل تطبيق الحوكمة والتركيز على الشفافية والإفصاح ومدى قيمة المعلومات إذا ما تم الإفصاح في الوقت والشكل المناسبين،كما توصلنا إلى دور الحوكمة الذي أصبح في الوقت الحالي ضروري في مختلف البنوك، وهذا لأثرها المحتمل على الأداء المالي فإذا ما طبقت مثلا المراجعة الداخلية والخارجية بالاعتماد على مدقق الحسابات فهذا يسمح لأصحاب المصالح بتقييم الأداء ومن ثم التأكد أن حقوقهم محترمة وأصواتهم مسموعة فيما يخص تسير البنوك، ومن ثم التقرير بالاستمرار في التعامل مع البنك أم لا.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية

تمـــهيد:

بعد الإنتهاء من الجانب النظري للموضوع والإلمام بمختلف الجوانب الخاصة بالحوكمة في البنوك من تعريف وأهمية وأهداف في الفصل الأول وفي الفصل الثاني أهم الأساسيات الخاصة بالأداء المالي للمصارف ومن خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط الجانب التطبيقي لتحليل ما ورد في الفصلين السابقين، وذلك من خلال إجراء تربص ميداني بالمديرية الجهوية للبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية ووكالتي بني سليمان والبرواقية.

وقمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الأول: التعريف العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات.

المبحث الثالث: تحليل واختبار أثر الحوكمة في الأداء المالي البنكي.

المبحث الأول: تعريف عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

نظرا لاختلاف ظروف نشأة وتطور مهام كل بنك من البنوك العمومية في الجزائر، فإننا سنتناول في هذا المبحث كل ما هو متعلق ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية من نشأة ومهام وأهداف وهيكل تنظيمي.

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولا: لمحة عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطورها:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي.

وأنشىء بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13مارس 1982، وقد تولد عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وتكون في بداية مشواره من 140وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، وأصبح يحتضن حاليا 286 وكالة و31مديرية جهوية، ويشمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي7000 عامل ما بين إطار وموظف، ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلته البشرية صنف هذا البنك من طرف قاموس مجلة البنوك في المركز الأول في ترتيب المصارف الجزائرية، ويحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف.

وتجدر الإشارة إلى أنه شركة ذات رأسمال 33مليار دينار جزائري وقد تطور البنك عبر المراحل التالية:

- ✓ **مرحلة من 1982-1990**:

في ظل القيود التي فرضت عليه من طرف البنك المركزي وقيود الاقتصاد الموجه أو المخطط التي حددت له مسبقا مجال عمله وآلية تعامله مع العملاء، حاول بنك الفلاحة والتنمية الريفية تكثيف نقاط البيع والوكالات البنكية في المناطق ذات الطابع الفلاحي [1].

[1] وثائق داخلية للبنك

✓ **مرحلة من1991-1999**:

بموجب صدور القانون 90/10 الذي نص على نهاية تخصص المصارف، اتسع مجال تعاملات هذا البنك وتوسع في تمويل قطاعات أخرى خاصة والمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، وفي هذه المرحلة بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي وتم في هذه الفترة ما يلي:

-سنة 1991:تم إدخال نظام swift لتطبيق عمليات التجارة الدولية الخارجية.

-الفترة من 1992إلى1998:تم إدخال مايلي:

- وضع برمجيات (logiciel sybu) مع فروعه المختلفة وهذا للقيام بعدة عمليات عن بعد مثل (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن) ؛
- إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية ؛
- تشغيل بطاقة السحب والتسديد لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ؛
- وفي سنة 1998 تم تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك .

✓ **مرحلة من 2000 الى 2004**:

نتيجة للفرص التي كانت أمامه، والتي من أهمها الدور الذي أنيط له في دعم برنامج الإنعاش الاقتصادي المتبنى من طرف الدولة، إنتهج البنك سياسة توسعية في نشاطاته حيث توجه نحوتمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودفعها للمساهمة لترقية التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق حيث قام البنك في هذه المرحلة بتسطير برنامج خماسي يتمحور أساسا حول عصرنة المصارف بالتكنولوجيا بهدف تحسين أدائه وتطوير منتجاته وخدماته ما قام بإحداث تطهير مالي بدعم من الخزينة العمومية.

✓ **مرحلة من 2005-2007**:

كانت هذه المرحلة مرحلة النتائج السلبية للسياسة التوسعية التي إنتهجها بنك BADR لم يتوقف فشلها في تحقيق أهدافها المسطرة بل يعود ذلك إلى إهتزاز المركز المالي للبنك، حيث هناك حجم هائل من القروض المتعثرة لم يتم تحصيلها.

✓ **مرحلة 2008**:

وسع البنك نشاطه عن طريق إصدار منتوج مالي جديد يسمى بالرفيق.

المطلب الثاني: مهام أو وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أسس هذا البنك من أجل ضرورة اقتصادية تتمثل في إعادة هيكلة النظام الفلاحي وتأمين الاستقلالية الاقتصادية للبلاد، وأيضا رفع مستوى معيشة السكان في الأرياف ويقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بما يلي:

- يقوم بعمليات الاقتراض والبنك وأيضا عمليات الخزينة وجميع الإعتمادات المالية على اختلاف أنواعها؛
- فتح الحسابات لجميع الأشخاص ؛
- قبول الودائع تحت الطلب ولأجل ؛
- المشاركة في جميع الإدخارات ؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي ؛
- تأمين ترقية النشاطات الفلاحية والصناعة الميكانيكية الفلاحية وأيضا الحرفية ؛
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الصعبة بطرق ملائمة .

ثالثا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل البنوك الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول إلى إستراتجية تجعله مؤسسة مصرفية كبيرة، وهذا بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي ويمكن تلخيص أهداف البنك فيما يلي:

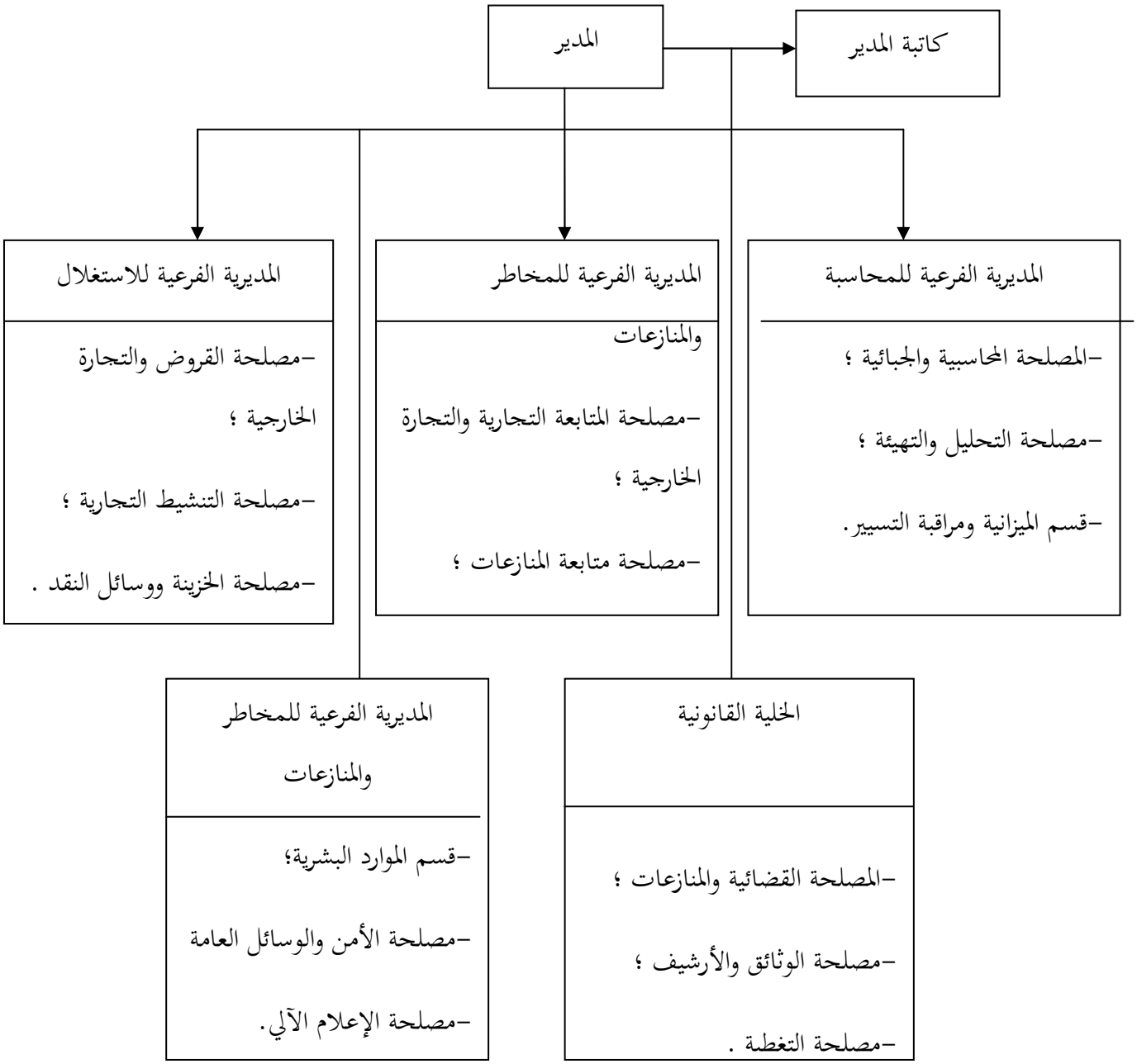
- الزيادة في الموارد مع أقل التكاليف، ومردودية كبيرة في شكل قروض إنتاجية ومتنوعة مع إحترام القاعدة وهي الموازنة بين الربحية والسيولة والأمان؛
- التسيير الدقيق لخزينة البنك، خاصة في تقدير الدينار بالعملات الصعبة ؛

