

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

عنوان الموضوع:

مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الولاء التنظيمي
للعاملين في البنوك
-دراسة عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
- قاسمي كمال

من إعداد الطالب:
- سعيدة عبد الكريم

أعضاء لجنة المناقشة:

- د بعيطيش شعبان رئيسا
- أ.د. قاسمي كمال مشرفا ومقررا
- د. مرواني راجح مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

كلمة شكر

الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي مكّني من انجاز هذا العمل المتواضع،

واسأله سبحانه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم. و أتقدم بشكري الجزيل إلى

الأستاذ الفاضل الدكتور: قاسمي كمال بداية على جميل تواضعه معنا، ثم على

تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وتخصيصه لجزء من وقته لدراستها

وتصويبها وعلى توجيهاته القيمة .

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذتنا الكرام في قسم علوم التسيير , و إلى طاقم كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

إهداء

إلى من رباني ورعاني .. الوالدين الكريمين حفظهم الله

إلى زوجتي الكريمة ..

إلى بناتي قرة عيني .. مرام .. سيرين .. وابتها . وأخوهم .. يوسف

إلى أختي الغالية..

إلى أخي سندي في هذه الحياة .. وزوجته..

إلى الأخوين الذين لم تلدهما أمي .. سمير .. و وليد

إلى من لم يخلوا علي بعلمهم إلى كل أساتذتي الكرام، وإلى كل من يفني حياته في طلب العلم.

كريم

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
01	فهرس المحتويات
03	فهرس الجداول
04	فهرس الأشكال
05	مقدمة
47-12	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
14	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات
16	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات
18	المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات
20	المطلب الرابع: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
22	المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات
23	المطلب الأول: محددات حوكمة الشركات
25	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
32	المطلب الثالث: أبعاد حوكمة الشركات ومراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات
35	المبحث الثالث: ماهية الحوكمة في البنوك
35	المطلب الأول: تعريف الحوكمة في البنوك والفاعلين الأساسيين في تطبيقها
40	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك
42	المطلب الثالث: الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل
73-48	الفصل الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي
49	تمهيد
50	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
50	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأسباب دراسته

56	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره
60	المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي وصوره
63	المبحث الثاني: منهجية تحسين الولاء التنظيمي وعلاقته بالحوكمة
64	المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي وأساليبه قياسه
69	المطلب الثاني: النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين
71	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة والولاء التنظيمي
90-74	الفصل الثالث: مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الولاء التنظيمي في ميدان الدراسة
75	تمهيد
76	المبحث الأول: منهجية الدراسة
76	المطلب الأول: المنهج وأدوات الدراسة
80	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
80	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
81	المطلب الأول: تحليل البيانات العامة للعينة
82	المطلب الثاني: تحليل محوري تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الولاء التنظيمي
91	خاتمة
95	المراجع
101	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
77	المعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	01
78	قياس ثبات أداة الاستبيان باستعمال التجزئة النصفية	02
79	محاور الاستبيان و عدد الفقرات	03
79	درجات مقياس ليكرت الخماسي	04
80	يوضح عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة	05
81	خصائص عينة الدراسة	06
83	نتائج تحليل محور تطبيق مبادئ الحوكمة	07
86	نتائج تحليل محور مستوى الولاء التنظيمي	08
87	نتائج تحليل مجالات الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة	09
89	الارتباط بين محوري الدراسة	10

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
08	نموذج يبين متغيرات الدراسة	01
21	أهمية حوكمة الشركات	02
24	محددات تطبيق حوكمة الشركات	03
26	مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	04
39	الأطراف العاملة في نظام حوكمة البنوك	05
59	مراحل تطور الولاء عند بوكانن (Buchanan)	06
60	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر	07
67	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	08
70	النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي	09

مقدمة

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال سنة 2002 وكذا سنتي 2007 و2008 وصولاً إلى ما تشهده أوروبا اليوم من أزمة خانقة تهدد وحدة اتحادها الاقتصادي والمالي، مما أدى بالبنوك في هذه الدول إلى إتباع نظرة علمية في تطبيقها مفهوم الحوكمة لتقاضي هذه الأزمات والتأكيد على أهمية الإشراف والحوكمة الجيدة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات، فإتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك يساهم في توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية. وتعد لجنة بازل للإشراف البنكي مرجعاً أساسياً لإرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية بما في ذلك المؤسسات البنكية من خلال الأوراق التي نشرتها في الموضوع منذ نشأتها .

هذا وتعتبر الحوكمة ركيزة الأداء المتميز وجودة القطاع المصرفي، وذلك من خلال ما تدعوا إليه من تطوير الهياكل الداخلية للبنك ودعم الشفافية والإفصاح عن المعلومات والبيانات المالية والمصرفية والتأثير في تركيبة مجلس الإدارة، وضمان الدرجة الكافية من الرقابة المصرفية التي أصبحت ضرورة حتمية على البنوك، وهذا ما يؤدي إلى استجابة أكثر من السابق من طرف البنوك في أدائها الاجتماعي خاصة تجاه العاملين فيها. بالمقابل هذه الاستجابة تتطلب وعياً كبيراً منهم وبدرجة أكبر التزاماً أخلاقياً وولاءاً تنظيمياً تجاه مؤسساتهم، وهو ما يتمثل في درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولد عند العاملين اتجاه منظماتهم البنكية والالتزام بقيمها، والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على

البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بآثارها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمهم وقيمها، مما يعزز نجاح البنك وتفضيله دون سواه في نظرهم وحكمهم.

أولاً: مشكلة الدراسة

وجد مفهوم الحوكمة المؤسسية اهتماماً واسعاً من قبل البنوك بعد حدوث أزمات هزت النظام البنكي، إضافة إلى تزايد درجة المخاطر التي تتعرض لها البنوك عند ممارستها اليومية نتيجة التطورات الحاصلة في الأنظمة الاقتصادية. من هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة؟.

و ينطوي هذا السؤال الرئيسي على عدة أسئلة فرعية:

- هل هناك مستويات مقبولة في تبني لمبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة و الولاء التنظيمي للعاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة ؟

ثانياً: الفرضيات

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث يمكن تحديد الفرضيات التالية:

- هناك مستويات مقبولة في تبني مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- هناك صور ملموسة للولاء التنظيمي للعاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة و الولاء التنظيمي للعاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

هذه الدراسة تحاول الوصول إلى الأهداف التالية:

- التعريف بالمفاهيم و المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة بصفة عامة.
- الإشارة إلى جهود لجنة بازل للإشراف المصرفي في مجال إصدار بعض القوانين التي تخص تطبيق الحوكمة في البنوك.
- معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين ولاء العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

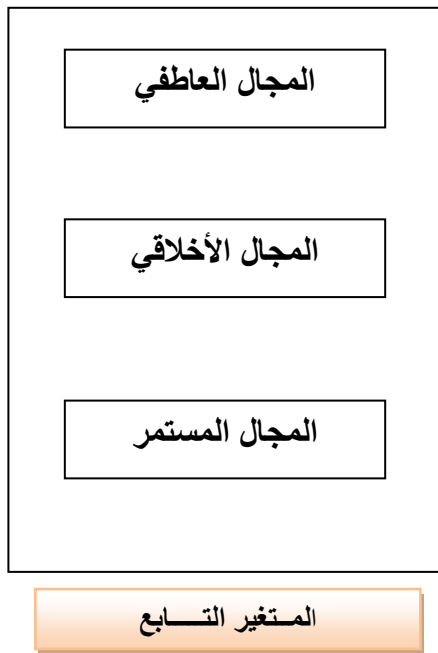
من أسباب اختيار موضوع مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في البنوك

- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة وتطبيقها في البنوك.
- يدخل موضوع الحوكمة في إطار التخصص.
- حداثة موضوع الحوكمة والاهتمام الكبير والمتزايد بها في معظم أنحاء العالم خاصة في ظل الأزمات في السنوات الأخيرة.
- قلة الدراسات التي تربط بين الحوكمة في البنوك والولاء التنظيمي وخاصة في الجزائر.

خامسا: النموذج النظري للدراسة

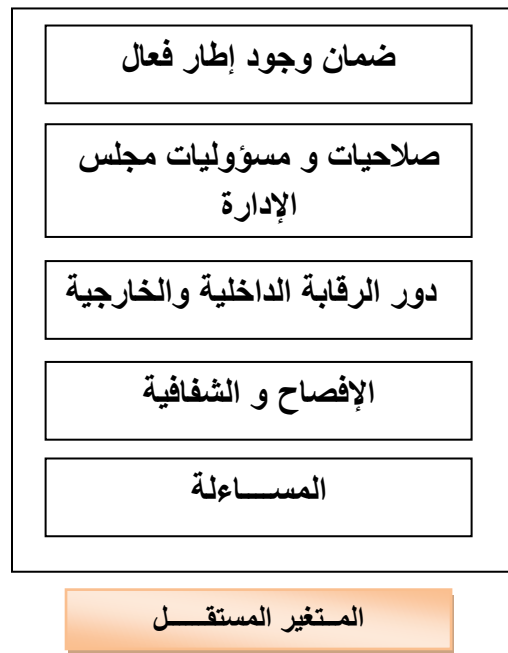
الشكل (01): نموذج يبين متغيرات الدراسة

مجالات الولاء التنظيمي



المصدر: من إنجاز الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

مبادئ الحوكمة



سادسا: حدود الدراسة

يمكن توضيح الحدود المختلفة للدراسة التي تم إجراؤها والمتمثلة في:

- الحدود المكانية: اقتصرَت العينة على الأفراد العاملين في وكالات بنكية ناشطة في ولاية المسيلة.
- الحدود الزمانية: دامت هذه الدراسة الميدانية من نهاية شهر مارس إلى منتصف شهر ماي 2018، وذلك بدءا من إعداد وتحضير الاستبيان، مروراً بتوزيعه وجمع الاستمارات الموزعة.

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالإجابة على إشكالية البحث والمرتبطة أساساً بمدى مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك.

سابعاً: الدراسات السابقة

من الدراسات التي تناولت مواضيع لها صلة بموضوع الدراسة في حدود اطلاع الطالب نجد:

- **بادن عبد القادر :** دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر رسالة ماجستير نوقشت في جامعة الشلف في الموسم 2008/2007 تطرق الباحث فيها إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك لتفادي الأزمات المالية مستشهداً في ذلك بالأزمات المالية التي طالت دول جنوب شرق آسيا سنوات التسعينات 1997, كما قام بالإشارة إلى حالة الجزائر بإلقاء الضوء على الأزمة المالية التي تسبب فيها انهيار كل من بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها أن المبادئ التي جاءت بها الحوكمة جد متناسقة وملائمة كعلاج ووقاية من الأزمات المالية الأخيرة حيث نجد أن مسببات تلك الأزمات النقص الواضح في الشفافية والإفصاح لشركات وضعف أنظمة الرقابة الداخلية.

- **علاء الرفاتي:** مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بنك فلسطين- هدفت الدراسة وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة بفلسطين، إلى التعرف على واقع الحوكمة في البنوك الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ومبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي المنبثقة عنها، وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها التزام مجلس إدارة بنك

فلسطين الواضح بقواعد الحوكمة كان ناتجا عن الوعي المصرفي المتراكم بالخبرة لدى

أعضاء مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين وتضافر جهود البيئة الخارجية.

- العجمي راشد شبيب، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت 1999، هي دراسة هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعا في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص .

- لينة حسام المحتسب ومروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين، هي دراسة نشرت في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات في عددها الحادي عشر سنة 2007، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثيره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته .

وينبغي الإشارة إلى أنه لا توجد دراسات سابقة - حسب اطلاعنا - تربط بين تطبيق مبادئ الحوكمة والولاء التنظيمي للعاملين.

ثامنا: صعوبات الدراسة

عند القيام بإنجاز الدراسة كانت هناك عدة صعوبات وعوائق لم تسمح لنا بالحصول على المعلومات الكافية واللازمة لإثراء البحث نذكر منها عدم توفر المراجع الكافية والدراسات السابقة التي ربطت بين موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك والولاء التنظيمي للعاملين فيها سواء باللغة العربية أو الأجنبية، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات الأساسية لبناء ووضع الاستبيان بسبب النقص الكبير في عملية الإفصاح في البنوك الجزائرية لمختلف المعطيات والمعلومات، وتجدر الإشارة أيضا أن عدد من مسؤولي الوكالات البنكية تماطلوا في المساعدة في توزيع الاستبيان حيث تمت العملية عن طريق العلاقات الشخصية.

تاسعا: تقسيمات البحث

من أجل الإلمام بالموضوع وحسن الإحاطة بمختلف جوانبه جاء البحث يتضمن مقدمة وثلاث فصول وخاتمة.

الفصل الاول: بعنوان الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات والذي يتم فيه إلقاء نظرة عامة حول الحوكمة من خلال جذورها ومفهومها , خصائصها وأهدافها وأهميتها , وكذا آليات تطبيقها وأيضا التطرق إلى مفهوم الحوكمة في البنوك والفاعلين الأساسيين فيها , ثم نموذج المبادئ التي جاءت بها لجنة بازل للرقابة المصرفية.

الفصل الثاني : تحت عنوان " منهجية تحسين الولاء التنظيمي وعلاقته بالحوكمة " الذي سيتم من خلاله إبراز الأسس النظرية التي يقوم عليها الولاء التنظيمي، حيث اشتمل على ثلاثة مباحث تم من خلالها التعرض إلى ماهية الولاء التنظيمي من حيث مفهومه وأسباب دراسته ومراحل تطوره وأبعاده وصوره , ثم إبراز العوامل المكونة له والنتائج الناجمة عن تحقيقه ثم استعراض أساليب قياسه، ثم بعدها تم دراسة علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك بالولاء التنظيمي للعاملين فيها.

الفصل الثالث: مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك ميدان الدراسة, حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية, التعريف بمجتمع وبعيينة الدراسة المختارة, والأداة البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أنه بعد سلسلة الانهيارات لكبريات المؤسسات العالمية الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الأخيرة والتي تعتبر أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى طريقة تسيير المؤسسات مما ساهم في وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات.

كما ترسي حوكمة الشركات قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات وتضمن نزاهة المعاملات، فهي بهذا تمنع إساءة استخدام السلطة وتعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطي، وبالتالي أصبح تطبيقها اتجاها دوليا.

وللإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
- المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات
- المبحث الثالث: ماهية الحوكمة في البنوك

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لقد ظهرت الحوكمة نتيجة ظهور سلسلة من الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من المؤسسات العالمية حيث اعتبر الاهتمام بها المخرج السريع والحل المتكامل لتلك الأزمات، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام حول حوكمة الشركات من خلال التطرق إلى جذورها ومفهومها وخصائصها وأهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: جذور حوكمة الشركات

في عام 1932 كان كل من Means و Berle من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة والتي تتطلب توفر قواعد حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة والصناعة ككل.

كذلك تطرق كل من Meckling و Jensen سنة 1976 و Oliver williamson سنة 1979 إلى مشكلة الوكالة، حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لقواعد حوكمة الشركات.¹

في سنة 1985 وبعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية قامت خمس جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين والمعتمدين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم لجنة Treadway وبعد دراسة أجرتها هذه الأخيرة لتحديد العوامل المسببة التي أدت إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية وإجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1985 تقريرها النهائي- تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيال والتضليل في التقارير المالية- وتضمن

¹ مناد علي ، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي -دراسة قياسية حالة SPA الجزائر، مذكرة دكتوراه في الاقتصاد و التنمية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص ص 114-115.

مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.

لقد أثار موضوع حوكمة الشركات جدلاً كبيراً في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بعد انهيار كبرى المؤسسات الأمريكية والأوروبية آنذاك، مما قاد المساهمين والمستثمرين في الشركات وقطاع البنوك إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة في المملكة المتحدة تدرك أن التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي أدى ببورصة لندن أن تقوم بتشكيل لجنة Cadbury عام 1991 التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وتمثلت مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب الخسائر في هذه المؤسسات، وفي سنة 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة- بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات- ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات ودور كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛ ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات ودور كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.¹

وبمجرد إصدار تقرير Cadbury أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسات المؤسسات لأعمالها، وتضمنين التقارير بأفضل ممارسات الحوكمة.²

لقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد انهيار أسواق جنوب شرق آسيا سنة 1997 الذي كان سوء استخدام السلطة والتحايل على القواعد والنظم سبباً فيه.

¹ حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، متوفرة على الموقع الإلكتروني لموسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي . <http://iefpedia.com/arab> . أطلع عليه يوم : 17-03-2018.

² علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 28- 29 .

على المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD* سنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.¹

كما أنشئ المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، والمعهد التركي لحوكمة الشركات سنة 2002، وزاد الاهتمام بهذا الموضوع خاصة بعد الفضائح المالية لكبريات المؤسسات الأمريكية- أهمها مؤسسة Enron سنة 2000. وفي سنة 2004 أضافت OECD مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة الشركات ليكون أول مبادئ الحوكمة، واعتبر أهم مبدأ من مبادئ الحوكمة لأنه يشمل القوانين واللوائح المنظمة للعمل، والمناخ العام والبيئة المحيطة بالعمل.²

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من مصطلح "الحكومة" وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه معاني الكلمة، وعليه يتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب منها: "الحكمة" وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد، و"الحكم" وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، و"الاحتكام" وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، و"التحاكم" طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.³

أما اصطلاحاً فلا يوجد تعريف موحد لمصطلح "Corporate Governance" متفق عليه، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية

*OECD :The Organisation for Economic Co-operation and Development

¹ حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره

² يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 246.

³ حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، مصدر سبق ذكره.

للشركات¹.

هذا الاختلاف انسحب على الترجمة العربية حيث أطلق عليها عدة تسميات مثل: حوكمة الشركات الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة، حكم الشركات، حكمانية الشركات، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة وغيرها، وفيما يلي مجموعة من التعاريف لحوكمة الشركات:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد إعداد إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء.²

كما عرفت أيضا بأنها: أسلوب الإدارة المثلى سواء من حيث الاستغلال والتوجيه أو إحكام الرقابة، فالحوكمة تعني إذن وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد المؤسسات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية.³

عرفت بأنها: مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق.⁴

¹ مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14.

² علي أحمد زين، د حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، مصر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 73.

³ د إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 17.

⁴ أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2012، ص 86.

وبصورة بسيطة، حوكمة الشركات هي تعميق دور الرقابة ومتابعة الأداء في الشركات. وبناء على ما تقدم، فإن التعريفات السابقة تتضمن العديد من الجوانب أهمها:¹

- ✓ تعنى الحوكمة بوضع القوانين والمعايير التي تتضمن التحكم والسيطرة على الأمور.
- ✓ تعنى الحوكمة بمجموعة العلاقات بين مجلس الإدارة والملاك والمساهمين وأصحاب المصالح.
- ✓ تسعى الحوكمة إلى الحفاظ على حقوق المساهمين ورعاية مصالحهم بشكل عادل.

المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات

نشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عددا من خصائص حوكمة الشركات، والتي شملت في دراسة أولية سبعة خصائص، وفي دراسة ثانية حشد لها عداد من الخبراء من كافة أنحاء العالم، خلص الخبراء إلى تحديد عدد من الخصائص التي تنسم بها حوكمة الشركات وهي كالتالي:²

- **المشاركة:** وهي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.
- **الإدامة:** وهي الإمكانية لإدامة نشاطات الحوكمة و إدامة التنمية الشمولية على المدى البعيد الداعية إلى تقليص حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية.
- **الشرعية:** أي أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المحددة من حيث المعايير المرعية في المؤسسة والعمليات والإجراءات بحيث تكون مقبولة لدى العامة.

