الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

رقم:.....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم اقتصادية

تخصص: مالية ونقود

عنـــــــوان الـموضـــــوع:

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية
دراسة عينة من البنوك التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

من إعداد الطلبة:

- سمية عبد الحق

تحت الإشراف الأستاذ:

- محمد بوديسة

أعضاء لـجنـــة الـمنـاقـشـــة:

اللقب والاسم		الجامعة	الصفة
عريوة محاد		جامعة المسيلة	رئيسا
محمد بوديسة		جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
نور الدين قدوري		جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى درة الأكوان يا من رافقتني في الفرح والأحزان، يا زهرة الأقحوان، **أمي**

لك أزف كلماتي إليك يا أعظم وأجمل ما أعطى الرحمن، **أبي**

تحياتي إلى أجمل عصفوران أميرة وإسلام

حبيبتي هاجر وأخي الغالي أيمن

إلى كل القلوب التي تعلقت بها روحي، أهدي لكم باقة من الورد والريحان والجوري

أسماء وصبرينة

إلى من رافقني في إعداد مذكرتي، موجها وناصحا، ومنه استقيت الانطلاقة في عملي

هذا، وبفضل من الله وفضله رأى النور: أحمد حميدي

إلى بركة البيت والعائلة جدتي"عودة" وجدتي "عيشوش" وجدي عيسى" وإلى روح الجد

الغالي"رابح

إلى كل من أعطاني وردة أمل وتفاؤل، إلى أحبابي سأكون وفية دائما بحبكم صديقاتي،

خالاتي، عماتي، أخوالي، أعمامي

سمية

شكر وعرفان

قال الله تعالى:

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ الآية 7 من سورة إبراهيم

أحمد الله على آلائه أن سهل لي و وفقني وأمدني بالصبر لإتمام عملي هذا.

الأستاذ المشرف **محمد بوديسة** على قبوله على الإشراف على هذا العمل، وعلى ما قدمه من جهد ونصيحة في إتمامه.

الأستاذ الدكتور **عبد الرزاق لقواق** على نصحه وإرشاده، وعلى كل ما قدمه لي.

وإلى كل أساتذتي بالقسم وعلى كل ما قدموه لنا خلال مشوارنا الدراسي بالجامعة

إلى موظفي البنوك محل الدراسة وعلى تعاونهم معنا

إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل

سمية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	سلم ليكارت الخماسي	30
2-1	ألفا كرونبخ	31
3-1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	31
4-1	توزيع أفراد العينة حسب الأعمار	32
5-1	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	33
6-1	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	34
7-1	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	35
8-1	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	35
9-1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة	37
10-1	اختبار طبيعة التوزيع للمحور 1	37
11-1	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور1	38
12-1	اختبار T ودرجة الحرية ومستوى المعنوية للمحور1	38
13-1	مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة	39
14-1	اختبار طبيعة التوزيع للمحور2	40
15-1	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور2	40
16-1	اختبار T ودرجة الحرية ومستوى المعنوية للمحور 2	41
17-1	تشكيل مجلس الإدارة	41
18-1	التوزيع الطبيعي للمحور3	42
19-1	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور 3	42
20-1	اختبار Willoxon للمحور3	43
21-1	يلتزم البنك بمبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة	43
22-1	اختبار طبيعة التوزيع للمحور 4	44
23-1	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور 4	44
24-1	اختبار Willoxon للمحور 4	44
25-1	مميزات وظيفة التدقيق	45
26-1	اختبار طبيعة التوزيع للمحور 5	46

1-27	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور 5	47
1-28	قيمة الاختبار Tودرجة الحرية للمستوى المعنوية للمحور 5	47
1-29	تلتزم البنوك بمبادئ الحوكمة	47
1-30	اختبار طبيعة التوزيع للمحور 6	48
1-31	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور 6	48
1-32	قيمة الاختبار Tودرجة الحرية المستوى المعنوية للمحور 6	49
1-33	تساهم الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية	49
1-34	اختبار طبيعة التوزيع للمحور 7	51
1-35	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور 7	51
1-36	.قيمة الاختبار T ودرجة الحرية للمستوى المعنوية للمحور 7	52

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1-1	ركائز حوكمة الشركات	7
2-1	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة البنوك	14
1-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	32
2-2	توزيع أفراد العينة حسب الأعمار	32
3-2	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	33
4-2	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	34
5-2	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	35
6-2	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	36

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
الإهداء	I
شكر وعرفان	II
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
مقدمة عامة	أ. هـ
الفصل الأول: الإطار النظري العام للحوكمة والأداء في البنوك التجارية	
تمهيد	**1**
المبحث الأول:الإطار العام لحوكمة الشركات	2
المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات	2
الفرع الأول:مفهوم حوكمة الشركات	2
الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات	3
الفرع الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	3
المطلب الثاني: نظام حوكمة الشركات، المحددات والركائز	4
الفرع الأول: نظام حوكمة الشركات	5
الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات	6
الفرع الثالث: ركائز حوكمة الشركات	6
المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	8
المبحث الثاني: ماهية حوكمة البنوك	10
المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك	10
الفرع الأول: مفهوم حوكمة البنوك	10
الفرع الثاني: الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك	11
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة في البنوك ومحددات تنفيذها	12
الفرع الأول: أهمية وأهداف الحوكمة في البنوك	12
الفرع الثاني: محددات تنفيذ الحوكمة في البنوك	13
المطلب الثالث: مبادئ حوكمة البنوك وفقا لجنة بازل للمصارف	14
المبحث الثالث: الأداء في البنوك التجارية	17
المطلب الأول: مفهوم الأداء	17

المطلب الأول: أهمية وأهداف الأداء	18
الفرع الأول: أهمية الأداء	18
الفرع الثاني: أهداف الأداء	19
المطلب الثالث: انعكاس الحوكمة على تحسين الأداء في البنوك	19
الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء البنوك	19
الفرع الثاني: زيادة كفاءة البنك في تعبئة وتوجيه الائتمان	20
الفرع الثالث: معالجة الفساد في المعاملات البنكية	20
خاتمة الفصل	**23**
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية 2009-2016	
تمهيد	**24**
المبحث الأول: عموميات حول البنوك التجارية الجزائرية	25
المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية الجزائرية	25
المطلب الثاني: الإصلاحات التي مست البنوك التجارية الجزائرية	26
المطلب الثالث: النظام البنكي والحوكمة	27
المبحث الثاني: عرض الاستبيان	28
المطلب الأول: التعريف بالاستبيان	28
المطلب الثاني: تحليل البيانات الوصفية	30
المطلب الثالث: تحليل مضمون الاستبيان	35
خاتمة الفصل	52
خاتمة عامة	53
قائمة المراجع	55
قائمة الملاحق	59
الملخص	65

مقدمة

عامة

تعود جذور دراسة حوكمة الشركات إلى القرن التاسع عشر، إثر نشوء شركات المساهمة العامة، وما رافقها من بروز مشاكل فصل الملكية عن الإدارة وهو ما يعرف بمشكلة الوكالة، إلا أن الاهتمام بمفهوم الحوكمة تزايد بشكل كبير في نهاية التسعينات من القرن الماضي لما شهده الاقتصاد العالمي من تطورات كبيرة كانتشار العولمة، والتحرر والانتقال إلى نظام السوق المفتوح، كل هذه التطورات أدت إلى حدوث أزمات مست اقتصاديات بعض الدول المتقدمة الكبرى، مثل الأزمة الأسيوية سنة 1997 وأزمة 2008 إضافة إلى الفضائح المالية التي حدثت في كبرى شركات العالم مثل شركة ENRON، WORLD COM . وبهذا تتسع دائرة الاهتمام بحوكمة الشركات في البنوك باعتبارها أحد الركائز الأساسية لأي اقتصاد.

إن استقرار وتطور الاقتصاد مرهون باستقرار وتطور البنوك في الدول باعتبارها هي الأخرى معرضة للأزمات نتيجة التطورات، وانطلاقا من هنا سعت الدول لاتخاذ الإجراءات التي تكفل تجنب تكرار هذه الأزمات والمخاطر بالعمل على تطبيق الحوكمة باعتبارها آلية عمل جديدة لها عدة مزايا؛ كتفعيل الأداء وتحسينه، تعزيز الرقابة الداخلية، متابعة وتنفيذ الإستراتجية تحديد الأدوار والصلاحيات، والتأكيد على أهمية الشفافية والإفصاح وغيرها.

هي الأخرى الدول العربية أخذت بانتهاج تطبيق الحوكمة في شركاتها، فأصدرت قواعد خاصة بها في البورصات، كبورصة أبوظبي سنة 2004، و جمهورية مصر وفلسطين ووصولا إلى الجزائر، التي انتهجت سياسة الانفتاح منذ تسعينات القرن الماضي، وهذا ما جعلها تسعى للبحث عن الأساليب التي تساعدها على الحفاظ على شركاتها وبنوكها العامة والخاصة، حيث أصدرت ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة2009 باعتبارها أحد الأساليب التّسيرية للحد من الفساد.

1. إشكالية البحث

ومن هنا نخلص إلى طرح الإشكالية الرئيسية للبحث، والتي تتمثل فيما يلي:

كيف تؤثر مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية؟

وتندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالحوكمة وما هي أهم مبادئها؟
- ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية؟
- هل تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية؟

2. **فرضيات البحث:**

وللإجابة على هذه التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية:

- يقصد بالحوكمة الإدارة الرشيدة
- تلتزم البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- تساهم الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية إذا تم تطبيقها.

3. **أهمية الدراسة:**

تعتبر الحوكمة من المواضيع التي استحوذت على اهتمام كبير من جميع الدول، إلا أن مفهوم الحوكمة في الجزائر لم تلقى القدر الكافي من الاهتمام، وحاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية الحوكمة في البنوك وما يمكنها من ترك أثر على هذه الأخير من

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

4. **أسباب اختيار الموضوع:**

- وجود علاقة وثيقة للموضوع المدروس بالتخصص
- توفر معلومات لا بأس بها حول الموضوع
- الرغبة للباحثة للبحث والاطلاع على الموضوع

5. **أهداف الدراسة:**

- إبراز أهمية الحوكمة وتوضيح كل ما يتعلق بها
- محاولة الوصول إلى الأثر التي تساهم به الحوكمة في البنوك
- محاولة معرفة مدى التزام البنوك بتطبيق القوانين

6. **المنهج المستخدم:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل النظري الأول باعتباره منهجا مناسبا لتوضيح مفهوم الحوكمة في البنوك، والتي تم إعدادها بالاستعانة بمراجع متنوعة من كتب، مذكرات، مداخلات، ومقالات. بالإضافة إلى المنهج التحليلي من أجل الربط بين أثر الذي يمكن أن تساهم به الحوكمة في تحسين أداء.

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة ميدانية عند إسقاط النظري على مجموعة من وكالات بنكية، حيث اعتمدنا على أسلوب الإحصاء بتوزيع الاستبيان على الموظفين في البنوك والذي يتضمن مجموعة من الأسئلة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في تحسين أداء حيث تم استخدام بعض البيانات والأدوات الإحصائية وكذالك العمل ببرنامج spss.

7. **الدراسات السابقة:**

- **نادية سعودي، "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء البنوك التجارية الجزائرية"**، ما مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية لتفعيل أدائها؟ **أهم النتائج المتوصل إليها:** إن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية يؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة ومختلفة تعمل على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات المالية أهمها فقدان الثقة في المعلومات المالية والمحاسبية.
- **الطاهر محمد أحمد محمد حماد، "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف السودانية"**، هل يساعد تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف في تطوير الأداء في القطاع المصرفي؟ **أهم النتائج المتوصل إليها**" وجود علاقة قوية بين تطبيق مبادئ

حوكمة الشركات بالمصارف وبين أداء المصارف أي؛ كلما زاد مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات كلما أثّر بدوره على زيادة أداء المصارف وهذا ما يفسر تطبيق مبادئ الحوكمة ويساهم في تحسين أدائها و ينعكس بصورة إيجابية على دعم الاقتصاد الوطني.

- **بهاء صبحي أبو عواد، "أثر الحوكمة المؤسسية في الأداء الملي للبنوك التجارية الفلسطينية دراسة تطبيقية"**، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية المحلية. **أهم النتائج المتوصل إليها:** أن تأثير الحوكمة المؤسسية في ثلاث مؤشرات للأداء المالي، نسبة العائد على الأصول، ونسبة العائد على حقوق الملكية ونسبة الربح لكل سهم عادي بينما لم يكن لها دور في نسبة سعر ربح السهم.