- تأمين التناسق من طرف البنك في تنمية نشاطاته الخاصة به ؛
- زيادة فروعه ونشر شبكاته والتقرب أكثر من العملاء؛
- إرضاء الزبائن وذلك بتقديم منتجاته والخدمات بكفاءة لتوفير إحتيجاتهم ؛
- تنمية التجارة بتقديم تقنيات جديدة في الإدارة مثل التسويق وأيضا تقديم تشكيلة منتجات جديدة[2].

[2] وثائق داحلية للبنك

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية

شكل 3-1:الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية



المصدر : وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل بيانات الاستبيان

من خلال هذا المبحث نبين أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح مجتمع الدراسة ،عينة الدراسة ،أسلوب الدراسة ،ومختلف الأدوات المستعملة في هذه الدراسة، كما سيتم تحليل الاستبيان باستخدام بعض مقاييس النزعة المركزية .

المطلب الأول: محتوى الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المطلب إلى مكونات مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لبني سليمان حيث بلغ مجموع عمال هذين البنكين 35 عامل.

ثانيا: عينة الدراسة

- **فيما يخص الذين تم استجوابهم موزعون كما يلي:**

شكل رقم 3-1: عدد عمال المديرية الجهوية والوكالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة

المديرية الجهوية والوكالة	التكرار	النسبة
المديرية الجهوية بالمدية	11	35.48%
وكالة بني سليمان BADR	20	64.51%

المصدر: اعتماد على عدد الاستجوابات.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تشكلت من 31عامل من البنكين محل الدراسة الذين اختيروا بطريقة عشوائية، حيث تم جمع المعلومات عن طريق الاستمارات، قمنا بتقديم 15 استمارة إلى المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، واسترجعنا 11 استمارة ولم يتم إلغاء أي واحدة منها وقدمنا 25 استمارة لبنك الفلاخة والتنمية الريفية لبني سليمان واسترجعنا 20 استمارة.

ثالثا: أساليب جمع البيانات

مراعاة لطبيعة المتغيرات وأهدافها اعتمدنا في جمع البيانات على مجموعة من المصادر أولية وثانوية من خلال مايلي:

- ✓ **المصادر الأولية:** اعتمدنا على الاستبانة في جمع البيانات، والتي صممت وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة.
- ✓ **المصادر الثانوية:** اعتمدنا على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري والكتب العلمية المتخصصة بموضوع البحث.

رابعا :تصميم الاستبانة:

يحتوي هذا الاستبيان على جزئين وهما كالآتي:

الجزء الأول:

يتضمن خمس أسئلة حول البيانات الشخصية للعمال محل الدراسة بالمديرية الجهوية لبنك BADR بالمدية، وتتمثل هذه البيانات في :العمر،الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

الجزء الثاني:

يحتوي على تسعة عشرة عبارة والتي تمثل الأبعاد الخمسة وهي كما يلي:

- ❖ البعد الأول: مبدأ وجود إطار فعال للحوكمة يضبط الأداء المالي: يحتوي ثلاثة عبارات .
- ❖ البعد الثاني: مبدأ مساهمة أصحاب المصالح في ضبط الأداء المالي: يحتوي على أربعة عبارات .
- ❖ البعد الثالث: مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة بينهم لضبط الأداء المالي: يحتوي على أربعة عبارات .
- ❖ البعد الرابع: مبدأ مساهمة الإفصاح والشفافية في ضبط الأداء المالي: يحتوي أربعة عبارات .
- ❖ البعد الخامس: مبدأ مساهمة مسؤوليات مجلس الإدارة في ضبط الأداء المالي: يحتوي على أربعة عبارات .

ولقد استعملنا في دراستنا طريقة القياس التي تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي كمايلي:

شكل رقم 3-2: مقياس ليكارت الخماسي

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
5	4	3	2	1

المطلب الثاني: أسلوب تحليل البيانات وصدق الاستبانة وثباتها

نتناول في هذا المطلب أسلوب تحليل البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة،كما حاولنا إثبات صدق الاستبانة .

أولا: أسلوب تحليل البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة:

تم تحليل الاستمارات بأسلوب التحليل الإحصائي، فقمنا بتفريغ الاستبيانات وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب بتشغيل برنامج (spss v.22) ويعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداما في مجالات عديدة منها البحث العلمي.

وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف مجتمع الدراسة ؛
- المتوسطات الحسابية لبيان إجابات واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة ولترتيب إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان حسب درجة موافق وحسب أعلى متوسط حسابي ؛
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد مجتمع الدراسة من الوسط الحسابي ؛
- معامل الثبات :معيار ألفا كرونباخ لقياس صدق الاستبيان ؛
- التباين الأحادي لقياس الفر وقات بين المتوسطات .

ثانيا :ثبات وصدق الاستبيان

1-ثبات الاستبيان:

الثبات يشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لوكررت الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الاستبانة ويمكن التأكد من ثبات الاستبيان من خلال حساب الثبات ألفا كرونباخ حيث يكون أكثر من 50%-60% لكي نعتمد عليها :

الجدول رقم (3-3) :توزيع معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد العبارات	ألفاكرونباخ
مبدأ مساهمة توفر إطار فعال للحوكمة يضبط الأداء المالي	3	0 .550
مبدأ مساهمة أصحاب المصالح في ضبط الأداء المالي	4	0.251
مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة فيما بينهم لضبط الأداء المالي	4	0.626
مبدأ مساهمة الإفصاح والشفافية في ضبط الأداء المالي	4	0.382
مبدأ مساهمة مسؤوليات مجلس الادارة في ضبط الأداء المالي	4	0.806
الاستبيان ككل	**19**	**0.939**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS22.

البعد الأول: ظهر معامل الثبات فيه 0.550 أي ما نسبته 55% وهو أكبر من 50% وهو ما يدل على أن البعد الأول ثابت، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد العينة كانت تقريبا متشابهة.

البعد الثاني: ظهر معامل الثبات 0.251 أي ما نسبته 25.10% وهو أقل من 50%وبالتالي البعد الثاني غير ثابت.

البعد الثالث: ظهر معامل الثبات فيه 0.626 أي ما نسبته 62.6% وهو أكبر من 50% وبالتالي البعد الثالث ثابت.

البعد الرابع: ظهر معامل الثبات فيه 0.382 أي ما نسبته38.2% وهو أقل من% 50 وبالتالي البعد الرابع غير ثابت.

البعد الخامس: ظهر معامل الثبات فيه 0.806 أي ما نسبته% 80.6وهو أكبر من% 50 وبالتالي البعد الخامس ثابت.

ظهر معامل ثبات الاستبيان ككل 0.939 أي ما نسبته 93.9% وهي تدل على أن ثبات الاستبيان جيد.