¹ شريف غياط، فيروز رجال، حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي، الموقع الإلكتروني: WWW.rooad.net/uploads/news أطلع عليه فيه : 2018-05-15.

² زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 50-51.

- **الشفافية:** والتي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات.
- **العدالة والمساواة:** بحيث تتوفر الفرص للجميع، بكافة أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاهية للجميع.
- **تعزيز سلطة القانون:** بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.
- **الكفاية والفعالية في استخدام الموارد:** حيث يتم استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.
- **تحت على الاحترام و الثقة:** للآخرين وللأطراف المكونة للحكومة سواء من قبل القطاع الخاص أو المجتمعات المدنية أو الحكومة وتحمل اختلاف وجهات النظر المختلفة.
- **المساءلة:** كون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.
- **قادرة على تحديد وتبني الحلول الوطنية للمشاكل التي تواجه المواطنين في المجتمع.**
- **التمكين والتحويل:** بحيث يتم تمكين جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرخاء للجميع.
- **تنظيمية من كونها رقابية:** حيث تركز على نطاق الإشراف والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأدنى.
- **قادرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة بفعالية وكفاية.**

المطلب الرابع: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

إن أهمية وأهداف حوكمة الشركات مستمدة بالأساس من أسباب ظهورها

أولاً: أهمية حوكمة الشركات

تتمثل أهمية حوكمة الشركات في:¹

1- بالنسبة للمؤسسات

- المؤسسات التي تدار بشكل جيد يكون أدائها أفضل فالمؤسسات التي تطبق الحوكمة يتوقع تخفيض تكلفة رأسمالها، ومن ثم تستطيع أن تجذب مستثمرين على نطاق أوسع أو معظمهم من اللذين يسعون للاستثمار طويل الأجل.
- تقلل من احتمالات تعرض المؤسسة للمخاطر المختلفة، كما أن المؤسسة إذا تصرفت بمسؤولية وبعدل يمكن أن تبني علاقات مثمرة وطويلة المدى مع كل أصحاب المصلحة بما في ذلك الدائنين والعاملين والعملاء والموردين.

2- بالنسبة للمستثمرين وحملة الأسهم

- يدرك المستثمرون احتمال حصولهم على عائد اكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد، وهذا يحفزهم على الاستثمار، كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم، فالحوكمة تحمي حقوق المستثمرين وخاصة حقوق الأقلية من جملة الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

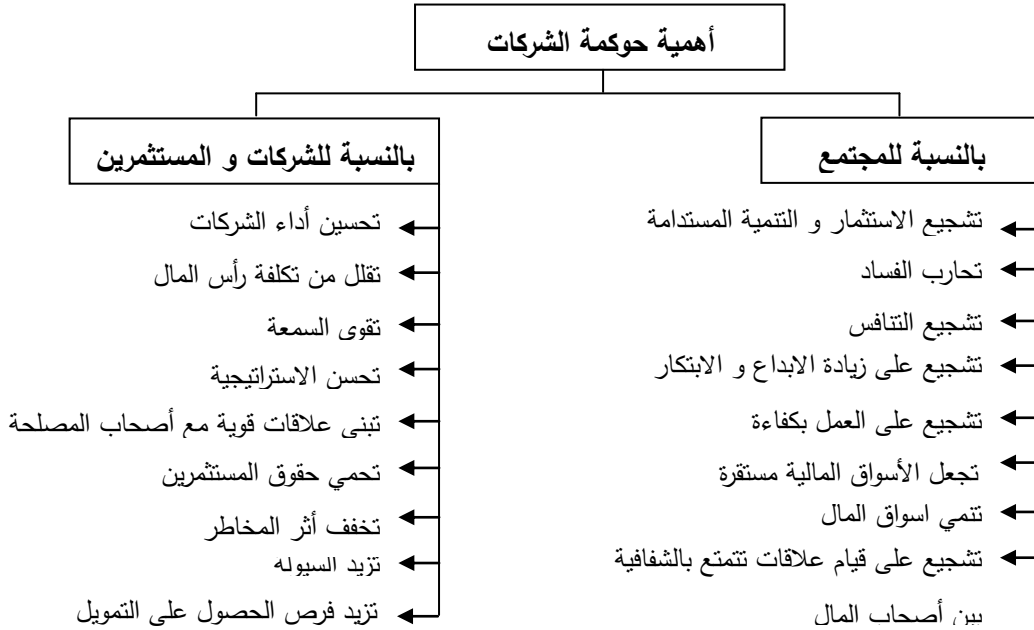
3- بالنسبة لأصحاب المصلحة والمجتمع

¹ ميكرا كراسينكي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008.

تتطلب الحوكمة احترام المؤسسات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ودائنيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها، فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه المؤسسات والقدرة على الاعتماد عليها ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة المؤسسات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل ويبني الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد.

تتضمن هذه المزايا للمجتمع منع وقوع أزمات مصرفية إضافة إلى تنمية أسواق مال أكبر وأكثر سيولة، كما أن البلاد التي تتم فيها الأعمال بشكل مسئول وتحترم الملكية الخاصة تجتذب نسبة أكبر من الاستثمارات الأجنبية؛ بالإضافة إلى ذلك فإن مزايا زيادة الإنتاجية والتجديد والابتكار الناتج عن المنافسة الشريفة والعادلة يمكن أن يفتح الباب أمام النمو الاقتصادي في مجالات جديدة تماما. وفيما يلي مخطط يوضح أهمية حوكمة الشركات:

الشكل رقم(02): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: ميكرا كراسيكي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008، ص 06

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات

تختلف أهداف حوكمة الشركات طبقاً للجهة المصدرة للأهداف ولكن كلها تتفق على ضرورة تعظيم الثروة للمساهمين وعدم الإضرار بالمتعاملين وترشيد قرارات مجلس الإدارة، وطبقاً لما أصدرته منظمة التعاون الدولي فإن أهداف حوكمة الشركات تتلخص في:¹

- تحسين أداء المؤسسات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو، وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.
 - إلزام المؤسسات بقواعد وإجراءات العمل وفقاً لمجال كل منها.
 - تعظيم دور المؤسسات ومساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
 - تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين وعملاء ومقرضين ومديرين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط بها.
 - بناء وسيادة وثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع.
- كما شددت هيئة سوق المال في نيوزلندا عن ضرورة أن تحتوي وتشمل أهداف حوكمة الشركات على تعظيم الثروة للمساهمين وحماية حقوقهم والإمداد بمعلومات تمكن المتعاملين من الأطراف المتعددة على اتخاذ القرار المناسب.

المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى محددات الحوكمة الداخلية والخارجية والتي تحدد مدى إمكانية تطبيقها بشكل جيد، ثم سنعرض المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تعتبر كمعايير تطبق الحوكمة وفقها، وفي الأخير سنتطرق للأبعاد التنظيمية للحوكمة ومراحل التطبيق الناجحة.

1- عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكل، القاهرة، نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 188-190.

المطلب الأول: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى وجودة مجموعتين من المحددات: محددات داخلية، وأخرى خارجية سنحاول من خلال ما يلي التعرض لهذه المحددات بشيء من التفصيل.

1-المحددات الداخلية: تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ

القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين

مصالح هذه الأطراف الثلاثة. وتشمل هذه المحددات:¹

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تحقيق التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- خلق فرص العمل.

2- المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على:²

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

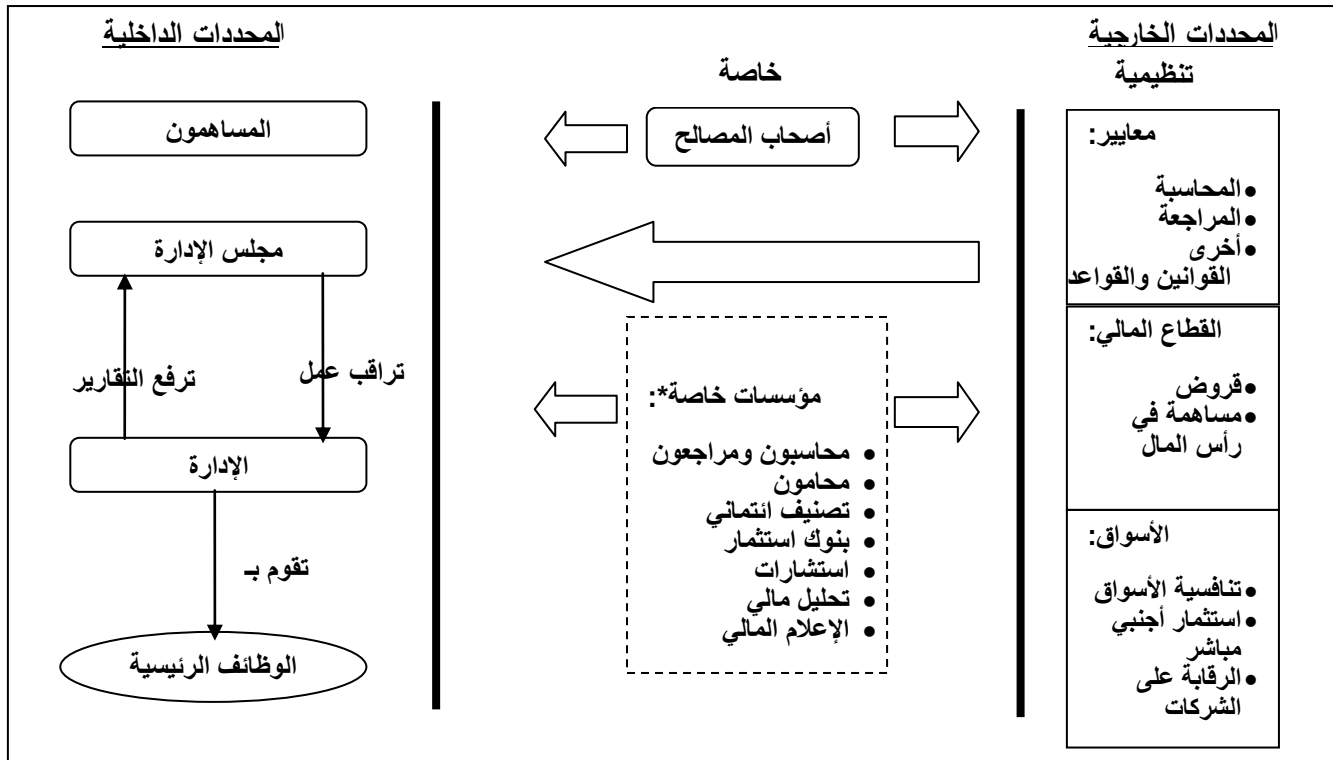
¹ مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول: الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 أكتوبر 2008، ص 76.

² نذير غالية وعبد الباسط مداح، دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات الأعمال كمكون أساسي للمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016، ص 06.

- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات.
- توفر بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).
- إضافة إلى توافر المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة وشركات التصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

ويمكن توضيح المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(02): محددات تطبيق حوكمة الشركات



*المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة

المصدر : محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار ، مصر ، 2007، ص5

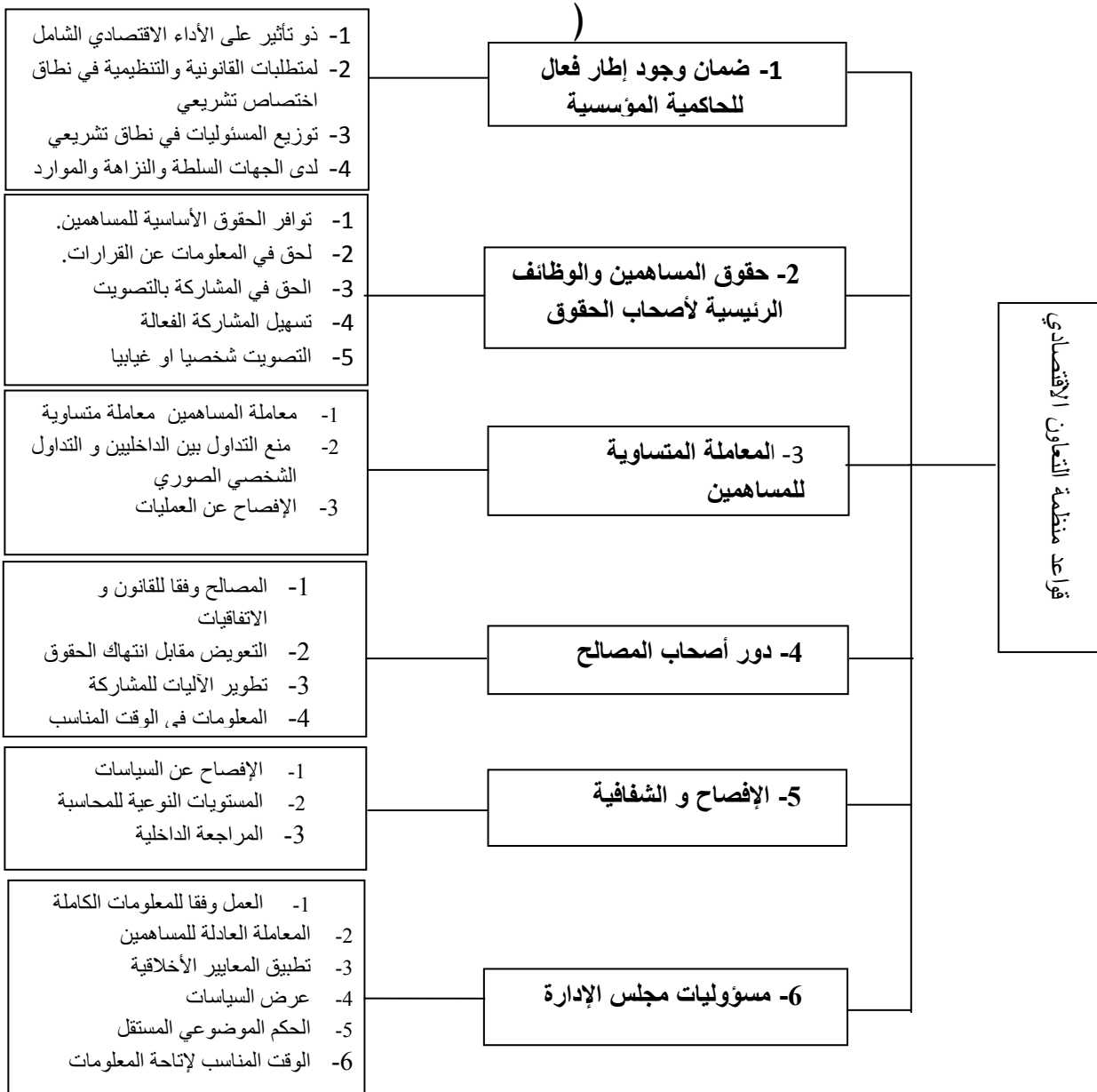
المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات والتي تمخضت عن الاجتماع الذي عقد سنة 1998، والذي ضم بالإضافة إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من حكومات وطنية وبعض المنظمات الدولية ذات العلاقة بموضوع الحوكمة، حيث أصبحت هذه المبادئ بعد المصادقة عليها سنة 1999 تعد كمرجع أساسي لواضعي السياسات والمستثمرين وغيرهم، على سبيل المثال تم استخدامها من قبل أضخم المؤسسات الاستثمارية مثل نظام المعاشات للموظفين العموميين بكاليفورنيا، صندوق أسهم التقاعد في الولايات المتحدة الأمريكية وشركة هيرمس لإدارة الأصول في المملكة المتحدة.¹

قسمت هذه المبادئ سنة 1999 إلى خمسة مجموعات رئيسية وتم تعديلها فيما بعد سنة 2004 إلى ستة مجموعات رئيسية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية

¹ ستيلبون نستور، التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية، واشنطن، 2003، ص45.



المصدر: ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 19.

المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

يتضمن ما يلي:¹

- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة، مع توفير الشرح التام لها.
- ويرسي هذا المبدأ الجديد الإطار العام المهم للمبادئ الأخرى، ويحقق أسواقا تتمتع بالشفافية والكفاءة وسيادة القانون وفصل للمسئولية بين السلطات، بحيث يسمح بتحقيق مناخ سليم للحوكمة يسمح بالتنافس، مع ضرورة إقامة بعض المؤسسات لدعم اقتصاد السوق.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين و المتمثلة أساسا في:²

- 1- الحقوق الأساسية للمساهمين التي تتضمن تأمين أساليب تسجيل الملكية و نقل أو تحويل ملكية الأسهم. أيضا الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة. وحق المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة. وكذا الحصول على حصص من أرباح المؤسسة.
- 2- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة ومن بينها: التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد

¹ أحمد علي خضر، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143 .

² مصطفى حسن بسيوني السعدني، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنعقد في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 196-197.

- تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة وطرح أسهم إضافية، وأيضا أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.
- 3- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت.
- 4- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة التي تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- 5- ينبغي السماح لهيئات الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- 6- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول المؤسسة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار أفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.
- 7- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
- 8- ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصا للحصول

على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق، وذلك على النحو التالي:¹

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- ينبغي أن يكون للمساهمين-داخل كل فئة- نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئة من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تسفر إجراءات المؤسسة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس المؤسسة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسوها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، وهو يتضمن ما يلي:²

¹ الدكتور قاسمي كمال ، محاضرات في مقياس حوكمة الشركات ، جامعة المسيلة ، 2017-2018

² مصطفى حسن بسيوني السعدني، مرجع سبق ذكره ، ص ص 199-198

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، يتعين أن يتضمن ذلك العديد من العناصر أهمها:¹

- يجب أن يشتمل الإفصاح - ولكن دون أن يقتصر - على المعلومات التالية:
 - النتائج المالية والتشغيلية للشركة و أهداف المؤسسة , حق الأغلبية من حيث المساهمة، و حقوق التصويت.
 - أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
 - عوامل المخاطرة المنظورة.
 - المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
 - هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

¹ الدكتور قاسمي كمال , مرجع سبق ذكره.

- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.
- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.
- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

- يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة و أن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين، وبمعنى آخر أن يحتوي على ما يلي:¹
- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.
 - حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
 - يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
 - يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

¹ مصطفى حسن بسيوني السعدني ، مرجع سبق ذكره، ص 199.

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ، وبيع الأصول.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة .
- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين.
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للمؤسسة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بأحكام القوانين.
- متابعة فاعلية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة
- الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات، وبما يعني ذلك من ضرورة تحقيق الإفصاح والعلانية والشفافية، وتأكيد المعرفة والمعلوماتية.
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة، وأن يجري ذلك - بصفة خاصة - على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.
- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن تلك المسؤوليات: التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: أبعاد حوكمة الشركات ومراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات

فيما يلي أبعاد حوكمة الشركات ومراحل التطبيق الناجح لها.

أولاً: أبعاد حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة نوردتها في العناصر التالية:¹

البعد الإشرافي: فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والأطراف ذات المصلحة.

البعد الرقابي: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلاً عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليته.

البعد الأخلاقي: يتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية مما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة والأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

الاتصال وحفظ التوازن: ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

البعد الاستراتيجي: ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استناداً إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استناداً إلى معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

¹ بروش زين الدين ودهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص ص 6-7.