8. صعوبات الدراسة:

واجهنا خلال فترة الدراسة صعوبات في الدراسة الميدانية، من بينها الصعوبة في توزيع الاستبيان على المديرية الجهوية للبنوك، وبالتالي الصعوبة في الإجابة عليه من طرف البنوك، وعليه تم توزيع الاستبيان على الوكالات البنكية ، والذي أجاب عليه قبل موظفو البنك فقط، و هناك من أجاب بطريقة عشوائية لقلة معرفتهم بالحوكمة.

9. هيكل البحث:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، حاولنا تقسيم البحث إلى فصل نظري وفصل تطبيقي. يتعلق الفصل الأول بالإطار النظري العام لحوكمة وأداء في البنوك التجارية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث الإطار العام لحوكمة الشركات، ماهية حوكمة البنوك، أما المبحث الثالث فكان عنوانه: أداء البنوك التجارية.

أما الجانب الميداني فيتعلق بإسقاط الدراسة النظرية على دراسة الحالة تتعلق بمجموعة من وكالات بوسعادة وذالك لمعرفة أثر الحوكمة على أدائها، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول: عموميات حول البنوك التجارية الجزائرية. والمبحث الثاني: عرض الاستبيان.

الفصل الأول

تمهيد

أدت الأزمات المالية والمصرفية التي شهدها الاقتصاد العالمي إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب إتباعه بل إن الحوكمة وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية، مما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف الربحية والنمو الاقتصادي لمؤسسات الأعمال، حيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة الفساد.

ومن هنا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول الإطار العام لحوكمة الشركات أما المبحث الثاني، فخصصته لماهية حوكمة البنوك والمبحث الثالث عنونته أداء البنوك التجارية.

المبحث الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات

تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات، وخاصة عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية، وهذا ما دفع بالعديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى إبراز مدى أهمية الحوكمة على العديد من النواحي الاقتصادية.

المطلب الأول: تعرف حوكمة الشركات

ظهرت الكثير من التعاريف المتنوعة لحوكمة الشركات كل حسب وجهة نظره

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

- **تعريف لجنة cadbury للحوكمة:**

يعرفها تقرير cadbury1992، حوكمة الشركات كما يلي: يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة كفاءة الشركات، وهكذا فان الفعالية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات .

وتواصل cadbury في توثيق بسيط وحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة، فعملية الحوكمة كمايلي: حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب.[1]

- **حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** OPCD: تعرف الحوكمة بأنها النظام الذي تستخدمه الشركة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في الشركة، بين مجلس الإدارة والمدرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى.[2]
- **تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC:** الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[3]

---

[1] طارق عبد العال، **حوكمة الشركات**، د ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015، ص9.

[2] . بهول نور الدين، بن خديجة منصف، **أثر تطبيق الحوكمة على سياية توزيع الارباح في المؤسسات المساهمة**، الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية، جامعة المسيلة، الجزائر، 11.10 أكتوبر 2016 ص3.

[3] . قروي عبد الله وحسوس الصديق، **أثر تطبيق الحوكمة على سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات المساهمة**، الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية، جامعة المسيلة، الجزائر، 10.11 أكتوبر 2016

ومن هنا يمكن القول أن الحوكمة هي نظام تستخدمه الشركة للإشراف والرقابة على عملياتها، وكذا توزيع المهام والواجبات على القائمين بإدارة الشركة، بما يضمن الحفاظ على حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالشركة من حملة أسهم وسندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم وبالتالي الحفاظ على قيمة الشركة.

الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات عدة خصائص نذكر منها مايلي:

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل
- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقديم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات، أصحاب المصلحة
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد[1]

الفرع الثالث الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتمثل في:

- **المساهمين:** إن هؤلاء المساهمون هم في الحقيقة مجموعة من المستثمرين الذين قرروا استثمار أموالهم في نشاطات شركة ما، وبالتالي فان مصلحتهم المباشرة تتمثل في الحصول عل أعلى عوائد نقدية ممكنة للأسهم بالإضافة إلى إمكانية المحافظة على القيمة الحقيقية للأسهم أو مضاعفتها في السوق.[2]

[1] . عبد الرزاق بن زاوي، إرساء **مبادئ الحوكمة في شركات التامين التعاوني،** الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 6.7 ماي 2012,

[2] . منير عقريب، **دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من الأزمات المالية الأزمة المالية العالمية 2008**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، تخصص اقتصاديات البنوك والتمويل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، دفعة 2016، ص7.

- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين أيضا، لأطراف لأخرى مثل: أصحاب المصالح ومجلس لإدارة يقوم باختيار المدرين التنفيذيين، الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
- **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة المسؤولة عن تنظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها لمساهمين.
- **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل: الدائنين، الموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون على مقدرة الشركة على الاستمرار.[1]

المطلب الثاني: نظام حوكمة الشركات، المحددات والركائز:

تعد حوكمة الشركات نظاما تحكمه نوعان من المحددات أو مجموعة من الركائز التي تساهم في نجاح مسار التطبيق وتحقيق مختلف الأهداف المرتقبة.

الفرع الأول: نظام حوكمة الشركات:

إن حوكمة الشركات نظام يتكون من مجموعة أجزاء تعمل على تفعيل الإمكانيات وتوظيف الموارد بطريقة فعالة، ومن خلال هذا النظام يتم إدارة ورقابة الشركة وتعزيز الشفافية والمساءلة، وهذه الأجزاء، هي:[2]

- **المدخلاتINPUT:** تشمل مختلف المستلزمات التي تحتاجها حوكمة الشركات وما يتوجب توفيره لها من متطلبات سواء كانت متطلبات تشريعية، إدارية، قانونية اقتصادية.

---

[1] . جودي محمد رمزي، **اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات**،_الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 7.6 ماي 2012.

[2] . براهمة كنزة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة مؤسسة المحركات EMO**، مذكر ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينية، دفعة 2014، ص14,

- **التشغيل OPERATION** ويقصد به مختلف الجهات المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات والجهات المشرفة على هذا التطبيق، وكذا الجهات الرقابية وكل كيان إداري داخل وخارج الشركة، يساهم في تنفيذ الحوكمة ويشجع الالتزام وتطوير أحكامها والارتقاء بها.
- **المخرجاتOUT PUT:** تعد المخرجات مجموعة من المعايير، والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية سواء في الشركات أو في المصارف للحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح.

الفرع الثاني: محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات داخلية وخارجية، وعليه يمكننا التعرض لهذه المحددات بشيء من التفصيل.[1]

- **المحددات الخارجية:** تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال:

- **القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي:** مثل قوانين سوق المال، والشركات وتنظيم المنافسة ومنع المنافسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد.

- **كفاءة القطاع:** البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.

- **كفاءة الأجهزة والهيئات والرقابة على جميع منظمات المجتمع:** وذالك فضلا على بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن على الأسواق بكفاءة، منها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف العاملين في السوق، مثل المراجعين، المحاسبين، المحامين، الشركات العاملة في السوق المالية وغيرها.

[1] . محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعايرها**، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15.17 ديسمبر،2012، ص16.

بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة، مثل المكاتب، المحاماة، المراجعة، التصنيف الائتماني، الاستشارات المالية، إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل، وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية، في الأوقات السريعة والمناسبة.

- **المحددات الداخلية:**

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع سلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة.

الفرع الثالث: ركائز حوكمة الشركات:

إضافة إلى المحددات الأساسية التي تمكن الشركات من التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، فإنه تتوفر ركائز أساسية تساهم أيضا في تحقيق ذالك، حيث ترتكز حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في.[1]

- **الركيزة الأولى:** وتتعلق بالسلوك والقيم والأخلاقية داخل الشركة، النزاهة، الأمانة، المصداقية، الإفصاح، العدل، الشفافية، وذالك للحفاظ على السمعة الاقتصادية لها.
- **الركيزة الثانية:** تتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات من خلال قيامهم بالرقابة، والمساءلة، حيث إن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمام المساهمين، وأصحاب المصالح تتمثل أساسا في مجلس الإدارة، اللجان التابعة له، لجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، إدارة التدقيق الخارجي.
- **الركيزة الثالثة:** وتتعلق بإدارة المخاطر وحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها لرفع أدائها المالي.

[1] .طارق عبد العال حماد، مرجع السابق، ص48.

والشكل الموالي يوضح ركائز حوكمة الشركات.

الشكل رقم 1. 1: ركائز حوكمة الشركات

المصدر: طارق عبد العال،حوكمة الشركات"شركات القطاع العام والخاص والمصارف المفاهيم المبادئ المتطلبات،"ط2، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص47.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

نظرا للاهتمام الواسع الذي حظيت به حوكمة الشركات منذ منتصف التسعينات خاصة من قبل المنظمات الدولية، حيث سعت هذه الأخيرة للتوصل إلى وضع أسس ومبادئ الحوكمة

- **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي OECD:**

تمثلت هذه المبادئ في مختلف القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين الأطراف المتعلقة بالشركة.

ففي أفريل عام 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص بوضع مجموعة من المعايير والمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات، وفي ماي تم إصدار هذه المبادئ المتمثلة في:

- حقوق المساهمين
- المعاملة المتكافئة للمساهمين
- دور أصحاب المصالح
- الإيضاح والشفافية
- مسؤوليات مجلس الإدارة

وفي عام 2004 توصلت المنظمة إلى صيغة جديدة للمبادئ بحوكمة الشركات بهدف دعم الثقة في سوق رأس مال وذلك بعد أحداث سنة 1999.[1]

ومن هذه الصيغ نذكر ما يلي:[2]

[1]. غضبان حسام الدين،،**محاضرات في نظرية الحوكمة**، ط 1، لدار الجامعية للنشر والتوزيع، السكندرية، 2005، ص ص32.31.

[2].حديدي ادم، غربي ياسين سي الاخضر، **دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائري**ة، الملتقى الدولي العلمي حول، التوجهات الحديثة للسياسة المالية للدولة، جامعة محمد بوضياف، 14.15 نوفمبر 2016، ص6,

- **ضمان وجود إطار فاعل لحوكمة الشركات:** حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصاغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** تؤكد المنظمة في هذا المبدأ على حقوق المساهم العديدة التي تتمثل في التداول والشراء والبيع والتحويل وغيرها. وتضع المنظمة عدة إرشادات تضمن تطبيق هذا المبدأ منها تأمين أساليب تسجيل ملكية الأسهم، والحصول على المعلومات المرتبطة بهذه الأسهم، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة. وركزت المنظمة في هذا المبدأ كذالك على ضرورة إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، وحق توجيه الأسئلة لأعضاء المجلس.
- **المعادلة المتساوية للمساهمين:** جاء هذا المبدأ لتأكيد حماية رأس المال الشركة من جانب الأطراف ذات العلاقة به من مدرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ذوي النسبة الحاكمة في الشركة. ولضمان تنفيذ هذا المبدأ الهام الذي تعتمد عليه الشركة في مباشرة نشاطها، وضعت المنظمة مجموعة من الإرشادات في هذا الصدد، مثل ضرورة معاملة المساهمين بطريقة متساوية دون محاباة للبعض على حساب البعض بحيث تكون للمساهمين من الطبقة الواحدة ذات الحقوق، وأن يتم الإدلاء بالأصوات وفرزها عن طريق أمناء محايدين، وأن يسمح للمساهمين بنظام التصويت عبر الحدود ودون عوائق.[1]
- **دور ذوي المصالح في حوكمة المؤسسات:** يجب أن يعترف في إطار حوكمة المؤسسات لحقوق ذوي المصالح التي تم إقرارها وفق القانون وتشجيع التعاون والاستمرار بينه وبين المؤسسة وهم الأطراف الذي تتقاطع مصالحهم مع بقاء واستمرار المؤسسة. النقابة، المستهلكين، البنوك، الموردين، المساهمين..... الخ، وهذا بإشراكهم باليات تحسين أداء المؤسسة تمكنه من الإطلاع على المعلومات المطلوبة.

[1] . سالم بن سلام بن حميد الفتيلي، **حوكمة الشركات المساهمة العاملة في سلطنة عمان**، ط الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2010، ص ص31.32.

- **الإفصاح والشفافية:** تضمن الحوكمة تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالنتائج المالية للمؤسسة، المساهمين، هيكل سياسة الحوكمة المطبقة في المؤسسة.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضاءه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.[1]

[1] . عبيدي نعيمة، **اثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات دراسة نقدية تحليلية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، مجلد 7، العدد 2، جامعة الأغواط، 2014، ص89.