2 –صدق الاستبيان:

بغية التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات، الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي من خلال مايلي:

–الاتساق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة جامعة المدية لدراسة مدى صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، والذين وافقوا على عباراتها مع إجراء بعض التعديلات، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات.

–الاتساق الداخلي:لحساب الاتساق الداخلي لأجزاء الاستبيان، تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات أجزاء الاستبيان من البعد الذي تنتمي إليه ،وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات مساهمة مبدأ وجود إطار فعال للحوكمة يضبط الأداء المالي:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة مع تحقيق مصالح الجمهور.	0.708	0.000
2	تقوم الهيئات الاشرافية والرقابية بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	0.604	0.000
3	كفاءة وتكامل وشفافية الأسواق النقدية والمالية وتحديد الأحكام التشريعية والأنظمة.	0.456	0.010

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS22.

-العبارة رقم 1: ظهر معامل الارتباط 0.708وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

-العبارة رقم 2: ظهر معامل الارتباط 0.604 وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

-العبارة رقم 3: ظهر معامل الارتباط 0.456 وهو ارتباط غير قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.010 وهو يساوي 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

الجدول رقم (3–5): معاملات الارتباط بين درجات عبارات مساهمة مبدأ أصحاب المصالح في ضبط الأداء المالي:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التزام البنك بوضع الاجراءات التي تكفل حقوق العملاء والمودعين وغيرهم من أصحاب المصالح.	0.504	0.004
2	تقديم البنك لكافة أصحاب المصالح المعلومات بكل سهولة.	0.569	0.001
3	حرص البنك على عقد اجتماعات دورية مع موظفي وإدارة المصرف من أجل أخذ أرائهم ومناقشة مقتراحاتهم لتحسين الأداء.	0.429	0.016
4	يمكن لأصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين إيصال اهتمامهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة.	0.520	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS22.

- العبارة رقم 1: ظهر معامل الارتباط 0.504 وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.004 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.
- العبارة رقم 2: ظهر معامل الارتباط 0.569 وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.
- العبارة رقم 3: ظهر معامل الارتباط 0.429 وهو ارتباط ضعيف بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.016 وهو أكبر من 0.01 وبالتالي ليس هناك اتساق بين العبارة والبعد.
- العبارة رقم 4: ظهر معامل الارتباط 0.520 وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.003 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

الجدول رقم (3–6) :معاملات الارتباط بين درجات عبارات مساهمة مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة فيما بينهم لضبط الأداء المالي :

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يكفل البنك حق المساهمين في حضور اجتماعات الجمعية العامة وممارسة حقهم في التصويت والاستفسار من المدقق الخارجي.	0.561	0.001
2	التزام البنك بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين وعدم الافصاح عن المعلومات لبعضهم دون غيرهم طالما لم يتم الافصاح عن هذه المعلومات	0.311	0.083
3	يمكن للمساهمين تعيين وفصل أعضاء مجلس الادارة وإلغاء القرارات أعضاء مجلس الإدارة واحصول على المعلومات ذات العلاقة بالبنك في الوقت المناسب وبدون تكاليف.	0.816	0.000
4	اخضاع سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ونظام التعويضات الخاصة بهم لموافقة المساهمين.	0.466	0.008

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS22.

- العبارة رقم 1: ظهر معامل الارتباط 0.561 وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.
- العبارة رقم 2: ظهر معامل الارتباط 0.311وهو ارتباط ضعيف بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.083 وهو أكبر من 0.01 وبالتالي ليس هناك اتساق بين العبارة والبعد.

- العبارة رقم 3: ظهر معامل الارتباط 0.816 وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.
- العبارة رقم 4: ظهر معامل الارتباط0.466 وهو ارتباط متوسط بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.008 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

الجدول رقم (3–7): معاملات الارتباط بين درجات عبارات مساهمة مبدأي الافصاح والشفافية في ضبط الأداء المالي:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم الإدارة العليا بالإفصاح ونشر المعلومات المالية وتقرير المدقق الخارجي وعن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية إضافة إلى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وسبل وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية.	0.589	0.000
2	المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز والعلاوات الخاصة بالبنك متاحة لجميع الموظفين للإطلاع عليها.	0.586	0.001
3	يتمتع المديرون التنفيذيون بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن كبار المساهمين.	0.855	0.000
4	يلتزم البنك بعرض بياناته على مدقق خارجي ذوكفاءة وسمعة محترمة.	0.743	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS22.

-العبارة رقم 1: ظهر معامل الارتباط 0.589 وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

-العبارة رقم 2: ظهر معامل الارتباط 0.586 وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

-العبارة رقم 3: ظهر معامل الارتباط 0.855 وهو ارتباط قوي جدا بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

-العبارة رقم 4: ظهر معامل الارتباط 0.743 وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

الجدول رقم (3-8): معاملات الارتباط بين درجات عبارات مساهمة مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في ضبط الأداء المالي:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يقوم مجلس الإدارة بصياغة استراتجية العمل في البنك بدون تضارب المصالح وبعيدا عن سياسة المخاطر.	0.639	0.000
2	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بصياغة استراتجية العمل BADRاية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك والتي يجب اتباعها والبيئة التشريعية لها.	0.491	0.005
3	يتخذ مجلس الإدارة القرارات الخاصة بتعيين المدير العام والمدراء التنفيذيين والقرارات الخاصة بفصلهم والموافقة على السياسات الخاصة بمنح التسهيلات الائتمانية.	0.310	0.090
4	يتابع المجلس سلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي.	0.413	0.021

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS22.

العبارة رقم 1: ظهر معامل الارتباط 0.639 وهو ارتباط قوي بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

العبارة رقم 2: ظهر معامل الارتباط 0.491 وهو ارتباط متوسط بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.005 وهو أقل من 0.01 وبالتالي هناك اتساق بين العبارة والبعد.

العبارة رقم 3: ظهر معامل الارتباط 0.310 وهو ارتباط ضعيف بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.090 وهو أكبر من 0.01 وبالتالي ليس هناك اتساق بين العبارة والبعد.

-العبارة رقم 4: ظهر معامل الارتباط 0.413 وهو ارتباط ضعيف بين البعد والعبارة، وبمستوى دلالة 0.021 وهو أكبر من 0.01 وبالتالي ليس هناك اتساق بين العبارة والبعد.

المطلب الثالث :تحليل عبارات الاستبيان

من أجل تحليل عبارات الاستبيان قمنا بحساب بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة.

البعد الأول :مبدأ مساهمة توفر إطار فعال للحوكمة في ضبط الأداء المالي

الجدول رقم (3–9) :بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الأول:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة مع تحقيق مصالح الجمهور.	3.55	1.060
2	تقوم الهيئات الاشرافية والرقابية بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	3.58	1.025
3	كفاءة وتكامل وشفافية الأسواق النقدية والمالية وتحديد الأحكام التشريعية والأنظمة.	3.48	0.890
	البعد ككل	3.661	0.59286

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم1 ب: 3.55 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم(3)وعليه توفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة مع ضمان

تحقيق مصالح الجمهور تؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 1.060 يشير إلى وجود تباين في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.

- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم2 ب: 3.58 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم(3) وعليه تقوم الهيئات الإشرافية والرقابية بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة تؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 1.025 يشير إلى وجود تباين في اتجاه موظفي لبنك BADR حول ما جاء في العبارة.
- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم3 ب: 3.48 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (3)وعليه كفاءة وتكامل وشفافية الأسواق النقدية والمالية وتحديد الأحكام التشريعية والأنظمة تؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري0.890 يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.

ظهر المتوسط الحسابي للبعد ككل ب3.661 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس (3)، وعليه مساهمة توفر مبدأ وجود إطار فعال للحوكمة البنوك يؤدي إلى ضبط الأداء المالي.