المساءلة: ويحدد هذا العنصر الإعلان عن أنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانوناً مساءلة المؤسسة.

الإفصاح والشفافية: يتعلق الإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقاً لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية.

ثانياً: مراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات

لا يمكن تطبيق حوكمة الشركات مرة واحدة، في أي منظمة كانت بل يستوجب ذلك المرور بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:¹

- **رفع مستوى الوعي:** إن أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة هو أن مفهوم الحوكمة لم يكن موجوداً في اللغة المحلية، ولذا تتركز المناقشات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي، وتتركز الجهود الأولية أيضاً على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة الشركات.
- **وضع القوانين القومية:** غالباً ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها، ومن خلالها تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي.
- **مراقبة التطبيق:** عندما يتم رسمياً تبني قانوناً قومي ما للحوكمة يجب توضيح مدى تقييد الشركات به.

¹ مناد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-92.

المبحث الثالث : ماهية حوكمة البنوك

سوف نحاول من خلال هذا المبحث تكوين فكرة عن ماهية الحوكمة في البنوك من خلال تعريف الحوكمة في البنوك، المبادئ التي تقوم عليها، دوافع الحاجة لتطبيق الحوكمة في البنوك، وجهود لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة في البنوك والفاعلين الأساسيين في تطبيقها

تختلف البنوك عن باقي المؤسسات لأن انهيارها يؤثر على عدد كبير من الأطراف مقارنة بالمؤسسات، كما قد يؤدي إلى انهيار النظام المالي ككل مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية والتي قد تتحول إلى أزمة اقتصادية، وبالتالي زيادة دائرة عواقبها الوخيمة والسيئة على الاقتصاد بأسره.

أولاً: تعريف الحوكمة في البنوك

تعددت تعاريف الحوكمة في البنوك و نذكر من بينها:

1- يشمل نظام الحوكمة في البنوك الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين. وبازدياد التعقيد في الجهاز المصرفي أصبحت عملية إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وبانت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلهم في مجلس البنك.¹

2- يعرفها طارق عبد العال حماد على أنها: الطريقة التي تدار بها أعمال البنك، بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وشكل مخاطر البنك وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب امن وسليم من جهة أخرى، وإدارة العمليات اليومية في إطار شكل مخاطر محدد، مع حماية مصالح المودعين وحملة

¹ المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، متوفر على الموقع www.ebi.gov.eg/lang=ar أطلع عليه يوم : 17-03-2018.

الأسهم الآخرين في الوقت ذاته، وتحدد حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميهِ و الأطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة.¹

ثانيا:الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخليين) وكل طرف له أدوار ومسؤوليات والتزامه بما يسهل تطبيق نظام الحوكمة بشكل فعال.

1- الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

يتمثل الفاعلون الداخليون لحوكمة البنوك في الأطراف الآتي ذكرهم:²

حملة الأسهم : يلعب المساهمون دور هاماً في مراقبة أداء البنوك كونهم يوفرون رأس المال الضروري ويملكون سلطة قوية فلهم صلاحية تعيين أو فصل مجلس الإدارة كما أنه لا يمكن إتمام بعض الصفقات إلا بموافقتهم.

مجلس الإدارة: مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في البنك الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم. ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة المؤسسية، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة. إضافة إلى مسؤوليات و مهام أشرنا إليها في المبحث السابق.

الإدارة التنفيذية: لا بد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما انه عليهم أن يتعاملوا وفقاً لأخلاقيات المهنة.

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم -المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف ،الدارالجامعية، مصر، 2005، ص 418

² آمال عياري وأيوبكر خالد، تطبيق مبادئ الحوكمة للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يوم 07ماي 2012، الجزائر، ص 09.

المراجعون الداخليون: تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها "وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم يهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية، وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها".

إن الهدف من إنشاء لجان المراجعة الداخلية وفقا لما صدر عن مجمع المراجعين بالولايات المتحدة الأمريكية هو معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الممارسة الفعلية لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة.

كذلك يرتبط عمل المراجعة الداخلية بغرض معاونة المراجع الخارجي في انجاز مهمته حتى يتسنى له أن يقرر لأصحاب رأس المال بان الميزانية تعبر تعبيرا صحيحا صادقا عن حقيقة المركز المالي للمنظمة ، والتعاون بين كل من المراجع الداخلي والخارجي يؤدي إلى زيادة جودة عملية المراجعة وتقليل تكاليفها حيث يسهم توافر خدمات المراجعة الداخلية في نهاية السنة في زيادة فاعلية المراجع الخارجي في مراجعة القوائم المالية وزيادة كفاءة عملية المراجعة مع تخفيضه مجهودات المراجعة بينها.

كما تهدف المراجعة الداخلية إلى زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل البنك بتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية، حيث يمكن أن تكون البيانات والتقارير المحاسبية دقيقة ولكن يوجد إسراف لاستغلال الموارد المتاحة.

2- الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين

كما يتمثل الفاعلون الخارجيون لحوكمة البنوك في الأطراف الآتي ذكرهم:¹

المراجع الخارجي: يتم أداء المراجعة الخارجية من طرف محاسب معتمد ومستقل عن الوحدة الاقتصادية التي يراجع تأكيدات أو بياناتها، وتشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي

¹ جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي الغربي حالة حول شمال إفريقيا، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2007، ص 82.

الأساس في أداء عملية المراجعة، فوظيفة المراجعة الخارجية قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المراجع مستقلا بحيث يبدي رأيا محايدا في القوائم المالية، وتجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات مختلفة تطلق على المراجع الخارجي نذكر منها المراجع المستقل، والمحاسب القانوني.

يلعب المراجع الخارجي دورا في إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأي فني محايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقا بالقوائم المالية. فان دور المراجعة الخارجية قد أصبح محوري وفعال في مجال الحوكمة المؤسسية لأنه يحد من تعارض المصالح بين الملاك وإدارة البنك كما انه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات.

أما مسؤوليات المراجع الخارجي فتتلخص في فحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية، كذلك فالمراجع الخارجي يفحص أعمال المراجعين الداخليين كجزء من فحصه وتقويمه لأنظمة الرقابة الداخلية، كما يجب على المراجع الخارجي إبلاغ إدارة المنشأة بنواحي الضعف والقصور في نظام الرقابة الداخلية.

الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي و قانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد دوره تغير كبير خلال الفترة الأخيرة حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة على البنوك إلى العمل على تشجيع البنوك على إتباع السلوك الحصيف، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

دور العامة: يتمثل في دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

شركات التصنيف و التقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري.

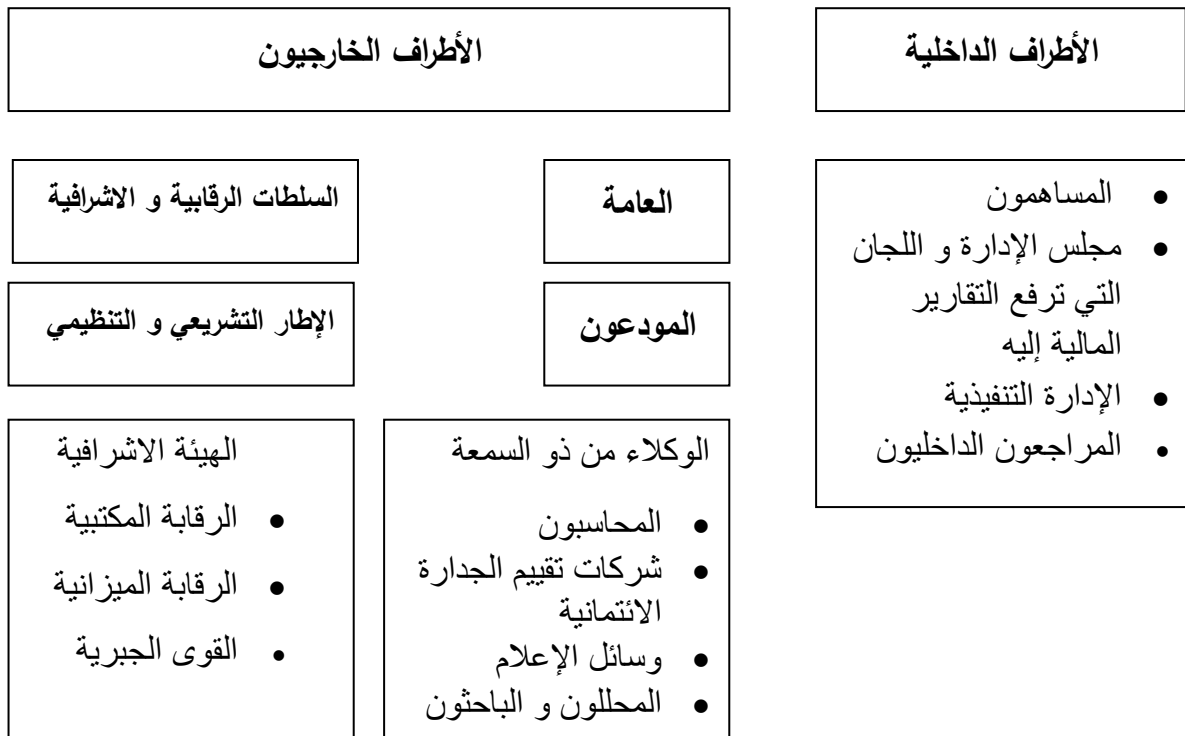
صندوق تامين الودائع: يعتبر صندوق تامين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان

- نظام التأمين الضمني

- نظام التأمين الصريح

والشكل الموالي يبين الأطراف الفاعلة الأساسية في نظام حوكمة الشركات في البنوك

الشكل رقم(05): الأطراف العاملة في نظام حوكمة البنوك



المصدر: مفاهيم مالية، المعهد المصرفي المصري، العدد السادس، إصدار البنك المركزي المصري، ص02.

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك

حتى يتم التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك يجب توافر مجموعة من العناصر الرئيسية نوجزها فيما يلي:¹

أولاً: وضع أهداف إستراتيجية و مجموعة القيم و المبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك

يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف إستراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا تقع على عاتق مجلس إدارة البنك وضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه و إدارة أنشطة البنك. كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي يدار بها البنك ويجب أن تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض البنك، وأن تضمن هذه المبادئ وضع حد لحدوث الفساد والرشوة. أيضا يتطلب الأمر من مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا بالبنك بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

ثانياً: وضع وتنفيذ سياسات واضحة في البنك

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا، كما يتعين على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

ثالثاً: ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة

يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية، إذ يعتبر مجلس الإدارة المسئول الأول عن عمليات

¹ بريش عبد القادر , التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية, أطروحة دكتوراه (غير منشورة), جامعة الجزائر , 2005-2006 , ص ص 220- 221.

البنك وعن المتانة المالية له، مما يتحتم عليه - مجلس الإدارة - متابعة أداء البنك وأن تتوفر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من إتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

رابعاً: ضمان توافر مراقبة ملائمة الأنشطة البنك

من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاته، على اعتبارها عنصراً أساسياً في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل البنك.

خامساً: الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين و الخارجيين

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دوراً حيوياً بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، كما يتعين الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون.

سادساً: ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك

يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق هذه الأمر أن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت و الحوافز و ربطها بالأداء.

سابعاً: مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة

لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته

المالية وكفاية رأس ماله وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه، لذا فإن الشفافية تعد أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

ثامنا: دور سلطة الإشراف و الرقابة

يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة و تأثيرها على أداء البنوك، كما تعمل بحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ، ونظرا لأهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي، مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة... إلخ.

المطلب الثالث : الحوكمة البنكية من منظور لجنة بازل

تطور النظام المصرفي في العالم واشتداد المنافسة بين البنوك سواء محليا أو عالميا أدى إلى تزايد درجة المخاطر التي تهدد سلامة هذه البنوك، الأمر الذي تولد عنه تشكيل لجنة للرقابة المصرفية سميت بلجنة بازل.

أولا: ظهور لجنة بازل للرقابة المصرفية

إن الدوافع الحقيقية التي أدت إلى تشكيل لجنة بازل هي العجز عن إيجاد صيغة عالمية لكفاية رأس المال، خاصة بعد فشل العديد من المعايير التي وضعها الخبراء لقياس كفاية رأس المال

1- نشأة لجنة بازل

خلال سبعينات القرن الماضي وتحديدا سنة 1974 وبسبب انهيار بعض البنوك ظهرت مخاطر مصرفية جديدة لم تكن معروفة في السابق مثل مخاطر التسوية ومخاطر الائتمان، وازدادت المخاطر الائتمانية بشكل غير مسبوق أدى إلى انهيار البنوك الكبيرة، مما دفع

السلطات إلى التدخل لإنقاذها بعد أن بلغت مشكلة عدم توافق آجال الاستحقاق بين الموجود والمطلوب وفي ظل هذه المعطيات بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهة تلك المخاطر، وإيجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في مختلف دول العالم يقوم على التنسيق بين السلطات الرقابية للتقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك نتيجة لذلك تشكلت لجنة الرقابة المصرفية من مجموعة من الدول الصناعية في نهاية 1974، تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية وذلك في ظل تفاقم أزمة المديونية الخارجية.

2- مفهومها

تم تشكيل لجنة بازل تحت مسمى "لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية" ولقد تكونت هذه اللجنة من مجموعة من الدول هي: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، لكسمبورغ، وهي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية وإنما أنشئت بمقتضى قرار محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك ولذلك فإن قرارات هذه اللجان لا تتمتع بأي صفة قانونية إلزامية.¹

قررت لجنة بازل وضع المبادئ أو المعايير المناسبة للرقابة على عمل البنوك بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ والمعايير والاستفادة منها وكذلك تلجأ بعض المنظمات الدولية، فضلا عن بعض الدول إلى ربط مساعدتها للدول الأخرى بمدى احترامها لهذه القواعد والمعايير الدولية، وتتضمن برامج الإصلاح المالي للصندوق والبنك الدوليين في كثير من الأحوال شروط بالزام الدول بإتباع القواعد والمعايير الدولية في مجال الرقابة على البنوك

¹ - دريد أمال أبو شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2013، ص ص: 206-207

وغيرها من قواعد ومعايير الإدارة السليمة، فالقواعد التي تصدرها لجنة بازل تتمتع بهذا الإلزام الأدبي والذي يصاحبه في معظم الأحوال تكلفة اقتصادية عند عدم الانصياع لها.¹

ثانيا : أهداف و مهام لجنة بازل

أنشأت لجنة بازل بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، كما أن لها بعض المهام التي عليها ممارستها حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها المرجوة.

1- الأهداف الرئيسية للجنة بازل للرقابة البنكية

أسست لجنة بازل للرقابة المصرفية من أجل الوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:²

- دعم وتعزيز استقرار النظام البنكي العالمي بالأخص بعد ما تسبب الحجم الواسع للقروض التي منحتها البنك العالمية لدول العالم الثالث في تفاقم أزمة مديونيتها الخارجية.
- توحيد المتطلبات الرقابية فيما يخص كفاية رأس المال البنكي بهدف توفير فرص مناسبة للبنوك الأمريكية والأوروبية في مناطق كانت تحتكرها هذه الأخيرة.
- البحث عن طرق تساعد على التأقلم مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها القطاع البنكي في العالم.
- تطوير وترقية نظم وأساليب الرقابة في البنوك لضمان اتساع واستقرار النشاط البنكي في جميع أنحاء العالم والعمل على ضمان تداول كل المعلومات اللازمة عن تلك النظم والأساليب بين مختلف السلطات النقدية.

2- مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية

كما أن للجنة بازل أهداف معنوية تنوي بلوغها، فإنها تمارس مجموعة من المهام التي

¹ - سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحديات الاقتصادية، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2005، ص 287.

² - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص : 82-83.

تساعدها على تحقيق تلك الأهداف نذكر منها ¹:

- تعزيز السلامة و الثقة في النظام المالي.
- وضع حد أدنى للمعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية.
- نشر و توزيع أفضل للممارسات البنكية و الرقابية.
- تعزيز التعاون الدولي في مجال الرقابة الاحترازية.

ثالثا: مبادئ الحوكمة البنكية وفق لجنة بازل

في فيفري 2006 قامت لجنة بازل بإجراء بعض التعديلات على التقرير الذي نشرته سنة 1999 وأوردتها في شكل جديد يحمل عنوان "تعزيز الحوكمة البنكية" تضمن ثمانية مبادئ لتطبيق الحوكمة البنكية والتي تأخذ بعين الاعتبار حجم البنك والمخاطر التي يواجهها.² وهذه المبادئ تمثل فيه ما يلي:

المبدأ الأول : أهلية أعضاء مجلس الإدارة وقدراته ومسؤولياتهم يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة الأهلية اللازمة لمناصب عملهم وأن يكونوا على علم وفهم واضح لدورهم في الحوكمة وكذلك أن يكونوا قادرين على إدارة أعمال البنك، ومن مسؤوليات أعضاء مجلس إدارة البنك وضع إستراتيجيات العمل والسياسات المناسبة لمواجهة المخاطر، كما ان لهم المسؤولية الكاملة عن سلامة الموقف المالي للبنك وأدائه بالشكل الذي يضمن عدم تضارب المصالح وعليهم واجبات منها "تعيين المديرين التنفيذيين".³

المبدأ الثاني : دور مجلس الإدارة في الموافقة على الأهداف الإستراتيجية للبنك، كما عليه ضمان قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات فعالة للبنك وتجنب حدوث بعض الممارسات التي قد

¹ - Banque -Crédit.la comite de bale. Publié dans le site suivant. [http : www.banque-crédit.org/pages/comite-de-bale.utml](http://www.banque-crédit.org/pages/comite-de-bale.utml) . consulté le 20/3/2018.

² Janet holmes, Bazle commette guidance in corporatif gouvernance for banks, eursian comporte gouvernance rountable,p03 Publié dans le site suivant [http :www.oecd.org/dtatoecd/6/18/3951954.ppty](http://www.oecd.org/dtatoecd/6/18/3951954.ppty).consulté le 10-03-2018

³ محمد زيدان , أهمية إرسال وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالاشارة الى البنوك الجزائرية, مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009، ص 17.

تقلل من جودة الحوكمة ومن أمتثلتها الإقراض الداخلي للموظفين أو أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمين الذين لهم الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية للأطراف ذات الصلة.

من واجبات مجلس الإدارة كذلك تشجيع الموظفين المسؤولين عن إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية لأعضاء مجلس الإدارة أو لجنة مستقلة دون خوف أو تردد و ذلك بتوفير الحماية اللازمة لهم عقوبات.

المبدأ الثالث: حدود المسؤولية والمسائلة ينبغي على مجلس الإدارة وضع وتنفيذ حدود واضحة للمسؤولية والمسائلة في البنك لكل من يعمل داخل البنك من مجلس إدارة عليا وعاملين.

المبدأ الرابع: ضمان الإشراف والمراقبة من قبل الإدارة العليا على مجلس الإدارة أن يضمن وجود مبادئ للإدارة العليا تتماشى وسياسة المجلس وأن تمتلك الإدارة العليا المهارات اللازمة ليتم أعمال البنك إضافة الى تأسيس نظام رقابة داخلية فعال لضمان ممارسة البنك لأنشطة في هذا الإطار.