المبحث الثاني: ماهية حوكمة البنوك

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل المؤسسات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة لعمل المؤسسة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك والفاعلين الأساسيين

الفرع الأول تعريف حومكة البنوك

تعددت تعاريف حوكمة البنوك، نذكر منها التعاريف التالية:

- **تعريف بنك التسويات الدولية:** الذي يعمل تحت سلطة لجنة بازل للرقابة المصرفية. حوكمة البنوك هي الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة، والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل لقوانين والنظم السائدة، وما يحقق حماية مصالح المودعين.[1]
- **تعريف لجنة بازل للمصارف:** تعرفها على أنها الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل أصحاب المصلحة مع الآخرين.

- وضع إستراتجية البنك لأهدافه
- تحديد احتمال تعرض البنك للخطر
- إنجاز عمليات البنك اليومية
- حماية مصالح المودعين وتلبية التزامات المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة مع الآخرين.
- ملائمة أنشطة البنك مع التوقعات التي تعمل بطريقة آمنة وسليمة لانجازها مع السلامة والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.[2]

---

[1] .حبار عبد الرزاق، الالتزام **بمتطلبات لجنة بازل'كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"،حالة دول شمال إفريقيا**، مجلة اقتصاديات الشمال، جامعة الشلف، الجزائر، العدد7، 2009، ص80.

[2] .سدرة نسيمة، **حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية خلال فترة 1990 2000**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، نخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، دفعة 2012، ص91.

ومن خلال هذا يمكن تعريف حوكمة البنوك على أنها الأسلوب أو الطريقة التي تدار بها أعمال البنك من قبل مجلس الإدارة، وذالك من أجل تحقيق أهداف وحماية مصالح وحقوق الأطراف المتعلقة بالبنك.

الفرع الثاني: الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنك

يوجد أربعة أطراف رئيسية تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة البنوك وهي كالتالي:[1]

- **المساهمون:** لحملة الأسهم أو المساهمين دورا هاما في مراقبة أداء البنوك بصفة عامة فبإمكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك.
- **مجلس الإدارة:** بغرض تفعيل نظام الحوكمة في أي بنك على مجلس الإدارة أن يحقق توازنا عاليا وفعالا بين دفع العمل إلى النجاح والسيطرة عليه بحكمة، فيعمل على وضع الإستراتجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة البنك.
- **الإدارة التنفيذية:** يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك، بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.
- **المراجعين الداخليين:** وتتمثل مهمتهم الأساسية في إعداد التقارير المالية للإرشاد. كما قد تشكل بعض البنوك لجان متخصصة أخرى كلجان المرتبات والمكافآت ولجنة التعيينات، لجنة إدارة المخاطر.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة في البنوك ومحددات تنفيذها

الفرع الأول: أهمية حوكمة البنوك

تطهر أهمية الحوكمة في البنوك والهدف منها من خلال النقاط التالية:[2]

[1] .غضبان حسام الدين، **مرجع سابق**، ص151.

[2] .شرقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار الجهاز المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 10.11 أكتوبر، 2009، ص6.

- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ومراقبة العمليات التشغيلية للبنوك.
- تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في البنوك، في حين أن عكس ذالك يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.

وتهدف الحوكمة من خلال قواعدها وضوابطها إلى العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي:

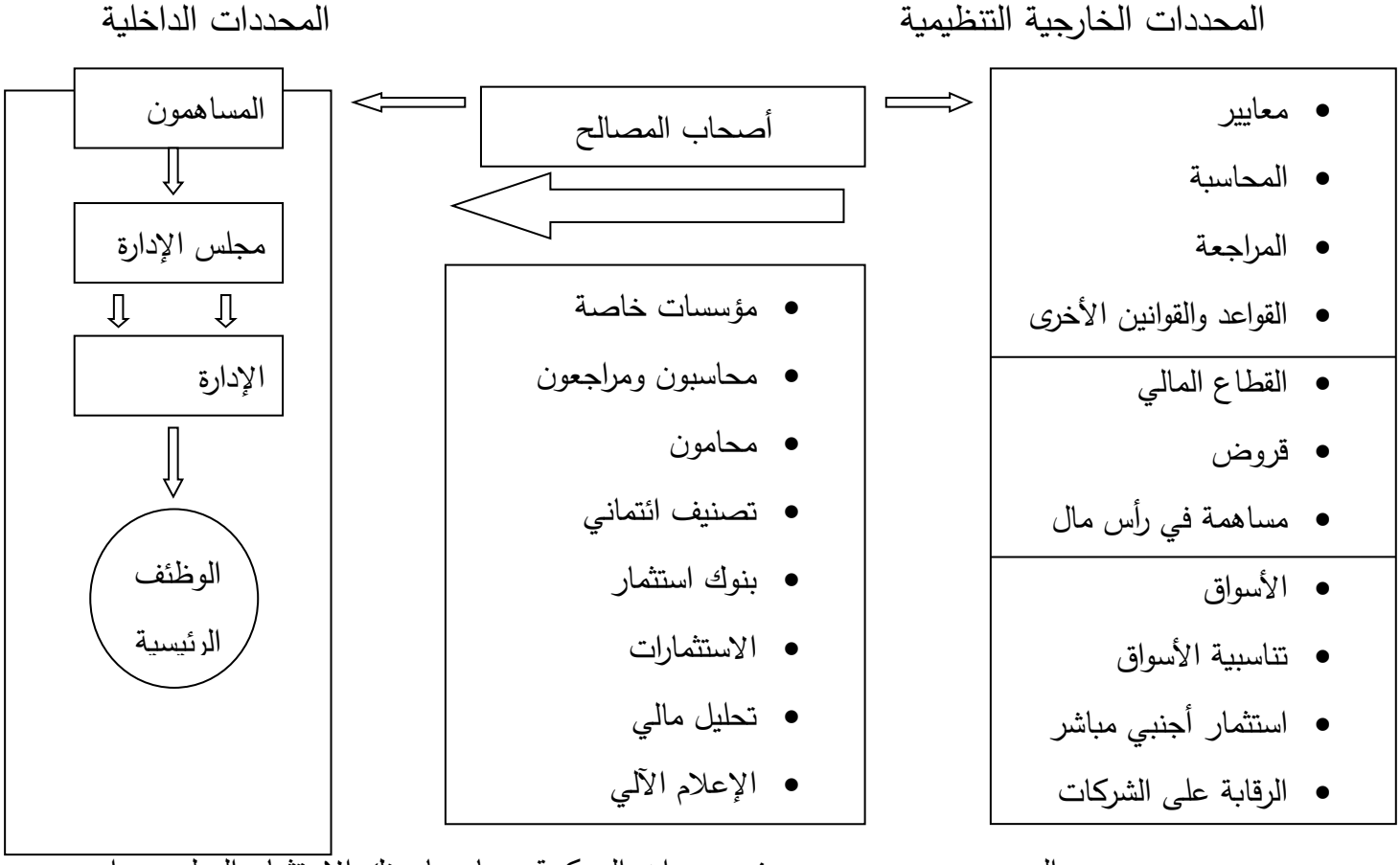
- تحقيق الشفافية والعدالة مع حق مساءلة الإدارة
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين
- تحقيق الحماية لأموال المودعين
- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك
- تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك

الفرع الثاني محددات تنفيذ الحوكمة في البنوك

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك على جودة مجموعتين من المحددات وهي:

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

الشكل رقم 1-2 محدادات الداخلية والخارجية لحوكمة البنوك



المصدر: محمد حسن يوسف محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار الدولي، جوان 2007، مقال متاح على موقع الكتروني

http//www.saaid.net/doat/hasn/gawkama do

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة البنوك وفقا للجنة بازل للمصارف

وضعت لجنة بازل للمصارف عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في البنوك[1]. ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام2005، وفي فبراير2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان Enhancaing corporte gouvernance of banking organisation، يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل[2]:

[1] .محمد يوسف، **عولمة الأسواق المالية المعاصرة**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع،2016، ص308.

[2] .مقدم وهيبة، **احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل تجنب الأزمات المالية**.

- **المبدأ الأول:** ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك، فمجلس الإدارة في النهاية هو مسؤول عن السلامة المالية والتشغيلية للبنك، وترى أن مجلس وأعضاءه يمكنهم تقوية حوكمة الشركات بالبنوك من خلال:

إدراك وتنفيذ دورهم الإشرافي

- المصادقة على الإستراتجية العامة لأعمال البنك
- تجنب تضارب المصالح مع أنشطتهم
- تطوير الحفاظ على مستوى ملائم من الخبرة لأجل نمو البنك في الحجم والتركيبة
- ترقية أمن وسلامة البنك

- **المبدأ الثاني:** ينبغي على مجلس الإدارة المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتجية للبنك وعلى قيمة، وعلى مجلس الإدارة ضمان أن الإدارة العليا تطبق الإجراءات والسياسات الإستراتجية المصممة للرفع من النزاهة والسلوك المهني كما عليه ضمان أن الإدارة العليا تنفذ السياسات، تضع الأنشطة والعلاقات الوضعية التي يمكنها من تقليص نوعية حوكمة الشركات مثل:

- تضارب المصالح
- الإقراض للرؤساء و المستخدمين وللمدرين أو المراقبين، المساهمين
- القيام بمعاملة تفضيلية لأصحاب العلاقة ومختلف الأطراف المرغوب فيهم

- **المبدأ الثالث:** ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة. ومجلس الإدارة الفعال يحدد السلطات والمسؤوليات التي على عاتقه وعلى عاتق الإدارة العليا، كما يعتبر المجلس مسؤولا للإشراف عن أنشطة الإدارة ومدى توافقها مع سياسات المجلس، وكذالك فإن الإدارة العليا مسؤولة عن تفويض السلطات والواجبات إلى إدارة البنك، وفي إنشاء هيكل إدارة يرفع من المساءلة.

- **المبدأ الرابع:** على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياستها، بحكم هيكلها من حيث الأفراد، وهي مسؤولة عن الإدارة اليومية للبنك، فمن أهم أدوار الإدارة العليا التأسيس تحت إرشادات مجلس المدرين نظام الرقابة الداخلية الفعالة.
- **المبدأ الخامس:** ينبغي على مجلس الإدارة العليا فعليا استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية، وعلى مجلس أيضا الاعتراف بأن استقلالية وكفاءة تأهيل المراجعين هو سياق جوهري لتحقيق الحوكمة، فالمجلس يستعمل أعمال المراجعين ووظائف الرقابة للحصول على معلومات مضبوطة ودقيقة حول أدوار وعمليات إدارة البنك، ويمكن للمجلس الإدارة العليا تحسين كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية من خلال:
  - الاعتراف بأهمية عمليات المراجعة والرقابة الداخلية للبنك
  - استعمال الوقت المناسب وبأسلوب فعال مخرجات المراجعة الداخلية
  - ترقية استقلالية المراجعين الداخليين
  - إشراك المراجعين الداخليين في الحكم على مدى كفاءة الرقابة الداخلية
  - كما يمكن للمجلس والإدارة العليا بالمساهمة في بناء كفاءة المراجعين الخارجيين بشأن ضمان عدالة وحيادية القوائم المالية المقدمة للبنك باحترام.
  - ضمان أن المراجعين الخارجيين ملتزمين بتطبيق إرشادات ومعايير الممارسات المهنية
  - إشراك مراجعين خارجيين يفهمون ويدركون واجباتهم نحو البنك
- **المبدأ السادس:** على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسة المصرفية و مع الأهداف الإستراتيجية وطويلة الأجل، وكذالك مع محيط الرقابة، وينبغي على مجلس الإدارة أو اللجان المصممة تحديدا والمصادقة وفق سياسة المكافآت ملائمة، وعلى تعويضات مجلس الإدارة العليا وضمان أي تعويضات تتوافق مع العناصر المذكورة.

- **المبدأ السابع:** ينبغي على إدارة البنك وفق أسلوب الشفافية أن تكون مهتمة بسلامة حوكمة الشركات، فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق فعليا مراقبة ومساءلة مجلس المديرين والإدارة العليا في ظل نقص الشفافية،لذالك فإن الإفصاح العام الملائم يسهل انضباط السوق وفق معايير الحوكمة بالبنوك، وهذا عندما يُحسن تقرير المراقبين من مقدرة الإشراف الفعلي للمراقبين أنفسهم على أمن وسلامة البنك.
- **المبدأ الثامن:** ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية للعينة، وعلى مجلس المديرين أخذ الخطوات التي تضمن أن مخاطر عمليات يتم التعامل معها بإدراك جيد وإدارة حديثة.[1]

[1] . بادن عبد القادر ، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**، بالاشارة حالة الجزائر، مذكرة ماجستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بولعي،الجزائر، 2008, ص ص105 106,

المبحث الثالث: أداء البنوك التجارية

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في المنظمات والأعمال تبعا لاختلاف أعمال وطبيعة نشاطها، ووفقا لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتمد على أن تحقق الأهداف من خلالها يمثل أولية تلك المجالات التي تقل اهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية.