البعد الثاني: مبدأ مساهمة أصحاب المصالح في ضبط الأداء المالي

الجدول رقم (3–10) : بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الثاني:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التزام البنك بوضع الاجراءات التي تكفل حقوق العملاء والمودعين وغيرهم من أصحاب المصالح.	3.45	1.221
2	تقديم البنك لكافة أصحاب المصالح المعلومات بكل سهولة.	3.65	1.170
3	حرص البنك على عقد اجتماعات دورية مع موظفي وإدارة البنك من أجل أخذ أرائهم ومناقشة مقتراحاتهم لتحسين الأداء.	3.42	1.089
4	يمكن لأصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين إيصال اهتمامهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة.	4.16	5.490
البعد ككل		3.3136	1.5425

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجSPSS22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم1 ب: 3.45 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم(3)وعليه التزام البنك بوضع الإجراءات التي تكفل حقوق العملاء ، المودعين وغيرهم من أصحاب المصالح يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 1.221يشير إلى وجود تباين في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.

- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم2 ب: 3.65 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم(3) وعليه تقديم البنك لكافة أصحاب المصالح المعلومات بكل سهولة يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 1.170يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.
- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم3 ب: 3.42 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (3)وعليه حرص البنك على عقد اجتماعات دورية مع موظفي وإدارة البنك من أجل أخذ أرائهم ومناقشة مقتراحاتهم لتحسين الأداء يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 1.089 يشير إلى وجود تباين في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.
- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 ب: 4.16 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (3)وعليه يمكن لأصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين إيصال اهتماماتهم حول ممارسات الإدارة غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 5.490 يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.

ظهر المتوسط الحسابي للبعد ككل ب3.3136 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس (3)،وعليه مساهمة مبدأ أصحاب المصالح في الحوكمة يؤدي إلى ضبط الأداء المالي.

البعد الثالث: مساهمة مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة فيما بينهم في ضبط الأداء المالي:

الجدول رقم (3–11): بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يكفل البنك حق المساهمين في حضور اجتماعات الجمعية العامة وممارسة حقهم في التصويت والاستفسار من المدقق الخارجي.	3.68	0.945
2	التزام البنك بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين وعدم الافصاح عن المعلومات لبعضهم دون غيرهم طالما لم يتم الافصاح عن هذه المعلومات	3.74	0.930
3	يمكن للمساهمين تعيين وفصل أعضاء مجلس الادارة وإلغاء القرارات أعضاء مجلس الإدارة واحصول على المعلومات ذات العلاقة بالبنك في الوقت المناسب وبدون تكاليف.	3.45	1.150
4	اخضاع سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ونظام التعويضات الخاصة بهم لموافقة المساهمين.	3.42	1.089
	البعد ككل	3.3636	0.75302

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي :

- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم1 ب: 3.68 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم(3)وعليه يكفل البنك حق المساهمين في حضور اجتماعات الجمعية العامة وممارسة حقهم في التصويت والاستفسار من المدقق الخارجي يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري

0.945 يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.

- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم2 ب: 3.74 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم(3) وعليه التزام البنك بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين وعدم الافصاح عن المعلومات لبعضهم دون غيرهم طالما لم يتم الافصاح عن هذه المعلومات يؤدي إلى ضبط الأداء المالي وانحراف معياري 0.930 يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.
- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم3 ب: 3.45 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (3)وعليه يمكن للمساهمين تعين وفصل أعضاء مجلس الإدارة وإلغاء قراراتهم والحصول على المعلومات ذات العلاقة في البنك في الوقت المناسب وبدون تكاليف يؤدي إلى ضبط الأداء المالي وانحراف معياري 1.150يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.
- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم4 ب: 3.42 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (3)وعليه إخضاع سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ونظام التعويضات الخاص بهم لموافقة المساهمين يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 1.089 يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.

ظهر المتوسط الحسابي للبعد ككل ب3.3636 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس (3)،وعليه مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة فيما بينهم يؤدي إلى ضبط الأداء المالي.

البعد الرابع: مساهمة مبدأ الافصاح والشفافية في ضبط الأداء المالي

الجدول رقم (3–12): بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الرابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم الإدارة العليا بالإفصاح ونشر المعلومات المالية وتقرير المدقق الخارجي وعن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية إضافة إلى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وسبل وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية.	3.74	0.855
2	المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز والعلاوات الخاصة بالبنك متاحة لجميع الموظفين للإطلاع عليها.	4.00	0.856
3	يتمتع المديرون التنفيذيون بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن كبار المساهمين.	3.65	0.798
4	يلتزم البنك بعرض بياناته على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة محترمة.	4.00	0.775
	البعد ككل	3.3864	0.72770

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجSPSS22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم1 ب: 3.74 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم(3)وعليه قيام الادارة العليا بالإفصاح ونشر المعلومات المالية وتقرير المدقق الخارجي وعن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية اضافة إلى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب

وبشكل يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 0.855 يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.

- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم2 ب: 4.00 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم(3) وعليه المعلومات المتعلقة بالنظام الحوافز والعلاوات الخاص بالبنك متاح لجميع الموظفين للاطلاع عليها يؤدي إلى ضبط الأداء المالي ،وانحراف معياري 0.856 يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.
- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم3 ب: 3.65 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (3)وعليه تمتع المديرون التنفيذيون للقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الادارة وكبار المساهمين يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 0.798يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.
- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم4 ب: 3.55 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (3)وعليه التزام البنك بعرض بياناته على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 0.775 يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.

ظهر المتوسط الحسابي للبعد ككل ب3.3864 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس (3)، ومنه مبدأ الافصاح والشفافية يؤدي إلى ضبط الأداء المالي.

البعد الخامس :مبدأ مساهمة مسؤوليات مجلس الإدارة في ضبط الأداء المالي:

الجدول رقم (3–13): بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الخامس

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يقوم مجلس الإدارة بصياغة استراتجية العمل في البنك بدون تضارب المصالح وبعيدا عن سياسة المخاطر.	4.00	0.856
2	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بصياغة استراتجية العمل BADRاية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك والتي يجب اتباعها والبيئة التشريعية لها.	3.68	1.222
3	يتخذ مجلس الإدارة القرارات الخاصة بتعيين المدير العام والمدراء التنفيذيين والقرارات الخاصة بفصلهم والموافقة على السياسات الخاصة بمنح التسهيلات الائتمانية.	3.65	1.142
4	يتابع المجلس سلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي.	3.81	1.138
	البعد ككل	3.6818	0.50114

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجSPSS22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي :

- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم1 ب: 4.00 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم(3)وعليه قيام أعضاء مجلس الإدارة بصياغة إستراتجية العمل في البنك بدون تضارب

المصالح وبعيدا عن سياسة المخاطر يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 0.856 يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.

- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم2: ب 3.68 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم(3) وعليه قيام أعضاء مجلس الإدارة بصياغة إستراتجية العمل بالبنك، كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها والبيئة التشريعية لها يؤدي إلى ضبط الأداء المالي وانحراف معياري 1.222يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.
- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم3: ب 3.65 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (3)وعليه اتخاذ مجلس الإدارة القرارات الخاصة بتعين المدير العام والمدراء التنفيذيين والقرارات الخاصة بفصلهم والموافقة على السياسات الخاصة بمنح التسهيلات الائتمانية يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 1.142يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاه بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.
- ظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم4: ب 3.81 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (3)وعليه متابعة المجلس لسلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي يؤدي إلى ضبط الأداء المالي، وانحراف معياري 1.138 يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاه موظفي بنكي BADR حول ما جاء في العبارة.

ظهر المتوسط الحسابي للبعد ككل ب3.6818 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس (3)، وبالتالي مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة يؤدي إلى ضبط الأداء المالي.

المبحث الثالث: تحليل واختبار أثر الحوكمة في ضبط الأداء المالي

يعتمد هذا المبحث اختبار الفرضية الثانية المتضمنة لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء المالي، ولغرض قياس أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المالي استخدم لذلك الانحدار الخطي البسيط لقياس نسبة ما تفسره الحوكمة وأبعادها من تغيرات تطرأ على الأداء المالي بالنسبة للبنك محل الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

من أجل الوقوف على صحة الفرضية الثانية وثبوتها سيتم أولا اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- **فرضية العدم** (H0): لاتوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين توافر الإطار الفعال للحوكمة والأداء المالي.
- **فرضية الوجود** (H1) : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين توافر الإطار الفعال للحوكمة والأداء المالي.

والجدول رقم (3-12): يشير إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار البسيط من أجل قياس أثر الإطار الفعال في ضبط الأداء المالي.