المبدأ الخامس: وظائف مراقبي الحسابات والرقابة الداخلية من واجبات مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك تعزيز استقلالية المدققين الداخليين وضمان قيام المدققين الخارجيين بمهامهم طبقاً للقوانين المطابقة ومعايير الممارسة المهنية و تعهدهم بالحكم على فعالية نظام الرقابة الداخلية وصحة القوائم والبيانات المالية، كما أنو على مجلس الإدارة الاهتمام بوظيفة التدقيق والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية نظراً لأهميتها وفعاليتها في الحوكمة.¹

المبدأ السادس: أجور ومكافآت مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، على مجلس الإدارة أن يضمن أن سياسات الأجور والمكافآت الخاصة بمجلس الإدارة والإدارة العليا تتوافق مع ثقافة البنك وأهدافه وإستراتيجية على المدى الطويل، كذلك تجنب إتباع سياسة تعويضات تؤدي إلى خلق حوافز للإفراط في المجازفة.

¹ Janet holmes, *op cit*, pp : 08-11

المبدأ السابع: شفافية الحوكمة تعتبر الشفافية عنصراً مهماً في الحوكمة كون توافرها سيساعد المساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين على مراقبة صحته وفعالية أداء إدارة البنك. ويكون هذا الإفصاح في الموقع الإلكتروني للبنك وكذلك من خلال التقارير الدورية والسنوية، وهو ضروري خاصة في حالة ما إذا كانت البنوك مسجلة في البورصة، وقد يشمل الإفصاح معلومات عن البيانات المالية للبنك والمخاطر التي يتعرض لها وكل ما يتعلق بالمراجعة الداخلية والحوكمة كهيكل مجلس الإدارة، مؤهلات أعضائه، هيكل الحوافز.

المبدأ الثامن: معرفة الهيكل التشغيلي للبنك ينبغي. على أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الهيكل الذي يتبعه البنك لتنفيذ عملياته والنظم والقوانين التي يعمل في إطارها، لأنه قد يحدث وأف يواجه البنك مخاطر قانونية بطريقة غير مباشرة تؤدي إلى تشويه سمعته وذلك في حالة ما إذا استغل أحد العملاء أنشطة البنك لتنفيذ أعمال مخالفة للقانون.¹

¹ محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص. 93.

تمهيد:

لقد حظي موضوع ولاء العاملين لمنظماتهم باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك في سبيل معرفة الطرق والأساليب التي تساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين، لاعتقادهم أن الولاء التنظيمي يرتبط ويؤثر في العديد من الظواهر السلوكية، مثل الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي، كما أنه يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، إذ أن المستويات المرتفعة من الولاء التنظيمي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الأفراد مما ينعكس بالتالي على فعالية المنظمة وفي المقابل فإن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة، إلى عدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات للمنظمة.

والولاء التنظيمي كأى ظاهرة سلوكية أخرى، لا يمثل واقعا ملموسا بل هو مفهوم مطلق غير محسوس في ذاته يتم الاستدلال عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به، وبالتالي فإنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه لأنه نتيجة تفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، وهو حصيلة الإدارة السليمة.

سيتم التطرق إلى هذا الجانب من خلال ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: منهجية تحسين الولاء التنظيمي وعلاقته بالحوكمة.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب أساسية، بحيث يقدم المطلب الأول مفهوم الولاء التنظيمي ودواعي الاهتمام به، كما يستعرض المطلب الثاني أبعاده أما المطلب الثالث فقد خصص لعرض الصور التي يكون عليها.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأسباب دراسته

هناك تعريفات متعددة ومفاهيم كثيرة للولاء التنظيمي وذلك نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه، بالإضافة إلى اختلاف مداخل دراسته وارتباطه بمفردات عديدة، مثل الانجذاب والإخلاص والتفاني، والانتماء والالتزام والمسؤولية والتطابق.

أولا: مفهوم الولاء التنظيمي

يعني الولاء في اللغة: العهد، والالتزام، والقرب والنصرة.¹
كذلك يعني: الملك والقرب والقرابة والنصرة والمحبة و المصادقية.
كما يرى جواد بأن الولاء هو: الانتماء، الانتساب والإخلاص، كما أنه ينطوي على الارتباط والتماسك والجذب تجاه الآخرين.²

أما المخلافي فيرى بأن الولاء يعني الالتزام والارتباط أو الانتماء، إلا أن الولاء أعم وأشمل من الانتماء، فالانتماء يعني الانتساب أو الارتباط أو الهوية التي يتبعها الشعور الإيجابي أو السلبي من الحب والعطاء والرضا والقبول، بينما يتطلب الولاء التضحية والنصرة أي أن كل ولاء انتماء وليس بالضرورة أن يتطلب الانتماء.³

¹ المعجم الوسيط، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، مجمع اللغة، القاهرة، 1960، ص1057.

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص380.

³ محمد سرحان المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كلية التربية، جامعة دمشق للعلوم الإنسانية والقانونية، المجلد 17، العدد 2، 2001، ص ص185-220.

أما اصطلاحاً: فهو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه اتجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها.¹

ويمكن تعريف الولاء بأنه:²

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- الإخلاص و المحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان.

كما يمكن أن نميز بين عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد، ونذكر من أبرزها:

الولاء الشخصي، الولاء الديني، الولاء الوطني، الولاء المهني والولاء المؤسسي أو التنظيمي.

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق من العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة.³

يعتبر علماء السلوك أول من ساهم في تقديم عدد من التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي، تقوم على فرضية أساسية مفادها أن الفرد داخل التنظيم الرسمي قد يتخطى حيز التوقعات

¹ إبراهيم بدر شهاب ، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 50.

² مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص 38.

³ مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، مجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، العدد الأول، 2004، ص ص 9-36.

المعيارية من جانب هذا التنظيم، وأن السلوك التنظيمي تم تهيئة الفرد لممارسته بشكل مسبق وبالكيفية التي تحقق له ارتباطه القوي والمستمر بأهداف التنظيم.¹

هذا وقد اتفق الباحثون على أن المفاهيم المتعددة للولاء التنظيمي، يمكن أن تتدرج تحت مدخلين مختلفين:²

1- المدخل التبادلي: تم بموجبه النظر إلى المنظمة وأعضائها الأفراد العاملين فيها بحيث تربطهم علاقة تبادلية تجعل كل طرف في العلاقة يطلب من الآخر ويقدم له في المقابل، وبناء على هذه العلاقة فإن الولاء التنظيمي هو منتج طبيعي لعملية الإغراء والمساهمة بين المنظمة والفرد وقد تزعم هذه الاتجاه كل من شيستر برنارد (Shester brand) وهربرت سايمون (Herbart saymon) اللذين أطلقا على هذه العلاقة التوازن الطبيعي بين الفرد والمنظمة.

لقد عرف أنصار المدخل التبادلي مفهوم الولاء التنظيمي بتعريفات مختلفة، ومن أبرزهم هيربانك وأليتو (Hrebiniak & Alutto) اللذين عرفا الولاء بأنه: اتجاه الفرد نحو الفائدة أو المنفعة المدركة نتيجة المشاركة والإسهام المستمر في المنظمة وقد أكدوا على أن الأفراد الذين يعملون في المنظمة لهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة ومهارات مختلفة، لذلك فإنهم يرون في بيئة منظمة المكان المناسب لاستخدام وتفعيل مهاراتهم ومقدراتهم وإشباع حاجاتهم الأساسية، وفي المقابل عندما تقوم المنظمة بدورها في توفير البيئة السليمة والصحية للأفراد بممارسة مهاراتهم ومقدراتهم وإشباع حاجاتهم، فإن النتيجة الطبيعية ستكون زيادة الثقة بين الأفراد والمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى احتمالية زيادة الولاء التنظيمي لديهم، وعلى العكس من ذلك، عندما تفشل المنظمة في المشاركة والإسهام في إشباع

¹ اعتماد محمد علام، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية . دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الإجتماعية، العدد ، 1993، 16، ص 251.

² فريدة زنيبي، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس -الجزائر -المغرب، أطروحة دكتوراة، (غير منشورة)، جامعة الشلف، 2013، ص 56.

حاجات الأفراد العاملين، وفي تنمية مهاراتهم ومقدراتهم، وفي إعطائهم المهام التي تلاؤمهم و توجد عندهم التحدي في الملل، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض في مستوى الثقة بينهم وبين المنظمة وبالتالي فإن لنتيجة الطبيعية هي احتمالية انخفاض الولاء التنظيمي عندهم.

2- **المدخل النفسي:** يشير إلى أن هناك ارتباطا فعالا للأفراد في المنظمة دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد العاملون نتيجة عملهم داخل المنظمة، ذلك الارتباط الذي يمتاز بأدائهم الجيد وقلة تغيبهم في المنظمة حتى سن التقاعد وزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الايجابي نحو المنظمة، أي يعكس مدى رغبة الأفراد واستعدادهم في زيادة طاقاتهم للعمل وحرصهم على المنظمة والولاء لها، بصرف النظر عن المكاسب المادية التي يحققونها نتيجة عملهم في المنظمة.

من أصحاب هذا المدخل مودي وسيترز وبورتر (Mowday, Steers, porte) حيث عرفوا الولاء التنظيمي بأنه: " قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، والفرد يظهر مستوى عاليا في الولاء التنظيمي اتجاه منظمة ما" وقد حددوا ثلاثة عوامل أساسية للولاء التنظيمي:

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة
 - الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظم
 - الرغبة القوية في المحافظة على استمرارية العضوية في المنظمة
- واستنادا لهذا المدخل فإن الولاء التنظيمي يتميز بثلاث صفات عامة هي:

- امتثال الفرد لقيم و أهداف المنظمة
- إنخراط الفرد في دوره الوظيفي ضمن القيم والأهداف، ورغبته المستمرة في البقاء في المنظمة لمدة أطول لخدمة أهدافه و قيمه.

- الاستعداد والرغبة لبذل المزيد من الجهد من أجل صالح المنظمة وأهدافها. أما روبين (Robbins) فعرف الولاء التنظيمي على أنه: "الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة، ويرغب في الاستمرار في المنظمة".
- وعلى الرغم من تعدد تعريفات الولاء التنظيمي إلا أن هناك سمات تعطي لمفهوم الولاء التنظيمي خصائص مشتركة هي¹:
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- على الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء فيها.

ثانياً: أسباب الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي خاصية سائدة للسلوك البشري توضح أن العاملين يميلون إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعملون بها، وتهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة ولاء العاملين للأسباب التالية:²

¹ موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995 ص 155.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

- 1- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.
- 2- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
- 3- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- 4- أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
- 5- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة وفعالية.
- 6- على الرغم من تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد-خام-آلات- معدات-رأس مال...إلخ)، إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.
- 7- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
- 8- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي.
- 9- كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء لمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها وازدهارها إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا.
- 10- إن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره

نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الولاء التنظيمي واستعراض مراحل تطوره من وجهات نظر الباحثين

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

تتبع أهمية الولاء التنظيمي من تأثيره الايجابي على مجموعة من الظواهر السلبية والتخفيف من أثارها، إذ تبين أن ارتفاع مستويات الولاء في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات الغياب والتهرب عن أداء العمل، كما أنه يساعد في انخفاض درجات الضغط والاحتراق الوظيفي، وفي تحسين الأداء والرضا الوظيفي.¹

وأشار ستيرز (Steers) إلى أن الاهتمام بالولاء التنظيمي يرجع إلى دوره في زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وإلى الرغبة للبقاء قيها، مما يؤدي إلى التخفيف من الآثار الناتجة عن دوران العمل، كما أن المستويات العالية من الولاء تزيد من السلوك الإبداعي لدى الأفراد.²

وقد بين شلدون أن أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات تكمن في الجوانب التالية:³

- 1- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- 2- يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج الوطني.
- 3- يؤدي إلى انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.
- 4- يعد عاملاً هاماً في التنبؤ ببقاء الأفراد في منظماتهم، أو تركهم لها.

¹ فضل صباح الفضلي، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعة والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، العدد 1، 1997، ص 75-110.

² Steers R, Antecedents and out comes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22(1),1977, PP 46-56.

³ الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 25.

5- يمثل الولاء نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، ولا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

كما تظهر أهميته في مجموعة النتائج الايجابية التي يحققها الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة والأفراد منها: انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة، الانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

ثانيا: مراحل تطور الولاء التنظيمي

تعتبر عملية تكون تطور الولاء التنظيمي عملية معقدة، وقد حاول كثير من الباحثين تفسير المراحل التي تمر بها هذه العملية من وجهات نظر مختلفة.

- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر بوكانن :

لقد بين بوكانن (Buchanan) في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:¹

أ- **مرحلة التجربة** : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه. ويرى (Buchanan) أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

¹ أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996 ص ص 21-22.

1- تحديات العمل.

2- تضارب الولاء.

3- وضوح الدور.

4- ظهور الجماعة المتلاحمة.

5- إدراك التوقعات.

6- نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة.

7- الشعور بالصدمة.

ب- **مرحلة العمل و الانجاز:** وهي الفترة اللاحقة للتجريبية و تمتد من سنتين إلى أربع سنوات تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على مفهومه للإنجاز الذي حققه. وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

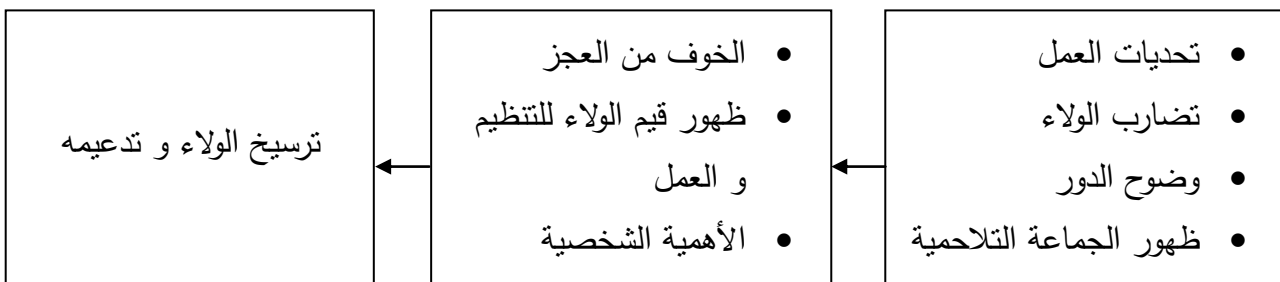
1- الأهمية الشخصية.

2- الخوف من العجز

3- وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

ت- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أو كلل، لصالح مؤسسته ليعلو بها ومعها، وتتصهر مصالحه الشخصية مع مشاعر الإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

شكل رقم(06): مراحل تطور الولاء عند بوكانن



المرحلة الأولى (فترة التجربة) المرحلة الثانية (العمل والإنجاز) المرحلة الثالثة (الثقة بالتنظيم)

المصدر: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996، ص 23

- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر مودي و بورتر (Porter ,Mowday)

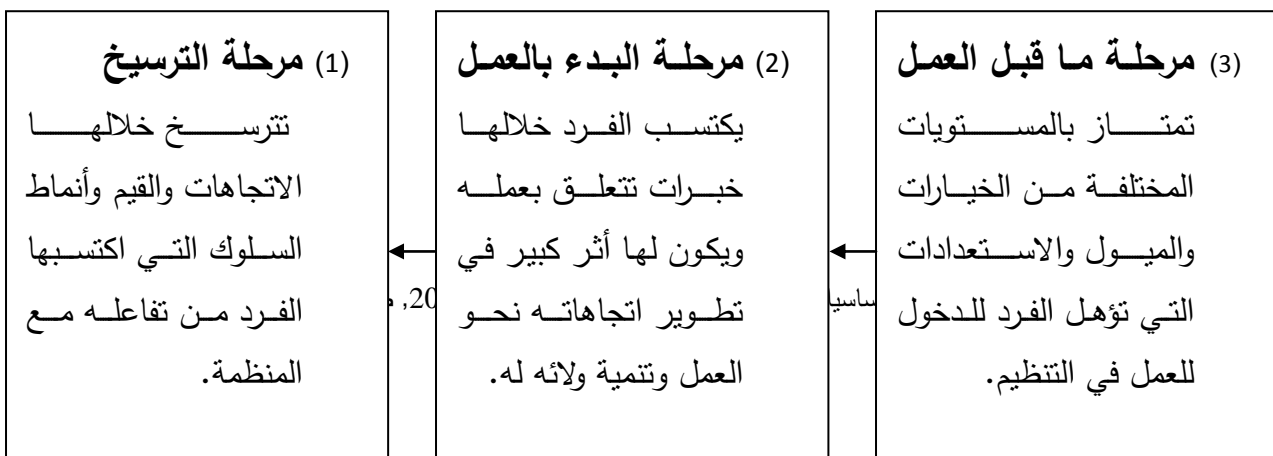
إن كل من مودي وبورتر في دراستهما عام 1982 قد رتبوا تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيمااتهم وتطوره عبر ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:¹

أ- **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في العمل في المنظمة، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى والتي تحكم قراره بقبول العمل.

ب- **مرحلة البدء في العمل:** هي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضوا في التنظيم.

ت- **مرحلة الترسخ:** تتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتمتن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

شكل رقم(07): مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي و بورتر



المصدر: زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 210.

المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي وصوره

على الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد و صور الولاء التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في حصرها وتحديدتها، ويرى ريتشرز (Reichers) أن تعدد أبعاد الولاء التنظيمي يعود إلى تعدد العناصر المكونة للمنظمات، وهذه العناصر تشمل الموظفين التنفيذيين، العملاء والمستفيدين، الإدارة العليا والمواطنين عموماً، ولكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة بها تحاول تحقيقها، الأمر الذي أدى إلى اختلاف ولاءات الأفراد تجاه أهداف وقيم المنظمة، مما أدى إلى تباين الباحثين في تحديد أبعاد الولاء التنظيمي.¹

أولاً : أبعاد الولاء التنظيمي

سنحاول أن نتطرق إلى أبعاد الولاء التنظيمي حسب آراء عدد من الباحثين.

1- لقد حدد سلانيك (Slanick) بعدين للولاء التنظيمي وهما:²

أ- **الولاء الاتجاهي:** يقصد به الحالة التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وزيادة رغبته في البقاء والاستمرار فيها، أي يشير إلى قوة تطابق عمليات الأفراد مع أهداف المنظمة، بحيث يصبح لدى الفرد الإيمان والقبول بأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق مصلحتها والرغبة القوية لمحافظة الفرد على عضويته فيها.

¹ سعود العتيبي و طلق عوض الله السواط، الولاء الإداري التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة الإداري، سلطنة عمان، العدد 70، 1997، ص ص 13-67.

² شاكر جار الله الخشالي ، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية -العلوم الإنسانية، المجلد السادس ، العدد الأول، 2003، ص ص 124-158.

ب- **الولاء السلوكي**: هو الحالة التي يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، حيث أن الجهد والوقت الذي قضاها الفرد في المنظمة يجعله يتمسك قي البقاء فيها، أي يشير إلى المشاركة الفاعلة في أهداف المنظمة والاستعداد لبذل الجهد نحو تحقيق تلك الأهداف .

2- كما ميز كيدرون (Kidron) بين بعدين للولاء هما:¹

أ- **الولاء الأدبي**: يقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
 ب- **الولاء المحسوب**: ويشير إلى رغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل التنظيم على الرغم من وجود عمل بديل في تنظيم آخر وبمزايا أفضل، أي يشير إلى النظرة المنفعية التي يقيس الفرد من خلالها مصالحة المتحققة بالمنظمة، وما يتوفر له من امتيازات في منظمة أخرى.