المطلب الأول مفهوم الأداء

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الأداء ذو أبعاد شمولية

- **يعرفه Eccles:** الأداء كونه إنعكاس لقدرة المنظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- **ويعرفه Robem et Wirsema:** الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى.[1]
- **يعرفه كل من Miller et Nromily:** بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيقي أهدافها.

بما أن المنظمة تحقق أهدافه من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها المادية، المالية، البشرية، المتميزة بالندرة، فغالبا ما كان يعبر على أدائها بمقياسي الفعالية" عملية تحقيق الأهداف"، والكفاءة" عملية الاستغلال العقلاني للموارد"[2]

ومن خلال ما سبق يمكن التطرق لمفهوم الأداء المصرفي:

- **مفهوم الأداء المصرفي:** الأداء مفهوم نسبي فأداء بنك معين مثلا قد يكون إذا ما تمت مقارنته بأداء بنك A في حين أن ذالك الأداء نفسه قد يكون ضعيفا إذا كانت مقارنة بينه وبين أداء البنكB . وإجمالا تشير كلمة أداء إلى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل. كما تعني درجة ومستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ. ويقصد البعض بالأداء المخرجات المتحققة فعليا قياسا بالأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها.

[1] .وائل محمد صبحي إدريس وآخرون، **أساسيات الأداء بطاقة تقويم متوازن**، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، 2009 الأردن، ص38.

[2] .نادية سعودي، وآخرون، **أثر تطبيق الحوكمة على أداء البنوك التجارية**، الملتقى العلمي الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10.11 أكتوبر، 2016، ص3.

وبناءا على ذالك، ينصرف أداء البنك غلى مجموعة الوسائل اللازمة ذو أوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات البنكية التي تحقق الأهداف.[1]

المطلب الثاني: أهمية أهداف الأداء

الفرع الأول: أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقعة عند تحقيق الأهداف
- تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم[2].

الفرع الثاني: أهداف الأداء

تتمثل أهداف الأداء:

- الجسر الذي يربط بين الإستراتجية التي تم اختيارها وقياسات الأداء المحددة، التي تؤشر تقدم المنظمة اتجاه رؤيتها ورسالتها وفي إطار منظومة القيم التي تعتمدها.
- يعطي الوصف الدقيق لما يفترض القيام بيه، وتنفيذه بغرض إنجاز وتحقيق إستراتجية المنظمة ونجاحها على المستوى البعيد.
- تتبنى المنظمة أهداف الأداء من قبيل ردم المهارات، زيادة تدريب العاملين، حيث يمكن لهذه الأهداف إذا ما تحققت المساهمة بتنفيذ فعال للإستراتجية المعتمدة.[3]

---

[1]. حاكم محسن الربيعي، وآخرون، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة، الأردن، 2011، ص145.

[2] . نادية سعودي، وآخرون،**مرجع سابق**، ص4.

[3] . وائل محمد صبحي إدريسين وآخرون، **المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2009، ص2012.

المطلب الثالث: انعكاس الحوكمة على تحسين أداء البنوك

إن تحسين الأداء في البنوك أصبح أمرا ضروريا في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة، حيث تعتبر الحوكمة من الأمور التي ساهمت في تحسين هذا الأداء من خلال نظامها وآلياتها ومبادئها.

الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء البنوك

- إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.[1]
- كما يقصد به مجموعة الأدوات والطرق المستعملة عادة من أجل تحسين، الأداء الجزئي المتعلق بالوظائف أو الأداء الكلي المتعلق بالمؤسسة.[2]

الفرع الثاني: زيادة كفاءة البنك في تعبئة وتوجيه الائتمان

يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك:[3]

- زيادة قدرة البنك في استقطاب الودائع: حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها لمبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون والمتعاملون في اعتباراتهم باتخاذ قرارات التوظيف والاستثمار ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال على البنوك التي لا تطبقها وتزداد قدرتها على التنافس في المدى الطويل.
- زيادة قدرة البنك على تخصيص الموارد المجمعة وفق أفضل صيغ ممكنة: حيث إن تطبيق الحوكمة في البنوك يمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر وتحسن فعالية توزيع

---

[1] . مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات**، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتجية، سطيف، دفعة2012، ص54.

[2] .عبد الرزاق أحمد لقواق، وآخرون، **قياس وقيادة أداء الوظائف دور بطاقة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة**، ط1، الأردن،2016، ص13.

[3] .بن عزوز بن علي، **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية بلودائع**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد5، ص123.

الموارد، هذا فضلا عن أن حوكمة الشركات تلعب دورا مهما في البنوك المملوكة للدولة وذالك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ القرار الاقتصادي بمنح القروض على اعتبارات سياسية، تؤدي هذه العملية دورها بالاعتماد على مبادئ الحوكمة، الشفافية، المساءلة، الإفصاح.

الفرع الثالث: معالجة الفساد في المعاملات البنكية

تقوم حوكمة الشركات على آليات داخلية وأخرى خارجية، حيث تساهم هذه الأخيرة في الحد أو القضاء على الفساد الإداري والمالي.

- **آليات داخلية:**

– **مجلس الإدارة:** يعتبر الباحثون أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، من خلال الصلاحيات القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتجية الشركة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوّم أدائها، وبالتالي تعظيم قيم الشركة.[1]

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان:[2]

- ❖ **لجنة التدقيق:** من مهامها:
- ✓ مراقبة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة
- ✓ التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي
- ✓ المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق

[1] .دادان عبد الغني، سعيدة تاي، **فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7ماي، 2012.

[2] .بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012.

- ✓ المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقوية فعالية نظام الرقابة في الشركة وإدارة المخاطر فيها.
- ✓ الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقدم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- ✓ القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة

❖ **لجنة المكافآت:** تتركز وظائفها وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا

❖ **لجنة التعيينات:** حيث تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين، يجب أن تضع لجنة التعيينات

- ✓ آليات شفافة للتعيين
- ✓ تقومي المهارات المطلوبة للشركة باستمرار
- ✓ الإعلان على الوظيفة المطلوبة استعمالها ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.

❖ **التدقيق الداخلي:** تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذالك بزيادة قدرة المواطنين على مسالة حيث يقوم المدققون الداخليين من خلال أنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في البنوك او الشركات المملوكة للدولة، تقليل مخاطر الفساد المالي والإداري.

- آليات خارجية:[1] تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع من أجل تطبيق قواعد الحوكمة.

[1]. https://www.linkedin.com/pluse 16l03l2017 .

خاتمة الفصل

تشكل حوكمة البنوك مجموعة من القواعد والأسس ومختلف أنواع الرقابة، وذلك من أجل الحد وتفادي الأزمات، حيث إن ضعف آليات الحوكمة والرقابة في البنوك قد تكون له نتائج مكلفة على المساهمين والمؤسسة وبالتالي فاعتمادها على آليات جيدة للحوكمة يحد من المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري، رفع مستويات الأداء للشركات، ضمان حقوق جميع الأطراف، تنظيم القوانين والقرارات،...إلخ.

الفصل الثاني

تمهيد

سعت الجزائر كغيرها من الدول لمحاولة النهوض بقطاعها المصرفي منذ استقلالها إلى يومنا هذا، وذالك من خلال عدة إصلاحات هيكلية كان الهدف من ورائها تحسين وضعية القطاع المصرفي. وكغيرها من الدول حاولت تبني قواعد الحوكمة باعتبارها من الإصلاحات التي قد تساهم في حماية هذا القطاع وذالك من خلال اصدرا بعض الأنظمة والتشريعات الخاصة بالرقابة المصرفية. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول البنوك التجارية، أما المبحث الثاني تناولنا في عرض الاستبيان.

المبحث الأول: عموميات حول البنوك التجارية الجزائرية.

المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية الجزائرية.

اعتمد النظام المصرفي الجزائري على قواعد النظام المصرفي الفرنسي، وهذا مادفع الحكومة المستقلة آنذاك إلى محاولة استرجاع سيادتها المالية والنقدية ومحاولة بناء نظام مصرفي وطني. حيث تم ذالك عبر مراحل كالأتي:[1]

- **المرحلة الأولى:** مرحلة الانطلاق وإنشاء البنك المركزي الجزائري وفق قانون 62-144. حيث تم إنشاء البنك المركزي الجزائري من طرف المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962، كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ليحل ابتداء من 1 جانفي 1963 محل البنك الجزائري.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة إنشاء البنوك التجارية. حيث تميزت هذه الأخيرة أنها حلت محل البنوك خاصة الأجنبية التي ظلت تمارس نشاطها في الفترة الممتدة من 1963 إلى غاية 1966 حيث تمت عملية تأميم تلك البنوك وميلاد بنوك تجارية عمومية جزائرية تمثلت في :

1. البنك الوطني الجزائري الذي تأسس في 13جوان 1966.
2. القرض الشعبي الجزائري الذي تأسس في 29 ديسمبر 1966.
3. البنك الجزائري الخارجي الذي تأسس في 1اكتوبر 1967 .
4. بنك فلاحة والتنمية الريفية الذي تأسس في 13 مارس 1982.
5. بنك التمنية المحلية الذي تأسس في 30 افريل 1985.[2]

حيث كل واحد من هذه البنوك تخصص في مجالات معينة من النشاط الاقتصادي.

[1] محفوظ لشعب، **الوجيز في القانون المصرفي الجزائري**، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص، 30 33.
[2] الطاهر لطرش، **الاقتصاد النقدي والبنكي**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص، 335 334.

المطلب الثاني:النظام المصرفي الجزائري والإصلاحات.

إن انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، تطلب من الحكومات المتعاقبة القيام بعدة إصلاحات اقتصادية تمثلت في إصلاح النقدي لسنة 1988 ثم إصلاح 198، وصولا إلى إصلاح 1990 المتعلق بالنقد والقرض.

- **قانون القرض والبنك لسنة 1986:** بموجب قانون رقم 86-12 المتعلق بنظام القرض والبنك، تم إدخال تعديلات جذرية على الوظيفة المصرفية حيث يقوم القانون على إرساء المبادئ العامة والقواعد التقليدية للنشاط المصرفي.

- تقليص دور الخزينة قي تمويل الاستثمارات واشراك البنوك في توفير الموارد المالية للتنمية.
- أعاد للبنك المركزي وظيفته التقليدية كبنك البنوك.
- الفصل بين نشاط البنك المركزي والبنوك التجارية.
- أعاد للمصارف دورها في تعبئة مدخرات ومنح القروض بمختلف الآجال.

- **قانون استقلالية البنوك لسنة 1988:** بموجب قانون رقم 88-06 المعدل والمتمم لقانون 86- 12 تم وضع المبادئ والقواعد التي قام عليها في النقاط التالية:

- إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات.
- دعم دور البنك المركزي في ضبط وتسيير السياسة النقدية .
- يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية أن تقوم بتوظيف نسبة من أصولها.
- يمكن لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الاقتراض على، المدى الطويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.

ومن هنا بمكن القول أن استقلالية البنوك بصفتها مؤسسات اقتصادية عمومية قد تمت فعلا 1988.

- **قانون النقد والقرض 10-1990:** يعتبر قانون 10-90 المتعلق بالنقد والقرض، نصا تشريعيا يعكس حق الإشراف بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي، ويعتبر

من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات بالإضافة إلى أنه أحد أهم الأحكام التي جاء بها قانون الإصلاح النقدي سنة 1986 والقانون المعدل والمتمم سنة 1986 أما عن مبادئه الأساسية فيمكن اختصارها في النقاط التالية:

- الفصل بين الدائرة النقدية والحقيقية
- الفصل بين الدائرة النقدية والمالية
- الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمانية[1]

المطلب الثالث: النظام المصرفي والحوكمة

بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة البنوك وذالك من خلال

- **سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك:** ومن أهم هذه القوانين[2].