الجدول (3-14): العلاقة التأثيرية بين متغير توافر الإطار الفعال للحوكمة والأداء المالي:

المتغير	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
توافر إطار فعال / الأداء المالي	2.446	0.105

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجSPSS22.

يتبين من الجدول ما يأتي:

بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (2.446) وبلغ مستوى دلالة (F)% 10 مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، وبالتالي قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) بمعنى توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين توافر الإطار الفعال للحوكمة والأداء المالي وتفسر النتائج المتقدمة أن من بين 100 قرار برفض فرضية العدم سيكون هناك 10 قرارات خاطئة.

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- **فرضية العدم** (H0): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين حقوق المساهمين والأداء المالي.
- **فرضية الوجود** (H1): توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين حقوق المساهمين والأداء المالي.

والجدول رقم (3-15):يشير إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار البسيط من أجل قياس أثر حقوق المساهمين في ضبط الأداء المالي .

الجدول (3-15): العلاقة التأثيرية بين متغير حقوق المساهمين والأداء المالي:

المتغير	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
حقوق المساهمين / الأداء المالي	1.413	0.260

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجSPSS22.

يتبين من الجدول مايأتي:

بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (1.413) وبلغ مستوى دلالة (F)%26 مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، وبالتالي قبول فرضية الوجود (H1)

ورفض فرضية العدم (H0) بمعنى توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين حقوق المساهمين والأداء المالي وتفسر النتائج المتقدمة أن من بين 100 قرار برفض فرضية العدم سيكون هناك 26 قرار خاطئ.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- **فرضية العدم (H0)** :لاتوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين دور أصحاب المصالح والأداء المالي.
- **فرضية الوجود (H1)** : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين أصحاب المصالح والأداء المالي.

والجدول رقم (3-13):يشير إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار البسيط من أجل قياس أثر مساهمة أصحاب المصلحة في الأداء المالي .

الجدول (3-16): العلاقة التأثيرية بين متغير أصحاب المصالح والأداء المالي:

المتغير	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أصحاب المصالح / الأداء المالي	2.499	0.100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجSPSS22.

يتبين من الجدول مايأتي:

بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (2.499) وبلغ مستوى دلالة (F)% 10 مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، وبالتالي قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) بمعنى توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين مساهمة أصحاب المصالح والأداء المالي. وتفسر النتائج المتقدمة أن من بين 100 قرار برفض فرضية العدم سيكون هناك 10 قرارات خاطئة .

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- **فرضية العدم** (H0) :لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مساهمة مجلس الإدارة والأداء المالي.
- **فرضية الوجود** (H1) : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة والأداء المالي.

والجدول رقم (3–14):يشير إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار البسيط من أجل قياس أثر مساهمة مجلس الإدارة والأداء المالي.

الجدول (3–17): العلاقة التأثيرية بين متغير مجلس الإدارة والأداء المالي:

المتغير	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
مجلس الإدارة / الأداء المالي	2.754	0.081

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول مايأتي :

بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (2.754) وبلغ مستوى دلالة (F)% 8 مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، وبالتالي قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) بمعنى توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين دور مجلس الإدارة والأداء المالي وتفسر النتائج المتقدمة أن من بين 100 قرار برفض فرضية العدم سيكون هناك 8 قرارات خاطئة.

خامسا : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- **فرضية العدم** (H0) :لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والأداء المالي.
- **فرضية الوجود** (H1) : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والأداء المالي.

والجدول رقم (3-15):يشير إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار البسيط من أجل قياس أثر الإفصاح والشفافية في الأداء المالي .

الجدول (3-18):العلاقة التأثيرية بين متغير الإفصاح والشفافية والأداء المالي:

المتغير	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
مجلس الإدارة / الأداء المالي	5.207	0.012

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS 22.

يتبين من الجدول مايأتي:

بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (5.207) وبلغ مستوى دلالة (F)% 1 مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، وبالتالي قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) بمعنى توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والأداء المالي وتفسر النتائج المتقدمة أن من بين 100 قرار برفض فرضية العدم سيكون هناك قرار واحد خاطئ.

سابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- **فرضية العدم** (H0): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء المالي.
- **فرضية الوجود** (H1): توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء المالي.

والجدول رقم (3-16): يشير إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار البسيط من أجل قياس أثر الحوكمة والأداء المالي.

الجدول (3-19): العلاقة التأثيرية بين الحوكمة والأداء المالي:

المتغير	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوكمة / الأداء المالي	24.25	0.0600

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج22 SPSS.

يتبين من الجدول مايأتي:

بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (24.25) وبلغ مستوى دلالة (F)% 6 مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، وبالتالي قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) بمعنى توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء المالي. وتفسر النتائج المتقدمة أن من بين 100 قرار برفض فرضية العدم سيكون هناك 6 قرارات خاطئة ويشير ذلك إلى قوة علاقة الأثر بين المتغيرين .

المطلب الثاني :ترتيب قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي

وأخيرا تقرر ترتيب قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي من خلال قيمة (F) المحسوبة وكما هو مبين في الجدول الأتي :

الجدول (3–20): ترتيب قوة العلاقة التأثيرية بين مبادئ الحوكمة والأداء المالي

المتغير التابع / المتغير المستقل	الأداء المالي	ترتيب قوة العلاقة التأثيرية
توافر الإطار الفعال	2.446	الرابع
حقوق المساهمين	1.413	الخامس
أصحاب المصالح	2.499	الثالث
مسؤوليات مجلس الإدارة	2.754	الثاني
الإفصاح والشفافية	5.207	الأول
الحوكمة	24.25	.....

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج22 SPSS.

يتبين من خلال ملاحظة الجدول أعلاه أن متغير الإفصاح والشفافية حل بالمرتبة الأولى من حيث تأثيره في الأداء المالي وقدرته على توضيح المتغيرات التي تطرأ عليه، يليه متغير مسؤوليات مجلس الإدارة ليحل بالمرتبة الثانية ويحل بالمرتبة الثالثة متغير أصحاب المصالح ثم يأتي رابعا متغير توافر الإطار الفعال، وأخير يحل خامسا متغير حقوق المساهمين.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل حاولنا إجراء دراسة ميدانية تتمثل في إجراء استبيان وسط عينة من موظفي المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية لدراسة مدى مساهمة الحوكمة في ضبط الأداء المالي، قمنا أولا باختبار الصدق الظاهري للاستبيان بعرضه على الأستاذ المشرف ولجنة التحكيم، وبعد إجراء التعديلات قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة، وبعد استرجاعها وللتأكد من سلامتها أكثر قمنا باختبار الإتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان والذي أظهر نتائج إيجابية، مدعم باختبار ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمتها للدراسة 0.939 وهذا بتقدير جيد.

ومن خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان باستخدام بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت توصلنا إلى أن تطبيق المبادئ الخمس للحوكمة تؤدي إلى ضبط الأداء المالي للبنوك.

خـــــاتمـــــة عامـــة

خاتمة:

إن التطورات المالية والمصرفية واستخدام وسائل الدفع الإلكترونية أدى إلى زيادة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك وتنوعها وهذا ما أدى إلى زيادة العمليات المصرفية في سوق يتميز بمنافسة كبيرة، ولمقابلة هذا التطور الهائل في الخدمات المصرفية وخاصة المخاطر المرتبطة بها، أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم حوكمة البنوك باعتباره أداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد والإشراف الفعال على جميع أنشطة البنك.

وتعرض البنوك للمخاطر بمختلف أنواعها يؤدي حتما إلى التأثير على الأطراف ذوي العلاقة، لذلك وجب على البنوك تطبيق الحوكمة لضبط أدائها المالي من أجل البقاء والاستمرارية، حيث أصبحت الحوكمة اليوم تعتبر ضرورية من أجل مواجهة البنوك المنافسة وتحقيق أهدافها، خاصة في ظل تعرضها للأزمات المرتبطة بالفساد الإداري والمالي الذي يعيق قدرة البنوك على النمو والتطور وتحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

وبهذا جاء موضوعنا بالبحث في مدى مساهمة الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك، فبعد التطرق إلى الجانب النظري والمتمثل في الفصل الأول الإطار النظري لحوكمة البنوك، والفصل الثاني كيفية تقيم الأداء المالي ومدى مساهمة الحوكمة في ضبطه، تم إسقاط هذاين الفصلين على الجانب التطبيقي المتمثل في الدراسة الميدانية للمديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

إن كل النقاط التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث، كان الهدف منها الوصول إلى أبرز النتائج من خلال اختبار الفرضيات ومن ثم العمل على صياغة بعض الاقتراحات المهمة والمتعلقة بموضوع الدراسة:

اختبار الفرضيات ونتائج البحث:

الفرضية الأولى: طبيعة البنوك الهادفة للربح والتعامل مع أصحاب المصالح يحتم عليها تطبيق الحوكمة لضبط الأداء المالي، تم قبول هذه الفرضية وهذا بعد التوصل إلى أن حاجة البنوك إلى تطبيق مبادئ الحوكمة خاصة الإفصاح تتماشى مع شروط ضبط الأداء المالي المستهدف وبالتالي يجب على البنك الاهتمام بالحوكمة حتى يصل إلى أهدافه المرجوة.