3- وقد أضاف ألن وماير (Allen & Meyer) ثلاث أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير مستقل هي:²

أ- **الولاء العاطفي**: وهو يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها، أي يشير إلى الشعور بالاعتزاز والافتخار بغايات المنظمة وأهدافها والشعور بالرضا المستمر في الانهماك والاستغراق في تحقيق تلك الأهداف.

ب- **الولاء المستمر**: هو يتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها، وتظهر هذه التكاليف في نقطتين هما: المكاسب المحققة في العمل والتي قد يفقدها عندما يترك هذا العمل، وكذا عدم توفر فرص عمل بديلة سيؤدي إلى زيادة التكاليف المرتبطة بترك العمل.

¹ فريدة زنيبي، مرجع سبق ذكره، ص 18

² Allen, N. J, Meyer, J. P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organizations". Journal of occupational Psychology, 63, 1990, p.p. 1-18.

ت- **الولاء الأخلاقي:** هو ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، فالولاء الأخلاقي يرتبط بالضغوط الداخلية للأفراد وفي كيفية التصرف بطرق تتسجم مع أهداف المنظمة ومصلحتها، فالولاء الأخلاقي يركز على السلوك الذي يتجاوز التوقعات الأخلاقية، بحيث يشعر الفرد الذي لديه ولاء أخلاقي عالي بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة.

بالرغم تعدد وتباين أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في وصف الرابطة بين الفرد والمنظمة، فالأفراد يبقون في المنظمة إما لأن لديهم ولاء عاطفياً يتجسد في ارتباطهم مع أهداف وقيم المنظمة، أو ولاء مستمر نابعا من حاجتهم للعمل في هذه المنظمة، أو ولاء أخلاقياً يدفعهم إلى الالتزام بالبقاء في المنظمة.

ثانياً: صور الولاء التنظيمي

تختلف صور وأوجه ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى المحركة له ومن هذه الصور:¹

1- **ولاء دائم:** إن التقدم في السن عند الفرد العامل وطول العمر الوظيفي له وبناء العلاقات الشخصية القوية مع زملاء العمل وزيادة درجة الرضا عن العمل وطبيعة العمل غير القابلة للنقل إلى عمل آخر وعم النظر التي يمكن تحقيقها عند تركه للمنظمة التي يعمل بها إلى منظمة أخرى والتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل البقاء في المنظمة وتحقيق أهدافها، كل ذلك يزيد من الرغبة في البقاء فيها ويبقى على استمرار الولاء لها.

2- **ولاء سريع التغير بتغير مصالح وأهداف الفرد التي يسعى لتحقيقها:** هنا يستمر ولاء الفرد لمنظمته ما دامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة، وإذا خرجت عن الأهداف التي يرغب الفرد بتحقيقها فإنه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولاؤه للمنظمة.

¹ محمود مرزوق محمد، الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الأعمال: دراسة ميدانية على شركة الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2002، ص ص 12-13.

3- ولاء ناتج عن خوف معنوي أو مادي نتيجة لبعض التأثيرات كالعامل الديني أو السياسي أو العسكري: يكون ولاء الأفراد لمنظماتهم هنا ناتج عن خوف من عقاب مادي أو معنوي والخوف هنا من النتائج السيئة وهو تعبير غريزي لحب البقاء وافتقاد الطمأنينة والأمن بمعرفة الجراء.

4- ولاء مؤقت (يحدث في بعض الأوقات): يكون ناتجا عن خطر أو نقد موجه للعاملين أو ضغطا كبيرا موجه للمنظمة، ويزول هذا الولاء بزوال السبب ونرى هنا الأفراد يتوحدون ويتجاهلون كل الخلافات التي بينهم وبين المنظمة، وعلى المنظمة استغلال هذا الولاء والعمل على استمراره والمحافظة عليه.

كما قد يكون للولاء صور أخرى نتيجة لقدرة المنظمة على تحقيق أهداف أفرادها مثل التقدير والاحترام والأمان وعلاقات التعاون وغيرها.

المبحث الثاني: منهجية تحسين الولاء التنظيمي وعلاقته بالحوكمة

سيتم التطرق في هذا المبحث للعوامل المساعدة و المساهمة في تكوين الولاء التنظيمي وكذا أساليب قياسه، وأيضا النتائج المترتبة عن تحقيقه.

المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي و أساليب قياسه

أولا: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمنظماتهم هي:¹

- **المكانة الاجتماعية:** يقصد بالمكانة " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي" وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية. وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوهم فتكون مكانة غير رسمية. ويسعى العاملون بذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها.

- **إشباع الحاجات الإنسانية في المنظمة:** من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفزيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحبوبين وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والمنظمة التي لا تساعد في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن-على الأغلب- أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه.

- **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للمنظمة يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

- **الرضا الوظيفي:** يعني " الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما إزدادت درجة الرضا الوظيفي لديه."

¹ أيمن عودة المعاني , مرجع سبق ذكره, ص ص 39-62

- **نظام الحوافز:** يعرف الحافز بأنه: "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تهيأ له وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه". للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين المنظمة والعاملين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف المنظمة. هذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدراتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها. من ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما:

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.
- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

- **المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركوها فتتبعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم "

إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة لدى العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة، لذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء لدى العاملين.

- **بناء الثقة التنظيمية:** (Organizational Trust) هي " توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أم جماعات".

والمنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين والمنظمة. ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار.

- التطبيع التنظيمي:

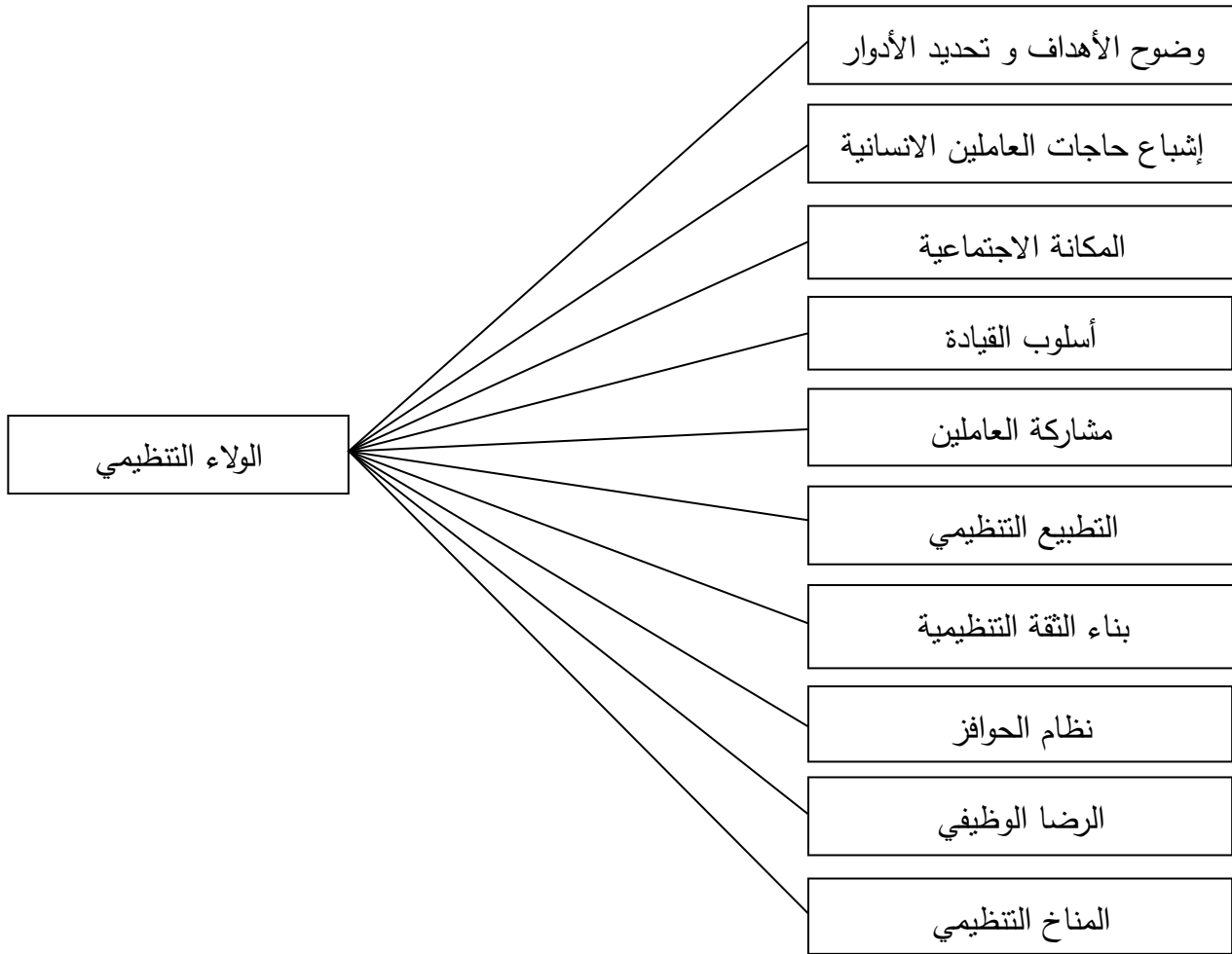
نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي (Organizational Socialization) العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها. وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة.

- مشاركة العاملين في المنظمة: يعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها.

إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على المنظمة بمزيد من الأداء الفعال.

- أسلوب القيادة: تعني القيادة (Leadership) التأثير على أعمال الآخرين وتحفيزهم، فالقائد الجيد هو الذي يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالمنظمة وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها.

شكل رقم(08): العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي



المصدر : زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006ص21.

ثانياً: أساليب قياس الولاء التنظيمي

إن أهداف البحث والإمكانات المتوفرة والظروف المتاحة له، وحجم مجتمع الدراسة ومستويات الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومستويات ولائهم، تبين الوسائل التي يمكن أن تستخدم في عمليات القياس. ومن هذه الأساليب:¹

1- أساليب ذاتية

وتتمثل في أسلوبين أو أداتين هما: الإستبانة والمقابلة، وسوف نستعرض كل أداة على حدا.

¹ محمود مرزوق محمد عبك، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

- **الإستبانة:** عن طريق تصميم استبيان بطريقة سليمة وهادفة تتضمن مجموعة أسئلة محددة، ومن ثم توزع على العاملين لتقدير وتحديد درجة ولائهم لمنظماتهم وبعدها تجمع هذه الاستثمارات وتفرغ وتدرس وتراجع بعناية، وإذا كان حجم مجتمع الدراسة كبير، فإن أخذ عينة منه كاف لمعرفة الرأي العام، ومن مميزات:

✓ قلة التكاليف

✓ تتطلب قليلا من الوقت والجهد

✓ إعطاء العاملين فرصة للتفكير والإجابات على الاستبيان والتأكد من الإجابات.

✓ سرعة جمع البيانات والمعلومات

✓ التعميم والشمول بحيث يمكن توزيع الاستبيانات على أكبر عدد ممكن من العاملين

- **المقابلة :** توجيه أسئلة مباشرة للعاملين عنة طريق المقابلة وتكون هذه الأسئلة إما مكتوبة أو شفوية، ومن ثم تدوين الإجابات وتدقيقها ومراجعتها للوصول إلى نتائج عبر الإجابات تحدد الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، ومن مميزات:

✓ الحصول على معلومات كاملة ودقيقة.

✓ اختصار الوقت عند العاملين بإعطاء بيانات ومعلومات شفوية بدلا من إعطائها بشكل كتابي.

✓ لتوضيح للمستجوب معه بالمقابلة بأسباب وأهداف هذه المقابلة مما يشعره بالراحة

والطمأنينة، ويعطي مزيدا من الصحة والصلاحية لنتائج المقابلة.

✓ توضح بعض النقاط الغامضة.

علما بأن نجاح المقابلة يعتمد على مهارة وشخصية وكفاءة من يجري المقابلة، ومدى استجابة العاملين لتلك المقابلة كما يعتمد على الثقة والاحترام المتبادل.

2-أساليب موضوعية

يتم ذلك من خلال الآثار السلوكية عند العاملين، والظاهرة على تصرفاتهم وأسلوب أدائهم وفيما يلي أمثلة على ذلك:¹

- ✓ مدى اندماج الفرد مع المنظمة
- ✓ العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين
- ✓ الانضباط في العمل ومدى المحافظة على الدوام
- ✓ التفاعل والانسجام مع العمل.
- ✓ مدى الرغبة في البقاء في المنظمة.
- ✓ حسن التصرف والإخلاص في العمل.
- ✓ التحمس للعمل....والخ.

حيث تبين هذه السلوكيات وتعرف على المشاكل الخاصة بالولاء التنظيمي ولكنها لا تبين أسباب هذه المشاكل وكيفية إيجاد حلول مناسبة لها.

المطلب الثاني: النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:²

- **شعور العاملين بروح معنوية عالية:** لقد بينت الدراسات بأن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة.
- **الحد من التسرب الوظيفي:** يعد تسرب الموظفين -أي تركهم لمنظماتهم - ظاهرة تنظيمية خطيرة، ويعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي

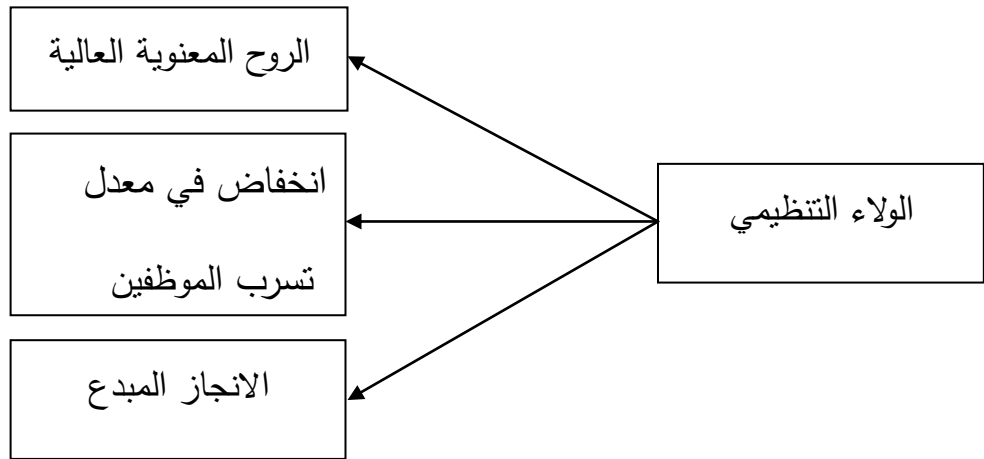
¹ محمود مرزوق محمد عيكل , مرجع سبق ذكره , ص 13-14

² زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص21.

يتقاضى مرتبه منها، فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار والتعيين ومن ثم التدريب والإعداد، بالإضافة إلى أنه يعطل الأداء.

- **الإنجاز المبدع:** يرى كثير من الباحثين بأن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، إذ يكون الفرد أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

شكل رقم (09): النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي



المصدر: زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص220

أما مختار ويسى فيرى بأنه من بين النتائج المترتبة على تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل تحقيق السلوكيات التالية مركزا على نفسية العامل في كيفية أدائه لعمله، وتتمثل هذه السلوكيات في النقاط الآتي ذكرها:¹

- **الأداء الوظيفي:** أظهرت نتائج بعض الدراسات أن الأفراد الذين تتوافر لديهم مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي لمنظماتهم يقومون بأداء مهام بصورة جيدة مقارنة بزملائهم

¹ مختار ويسى ، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالأداء وبالرضا الوظيفي- دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف دمشق - أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2003، ص 123.

ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وذلك كحبهم وحماسهم لعملهم والتفاني في أعمالهم، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة:.

- **الولاء التنظيمي والغياب عن العمل:** يتضح من نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع هم أكثر حرصاً على الحضور إلى المنظمة والبقاء فيها، بالمقارنة مع زملائهم ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، الأمر الذي يترتب عليه دافعية مرتفعة للحضور إلى العمل وتوافر الرغبة في بذل المزيد من الجهد والإنتاجية.

- **الولاء التنظيمي وترك العمل:** لقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي عند العاملين انخفض معدل دوران العمل، وذلك على اعتبار أن العاملين الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي هم أكثر استمراراً في العمل ولديهم دافعية عالية للحضور إلى رأس عملهم، الأمر الذي يترتب عليه الرغبة في الإنجاز وبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

- **صحة العاملين:** دلت نتائج بعض الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي هم أكثر قدرة على مواجهة الضغوط المهنية.

المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة والولاء التنظيمي

إن تحسين الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي أصبح اليوم ضرورة ملحة كونه يعتبر أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الإنتاجية والخدمية كالبنوك فالأفراد الملتزمون لهم استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها.

ويمكن إظهار العلاقة بين الحوكمة والولاء التنظيمي من خلال ما يلي:

- من مسؤوليات مجلس الإدارة في إطار الحوكمة وضع إستراتيجيات العمل والسياسات المناسبة لمواجهة المخاطر، فكلما كانت هذه السياسات تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإن ذلك سيزيد عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام والولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها.
- إن وضوح أنظمة وإجراءات وسياسات العمل - وهو ما تسعى إليه الحوكمة - يساهم في زيادة وتحسين الولاء التنظيمي للعاملين، بخلاف الأنظمة والسياسات والإجراءات الغامضة أو المتحيزة أو العشوائية التي تخفف من مستوى الولاء التنظيمي بسبب ما يصيب العاملين من ضجر وما يتعرضون له من ضغوط.¹
- إن توافر وتطبيق أنظمة حوافز وسياسات أجور مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي ارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف وزيادة الالتزام والولاء التنظيمي.
- يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح والشفافية وهو ما يضمن إمكانية حصول مستخدمي المعلومات على المعلومات الضرورية في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة، وكذا فتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي معاملات وكذا بشأن المكافآت وتوزيعها عليهم، ينمي الثقة في المنظمة. وهو ما ينمي الشعور بالولاء تدريجياً²
- العدالة والمساواة، بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، حيث تساهم العدالة في ترسيخ الشعور بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، مما يترتب عليه شعور العاملين بالمساواة وأن ما سيحصلون عليه من مزايا يتفق

¹ عامر خضير الكبيسي، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة، الجزء الرابع، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006،

ص 72

² مؤمن عبد العزيز ومحمد سيد بشير، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر، مصر،

2015، ص 19

مع ما يبذلونه من جهد، وأن ذلك يسري على الجميع وليس على موظف دون آخر، وهو ما يدفعهم لبذل قصارى جهدهم في العمل، وتزداد ثقتهم في إدارة المنظمة ويسعون لإثبات وجودهم وجدارتهم وتفوقهم، وهو ما يرفع من درجات الولاء التنظيمي الذي يصل إلى الولاء المطلق للمنظمة¹

- إن المشاركة وهي من خصائص الحوكمة، تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.²
- من خصائص حوكمة الشركات نجد المسؤولية الاجتماعية، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مهتمة بالمسؤولية الاجتماعية المنوطة بها، وهو ما من شأنه تحسين مناخ العمل و تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف ما يعزز رغبة العاملين بالبقاء في مؤسساتهم و الوفاء لها.

¹ مؤمن عبد العزيز ومحمد سيد بشير، مرجع سبق ذكره 2015، ص ص 36-37.

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 39.

تمهيد

بعد إتمام الدراسة النظرية, كان لا بد من تدعيمها بالجانب الميداني للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات التي يقوم عليها البحث .