- **قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية:** أصدر بنك الجزائر نظام رقم 2-3 بتاريخ 2002/11/14 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، ووفقا

- للمادة 2-3 فإن أنظمة الرقابة الداخلية التي على البنوك إقامتها ينبغي أن تحتوي على أنظمة التالية:

- ✓ نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية
- ✓ أنظمة تقييم المخاطر والنتائج
- ✓ أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر
- ✓ نظام التوثيق والأعلام

- **قانون محاربة الفساد المالي والإداري:** صدر المرسوم الرئاسي رقم96 – 22 المؤرخ في 9 جويلية 1996 يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، كما أسس وزير العدل بتاريخ 2003/4/12 مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب رؤوس الأموال إلا أنها

[1] . بلعزوز بن علب، **محاضرات في النظريات والسياسات النقدية**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، الجزائر، ص ص 184.1 182

[2] . أمال عياري، أبو بكر خالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر**، الملتقى الوطني حول، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012.

لا تملك الصلاحيات التشريعية، غير أنه من المتوقع تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال.

- **برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة:**[1]

حيث تم من خلال تنفيذ الإصلاحات التالية:

- **وضع عقود الكفاءة:** حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب ومسيري البنوك وذالك بعد تقييم عقود النجاعة لسنة 2004.
- **تحسين دور مجالس الإدارة:** وذالك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.
- **تحسين إدارة البنوك:** وذالك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارة ومدونة أخلاق المهنة.
- **تحسين ظروف الاستغلال البنكي:** من خلال أعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معاير بازل 2، وكذا من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية.
- إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11/3/ 2009

المبحث الثاني: عرض وتحليل الاستبيان

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

المطلب الأول: التعريف بالاستبيان

بهدف معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية، وتوضيح أثرها في تحسين أداءها، قمنا بإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة التي تم صياغتها وفق مبادئ الحوكمة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين كالآتي:

- **القسم الأول:** يتضمن سبعة أسئلة حول البيانات الشخصية وتتمثل هذه البيانات في: الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي، الموقع الوظيفي، البنك التجاري.

[1] .عقريب منير، **مرجع سابق**، ص31.

- **القسم الثاني:** يتضمن ثلاثين سؤالا حول موضوع الحوكمة وأثرها في تحسين الأداء في البنوك ويتضمن جزئيين هما:

- **المحور الأول:** فيه عشرين سؤالا حول ما مدى التزام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، منها أربعة أسئلة حول تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة، تسعة أسئلة حول مسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة، سؤالين حول تشكيل مجلس الإدارة، أربعة أسئلة حول مبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة وخمسة أسئلة حول مميزات وظيفة التدقيق.

- **المحور الثاني:** يحتوي على عشرة أسئلة حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية.

وقد كانت الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان عن طريق مخطط **ليكالت الخماسي**، وهو من أكثر المقاييس استخداما حيث يتكون هذا المقياس من خمسة خيارات متدرجة يشير إليها الفرد من خلال اختيار واحد منها.

جدول رقم 1-1 سلم ليكالت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

ولمعالجة الاستمارة إحصائيا استخدمنا برنامجSPSS VERSION21

- **قياس ثبات الاستبيان**

بعد إجراء التحليل الإحصائي وجدنا قيمة ألفا كرونبخ كالآتي:

- **الثبات:**

الجدول رقم 1-2 قيمة ألفا كرونبخ باستخدام برنامج SPSS

قيمة ألفا كرونيخ	
Alpha de cronbach	Nomber d'elements
0.918	30

من خلال الجدول تظهر لنا قيمة ألفا كورنبخ بلغت0,918 وهي أكبر من 0,6، وهذا ما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- **عرض العينة محل الدراسة**

تتكون العينة محل الدراسة من مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية" وكالات بوسعادة" وكالة البنك الجزائري الخارجي **BEA** وكالة البنك الوطني **BNA**، وكالة بنك التنمية المحلية **BDL**وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADAR** قرض شعبي الجزائري**CPA** ، حيث تم توزيع أربعين استبيان، ثمانية لكل وكالة إلا أن عدد استبيانات التي تم استردادها واستعمالها 30 استبيان.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الوصفية

تتمثل هذه البيانات في سبعة عناصر، وسنقوم بتحليل كل عنصر على حدى.

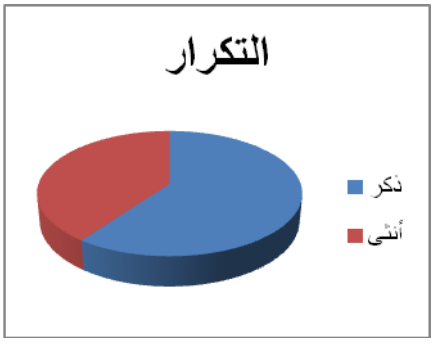
- **الجنس:**

الجدول رقم 1-3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	18	%60
أنثى	12	%40
المجموع	30	%100

يمكن توضيح جنس عينة البحث بالشكل التالي:

الشكل رقم 2-1 جنس عينة البحث



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 1-3

يلاحظ من الشكل والمنحنى البياني أن فئة الذكور العاملة في البنك أكثر من فئة الإناث.

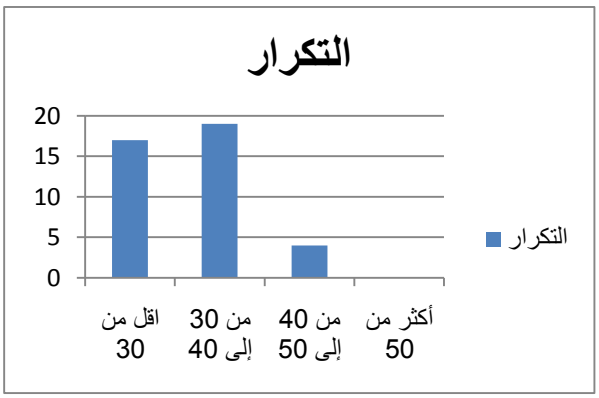
- **العمر:**

جدول رقم 1-4 توزيع أفراد العينة حسب الأعمار

العمر	التكرار	النسبة%
اقل من 30	17	%23,33
من 30 إلى 40	19	%63,33
من 40 إلى 50	40	%13,33
أكثر من 50	0	%0
المجموع	30	%100

يمكن توضيح أعمار عينة البحث بالشكل التالي:

الشكل رقم 2-2 أعمار الموظفين



يتبين لنا من خلال الشكل البياني أن الفئة العمرية الأولى أقل من 30 سنة تقدر بنسبة 23,33%، أما الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة تقدر بنسبة63,33% والفئة الثالثة من 40 إلى 50 فتمثل ما نسبته 13,33% من إجمالي العينة أما في ما يخص الفئة الرابعة التي تضم الموظفين الذين يفوق عمرهم 50 فهيا منعدمة كليا، ومن هنا نستنتج أن الفئة الثانية هي أكثر فئة عاملة بالبنوك وتليها الأولى والثانية.

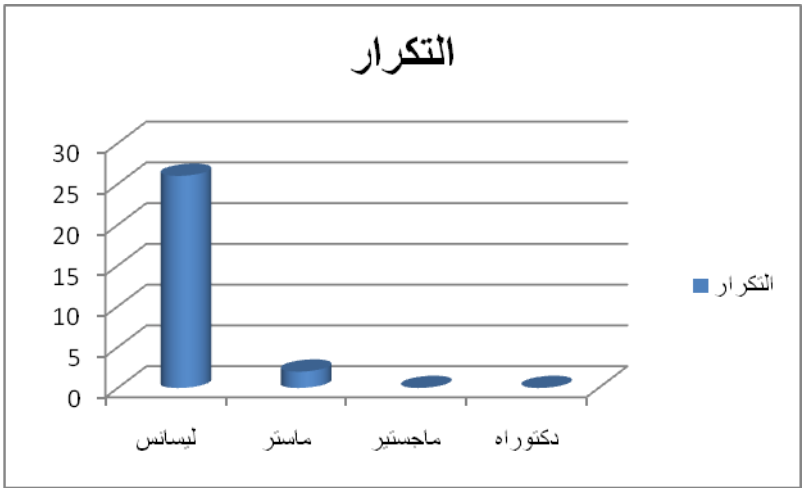
- **الدرجة العلمية:**

الجدول رقم 1-5 توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
ليسانس	26	%86,66
ماستر	2	%6,66
ماجستير	0	%0
دكتوراه	0	%0
شهدات أخرى	2	%6,66
المجموع	30	100

يمكن توضيح الدرجة العلمية للأفرد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2-3 توزيع أفراد العين حسب الدرجة العلمية



نلاحظ من الجدول والشكل أن أعلى نسبة للموظفين هم المحصلين على شهادة ليسانس بنسبة تقدر ب86,66% ثم يلها الموظفين الذين يحملون شهادة ماستر وشاهدات أخرى بنسبة متساوية قدرت ب 6,66% أما ماجستير ودكتوراه فهي منعدمة ومن هنا نستنتج أن نسبة أكبر للموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس.

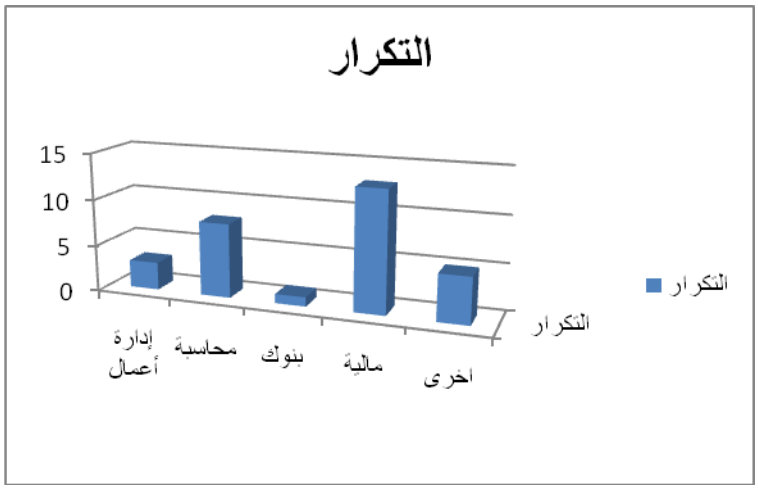
- التخصص العلمي:

الجدول رقم 1-6 توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

التخصص	التكرار	النسبة
إدارة أعمال	3	%10
محاسبة	8	%26,66
بنوك	1	%3,33
مالية	13	%43,33
اخرى	5	%16,66
المجموع	30	%100

وفي مايلي يمكن توضيح شكل الخاص بي التخصص العلمي:

الشكل رقم 2-4 توزيع أفراد العينة حسب التخصص



حسب الشكل والجدول نلاحظ أن أفراد العينة الذين تخصصهم مالية تقدر نسبة 43,33 %، محاسبة 26,66%، ثم تأتي في المرتبة الثالثة تخصصات أخرى بنسة 16,66 تليها إدارة أعمال 10% وبنوك بنسبة3,33%.

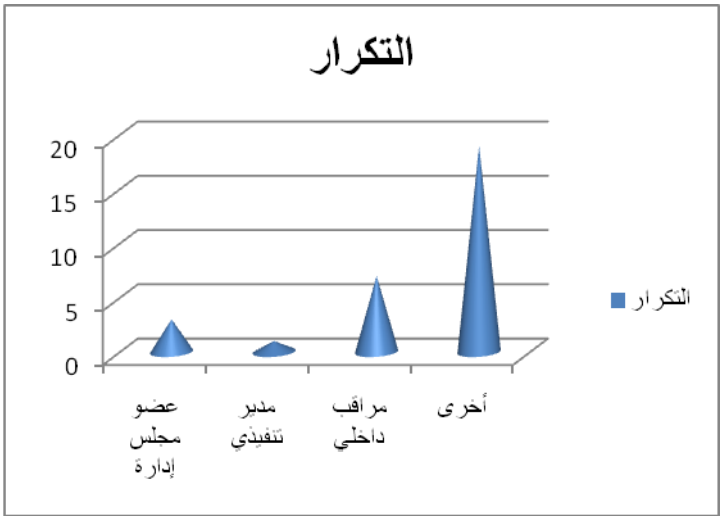
- الموقع الوظيفي:

الجدول رقم 1-7 توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عضو مجلس إدارة	3	%10
مدير تنفيذي	1	%3,33
مراقب داخلي	7	%23,33
أخرى	19	%63,33
المجموع	30	%100

يمكن أن نوضح الوظيفة من خلال الشكل التالي

الشكر رقم 2-5 توزيع أفراد العينة على الوظيفة



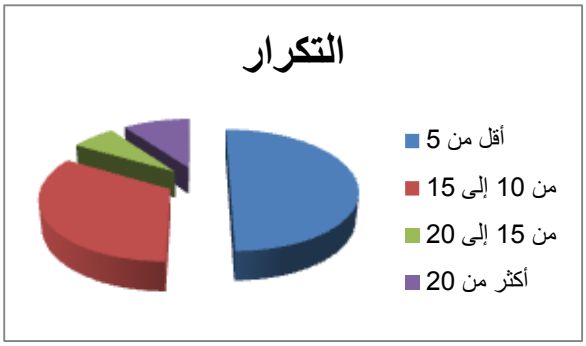
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن نسبة 63,33% من العينة المدروسة يحتلون وظائف أخرى غير تلك المذكورة في الاستبيان يليها مراقب داخلي بنسبة 36,36% ثم عضو مجلس إدارة 10%، وأخيرا مدير تنفيذي بنسبة 3,33%.

- عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي

الجدول رقم 1-8 توزيع أفراد العينة على الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5	15	%50
من 10 إلى 15	10	%33,33
من 15 إلى 20	2	%6,66
أكثر من 20	3	%10
المجموع	30	%100

الشكل رقم 2-6 توزيع افراد عينة حسب الخبرة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن العاملين الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 تقدر بنسبة 50% أي أكثر نسبة تليها من 10- 15 ما نسبته 33,33%، وما نسبته 10% للأفراد الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أكثر من 20 وأخيرا 15-20 وهي أقل نسبة بالمقارن بالباقي بنسبة 6,66%.

المطلب الثالث: تحليل مضمون الاستبيان

في هذا المطلب ستتم معالجة ثلاثة محاور أساسية

1. سيتم تحليل الوصفي لكل محور لمعرفة متوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابات.
2. يتم اختبار طبيعة البيانات المحور لمعرفة إن كان المحور يخضع لتوزيع طبيعي أو غير طبيعي.
3. إثبات صحة الفرضيات المطروحة.

- **تحليل محور1: يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة.**

وهو المحور الذي يسمح بمعرفة خصائص أعضاء مجلس الإدارة، هل تتوافق مع مبادئ الحوكمة وهو يتكون من ثلاثة أسئلة.

- **التحليل الوصفي للمحور1: يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة.**

جدول رقم 1-9 يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة

المحور		موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه
Q1.2	التكرار	5	11	10	3	1	2.446	1.0081	موافق
	النسبة	16،7	36,7	33.3	10	3.3			
Q1.3	التكرار	3	23	3	1	0	2.0667	0.58329	موافق
	النسبة	10	76.7	10	3.3	0			
Q1.4	التكرار	6	21	3	0	0	1.9000	0.54772	موافق
	النسبة	20	7	10	0	0			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات الموظفين حول المحور 1 كانت كلها موافق ومنها نستنتج أن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالأهلية والنزاهة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 1 1.9867 وانحراف معياري 0.46663.

- **اختبار طبيعة البيانات**

بما أن العينة أقل من 50 فلابد من استعمال اختبار **Shpiro- Wilk** لمعرفة البيانات هل تخضع للتوزيع الطبيعي أو للتوزيع غير طبيعي.

جدول 1-10 اختبار طبيعة توزيع محور 1

	Shapiro- wilk		
المحور 1	Statistique	Ddl	Signification
	0.975	30	0.674

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

H0: البيانات الخاصة بمحور 1 تخضع للتوزيع الطبيعي.

H1: البيانات الخاصة بالمحور 1 لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

من خلال الجدول نجد أن قيمة معنوية المحسوبة 0.674 أكبر من القيمة المعنوية المرغوبة 0.05 وبالتالي نقبل H0 أي أن البيانات الخاصة بمحور 1 تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض H1.

- **اختبار صحة الفرضيات**

باعتبار أن بيانات محور 1 تخضع للتوزيع الطبيعي، سيتم اختبار فرضيات المحو 1 باستخدام T Studant.

تمت صياغة الفرضيات بالنسبة للمحور 1 كما يلي:

H0: لا يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة.

H1: يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة.

جدول رقم 1-11 المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للمحور 1

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
1	3	1.9867	0.4663	0,08520

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 1-12 قيمة اختبار T ودرجة الحرية ومستوى معنوية لمحور 1

العبارة	Valeur du test =3					
	T	DI	Sig	Difference Moyenne	Intervalle de confiance 95% de la déférence	
	-11.894	29	0.000	-1.01333	1.1876	-0.8591

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من النتائج الموضحة في الجدولين أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات 1.9867، وبانحراف معياري0.4663 وقد بلغت قيمة T 11.894- عند درجة حرية 29، وأن قيمة P

0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نقبل H1 يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة ونرفضH0 .

- **تحليل المحور 2: مسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة**

في هذا المحور الذي يتكون من 5 أسئلة يسمح بمعرفة مسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة التي تمارسها في البنوك أنها تتم وفق ما نصت عليها مبادئ الحوكمة.

- **التحليل الوصفي للمحور2**

الجدول رقم 1-13 مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة

المحور		موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه
Q1.5	التكرار	3	20	7	0	0	2.1333	0.5735	موافق
	النسبة	10	66.7	23.3	0	0			
Q1.6	التكرار	9	19	2	0	0	1.7667	0.56832	موافق
	النسبة	30	63.3	6.7	0	0			
Q1.7	التكرار	8	15	6	1	0	1.9310	0.70361	موافق
	النسبة	26.6	50	20	3.3	0			
Q1.8	التكرار	6	14	7	2	1	2.2667	0.98027	موافق
	النسبة	20	46.7	23.3	6.7	3.3			
Q1.9	التكرار	11	14	3	2	0	1.8667	0.86037	موافق
	النسبة	36.7	46.7	10	6.7	0			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن إجابات الأفراد حول المحور2 كلها موافق أي أن أعضاء مجلس الإدارة يقومون بمسؤولياتهم وواجباتهم اتجاه البنوك حيث بلغ المتوسط الحسابي إجمالي للمحور2 1.9867 وانحراف معياري 0.4663 .

- **اختبار طبيعة البيانات**

الجدول رقم 1-14 توزيع طبيعي للمحور 2

المحور	Shapiro- wilk		
	Statistique	Ddl	Signification
الثاني	0.975	30	0.674

H0: البيانات الخاصة بالمحور 2 تخضع للتوزيع الطبيعي

H1: البيانات الخاصة بالمحور 2 لا تخضع للتوزيع الطبيعي

من خلال الجدول نجد أن قيمة المعنوية المحسوبة 0.674 أكبر من القيمة المعنوية المرغوبة 0.05 وبالتالي نقبل H0 أي أن البيانات الخاصة بالمحور 2 تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض H1.

- **اختبار صحة الفرضيات**

باعتبار أن بيانات المحور 2 تخضع للتوزيع الطبيعي قمنا باختبار فرضيات المحور 2 باستخدام T Student

تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

H0: لا يقوم مجلس الإدارة بمسؤولياته وواجباته

H1: يقوم مجلس الإدارة بمسؤولياته وواجباته

جدول رقم 1-15 قيمة المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للمحور2

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
الأول	3	1.9867	0.4663	0,08520

جدول رقم 1-16 قيمة اختبارT ودرجة الحرية ومستوى معنوية لمحور 2

العبارة	Valeur du test =3					
	T	DI	Sig	Difference Moyenne	Intervalle de confiance 95% de la déférence	
	-11.894	29	0.000	-1.01333	1.1876	-0.8591

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضح في الجدولين أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هو1.9867 وبانحراف معياري 0.4663 وقد بلغت قيمةT11.984- عند درجة حرية DI 29، و أن قيمةP 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية5% وبالتالي ونقبل H1 أي يقوم مجلس الإدارة بمسؤولياته وواجباته ونرفض H0.

- **تحليل محور3: تشكيل مجلس الإدارة**

في هذا المحور سنتعرف على تشكيل مجلس الإدارة وهو يتكون من سؤال.

- **التحليل الوصفي للمحور 3: يتشكل مجلس الادارة**

الجدول رقم 1-17 تشكيل مجلس الإدارة

المحور		موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه
Q1.11	التكرار	6	20	3	1	0	2.1667	0.74664	موافق
	النسبة	20	66.7	10	3.3	0			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن اتجاه الإجابات كان موافق وهذا ما يدل على أن تشكيل مجلس الإدارة وفق مبادئ الحوكمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور 3 2.333 وبانحراف معياري 0.57735.

- **اختبار طبيعة البيانات**

جدول رقم1-18 اختبار طبيعة توزيع المحور 3

	Shapiro- wilk		
المحور 3	Statistique	Ddl	Signification
	0.912	30	0.017

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

H0: بيانات المحور3 تخضع للتوزيع الطبيعي

H1: بيانات المحور3 لا تخضع للتوزيع الطبيعي

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة معنوية محسوبة 0.017 أقل من القيمة المعنوية المرغوبة 0.05 و بالتالي نقبلH1 أي أن المحور 3 لا يخضع لتوزيع الطبيعي ونرفض H0.

- **اختبار صحة الفرضيات**

باعتبار أن بيانات المحور3 لا تخضع للتوزيع الطبيعي، فسيتم اختبار فرضيات محور 3 باستخدام Wilcoxon.

تمت صياغة فرضيات المحور الثالث كما يلي

H0: لا يتشكل مجلس الإدارة من أغلبية الأعضاء غير تنفذين

H1: يتشكل مجلس الإدارة من أغلبية الأعضاء غير تنفذيين

جدول رقم1-19 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور 3حسب اختبار Wilcoxon

	N	Mean	Ecart type
محور 4	30	2.3333	0.57735

جدول رقم 1.20 اختبار Wilcoxon

Hypothèse nulle	Test	Sig	Décision
La médiane de totale 4 est égale a 4	Test de rang signe de wilcoxon a échantillon unique	0.000	Rejeter l'hypothèse nulle

من خلال النتائج الموضحة في الجدولين أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات هو 2.3333 وهو وبانحراف معياري 0.57735 ، أن قيمةP 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية5% وبالتالي نقبل H1 تلتزم البنوك بمبدأ الإفصاح والشفافية ونرفض H0.

- **تحليل المحور4: يلتزم البنك بمبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة**

سوف نتعرف من خلال هذا المحور أهم ما يتم الإفصاح عليه من قبل البنك وهل يتم التعامل بعدالة مع المساهمين أصحاب المصالح

- **التحليل الوصفي للمحور 4: يلتزم البنك بمبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة**

الجدول رقم1-21 يلتزم البنك بمبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة

المحور		موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه
Q1.12	التكرار	5	16	8	1	0	2.1667	0.74664	موافق
	النسبة	16.7	53.5	26.7	3.3	0			
Q1.13	التكرار	3	13	5	8	1	2.7000	1.08755	موافق
	النسبة	10	43.3	16.7	26.7	3.3			
Q1.14	التكرار	3	18	3	5	1	2.4333	1.00630	موافق
	النسبة	10	60	10	16.7	3.3			
Q1.15	التكرار	1	19	4	2	4	2.6333	1.12903	موافق
	النسبة	3.3	63.3	13.3	6.7	13.3			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن آراء الموظفين حول المحور 4كلها موافق وهذا ما يدل على أن البنوك تطبق مبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور4 2.4833 وانحراف معياري0.72199.

- **إختبار طبيعة البيانات**

جدول رقم1-22 اختبار طبيعة توزيع المحور 4

المحور الرابع	Shapiro- wilk		
	Statistique	Ddl	Signification
	0.882	30	0.003

- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

H0: البيانات الخاصة بالمحور4 تتبع التوزيع الطبيعي

H1: البيانات الخاصة بالمحور4 لا تتبع التوزيع الطبيعي

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة المعنوية المحسوبة0.03 وهي أقل من قيمة معنوية مرغوبة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي أن بيانات المحور لا تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم1-23 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور 4

	N	Mean	Ecart Type
محور 4	30	2.4833	0.72199

جدول رقم 1.24 اختبار Wilcoxon

Hypothèse nulle	Test	Sig	Décision
La médiane de totale 4 est égale a 4	Test de rang signe de wilcoxon a échantillon unique	0.001	Rejeter l'hypothèse nulle

من خلال النتائج الموضح في الجدولين أعلاه ان قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هو 2.4833 وهو وبانحراف معياري 0.72199 ، أن قيمةP 0.001 وهي أقل من مستوى معنوية5% وبالتالي نقبل H1 تلتزم البنوك بمبدأ الإفصاح والشفافية ونرفض H0.

- **تحليل المحور الخامس: مميزات وظيفة التدقيق**

لوظيفة التدقيق مميزات نصت عليها مبادئ الحوكمة وفي هذا المحور سوف نعرف هده المميزات وهل هي مطبقة في البنوك من خلال 5 أسئلة.