الفرضية الثانية: يؤثر تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة على تحسين وضبط أداء البنوك التجارية والتي تم تجزئتها إلى الفرضيات التالية:

وجود إطار فعال لحوكمة البنوك يؤدي إلى ضبط الأداء المالي؛

- تطبيق مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة بينهم يؤدي إلى ضبط الأداء المالي؛
- الالتزام بالتطبيق مبدأ أصحاب المصالح يؤدي إلى ضبط الأداء المالي؛
- تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية عن المعلومات حول النشاط البنكي يؤدي إلى ضبط الأداء المالي توفر مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة يؤدي إلى ضبط الأداء المالي.

تم قبول هذه الفرضية بعد تحليل نتائج الاستبيان.

كم توصلنا إلى **النتائج التالية**:

- الحوكمة في البنوك نعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الرئيسية للبنك واضحة بما يؤدي إلى ضبط الأداء المالي؛
- تمنح حوكمة البنوك فرصة أفضل لتعبئة الموارد ورؤوس الأموال، والتمكن بالتالي من تخفيظ تكلفة رأس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وتحقيق النمو والإنتاجية؛
- يتطلب نجاح الحوكمة في البنوك تطبيق قواعدها بشكل سليم، وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وإدارة البنك المعني، بالإضافة إلى أن تطبيق الحوكمة ضرورية حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك لتحافظ على استمراريتها ومكانتها؛
- يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في ضبط أداء بنك، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.

مقترحات البحث:

العمل على نشر الوعي في قواعد الحوكمة والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها من حيز التنفيذ مع إعطاء الوقت والظروف المناسبة لتطبيقها؛

وضع جمعيات ومجالس مختصة في تنظيم ودراسة وتطبيق أهم مبادئ الحوكمة بما يتناسب والظروف السائدة لدى البنك المعني؛

العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال من خلال إنشاء معهد لحوكمة المؤسسات المالية والمصرفية خاصة الجزائرية منها؛

يجب أن يكون للبنك المركزي دورا هاما في إرساء قواعد الحوكمة في البنوك وذلك من خلال:

- تشجيع البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية؛
- إعداد وتنفيذ برامج تكوين وتدريب في مجال الحوكمة على مستوى البنك المركزي وذلك من خلال تأهيل العنصر البشري؛
- تنصيب خلية على مستوى البنك المركزي وذلك للتنبؤ المبكر بحدوث الأزمات المالية والبنكية؛
- إصدار قوانين تلزم المؤسسات المالية والمصرفية بتطبيق الحوكمة.

أفاق البحث :

بعد إتمام البحث وجد أن موضوع الحوكمة في البنوك لا يزال واسعا وجدير بالاهتمام والبحث إذ تبقى الكثير من المواضيع والنقاط التي تمكن أن تكون بمثابة إشكاليات لبحوث أخرى نذكر منها :

- أهمية الحوكمة في مواجهة تحديات العولمة المالية؛
- دور الحوكمة المؤسسية في تفعيل الأداء البنكي؛
- دراسة مقارنة بين الحوكمة المؤسسية والبنكية؛
- مساهمة الحوكمة في جلب الإستثمار الأجنبي؛
- الحوكمة وتأثرها بالعولمة المالية.

قائـــمـة المـــراجـع

الكتب:

أ/الكتب بالعربية:

1. الحناوي محمد صالح، عبد السلام سيدة، **المؤسسات المالية البورصة والبنوك المالية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

2. الراوي خالد وهيب، **الأسواق المالية والنقدية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2000.

3. العامري محمد علي إبراهيم، **الإدارة المالية**، بدون طبعة، الزوراء للطباعة، بغداد، العراق، 2001.

4. الشريفات، خلدون إبراهيم، **الإدارة والتحليل المالي**، دار وائل للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2001.

5. الشماع خليل محمد حسن، **الإدارة المالية**، الطبعة الرابعة، بغداد، 1992.

6. جريوش حسين علي، أرشيد عبد المعطي رضا، جودة محفوظ أحمد، **الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1999.

7. حنفي عبد الغفار، إدارة البنوك، **السياسات البنكية وتحليل القوائم المالية والجوانب التنظيمية في البنوك التجارية والإسلامية**، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر 2007.

8. حنفي عبد الغفار وقرياقص، **أسواق المال**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة الإسكندرية، مصر، 2000.

9. حمزة محمود الزبيري، **التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، بدون طبعة، مؤسسة الوراق، 2000.

10. خان محمد يونس غرايبية، هشام صالح، **الإدارة المالية**، مركز الكتب الأردني، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 1995.

11. خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعلمية**، دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2001.

12. رمضان زيادة وجودة محفوظ، **الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.

13. هنيدي منير إبراهيم، **إدارة البنوك التجارية –مدخل القرارات** –المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، 1996.

14. نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.

15. نور الله كمال، **وظائف القائد الإداري**، دارالأطلس للدراسات والنشر، مسقط، دمشق، الطبعة الأولى، 1992.

16. صلاح حسن، **الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال**، دار الكتاب الحديث، القاهرة الطبعة الأولى، 2010.

17. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر،2006-2007.

18. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للبنوك**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.

19. عوض الله زينب، الفولي أسامة محمد، **أساسيات الإقتصاد النقدي والبنكي**، منشورات الجلي، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 2003.

20. كاثرين كوتشا هلبلينغ وآخرون، ترجمة سمير كريم، **حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، الطبعة الثالثة، واشنطن، 2003.

21. كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

22. محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005.

23. محمد جربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2000.

24. محمد سمير الصبان، **دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية**، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، بدون طبعة 1997.

25. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2005.

26. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2005.

27. مطر محمد، **إدارة الاستثمارات الإطار النظري والتطبيقات العلمية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، 1999.

الرسائل العلمية

1. إبراهيم اسحق سنمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

2. بنية حيزية، **أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة وحدة المسبك بالبرواقية**، نص غير مطبوع، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المدية، 2011.

3. ناصري وهيبة، **دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي**، ماجيستير أسواق مالية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008-2009.

4. عدنان عبد المجيد،**أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية للشركات المدرجة للسوق فلسطين للأوراق المالية** أطروحة دكتوراة في التمويل، جامعة عمان، 2008.

5. علي عبد الله، **أثر البيئة علىأداء المؤسسات العمومية والإقتصادية**، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر،2001.

6. كمال محمد سعيد كامل النونو، **مدى تطبيق معايير التدقيق المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

7. شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009.
8. شعبان لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين وتسير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
9. محي الدين يحي توفيق، **التحليل الإستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي**، رسالة ماجستيرا لجامعة المستنصرية، 1999.
10. معمري سارة، **أثر الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك**، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2011.

المجلات

1. بن علي بلعزوز، **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي "نظام حماية الودائع والحوكمة "**،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس، جامعة شلف، الجزائر، 2008.
2. حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، حالة دول شمال افريقيا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة شلف، الجزائر.
3. مسعود صديقي، **دور المراجعة في إستراتجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الباحث،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، جامعة ورقلة ، 2002.

المداخلات وملتقيات

1. بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية**، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، مداخلة من الملتقى العلمي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21 أكتوبر 2009.
2. بن ثابت علال، عبدي نعيمة، **الحوكمة في البنوك الإسلامية**، مداخلة ضمن اليوم الدراسي حول التمويل الإسلامي واقع وتحديات، جامعة عمار ثليجي، الاغواط،9 د يسمبر2010.
3. مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية**، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي، جامعة دمشق، 2008. .