حيث تم في هذا الفصل معالجة المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة, حيث تضمن المطلب الأول منه المنهج وأداة الدراسة, وتطرق في المطلب الثاني إلى مجتمع وعينة الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان, في مطلبه الأول تم تحليل البيانات العامة للعينة, بينما المطلب الثاني تم فيه تحليل محوري الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

لقد كان تحضير الاستبيان و تحديد مجتمع الدراسة اول ما تم القيام به في ميدان الدراسة, وهو ما سيتم إيضاحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: المنهج وأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

بناء على المشكلة والتساؤلات التي تمت صياغتها فإنه تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي لاستعراض مصطلح حوكمة الشركات كمفهوم جديد أدرج ضمن آليات الإدارة في مختلف الشركات بصفة عامة والقطاع البنكي بصفة خاصة, وكذا موضوع الولاء التنظيمي والمفاهيم المتعلقة به.

ثانياً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان بصفة أساسية في جمع البيانات من أجل الإدراك الجيد للعلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق أهداف البحث, وللحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات, وكونه أيضاً يعتبر من الأدوات واسعة الاستعمال من قبل الباحثين, لما لها من مزايا في قياس تطابق وجهات نظر أفراد العينة من خلال تحليل نتائجه والوصول إلى نتائج نهائية.

1- تحضير الاستبيان

تمت صياغة الأسئلة انطلاقاً من المعلومات المراد الحصول عليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة, حيث تم تصميمها بطريقة بسيطة تكون قابلة للفهم مع تفادي الأسئلة المركبة والغامضة وتجنب الأسئلة الطويلة التي تشتت ذهن المستجوبين, من جهة أخرى تم تحديد عدد الأسئلة بمراعاة أن لا يكون عددها كبير بالنسبة للمستجوبين وفي نفس الوقت محاولة الحصول

على أكبر قدر من المعلومات. كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة في هذا المجال والمثابرة إلى حد ما.

2- إختبار صدق وثبات الاستبيان

تم عرض قائمة الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين،¹ وذلك قصد معرفة آرائهم حول الأسئلة ومدى تعبيرها عن الموضوع والقيام بعملية التحكيم، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

في حين يعني ثبات استمارة الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال استعمال معامل "ألفا كرونباخ" وأيضاً باستعمال طريقة التجزئة النصفية.

- باستعمال معامل ألفا كرونباخ

جدول رقم (01): المعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
01	مظاهر الحوكمة من خلال تطبيق مبادئها الأساسية	24	0.93	0.96
02	الولاء التنظيمي للعاملين في البنك	22	0.92	0.95
03	جميع المحاور	46	0.85	0.92

*الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

¹ أنظر الملحق رقم(01).

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمحوري الاستبيان على الترتيب (0.93-0.92) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.85 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، وكذلك قيمة الصدق والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان هي (0.96-0.95). في حين بلغت قيمة الصدق لجميع محاور الاستبيان معا بلغت (0.92) وهي قيمة تدل على أن أداة الدراسة ذات صدق كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها .

- باستعمال التجزئة النصفية

الجدول رقم(02): قياس ثبات أداة الاستبيان باستعمال التجزئة النصفية

المحاور	الجزئين	عدد العبارات	ارتباط الجزء	مجموع العبارة	الارتباط بين الجزئين	معامل سبيرمان	جيتمان لتصحيح الطول
المحور الأول	الجزء الأول	12	0.90	24	0.78	0.88	0.88
	الجزء الثاني	12	0.88				
المحور الثاني	الجزء الأول	11	0.85	22	0.88	0.94	0.93
	الجزء الثاني	11	0.85				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم(02) نجد أن:

- بالنسبة للمحور الأول: من خلال قيمة معامل سبيرمان براون البالغة 0.88 ومن خلال قيمة جتمان لتصحيح الطول البالغة 0.88 وهي قيمة مرتفعة يمكن من خلالها الحكم على الأداة بالثبات.
- بالنسبة للمحور الثاني: انطلاقا من قيمة معامل سبيرمان براون البالغة 0.93 ومن خلال قيمة جتمان لتصحيح الطول البالغة 0.94 وهي قيمة مرتفعة يمكن من خلالها أيضا الحكم على الأداة بالثبات.

3- عرض الاستبيان

شمل الاستبيان ولغاية تحقيق أهدافه المرجوة منه على جزئين:²

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية العامة لعينة الدراسة مكونة من ستة فقرات هي: اسم الوكالة البنكية والجنس والسن، المستوى التعليمي والمركز الوظيفي وكذا الخبرة.

الجزء الثاني: يتناول محوري الدراسة، الأول المتعلق بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية حيث تم تخصيص عدد معين من الفقرات لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة، بينما تضمن المحور الثاني مجالات الولاء التنظيمي لأفراد العينة كما يوضحه الجدول رقم (01)، والذي يبين عنوان المحور، عدد الفقرات والنسبة المئوية لكل محور بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (03): محاور الاستبيان وعدد الفقرات

الرقم	عنوان المحور	عدد الفقرات	النسبة %
01	البيانات العامة	06	11.53
02	مظاهر الحوكمة من خلال تطبيق مبادئها الأساسية	24	46.15
03	مجالات الولاء التنظيمي للعاملين في البنك	22	42.30
	المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

اعتمدنا أيضا على سلم ليكارت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على فقرات الاستبيان، والجدول رقم (02) يوضح سلم ليكارت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على دراسات سابقة

² أنظر الملحق رقم (03) .

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تم حصر مجتمع الدراسة في موظفي خمس وكالات بنكية ناشطة في ولاية المسيلة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على 63 مفردة، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية.

الجدول رقم(03) يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

جدول رقم(05): يوضح عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة

الرقم	اسم البنك	الموزعة	المستلمة	الضائعة
01	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	العدد	15	03
		النسبة%	20	20
02	الصندوق الوطن للتوفير و الاحتياط	العدد	15	03
		النسبة%	20	20
03	البنك الجزائري الخارجي	العدد	15	01
		النسبة%	20	93.33
04	بنك التنمية المحلية	العدد	15	03
		النسبة%	20	20
05	البنك الوطني الجزائري	العدد	15	02
		النسبة%	20	86.66
المجموع		العدد	75	12
		النسبة%	100	84

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم توزيع 75 استمارة استبيان على إداريين في 05 وكالات بنكية وتم استرجاع 63 استمارة بنسبة 84% , وبلغ عدد الاستثمارات الضائعة 13 استمارة بنسبة 16% , كما تم استبعاد استمارة واحدة لعدم اكتمال المحور الأخير منها ليستقر عدد الاستثمارات القابلة للتحليل عند 62 استمارة بنسبة 82.66% وهي نسبة جيدة للتحليل.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا المبحث سيتم دراسة وتحليل نتائج الاستبيان التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج SPSS .

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة للعينة

تتمثل فيما يلي: الجنس، السن، المستوى العلمي، المركز الوظيفي وكذا سنوات الخبرة.

الجدول رقم (06): خصائص عينة الدراسة

الخاصية	التصنيف	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	34	54.8
	أنثى	28	45.2
السن	أقل من 30 سنة	18	29.00
	30-39 سنة	33	53.20
	40-49 سنة	08	12.90
	50 سنة فأكثر	03	04.80
المؤهل العلمي	ليسانس	31	50
	ماستر	18	29
	دكتوراه	00	00
	أخرى	13	21
المركز الوظيفي	موظف	50	80.60
	رئيس قسم	10	16.20
	مدير	02	3.20
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	33.80
	5 إلى 10 سنة	16	25.80
	10 إلى 15 سنة	12	19.40
	15 سنة فأكثر	13	21.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

- الجنس:

من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن عدد الذكور البالغ 34 بنسبة 54.80 % مقارب لعدد الإناث البالغ 28 بنسبة 45.20 % وهي نسب متقاربة نوعا ما.

- السن:

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 30-39 سنة هي الغالبة بعدد 33 فرد وبنسبة 53.20%, في حين بلغ عدد الفئة العمرية أقل من 30 سنة 18 فرد بنسبة 29%, وبلغ عدد الفئة العمرية من 40-49 سنة 08 أفراد بنسبة 12.90%, والعدد المتبقي هو 03 أفراد للفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 04.80%.

- المستوى التعليمي :

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 50%, في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادات أخرى 21 %

- **المركز الوظيفي:** نلاحظ من خلال الجدول أن الإدارة الدنيا الممثلة في المسمى الوظيفي "موظف" بلغت نسبة 80.6% وبلغت نسبة الإدارة الوسطى الممثلة في المسمى الوظيفي "رئيس قسم" نسبة 16.2%, بينما بلغت نسبة الإدارة العليا الممثلة في المسمى الوظيفي "مدير" نسبة 03.20%

- **الخبرة المهنية :** من خلال الجدول نجد أن نسبة 33.8% ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات , تليها نسبة 25.8% ممن عدد سنوات خبرتهم تتعد من 05 سنوات إلى 10 سنوات, ثم النسبة 21% وهي تمثل الأفراد حيث عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة, وفي الأخير نسبة 19.4% ممن عدد سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر.

المطلب الثاني: تحليل محوري تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الولاء التنظيمي

أولاً: تحليل محور تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك محل الدراسة
بالنسبة لهذا المحور والذي يتكون من 24 فقرة تمثل مبادئ الحوكمة, قمنا بحساب الفرق بين

استجابات المبحوثين عن أداة تطبيق مبادئ الحوكمة والمتوسط الافتراضي البالغ (72) فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (07): نتائج تحليل محور تطبيق مبادئ الحوكمة

المبدأ	العبارة رقم ..	المتوسط	الانحراف	إختبار t	الدلالة	الفرق بين المتوسطين
توفر إطار فعال للحوكمة	01	3.31	0.968	2.492	0.015	0.306
	02	3.48	1.020	3.735	0.000	0.484
	03	3.26	1.023	1.986	0.052	0.258
	04	3.48	1.020	3.735	0.000	0.484
	05	3.37	1.149	2.543	0.014	0.371
	متوسط افتراضي: 15	16.90	4.179	3.586	0.000	1.903
مسؤوليات مجلس الإدارة	06	3.87	0.820	8.368	0.000	0.871
	07	3.15	0.846	1.351	0.182	0.145
	08	3.45	0.986	3.605	0.001	0.452
	09	3.58	0.933	4.900	0.000	0.581
	متوسط افتراضي: 12	14.05	02.67	6.02	0.000	2.048
	10	3.39	0.837	3.643	0.001	0.387
المراجعة الداخلية والخارجية	11	3.40	0.949	3.346	0.001	0.403
	12	3.79	0.871	7.145	0.000	0.790
	13	3.60	0.931	5.045	0.000	0.597
	14	3.77	0.798	7.640	0.000	0.774
	15	3.77	0.895	6.813	0.000	0.774
	16	3.53	0.987	4.246	0.000	0.532
	متوسط افتراضي: 21	25.26	04.48	7.47	0.000	4.258
	17	3.47	1.004	3.670	0.001	0.468
الافصاح و الشفافية	18	3.05	1.093	0.349	0.729	0.048
	19	3.05	1.062	0.359	0.721	0.048
	20	3.55	0.899	4.800	0.000	0.548
	21	3.53	0.953	4.396	0.000	0.532
	متوسط افتراضي: 15	16.65	3.72	3.47	0.000	1.645
	22	3.68	0.805	6.625	0.000	0.677
	23	3.42	1.001	3.299	0.002	0.419
المساءلة	24	4.05	1.151	7.170	0.000	1.048
	متوسط افتراضي: 9	11.15	02.42	06.95	0.000	2.145
	مجموع المحور	72.85	13.097	.514	0.015	0.850

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

- **بالنسبة للمبدأ الأول:** يوضح الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على فقرات المبدأ الأول تراوحت بين (3.26 و 3.48) بينما قيمة t تراوحت بين (1.986 و 3.735) وأن جميع فقرات هذا الجزء دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

كما أنه ومن من خلال قيمة t لمجموع فقرات المبدأ الأول والتي بلغت 3.586 عند درجة الحرية 61 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 يدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات المبحوثين الذي بلغ 16.90 والمتوسط الافتراضي لهذا المبدأ والبالغ 15، أي أفراد العينة يوافقون على توفر إطار فعال للحوكمة في البنوك محل الدراسة، وهو ما يبينه متوسط المبحوثين الذي ابتعد عن المتوسط الافتراضي بفارق قدره 1.903

- **بالنسبة للمبدأ الثاني:** يوضح الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على فقرات المبدأ الثاني تراوحت بين (3.15 و 3.87)، بينما قيمة t تراوحت بين (0.846 و 0.986) وأن جميع فقرات هذا الجزء دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

كما أنه ومن من خلال قيمة t لمجموع فقرات المبدأ الثاني والتي بلغت 6.02 عند درجة الحرية 61 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 يدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات المبحوثين الذي بلغ 14.05 والمتوسط الافتراضي لهذا المبدأ والبالغ 12، أي أفراد العينة يوافقون على أن هناك تحديد لمسؤوليات مجلس الإدارة ومهامه في البنوك محل الدراسة، وهو ما يبينه متوسط المبحوثين الذي ابتعد عن المتوسط الافتراضي بفارق قدره 2.048

- **بالنسبة للمبدأ الثالث:** يوضح الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على فقرات المبدأ الثالث تراوحت بين (3.39 و 3.79)، بينما قيمة t تراوحت بين (0.798 و 0.987) وأن جميع فقرات هذا الجزء دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

كما أنه ومن من خلال قيمة t لمجموع فقرات المبدأ الثالث والتي بلغت 7.47 عند درجة الحرية 61 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 يدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين الذي بلغ 25.26 والمتوسط الافتراضي لهذا المبدأ والبالغ 21، أي أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على تفعيل المراجعة الداخلية والخارجية في البنوك محل الدراسة، وهو ما يبينه متوسط المبحوثين الذي ابتعد عن المتوسط الافتراضي بفارق قدره 4.258

- **بالنسبة للمبدأ الرابع:** يوضح الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على فقرات المبدأ الرابع تراوحت بين (3.05 و 3.55)، بينما قيمة t تراوحت بين (0.899 و 1.093) وأن فقرات هذا الجزء دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ماعدا الفقرة (18 و 19) فهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

كما أنه ومن من خلال قيمة t لمجموع فقرات المبدأ الرابع والتي بلغت 7.47 عند درجة الحرية 61 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 يدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين الذي بلغ 16.65 والمتوسط الافتراضي لهذا الجزء والبالغ 15، أي أفراد العينة يوافقون على توفر الإفصاح والشفافية في البنوك محل الدراسة، وهو ما يبينه متوسط المبحوثين الذي ابتعد عن المتوسط الافتراضي بفارق قدره 1.645

- **بالنسبة للمبدأ الخامس:** يوضح الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على فقرات المبدأ الخامس تراوحت بين (3.42 و 4.05)، بينما قيمة t تراوحت بين (0.805 و 1.151) وأن جميع فقرات هذا الجزء دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما أنه ومن من خلال قيمة t لمجموع فقرات المبدأ الخامس والتي بلغت 6.95 عند درجة الحرية 61 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 يدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين الذي بلغ 11.15 والمتوسط الافتراضي لهذا الجزء

وبالبلغ 09، أي أفراد العينة يوافقون على فعالية المساءلة في البنوك محل الدراسة، وهو ما يبينه متوسط المبحوثين الذي ابتعد عن المتوسط الافتراضي بفارق قدره 2.145

بالنسبة لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة:

من خلال قيمة المتوسط الحسابي للعينة البالغ (72.85) وهو يقارب المتوسط الافتراضي وبانحراف معياري قدر ب(13.09) وهو ما يدل على تشتت صغير في القيم ما يجعل المتوسط أكثر تمثيلية للعينة.

ومن خلال قيمة t البالغة 0.51 عند درجة الحرية 61 وبدلالة 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 يدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين الذي بلغ 72.85 والمتوسط الافتراضي للمحور حيث بلغ 72 ، أي أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في البنوك محل الدراسة، وهو ما يبينه متوسط المبحوثين الذي ابتعد عن المتوسط الافتراضي بفارق قدره 0.85

ثانيا: تحليل محور مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة

بالنسبة لهذا المحور والذي يتكون من 22 فقرة تمثل مبادئ الحوكمة، قمنا بحساب الفرق بين استجابات المبحوثين عن أداة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة والمتوسط الافتراضي البالغ (66) فتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (08) : نتائج تحليل محور مستوى الولاء التنظيمي

66							المتوسط الافتراضي
الفرق بين المتوسطين	الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	الانحراف	المتوسط	العدد	المحور
7.45	0.00	61	3.98	14.45	73.45	62	مستوى الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للعيينة البالغ (73.45)، وأن الانحراف المعياري قدر ب(14.45) وهو ما يدل على تشتت صغير في القيم ما يجعل المتوسط أكثر تمثيلية للعيينة.

من خلال قيمة t والتي بلغت 3.98 عند درجة الحرية 61 وبدلالة 0.00 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05 يدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين الذي بلغ 73.45 والمتوسط الافتراضي البالغ 66، أي أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك مرتفع وهو ما يبينه متوسط المبحوثين الذي ابتعد عن المتوسط الافتراضي بفارق قدره 7.45 ومنه يمكن الحكم بصحة الفرضية الثانية.

من أجل التأكد أي مجال من المجالات الثلاث للولاء التنظيمي كان مرتفعاً أكثر قمنا بتطبيق نفس الإجراءات على هذه المجالات الثلاثة وتحصلنا على التالي:

جدول رقم (09) : نتائج تحليل مجالات الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة

المجالات	المتوسط الافتراضي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	درجة الحرية	الدلالة	الفرق بين المتوسطين
المجال العاطفي	24	62	27.87	5.28	5.76	61	0.00	3.87
المجال المستمر	21		21.24	5.25	0.36	61	0.71	0.24
المجال الأخلاقي	21		24.34	5.17	5.07	61	0.00	3.34

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

- **المجال العاطفي:** من خلال قيمة t والتي بلغت 5.76 عند درجة الحرية 61 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، يدل ذلك على وجود فروق بين متوسط استجابات المبحوثين الذي بلغ 27.87 والمتوسط الافتراضي البالغ 24، أي أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه يوجد لدى العاملين مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي في بعده العاطفي، وهو ما يبينه متوسط المبحوثين الذي ابتعد عن المتوسط الافتراضي بفارق قدره 3.87.

- **المجال المستمر:** من خلال قيمة t التي بلغت 0.36 عند درجة الحرية 61 وبدلالة 0.71 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05, يدل ذلك على وجود فروق غير دالة احصائيا بين متوسط استجابات المبحوثين حيث بلغ 21.24 والمتوسط الافتراضي البالغ 21 أي أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أنه يوجد لدى العاملين مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي في بعده المستمر, وهو ما يبينه متوسط المبحوثين الذي اقترب من المتوسط الافتراضي بفارق صغير جدا قدره 0.24 .
 - **المجال الأخلاقي:** من خلال قيمة t التي بلغت 5.07 عند درجة الحرية 61 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 يدل ذلك على وجود فروق بين متوسط استجابات المبحوثين 24.34 والمتوسط الافتراضي البالغ 21, أي أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه يوجد لدى العاملين مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي في بعده الأخلاقي, وهو ما يبينه متوسط المبحوثين الذي ابتعد عن المتوسط الافتراضي بفارق قدره 3.34 .
- من خلال القيم الموجودة في الجدول, نلاحظ بأن مستوى الولاء التنظيمي في بعده العاطفي كان الأكثر ارتفاعا, ثم في البعد الأخلاقي, بينما في البعد الثاني وهو المجال المستمر كان متوسطا.