الجدول1-25 مميزات وظيفية التدقيق

المحور		موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأتجاه
Q1.16	التكرار	15	11	4	0	0	1.6333	0.71840	موافقبشدة
	النسبة	50	36.7	13.3	0	0			
Q1.17	التكرار	13	13	4	0	0	1.7000	0.70221	موافق
	النسبة	43.3	43.3	13.3	0	0			
Q1.18	التكرار	10	12	4	4	0	2.0667	1.01483	موافق
	النسبة	33.3	40	13.3	13.3	0			
Q1.19	التكرار	9	10	8	3	0	2.1667	0.98553	موافق
	النسبة	30	33.3	26.7	10	0			
Q1.20	التكرار	10	9	10	1	0	2.0667	0.90719	موافق
	النسبة	33.3	30	33.3	3.3	0			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أراء الموظفين حول مميزات وظيفة التدقيق كانت كلها موافق أي أن وظيفة التدقيق تتم وفق ما نصت عليه مبادئ الحوكمة

- **اختبار طبيعة البيانات**

جدول رقم1-26 اختبار طبيعة توزيع المحور5

	Shapiro- wilk		
المحور 5	Statistique	Ddl	Signification
	0.933	30	0.057

- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

H0: تتبع بيانات المحور5 التوزيع الطبيعي

H1: لا تتبع بيانات المحور 5 التوزيع الطبيعي

من خلال الجدول يتبين أن قيمة المعنوية هي 0.057 أكبر من القيمة المعنوية المرغوبة 0,05 وبالتالي نقبل فرضية الصفرية أي أن بيانات المحور تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض فرضية البديلة.

- **اختبار صحة الفرضيات**

تمت صياغة الفرضيات

باعتبار أن بيانات المحور تتبع التوزيع الطبيعي فسيتم اختبار الفرضيات المحور باستخدام T Student

H0: لا تتميز مهنة التدقيق بالاستقلالية

H1: تتميز مهنة التدقيق بالاستقلالية

جدول رقم 1-27 قيمة المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للمحور5

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
5	30	1.9267	0.63785	0.11645

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 1-28 قيمة اختبارT ودرجة الحرية ومستوى معنوية لمحور 5

العبارة	Valeur du test =3					
	T	DI	Sig	Difference Moyenne	Intervalle de confiance 95% de la déférence	
	-9.217	29	0.000	-1.07333	-1.3115	-0.8352

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة 1.9267 المتوسط الحسابي المفروض، وبانحراف معياري 0.63785 وقد بلغت قيمة T 9.217- عند درجة حرية 29، وقيمة P0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 5 % وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 تتميز مهنة التدقيق بالاستقلالية ونرفض فرضية الصفريةH0 .

- **تحليل المحور السادس: تلتزم البنوك بمبادئ حوكمة الشركات**

وهو إجمالي المحاور الخمسة السابقة، حيث سوف نتعرف من خلال هذا المحور ما مدى التزام البنوك بمبادئ الحوكمة

- **التحليل الوصفي للمحور 6: تلتزم البنوك بمبادئ الحوكمة**

الجدول رقم1-29 تلتزم البنوك بمبادئ حوكمة الشركات

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
المحور السادس	2.0167	0.66337	موافق

يتضح من الجدول أن ألاء الموظفين كانت كلها موافق وهذا ما يدل أن البنوك تلتزم بمبادئ الحوكمة.

- **اختبار طبيعة البيانات**

- **جدول رقم1-30 اختبار طبيعة توزيع المحور 6**

	Shapiro- wilk		
المحور 6	Statistique	Ddl	Signification
	0.954	30	0.217

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

H0: البيانات الخاصة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي

H1 البيانات الخاصة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي

من خلال الجدول نجد أن القيمة المعنوية المحسوبة 0.217 أكبر من القيمة المعنوية المرغوبة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 أي أن البيانات الخاصة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة H1

- **اختبار الفرضيات**

باعتبار أن بيانات المحور لا تخضع للتوزيع الطبيعي فسيتم اختبار فرضيات المحور باستخدام T Student

تمت صياغة الفرضيات المحور كما يلي

H0: لا تلتزم البنوك بمبادئ الحوكمة

H1: تلتزم البنوك بمبادئ الحوكمة

جدول رقم 1-31 قيمة المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للمحور 6

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
السادس	30	2.167	0.66337	0.12111

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 1-32 قيمة اختبارT ودرجة الحرية ومستوى معنوية لمحور 6

العبارة	Valeur du test =3					
	T	DI	Sig	Difference Moyenne	Intervalle de confiance 95% de la déférence	
	-8.119	29	0.000	-0.9833	-1.2310	- 0.7356

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج موضح في الجدولين أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هو 2.0167 وهو أقل من متوسط حسابي مفروض وانحراف 0.66337 وقد بلغت قيمةT -8.119 عند درجة DI 29 وان قيمة P 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نرفض H0 لا تلتزم البنوك بمبادئ الحوكمة ونقبل H1 تلتزم البنوك بمبادئ الحوكمة.

تحليل محور7: تساهم حوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية

إن تطبيق الحوكمة في البنوك يحسن من أدائها وسوف نتعرف من خلال هذا المحور مساهمة الحوكمة في تحسن أداء هذه البنوك من خلا ل 10 أسئلة.

تحليل الوصفي7: تساهم الحوكمة في تحسين أداء البنوك

من خلال هذا المحور سنحاول معرفة هل تطبيق الحوكمة في البنوك حسن من أدائها

الجدول رقم 1-33 تساهم الحوكمة في تحسين أداء البنوك

المحور		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه
Q2.21	التكرار	11	13	4	2	0	1.9000	0.88474	موافق
	النسبة	36	43.3	13.3	6.7	0			
Q2.22	التكرار	12	11	6	1	0	1.8667	0.8847	موافق
	النسبة	40	36.7	20	3.3	0			
Q2.23	التكرار	6	15	6	1	2	2.2667	1.04826	موافق
	النسبة	20	50	20	3.3	6.7			

Q2.24	التكرار	11	14	3	0	2	1.9333	1.04826	موافق
	النسبة	36.7	46.7	10	0	6.7			
Q2.25	التكرار	3	18		0	2	2.2667	0.78492	موافق
	النسبة	10	60	26.7	0	6.7			
Q2.26	التكرار	11	14	5	0	0	1.8000	0.71438	موافق
	النسبة	36.7	46.7	16.7	0	0			
Q2.27	التكرار	9	13	7	1	0	2.000	0.83045	موافق
	النسبة	30	43.3	23.3	3.3	0			
Q2.28	التكرار	5	12	9	4	0	2.4000	0.93218	موافق
	النسبة	16.7	40	30	13.3	0			
Q2.29	التكرار	11	11	6	2	0	1.9667	0.92786	موافق
	النسبة	36.7	36.7	20	6.7	0			
Q2.30	التكرار	11	15	4	0	0	1.7667	0.67891	موافق
	النسبة	36.7	50	13.3	0	0			

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أراء الموظفين حول المحور 7 كلها موافق وهذا ما يدل على أن ساهمت مبادئ الحوكمة في تحسين أداء هذه البنوك حيث بلغ متوسط الحسابي 2.1433 وانحراف معياري0.40648.

- **اختبار طبيعة البيانات**

جدول رقم1-34 اختبار طبيعة توزيع المحور 7

	Shapiro- wilk		
المحور 7	Statistique	Ddl	Signification
	0.981	30	0.857

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

H0: البيانات الخاصة بالمحور السابع تخضع للتوزيع الطبيعي

H1 البيانات الخاصة بالمحور السابع لا تخضع للتوزيع الطبيعي

من خلال الجدول يتبين أن قيمة معنوية 0,857 أكبر من قيمة معنوية مرغوبة وبالتالي نقبل فرضية الصفرية H0 أي انأ بيانات المحور تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض فرضية البديلة H1

- **اختبار صحة الفرضيات**

باعتبار أن فرضيات المحور تخضع للتوزيع الطبيعي فسيتم اختبار فرضيات المحور 7 باستخدام T Student

تمت صياغة الفرضيات

H0: لا تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك

H1: تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك

جدول رقم 1-35 قيمة المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للمحور7

المحور السادس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
	30	2.167	0.66337	0.12111

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 1-36 قيمة اختبارT ودرجة الحرية ومستوى معنوية لمحور 7

العبارة	Valeur du test =3					
	T	DI	Sig	Difference Moyenne	Intervalle de confiance 95% de la déférence	
	-8.119	29	0.000	-0.9833	-1.2310	- 0.7356

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج موضح في الجدولين أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هو 1.9267 وهو أقل من متوسط حسابي مفروض وانحراف 0.63785 وقد بلغت قيمةT - 1.424 عند درجة DI 29، P 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 5% وبناءا على ما سبق نقبل H1 تساهم الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية ونرفضH0 .

خاتمة الفصل

بالرغم من سعي الجزائر إلى محاولة إحداث تغييرات في قطاعها المصرفي من خلال عدة إصلاحات إلا أنها في كل مرة لم تستطع تغيير لمواجهة المعيقات التي تعترضها وكذا ومحاولة تحسن وتفعيل أدائها وبالتالي تطوير هذا القطاع. وهذا راجع كله إلى عدم تطبيق القوانين .

خاتمة

عامة

الخاتمة العامة

إن الاهتمام التي حظيت به الحوكمة من جميع الاقتصاديين سواء على الصعيد الإقليمي أو الدولي أو المحلي كان سببه الوحيد والأساسي هو حدوث أزمات، وهي راجعة أساسا لانتشار الفساد وسوء التسيير، ولأن الحوكمة من الحلول التي ساعدت هذه الدول في الوقاية من الأزمات التي مست شركاتها وبنوكها وأثرت على أدائها، وهو الأمر الذي عزز دور الحوكمة على المستوى الجزئي للإصلاح المؤسسي أو على المستوى الكلي لإصلاح الاقتصاديين.

نتائج اختبار الفرضيات:

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

- الفرضية المتعلقة ب: تلتزم البنوك التجارية بمبادئ الحوكمة، فهي محققة.

نظرا لإجابات الموظفين التي كانت كلها موافق دون علمهم بموضوع الحوكمة إلا أنه في واقع الأمر تطبيق الحوكمة غير معمول به في البنوك التجارية الجزائرية.

- الفرضية المتعلقة ب: تساهم الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية فهي محققة.

من الناحية النظرية تساهم الحوكمة في تحسين الأداء إلا أن البنوك التجارية الجزائرية لم تقم بتفعيل أداء الحوكمة، لأن تطبيق الحوكمة لازال في مراحله الأولية.

النتائج العامة للدراسة:

- للحوكمة عدة مفاهيم ومبادئ تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك كل حسب وجهة نظره إلا أن كل منها لها هدف واحد.

- لتطبيق الحوكمة يجب أن يوفر لها النظام الذي يساعد على تطبيقها من متطلبات تشريعية قانونية إدارية وكذا الجهات المسؤولة عن تطبيقها.

- الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم سلامة الجهاز المصرفي.

- توفير الشفافية والإفصاح في كافة أعمال أنشطة البنك من الأمور التي تحسن كفاءة البنك وذالك بزيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار والقدرة على استقطاب الودائع كما أنها تؤدي إلى مكافحة الفساد
- أثبتت التجارب أن تطبيق الحوكمة أثر ايجابي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي
- كما أن تطبيق الحوكمة في المصارف يحمي حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء الفاعلين الخارجيين
- إن نجاح الحوكمة في البنوك يتوقف على فعالية دور الفاعلين الأساسيين حملة أسهم، مجلس الإدارة، إدارة التنفيذية والمراقبين والمراجعين الداخليين
- إن تطبيق الحوكمة في البنوك لع عدة آثار ايجابية تعزيز ثقة المتعاملين في البنك 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

الاقتراحات:

- على البنوك التجارية الجزائري توعية موظفيها بمفهوم الحوكمة
- ضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة لان من تجارب الدول تبين أن لها دور ايجابي
- بما أن هناك ضعف في الجهاز المصرفي الجزائري فلا بد من محاولة تكريس الحوكمة للنهوض بهذا القطاع لأنه أساس النظام الاقتصادي البلاد.