4. عبد الرزاق الشحادة، سمير إبراهيم البرغوثي، **ركائز الحوكمة و دورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة العالمية المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف،20-21 أكتوبر.
5. شوقي بورقبة، الحوكمة في البنوك الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر ، 9 سبتمبر 2009.

المراجع باللغة الأجنبية

1. the financial aspects of corporate governance , the code of best practice rapport ducomité Cadbury présidé par Sir Adrian Cadbury , 1992.
2. houssem rachdi, la gouvernance bancaire: un survey de littérature laboratry of resarch ifinance, accounting and financial intermediation faculty of economic and management sciences of tunis El MANAR .
3. Azikiou Idir , Gouvernance des entreprises – Cas des banques publiques algériennes , Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme superieur des etudes bancaires , ecole superieur de banque , octobre 2008.
4. cols ,J.L.M LEMMON.ML.and Mesck,J.F (2003) Structural Modeles and Endagenity in Corporate Finance.Unpublished Working Papeer.Arizona State University.
5. Christine Marsal , Karima Bouaiss , Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art , Pole d'économie et de géstion Dijon.

مواقع الآنترنت

1. المعهد المصرفي، **الحوكمة من منظور مصرفي**، العدد الثالث، من الموقع الإلكتروني: http://www.ebi.gov.eg/downloads/Governance

2. عبد الرزاق خليل، الطيب داودي، **الحوكمة المؤسسية للبنوك**، جامعة الجزائر، بحث علمي متاح على الموقع:
http://www.4shared.com/get/33421775/8d149dd5/online.html

3. مقدم وهيبة، **احترام ضوابط الحوكمة في البنوك سبيل لتجنب الأزمات المالية** ، بحث علمي متاح على الموقع الالكتروني :

www.iefpedia.com

4. محمد حتاملة، **دور البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات**، الجزائر، بحث علمي متوفر على الموقع الإلكتروني التالي :

http://islamfin.go-forum.net/t1859-topic

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س11	31	1	5	3,55	1,060
س21	31	1	5	3,58	1,025
س31	31	1	5	3,48	,890
N valide (liste)	31				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س12	31	1	5	3,45	1,121
س22	31	1	5	3,65	1,170
س32	31	2	5	3,42	1,089
س42	31	1	33	4,16	5,490
N valide (liste)	31				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س13	31	2	5	3,68	,945
س23	31	2	5	3,74	,930
س33	31	1	5	3,45	1,150
س43	31	2	5	3,42	1,089
N valide (liste)	31				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س15	31	2	5	3,74	,855
س25	31	2	5	4,00	,856
س35	31	2	5	3,65	,798
س45	31	2	5	4,00	,775
N valide (liste)	31				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س14	31	2	5	4,00	,856
س24	31	1	5	3,68	1,222
س34	31	2	5	3,35	1,142
س44	31	1	5	3,81	1,138
N valide (liste)	31				

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			x1	س11	س21	س31
Rho de Spearman	x1	Coefficient de corrélation	1,000	,708**	,604**	,456**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,010
		N	31	31	31	31
	س11	Coefficient de corrélation	,708**	1,000	,263	,032
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,153	,863
		N	31	31	31	31
	س21	Coefficient de corrélation	,604**	,263	1,000	-,102
		Sig. (bilatéral)	,000	,153	.	,587
		N	31	31	31	31
	س31	Coefficient de corrélation	,456**	,032	-,102	1,000
		Sig. (bilatéral)	,010	,863	,587	.
		N	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			س12	س22	س32	س42	x2
Rho de Spearman	س12	Coefficient de corrélation	1,000	,423*	,105	-,152	,504**
		Sig. (bilatéral)	.	,018	,575	,413	,004
		N	31	31	31	31	31
	س22	Coefficient de corrélation	,423*	1,000	,197	-,084	,569**
		Sig. (bilatéral)	,018	.	,289	,652	,001
		N	31	31	31	31	31
	س32	Coefficient de corrélation	,105	,197	1,000	,108	,429*
		Sig. (bilatéral)	,575	,289	.	,564	,016
		N	31	31	31	31	31
	س42	Coefficient de corrélation	-,152	-,084	,108	1,000	,520**
		Sig. (bilatéral)	,413	,652	,564	.	,003
		N	31	31	31	31	31
	x2	Coefficient de corrélation	,504**	,569**	,429*	,520**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,004	,001	,016	,003	.
		N	31	31	31	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			x3	س13	س23	س33	س43
Rho de Spearman	x3	Coefficient de corrélation	1,000	,561**	,311	,816**	,466**
		Sig. (bilatéral)	.	,001	,088	,000	,008
		N	31	31	31	31	31
	س13	Coefficient de corrélation	,561**	1,000	,115	,406*	-,078
		Sig. (bilatéral)	,001	.	,539	,023	,676
		N	31	31	31	31	31
	س23	Coefficient de corrélation	,311	,115	1,000	-,016	-,197
		Sig. (bilatéral)	,088	,539	.	,930	,289
		N	31	31	31	31	31
	س33	Coefficient de corrélation	,816**	,406*	-,016	1,000	,285
		Sig. (bilatéral)	,000	,023	,930	.	,121
		N	31	31	31	31	31
	س43	Coefficient de corrélation	,466**	-,078	-,197	,285	1,000
		Sig. (bilatéral)	,008	,676	,289	,121	.
		N	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			x4	س14	س24	س34	س44
Rho de Spearman	x4	Coefficient de corrélation	1,000	,589**	,586**	,855**	,743**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,001	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	س14	Coefficient de corrélation	,589**	1,000	,076	,465**	,200
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,686	,008	,280
		N	31	31	31	31	31
	س24	Coefficient de corrélation	,586**	,076	1,000	,314	,328
		Sig. (bilatéral)	,001	,686	.	,085	,072
		N	31	31	31	31	31
	س34	Coefficient de corrélation	,855**	,465**	,314	1,000	,551**
		Sig. (bilatéral)	,000	,008	,085	.	,001
		N	31	31	31	31	31
	س44	Coefficient de corrélation	,743**	,200	,328	,551**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,280	,072	,001	.
		N	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			x5	س15	س25	س35	س45
Rho de Spearman	x5	Coefficient de corrélation	1,000	,639**	,491**	,310	,413*
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,005	,090	,021
		N	31	31	31	31	31
	س15	Coefficient de corrélation	,639**	1,000	,016	-,202	,320
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,933	,276	,079
		N	31	31	31	31	31
	س25	Coefficient de corrélation	,491**	,016	1,000	,298	-,086
		Sig. (bilatéral)	,005	,933	.	,104	,645
		N	31	31	31	31	31
	س35	Coefficient de corrélation	,310	-,202	,298	1,000	-,409*
		Sig. (bilatéral)	,090	,276	,104	.	,022
		N	31	31	31	31	31
	س45	Coefficient de corrélation	,413*	,320	-,086	-,409*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,021	,079	,645	,022	.
		N	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
x1	31	3,5376	,59428	,10674
x2	31	3,6694	1,33758	,24024
x3	31	3,5726	,60962	,10949
x4	31	3,7097	,78288	,14061
x5	31	3,8468	,40660	,07303

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
x1	5,037	30	,000	,53763	,3197	,7556
x2	2,786	30	,009	,66935	,1787	1,1600
x3	5,229	30	,000	,57258	,3490	,7962
x4	5,047	30	,000	,70968	,4225	,9968
x5	11,595	30	,000	,84677	,6976	,9959

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	93,9
	Exclue[a]	2	6,1
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,383	5

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	93,9
	Exclue[a]	2	6,1
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,550	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x2 س12 س22 س32 س42
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	93,9
	Exclue[a]	2	6,1
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,251	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x3 س13 س23 س33 س43
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	93,9
	Exclue[a]	2	6,1
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,626	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س15 س25 س35 س45 x5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	93,9
	Exclue[a]	2	6,1
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س15 س25 س35 س45 x5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Unidirectionnel

```
ONEWAY x1 x2 x3 x4 x5 BY العمر
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Intergroupes	,206	2	,103	,278	,760
	Intragroupes	10,389	28	,371		
	Total	10,595	30			
x2	Intergroupes	3,000	2	1,500	,829	,447
	Intragroupes	50,673	28	1,810		
	Total	53,673	30			
x3	Intergroupes	,044	2	,022	,055	,947
	Intragroupes	11,106	28	,397		
	Total	11,149	30			
x4	Intergroupes	1,339	2	,669	1,099	,347
	Intragroupes	17,048	28	,609		
	Total	18,387	30			
x5	Intergroupes	,761	2	,381	2,539	,097
	Intragroupes	4,198	28	,150		
	Total	4,960	30			