ثالثا: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

من أجل معرفة العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة, قمنا بحساب معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية, ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (10): الارتباط بين محوري الدراسة

محور مستوى الولاء التنظيمي			مبادئ الحوكمة
الدلالة	الارتباط	العدد	
0.00	0.36 **	62	توفر إطار فعال للحوكمة
0.01	0.22		تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة
0.00	0.43 **		المراجعة الداخلية و الخارجية
0.00	0.33 **		الإفصاح والشفافية
0.00	0.57 **		المساءلة
00.1	0.40 **	62	المحور تطبيق مبادئ الحوكمة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي :

- قيمة الارتباط بين مبدأ توفر إطار فعال للحوكمة ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة بلغت 0.36^{**} بدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05, وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين مبدأ توفر إطار فعال للحوكمة والولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة, أي أنه كلما كان هناك إطار يضبط كافة جوانب الحوكمة ارتفع مستوى الولاء التنظيمي.
- قيمة الارتباط بين مبدأ تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة بلغت 0.22^{**} بدلالة 0.01 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05, وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين مبدأ تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة, أي أنه كلما تم تحديد المهام والمسؤوليات ارتفع مستوى الولاء التنظيمي.

• قيمة الارتباط بين تفعيل المراجعة الداخلية والخارجية ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة بلغت 0.43^{**} بدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05, وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين تفعيل المراجعة الداخلية والخارجية والولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة.

• قيمة الارتباط بين تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة بلغت 0.33^{**} بدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05, وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية والولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة.

• قيمة الارتباط بين تطبيق مبدأ المساواة ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة بلغت 0.57^{**} بدلالة 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05, وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين تطبيق مبدأ المساواة والولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة.

• الارتباط بين محوري الدراسة

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن قيمة الارتباط البالغة 0.40^{**} بدلالة 0.01 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05, وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين تبني مبادئ الحوكمة ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة, أي أنه كلما ارتفعت نسبة ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة زاد وارتفع مستوى الولاء التنظيمي, والعكس صحيح.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة, أي أن لتبني مبادئ الحوكمة دور في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك.

خاتمة

في ضوء الأزمة المالية الاقتصادية العالمية قفز مفهوم حوكمة الشركات إلى صدارة الاهتمامات وأضحى قضية رئيسية بالنسبة إلى مجتمعات الأعمال، فهي تعمل على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح الأطراف أصحاب المصلحة وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات وتعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.

أولاً: النتائج

1- النتائج حسب الفرضيات

في بداية هذه الدراسة اقترحنا مجموعة من الفرضيات قمنا باختبارها وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- الفرضية الأولى: يوجد تبني لمبادئ الحوكمة في البنوك محل الدراسة.
- بالنسبة لهذه الفرضية تم إثبات صحتها، على الرغم من أن تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع في الوكالات البنكية محل الدراسة يبقى غير متحكم فيه بشكل كبير.
- الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع للولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة.
- اعتماداً على استجابات المبحوثين أفراد العينة فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية، مع الإشارة إلى أنه هناك بعض الاختلاف بالنسبة لأبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، الأخلاقي والمستمر)
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة.

أثبتت أنه فعلاً هناك طردية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والولاء التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة، فتطبيق مبادئ الحوكمة يزيد من ولاء العاملين لمؤسساتهم البنكية.

2- النتائج العامة:

- تطبيق الحوكمة يجب أن يوفر لها النظام الذي يساعد على تطبيقها من متطلبات تشريعية قانونية إدارية وكذا الجهات المسؤولة عن تطبيقها.
- تتجلى مظاهر الحوكمة في البنوك من خلال الالتزام بتطبيق بعض مبادئها الأساسية، مثل وجود إطار فعال للحوكمة، وكذا تحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة والموافقة عليها، والالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، وأيضاً تفعيل بدور المراقبة الداخلية والخارجية والمساءلة التي من شأنها تعزيز دور الرقابة.
- يظهر مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من خلال أخلاقياتهم وسلوكياتهم المهنية تجاه المؤسسة البنكية.
- للحوكمة دور في تحسين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك، وهذا من خلال تأثير المبادئ الأساسية للحوكمة البنكية على مجالات وأبعاد الولاء التنظيمي.
- إن تطبيق الحوكمة في البنوك له عدة آثار ايجابية، كتعزيز ثقة المتعاملين في البنك وهو ما يؤدي إلى تحسين مؤشرات أدائها، منع حدوث الأزمات المصرفية وتحسين سمعة البنك، الحد من انتشار الفساد الإداري والمالي التقليل من مخاطر سوء التسيير وتحسين أداء البنوك.

ثانياً: الاقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة، لا بد من تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات نوجزها فيما يلي:

- ضرورة وضع قانون توجيهي يلزم المؤسسات البنكية بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- ضرورة قيام الإدارة العليا في البنوك بتوعية موظفيها بمفهوم الحوكمة.

- التأكيد على أهمية تطبيق وتبني قواعد ومبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، ليس من أجل تحسين مستوى ولاء عاملها فقط، بل وحتى المسؤولية الاجتماعية وغيرها من مكونات المواطنة التنظيمية، وأيضاً لأنه من متطلبات النهوض بهذا القطاع فهو أساس النظام الاقتصادي البلاد.
- ضرورة قيام البنوك بتفعيل مواردها البشرية رؤساء ومرووسين من خلال تبني سلوكيات ومبادئ من شأنها أن تنمي روح المسؤولية لديهم وتزيد من إحساسهم بالانتماء لها.
- إحداث التوازن بين هدف تعظيم الربح و جعل القرارات والسياسات تأخذ الجانب الاجتماعي بعين الاعتبار من أجل زيادة ثقة العاملين فيها، وهو ما سينعكس في الزيادة في الأداء والمردود الاقتصادي إن لم يكن في المدى القصير فحتماً سيكون في صالح البنك في المدى الطويل.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- بناءً على الدراسة التي تم القيام بها والنتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح جملة من الموضوعات ذات أهمية، والتي يمكن أن تكون إشكاليات بحثية مستقبلية والمتمثلة في:
- دراسات حول دور الحوكمة البنكية في تشجيع الاستثمار وتحقيق التنمية الشاملة.
 - دراسات حول مساهمات الحوكمة في استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية.
 - دور الحوكمة البنكية في تحسين الالتزام المستمر للعاملين بالبنوك.

المراجع

أولاً: مراجع اللغة العربية

• الكتب

- المعجم الوسيط، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، مجمع اللغة، القاهرة، 1960.
- إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
- إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2012.
- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996.
- دريد أمال أبو شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2013.
- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ستيلبون نستور، التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية، واشنطن، 2003.
- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم -المبادئ- التجارب)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- عامر خضير الكبيسي، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة، الجزء الرابع، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006.
- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك ، الدار الجامعية، مصر، 2002.

- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار، مصر، 2007.
- مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005.
- مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- مفاهيم مالية، المعهد المصرفي المصري، العدد السادس، إصدار البنك المركزي المصري
- موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.
- مؤمن عبد العزيز ومحمد سيد بشير، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر، مصر، 2015
- ميكرا كراسينكي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008.
- يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- الرسائل و الأطروحات:
- محمود مرزوق محمد، الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الأعمال: دراسة ميدانية على شركة الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2002.

- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، جامعة الجزائر، 2005-2006 .
- فريدة زنيبي، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس -الجزائر -المغرب ، أطروحة دكتوراة،(غير منشورة)، جامعة الشلف ، 2013.
- ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية، الرياض، 2005
- مختار ويسى، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالأداء وبالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف دمشق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2003.
- مناد علي، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي -دراسة قياسية حالة SPAالجزائر، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد و التنمية ،(غير منشورة) ،كلية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر، 2014.

• الملتقيات و الندوات:

- آمال عياري و أبوبكر خالد، تطبيق مبادئ الحوكمة للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يوم 07ماي 2012 ،الجزائر.
- بروش زين الدين ودهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012 .

- سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2005 .
- علي احمد زين، د حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، مصر، 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009 .
- عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، نوفمبر 2006 ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009 .
- قاسمي كمال، محاضرات في مقياس حوكمة الشركات، جامعة المسيلة، 2017-2018.
- مصطفى حسن بسيوني السعدني، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنعقد في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر، 2009 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول: الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 أكتوبر 2008.
- **المجلات:**
- اعتماد محمد علام، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الإجتماعية، العدد 16، 1993
- جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي الغربي حالة حول شمال إفريقيا، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2007
- سعود العتيبي وطلق عوض الله السواط، الولاء الإداري التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة الإداري، سلطنة عمان ،العدد 70، 1997.

- شاكِر جَار الله، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية -العلوم الانسانية، المجلد السادس ، العدد الأول، 2003.
- فضل صباح الفضلي، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعة والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، العدد 1، 1997.
- مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، مجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، العدد الأول، 2004.
- محمد زيدان، أهمية إرسال وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالاشارة الى البنوك الجزائرية، مجلة العموم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009.
- محمد سرحان المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كلية التربية، جامعة دمشق للعلوم الإنسانية والقانونية، المجلد 17، العدد 2، 2001.
- نذير غالية وعبد الباسط مداح دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات الأعمال كمكون أساسي للمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة التنمية الإقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016.
- المواقع الالكترونية:
- حسين يرقى ،عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، متوفرة على الموقع الالكتروني: <http://iefpedia.com/arab>
- شريف غياط و فيروز رجال، حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي، الموقع الالكتروني : WWW.rooad.net/uploads/news
- المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، متوفر على الموقع www.ebi.gov.eg/?lang=ar
- Banque –Crédit .la comite de bale. Publié dans le site suivant. [http : www.banque-crédit.org/pages/comite -de bale.utml](http://www.banque-crédit.org/pages/comite -de bale.utml)

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Allen, N. J, Meyer, J. P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organizations". Journal of occupational Psychology, 63, 1990.
- Janet holmes, Bazle commette guidance in corporatif gouvernance for banks, eursian comporte gouvernance rountable, [http :www.oecd.org/dtatoecd/6/18/3951954.ppty](http://www.oecd.org/dtatoecd/6/18/3951954.ppty).
- Steers R,. Antecedents and out comes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22(1),1977,

الملحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	مكان العمل	الإمضاء
01	د. مكفس عبد المالك	أستاذ محاضر-أ-	جامعة المسيلة	
02	عابي وليد	أستاذ محاضر-ب-	جامعة تبسة	

الملحق رقم(02): استمارة الاستبيان الموجهة لتحكيم الأساتذة

بسم الله الرحمن الرحيم

أستاذي المحترم

تحية طيبة و بعد :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان , آملي أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين ونشكر لكم بداية حسن التعاون , و كلنا ثقة بدقة تحكيمه و موضوعيته حول جميع الفقرات الواردة فيه.و لعلمكم فإن الغرض من تصميم هذا الاستبيان هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان :
" مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك "
وذلك لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير , تخصص : إدارة مالية بجامعة
المسيلة

الطالب : سعيدة عبد الكريم

الجزء الأول:

يرجى وضع علامة (x) أمام الاختيار الذي تراه مناسبا
البيانات العامة :
اسم المؤسسة البنكية : (اختياري)

الجنس : ذكر
العمر : 30 سنة فأقل
أنثى 30 - سنة
9 - 40 سنة

المؤهل العلمي :
سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات
من 6 إلى 10 سنوات
من 11 إلى سنة
أكثر 15 سنة

الأجر الشهري : أقل من 50.000 دج
50.000 دج - 70.000 دج
70.000 دج - 100.000 دج
100.000 دج أو أكثر

الرقم	البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1.	يوجد لدى البنك سياسات إدارية واضحة تبين مفهوم الحوكمة في القطاع					
2.	يوجد لدى البنك وعي وإدراك بأهمية الحوكمة					
3.	يتوفر أساس قانوني وإطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة في البنك					
4.	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وهم على دراية تامة بالحوكمة , ولديهم القدرة على إدارة العمل بالبنك					
5.	مجلس الإدارة مسؤول عن تعيين المدراء التنفيذيين ويتم ذلك وفق مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم					
6.	يقوم مجلس الإدارة برسم الأهداف الإستراتيجية للبنك , ويتأكد من تطبيقها من طرف الإدارة التنفيذية					
7.	يسهر مجلس الإدارة على ضمان استقلال المراجعين الداخليين					
8.	يتابع مجلس الإدارة خطوات تطبيق مبادئ الحوكمة في كل مستويات البنك					
9.	يقوم مجلس الإدارة بمراقبة مختلف الإجراءات التنفيذية و مكافآت المدراء					
10.	يقوم مجلس الإدارة ببناء خطة إدارة المخاطر المالية وفق المتطلبات الدولية					
11.	يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلال التام عن بقية الوظائف وعن الإدارة وعن أصحاب المصالح					
12.	يتمتع المراجع الداخلي بمعرفة كافية عن المعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة					
13.	يتضمن تقرير المراجع الداخلي مدى كفاية عمليات الإدارة في التعرف على المخاطر المالية الهامة ورصدها					
14.	تقوم لجنة المراجعة الداخلية بالتأكد من مدى احترام معدي القوائم المالية للمعايير الدولية للمحاسبة					
15.	يخضع أعضاء لجنة المراجعة الداخلية لدورات تكوينية حول مستجدات معايير المراجعة الدولية					
16.	يقوم المراجع الخارجي بفحص كل السجلات والبيانات المالية و يقدم تقريره لمجلس الإدارة					
17.	يتمتع المراجع الخارجي بالسلطة المخولة له بطلب كل التفاصيل و المستندات المتعلقة بتسجيل أي عملية					
18.	يتضمن التقرير الذي يقدمه المدقق الخارجي ملاحظات عن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك					
19.	يقوم البنك بالإفصاح عن سياساته المالية على المديين الطويل و القصير					

					20. يقوم البنك بالإفصاح عن مكافآت مجلس الإدارة و عن المزايا التي يتمتع بها المدراء التنفيذيون
					21. يتم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالبيانات و النتائج المالية للبنك بكل شفافية
					22. يتم الإفصاح عن مدى احترام البنك لمبادئ الحوكمة و المواضيع المرتبطة بالمراجعة الداخلية
					23. سياسات الأجور و المكافآت تتناسب مع ثقافة البنك و أهدافه و إستراتيجيته
					24. ضمان توافق نظام الحوافز مع ثقافة البنك و أهدافه و إستراتيجيته , وكذا البيئة المحيطة
					25. يخضع المدقق الداخلي للمساءلة من قبل مجلس الإدارة عن فحوى التقرير الذي يقدمه
					26. يخضع موظفي البنك للمساءلة من قبل الإدارة العليا عن ظروف العمل
					27. إخضاع أعضاء مجلس الإدارة للمساءلة يزيد من مستوى الشفافية في المعلومات المفصح عنها

بالنسبة للولاء التنظيمي

المجال العاطفي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة البنكية					
2. أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائما للمكان الذي يعمل فيه					
3. أشعر أن مشاكل البنك الذي أعمل به هي مشاكلنا الخاصة					
4. يتيح لي عملي في البنك بناء علاقات اجتماعية داخل و خارج نطاق العمل					
5. لدي مطلق الحرية في القيام بعملتي بالطريقة التي أراها مناسبة					
6. لدي الاستعداد لتقديم جهد أكبر من المتوقع لمساعدة البنك في تحقيق النجاح					
7. أشعر بأنني حريص على مصير البنك					
8. أفخر بأنني عضو في هذا البنك أمام الآخرين					
المجال الاخلاقي					
9. هذا البنك يستحق منا كل الاخلاص و التقدير					
10. أشعر بأنني مدين لهذا البنك					
11. أقبل بأي عمل أكلف به من منطلق التزامي بواجبي					
12. أشعر بالالتزام الاخلاقي لاستمراري في العمل في هذا البنك					
13. العمل الذي أقوم به أولوية في حياتي					
14. أعتبر نجاحي في هذا البنك جزءا من نجاحي المهني					
15. أفضل العمل في هذا البنك حتى لو أتاحت لي فرص أخرى					
16. لو حصلت على عقد عمل أفضل في مكان آخر فأنني لا أفضل ترك هذا البنك					
المجال المستمر					
17. يوفر لي هذا البنك من المزايا ما لا يوفره بنك آخر					
18. أنا مستعد لقبول أي عمل لكي أحتفظ بعملتي في هذا البنك					
19. لدي الصلاحية التامة التي تساعدني على أداء عملي على الوجه المطلوب					
20. أحصل على دخل مجزٍ لقاء عملي في البنك مما يشجعني على الاستمرار فيه					
21. قد اترك هذا البنك لمجرد تغيرات بسيطة في وضعي الحالي					
22. يسهل علي الالتحاق ببنك آخر و الاندماج به كما هو الحال مع هذا البنك					
23. ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذا البنك					

الولاء الوظيفي						
					اشعر بالفخر و الاعتراز كوني احد أفراد هذا البنك	1.
					وفقاً لتوقعاتي وما أومن به يجعلني احرص لان أكون عضواً في هذا البنك واعمل لصالحه	2.
					يعتبر وجود الفرد في هذه الجامعة مؤشراً لكفاءته	3.
					اعتبر مشاكل البنك هي مشاكلي شخصياً	4.
					أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه الجامعة رغبة قوية في الانتماء لها	5.
					اشعر بالانتماء لجامعتي كما وكأنها بيتي الذي احرص عليه	6.
					يستحق البنك الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيه	7.
					ثقتي بأغلب العاملين في البنك كبيرة	8.
					يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذا البنك	9.

الملحق رقم (03): الاستبيان

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي المحترم

تحية طيبة و بعد :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان , آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين ,
شاكرين لكم بداية حسن التعاون , و نرجو منكم التفضل بالاجابة على جميع الفقرات
الواردة فيه . و لعلمكم فإن الغرض من تصميم هذا الاستبيان هو وضع أداة للقياس
تستخدم في دراسة بعنوان :

" مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك "
وذلك لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير , تخصص : إدارة
مالية بجامعة المسيلة

"يتم التعامل بمعلوماتكم و اجاباتكم بسرية لغايات البحث العلمي ."

الطالب : سعيدة عبد الكريم

البيانات العامة:

يرجى وضع علامة (x) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً

اسم المؤسسة البنكية : (اختياري)

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : 30 سنة فأقل ☐ 30 - 39 سنة ☐ 40 - 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المؤهل العلمي : ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتور ☐ أخرى حدد :

المركز الوظيفي : موظف ☐ رئيس ☐ مدير ☐

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

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الأول : تطبيق مبادئ الحوكمة

الرقم	البيان	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
28.	لدى إدارة البنك سياسات إدارية واضحة تبين مفهوم الحوكمة في القطاع					

					29. لدى إدارة البنك وعي و إدراك بمفهوم الحوكمة
					30. يوجد أساس قانوني و إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة في البنك
					31. لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إدارة العمل بالبنك وفق متطلبات الحوكمة
					32. يعين مجلس الإدارة المدراء التنفيذيين وفق معايير موضوعية
					33. يقوم مجلس الإدارة برسم الاستراتيجيات المستقبلية للبنك
					34. يتابع مجلس الإدارة خطوات تطبيق مبادئ الحوكمة في كل مستويات المؤسسة
					35. يقوم مجلس الإدارة بمراقبة مختلف الإجراءات التنفيذية المرتبطة بالحوكمة
					36. يقوم مجلس الإدارة ببناء خطة إدارة المخاطر المالية وفق المتطلبات الدولية
					37. يسهر مجلس الإدارة على الاستقلال التام للراجع الداخلي عن مختلف الأطراف
					38. يتمتع المراجع الداخلي بمعرفة كافية عن المعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة
					39. يتضمن تقرير المراجع الداخلي مدى كفاية عمليات الإدارة في التعرف على المخاطر المالية الهامة و رصدها
					40. تقوم لجنة المراجعة الداخلية بالتأكد من مدى احترام معدي القوائم المالية للمعايير الدولية للمحاسبة
					41. يخضع أعضاء لجنة المراجعة الداخلية لدورات تكوينية حول المستجدات فيما يتعلق بمهامهم
					42. يقوم المراجع الخارجي بفحص كل السجلات و البيانات المالية و يقدم تقريره لمجلس الإدارة
					43. يتضمن التقرير الذي يقدمه المدقق الخارجي ملاحظات عن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك
					44. يقوم البنك بالإفصاح عن سياساته المالية على المدينين للأطراف المعنية
					45. يقوم البنك بالإفصاح عن مكافآت مجلس الإدارة
					46. يقوم البنك بالإفصاح عن المزايا التي يتمتع بها المدراء التنفيذيون
					47. يتم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالبيانات و النتائج المالية

					للبنك بكل شفافية	
					يتم الإفصاح عن مدى احترام البنك لمبادئ الحوكمة	48.
					يخضع المدقق الداخلي للمساءلة من قبل مجلس الإدارة عن فحوى التقرير الذي يقدمه	49.
					يخضع موظفي البنك للمساءلة من قبل الإدارة العليا عن ظروف العمل	50.
					إخضاع أعضاء مجلس الإدارة للمساءلة يزيد من مستوى الشفافية في المعلومات المفصح عنها	51.

الرقم	البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المجال العاطفي						
24.	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة البنكية					
25.	أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائما للمكان الذي يعمل فيه					
26.	أشعر أن مشاكل البنك الذي أعمل به هي مشاكل خاصة					
27.	يتيح لي عملي في البنك بناء علاقات اجتماعية داخل و خارج نطاق العمل					
28.	لدي مطلق الحرية في القيام بعملي بالطريقة التي أراها مناسبة					
29.	لدي الاستعداد لتقديم جهد أكبر من المتوقع لمساعدة البنك في تحقيق النجاح					
30.	أشعر بأنني حريص على مصير البنك					
31.	أفتخر بأنني عضو في هذا البنك أمام الآخرين					
المجال الاخلاقي						
32.	هذا البنك يستحق منا كل الاخلاص و التقدير					
33.	أشعر بأنني مدين لهذا البنك					
34.	أقبل بأي عمل أكلف به من منطلق التزامي بواجبي					
35.	أشعر بالالتزام الأخلاقي لاستمراري في العمل في هذا البنك					
36.	العمل الذي أقوم به أولوية في حياتي					
37.	أعتبر نجاحي في هذا البنك جزءا من نجاحي المهني					
38.	أفضل العمل في هذا البنك حتى لو أتاحت لي فرص أخرى					
المجال المستثمر						
39.	يوفر لي هذا البنك من المزايا ما لا يوفره بنك آخر					
40.	أنا مستعد لقبول أي عمل لكي أحتفظ بعملي في هذا البنك					
41.	لدي الصلاحية التامة التي تساعدني على أداء عملي على الوجه المطلوب					
42.	أحصل على دخل مجزٍ لقاء عملي في البنك مما يشجعني على الاستمرار فيه					
43.	قد اترك هذا البنك لمجرد تغيرات بسيطة في وضعي الحالي					
44.	يسهل علي الالتحاق ببنك آخر والاندماج به كما هو الحال مع هذا البنك					
45.	ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذا البنك					

الملحق رقم(04): مخرجات

Notes

Output Created	17-MAY-2018 15:39:06	
Comments		
Input	Data	G:\الرسالة\Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	266
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES= الجنس السن المؤهل الوظيفة الخبرة /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Statistics

		الجنس	السن	المؤهل	الوظيفة	الخبرة
N	Valid	62	62	62	62	62
	Missing	204	204	204	204	204

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذ	34	12.8	54.8	54.8
	أ	28	10.5	45.2	100.0
	Total	62	100	100.0	

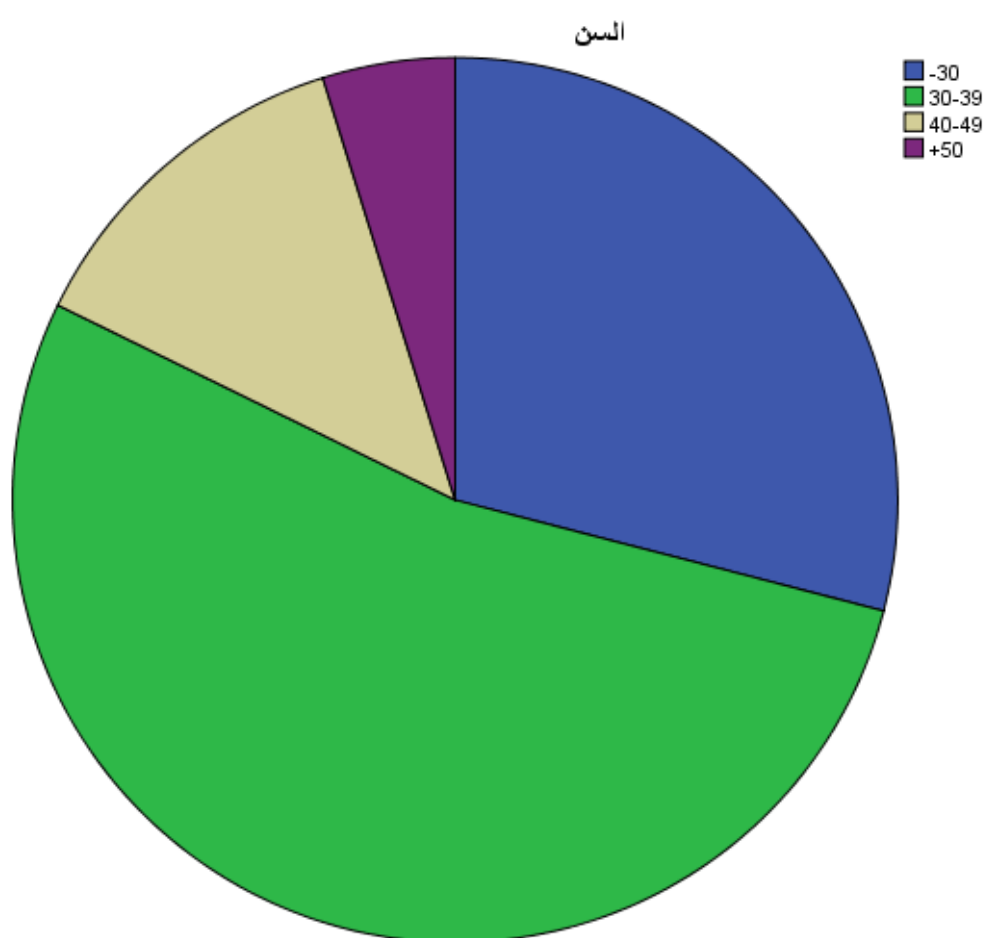
Total	62	100.0		
-------	----	-------	--	--

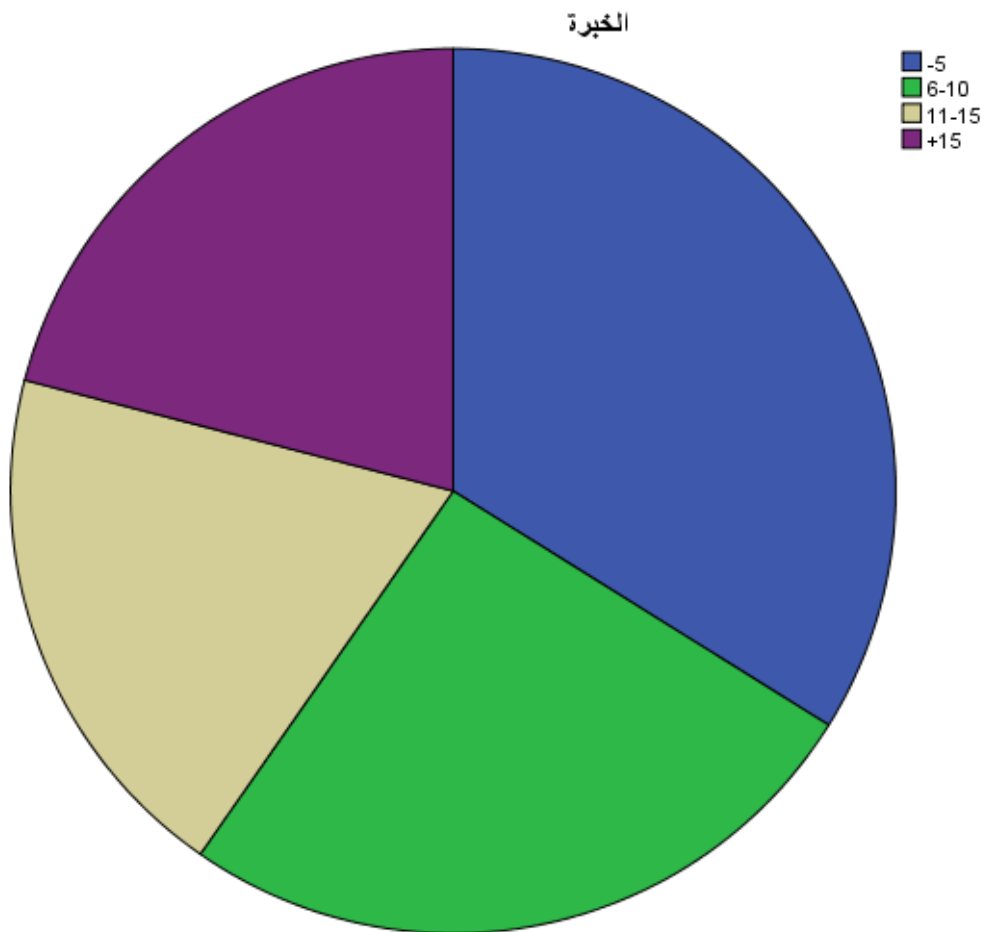
		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	-30	18	6.8	29.0	29.0
	30-39	33	12.4	53.2	82.3
	40-49	8	3.0	12.9	95.2
	+50	3	1.1	4.8	100.0
	Total	62	23.3	100.0	
Missing	System	204	76.7		
Total		266	100.0		

		المؤهل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	الليسانس	31	11.7	50.0	50.0
	ماسٲر -- ع	18	6.8	29.0	79.0
	اخرى	13	4.9	21.0	100.0
	Total	62	23.3	100.0	

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	موظف	50	18.8	80.6	80.6
	رئيس قسم	10	3.7	16.2	100.0
	مدير	02	0.8	3.2	
	Total	62	23.3	100.0	
Missing	System	204	76.7		
Total		266	100.0		

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	-5	21	7.9	33.9	33.9
	6-10	16	6.0	25.8	59.7
	11-15	12	4.5	19.4	79.0
	+15	13	4.9	21.0	100.0
	Total	62	23.3	100.0	
Missing	System	204	76.7		
Total		266	100.0		





DATASET ACTIVATE DataSet1.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	23.3
	Excluded ^a	204	76.7
	Total	266	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.937	24

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	23.3
	Excluded ^a	204	76.7
	Total	266	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.900
		N of Items	12 ^a
	Part 2	Value	.884
		N of Items	12 ^b
	Total N of Items		24
Correlation Between Forms			.786
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.880
	Unequal Length		.880
Guttman Split-Half Coefficient			.880

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	23.3
	Excluded ^a	204	76.7
	Total	266	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.924	22

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	23.3
	Excluded ^a	204	76.7
	Total	266	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.859
		N of Items	11 ^a
	Part 2	Value	.852
		N of Items	11 ^b
Total N of Items			22
Correlation Between Forms			.886
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.940
	Unequal Length		.940
Guttman Split-Half Coefficient			.938

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مح المبادئ	62	72.85	13.097	1.663

One-Sample Test

Test Value = 72

95% Confidence Interval of the Difference						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
مج المبادئ	.514	61	.609	.855	-2.47	4.18

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج ولاء	62	73.45	14.721	1.870

One-Sample Test

Test Value = 66

95% Confidence Interval of the Difference						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
مج ولاء	3.986	61	.000	7.452	3.71	11.19

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المستمر	62	21.24	5.256	.668
الاخلاقي	62	24.34	5.179	.658

One-Sample Test

Test Value = 21

95% Confidence Interval of the Difference						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
المستمر	.362	61	.718	.242	-1.09	1.58
الاخلاقي	5.076	61	.000	3.339	2.02	4.65

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العاطفي	62	27.87	5.284	.671

One-Sample Test

Test Value = 24						
				95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
العاطفي	5.769	61	.000	3.871	2.53	5.21

T-Test

Notes

Output Created		22-MAY-2018 23:21:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\mekefes\Desktop\الرسالة\Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	266
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=15 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الافصاح اطار_ف /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.04

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإفصاح	62	16.65	3.725	.473
إطار ف	62	16.90	4.179	.531

One-Sample Test

Test Value = 15

				95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	
				Lower	Upper
الإفصاح	3.478	61	.001	1.645	.70 2.59
إطار ف	3.586	61	.001	1.903	.84 2.96

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجلس ا	62	14.05	2.676	.340

One-Sample Test

Test Value = 12

				95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	
				Lower	Upper
مجلس ا	6.027	61	.000	2.048	1.37 2.73

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المراجع	62	25.26	4.487	.570

One-Sample Test

Test Value = 21

				95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	
				Lower	Upper
المراجع	7.473	61	.000	4.258	3.12 5.40

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المساءلة	62	11.15	2.428	.308

One-Sample Test

Test Value = 9

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المساءلة	6.956	61	.000	2.145	1.53	2.76

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج المبادئ	62	72.85	13.097	1.663

One-Sample Test

Test Value = 72

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج المبادئ	.514	61	.609	.855	-2.47	4.18

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V7	62	3.31	.968	.123
V8	62	3.48	1.020	.130
V9	62	3.26	1.023	.130
V10	62	3.48	1.020	.130
V11	62	3.37	1.149	.146

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V7	2.492	61	.015	.306	.06	.55
V8	3.735	61	.000	.484	.22	.74
V9	1.986	61	.052	.258	.00	.52
V10	3.735	61	.000	.484	.22	.74
V11	2.543	61	.014	.371	.08	.66

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	---	------	----------------	-----------------

V13	62	3.87	.820	.104
V14	62	3.15	.846	.107
V15	62	3.45	.986	.125
V16	62	3.58	.933	.118

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V13	8.368	61	.000	.871	.66	1.08
V14	1.351	61	.182	.145	-.07	.36
V15	3.605	61	.001	.452	.20	.70
V16	4.900	61	.000	.581	.34	.82

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V18	62	3.39	.837	.106
V19	62	3.40	.949	.121
V20	62	3.79	.871	.111
V21	62	3.60	.931	.118
V22	62	3.77	.798	.101
V23	62	3.77	.895	.114
V24	62	3.53	.987	.125

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V18	3.643	61	.001	.387	.17	.60
V19	3.346	61	.001	.403	.16	.64
V20	7.145	61	.000	.790	.57	1.01
V21	5.045	61	.000	.597	.36	.83
V22	7.640	61	.000	.774	.57	.98
V23	6.813	61	.000	.774	.55	1.00
V24	4.246	61	.000	.532	.28	.78

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V26	62	3.47	1.004	.127

V27	62	3.05	1.093	.139
V28	62	3.05	1.062	.135
V29	62	3.55	.899	.114
V30	62	3.53	.953	.121

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V26	3.670	61	.001	.468	.21	.72
V27	.349	61	.729	.048	-.23	.33
V28	.359	61	.721	.048	-.22	.32
V29	4.800	61	.000	.548	.32	.78
V30	4.396	61	.000	.532	.29	.77

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V32	62	3.68	.805	.102
V33	62	3.42	1.001	.127
V34	62	4.05	1.151	.146

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V32	6.625	61	.000	.677	.47	.88
V33	3.299	61	.002	.419	.17	.67
V34	7.170	61	.000	1.048	.76	1.34

Correlations											
		ف اطار	ا مجلس	المراجع	الافصاح	المساءلة	المبادئ مج	العاطفي	الاخلاقي	المستمر	ولاء مج
ف اطار	Pearson Correlation	1	.676**	.755**	.683**	.578**	.910**	.385**	.335**	.306*	.365**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.008	.016	.004
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
ا مجلس	Pearson Correlation	.676**	1	.652**	.591**	.458**	.811**	.253*	.208	.176	.227
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.047	.104	.170	.076
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
المراجع	Pearson Correlation	.755**	.652**	1	.622**	.588**	.893**	.418**	.386**	.414**	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.002	.001	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
الافصاح	Pearson Correlation	.683**	.591**	.622**	1	.588**	.836**	.404**	.307*	.226	.334**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.015	.077	.008
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
المساءلة	Pearson Correlation	.578**	.458**	.588**	.588**	1	.647**	.645**	.493**	.466**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	.000	62
المبادئ مج	Pearson Correlation	.910**	.811**	.893**	.836**	.647**	1	.433**	.369**	.340**	.406**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.003	.007	.001
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
العاطفي	Pearson Correlation	.385**	.253*	.418**	.404**	.645**	.433**	1	.819**	.822**	.941**
	Sig. (2-tailed)	.002	.047	.001	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
الاخلاقي	Pearson Correlation	.335**	.208	.386**	.307*	.493**	.369**	.819**	1	.806**	.933**
	Sig. (2-tailed)	.008	.104	.002	.015	.000	.003	.000		.000	.000

	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
المستمر	Pearson Correlation	.306*	.176	.414**	.226	.466**	.340**	.822**	.806**	1	.936**
	Sig. (2-tailed)	.016	.170	.001	.077	.000	.007	.000	.000		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
ولاء_مج	Pearson Correlation	.365**	.227	.434**	.334**	.571**	.406**	.941**	.933**	.936**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.076	.000	.008	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المخلص

تتناول موضوع الدراسة مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك، تم من خلالها التطرق إلى مفهوم الحوكمة وبيان أهميتها وأهدافها ومبادئها وأيضا إلى الولاء التنظيمي والمفاهيم المتعلقة به، ومن ثم توضيح بعض جوانب العلاقة المتداخلة بينهما، استخدم المنهج التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات عن طريق استبيان أعد خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعه على مجتمع الدراسة ممثلا في موظفي خمس وكالات بنكية ناشطة في ولاية المسيلة في حين بلغت العينة العشوائية 62 فرد، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن لمبادئ الحوكمة دور في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة البنكية، الولاء التنظيمي

Summary

This study deals with adopting Governance to improve organizational loyalty of bank employees. It talks first about definition of Governance, its importance , its goals, and its principles to the organizational loyalty and related concepts. It clarifies than some of aspects of their interrelationships .

This study depends on the analytical descriptive approach by collecting data through a questionnaire which was prepared especifically for this purpose . it was distributed to the study population represented in the staff of five Banking agencies active in Msila , while the random sample reached 62 people. The Statistical Analysis Program (SPSS) was used in data analysis and hypothesis testing.

This study ends to a number of results, the most important is that the principles of governance play an important role in improving the organizational loyalty of bank employees .

key words : Governance , Banking Governance, organizational loyalty