آفاق الدراسة:

بعد طرحنا لهذه الدراسة يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة، خاصة انه موضوع واسع وكثيف:

- دراسات حول مساهمات الحوكمة في تسيير وضبط السيولة في البنوك
- دراسات حول دور الحوكمة في تشجيع الاستثمار

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

- **الكتب**

1. بلعزوز بن علي، **محاضرات في النظريات والسياسات النقدية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
2. حاكم محسن الربيعي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة، الأردن، 2011.
3. سالم بن سلام بن حميد الفتيلي، **حوكمة الشركات المساهمة العاملة في سلطنة عمان**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2010.
4. الطاهر لطرش، **الاقتصاد النقدي والبنكي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010.
5. عبد الرزاق أحمد لقواق، **قياس وقيادة أداء الوظائف دور بطاقة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة**، الأردن،2016.
6. عبد العال طارق، **حوكمة الشركات"شركات القطاع العام والخاص والمصارف المفاهيم المبادئ المتطلبات**،" الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2007.
7. عبد العال طارق، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.
8. غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، لدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
9. محفوظ لشعب، **الوجيز في القانون المصرفي الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2004.
10. محمد يوسف، **عولمة الأسواق المالية المعاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، 2016.

11. وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء بطاقة تقويم متوازن**، دار وائل للنشر والطباعة، 2009.

12. وائل محمد صبحي إدريسي، **المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والطباعة، 2009.

- **الرسائل الجامعية**

13. منير عقريب، **دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من الأزمات المالية الأزمة المالية العالمية 2008**، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر 2016.

14. براهمة كنزة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة مؤسسة المحركات EMO**، مذكر ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر،2014.

15. سدرة نسيمة، **حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية خلال فترة 1990 2000**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.

16. عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، بالإشارة حالة الجزائر**، مذكرة ماجستر، جامعة الشلف ،الجزائر، 2008.

17. مقدم وهيبة، **احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل تجنب الأزمات المالية**، بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية.

- **الملتقيات**

18. أمال عياري، أبو بكر خالد، تطبيق **مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر**، الملتقى الوطني حول، حوكمة الشركات كلآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012.

19. بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012.

20. بهول نور الدين، بن خديجة منصف، **أثر تطبيق الحوكمة على سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات المساهمة**، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية، الجزائر، 11.10 أكتوبر 2016.

21. جودي محمد رمزي، **اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر، 7.6 ماي 2012.

22. حديدي آدم، غربي ياسين سي الأخضر، **دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الدولي العلمي حول، التوجهات الحديثة للسياسة المالية للدولة، 14.15 نوفمبر 2016.

23. دادان عبد الغني، سعيدة تاي، **فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7ماي، 2012.

24. شرقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار الجهاز المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة لعالمية، الجزائر، 11.10 أكتوبر، 2009.

25. عبد الرزاق بن زاوي، **إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التامين التعاوني**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 6.7 ماي 2012,

26. قروي عبد الله وحسوس الصديق، **أثر تطبيق الحوكمة على سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات المساهمة**، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية، الجزائر، 10.11 أكتوبر 2016.

27. محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعايرها**، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 17.15 ديسمبر،2012

28. نادية سعودي، **وآخرون،أثر تطبيق الحوكمة على أداء البنوك التجارية**، الملتقى العلمي الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10.11 أكتوبر، 2016، ص3.

- **المجلات:**

29. بن عزوز بن علي، **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية الودائع**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد5.

30. حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل'كمدخل لاإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، مجلة اقتصاديات الشمال، العدد70.

31. شوقي عاشور بورقية، عبد الحليم عنار غربي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية 2014.

32. عبيدي نعيمة، **أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات دراسة نقدية تحليلية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، مجلد 7، العدد 2.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم اقتصادية

تخصص: مالية ونقود

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر بعنوان :

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية

–دراسة عينة من البنوك التجاري –

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم بالإجابة على جميع فقراته بدقة وموضوعية، وذالك في المربع الذي يتفق مع رأيكم، بوضع إشارة x علما أن معلوماتكم ستكون سرية وتستخدم لأغراض علمية.

شكرا لكم على حسن التعاون

الطالبة: عبد الحق سمية

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. الفئة العمرية: اقل من 30 ☐ من30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3. الدرجة العلمية: ليسانس ☐ ماستر ماجستير ☐ دكتوراه ☐

شاهدات متخصصة:

4. التخصص العلمي: إدارة أعمال ☐ محاسبة ☐ بنوك ☐ مالية ☐

غير ذالك يرجى التحديد:

5. عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي:

6. أقل من5 ☐ 10-15سنة ☐ 15-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

7. الموقع الوظيفي: عضو مجلس إدارة ☐ مدير تنفيذي ☐ مراقب داخلي ☐

غير ذلك يرجى التحديد:

8. البنك التجاري:

الجزء الثاني:ما مدى التزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة .

الفرضية الأولى : تلتزم البنوك التجارية بمبادئ الحوكمة .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
I.	**يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة.**					
1	يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية.					
2	يتم تطبيق مبادئ الحوكمة وفق النصوص التي جاءت بها.					
3	أعضاء مجلس الإدارة ذو مؤهلات علمية مختلفة ومتنوعة.					
4	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بسيرة حسنة.					
II.	**مسؤوليات وواجبات مجلس الادارة .**					
5	تقع مسؤولية أداء البنك على عاتق مجلس الإدارة .					
6	يتم تعيين المدير التنفيذي من قبل مجلس الإدارة .					
7	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة وإشراف على أهداف البنك.					
8	هل للجان التي تم تكوينها من طرف مجلس الإدارة دور ايجابي .					
9	لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات في الوقت المناسب للقيام بواجباتهم.					
III.	**تشكيل مجلس الإدارة .**					
10	يتشكل مجلس الإدارة من أغلبية الأعضاء غير تنفذين ومستقلين من غير موظفي البنك.					
11	تختلف الوظائف بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.					
IV.	**يلتزم البنك بمبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة**					
12	يتعامل البنك مع المساهمين بعدالة.					

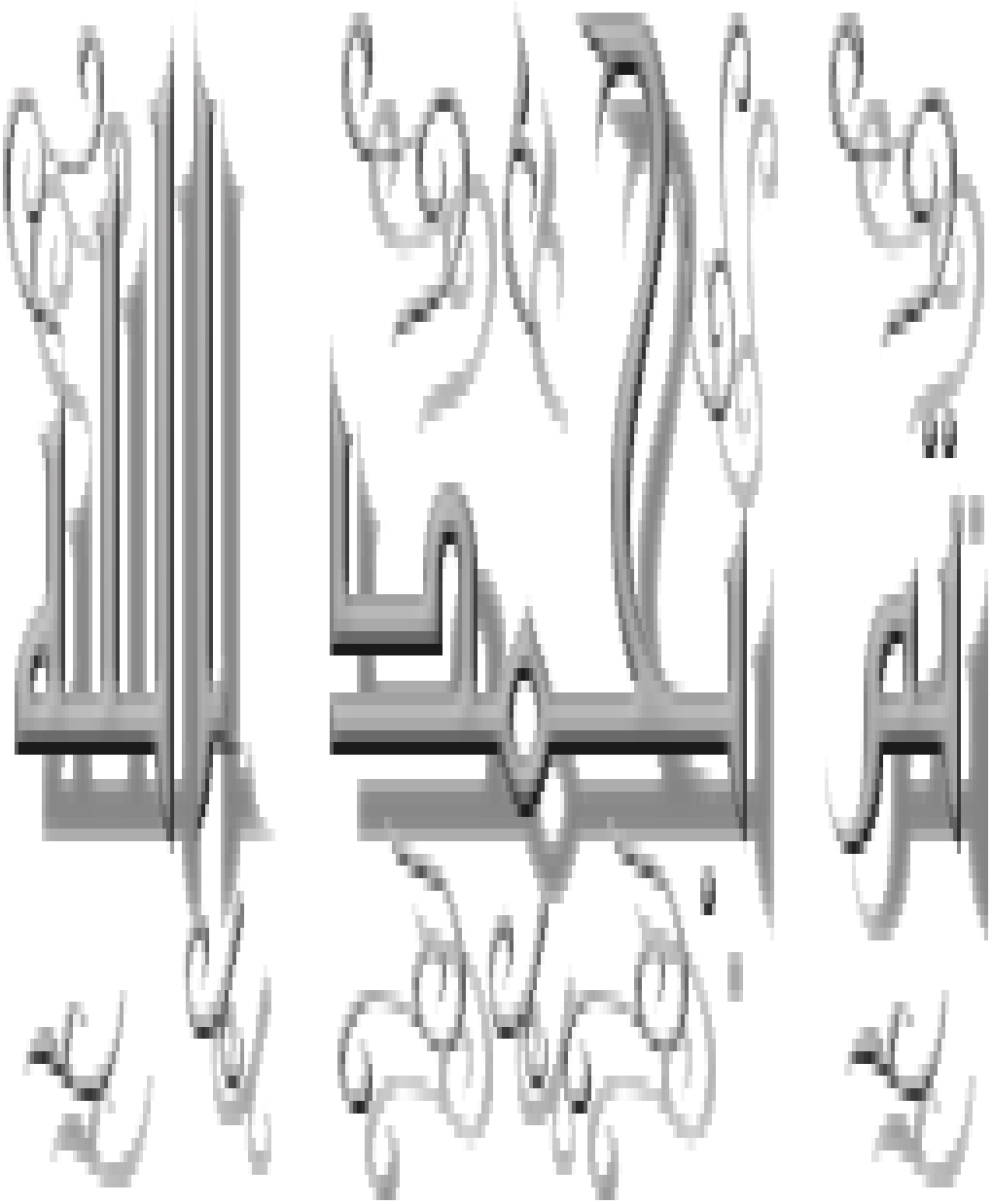
13	يتم الإفصاح عن المعلومات في حالة تعرض للمخاطر.					
14	يتم الإفصاح عن القوائم المالية السنوية .					
15	يتم الإفصاح عن هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة ، الجان، الحوافز.....					
V.	**مميزات وظيفة التدقيق.**					
16	تتميز مهنة التدقيق بالاستقلالية.					
17	يتمتع المدققون بالكفاءة والخبرة والمؤهلات لتأدية مهامهم.					
18	تتم عملية التدقيق داخل البنك بشكل دوري .					
19	يلتزم المدققون بالإفصاح عن كل الحقائق المادية.					
20	عدم استخدام المعلوامات من قبل المدققين لأي غاية شخصية أو أسلوب مخالف للقانون.					

الجزء الثالث: أثر تطبيق الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية .

الفرضية الثانية: تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تطبيق الحوكمة يؤدي إلى زيادة كفاءة البنك ومنه إلى تعبئة المدخرات .					
22	يزيد تطبيق الحوكمة من فاعلية دور الرقابة وتجنب ارتكاب الأخطاء.					
23	يساهم تطبيق الجوكمة في تحسين قدرة البنك على منح القروض وفق أفضل صيغ .					
24	تطبيق الحوكمة يساعد على حماية رأس مال المستثمر من سوء الاستعمال .					
25	أدى تطبيق الجوكمة الى تعظيم قيمة البنك من خلال دور مجلس الإدارة في وضع الاستراتجيات ومراقبة السلوك وتقييم الأداء.					

26	زيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركة.					
27	تقليل مخاطر الفساد الملي والإداري .					
28	تطبيق الإفصاح والشفافية ساعد عل تجنب منح القروض وفق اعتبارات سياسية.					
29	الميزة التنافسية للبنوك تؤدي الى جذب رؤوس الأموال من خلال تطبيق الحوكمة.					
30	اكتشاف الغش والتزوير نتيجة لدور المدققين .					



الملخص:

تعتبر الحوكمة في البنوك في الوقت الحاضر من الأهداف الأساسية لكل دول العالم، حيث ساهمت مبادئها في إحداث أثر على هذه البنوك، حيث تم إظهار هذا الأثر من خلال جانبين: جانب نظري خاص بالإطار العام للحوكمة وأداءها في البنوك التجارية أما الجانب الثاني من خلال إجراء دراسة على عينة من البنوك عن طريق توزيع الاستبيان والإجابة عليه من قبل موظفي البنك، ثم تحليله بالاستعانة بمخرجات spss، تم التوصل من خلال هذا التحليل إلى أن للحوكمة أثر في تحسين هذا الأداء من خلال زيادة كفاءة البنوك في توفير السيولة والفعالية في تحقيق الربحية، والحد من الفساد المالي والإداري.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة الشركات، حوكمة البنوك، أداء البنوك التجارية

The governance in banks nowadays is considered as the mains aims of all countries of the world. Where it's principles contributed in leaving a trace in these bank. where it is showed through two sides. The theoretic side of the general framework of the governance, and the audition in banks .As for the second side it is through studying a sample from banks by a questionnaire to the employees , then analysis it with the help of "SPSS. "

We now know according to the analysis that the governance influenced in a good way and ameliorated that action by increasing the efficiency of banks to achieve the revenue and the gain. And to put an end to money and administrational corruption.

Keyword:

Governance Corporate, Governance banks, Performance of Commercial banks