```
ONEWAY x1 x2 x3 x4 x5 BY الجنس
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Intergroupes	,080	1	,080	,220	,642
	Intragroupes	10,515	29	,363		
	Total	10,595	30			
x2	Intergroupes	1,155	1	1,155	,638	,431
	Intragroupes	52,518	29	1,811		
	Total	53,673	30			
x3	Intergroupes	1,028	1	1,028	2,947	,097
	Intragroupes	10,121	29	,349		
	Total	11,149	30			
x4	Intergroupes	,157	1	,157	,250	,621
	Intragroupes	18,230	29	,629		
	Total	18,387	30			
x5	Intergroupes	,005	1	,005	,028	,867
	Intragroupes	4,955	29	,171		
	Total	4,960	30			

```
ONEWAY x1 x2 x3 x4 x5 BY المؤهل
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Intergroupes	1,576	2	,788	2,446	,105
	Intragroupes	9,019	28	,322		
	Total	10,595	30			
x2	Intergroupes	4,921	2	2,461	1,413	,260
	Intragroupes	48,752	28	1,741		
	Total	53,673	30			
x3	Intergroupes	1,689	2	,844	2,499	,100
	Intragroupes	9,460	28	,338		
	Total	11,149	30			
x4	Intergroupes	3,022	2	1,511	2,754	,081
	Intragroupes	15,365	28	,549		
	Total	18,387	30			
x5	Intergroupes	1,345	2	,672	5,207	,012
	Intragroupes	3,615	28	,129		
	Total	4,960	30			

```
ONEWAY x1 x2 x3 x4 x5 BY الخبرة
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Intergroupes	,234	2	,117	,316	,732
	Intragroupes	10,361	28	,370		
	Total	10,595	30			
x2	Intergroupes	,457	2	,228	,120	,887
	Intragroupes	53,217	28	1,901		
	Total	53,673	30			
x3	Intergroupes	,091	2	,046	,115	,891
	Intragroupes	11,058	28	,395		
	Total	11,149	30			
x4	Intergroupes	,650	2	,325	,513	,604
	Intragroupes	17,737	28	,633		
	Total	18,387	30			
x5	Intergroupes	,328	2	,164	,991	,384
	Intragroupes	4,632	28	,165		
	Total	4,960	30			

```
ONEWAY x1 x2 x3 x4 x5 BY الوظيفة
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Intergroupes	1,760	3	,587	1,793	,172
	Intragroupes	8,835	27	,327		
	Total	10,595	30			
x2	Intergroupes	1,776	3	,592	,308	,819
	Intragroupes	51,897	27	1,922		
	Total	53,673	30			
x3	Intergroupes	2,253	3	,751	2,280	,102
	Intragroupes	8,896	27	,329		
	Total	11,149	30			
x4	Intergroupes	1,728	3	,576	,933	,438
	Intragroupes	16,659	27	,617		
	Total	18,387	30			
x5	Intergroupes	1,075	3	,358	2,489	,082
	Intragroupes	3,885	27	,144		
	Total	4,960	30			

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

استبيان

مدى مساهمة الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك

دراسة تطبيقية على موظفي المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية(BADR)

يشرفني ويسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي يتم فيها دراسة مدى مساهمة الحوكمة في ضبط الأداء المالي للبنوك، وذالك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في المالية والبنوك، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة يرجى التكرم من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية؛ لأغراض البحث العلمي فقط ،وشكرا لتعاونكم .

-التعريفات الإجرائية :

الحوكمة: هي النظام الذي تتمكن من خلاله البنوك التحكم بأعمالها ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة وتحقيق المسؤولية، النزاهة والشفافية .

الأداء المالي:هو انعكاس للمركز المالي للبنوك المتمثل بالفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية على أعمال المصرف لفترة زمنية معينة .

إعداد الطالبتين: **إشراف الأستاذ:**

ملوان مسعودة غريبي أحمد

بنيسان جهيدة

الرجاء وضع علامة X أمام العبارة المناسبة :

1- المعلومات الشخصية :

العمر:

- أقل من 30سنة ☐ -30إلى40سنة ☐ -من40 فأكثر ☐

الجنس :

-ذكر ☐ -أنثى ☐

المؤهل العلمي :

-ليسانس ☐ - ماستر ☐ - ماجستير ☐ - دكتوراه ☐

-أخرى ذكرها .....

سنوات الخبرة :

-5سنوات فاقل ☐ -6الى 10سنوات ☐ -11الى 15سنة ☐

-16الى 20سنة ☐ -21سنة فأكثر ☐

المسمى الوظيفي :

-مدير تنفيذي ☐ -محاسب ☐ -عضو مجلس إدارة ☐ - مدقق داخلي ☐

-أخرى اذكرها .....

القسم الثاني :الرجاء وضع علامة X أمام العبارات المناسبة .

البعد الأول : مامدى وجود إطار فعال للحوكمة يضبط الأداء المالي :

الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1-توفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة مع تحقيق مصالح الجمهور .					
2-تقوم الهيئات الإشرافية والرقابية بواجبها بأسلوب مهني وطرقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة .					
3-كفاءة وتكامل وشفافية الأسواق النقدية والمالية وتحديد الأحكام التشريعية والأنظمة .					

البعد الثاني:ما مدى مساهمة أصحاب المصالح في ضبط الأداء المالي.

الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
4-التزام البنك بوضع الإجراءات التي تكفل حقوق العملاء و المودعين و غيرهم من أصحاب المصالح..					
5-تقديم البنك لكافة أصحاب المصالح المعلومات بكل سهولة.					
6-حرص البنك على عقد اجتماعات دورية مع موظفي و إدارة المصرف من أجل أخذ أرائهم و مناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء.					
7-يمكن لأصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين إيصال اهتمامهم حول ممارسات الإدارة غير القانونية إلى مجلس الإدارة .					

البعد الثالث :مامدى المحافظة على حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة فيما بينهم لضبط الأداء المالي :

الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
8-يكفل البنك حق المساهمين في حضور اجتماعات الجمعية العامة وممارسة حقهم في التصويت والاستفسار من المدقق الخارجي.					
9-التزام البنك بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين وعدم الإفصاح عن المعلومات لبعضهم دون غيرهم طالما لم يتم الإفصاح عن هذه المعلومات .					
10-يمكن للمساهمين تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة وإلغاء القرارات أعضاء مجلس الإدارة والحصول على المعلومات ذات العلاقة بالبنك في الوقت المناسب وبدون تكاليف .					
11-إخضاع سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و نظام التعويضات الخاصة بهم لموافقة المساهمين.					

البعد الرابع:ما مدى مساهمة مبدأي الإفصاح والشفافية في ضبط الأداء المالي.

الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
12-تقوم الإدارة العليا بالإفصاح ونشر المعلومات المالية وتقرير المدقق الخارجي وعن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية إضافة لتلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وسبل وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية.					
13-المعلومات المتعلقة بالنظام الحوافز والعلاوات الخاصة بالبنك متاحة لجميع الموظفين للإطلاع عليها.					
14-يتمتع المديرون التنفيذيون بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عنه.					
15- يلتزم البنك بعرض بياناته على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة محترمة.					

البعد الخامس :مامدى مساهمة مسؤوليات مجلس الإدارة في ضبط الأداء المالي :

الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
16-يقوم مجلس الإدارة بصياغة إستراتجية العمل في البنك بدون تضارب المصالح وبعيدا عن سياسة المخاطر.					
17- يقوم أعضاء مجلس الإدارة بصياغة إستراتجية العمل بدراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها والبيئة التشريعية لها.					
18- يتخذ مجلس الإدارة القرارات الخاصة بتعين المدير العام والمدراء التنفيذيين والقرارات الخاصة بفصلهم والموافقة على السياسات الخاصة بمنح التسهيلات الإتمانية					
19-يتابع المجلس سلامة البيانات المالية الصادرة عن البك وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي .					