

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة علي لونيسي - البلدة 2-
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : العلوم الإقتصادية

دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة
- دراسة حالة لبعض البنوك الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم الإقتصادية
تخصص : مالية وبنوك

إشراف الدكتور:

يدو محمد

إعداد الطالبة:

بوعبيدة شريفة

السنة الجامعية 2018/2017

تاريخ المناقشة 2018/01/29

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة علي لونيسي - البليدة 2-
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : العلوم الإقتصادية

دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة
- دراسة حالة لبعض البنوك الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم الإقتصادية
تخصص : مالية وبنوك

إعداد الطالبة:

بوعبيدة شريفة

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	جامعة البليدة 2	أستاذ التعليم العالي	علاش أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	يدو محمد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	للوشي محمد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	بوحرب حكيم
عضوا مناقشا	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ محاضر أ	بوعافية رشيد
عضوا مناقشا	جامعة المدية	أستاذ محاضر أ	مزيود ابراهيم

السنة الجامعية

2018/2017

إهداء

إليك ربي فلك الحمد والشكر دائما أبدا

إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما حتى يريا ويفخرا بما أنجبا

إلى عائلتي الكبيرة وأسرتي الصغيرة على رأسها الزوج الكريم

إلى أجمل وأصغر وأكبر سببين في منحي الأمل والصبر والقوة لإنجاز هذا العمل ابنتاي

رحيل ومنيسا

إلى كل زملائي وزميلاتي في العمل والدراسة وكذا الأساتذة الذين درسوني من الابتدائي إلى

الجامعة

إلى كل من لم يبخل علي ولو بكلمة لإتمام هذا العمل وأسأل الله أن يرزقني الأجر عليه.

شكر وتقدير

الحمد والشكر والثناء كله أولا لله سبحانه وتعالى على كل نعمه التي وهبني إياها، وأشكر ربّي على نعمة الصحة التي وهبتها لي حتى تمكنت من إتمام هذا العمل الذي أسألك أن تجعله في ميزان حسناتي. فلك ربّي مني كل
الحمد والشكر

ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله، وأول من أريد أن أشكره وانحني له احتراماً وإكباراً على جهده الذي بذله هو مشرفي "الدكتور يدو محمد" وبعدهما يأتي الشكر لكل العائلة التي أمدتني بالدعم والتشجيع ، وكذا المسؤولين على مستوى المصارف التجارية الجزائرية العمومية لكل من ولاية البليدة ، عيم الدفلى ، شلف وكل من كان كمفردة من عينة الدراسة الذين ساهموا في إتمام هذا العمل.
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل ولو بكلمة كانت دافعا لي لإتمامه.

الملخص

يعتبر القطاع المالي وبالأخص القطاع المصرفي شريان الإقتصاد، نظرا للدور الذي يلعبه هذا القطاع في كونه الممول الرئيسي لمختلف المؤسسات الإقتصادية، الأمر الذي يتطلب العمل على سلامته واستقراره، ومن بين أفضل الأساليب والطرق الحديثة التي تم التوصل إليها فيما يخص تحسين أساليب الإشراف والرقابة وإدارة المصارف خاصة، هو أسلوب الحوكمة المصرفية بإعتبارها أحد الروافد الأساسية لإمتصاص والتقليص من الإنهيارات والأزمات المالية المتتالية التي تعيشها معظم اقتصاديات العالم.

وفي هذا السياق تهدف دراستنا إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي وكيفية الحد من قروضه المتعثرة، وهذا من خلال التقيد بالتطبيق الجيد لمختلف المبادئ والمعايير الخاصة بالحوكمة والصادرة من طرف مختلف الهيئات الدولية والمنظمات العالمية، ولهذا تم تسليط الضوء على الجرائر بإعتبارها كباقي الدول تهتم بسلامة وترقية نظامها المالي والمصرفي فإنها تعمل جاهدة على إرساء هذه المبادئ خاصة بعد الأزمات والإفلاسات التي شهدتها كل من بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، إلى جانب تقشي ظاهرة الفساد المالي على مستوى المصارف التجارية العمومية.

حيث تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية ومدى انعكاساتها على تحسين أدائها ومعالجة قروضها المتعثرة، وذلك من خلال الدراسة التحليلية لوجهة نظر كل من الموظفين المصرفيين، ووجهة نظر الزبائن المتعاملين معها معتمدين في ذلك على أداة الإستبيان، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية، لازالت لم ترقى للمستوى المطلوب، على الرغم من الجهود المبذولة في السنوات الأخيرة.

الكلمات المفتاحية

الحوكمة المؤسسية، الحوكمة المصرفية، الأداء المصرفي، المخاطر المصرفية، القروض المصرفية المتعثرة.

قائمة المحتويات

الإهداء	الصفحة
شكر وتقدير	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة المخططات والأشكال	
قائمة المختصرات	
المقدمة.....	أ_ ل

83 - 26 الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

تمهيد	26
المبحث الأول: ماهية الحوكمة المصرفية.....	27
المطلب الأول : مفهوم الحوكمة المصرفية.....	27
المطلب الثاني : حوكمة المصارف (أهدافها وأهميتها).....	35
المطلب الثالث : نظرة تقييمية للحوكمة المصرفية.....	37
المبحث الثاني : مبادئ الحوكمة المصرفية حسب مختلف الهيئات الدولية.....	40
المطلب الأول : مبادئ حوكمة المؤسسات وفق منظمة (OECD).....	40

42	المطلب الثاني : مبادئ حوكمة المؤسسات وفق مؤسسة (IFC).....
43	المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل.....
59	المبحث الثالث : مقومات تطبيق الحوكمة المصرفية لدى المصارف.....
59	المطلب الأول : الفاعلين الأساسيين في حوكمة المصارف.....
63	المطلب الثاني : معايير الحوكمة المصرفية للجنة بازل للرقابة المصرفية
64	المطلب الثالث : العناصر والخصائص الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المصارف.....
69	المطلب الرابع : دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة المصرفية.....
70	المبحث الرابع : تجارب بعض الدول في مجال تطبيق الحوكمة.....
71	المطلب الأول : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والتجربة البريطانية.....
74	المطلب الثاني : تجربة فرنسا والتجربة الألمانية.....
78	المطلب الثالث : تجارب بعض الدول العربية.....
83	خلاصة.....

136 - 85 **الفصل الثاني : أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي** **والحد من القروض المتعثرة**

85	تمهيد.....
86	المبحث الأول : ماهية الأداء المصرفي.....
86	المطلب الأول : مفهوم الأداء المصرفي.....
88	المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء المصرفي.....

90	المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء المصرفي.....
91	المبحث الثاني : مؤشرات تقييم الأداء المصرفي وعلاقتها بالحوكمة المصرفية.....
92	المطلب الأول : مؤشر الربحية.....
100	المطلب الثاني : مؤشر السيولة.....
105	المطلب الثالث : مؤشر كفاية رأس المال.....
112	المطلب الرابع : مؤشر المخاطرة المصرفية.....
120	المبحث الثالث : انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية على معالجة القروض المتعثرة.....
120	المطلب الأول : مفهوم القروض المتعثرة.....
122	المطلب الثاني : أسباب تعثر القروض المصرفية.....
125	المطلب الثالث : المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية كآلية لمعالجة القروض المصرفية المتعثرة.....
136	خلاصة.....

138 - 194 الفصل الثالث : واقع تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية (دراسة تحليلية لعينة من الزبائن)

138	تمهيد.....
139	المبحث الأول : الملامح الأساسية لتطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر.....
139	المطلب الأول : أهم الإصلاحات المصرفية الجزائرية بداية من قانون 10/90
146	المطلب الثاني : التجربة الفاشلة للبنوك الخاصة ذات الرأس المال الجزائري.....
149	المطلب الثالث : مؤشرات تبني الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.....

151	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة بالزبون.....
152	المطلب الأول : نموذج الدراسة.....
154	المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية الخاصة بالزبون.....
158	المطلب الثالث : صدق وثبات استمارة الإستبيان.....
164	المبحث الثالث : تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة على ضوء وجهة نظر الزبون
165	المطلب الأول : وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
172	المطلب الثاني : تحليل نتائج الإستبيان.....
186	المطلب الثالث : استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
194	خلاصة.....

284 - 196 الفصل الرابع : واقع تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل المنظومة المصرفية الجزائرية (دراسة تحليلية لعينة من الموظفين)

196	تمهيد.....
197	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة بالموظفين.....
197	المطلب الأول : نموذج الدراسة.....
200	المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية الخاصة بالموظفين.....
204	المطلب الثالث : صدق وثبات استمارة الإستبيان.....
222	المبحث الثاني : تحليل نتائج الإستبيان الموجه للموظفين.....
222	المطلب الأول : وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
229	المطلب الثاني : تحليل نتائج الإستبيان.....

271	المبحث الثالث : استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة على ضوء وجهة نظر الموظفين
272	المطلب الأول : حساب معامل التحديد لمؤشرات فرضيات الدراسة.....
281	المطلب الثاني : استعراض نتائج اختبار الفرضية الأولى.....
282	المطلب الثالث : استعراض نتائج اختبار الفرضية الثانية.....
284	خلاصة.....
286	الخاتمة.....
293	قائمة المراجع.....

قائمة الملاحق

الملخص باللغة الأجنبية

فهرس الجدول

الرقم	جداول الفصل النظري	الصفحة
01	التركيز العالمي على حوكمة الشركات	75
02	أحدث التقارير الصادرة على مستوى الدول العربية	78
03	النسب المختلفة لقياس مؤشر المخاطرة المصرفية	118
جداول الفصل الميداني		
01	مقياس لكارت الخماسي للإستبيان رقم (01)	154
02	عدد الإستثمارات الموزعة على الزبائن حسب مختلف الولايات	156
03	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بوجود أساس فعال لقواعد الحوكمة	159
04	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بوجود قوانين تكفل حقوق المساهمين	160
05	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بتوفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين	160
06	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بتوفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة	161
07	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية	162
08	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بمسؤولية مجلس الإدارة	162
09	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث	163
10	معامل الارتباط بين درجة كل مجموعة من مجموعات استمارة الإستبيان والدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان رقم (01).	163
11	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبيان رقم (01)	164
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	165
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	166
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	168
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الحالي	183
16	توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع المصرف	169
17	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الأول الخاص بوجود أساس فعال لقواعد الحوكمة	173

175	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني الخاص بوجود قوانين تكفل حقوق المساهمين	18
177	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث الخاص بتوفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين	19
178	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الرابع الخاص بتوفير مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة	20
180	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الخامس الخاص بعنصر الإفصاح والشفافية	21
182	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السادس الخاص بمسؤولية مجلس الإدارة	22
183	الوصف الإحصائي لفقرات المحور الثالث	23
187	معامل التحديد لمختلف مبادئ الحوكمة المصرفية الخاصة بالمحور الأول والثاني للدراسة	24
199	مقياس لكارث الخماسي الخاص بالإستبيان رقم (02)	25
201	عدد البنوك المستجوبة حسب الولايات	26
202	طريقة توزيع استمارة الإستبيان	27
205	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة	28
206	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية من المحور الثاني للمبدأ الخاص بمؤهلات وتركيب مجلس الإدارة	29
206	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة	30
207	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإدارة العليا	31
207	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الخامسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بهياكل المجموعة	32
208	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السادسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بإدارة المخاطر	33
208	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السابعة من المحور الثاني للمبدأ الخاص برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر	34
209	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثامنة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالتبليغ عن المخاطر	35

209	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة التاسعة من المحور الأول للمبدأ الخاص بالإمتثال	36
210	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة العاشرة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالمراجعة الداخلية	37
210	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الحادية عشر من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالتعويضات	38
211	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية عشر من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية	39
211	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة عشر من المحور الثاني للمبدأ الخاص بدور السلطات الإشرافية	40
212	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة	41
212	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية من المحور الثالث للمبدأ الخاص بمؤهلات وتركيب مجلس الإدارة	42
213	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة من المحور الثالث للمبدأ بقواعد وممارسات مجلس الإدارة	43
213	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالإدارة العليا	44
214	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الخامسة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بهياكل المجموعة	45
214	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السادسة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بوظيفة إدارة المخاطر	46
215	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السابعة من المحور الثالث للمبدأ الخاص برصد، متابعة ومراقبة المخاطر	47
215	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثامنة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالتبليغ عن المخاطر	48
216	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة التاسعة من المحور الأول للمبدأ الخاص بالإمتثال	49

216	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة العاشرة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالمراجعة الداخلية	50
217	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الحادية عشر من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالتعويضات	51
217	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية عشر من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية	52
218	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة عشر من المحور الثالث للمبدأ الخاص بدور السلطات الإشرافية	53
219	معامل الارتباط بين درجة كل مجموعة من مجموعات استمارة الاستبيان والدرجة الكلية لإستمارة الاستبيان رقم (02)	54
221	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان رقم (02)	55
222	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	56
223	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	57
225	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	58
226	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	59
228	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	60
229	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس	61
231	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبات مجلس الإدارة	62
233	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة	63
234	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا	64
236	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الخامس الخاص بهيكل المجموعة	65
238	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السادس الخاص بوظيفة إدارة المخاطر	66
239	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السابع برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر	67
241	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر	68
243	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ التاسع الخاص بالإمتثال	69

244	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية	70
246	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات	71
248	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية	72
249	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية	73
251	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة	74
253	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة	75
254	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة	76
256	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا	77
258	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الخامس الخاص بهيكل المجموعة	78
259	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السادس الخاص بوظيفة إدارة المخاطر	79
261	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السابع الخاصة برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر	80
262	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر	81
264	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ التاسع الخاص بالإمتثال	82
265	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية	83
267	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات	84
268	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية	85
270	الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية	86
273	معامل التحديد لمختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية الخاصة بالفرضية الأولى	87
277	معامل التحديد لمختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية الخاصة بالفرضية الثانية	88

فهرس الأشكال والمخططات

الرقم	عنوان الشكل أو المخطط	الصفحة
01	محددات حوكمة المؤسسات المصرفية	62
02	خصائص النموذج الأمثل للحوكمة في البنوك	68
03	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة (زبائن) حسب متغير الجنس	165
04	المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة (زبائن) الدراسة حسب متغير السن	167
05	أعمدة مستطيلة لتوزيع أفراد عينة (زبائن) الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	169
06	أعمدة المستطيلة لتوزيع أفراد عينة الدراسة (زبائن) حسب متغير الفئة المهنية	170
07	المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة (زبائن) حسب متغير مدة التعامل مع المصرف	172
08	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب متغير الجنس	223
09	المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب متغير السن	224
10	أعمدة مستطيلة لتوزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب متغير المستوى التعليمي	225
11	أعمدة مستطيلة لتوزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب متغير الفئة المهنية	227
12	المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب متغير الأقدمية	228

قائمة المختصرات

الإختصار	التعريف باللغة الأجنبية	التعريف بالعربية
BIS	Bank for International Settlements	بنك التسويات الدولية
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
ROA	Return On Assets	معدل العائد على الموجودات
ROE	Return On Eouity	معدل العائد على حقوق الملكية
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية للدراسات الإجتماعية

حق ك حنة

المقدمة

المقدمة

لقد أصبحت الحوكمة محور اهتمامات معظم مؤسسات الدول العالمية خاصة خلال العقدين الأخيرين من القرن الحالي وما شهدته الساحة الإقتصادية من أزمات وانهيارات مالية متتالية، من خلال ما عاشته كل من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية، وكذلك ما عرفه الإقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية إثر أزمة الرهن العقاري لسنة 2008 .

وعلى هذا الأساس تتجه الآراء على الصعيد العالمي على أهمية تبني أسلوب الحكم الرشيد سواء على مستوى الإقتصاد الكلي أو على مستوى القطاع المصرفي، بإعتباره حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنموية الإقتصادية منها والمصرفية .

كما حازت الحوكمة المصرفية اهتمام معظم السلطات الإشرافية والهيئات الدولية حيث قامت معظم هذه المنظمات الدولية بدراسة هذا المفهوم وتحليله، وخلصت في النهاية إلى صياغة جملة من المبادئ والمعايير الخاصة به، ومن بين أهم هذه المنظمات نذكر منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي (IFC)، ولجنة بازل للرقابة المصرفية، لهذا أصبحت هذه المبادئ والمعايير بمثابة قواعد دولية متفق عليها، حيث أن معظم الدول باتت تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على سلامة أنظمتها المصرفية.

ومع زيادة تقاوم حدة الأزمات المالية المتتالية التي مست العديد من المؤسسات المصرفية على المستوى العالمي وما أفرزته الأزمة المالية العالمية 2008، التي كان نتائجها الوقوع في مواجهة

المقدمة

مشكلة القروض المتعثرة، فقد أرجعها المحللون المتخصصون إلى سوء التحكيم واتخاذ القرارات غير المضبوطة وغير الرشيدة، وغياب الرقابة والمتابعة من طرف المساهمين وأصحاب المصالح في ظل غياب كل من عنصر الإفصاح والشفافية، وهذا ما اقتضى بالأمر إلى المطالبة بضرورة الرجوع للتقيد والحرص على التطبيق السليم لمختلف المبادئ والمعايير الخاصة بالحوكمة المصرفية الصادرة عن مختلف الهيئات والمنظمات الدولية السابقة الذكر، والتي من خلالها تضمن حسن الأداء المصرفي من خلال تحسين ورفع مؤشرات أدائه الكمية والكيفية، بالإضافة إلى ضمان عدم الوقوع في المشاكل الخاصة بالقروض المتعثرة .

ومن بين هذه المؤسسات التي تحرص على تطبيق مفهوم الحوكمة، نجد المنظومة المصرفية الجزائرية نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه المصارف الجزائرية في تنمية الإقتصاد الوطني، خاصة مع عملية الإصلاح التي كانت ضرورية وحتمية بعد الإستقلال في دفع عجلة التنمية الإقتصادية وبعد عملية الإنتقال إلى اقتصاد السوق التي تزامنت مع صدور قانون النقد والقرض 10/90، وبعد توصيات الهيئات المالية الدولية ومع فتح مجالات الإستثمار والخصوصية والاندماج في الإقتصاد العالمي، أصبح أسلوب انتهاج الحوكمة مسألة ضرورة وحتمية وفق ما يتلائم مع إعادة الهيكلة للنظام المصرفي.

وإثر انتهاج اقتصاد السوق وتشجيع نظام الخصوصية مع قانون النقد والقرض شهدت الساحة المصرفية الجزائرية عدة أزمات مالية إثر إفلاس بعض المصارف الخاصة والمتمثلة في بنك الخليفة والبنك الصناعي الجزائري، وذلك نظرا لعدم تقيدها بمعظم المبادئ التي نصت عليها الحوكمة المصرفية من شفافية ونقص الإفصاح، والإرتكاب لبعض المخالفات القانونية بسبب عدم

المقدمة

التقيد بالقوانين المفروضة من طرف بنك الجزائر ،ومن هذا المنطلق سنحاول معالجة الإشكالية المتمحورة حول دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من قروضه المتعثرة .

أولا : إشكالية الدراسة

على ضوء ما تقدم فإن الإشكالية التي يتم من خلالها معالجة موضوعنا ستكون مبلورة وفق التساؤل الرئيس التالي : كيف تساهم الحوكمة المصرفية في تحسين أداء المصارف عموما والمصارف الجزائرية خصوصا ؟ وكيف تحد من قروضها المتعثرة ؟

ثانيا : التساؤلات الفرعية

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية وفق ما يلي :

1- ما المقصود بالحوكمة المصرفية ؟ وكيف تساهم في تحسين الأداء المصرفي وتحد من قروضه المتعثرة ؟

2- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية وتحسين مستوى أداء المصارف الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة ؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للحد من القروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة؟

ثالثا : الفرضية الرئيسية

للإجابة على التساؤل الرئيس يمكن صياغة الفرضية الرئيسية وفق ما يلي :

المقدمة

تساهم الحوكمة المصرفية في تحسين أداء المصارف عموما والمصارف الجزائرية خصوصا وتحد من قروضها المتعثرة من خلال الإلتزام بالتطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية.

رابعاً : الفرضيات الفرعية

للإجابة على التساؤلات الفرعية السابقة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

1- الحوكمة المصرفية هي نظام رقابي محكم ورشيد يعمل على تحسين المؤشرات الكمية والكيفية للأداء المصرفي.

2- إلتزام المصارف بتطبيق نظام الحوكمة قد يقلل من خطر الوقوع في مشكلة القروض المصرفية المتعثرة.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية وتحسين مستوى أداء المصارف الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة .

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للحد من القروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة.

خامساً : أهمية موضوع الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في كون أن الأداء المصرفي يمثل المؤشر الحقيقي لمدى نجاعة المصارف في ممارسة نشاطها ،كما أن مستويات هذا الأداء تتأثر بشكل مباشر بمدى الإلتزام بالتطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المصرفية التي نصت عليها مختلف الهيئات الدولية ،ولذلك تسعى معظم دول العالم إلى الإلتزام بالعمل على تطبيق مختلف القواعد والمبادئ الخاصة بالحوكمة

المقدمة

المصرفية ،وذلك حتى تضمن سلامة مصارفها من خلال تحسين أدائها والحد من قروضها المتعثرة.

سادسا : أهداف الدراسة

هناك جملة من الأهداف التي يرمي إليها هذا البحث يمكن تلخيصها فيما يلي :

- التعرف على الأطراف الأساسية في الحوكمة المصرفية ؛
- التعرف على مبادئ الحوكمة لبعض الهيئات الدولية. ؛
- تناول مقترحات لجنة بازل والتعرف على مبادئها الحديثة ؛
- معرفة الواقع الحقيقي للحوكمة المصرفية بالنسبة للمنظومة المصرفية الجزائرية ،بالإضافة إلى تتبع أهم الخطوات والبرامج المعتمدة من طرف الجزائر في مجال الحوكمة على مستوى المجال المصرفي ؛
- دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المصارف الجزائرية وكذا معالجة قروضها المتعثرة ؛

سابعا : حدود الدراسة

سنحاول ضبط حدود الدراسة وفق ما يلي :

1- الحدود الموضوعية

قمنا بهذا البحث من أجل معرفة الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي ،بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في الحد من القروض المتعثرة بالنسبة للمصارف التجارية ،وذلك من خلال تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية للقطاع

المقدمة

العام والتي شملت بعض الولايات من الوطن الجزائري وتمثلت في كل من ولاية شلف ،عين الدفلى البلدية.

2- الحدود الإصطلاحية

نظرا لوجود عدة مصطلحات والتي تحمل نفس المفهوم مثل مصطلح (بنك ومصرف) ومصطلح (الحوكمة المؤسسية وحوكمة الشركات) ،ومصطلح (الحوكمة المصرفية والحوكمة البنكية) ومصطلح (قرض وائتمان) ،فقد اعتمدنا في دراستنا على المصطلحات التالية : مصرف ،الحوكمة المؤسسية ،الحوكمة المصرفية ،قرض وذلك في كافة الدراسة.

3- الحدود المكانية

تمت الدراسة الخاصة بالاستبيان رقم (1) الموجه للزبائن المتعاملين مع المصارف التجارية الجزائرية العمومية على مستوى كل من ولاية البلدية ،عين الدفلى ،شلف. أما بالنسبة للإستبيان رقم (2) والموجه للموظفين فقد تمت الدراسة على مستوى بعض المصارف التجارية الجزائرية العمومية البعض منها عبارة عن مديريات والأخرى عبارة عن وكالات والتي كانت موزعة على كل من ولاية البلدية ،عين الدفلى ،شلف.

4- الحدود الزمانية

اعتمدنا في معالجة دراستنا على جانب نظري وجانب ميداني ،حيث انطلقت دراستنا النظرية بداية من شهر ديسمبر لسنة 2014 حتى نهاية شهر ديسمبر لسنة 2015 والذي يعتبر كتاريخ لبداية الدراسة التطبيقية بالنسبة للجانب الميداني ،والتي تمت في الفترة ما بين شهر ديسمبر لسنة 2015 ونهاية شهر ماي لسنة 2017 .

المقدمة

ثامنا : منهج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها استوجب علينا استعمال جملة من المناهج العلمية وذلك وفق طبيعة الدراسة والإشكالية التي بنيت عليها والطريقة المتبعة في اختبار فرضياتها ولذلك اتبعنا المناهج التالية :

1- المنهج الوصفي التحليلي

استعملنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتعريف وعرض الإطار النظري للحوكمة المصرفية والإطار النظري للأداء المصرفي ،كما قمنا بتحليل العلاقة التي تربط التطبيق الجيد لمختلف مبادئ الحوكمة المصرفية من خلال تحسين مختلف المؤشرات المالية والكيفية الخاصة بالأداء المصرفي ،كما قمنا بتحليل العلاقة التي تربط بين التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة.

2- المنهج التاريخي

لقد قمنا باستخدام المنهج التاريخي في عرض تجارب سابقة لبعض الدول في مجال تطبيق الحوكمة ،بالإضافة إلى سرد أهم التطورات والإصلاحات التي تعرض إليها الجهاز المصرفي الجزائري وصولا إلى وضعه الحالي.

3- المنهج الإحصائي

استخدمنا المنهج الإحصائي في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج الإحصائية المتوصل إليها من خلال الأداة المستعملة في الدراسة الميدانية.

المقدمة

تاسعا : صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة هي عدم استرجاع الجزء الأكبر من الإستثمارات الموزعة على موظفي المصرف، أما بالنسبة للمسترجعة فقد تم استبعاد جزء منها لعدم الإجابة عن معظم الأسئلة رغم المجهودات الكبيرة في الحرص على استرجاع هذه الإستثمارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المرغوب إلا أنها حالت دون ذلك، بسبب حجة الإنشغالات الدائمة للموظفين وعدم وجود الوقت الكافي للإجابة على كافة الأسئلة، كذلك لعدم تطلعاتهم على مثل هذه المواضيع ونقص الثقافة المصرفية لديهم واكتفائهم بخبرتهم المهنية للوظيفة المكلفين بها فقط وذلك حسب تصريحاتهم الشخصية.

عاشرا : الدراسات السابقة

هناك جملة من الدراسات السابقة التي تناولت بعض المتغيرات الخاصة بدراستنا سواء المتغير المستقل الخاص بالحوكمة المصرفية أو المتغير التابع الأول الخاص بالأداء المصرفي أو المتغير التابع الثاني الخاص بالقروض المتعثرة، أو كلاهما معا ومن بين أهم الدراسات التي تطرقنا إليها منها ماهي محلية ومنها ما هي عربية سواء باللغة الأجنبية أو اللغة العربية، والتي نلخص أهم ما ورد فيها فيما يلي :

1- دراسة : أم الخير البرود، آليات الحوكمة المصرفية لتفعيل إدارة مخاطر القروض -حالة

القرض الشعبي الجزائري- أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص مالية وبنوك جامعة

لونيسي علي العفرون-البليدة 2-، الجزائر، دفعة 2016/2017 .

المقدمة

سعت الباحثة من خلال بحثها إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة في المصارف بصفة خاصة كبديل حديث لتقادي الأزمات والإنهيارات المالية أو على الأقل التقليل من حدتها على القطاع المصرفي والمالي، بالإضافة إلى معرفة دور وأهمية الحوكمة في تحقيق استقرار النظام المصرفي كجزء من النظام المالي، كذلك محاولة تبيان درجة تكيف القطاع المصرفي الجزائري مع مقررات بازل للرقابة والإشراف المصرفي ومعرفة واقع الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري، ومدى امكانية تطبيق القرض الشعبي الجزائري لمبادئ الحوكمة المصرفية في سبيل تفعيل إدارة مخاطر القروض.

أما بالنسبة لأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة فتمثلت في :

- تعتبر الحوكمة المؤسسية آلية مهمة لتقادي الأزمات المالية والمصرفية خاصة بعد الأزمات المالية الأخيرة التي أصابت أكبر الإقتصاديات العالمية، إذ يعتبر غياب الحوكمة المؤسسية أحد الأسباب الرئيسية في وقوعها ؛
- يعتمد نجاح التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في المصارف على وجود مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية، والتي تشكل إطارا مؤسسيا ضروريا وهاما لنجاح الحوكمة ؛
- من شأن الالتزام بتبني معايير لجنة بازل للرقابة والإشراف المصرفي، تقوية إدارة المخاطر المصرفية التي تواجه المصارف، وتحقيق السلامة المالية لها، خاصة في ظل التطورات الهائلة التي تشهدها البيئة المصرفية العالمية ؛
- يساهم التزام القطاع المصرفي الجزائري بالمعايير الإحترازية، في نجاح إرساء العمل السليم بنظام الحوكمة المصرفية ؛

المقدمة

- هناك عدة روابط يتم الإعتماد عليها في ممارسة الحوكمة السليمة في القرض الشعبي الجزائري من حيث قيامه بإنشاء قسم المخاطر والرقابة الدائمة لتفعيل نظام الرقابة الداخلية ،وتوفره على لجنة للتدقيق ،وابرامه لإتفاقية مع الشركة الجزائرية للتأمين وضمان قروض الصادرات التي تتكلف بمهمة وضع نظام تنقيط خارجي للمؤسسات التي تلجأ للحصول على تمويل من القرض الشعبي الجزائري ؛

2- دراسة : آسيا قاسي ،أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ،أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الإقتصادية ،جامعة محمد بوقرة "بومرداس" الجزائر .
تهدف هذه الدراسة إلى ابراز أهمية القطاع المصرفي الجزائري بالنسبة للإقتصاد الجزائري إذ أن القطاع يشكل أحد أهم الركائز الإقتصادية الجزائرية لما يقوم به من دور هام في حشد المدخرات وإعادة توجيهها للأنشطة الإقتصادية المختلفة ،كما أن تحليل وابرار عمل البنوك في بيئة عالمية تتسم بالتغير والمنافسة والتطور في حاجات الزبائن ،هو ما يدفع القائمين على البنوك بالتفكير جليا في أفضل السبل لمواجهة التحديات التي تفرضها هذه العولمة المالية من خلال تطوير خدماتها بما يتماشى ويتلائم مع الخدمات على المستوى العالمي.

من خلال هذا البحث توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي :

- تؤدي العولمة المالية إلى تحسين الوظائف المرتبطة بالأسواق المالية من طريق تحسين نجاعة هذه الأسواق إضافة إلى تنويع المحفظة من خلال توسع فضاءات الإختيارات التي يريدها كل الفاعلين بما فيها مستثمرين ومدخرين ،والتي ترمي إلى تحسينها محليا ودوليا ؛

- نتيجة التطور المصرفي الذي تشهده الصناعة المصرفية على صعيد الأدوات المالية المستخدمة وتزايد نشاط المصارف وبحثها المتواصل عن عوائد مرتفعة ظهرت بيئة مصرفية

تتسم بالإستقرار تكتنفها مخاطر عديدة ،الأمر الذي تطلب تطوير مستمر لآليات العمل المصرفي الرقابي ،بما يواكب تطورات ذات الأمر نفسه استدعى الإسترشاد بمعايير ومقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية لتفعيل العمل الرقابي المصرفي ؛

- ان تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولى ،ولم يصل إلى المستوى المطلوب ،إلا أننا نلمسه في بعض القوانين والتشريعات التي لاتعد كافية ،حيث يجب أن تدعم التجربة الوطنية خاصة في ظل العولمة المالية ،أين تصبح الحوكمة خط الدفاع الأول لإستمرارية البنك ونجاحه ؛

- يعتبر التقدم التكنولوجي من أهم المتغيرات التي ساهمت في احداث تحول جذري في أنماط العمل المصرفي ،حيث اهتمت المصارف بتكثيف الإستفادة من احداث تقنيات المعلومات والإتصالات وتطويرها بكفاءة عالية ،إذ أن هذه التكنولوجيا تعمل على تطوير الخدمات من خلال تحسين الإنتاجية واستحداث خدمات جديدة وتعديل الخدمات القائمة كالبنوك الإلكترونية وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء ؛

- مازالت البنوك العمومية الجزائرية تستعمل معدل كوك ،والذي يغطي فقط خطر السوق دون الأخطار الأخرى ،خطر سعر الفائدة ،خطر السوق ؛

3-دراسة : سعدية بوخاري ،" دور الحوكمة المصرفية في تفعيل أداء المصارف التجارية (دراسة تحليلية تقييمية لحالة البنوك الجزائرية) " ،رسالة ماجستير ،تخصص نقود مالية وبنوك ،قسم العلوم الإقتصادية ،جامعة لونييسي علي العفرون البلدية 2 ،الجزائر،دفعة 2016/2015 .

سعت الباحثة من خلال بحثها إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في حماية كل الأطراف المتدخلة في أداء البنك ،وتعزيز مبدأ شفافية العمل المصرفي ،وتحسين مستوى الأداء

المقدمة

على المستوى البعيد ،كما أبرزت ضرورة وحتمية تطبيق البنوك التجارية الجزائرية لأسس ومبادئ الحوكمة المصرفية ،وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج نذكرها فيما يلي :

- تحتل مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة تتزايد في البنوك النشطة في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعا في البنوك العاملة في الدول المتطورة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية العالمية ؛
- يسمح تطبيق نظام الحوكمة المصرفية برفع كفاءة وفعالية أداء البنوك التجارية ،وبالتالي يعزز ثقة الأطراف ذات العلاقة بأدائه ؛
- البنوك التجارية الجزائرية طبقت نظام الحوكمة المصرفية ،إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى الذي تحقق من خلاله الأهداف المنوطة بها والمتمثلة أساسا في تحسين كفاءة أداء المصارف التجارية فضلا عن زيادة تنافسيتها ؛

4- دراسة : ممدوح محمد العزايزة ،مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين ،رسالة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم التجارية ،الجامعة الإسلامية _غزة_ ،2009.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف الفلسطينية الوطنية لمعايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية ،والتي جاءت انسجاما مع ما صدر عن لجنة بازل حول حوكمة المصارف ،كما تهدف إلى الوقوف على مدى اهتمام القائمين على إدارة تلك المصارف بتطبيق معايير الحوكمة ،انطلاقا من إدراكهم للمزايا التي تحقق نتيجة لتطبيقها والإمتثال لها.

وقد خلصت الدراسة إلى التزام المصارف الفلسطينية بمعايير وإرشادات الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد ،وإن اختلفت في أولوية الإلتزام للبند المدرجة ضمن كل محور من محاور المعايير

المقدمة

وهذا أمر طبيعي، فهناك متطلبات إلزامية وأخرى إرشادات إضافية للحوكمة بهدف الوصول إلى أفضل الممارسات.

كما خلصت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل القائمين على إدارة تلك المصارف بتطبيق معايير الحوكمة نتيجة لإدراكهم للمزايا التي تتحقق حال تطبيقها، وأنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق المصارف الفلسطينية لمعايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد.

5-دراسة : ابراهيم اسحاق نسمان ،دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين) ،رسالة ماجستير ،تخصص المحاسبة والتمويل ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الهام لإدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وفق أسس ومفاهيم جديدة ،الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي إلى تدمير الإقتصاديات القومية بشكل خطير ،وعليه فغن تفعيل مبادئ الحوكمة ،والبدئ بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي الفلسطيني ،يعمل على تطوير أداء الإدارة المصرفية ،مما ينعكس ايجابيا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وحركة سوق الأوراق المالية ،وبالتالي تنشيط الإقتصاد الفلسطيني.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي :

- أن المراجعة الداخلية تعتبر أحد أهم مكونات عناصر تطبيق الحوكمة في المصارف في فلسطين ؛

المقدمة

- يؤثر الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل مبادئ الحوكمة ،مما يشير إلى أهمية دراسة وتطوير المعايير والأسس التي يقوم عليها الميثاق بصورة مستمرة تدعيما لقواعد ومبادئ الحوكمة في هذا الخصوص ؛
- أن متابعة تطوير معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين تطبيق الحوكمة في المصارف لإنجاز العديد من الأهداف مثل المساعدة في تحسين التواصل بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف وإدارة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين للمصرف للوصول إلى تطبيق أفضل لقواعد الحوكمة في المصارف ؛
- تجسد المراجعة الداخلية الفعالية المنشودة من تطبيق الحوكمة وذلك بتفعيل دور أصحاب المصالح في المصرف ضمانا لإستمرارية الحوكمة وتطبيقاتها داخل المصار ؛
- يتطلب تنفيذ أعمال الحوكمة توفر التنظيم الإداري والمهني المتكامل الذي يشتمل على وجود مجلس إدارة فاعل ولجنة مراجعة داخلية ولجنة إدارة المخاطر مع وظيفة مراقبة الإمتثال داخل المصرف ؛
- أن لجنة المراجعة تؤثر بشكل رئيسي في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة المصرف وإدارة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية مما يحقق زيادة كفاءة ونوعية التقارير المالية التي تساعد المصرف للوصول إلى الأهداف المخططة وتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة بشكل فعال في المصارف قبل حدوثها وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مهني ومنظم ؛
- هناك دور جديد وهام للمراجع الداخلي يتعلق بإدارة المخاطر وذلك من خلال قيامه بفحص ومراقبة تلك المخاطر الداخلية والخارجية منها والتي من الممكن أن تؤثر على أعمال المصرف؛

- عدم وجود معرفة وإلمام كاف من قبل بعض العاملين حول مبادئ وقواعد الحوكمة الرشيدة وأسس تطبيقاتها في المصارف العاملة في فلسطين ؛

- أن إدارة المخاطر تعتبر من أهم ركائز الحوكمة في المصارف من خلال القيام بطمأنة المساهمين والأطراف ذات العلاقة بأن المخاطر المرتبطة بالاستثمارات يتم السيطرة عليها ومتابعتها قبل حدوثها وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مهني ومنظم ؛

6- دراسة : محمد زيدان ، أهمية إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي مع الإشارة للبنوك الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 09 ، سنة 2009 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة شلف ، الجزائر .

يهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي مع الإشارة إلى البنوك الجزائرية ، خاصة بعد الأزمات التي عرفها القطاع في الآونة الأخيرة على المستويين الوطني والدولي ، الأمر الذي أدى بالمنظمات والمؤسسات المالية الدولية أن تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية تحت عنوان "الحكم الرشيد".

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري ، يبدأ من بنك الجزائر بإعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها ، كما يجب أن تتبنى الإدارة العليا للبنوك العمومية مبادئ الحوكمة وتعمل على إرسائها وتعزيزها ، لتجنب الأزمات المالية ، حتى يتطلب ذلك تبني المبادئ الواردة في لجنة بازل والصادرة في 2006 ؛

- إن الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد لا تخرج عن الإصلاحات المطلوبة عموماً في مجال حوكمة الشركات من حيث التأثير في تركيبة مجلس الإدارة والفصل بين الملكية والإدارة وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح والدقيق للمهام والمسؤوليات التي تطلع بها، والعمل على ترسيخ المهنية في إدارة البنوك باعتماد الكفاءة في تعيين المدراء التنفيذيين ؛
- أن تطبيق مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في البنوك يجب أن تمر عبر مسارين، الأول تقودها البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة المنظومة المصرفية، والآخر هو البنوك الأخرى على مختلف أنواعها باعتبارها تلعب دوراً مزدوجاً في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال كونها شركات مساهمة من الضروري أن تكون رائدة في تطبيق الحوكمة من جهة، وأن تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الأساسية باتجاه إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة من قبل المؤسسات باعتبارها المزود الرئيسي لها بالأموال ؛

- 7- دراسة : فطوم حوحو ، لخضر مرغاد ، دور الحوكمة المؤسسية المصرفية في استقرار الأسواق المالية ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 16 ، ديسمبر 2014 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأسباب التي أدت إلى عدم استقرار النظام المصرفي هو عولمة الأسواق المالية وظهر الكثير من الابتكارات المالية التي أدت إلى الحد من فعالية الأدوات التقليدية الهادفة إلى ضمان الاستقرار في النظام المصرفي ، وتعتبر الحوكمة من الوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والنظام المصرفي بشكل خاص ويعد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية في البنوك عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الإقتصادية ، وسوء الحوكمة يمكن أن يؤثر على الاستقرار الإقتصادي والمالي . أما عن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فتتمثل فيما يلي :

المقدمة

- إن تطبيق البنوك للحوكمة يؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الإستثمار واستقرار سوق المال ،والحد من الفساد ؛
 - تحسين سيولة البنوك في الأجل القصير لتسهيل إدارة السيولة بها وللوفاء بمتطلبات السيولة وفقا مقررات بازل3 ؛
 - إلزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيع الشركات التي تقتض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ،ويؤدي تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر؛
 - 8- دراسة : جهاد خليل الوزير ،دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين في استقرار الأسواق المالية ،الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني ،سبتمبر 2007.
- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إلزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة ويعتبر إدراك الشركات لأهمية تحسين نظم الحوكمة لديها عنصرا أساسيا في تحقيق ذلك ،حيث أن اعتماد الحوكمة من قبل الشركات ذاتيا أكثر فعالية ونجاعة من فرضها بقوانين أو تعليمات .إذ أنه وفي عالم أصبح بحرية الإستثمار وانتقال رأس المال ،أصبح من الصعب على الشركات اجتذاب التمويل اللازم من المستثمرين دون ايجاد نظم حوكمة جيدة وفقا للمعايير الدولية.
- وتتلخص أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة فيما يلي :
- فيما يخص أثر تحسين الحوكمة على حقوق المساهمين والمستثمرين وثقتهم في الإستثمار في الأسواق المالية ،يظهر بوضوح أن مبادئ الحوكمة إجمالا أعطت اهتماما كبيرا بحماية حقوق المساهمين والمستثمرين بمختلف فئاتهم ؛

- كما أثبتت العديد من الدراسات أن تحسين جودة الحوكمة يساهم ايجابيا في تعزيز ثقة المستثمرين في الشركات وينعكس في استعدادهم دفع علاوات إضافة في أسعار أسهم الشركات ذات نظم الحوكمة الأكثر تقدما ؛
- وجدت الدراسة أن نتائج التحليل الإحصائي تثبت بوضوح أن تحسين جودة الحوكمة يرتبط إيجابيا بتحسين في الكفاءة الإقتصادية وينعكس ايجابيا في تحسن مؤشرات السلامة المالية كما وجدت الدراسات أن التحسن في مؤشرات جودة الحوكمة هي ظاهرة عالمية وأن الفروق بين الدول في مجال جودة الحوكمة في تقلص ؛
- كما أشارت الورقة إلى أن الحوكمة قد تكون أكثر أهمية للدول النامية ذات الموارد المحدودة ،بسبب ارتباط ذلك بالقدرة على اجتذاب الإستثمارات الأجنبية الضرورية للتنمية. كما أن العمل على تحسين جودة الحوكمة في فلسطين ليس ترفا بل أن ذلك ضرورة تفرضها الحاجة إلى اجتذاب الإستثمارات الخارجية وتعزيز ثقة المستثمرين بالأسواق المحلية وتعزيز السلامة المالية في فلسطين ،خاصة أنه من نتائج مسح آراء المستثمرين أن أثر تحسن جودة الحوكمة ترك آثارا ايجابية أكبر في حالة الدول النامية ذات الأسواق المالية الأقل استقرارا مثل فلسطين ؛
- كما أن الأولوية يجب أن تمنح لتحسين جودة الحوكمة في المصارف والشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ،كون هذه المؤسسات أكثر عرضة لإنضباط السوق لإعتمادها على التمويل الخارجي بشكل أساسي حيث أن تحسين جودة الحوكمة في هذه المؤسسات (الشركات المدرجة والمصارف) يمكن أن يشكل مقدمة ودافعا لتحسين جودة الحوكمة في مختلف أنواع الشركات والقطاعات الإقتصادية ؛
- 9- عبد الرزاق حبار ،الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي -حالة دول شمال إفريقيا- مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد السابع.

تهدف هذه الدراسة إلى حث القطاع المصرفي العربي إلى ضرورة التقيد بمبادئ ومعايير صادرة عن لجنة بازل من أجل ضمان التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية.

أما عن أهم النتائج المتوصل فتتمثل في الآتي :

- لا يرتبط نجاح الحوكمة المصرفية فقط بوضع القواعد الرقابية ،ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم ،وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة ،وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى ؛
- الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي ،وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على المصارف وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية ؛
- تمنح الحوكمة في المصارف الفرصة لأفضل تعبئة للموارد ورؤوس الأموال والتمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وتحقيق النمو والإنتاجية ؛
- تركز الحوكمة في القطاع المصرفي لدول شمال إفريقيا على جانبين أساسيين وهما : تنظيم المنافسة المصرفية ،وتطبيق القواعد الاحترازية المستمدة من اتفاقيات لجنة بازل للرقابة المصرفية ؛

10- دراسة : لعجوزي سمية ، la bonne gouvernance bancaire (une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie) ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 5 ،2014 .

سعت الباحثة من خلال دراستها إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في التنمية الإقتصادية الجزائرية ،حيث حاولت من خلال دراستها عرض لأهم المعايير والمحددات والمبادئ

المقدمة

الخاصة بالحوكمة المصرفية والتي أصدرتها معظم الهيئات الدولية، بالتركيز على الدعائم التي جاءت بها كل من بازل 2 وبازل 3، ومدى اعتمادها من طرف المؤسسات المصرفية الجزائرية .

- أما أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال دراستها فتتمثلت فيما يلي :
- تعزيز الرقابة المصرفية للإطارات العليا ومتخذي القرارات ؛
- وضع وتسيير برنامج الخاص بعملية تقييم النظام المالي ؛
- تطوير وتحديث العمل المصرفي بما يتوافق مع النظم الإحترازية المنصوص عليها وذلك من خلال تعزيز الموارد المادية والبشرية ؛
- إعادة تصميم نظام تسيير الحسابات المصرفية المختلفة بما يسهل من عملية التنسيق والمراقبة من طرف مختلف الجهات المعنية ؛
- تعزيز جودة الخدمات الإدارية ؛
- تقييم استقرار القطاع المالي ؛
- تعزيز الإطار التنظيمي للعمل المصرفي.
- المراقبة الدائمة للمؤسسات المصرفية ؛
- تقييم تقدم الحوكمة المصرفية ؛
- تطوير الشراكة بين القطاع العام والخاص ؛
- تطوير الرؤية الإستراتيجية للتنمية الإقتصادية، من خلال اتخاذ قرارات محكمة ورشيدة من طرف أصحاب القرار بما يساعد على التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية والتنمية الإقتصادية ؛

الإضافة العلمية :

ما يميز دراستنا عن الدراسات التي سبقتها ، نجد أن معظمها تناولت جانبا من موضوع دراستنا فمنها من تطرقت إلى الحوكمة المصرفية ومنها من تطرقت إلى الأداء المصرفي ، ومنها من تطرقت إلى المخاطر المصرفية ولكن معظمها كانت في شكل منفصل دون الربط بين متغير الحوكمة ومتغير الأداء والقروض المتعثرة ، أما ما يميز دراستنا عن سابقتها فقد جمعت بين المتغير المستقل والمتمثل في الحوكمة المصرفية وربطه بالمتغير التابع الأول والمتمثل في الأداء المصرفي والمتغير التابع الثاني والمتمثل في القروض المتعثرة ، كذلك إثر تحليلنا للدراسات السابقة معظمها تناولت مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل لسنة 2006 ، واعتبرتها كمرجع لمعالجة دراستها أما الإضافة العلمية لدراستنا فقد تناولنا معظم المبادئ الصادرة عن بعض المنظمات العالمية والمبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بداية من مبادئ الحوكمة المصرفية لسنة 1998 ، ثم المبادئ الصادرة سنة 2006 ، ثم المبادئ الصادرة 2010 ، وأخيرا المبادئ الحديثة التي صدرت شهر جويلية 2015 والتي اعتبرناها كمرجع لبناء دراستنا كذلك بالنسبة للإضافة العلمية التي جاءت بها دراستنا أن معظم الدراسات التي تطرقت إلى الجانب الميداني كانت معالجتها للدراسة التطبيقية وفق منهج واحد وهو المعالجة وفق وجهة نظر المصرف من خلال رؤية المهنيين لكيفية تطبيق الحوكمة المصرفية داخل المنظومة المصرفية الجزائرية ، أما بالنسبة لدراستنا فكانت المعالجة وفق منهجين وهو المعالجة وفق وجهة نظر المصرف التي يعكسها المهنيين (الموظفين) ووجهة نظر المتعاملين مع المصرف أي الزبائن .

احدى عشر : هيكل البحث

لقد جاءت دراستنا تحت عنوان " دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة - دراسة حالة لبعض البنوك الجزائرية- " ولمعالجة موضوع الدراسة ،تم تقسيم البحث إلى مقدمة وأربعة فصول رئيسية ،منها فصلين يعكسان الجانب النظري ،والفصلين الآخرين خصصا للجانب التطبيقي الخاص بالدراسة الميدانية ،وأخيرا خاتمة للدراسة .

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية وذلك من خلال توضيح ماهية الحوكمة المصرفية من خلال المبحث الأول ،ثم التطرق إلى مبادئ الحوكمة المصرفية حسب مختلف الهيئات الدولية من خلال المبحث الثاني ،أما المبحث الثالث فتم من خلاله توضيح مقومات تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية ،وفي المبحث الرابع والأخير تم التطرق إلى تجارب بعض الدول في مجال تطبيق الحوكمة .

أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة والذي تطرقنا من خلاله في المبحث الأول إلى ماهية الأداء المصرفي أما المبحث الثاني فتم عرض مؤشرات تقييم الأداء المصرفي وعلاقتها بالحوكمة المصرفية ،أما المبحث الثالث والأخير فحاولنا توضيح انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية على معالجة القروض المتعثرة.

أما الفصل الثالث فتطرقنا من خلاله إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية (دراسة تحليلية لعينة من الزبائن) ،والذي تناولنا من خلاله إلى الملامح الأساسية لتطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر من خلال المبحث الأول ،أما المبحث الثاني

المقدمة

فتطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة بالإستبيان الموجه للزبون ،أما المبحث الثالث والأخير فتم من خلاله تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة على ضوء وجهة نظر الزبون.

أما الفصل الرابع فتطرقنا من خلاله إلى واقع تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية في المنظومة المصرفية الجزائرية (دراسة تحليلية لعينة من الموظفين) ،والذي تطرقنا من خلاله إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة بالإستبيان الموجه للموظفين من خلال المبحث الأول أما المبحث الثاني فتم من خلاله تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة على ضوء وجهة نظر الموظفين ،والمبحث الثالث والأخير تطرقنا من خلاله إلى استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

واختتمنا هذه الدراسة بتقديم جملة من النتائج التي توصلنا إليها ،وبعض الإقتراحات التي يمكن الأخذ بها في الدراسات القادمة للعمل على إرساء التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري من أجل تحسين والرقى بالأداء المصرفي والعمل على الحد من قروضه المتعثرة.

الفصل الأول

ملحظ النظرى والمفاهيمى للحركة المصرفية

الفصل 1: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

تمهيد

تعاني بعض دول العالم الكثير من المشاكل الإقتصادية والمالية ،ومن أهم هذه المشاكل التسيير اللاعقلاني لمؤسساته المالية بشكل عام ومؤسساته المصرفية على وجه التحديد هذا ما جعل اللجوء إلى البحث عن أسلوب أو نظام تسييري محكم ورشيد أمرا لا مفر منه ،شرط أن يكون هذا النظام مضبوط بمحددات ومبادئ ومعايير دولية معترف بها ،ويعرف هذا النظام بالحوكمة المصرفية ،حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى التأصيل النظري لمفهوم الحوكمة المصرفية من خلال التطرق للمباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الحوكمة المصرفية .

المبحث الثاني : مبادئ الحوكمة المصرفية حسب مختلف الهيئات الدولية .

المبحث الثالث : مقومات تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية .

المبحث الرابع : تجارب بعض الدول في مجال تطبيق الحوكمة .

المبحث الأول : ماهية الحوكمة المصرفية

إن الإهتمام المتزايد بالحوكمة المؤسسية بصفة عامة والحوكمة المصرفية بصفة خاصة أصبح أمرا لا محال منه خاصة بعد التقلبات والأزمات الإقتصادية والمالية التي تشهدها مختلف دول العالم ،هذا ما جعل العديد من المؤسسات ومختلف الهيئات الدولية تحرص على دراسة هذا المفهوم وتحليله.

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة المصرفية

يعد مصطلح الحوكمة في الأدبيات التنموية مفهوما حديثا نسبيا إذا ما قورن ببعض المصطلحات الأخرى¹، حيث يعتبر من أهم وأشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين ،وقد زاد الإهتمام به في معظم الإقتصاديات الناشئة والمتقدمة على حد سواء ،نظرا لإرتباطه بالجوانب التنظيمية والإقتصادية والإجتماعية والبيئية ،لهذا يعد مدلول مفهوم الحوكمة في تغير مستمر²، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا العنصر أن نتطرق إلى تحديد مفهوم الحوكمة المصرفية من خلال تحديد تعريفها ومختلف الخصائص والمميزات الخاصة بها، بالإضافة إلى التعرّيج على الإطار الفكري والمتمثل في أهم النظريات المفسرة لظهور هذا المفهوم وتجزئه في مختلف المؤسسات الإقتصادية بما فيها المؤسسات المصرفية.

¹ - شعبان فرج ،الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر (دراسة حالة الجزائر 2000 -

2010) ،أطروحة دكتوراه ،تخصص نقود ومالية ،قسم العلوم الإقتصادية ،جامعة الجزائر 3 ، 2011/2012 ص8.

² - Robert journard, **le concept de gouvernance**, institut national de recherché sur les transports et leur sécurité (INRETS), novembre 2009, p7.

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف ،وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة ،في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ،ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي عهدت إليه ،وايصالها إلى أصحابها ،ودفاعه عنها ضد القراصنة ،وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار ،فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطلق عليه التجار وخبراء البحار : القبطان المتحكم جيدا (Good Governer)¹ ،ثم تطور هذا المصطلح كما جاء بمعناه باللغة الإنجليزية (Governance) هذا ما دفع ببعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا إلى استخدام نفس المصطلح الإنجليزي وبذات الحروف مع تغيير طريقة نطقها ولفظها ،إلا أنه في عام 2003 أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده للفظ " حوكمة " ،حيث أكد في بيان له : في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى ،فهي أولا جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن ،وهي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها ،ويعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح (Corporate Governance) ،أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".²

¹ - محسن أحمد الخضيرى ،**حوكمة الشركات** ،ط 1 ،مجموعة النيل العربية ،مصر ،2005 ، ص7.

² - عزيزة بن سمينة ،هشام عمر حمودي ،**إدراج آليات المحاسبة عن زكاة الموال ضمن لوائح الحوكمة بهدف تفعيل أداء الشركات** ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر ص 74 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

وعليه يعتبر تعريف مصطلح الحوكمة من بين التعريفات التي لم تحظى بتعريف موحد وإنما تختلف حسب وجهات النظر لمختلف الهيئات والمنظمات العالمية التي تهتم بهذا المجال .

ومن أوائل من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) حيث قدمت أول تعريف لها عام 1999 وعرفت الحوكمة على أنها " ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها".¹

كذلك تعرف على أنها " مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق أرباح معقولة لإستثماراتهم".²

وتعرف أيضا بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسائلة والنزاهة والشفافية".³

كما تعرف كذلك على أنها " مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة والأطراف وأصحاب المصالح المختلفة في الشركة ،في إطار من الشفافية والمسائلة ،والتي تؤدي اتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق".⁴

¹ - علاء فرحان طالب ،ايمان شبحان المشهداني ،الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ، 2011، ص 24 .

² - محمد مصطفى سليمان ،حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ،الدار الجامعية ،الإسكندرية 2006، ص15.

³ - عبد الوهاب نصر علي ،شحاته سيد شحاته ،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات (في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة)،الإسكندرية ، 2006 ، ص 26 .

⁴ - أحمد علي خضر، ط1، حوكمة الشركات ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، 2012 ، ص 86 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

كذلك هي " تعميق دور الرقابة ومتابعة الأداء¹، والسهر على المحافظة على حقوق مختلف المساهمين² ".

ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في المصارف بأنها " الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين"³.

كما تعرف " بأنها مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للمصرف، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، وكذا الإهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي يتم تحديدها من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشاركة"⁴.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الحوكمة المصرفية ما هي إلا نظام يتم من خلاله توجيه ورقابة مختلف المؤسسات، فالحوكمة تحدد توزيع الواجبات والمسؤوليات بين مختلف المشاركين والمساهمين فيها، نذكر منها على سبيل المثال مجلس الإدارة والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح المشتركة، كما تضع أيضا القواعد والأحكام لإتخاذ أنسب القرارات، وعلى هذا الأساس يمكن القول

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ماي 2007، ص7.

² - Darine Bakkour, Un essai definition du concept de gouvernance, unite mixte de recherché, décembre 2013, p4.

³ - بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية (مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر)، الملتقى العلمي الدولي المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية يوم 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص 5.

⁴ - المعهد المصرفي المصري، نظام الحوكمة في البنوك (مفاهيم مالية)، العدد 6، القاهرة، 2012، ص 86.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

أن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله أي مؤسسة كانت وضع أهدافها وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفق الوجه الصحيح والمنهج السليم .

وبناء على ما سبق ذكره يمكن استخلاص أهم الخصائص والمميزات التي تحكم النظام المصرفي .

ثانياً: خصائص الحوكمة المصرفية

تتميز الحوكمة بالعديد من السمات والخصائص منها خصائص عامة وخصائص خاصة بالمؤسسات المصرفية والتي نوجزها فيما يلي:

1- الخصائص العامة للحوكمة المصرفية

هناك جملة من الخصائص العامة للحوكمة المصرفية يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- الانضباط : أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح ؛
- الشفافية : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ؛
- الإستقلالية : أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل ؛
- المساءلة : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة ؛
- العدالة : أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة ؛

¹ - طارق عبد العالي ، حوكمة الشركات ، عين الشمس ، مصر ، 2005، ص 5 .

2- خصائص الحوكمة المصرفية

يمكن ذكر بعض الخصائص التي تميز الحوكمة المصرفية بصفة خاصة والتي يمكن

إيجازها فيما يلي:¹

- أهم وأكبر الفضائح المالية المتعلقة بالفساد كان السبب الرئيسي هو القطاع المصرفي ؛
- اهتمام السلطات النقدية بالحوكمة في هذا القطاع أكثر منه في القطاعات الأخرى وهذا ما يفسره الكم الهائل من التشريعات والقوانين الخاصة بتنفيذ الرقابة والشفافية في المصارف بالإضافة إلى الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسات الأخرى فإن المصارف تتميز بطرف مهم والذي يتمثل في المودعين ؛
- الخصوصية التقنية للقطاع تتطلب اللجوء إلى مسيرين ذوي كفاءات عالية وخاصة ومن ثم تطبيق سياسات للأجور خاصة، كذلك "الأجور في القطاع المصرفي هي الأكثر ارتفاعا."؛
- طبيعة النشاط المصرفي "التقنية والكثافة" يجعل اكتشاف الأخطاء في بعض الأحيان صعب وهذا ما يرفع نسبة الخطر بالنسبة للحوكمة ؛
- دور الوساطة الذي تلعبه المصارف في الاقتصاد يجعل مجال تأثير وقوع أزمات أوسع وأكثر؛

ثالثا : الإطار الفكري للحوكمة المصرفية

تتمثل أهم النظريات التي أدت إلى ظهور مفهوم الحوكمة ،وساعدت على إبراز أهميتها في مختلف المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة ،كل من نظرية

¹ - يوسف عابدية ،سبل تفعيل نظام حوكمة الشركات لتحسين أداء المؤسسات المصرفية اقتراح تركيبة لنظام الحوكمة بالاستفادة من تجربة المصرف (BNP PARIBAS) الفرنسي ،المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر، ص 545.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

الوكالة ،ونظرية تكلفة الصفقات ،ونظرية تجذر المديرين بالشركة ،وسنحاول في ما يلي ابراز أهم الأفكار التي جاءت بها هذه النظريات :

1- نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة مركزا لتحليل المنظمة فيما يخص العلاقة الناتجة بين المديرين والمسيرين ،وإيجاد طرق لمراقبة ومتابعة تصرفات المديرين من طرف المساهمين ،لقد جاء نموذج حوكمة الشركات من عقد الوكالة (contrat de mandat) ،والذي يسمى بنظرية الوكالة أو الثنائية الأصل -الوكيل- ،ووفقا لألشيان ودامساتز (Alchian et Demsetz) ،يتم البحث داخل المؤسسة على تحقيق التوازن الخاصة بالأهداف المجتمعة بين الوكيل والأصيل من داخل إطار العلاقات التعاقدية ،فقد كانت الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمؤسسة ،حيث قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين ،فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تم وضعها في إطار عقد ،كما تعمل هذه النظرية على شرح كيفية عمل فريق من المديرين المؤهلين ،للحد من وجود المديرين الأقل فعالية في السوق من خلال عمليات الإنضباط.¹

2- نظرية تكلفة الصفقات

تكاليف الصفقات هي التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بإنقال الملكية بين الأفراد أو بين المنظمات بما فيهم المؤسسات المصرفية ،حيث يرى أصحاب هذه النظرية نذكر من بينهم "أوليفي ويليامسن" "Olivier Williamson" أنه هناك انتهازية في تنفيذ العقد الخاص بكلا الطرفين من خلال تحمل أحد الأطراف بعض التكاليف الناتجة عن إبرام العقد

¹ - العربي عطية ،شريفة جعيدي ،الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر- الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،يوم 25-26 نوفمبر 2013 ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،ص 6 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

والسلوك الإنتهازي يتمثل في البحث عن المصلحة الشخصية من خلال اللجوء إلى الحيل والغش والإنتهازية تكون قبل وبعد تنفيذ العقد¹.

3- نظرية التجذر

ترى هذه النظرية أن الفاعلين أي المسيرين في المؤسسة بما فيها المؤسسات المصرفية يطورون استراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة، والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها خوفا من الإستحواذ على مناصبهم، مما يسمح لهم بالرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى مثل (حرية النشاط، المكافآت)².

إن مجمل الأفكار التي جاءت بها هذه النظريات هي عبارة عن تضارب المصالح المشتركة بين مختلف الأطراف من (مسيرين، مساهمين....إخ) سواء داخل المؤسسة أو خارجها وعلى هذا الأساس أصبح البحث عن نظام تحكيمي وترشيدي بين هذه الأطراف المتنازعة أمرا لا مفر منه، بحيث يشمل مختلف المؤسسات الإقتصادية بما فيهم المؤسسات المصرفية والذي عنون في مفهوم "الحوكمة".

كما نجد أنه هناك اختلاف بين هذه النظريات فمن خلال النظرية الأولى والمتمثلة في نظرية الوكالة فقد ركزت على تنظيم ومراقبة العلاقة الرابطة بين الوكيل والأصيل بمعنى بين المسير والمساهم، بينما ركزت النظرية الثانية والمتمثلة في نظرية تكلفة الصفقات على مفهوم الإنتهازية أثناء تنفيذ العقود بمعنى تكلفة الزائدة التي يتحملها احدى طرفي العقد بعد أو قبل عملية تنفيذ العقد أما نظرية التجذر فقد ركزت على طرف واحد وهو المسير والأسلوب الذي ينتهجه من أجل الحفاظ

¹ - عبد الفتاح بو خمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، يوم 15-17 ديسمبر 2012، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان ص.18.

² - العربي عطية، شريفة جعيدي، مرجع سابق، ص 7.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

على منصبه وعدم السماح لمسيرين جدد بمنافسته على منصبه ،وعليه فإننا نجد أن معظم هذه الأطراف المتنازعة تركز على تقديم مصلحتها الشخصية وبالتالي يظهر الدور المهم الذي تلعبه الحوكمة من أجل التنظيم والمراقبة والمحافظة على العلاقة الرابطة بين هذه الأطراف المتنازعة .

المطلب الثاني : حوكمة المصارف (أهدافها وأهميتها)

تعتبر الحوكمة أحد أكثر العناصر أهمية للوصول لنظام مصرفي آمن وفعال، فعلى الرغم من أن الدراسات لم تثبت وجود علاقة واضحة بين جودة الحوكمة ومؤشرات أداء المصارف (مثل الربحية) إلا أنه من الثابت وجود علاقة عكسية واضحة بين جودة الحوكمة وحالات تعثر المصارف.

أولاً : أهداف الحوكمة المصرفية

يعتبر التقيد والإلتزام بمعايير الحوكمة الجيدة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف

التالية¹:

- الحفاظ على الجهاز المصرفي ونموه وتطوره ؛
- تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي والمحافظة عليها ؛
- حماية حقوق المودعين والمساهمين .
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح ؛
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المصرفي ؛
- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام ؛
- متطلب سابق لتطبيق المعايير والاتفاقات الدولية ؛

¹ - سلطة النقد الفلسطينية ،دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين ، ط 1 ، غزة

تعتبر الصناعة المصرفية عصب الحياة الإقتصادية لما لها من دور وتأثير فعال في تنمية وإدارة العملية الإقتصادية على المستوى العالمي والمحلي وفي مختلف الميادين التنموية والإستثمارية ومما لاشك فيه أن الحوكمة المصرفية أصبحت تلعب دورا أساسيا في تسيير وترشيد القطاع المصرفي وعليه يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في المصارف على النحو التالي:¹

- تعتبر الحوكمة نظام يتم بموجبه توجيه و رقابة العمليات التشغيلية للمصارف ؛
- تمثل الحوكمة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الإقتصادية ؛
- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين إدارة المصارف وتجنب التعثر والإفلاس ،حيث أنه يضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة ؛
- يؤدي تبني معايير الحوكمة في المصارف إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء المصرف بشكل عام ؛
- يساعد تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية ؛²
- تشكيل مجلس إدارة قوي ،يمكن من اختيار مديرين قادرين على القيام بمهام المصرف بكفاءة؛³

¹ - عادل قطوش ،أمال ولد قادة ، آلية تطبيق الحوكمة داخل الجهاز المصرفي ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، الجزائر ،ص 458.

² - مريم بونيهي ،دور لجنة يازل في ارساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي ،المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات والاقتصاديات ، يوم 19_20 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر،ص 56 .

³ - العربي عطية ،شريعة جعيدي ،مرجع سابق ،ص 10 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

- إن لتطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة ،حيث أصبحت درجة إلتزام البنوك بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرون في اعتبارهم لإتخاذ قرارات التوظيف أو الإستثمار ،ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة فإنها تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال من البنوك التي لا تطبقها ،وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل بما تتمتع به من شفافية فيمعاملاتها وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين¹؛

المطلب الثالث : نظرة تقييمية للحوكمة المصرفية

هناك عدة مكاسب ومزايا للحوكمة المصرفية ،كما هناك عدة نقائص وعيوب تمتاز بها في حالة عدم التقيد بالتطبيق السليم لمختلف قواعدها ومبادئها .

أولا : مزايا الحوكمة المصرفية

هناك عدة مكاسب ومزايا للحوكمة المصرفية من أهمها²:

- 1 - الحوكمة المصرفية نظام لتوجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف ؛
- 2 - تمثل الحوكمة المصرفية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين كفاءة عمل المصرف وأدائه ؛

¹ - عادل قرقاد ،أبو بكر خوالد ،دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي،إشارة لحالة الجزائر ،الملتقى العلمي الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات يوم 19-20 نوفمبر 2013 ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف،الجزائر ،ص 93.

² - نجاة شمال ، التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة في المصارف درع واقى من الأزمات المالية،الملتقى الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر ، ص 647 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

3 - للبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية ، وذلك كونه

يعد بنك البنوك يعود لعدة أسباب نذكر منها ¹:

- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي ؛
- إن المصارف التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه المصارف مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين)؛

- نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه المصارف ؛

- هذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات ؛

- يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يققوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال المصرف ؛

- هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم " شبه مستقلين " لإعطاء انطباع خاطئ للحوكمة المؤسسية ؛

4- الرفاه الاجتماعي : تتمثل مسؤولية الشركات في إنتاج وتأمين احتياجات المجتمع من السلع

والخدمات بالجودة والمواصفات المناسبة ،وبأقل تكلفة ممكنة وبالإستخدام الجيد لجميع موارد المجتمع ،ولا يمكن للشركات أن تقوم بأداء تلك الوظيفة ،وتحقيق الرفاه المجتمعي مالم يتسم سلوك الإدارة فيها بالشفافية والمساواة بالفرص ؛

¹ - نجاة شلال ،مرجع ، ص 647.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

5 - التنمية الإقتصادية : إن من شأن التطبيق والممارسة السليمة لحوكمة الشركات أن تؤدي إلى

الكفاءة باستخدام الموارد ،وتعزيز القدرة التنافسية بما يمكن الشركة من الوصول إلى مصادر التمويل المختلفة للتوسع والنمو ،واغتنام فرص نمو استراتيجية ،والمساهمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتنمية الإقتصادية القطاعية والوطنية ،والمساهمة في تحقيق ازدهار اقتصادي مستدام¹؛

ثانيا : عيوب الحوكمة المصرفية

هناك عدة نقائص وعيوب التي تميز الحوكمة في حالة غيابها أو عدم التقيد بالتطبيق السليم لمختلف مبادئها وقواعدها على مستوى مختلف المؤسسات الإقتصادية والمصرفية نذكرها منها²:

- زيادة قوة الفساد ،حيث لن يكون هناك من يقاومه ؛
- شيوع حالات من اللامسؤولية وعدم الإلتزام الذي يؤدي إلى اتساع دائرة الشك وعدم التأكد ؛
- نقص الشفافية وعدم القدرة على التمييز بين بدائل من الخيارات المطروحة للإستثمار ؛
- زيادة عدم الثقة والخوف من المستقبل ؛
- زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على الفعل ،حيث يتحول العاملين إلى آلات ويختفي الدافع إلى العمل ؛
- زيادة عدم الشعور والوعي بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه ،حيث لا ياتزم العاملين بالتعليمات الإدارية ويتم الخروج عن اللوائح والقواعد ؛

¹ - يوسف مسعداوي ،الحوكمة كآلية لإدارة الأزمات المالية العالمية ،المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الإجتماعية تجربة الأسواق المالية الناشئة ،يوم 17-18 أفريل 2013 ،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة اليرموك ،الأردن ،ص 393 .

² - بريش عبد القادر ،دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية بالإشارة إلى حالة الجزائر ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد التاسع ،ص 45 .

المبحث الثاني : مبادئ الحوكمة المصرفية حسب مختلف الهيئات الدولية

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات : منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)، وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي (IFC)، بالإضافة إلى مختلف المقررات التي أصدرتها لجنة بازل .

المطلب الأول : مبادئ حوكمة المؤسسات وفق منظمة (OECD) .

رغم التعدد الذي رأيناه سابقا لمبادئ الحوكمة حسب مختلف جهات نظر المنظمات والهيئات الدولية، إلا أن أكثر هذه المبادئ قبولا واهتماما هي المبادئ الصادرة عن منظمة (OECD) عام 1999 والتي تم إعادة صياغتها عام 2004، والتي أعدت الأساس الذي يتم الإستناد عليه في العديد من دول العالم، نظرا لما تحتويه من مضمون عالمي ومرونة كبيرة في التطبيق في ظل الظروف البيئية المتباينة، وتغطي هذه المبادئ ستة مجالات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

أولا- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة .

¹ - حكيم جروة، عبلة مخرمش، الحوكمة في المؤسسات المصرفية -محدداتها -معاييرها وتطبيقها وتطبيقها، مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، يوم 25- 26 نوفمبر 2013، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة - ورقلة - الجزائر، ص5.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

ثانياً - حفظ حقوق جميع المساهمين

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

ثالثاً - المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين¹.

رابعاً - دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة

وشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح المشتركة البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء².

خامساً - الإفصاح والشفافية

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم

¹ - أنس القضاء، إمكانية تطبيق الحوكمة لزيادة الشفافية والإفصاح في القوائم المالية -دراسة تحليلية وصفية

للبنوك الأردنية-، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات والإقتصاديات، يوم 19_20 نوفمبر 2013، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، ص 9.

² - حكيم جروة، عبلة مخرمش، مرجع سابق، ص 7.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

سادسا - مسؤوليات مجلس الإدارة

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية¹.

المطلب الثاني : مبادئ حوكمة المؤسسات وفق مؤسسة (IFC)

لقد اقترحت مؤسسة (IFC) سنة 2002 أن يتم اصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات ولمختلف الشركات والتي يمكن تجميعها وتضمينها في كل من قوانين أسواق المال والشركات، كما تؤكد المؤسسة أنه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة إلا أن الأمر البالغ الأهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاضد دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، وذلك بالإرتكاز على دعامتين أساسيتين هما : الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة، وعلى هذا الأساس وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في سنة 2003 مبادئ وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، وذلك على أربع مستويات كالتالي :²

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد ؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد ؛
- اسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا ؛

¹ - حكيم جروة، عبلة مخرمش، مرجع سابق، ص 7.

² - العربي عطية، شريفة جعيدي مرجع سابق، ص 4.

تعتبر كل من مبادئ الصادرة عن منظمة (OECD)، ومبادئ مؤسسة (IFC) عبارة عن مبادئ عامة يمكن تطبيقها على مختلف المؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات المصرفية ونظرا لخصوصية الجهاز المصرفي حاولت بعض الهيئات الدولية إعادة صياغة مبادئ خاصة بالمؤسسات المصرفية لوحدها فقط، والتي سنتناولها بشيء من التفصيل في العنصر الموالي .

المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل

لقد أصدرت لجنة بازل عدة مقررات تضم مجموعة من المبادئ الخاصة بمجال الحوكمة المصرفية، بداية بالوثيقة التي أصدرتها سنة 1999، والتي كان لب محور موضوعها يدور حول سبل تحسين الحوكمة في المؤسسات المصرفية وتضمنت هذه الوثيقة سبعة مبادئ أساسية، وفي شهر فيفري من سنة 2006 أصدرت لجنة بازل نسخة محدثة بإضافة المبدأ الثامن للمبادئ الأساسية الأولى، وبعد الإخفاق الكبير في تطبيق قواعد ومعايير الحوكمة من طرف المصارف خاصة بعد الأزمة المالية العالمية مؤخرا قامت لجنة بازل بإصدار مبادئ جديدة لتعزيز معايير الحوكمة في البنوك في شهر أكتوبر 2010، لتحدث مؤخرا مبادئها الحديثة الثلاثة عشر، وذلك وفق وثيقة شهر جويلية 2015.

أولا : مبادئ الحوكمة المصرفية وفق وثيقة لجنة بازل لسنة 1999

لقد أصدرت لجنة بازل في سنة 1998 العديد من أوراق العمل حول مواضيع محددة تم التركيز فيها على أهمية حوكمة المصارف، وتشمل هذه الأوراق كل من مبادئ إدارة مخاطر

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

الإئتمان (ماي 1998) ،مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998) ،تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998) وإطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات المصرفية (سبتمبر 1998).

وفي سنة 1999 أصدرت اللجنة أول وثيقة حول سبل تحسين الحوكمة في المؤسسات المصرفية ،وتضمنت هذه الوثيقة سبعة مبادئ تركز على النقاط التالية:¹

1- **المبدأ الأول :** وضع الأهداف الإستراتيجية ومجموعة من القيم المؤسسية التي يتعين تطبيقها على مستوى البنك .

2- **المبدأ الثاني :** وضع وتعزيز خطوط واضحة للمسؤولية والمسائلة على مستوى البنك .

3- **المبدأ الثالث :** التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمناصبهم ،وأن لديهم فهما واضحا لدورهم في الحوكمة .

4- **المبدأ الرابع :** التأكد من وجود الإشراف الملائم من طرف الإدارة العليا .

5- **المبدأ الخامس :** الإستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون.

6- **المبدأ السادس :** ضمان ملائمة أسلوب التعويضات في البنك مع قيمه الأخلاقية ،أهدافه استراتيجية ومحيطه الرقابي .

7- **المبدأ السابع :** القيام بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب يمتاز بالنزاهة والشفافية .

ثانيا : مبادئ الحوكمة المصرفية وفق وثيقة لجنة بازل لشهر فيفري 2006

أصدرت لجنة بازل في شهر فيفري من سنة 2006 ،نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في

¹ - مريم بونيهي ،مرجع سابق ،ص 50 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

المصارف ، وتضمنت هذه الوثيقة ثمانية مبادئ أساسية تركز على جملة من النقاط والتي نوجزها فيما يلي : ¹

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

2-المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس الإدارة المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.

3-المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس الإدارة وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

4-المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته .

5-المبدأ الخامس: من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزامات القانونية) باعتبارها جوهر لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، ويجب أن تقر الإدارة العليا بالبنك بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل .ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة ويشاركون في

¹ - حبار عبد الرزاق ،الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي -حالة دول شمال افريقيا- مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد السابع ،2009 ،ص 80.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح عن القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة¹.

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

7-المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وإذا ما رجعنا إلى دليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية المصرف وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للمصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض المصرف للمخاطر أو إذا كان المصرف مسجلا في البورصة .ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في المصرف ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين².

8-المبدأ الثامن: يجب أن يتقهم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما

¹ - نجاة شلال ،مرجع سابق ، ص 641.

² - عبد الرزاق حميدي،أمال الريحاني ،**تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية** ، الملتنقى الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلى شلف ،الجزائر ، ص 79.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر ¹.

ثالثا : مبادئ الحوكمة المصرفية وفق وثيقة لجنة بازل لشهر أكتوبر 2010

لقد ساهم الإخفاق الكبير في تطبيق معايير الحوكمة على مستوى البنوك الخاصة بالدول المتقدمة في تفاقم الأزمة المالية العالمية الأخيرة بشكل واضح ،مما جعل لجنة بازل تقوم بإصدار مبادئ جديدة لتعزيز وإرساء الحوكمة في البنوك والتي لخصتها في وثيقة أكتوبر 2010 ،وتتجلى أهم الأفكار والمبادئ التي جاءت بها هذه الوثيقة ما يلي :

1- ممارسات مجلس الإدارة

تتضمن المبادئ الواردة ضمن هذا الإطار الممارسات السليمة لمجلس الإدارة من حيث مسؤولياته العامة ومؤهلات أعضائه وغيرها من النقاط الضرورية من أجل حوكمة سليمة وفعالة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي ² :

1-1- المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة

هناك جملة من المسؤوليات العامة تقع على عاتق مجلس الإدارة للبنك والتي لا بد عليه من متابعتها وتنفيذها حيث لخصت هذه المسؤوليات من خلال محتوى المبدأ الأول .

- **المبدأ الأول :** يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن البنك ،بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للبنك وإستراتيجية المخاطر وحوكمة الشركات ،بالإضافة

¹ - مقدم وهيبة ، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية ،ورقة بحثية متاحة ،على

الموقع : www. lefpedia.com/arab consulté le 11/08/2013 à 18

² - Basel Committee on Banking Supervision ,**Principles for enhancing corporate governance** ,October ,2010 ,p7-16 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

إلى مسؤوليته في الرقابة والإشراف على الإدارة العليا ،وفي هذا الإطار يتعين على مجلس الإدارة القيام بما يلي :

- اعتماد ومراقبة الإستراتيجية العامة لقطاع الأعمال في البنك ،مع الأخذ في الاعتبار مصالح البنك على المدى الطويل ،التعرض للمخاطر وقدرته على إدارتها بشكل فعال ؛
- الموافقة والإشراف على تنفيذ البنك لإستراتيجية متابعة ومعالجة المخاطر ،سياسات المخاطر وإدارتها والإمتثال للسياسات المتفق عليها ،نظام الرقابة الداخلية ونظام التعويض ؛

1-2- مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة

ينص المبدأ الثاني على جملة من الشروط والسمات والصفات التي تؤهل مختلف أعضاء مجلس الإدارة والتي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المطلوب وفي الوقت المرغوب والتي نوجزها فيما يلي :

- **المبدأ الثاني :** ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين بشكل مستمر وذلك من خلال التدريب المرتبط بمراكزهم ومهامهم ،ويجب أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم فيما يتعلق بالحوكمة وأن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات السليمة والموضوعية حول شؤون البنك .وفي هذا الشأن :

- يتعين على أعضاء مجلس الإدارة امتلاك الخبرة المناسبة والقدرات الشخصية والنزاهة ؛
- يتعين على المجلس بشكل جماعي أن يملك قدرا كافيا من المعرفة والخبرة المتعلقة بالأنشطة المالية المهمة التي يلتزم البنك متابعتها من أجل حوكمة سليمة ورقابة فعالة. ومن أمثلة المجالات التي يسعى المجلس إلى تنمية خبرة أعضائه فيها : التمويل ،المحاسبة الإقراض العمليات المصرفية ،أنظمة الدفع ،التخطيط الإستراتيجي ،الإتصالات ،الحوكمة ،إدارة المخاطر الرقابة الداخلية ،التنظيم المصرفي ،مراجعة الحسابات وأنظمة وتعليمات البنك كما يتعين على

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

المجلس أيضا وبشكل جماعي أن يكون لديه معرفة مناسبة بالتطورات الإقتصادية والسوق المحلية والإقليمية والدولية والبيئة القانونية والتنظيمية ؛

1-3- ممارسات مجلس الإدارة

يجب على مجلس الإدارة للبنك أن يكون على دراية تامة بمختلف المعايير والقواعد والممارسات التي يختص بها مجال الحوكمة وهذا ما يتضح لنا من خلال المبدأ الثالث .

- **المبدأ الثالث :** يجب على مجلس الإدارة تحديد ممارسات الحوكمة المناسبة لعمله وتطوير الوسائل التي تضمن اتباعه لتلك الممارسات ومراجعتها دوريا من أجل التحسين المستمر ويجب على المجلس أن يجسد من خلال ممارساته معايير الحوكمة السليمة ، هذه الممارسات تساعد المجلس على القيام بواجباته على نحو أكثر فعالية ، بما يعطي صورة واضحة حول تطلعات البنك وأهدافه .

1-4- هياكل المجموعة

ينص المبدأ الرابع على ضرورة إطلاع مجلس الإدارة للشركة الأم على تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة بالشكل السليم في مختلف فروعها ، وفيما يلي نجد أهم المسؤوليات التي تتسبب لمجلس الإدارة للشركة الأم .

- **المبدأ الرابع :** في هياكل المجموعة يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية الكاملة عن وجود معايير كافية للحوكمة في باقي المجموعة ، وعليه التأكد من وجود سياسات وآليات حوكمة مناسبة لهيكل ونشاط ومخاطر المجموعة والشركات التابعة لها . وفي هذا الإطار ينبغي على مجلس إدارة الشركة الأم الإطلاع على المسؤوليات التالية :

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

- وضع هيكل للحوكمة الذي يساهم في الرقابة الفعالة على الفروع التابعة والذي يأخذ في الاعتبار طبيعة وحجم ومدى تعقيد المخاطر المختلفة التي تتعرض لها المجموعة والفروع التابعة لها ؛
- تقييم الهيكل الإداري بشكل دوري للتأكد من ملائمته وسلامته في ضوء النمو المستمر ،زيادة التعقيد التوسع الجغرافي وغيرها من التغيرات المستمرة ؛
- الموافقة على سياسة الحوكمة على مستوى المجموعة فيما يخص الفروع التابعة لها ،والذي يتضمن تلبية جميع متطلبات الحوكمة المطبقة ؛
- ضمان كفاية الموارد المتاحة في كل شركة تابعة من أجل تلبية كل من معايير الحوكمة المحلية ؛
- فهم الأدوار والعلاقات التي تربط بين الشركات التابعة فيما بينها والشركة الأم ؛
- امتلاك الوسائل المناسبة لرصد تطبيق كل شركة تابعة لمتطلبات الحوكمة المعمول بها ؛

2- الإدارة العليا

- تقوم الإدارة العليا بالعديد من المهام فيما يتعلق بإرساء وتعزيز الحوكمة في البنك والتي تم صياغتها من خلال المبدأ الخامس وفق ما يلي¹:
- **المبدأ الخامس** : يتعين على الإدارة العليا ،تحت إشراف مجلس الإدارة ،التأكد من أن أنشطة البنك تتسق مع استراتيجية الأعمال ونزعة المخاطر والسياسات المعتمدة من طرف المجلس كما يجب عليها المساهمة بشكل أساسي في الحوكمة السليمة للبنك من خلال السلوك الشخصي (على سبيل المثال من خلال المساعدة في وضع أسلوب المبادرة جنبا إلى جنب مع مجلس الإدارة) عن طريق

¹ - Basel Committee on Banking Supervision ,op-cit ,p16-17 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

توفير الرقابة الكافية على الأنشطة التي يقومون بإدارتها ،وضمان ملائمة أنشطة البنك مع استراتيجية عمله والسياسات المعتمدة من طرف مجلس الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تفويض الواجبات للموظفين وإنشاء هيكل إداري يشجع على المسائلة والشفافية ،وينبغي أن تظل الإدارة العليا مدركة لالتزامها بالإشراف على ممارسة هذا التفويض والمسؤولية عن أداء البنك أمام مجلس الإدارة ،ويجب عليها تنفيذ (بما يتفق مع توجه مجلس الإدارة) النظم الملائمة لإدارة المخاطر - المالية منها وغير المالية - التي يتعرض لها البنك مما يتطلب وظيفة إدارة مخاطر شاملة ومستقلة ونظام فعال للرقابة الداخلية.

3- إدارة المخاطر والضوابط الداخلية

لكي يقوم البنك بإدارة المخاطر على نحو فعال يجب عليه مراعاة النقاط التالية¹ :

- **المبدأ السادس :** يجب أن يكون لدى البنك نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة لإدارة المخاطر (بما في ذلك وظيفة مدير للمخاطر أو ما يعادلها) مع ضمان حصوله على ما يكفي من السلطة الممكنة ،الاستقلالية ،الموارد وإمكانية الوصول إلى مجلس الإدارة ،وتشمل عملية إدارة المخاطر عموما ما يلي :

- تحديد المخاطر الرئيسية للبنك ؛
- تقييم هذه المخاطر وقياس تعرض البنك لها ؛
- رصد التعرض للمخاطر وتحديد احتياجات رأس المال المقابل (التخطيط الرأسمالي) على أساس مستمر؛

¹ - Basel Committee on Banking Supervision ,op-cit ,p17-24 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

- تقديم التقارير إلى الإدارة العليا ،ومجلس الإدارة حسب الإقتضاء ،بشأن جميع البنود المذكورة سابقا ؛

- **المبدأ السابع :** يجب على البنك مواكبة جميع التقلبات والتغيرات التي يمكن أن تواجهه كما يجب عليه تحديد جميع المخاطر والعمل على مراقبتها بشكل مستمر ،وذلك لن يتم إلا من خلال السهر على تحديث وتطوير إدارة المخاطر في البنك دون اهماله لأهمية الرقابة الداخلية والدور الذي تلعبه في اكتشاف الأخطاء والمخاطر التي قد تواجهه .

- **المبدأ الثامن :** يجب على الإدارة الفعالة للمخاطر تولي أهمية بالغة وحرص تام في تصميم وصياغة نظام اتصال داخلي قوي وفعال ،والذي تستطيع من خلاله الإلمام بجميع المخاطر التي يمكن أن تواجه البنك ،كما تحرص كذلك هذه الإدارة على تقديم جميع التقارير اللازمة إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا .

- **المبدأ التاسع :** ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا الإعتماد على العمل الذي تقوم به هيئات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية ،كما يجب عليها تعزيز قدرة وظيفة المراجعة الداخلية لتحديد المشاكل المتعلقة بالحوكمة في البنك وإدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية عن طريق :

- تشجيع المراجعين الداخليين على الإلتزام بالمعايير المهنية الدولية ؛

- الحرص على أن يكون لموظفي المراجعة مهارات تتناسب مع الأنشطة التجارية والمخاطر المتعلقة بالشركة ؛

- تعزيز استقلالية المراجع ،على سبيل المثال من خلال ضمان تقديم تقارير المراجعة الداخلية إلى مجلس الإدارة ،وضمان وصول المراجع الداخلي مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة للمجلس ؛

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

- الحرص على تصحيح مشاكل المراجعة الداخلية من طرف الإدارة العليا في الوقت المناسب.
- إشراك المراجعين الداخليين في الحكم على فعالية وظيفة إدارة المخاطر ،بما في ذلك فعالية التبليغ عن المخاطر لمجلس الإدارة والإدارة العليا ،فضلا عن وظائف التحكم الرئيسية الأخرى؛

4- نظام التعويضات

- تشمل المبادئ التالية أهم النقاط المتعلقة بنظام التعويضات ،وتتمثل هذه المبادئ في ¹ :
- **المبدأ العاشر :** يعتبر مجلس إدارة البنك هو المسؤول الرئيسي على تصميم نظام التعويض بما فيه نظام المكافآت والأجور المرتبط به ،كما تقع عليه مسؤولية متابعة هذا النظام وما يشمله من مختلف التعديلات التي تطرأ عليه حسب مختلف أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك وذلك للتأكد من أنه يعمل بالشكل المطلوب ،وهذا ما يغيب على مستوى البنوك العمومية الجزائرية .

- **المبدأ الحادي عشر :** ويهدف هذا المبدأ إلى ملائمة نظام التعويض والتحفيز مع نسبة المخاطرة التي يمكن ان يتعرض لها الموظف ،لذا يجب دائما الحرص على تعديل نظام التعويض بما يتوافق مع الأنواع المختلفة للمخاطر التي تتسم بالتغير وعدم الثبات .

5- هياكل الشركات المعقدة

- تعتبر هياكل الشركات والبنوك المعقدة من ابرز التحديات التي تواجه إدارة البنوك في الوقت الحالي ،ولذلك قامت لجنة بازل بإضافة المبادئ التالية بغرض التخفيف من التعقيدات والمخاطر التي تنتج عنها ²:

¹ -Basel Committee on Banking Supervision , op-cit ,p24-26 .

² - op-cit ,p26-29 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

- **المبدأ الثاني عشر :** يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن يشكلها ، فبعض البنوك تقوم بإنشاء هياكل لأغراض قانونية ،تنظيمية ومالية في شكل وحدات وفروع وشركات تابعة أو كيانات قانونية أخرى التي من شأنها أن تزيد من تعقيد المنظمة إلى حد كبير ، فالعدد الهائل من هذه الوحدات ،وبالأخص الترابط والمعاملات داخل المجموعة بين هذه الوحدات يمكن أن يؤدي إلى تحديات وصعوبات في تحديد ومراقبة وإدارة المخاطر في المنظمة ككل ،الأمر الذي يشكل خطرا كبيرا في حد ذاته ولذلك يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على سياسات واستراتيجيات واضحة لإنشاء الهياكل الجديدة كما يجب على الإدارة العليا - تحت إشراف مجلس الإدارة - أن تقوم بما يلي:
- تجنب إقامة هياكل معقدة إلا عند الضرورة ؛
- أن تكون هناك عملية مركزية للموافقة والسيطرة على إنشاء كيانات قانونية جديدة على أساس المعايير المعمول بها ،بما في ذلك القدرة على الرقابة والوفاء على أساس مستمر بمتطلبات كل هيكل (على سبيل المثال المتطلبات التنظيمية والضريبية والتقارير المالية والحوكمة) ؛
- التعرف على المخاطر التي يمكن أن تشكلها بنية الكيان القانوني نفسه ،بما في ذلك ضعف الشفافية الإدارية ،المخاطر التشغيلية التي تتشكل عن طريق الترابط وهياكل التمويل المعقدة التعرض داخل المجموعة ؛
- تقييم مدى تأثير المخاطر المذكورة سابقا على قدرة المجموعة على إدارة المخاطر في ظل الظروف العادية والصعبة ؛
- **المبدأ الثالث عشر :** حين يقوم البنك بعمليات لأغراض خاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا توافق المعايير المصرفية الدولية يجب على مجلس الإدارة والإدارة العامة فهم الغرض ،الهيكل والمخاطر الفريدة لهذه العمليات ،كما يجب عليهم السعي للتخفيف من

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

تلك المخاطر ، عن طريق وضع الإجراءات المناسبة لتحديد وإدارتها كما يجب على البنك الموافقة على هذه العمليات فقط إذا كانت المخاطر الناتجة عنها يمكن التعرف عليها وتقييمها وإدارتها بالإضافة إلى ذلك ينبغي على الإدارة العليا أن تضمن وجود سياسات وإجراءات ملائمة لدى البنك بغرض :

- وضع اجراءات معينة وملائمة للموافقة على هذه الأنشطة ؛
- تحديد وفهم الغرض من هذه الأنشطة وضمان ملائمة الممارسة الفعلية لها بما يتفق مع الغرض المقصود منها ؛
- التأكد من سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه الأنشطة والمخاطر المرتبطة بها بالنسبة للمقر الرئيسي للبنك ، وكذا نقل التقارير بشكل مناسب لمجلس الإدارة والمشرفين ؛
- ضمان خضوع هذه الأنشطة للمراجعة من طرف المراجعين الداخليين والخارجيين ؛

6- الإفصاح والشفافية

تعتبر سياسة الإفصاح والشفافية أداة فعالة لحماية المستثمرين وتعزيز ثقتهم في البنك ، ولذلك أعطت لجنة بازل أهمية كبيرة لهذه السياسة في تعزيز الحوكمة في البنوك ، وينص المبدأ الأخير في وثيقة أكتوبر 2010 على ما يلي¹ :

- **المبدأ الرابع عشر** : يجب أن تكون الحوكمة في البنوك على قدر كاف من الشفافية بالنسبة للمساهمين والمودعين وأصحاب المصالح في البنك وكذا المشاركين في السوق ، فالشفافية هي أمر ضروري من أجل ترسيخ الحوكمة السليمة والفعالة في البنوك ، وهي تساعد الأطراف المذكورة سابقا (المساهمين وغيرهم) على الرقابة والقيام بالمساءلة أمام مجلس الإدارة والإدارة

¹ - Basel Committee on Banking Supervision , op-cit,p29 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

العليا بشكل صحيح وفعال عند وقوع خلل ما في البنك ،وبالتالي فالهدف من الشفافية في مجال حوكمة البنوك هو توفير المعلومات الأساسية اللازمة لتقييم مدى فعالية المجلس والإدارة العليا في إدارة البنك .

رابعا : المبادئ الحديثة لإرساء وتعزيز الحوكمة المصرفية وفق وثيقة لجنة بازل لشهر

جويلية 2015

حسب التقرير الأحدث للجنة بازل الصادر في شهر جويلية 2015، تم تلخيص مبادئها إلى ثلاثة عشر مبدأ والتي نوجزها فيما يلي¹:

1- **المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة**: يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة على المصرف

،حيث يعتبر المسؤول والمكلف الوحيد عن وضع الأهداف الاستراتيجية للمصرف ومتابعة تنفيذها ويكون ذلك في إطار مفهوم الحوكمة وتماشيا مع الثقافة المصرفية السائدة .

2- **تركيبة وكفاءة مجلس الإدارة**: يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المقومات والمؤهلات

اللازمة التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم، كما يجب أن يكونوا مدركين تماما لدورهم في مجال الرقابة والحوكمة، إضافة إلى تمتعهم بالقدرة على إصدار القرارات المناسبة فيما يتعلق بمختلف الأنشطة التي يمارسها البنك.

3- **القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة**: على مجلس الإدارة أن يحدد من أجل مهامه

الخاصة، قواعد وممارسات للحوكمة تكون ملائمة لطبيعة هذه المهام، ويجب أن يحوز على الوسائل اللازمة التي تمكنه من الامتثال لهذه الممارسات، ولضمان فاعليتها يتوجب على مجلس الإدارة ان يقوم بنشرها بصفة دورية.

¹ - Basel Committee on Banking Supervision , **corporate governance principles for banks**, july ,2015 ,p8-38 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

4- الإدارة العليا: تخضع الإدارة العليا لسلطة ورقابة وإشراف مجلس الإدارة، كما يجب عليها أن

تعمل على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما يتوافق ويتلائم مع كل من استراتيجية الأعمال ونزعة المخاطر، والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل المجلس.

5- هياكل المجموعة : في هياكل المجموعة يتحمل مجلس الإدارة للشركة الأم المسؤولية التامة

على أنشطة المجموعة التابعة لها ، كما يكلف بوضع إطار خاص بالحوكمة يكون واضحاً ومتوافقاً مع الهيكل التنظيمي للشركة ، كما يجب أن يتلائم مع نشاط ومخاطر المجموعة والشركات التابعة لها ، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك معرفة وإدراك هيكل المجموعة والمخاطر التي يمكن أن تشكلها له .

6- وظيفة إدارة المخاطر: على كل بنك أن تتوفر على مستواه وظيفة لإدارة المخاطر تكون

مستقلة عن الإدارة العليا، فعالة، وتحت وصاية مدير إدارة المخاطر، مع حصول هذه الوظيفة على المكانة الملائمة لها ، والمحافظة على استقلاليتها، بالإضافة إلى توفير الموارد الضرورية لها كما يمكن أن تلجأ إلى مجلس الإدارة عند الضرورة .

7- رصد، متابعة ومراقبة المخاطر: يجب على البنوك رصد، ومتابعة ومراقبة المخاطر بصفة

دورية، حيث نجد أن درجة تعقيد البنية التحتية للبنك الخاص بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون ملزمة بمواكبة جميع التغيرات والتطورات الحاصلة على كل من مستوى بيانات المخاطر الداخلية للبنك، بالإضافة للمخاطر الخارجية ومخاطر القطاع.

8- التبليغ عن المخاطر : يستوجب على البنك توفير إطار فعال لحوكمة المخاطر ،من خلال

تصميم نظام اتصال داخلي قوي وفعال حول جميع المخاطر وذلك بين مختلف أقسام البنك ومن خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

9- الإمتثال : يُشرف مجلس الإدارة على إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك في حالة

عدم امتثاله لمختلف القوانين والتنظيمات التي تنظم العمل البنكي، كما يجب على هذا المجلس أن يضع وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي باعتبارها الخط الدفاعي الثاني للمخاطر التي يواجهها البنك، من خلال متابعتها لمدى توافق أنشطة البنك مع القوانين والتنظيمات المعمول بها، وكذلك توافقها مع السياسة الداخلية للبنك.

10- المراجعة الداخلية : تمثل وظيفة المراجعة الداخلية الفعالة الخط الدفاعي الثالث للبنك، ويجب عليها أن تعمل على مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا على تطوير إطار فعال للحوكمة وتقوية المركز المالي للبنك على المدى الطويل.

11- نظام التعويضات : إن تصميم نظام التعويضات وهيكل الأجور والمكافآت الخاص بالموظفين عليه أن يساهم في إرساء نظام حوكمة جيدة ، وإدارة محكمة لمخاطر البنك ، لهذا على مجلس الإدارة أن لا يهمل نظام التعويضات ويستوجب عليه التطوير والمتابعة الدائمة لهذا النظام .

12- الإفصاح والشفافية : حتى تكون هناك حوكمة بنكية فعالة يجب أن تتسم بالإفصاح والشفافية الكاملة على مستوى مختلف التقارير والقوائم المالية اتجاه كل من المساهمين المودعين، أصحاب المصالح المشتركة وكافة الأطراف المتدخلة في السوق.

13- دور السلطات الإشرافية : يمكن للسلطات الإشرافية أن تقدم التوصيات والتوجيهات للبنك في كل ما يتعلق بمجال تطبيق الحوكمة ومتابعة تنفيذها، كما تقوم بإجراء تقييمات شاملة وتفاعلات منتظمة مع مجلس الإدارة والإدارة العليا ،بالإضافة إلى إجراء تحسينات وتصحيحات إن اقتضت الحاجة، وكذلك مشاركة المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع السلطات الإشرافية الأخرى.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

حسب ما رأينا سابقا فإن هذه المبادئ الحديثة لا تختلف كثيرا من حيث المضمون مقارنة مع مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة في شهر أكتوبر لعام 2010 ، وإنما يظهر الاختلاف في أنه تم دمج محتوى كل من المبدأ العاشر والمبدأ الحادي عشر في مبدئ واحد، والذي تمت صياغته الجديدة في المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات ، كما تم كذلك من خلال هذه المبادئ الحديثة إعطاء عنوان لكل مبدأ على حدى .

المبحث الثالث : مقومات تطبيق الحوكمة المصرفية لدى المصارف

للحوكمة المصرفية مقومات ودعائم وركائز أساسية تعتمد عليها نذكر من بينها الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخليين) في حوكمة البنوك ، كما قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية بصياغة جملة من القواعد والمعايير للحوكمة المصرفية بالإضافة إلى العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي والتي تعتبر بمثابة المنهج الذي تركز عليه الحوكمة المصرفية ، دون أن نهمل الدور الرئيسي الذي يلعبه البنك المركزي في تعزيز الحوكمة المصرفية.

المطلب الأول : الفاعلين الأساسيين في حوكمة المصارف

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخليين).

أولا : الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

ويمكن تلخيصها فيما يلي : ¹

¹ - بن علي بلعزوز ، عبد الرزاق حبار ، مرجع سابق ، ص 8 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

1- **حملة الأسهم** : يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنوك بصفة عامة حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات وأهداف البنك.

2- **مجلس الإدارة** : وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة الجانب المالي للبنك.

3- **الإدارة التنفيذية** : لابد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

4- **المراجعين الداخليين** : أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

ثانيا : الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين

أما المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين ،المتمثلين في المودعين ،وصندوق تأمين الودائع ،ووسائل الإعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني ،بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي ويمكن تلخيصها فيما يلي :¹

1- **الإطار القانوني والتنظيمي و الرقابي** : يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا ،بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية ، فقد شهد هذا الدور تغيرا كبيرا ،حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصين والسليم ، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان ، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

وفي هذا الصدد ، وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية

¹ - عبد الرزاق حبار ،مرجع سابق ، ص82 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون ومتطلبات السيولة والإحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية.

2- دور الجمعية العامة : يمكن للجمعية العامة أن يكون لها تأثير أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصارف .

3- المودعين : يتمثل دور المودعين في الحرص على سلامة مدخراتهم من خلال تشديد الرقابة على أداء المصارف التابعين لها ،كما يتمثل دورهم في القدرة على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا وتأكدوا أن البنك الذي يتعاملون معه يعرض أمواله وأموال مختلف المودعين إلى تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطرة¹.

4- شركات التصنيف والتقييم الائتماني : تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توفر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق².

5- وسائل الإعلام : تستطيع وسائل الإعلام أن تمارس الضغط على مختلف البنوك سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك من خلال نشر كافة المعلومات سواء في إطارها الإيجابي أو السلبي ،وهذا ما يجلب البنك أن يحرص على رفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.

¹ - أمال عياري ،أبو بكر خوالد ،مرجع سابق ،ص 9.

² - عادل قرقاد ،أبو بكر خوالد ،مرجع سابق ،ص 91.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

6- شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع : يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة

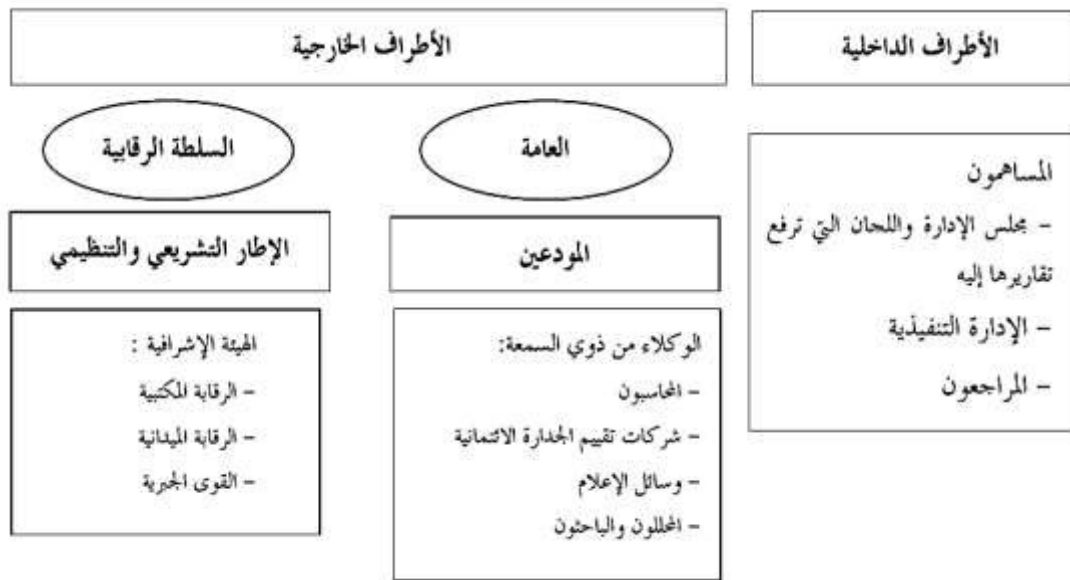
الأمان منها :¹

- نظام التأمين الضمني ؛

- نظام التأمين الصريح ؛

والشكل الموالي يوضح المحددات (العناصر) الداخلية والخارجية للحوكمة المصرفية وفق ما ذكرت سابقا.

شكل رقم (01) : محددات حوكمة المؤسسات المصرفية



المصدر : عادل قرقاد ،أبو بكر خوالد ،دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي ،إشارة لحالة الجزائر ،الملتقى العلمي الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف - الجزائر- ، ص 91.

¹ - عبد الرزاق حبار ،مرجع سابق ،ص 82

المطلب الثاني : معايير الحوكمة المصرفية للجنة بازل للرقابة المصرفية

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية

والمالية، وهي تركز على النقاط التالية : ¹

أولا : قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم

التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛

ثانيا : إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في

ذلك ؛

ثالثا : التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة

من الأفراد للمجلس ؛

رابعا : وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا ؛

خامسا : توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة

للمخاطر مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances) ؛

سادسا : مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب

المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار

المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة ؛

سابعا : الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة

للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى ؛

ثامنا : تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو خارجيا ؛

¹ - محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع الإشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) ، بنك الإستثمار

المطلب الثالث : العناصر والخصائص الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في

المصارف

سننتظر في هذا العنصر إلى العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة المصرفية من خلال إبراز خصائص النموذج الأمثل للحوكمة .

أولا : العناصر الأساسية

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الوحدات المصرفية لتحقيق أهدافها مجموعة من العناصر الأساسية نوجزها فيما يلي:

1- **وضع أهداف إستراتيجية :** يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف من توجيه وإدارة أنشطة للبنك ،كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين ،ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة للمشاكل التي يتعرض لها البنك ،وعلى وجه الخصوص يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية وعليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من نشأتها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة¹.

2- **وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك :** يتعين على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا ،حيث تعد هذه الأخيرة

¹ - بومدين نورين ، عبد الكريم قندوز ، دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي ، الملتقى الوطني حول "الأكاديمية المؤسسية" ، يوم 09-10 ديسمبر 2007 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة ، الجزائر،ص10.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي في النهاية هم مسؤولون

جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.¹

3- **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة :** يعتبر مجلس الإدارة مسؤولا مسؤولية مطلقة على عمليات البنك وعلى المكانة المالية له ،لذلك يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات خطية كافية تمكنه من الحكم على أراء الإدارة حتى يحدد أوجه القصور الذي يمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة²، كما يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة و كبار المساهمين ،أو حتى الحكومة ،ويمكن تدعيم الاستقلالية الموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة بالإضافة إلى ذلك استفادة أعضاء مجلس الإدارة من تجارب البنوك الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في البنك.

4- **ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا :** تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا ، فانه يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذيين ،وهناك عدد من الأمور التي يتعين أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار³ :

- عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون والتنفيذيون ؛

¹ - كتوش عاشور ،ولد قادة أمال ،**آلية تطبيق الحوكمة داخل الجهاز المصرفي** ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات والإقتصاديات ،ليوم 19_20 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية .علوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،ص 456.

² - عبد العظيم حمدي ،عبد اللطيف رضوان ،**حوكمة البنوك والمؤسسات المالية** ، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،ليوم 25-26 نوفمبر 2013 كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة - الجزائر ،ص14.

³ - بومدين نورين ، عبد الكريم قندوز ،مرجع سابق ص 11.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

- عدم تولي مدير الإدارة العليا المسؤولية في مجال معين بدون توفر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك ؛

- ممارسة الأساليب الرقابية على شاغلي بعض الوظائف المتميزين دون الخوف من تركهم للمصرف ؛

5- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون و الخارجيون: يعتبر الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليه المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، والاستفادة كذلك من عملهم في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي تطلبها الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه¹.

6- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك : يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهد لصالح البنك ،ضف إلى ذلك يتطلب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أدائه في الآجال القصيرة لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك² .

7- مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة : الشفافية مطلوبة لتدعيم تطبيق الحوكمة إذ يتوجه المتعاملون إلى البنك الذي طبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة ،

¹ - عاشور كتوش ،أمال ولد قادة ،مرجع سابق ،ص 455 .

² - عبد العظيم حمدي ،عبد اللطيف رضوان ،مرجع سابق ،ص 15.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

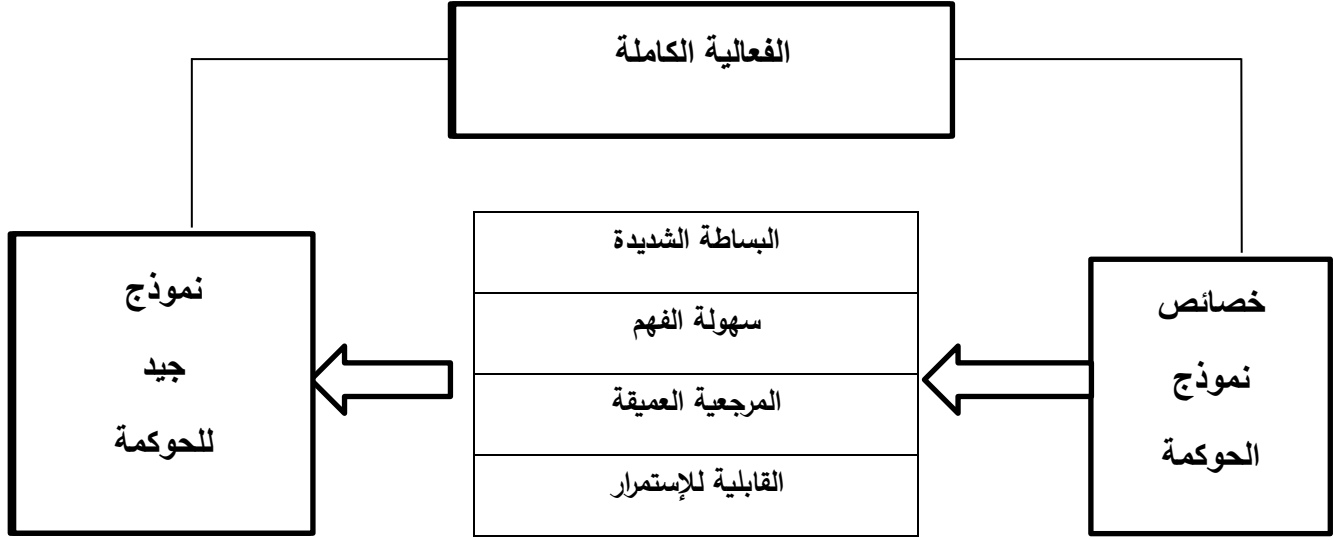
وعليه يتعين أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة وهيكل الإدارة العليا ،الهيكل التنظيمي الأساسي و المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك.¹

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة المصرفية في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف ،ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين ،و ضمان قيام المصرف بنشاطه في بيئة خالية من كل المعوقات والمشاكل والفساد .

ثانيا : خصائص النموذج الأمثل للحوكمة في المصارف

تحتاج المؤسسات خصوصا المالية والمصرفية منها إلى نظام فعال للحوكمة، نظام قادر على التطور والتوافق مع متغيرات ومستجدات العمل، وهذا ما دفع العديد من المهتمين بالحوكمة إلى البحث في فرضيات النموذج الأمثل، أو كيفية الوصول إلى نموذج حيوي وفعال صالح للتطبيق بشكل عام، أو له المرونة الكافية بحيث يستوعب متطلبات الحوكمة .

¹ - بومدين نورين ، عبد الكريم قندوز ،مرجع سابق ،ص11.



المصدر: محسن احمد الخضير، حوكمة الشركات، ط1، مجموعة النيل العربية ،مصر ، 2005، ص 216 .

وعليه فنظام الحوكمة حتى يكون نموذجاً جيداً لابد من توافر خصائص أهمها مايلي:¹

- الفاعلية الكاملة في تحقيق وإرساء مبادئ الحوكمة ؛
 - البساطة الشديدة في التطبيق وفي التنفيذ ؛
 - سهولة الفهم والاستيعاب من جانب العاملين ؛
 - المرجعية العميقة، خاصة في إطار هيكل القيم والآداب العامة ؛
 - القابلية للاستمرار والتطور والارتقاء، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات، وبشكل دائم ومستمر ؛
- تعتبر هذه النقاط من أهم الخصائص التي تضمن فعالية ونجاعة نظام الحوكمة على مستوى مختلف المصارف ؛

¹ - نسيم شرطي، التطبيق السليم للحوكمة ودوره في تعزيز الجهاز المصرفي، الملتقى الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر ، ص 322.

المطلب الرابع : دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة المصرفية

تساعد الحوكمة بالمصارف السلطات الإشرافية والبنوك المركزية في فرض رقابتها على المؤسسات المالية والمصرفية ، وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية والإئتمانية ، لذلك فإن نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن يرتبط أيضا بأهمية تطبيقها بالشكل السليم ، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة وعلى البنك المعني وإدارته من جهة أخرى ، وعلى هذا الأساس نجد أن المصارف المركزية تلعب دورا أساسيا في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى البنوك وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين ، ويتضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري ، كما تمارس المصارف المركزية ثلاث وظائف مهمة من أجل ضمان استقرار النظام المصرفي هي ¹ :

- أولا :** ممارسة وظيفة المقرض الأخير للإسهام في معالجة مشكلة نقص السيولة التي تواجهها المصارف على المدى القصير و المتوسط ، وبهذا يساهم في تخفيف مخاطر المصرف ؛
- ثانيا :** تطوير وتطبيق نظام رقابي جيد ، ومتابعة تنفيذه بصورة كفؤة ؛
- ثالثا :** تشريع قانون أفضل الممارسات لحوكمة المصارف يؤسس لأليات الضبط الذاتي في إدارة المصارف وتخفيض مخاطر فشل المصارف ؛

¹ - مليكة كركار ، أليات الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقع تطبيقها في الدول العربية ، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة 2 ، العدد 12 ، جوان 2015 ، ص 156 .

كما أن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسات لدى الجهاز المصرفي يجب ان يمر عبر طريقتين الأول يقوده البنك المركزي بإعتباره مسؤول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي والثاني هو من خلال المصارف ذاتها¹ .

المبحث الرابع : تجارب بعض الدول في مجال تطبيق الحوكمة

في ظل التحديات والأزمات الإقتصادية والمالية المتتالية التي تعيشها دول العالم جعلت العديد من هذه الدول تهتم بمفهوم الحوكمة من خلال التطبيق السليم لمختلف عناصرها ومبادئها كما نجد أن نماذج الحوكمة تختلف باختلاف طبيعة الدول التي تطبقها ،حيث تختلف كل دولة عن أخرى من حيث ظروفها الإقتصادية ،القانونية ،الإجتماعية والثقافية كما تختلف كذلك طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المنظمات والفئات الأخرى من أصحاب المصالح المشتركة.

وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين للحوكمة وهما نموذج يمثل السوق المالي وآلياته، موجود في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا على وجه الخصوص، والنموذج الثاني الذي يمثل الوساطة المالية ونجده في اليابان وألمانيا، اضافة الى فرنسا ودول أوربية أخرى².

وفي ما يلي سنحاول إدراج أهم التجارب الدولية في مجال الحوكمة بداية بالتجربة الأمريكية والمملكة المتحدة ،ثم التجربة الفرنسية والتجربة الألمانية ،وأخيرا عرض لتجارب بعض الدول العربية.

¹ - عبد القادر بريش ،التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك

الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2006 ،ص 222 .

² - نوال صبايجي ، واقع الحوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية - ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ،يوم 19_ 20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف الجزائر ،ص 665 .

المطلب الأول : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والتجربة البريطانية

هناك تماثل كبير بين التجربة الأمريكية والتجربة البريطانية في مجال تطبيق الحوكمة والتي سنحاول إبرازها في ما يلي :

أولا : التجربة الأمريكية

أكثر السمات البارزة لملكية المؤسسات في الولايات المتحدة هي غياب المستثمرين المهيمنين حيث أن أسهم المؤسسات الأمريكية يمتلكها أعداد كبيرة من المؤسسات لا يمتلك أي من المساهمين فيها سواء أكانوا أفرادا أم مؤسسات ما يزيد عن 1٪ من أسهمها ،فالتطور الذي حصل في سوق الأوراق المالية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة المؤسسات وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات ،كما أن التغيرات الأخيرة أصبحت تتطلب زيادة الشفافية داخل الشركات ،¹بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة التدقيق والمحاسبة أدى إلى زيادة الإهتمام بمفهوم الحوكمة والتزام المؤسسات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم لها وخاصة المقيدة في البورصة ،ومن الملاحظ أن الإهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة ،وهو أكبر صندوق في الولايات المتحدة الأمريكية بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين ،ولقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة المؤسسات ،وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية ،حيث ركزت هذه المبادئ على تشكيلة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة

¹ - عمار بن عيشي ،صابر عباسي ،مساهمة الحوكمة الضريبية في تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات رهان العولمة دراسة التجربة الأمريكية ، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، يوم 25_26 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة ، الجزائر ،ص 300.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

عن المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس ،ومعايير لتقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين¹.

تعد التجربة الأمريكية في مجال الحوكمة من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بمفهوم الحوكمة ،حيث تسهر جاهدة على ضمان حقوق المساهمين وهذا ما ناشد به المبدأ الثاني والثالث لمبادئ الحوكمة التي أصدرتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والتي ركزت فيها على ضرورة وجود قوانين تكفل حقوق المساهمين بالإضافة إلى توفير المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين ،كما نجدها كذلك ركزت على نظام المكافآت وهذا ما ناشد به المبدأ الحادي عشر الصادر عن لجنة بازل لوثيقة شهر جويلية 2015 ،والتي ركزت فيها على ضرورة صياغة هيكل أجور ومكافآت مناسب يتوافق مع المؤهلات والمهام التي يقوم بها كل من أعضاء مجلس الإدارة وكافة العمال التنفيذيين .

ثانيا : التجربة البريطانية

في سنة 1992م تم نشر تقرير Cadbury² تحت عنوان "الجوانب المالية لقواعد إدارة الشركات" الذي احتوى على أفضل الممارسات، وذلك بعد حالات فشل الشركات الكبيرة، بالإضافة إلى القلق المتزايد من انخفاض مستوى الثقة في إعداد التقارير المالية، وفي قدرة مدققي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها كل من يستخدم التقارير المالية للشركة، ويعد تقرير

¹ - نبيل مادي ،عبد الصمد عمر علي ،النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات (دراسة مقارنة ل و م أ وفرنسا) الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، يوم 25_26 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة ، الجزائر ،ص 6 .

² - تقرير كادبوري Cadbury Repor (المملكة المتحدة 1992): هو تقرير لجنة برئاسة ادريان كادبوري Adrian Cadbury ،والذي يحدد توصيات بشأن ترتيب مجالس إدارات الشركات، والنظم المحاسبية، للتخفيف من مخاطر فشل حوكمة الشركات الإدارية، وقد نشر التقرير في عام 1992، حيث قام التقرير بعنوان الجوانب المالية لإدارة الشركات، و قد تم اعتماد التوصيات الواردة في التقرير بمستويات متفاوتة من قبل الاتحاد الأوروبي European Union والولايات المتحدة United States ، والبنك الدولي World Bank ، وغيرهم.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

Cadbury من أهم التشريعات والإصدارات الخاصة بموضوع حوكمة الشركات، والذي أصبح فيما

بعد أساسا للمعايير الموحدة لحوكمة الشركات والذي ركز على مجموعة المحددات التالية¹:

- مسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين عن تقييم أداء الشركة وتقرير عن ذلك للمساهمين وللأطراف الأخرى المهتمة بالأمر المالية، وشكل ووضوح ودورية تقديم تقارير الأداء المؤسسي الكلي والجزئي ؛

- اختصاصات ومسؤوليات لجنة المراجعة في الشركة ؛

- مسؤوليات المراجعين ومستوى وأهمية تقارير المراجعة الدورية ؛

- العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمساهمين ؛

وفي سنة 1993 صدر تقرير Ruttemain الذي أوصى بأن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصولها ،وفي سنة 1995 ظهر تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وفي سنة 1998 أصدرت لجنة Hampel مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكيد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة.

وفي سنة 1999 صدر تقرير Trunbull والخاص بإلزام إدارة الشركات بالإفصاح عن تقييم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيمها، أما في سنة 2002 صدر تقرير Combined code) لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، والذي ركز على تقرير Cadbury².

¹ - عطاء الله وارد خليل ،محمد عبد الفتاح العشماوي ، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ،مصر ، 2008 ، ص 38 .

² - نوال صبايحي ،مرجع سابق ،ص 667 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

من خلال ما تم التطرق إليه نجد أن التجربة البريطانية ركزت على تطبيق المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ،حيث ركزت في معظم تقاريرها على تعظيم دور الرقابة والإفصاح والشفافية داخل مختلف منظماتها ،وهذا ما ناشد به المبدأ الخامس الخاص بعنصر الإفصاح والشفافية الخاص بمنظمة (OCDE).

المطلب الثاني : تجربة فرنسا والتجربة الألمانية

هناك العديد من العوامل التي جعلت مجال الحوكمة على قمة اهتمامات مختلف الشركات والمصارف في كل من فرنسا وألمانيا، من أبرزها العولمة والخصخصة وزيادة المساهمين الأجانب وظهور صندوق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال في باريس.

والجدول التالي يبين تواريخ اصدار قوانين الحوكمة عقب الانهيارات التي مست الشركات الأمريكية الشهيرة.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

الجدول رقم (1) : التركيز العالمي على حوكمة الشركات

البلد	القانون أو التوصية	التاريخ
أستراليا	مبادئ حوكمة الشركات الرشيدة وتوصيات الممارسات الأفضل	مارس 2003
النمسا	القانون النمساوي لحوكمة الشركات	نوفمبر 2002 محدث في أبريل 2005
بلجيكا	القانون البلجيكي لحوكمة الشركات	ديسمبر 2003
البرازيل	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	مارس 2004
كندا	السياسات القومية 58-201 للقواعد الإرشادية لحوكمة الشركات	ديسمبر 2003
الصين	قانون حوكمة الشركات لشركات البورصة في الصين	جانفي 2001
الدنمارك	التوصيات المعدلة لحوكمة الشركات في الدنمارك	أغسطس 2005
فاندا	توصيات بشأن حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	ديسمبر 2003
فرنسا	حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	أكتوبر 2003
ألمانيا	قانون حوكمة الشركات الألماني	فبراير 2002 معدل في مايو 2003
اليونان	مبادئ حوكمة الشركات	يوليو 2001
هونج كونج	قانون هونج كونج في شأن حوكمة الشركات	نوفمبر 2004
إيطاليا	قانون حوكمة الشركات	يوليو 2002
اليابان	مبادئ حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	أفريل 2004
هولند	قانون حوكمة الشركات الهولندي	ديسمبر 2003
النرويج	قانون ممارسة حوكمة الشركات النرويجي	ديسمبر 2004
البرتغال	توصيات حوكمة الشركات	نوفمبر 2003
روسيا	القانون الروسي لسلوك الشركات	أبريل 2001
كوريا الجنوبية	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	سبتمبر 1999
السويد	قانون حوكمة الشركات السويدي	ديسمبر 2004
سويسرا	القانون السويسري للممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	يونيو 2002
تايوان	مبادئ الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات التايوانية	يونيو 2002
تايلاندا	قانون الممارسات الأفضل لمجالس ادارة الشركات المسجلة في البورصة	أكتوبر 2002
تركيا	مبادئ حوكمة الشركات	يونيو 2003
المملكة المتحدة	القانون الموحد في شأن حوكمة الشركات	يونيو 2003

المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009،

بدأ الإهتمام بمفهوم الحوكمة في فرنسا بصدر تقرير (vienot 1) ،الذي نشر سنة 1995 عن طريق لجنة مفوضة بإعداد تقرير لمجموعة العمل (CNPE/AFEP) للجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة والعامة والمجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت رعاية السيد (Marc Vienot) مدير عام رئاسي للمؤسسات العامة ومجموعة أعضاء اللجنة ،كلهم مديرين عامين للمؤسسات وكان التقرير بعنوان " مجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة" ،وجاء بسبب مجموعة من العوامل أهمها العولمة ،زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهر صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس ،وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة فيما يلي ¹ :

- يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين ؛
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس الشركة ؛
- على الشركة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لإتخاذ القرارات ؛
- يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجان مكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورة استقلالية أحدهم ،ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الإجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا ؛
- لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت ؛
- يجب أن يمتلك المديرين عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم ؛

¹ - نبيل مادي ،عبد الصمد عمر علي ، مرجع سابق ،ص 9_10 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

- يجب نشر المعلومات العامة بخصوص العمليات المتعلقة برؤوس أموال المؤسسة حتى عندما لا يفرض القانون ذلك تحقيقا للشفافية ؛

- يجب على كل مجلس تقديم للمساهمين تنظيمات وترتيبا تخولهم مساءلة المجلس بصفة دورية على عدم ملائمة الأعمال ؛

وفي سنة 1996 أصدر مجلس الشيوخ تقريرا آخر عرف بتقرير Marini الذي اشتمل على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق حوكمة الشركات. حيث نجد أن المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة الشركات هي عدم وجود إلزام تطبق ما ورد سواء في تقرير Vienot أو في تقرير Marini إلا أنه مع اشتداد قوة العولمة، وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من الشركات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج وتوصيات¹.

ثانيا : التجربة الألمانية

لقد اكتسب موضوع حوكمة الشركات في ألمانيا أهمية كبيرة خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية للانحيار، وتبعاً لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح يسمى Kan trag يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة، وفي سنة 2000م أصدرت مجموعة مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين مهندسين، الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين كما ناقشت موضوعات أخرى مثل :

الشفافية التدقيق والشركات الخاصة، إضافة إلى مقترحات منظمة (DSW)

¹ - - نبيل مادي ،عبد الصمد عمر علي ، مرجع سابق ،ص 10 .

Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين¹.

المطلب الثالث : تجارب بعض الدول العربية

اهتمت العديد من الدول العربية في السنوات الأخيرة بمفهوم الحوكمة ، كما قام كثير من المهتمين بمفهوم الحوكمة المؤسسية في العديد من الدول العربية بتنظيم مجموعة من المؤتمرات والندوات والنشرات التي تهدف إلى وضع التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية والمصرفية، بما يتناسب والظروف الاقتصادية والثقافية والسياسية التي تمر بها الدول العربية .

بالنسبة للجهود الإقليمية المبذولة لتفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات ونقصد بذلك المنطقة العربية فهناك محاولات في بعض هذه الدول في هذا الإتجاه والتي يمكن تلخيصها في أهم وأحدث التقارير على مستوى بعض الدول :

جدول رقم (02) : أحدث التقارير الصادرة على مستوى الدول العربية

عنوان التقرير	الدولة	سنة الإصدار
الإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات	تونس	2000
دليل الممارسات الجيدة للحوكمة	مصر	2005
- الدليل العام للحوكمة الجيدة - دليل الحوكمة الجيدة لمؤسسات القرض	المغرب	2005 أفريل 2010
مدونة حوكمة الشركات	الإمارات	2007
دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	الأردن	2007_12_31
المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات	الجزائر	2009_03_11
دليل الحوكمة بالقطاع المصرفي الليبي	ليبيا	2010

المصدر : مليكة كركار ، أليات الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقع تطبيقها في الدول العربية ،مجلة الأبحاث الإقتصادية
لجامعة البليدة 2 ،العدد 12 ،جوان 2015 ، ص 155 .

¹ - نوال صبايحي ،مرجع سابق ،ص 667 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

وفي ما يلي سنتطرق لتجارب بعض الدول العربية الرائدة في مجال الحوكمة ،والمتمثلة في كل من التجربة المصرية وتجربة مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

أولا : التجربة المصرية

اعتبرت مصر أول دولة عربية يتم إجراء تقييم لممارسة حوكمة الشركات فيها من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي سنة 2001 ،وقد أشارت نتائج هذه التقييم إلى أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 40 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ ،هذا وتشير الدراسات إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة في مصر قد شهد تطورا ملحوظا في الفترة من عام 2000 إلى مارس 2003 ، حيث ارتفع تقييم مصر في الالتزام بمبادئ الحوكمة إلى 80% في مارس 2003 مقارنة بـ 62% في عام 2000 ، مما ترتب عليه تحسن في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد حيث ارتفع عدد المعايير التي تتسق تماما أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية من 40 معيارا في تقييم سبتمبر 2001 إلى 45 معيارا في مارس 2003¹.

من أهم دواعي اهتمام مصر بتطبيق مبادئ الحوكمة في الفترة الأخيرة هي تحول دور سوق الأوراق المالية المصرية كنافذة رئيسية لجذب الإستثمارات الأجنبية لاسيما عن طريق عمليات الإستحواذ .،بالإضافة إلى الحرص على اتباع كافة المعايير الدولية الحاكمة لأسواق المال الدولية ،وكذا المعايير الدولية للمحاسبة والمراجعة².

¹ - عبد القادر معراج الهواري ، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية

،الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات - آفاق وتحديات - جامعة بسكرة ،ص 14 .

² - منير نوري ،نادية بوشاشبة ،حوكمة الشركات مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية ، المؤتمر الدولي الثامن

حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ،يوم 19_ 20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر ،ص 436 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

ويرى البعض أن أسلوب الحوكمة تم تطبيقه في جميع البنوك المصرية وعلى رأسها البنوك العامة الكبرى وذلك من خلال إدارات التفتيش والمراجعة ويجري تحديث وتطوير الآليات اللازمة لذلك للوصول إلى تحقيق الأسلوب الأمثل لتطبيق الشفافية في العمل المصرفي ،وقد شهدت السوق المصرفية بدء تنفيذ برنامج تحديث الجهاز المصرفي الذي أطلقته الحكومة بالتعاون مع البنك المركزي المصري خلال الربع الأخير من عام 2002 ،حيث بدأ البرنامج بإجراء تغييرات واسعة في رؤساء وأعضاء مجالس إدارات البنوك العامة ليشغلها ذوي الكفاءات و الخبرات العالمية القادرة على تفعيل حركة التطوير الشاملة في الجهاز المصرفي بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في البنوك.¹

حيث تضمن قانون البنك المركزي الجديد قيام مجلس إدارة البنك المركزي بوضع قواعد للرقابة والإشراف على البنوك والضوابط المرتبطة بأنشطتها طبقاً لأحكام هذا القانون مع مراعاة الأعراف المصرفية الدولية، ومن هذه القواعد:²

- تحديد الحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال ؛
- تحديد الحدود القصوى لتركز توظيفات البنوك في الخارج ؛
- تحديد نسبة السيولة والاحتياطي ؛
- تحديد الحدود القصوى لاستثمارات البنك في الأوراق المالية وفي التمويل العقاري ؛
- ضوابط فتح الحسابات ومزاولة العمليات المصرفية ؛

¹ - عبد القادر معراج الهواري ، مرجع سابق ،ص 14 .

² - بنك الإسكندرية ،إدارة البحوث الاقتصادية بالبنك ،النشرة الإقتصادية ،المجلد السابع والثلاثون ،2005 .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

- قواعد الإفصاح والبيانات الواجب نشرها وكيفية النشر ؛
- القواعد الخاصة بالحد الأقصى للسندات التي يجوز لكل بنك إصدارها أو ضمانها وشروط الإصدار أو الضمان ؛
- ونظرا لأهمية توافر نظم قوية للرقابة الداخلية في البنوك لضمان التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي ، فقد تضمن القانون الجديد إلزام كل بنك بتشكيل لجنة للمراجعة الداخلية بما يتوافق مع ما جاء بالقانون ، وعليه نجد أن التجربة المصرية تواكب التطورات والتحديثات الخاصة بمجال الحوكمة حيث لاحظنا فيما سبق أنها تسعى للتطبيق معظم المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ، من بينها التركيز على عنصر الرقابة والمراجعة الداخلية التي نص عليها المبدأ الحادي عشر .

ثانيا : تجربة مجلس التعاون الخليجي

سعى لتحقيق تكامل الأسواق المالية في دول مجلس التعاون الخليجي وتوحيد السياسات والأنظمة المتعلقة بها بما يتفق مع متطلبات السوق الخليجية المشتركة ويمكن مواطني المجلس الطبيعيين والإعتباريين من الإستثمار والتداول في جميع الأسواق المالية بدول المجلس بيسر وسهولة ، دون تفريق أو تمييز في المعاملة ، ولإتاحة الفرصة لهذه الأسواق لتحقيق مزيد من الإستقرار والتطور وتقديم منتجات جديدة وتطوير أسواق الصكوك والسندات التي لها دور هام في تعزيز مسيرة النمو الإقتصادي بدول المجلس ، فقد اعتمد المجلس الأعلى في دورته الثانية والثلاثين (سنة 2011) القواعد الموحدة لإدراج الأوراق المالية ، بدول مجلس التعاون الخليجي بصفة استرشادية لمدة سنتين تمهيدا لمراجعتها والعمل بها بصفة إلزامية ، كما أن اقتصاديات دول الخليج تتصف بأنها اقتصاديات أحادية تعتمد على النفط كمورد رئيسي وبالتالي يعتبر الإنفاق الحكومي

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية

المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي، وبالتالي تسيطر الحكومة على معظم الخدمات العامة، هذه القضايا أدت إلى الإفتقار إلى وجود الشفافية اللازمة فيما يتعلق بقيام استثمارات عالية الكفاءة¹.

وفي سنة 2012 توصلت اللجنة الوزارية لرؤساء مجالس الإدارات الجهات المنظمة للأسواق المالية بدول المجلس إلى بعض القواعد والمبادئ الموحدة المتعلقة بتكامل الأسواق المالية بدول المجلس واعتماد المجلس الأعلى لها في دورته الثالثة والثلاثين (ديسمبر 2012)، حيث قرر اعتماد المبادئ الموحدة لحوكمة الشركات المدرجة في الأسواق المالية بدول مجلس التعاون، والعمل بها بصفة استرشادية لمدة سنتين تمهيدا لمراجعتها والعمل بها بصفة إلزامية.

وتشمل على 17 مادة تغطي نطاق تطبيق هذه المبادئ والحقوق العامة للمساهمين وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات وحقوق المساهمين المتعلقة بالإفصاح والشفافية والوظائف الأساسية لمجلس الإدارة ومسؤوليته وتكوينه ولجان اجتماعاته ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعويضاتهم، وتعارض المصالح في مجلس الإدارة².

من خلال ما تم التطرق إليه فإن دول مجلس الخليج تسعى جاهدة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة حيث نجد أن معظم مؤسساتها تبنت المبادئ العامة للحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية وهذا ما يتضح لنا من خلال تركيزها على تطبيق جميع المبادئ الحوكمية الخاصة بمنظمة (OCDE) من خلال إصدارها لـ 17 مادة لتغطية مجال الحوكمة.

¹ - تركي الشمري، حوكمة الشركات في دول الخليج العربي، اتحاد الشركات الإستثمارية (حوكمة الشركات)، مكتبة أفاق، 2011، ص 55.

² - أحمد مداني، بومدين نورين، دور حوكمة الشركات في الإستقرار المستديم للأسواق المالية، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، يوم 19-20 نوفمبر 2013، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، ص 210.

خلاصة

إن ما يشهده العالم اليوم من تقبات إقتصادية وأزمات مالية كل ذلك أدى إلى ضرورة الإستعانة بأساليب وآليات جديدة تضمن حماية مختلف المؤسسات الإقتصادية بما فيها المؤسسات المصرفية ، وتمثل هذا الأسلوب في نظام الحوكمة المصرفية هذا ما جعل العديد من الهيئات والمنظمات الدولية تهتم بدراسة هذا المفهوم وتحليله ، نذكر من بينها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ، بنك التسويات الدولية ، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ، بالإضافة إلى لجنة بازل حيث قامت هذه المنظمات بصياغة مجموعة من المبادئ والقواعد والمعايير والتي اعتبرت على أن اتباعها والعمل على تطبيق مبادئها بالشكل السليم ، سوف يضمن سلامة هذه المؤسسات المصرفية من مختلف الأزمات التي قد تواجهها ، هذا كله دون إهمال الدور الذي يلعبه البنك المركزي في تعزيز الحوكمة المصرفية على مستوى المصارف التجارية وعلى هذا الأساس نجد أن معظم الدول المتقدمة منها والنامية تسعى جاهدة إلى تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى مختلف مؤسساتها الإقتصادية والمصرفية .

الفصل الثاني

أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي
والحد من القروض المتعثرة

الفصل 2 : أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

والحد من القروض المتعثرة

تمهيد

أصبحت المصارف تواجه عدة تحديات خاصة مع تزايد مختلف الأزمات الإقتصادية والمالية وعلى هذا الأساس وضعت المصارف من ضمن أولوياتها تحقيق مستويات عليا لأدائها المصرفي إذ أصبح رفع مستوى الأداء على قمة اهتمامات المصارف وذلك في كون أن الأداء المصرفي يمثل المؤشر الحقيقي لمدى نجاعة المصارف في ممارسة نشاطها ،وحتى تستطيع هذه المؤسسات المصرفية أن ترفع من أدائها لابد عليها أن تضمن عدم تعثر قروضها ،من خلال الإعتماد على توظيف مختلف المبادئ والآليات والعناصر الخاصة بالحوكمة المصرفية من (نزاهة إفصاح وشفافية ...إخ) ،وعلى هذا الأساس جاءت تقسيمات هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول : ماهية الأداء المصرفي .

المبحث الثاني : مؤشرات تقييم الأداء المصرفي وعلاقتها بالحوكمة المصرفية.

المبحث الثالث : انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية على معالجة القروض المتعثرة.

المبحث الأول : ماهية الأداء المصرفي

يكتسي موضوع الأداء أهمية واسعة بالنسبة لجميع المؤسسات بما فيها المؤسسات المصرفية خاصة في الآونة الأخيرة مع ما شهدته هذه المؤسسات من إفلاسات وأزمات مالية متتالية ومن هذا المنطلق تبرز لنا أهمية معرفة المعنى الحقيقي لمفهوم الأداء المصرفي من خلال حصر وتحديد مختلف المجالات والمعايير التي يكتسبها ،وبالتالي يتسنى لنا قياس وتقييم هذا الأداء بالشكل المطلوب وفي الوقت المرغوب .

المطلب الأول : مفهوم الأداء المصرفي

يعد مصطلح الأداء الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance ،التي تعني وضعية الحصان في السباق ، بعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلا واسعا للتطبيق ، فيعرف الأداء من خلال عدة معايير منها : وضعية المنظمة بالنسبة للمنافسة ، القدرة على الإبداع ،نسبة العقود المبرمة ...بالرغم من تعدد معاني كلمة الأداء ، إلا أنه يمكن ارجاعه إلى أحد المعاني الإبتدائية التالية :¹

- الأداء هو عبارة عن النجاح ،أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح ؛
- الأداء هو نتيجة النجاح ،بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة ؛

¹ - مصطفى بلمقدم ،راضية بوشعور ،تقييم أداء المنظمة المصرفية الجزائرية ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الإقتصادية - الواقع وتحديات- ، يوم 03 جولية 2013 ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف الجزائر ، ص 77.

- الأداء هو جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز ، والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة ، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت ، هذا من الجانب المادي ، أما من الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في انجاز المهام الملقاة على عاتقه ، واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه ، والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطور مهاراته" ¹.

- الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة المصرفية لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . ²

من خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن إسقاط مفهوم الأداء على جميع المؤسسات الإقتصادية بما فيهم المؤسسات المصرفية ونعرفه على أنه ذلك النشاط الشامل والمستمر والذي من خلاله تسعى مختلف المؤسسات بما فيها المؤسسة المصرفية إلى استغلال جميع المواد والإمكانات المتاحة لها ، والعمل على استغلالها أحسن استغلال من أجل بلوغ أهدافها ، أما إذا رجعنا إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء المصرفي فسوف نعرفه على النحو التالي : ³

- تقييم الأداء هو " عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها ، للوقوف على الحالة المالية للمصرف ، وتحديد الكيفية التي أدبرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة".

¹ - صالح خالد صافي ، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية - الواقع وتحديات - ، يوم 03 جويلية 2013 ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، الجزائر ، ص 387.

² - عباس الخفاجي نعمة ، محمد ياغي احسان ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد) ، دار الأيام ، عمان ، 2015 ، ص 40.

³ - محمد جموعي قريشي ، تقييم أداء المؤسسات المصرفية : دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية - خلال الفترة 1994-2000 ، مجلة الباحث ، العدد 3 ، 2004 ، ص 90.

- أما على المستوى الإستراتيجي فإن تقييم الأداء هو : " تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم المصرف".
- تقييم الأداء هو " عملية تأكد وتحقق من أن الموارد المتاحة للبنك قد استخدمت بشكل كفاء".¹
- وعليه يمكن القول على أن تقييم الأداء المصرفي هو عملية قياس لمجموعة الأعمال والنتائج المحققة ومقارنتها بمجموعة الخطط المعدة مسبقا من أجل تدارك الأخطاء وتصحيحها واكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمصرف .

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء المصرفي

- تعتبر عملية تقييم الأداء الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المصارف التجارية من أجل تحديد موقعها ومواصلة نشاطها ومن هذا المنطلق تبرز أهمية تقييم الأداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:²
- يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المصرف ،وتعزيز دوره في الإقتصاد الوطني وآليات تعزيزه ؛
- يساعد لاسيما على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الإستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر فضلا عن مفهوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمصرف بإعتبار أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة المصرف

¹ - علي فضالة أبو الفتوح ،التحليل المالي وإدارة الأموال ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،القاهرة ،1999 ص23.

² - علاء فرحان طالب ،ايمان شيحان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف ،ط 1 ،دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ،2011 ،ص 76 .

الحالية والمحافظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب

على الإستثمار ؛

- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات ؛
- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع ؛
- تبرير الحاجة من الموارد بناء على أسس علمية وموضوعية ؛
- تعزيز مبدأ المساءلة بالإستناد إلى أدلة موضوعية ؛

كما يمكن إبراز أهمية تقييم الأداء المصرفي من خلال ما يلي ¹:

- يساعد في الإفصاح على درجة المواءمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمصرف ؛
- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المصرف مما يساعد في تحسين مستوى الأداء فيه ؛
- يقدم ايضاحا للعاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية ، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه ؛
- يظهر تقييم الأداء تطور المصرف في مسيرته نحو الأفضل أو التحول نحو الأسوء عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا من فترة إلى أخرى ومكانيا مقارنة بالمصارف المماثلة ² ؛

¹ - فهد نصر حمود مزنان ، أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصارف التجارية ، ط 1 ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 28-29 .

² - عطية الجبوري مهدي ، مؤشرات الأداء المالي الإستراتيجي ، دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري لعام 2002 ، مجلة بابل الجامعية ، العدد 14 ، جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ، العراق 2007 ، ص 3.

المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء المصرفي

هناك جملة من الاهداف التي ترمي إليها عملية تقييم الأداء الخاصة بالمصارف التجارية والتي

يمكن تلخيصها في الآتي :¹

- متابعة تنفيذ أهداف المصرف المحددة ،الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعا ضمن الخطة المرسومة المحددة لها ،ويتم ذلك باستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء ؛
- قياس مدى نجاح المصرف من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه وتوفير المعلومات لمختلف المستويات والجهات الأخرى خارج المصرف ؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المصرف وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها ،وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها ،والعمل على تجنب الأخطاء مستقبلا ؛
- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المصارف إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنه من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط المصرف لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق ؛
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصرف ،تساهم في وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته ؛²

¹ - علاء فرحان طالب ،ايمان شيحان المشهداني ،مرجع سابق ،ص 77 .

² - فهد نصر حمود مزنان ،مرجع سابق ، ص 30 .

وهناك جملة أخرى لأهداف تقييم الأداء المصرفي وفق ما يلي ¹:

- تحديد أفضل الوسائل لاستغلال جميع الموارد المادية والبشرية والمالية استخداما اقتصاديا ؛
- تحقيق أكبر فائض عن طريق رفع الكفاءة لكل فرع من فروع البنك ولكل مرحلة من مراحل التنفيذ ؛
- اتفاق السياسات المستخدمة من ناحية تنظيم العمل و إعداد البرامج و الخطط و دراسات الجدوى؛
- تجنب مناطق الاختناق التي تؤدي إلى تعطيل أداء العمليات أو الاعمال ؛
- رفع الكفاءة التسويقية في الاوقات المناسبة واستخدام الوسائل المتاحة من إعلان وإعلام ؛
- رفع الكفاءة المالية وسياسات منح الائتمان والتمويل وجذب الودائع التي يتبعها البنك ؛

المبحث الثاني : مؤشرات تقييم الأداء المصرفي وعلاقتها بالحوكمة المصرفية

على ضوء ما تم تقديمه مسبقا يمكن تقسيم معايير ومؤشرات تقييم الأداء المصرفي إلى قسمين أو مجموعتين أساسيتين وهما : المعايير (المؤشرات) الكيفية والتي تتعلق بالطريقة والكيفية التي يتم من خلالها إنجاز هذا العمل المصرفي ،حيث تتعلق هذه المعايير بمختلف السلوكيات الصادرة عن عمال وموظفي المصرف من خلال تعاملاتهم مع الزبائن ،أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بالمعايير والمؤشرات الكمية والتي تشمل عدة معدلات ونسب مئوية خاصة بمؤشرات الأداء

¹ - عبد القادر لزيتوني ، مؤشرات تقييم أداء المصارف ،على الموقع الإلكتروني :

المالي حيث تعرف على أنها " تعبير حسابي بسيط للعلاقة بين عنصر وآخر ،بمعنى ينظر إلى كل عنصر كنسبة من عنصر آخر"¹. ومن خلال هذا التعريف يمكن القول على أن هذه المؤشرات غالبا ما يعبر عنها من خلال النسب التي تعكس أثر تعاملات المصرف والتي تستخدم في تقييم أداء المصرف وتحليل مركزه المالي .

المطلب الأول : مؤشر الربحية

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى مفهوم مؤشر الربحية ،وأهمية قياسه بالنسبة للمختلف المصارف ،كما سنتناول أهم النسب والمقاييس الخاصة بهذا المؤشر .

أولا : مفهوم مؤشر الربحية

إذا كانت الإيرادات تؤثر إلى نقطة البداية للأداء المالي فقط ،فإن الربحية تؤثر إلى النتيجة النهائية لجميع الجهود والأنشطة لأداء المصرف ،وهي المقياس الكلي للأداء المالي فالربحية وتحقيق عائد ملائم لمالكيه من الأهداف الأساسية في عمل المصارف ،ولكي يحقق المصرف تلك الأرباح عليه أن يوظف الأموال التي يحصل عليها من المصادر المختلفة وأن يقلل نفقاته ما أمكن ذلك².

ثانيا : أهمية قياس مؤشر الربحية

يتم تقييم الكفاءة المالية للمصارف من خلال مجموع النسب والمؤشرات ،ولعل أهم هذه النسب استعمالا هي نسب المردودية من معدل العائد على مجموع الأصول ،ومعدل العائد على

¹ - لطفي أمين السيد أحمد ،المحاسبة والتحليل المالي في الفنادق ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2007 ص 109 .

² - حداد اكرم ،هذلول مشهور ، مرجع سابق ،ص 147 .

الأموال الخاصة ،حيث يمكن أن يحدد مؤشر الربحية هدفين أساسيين يتمثلان في مستوى قيمة النتائج وتطوراتها وكذلك نوعية ودقة هذه النتائج ،وبالتالي يمكن تقييم نتائج المصرف بدلالة الأبعاد التالية¹:

- القدرة على توليد الأرباح غير الموزعة ؛
- تحديد مستوى الإستقرار في النتائج ؛
- مستوى تكاليف النشاطات ؛
- مستوى فعالية نظام الموازنة التقديرية ونظام الإعلام في المؤسسة ؛
- مستوى إدارة نشاطات الصرف والفوائد ؛

ثالثاً : مقاييس مؤشر الربحية وعلاقتها بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية

مؤشر كفاءة الإيرادات والربحية Earning and Profit Indicator يعبر عن كفاءة أداء الإدارة وقدرتها على توظيف الموجودات توظيفاً سليماً ومثمراً هذا وان نسبة الأرباح المقبولة عالمياً تتراوح بين (45 - 55%) ،أي أن نسبة المصروفات إلي الإيرادات (55%)².

ومن أهم نسب الربحية ما يلي :

¹ - شوقي بورقبة ،طريقة CAMELS في تقييم أداء البنوك الإسلامية ،مركز أبحاث الإقتصاد الإسلامي ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة ، السعودية ،ص 9 .

² - خلف الله أحمد محمد عربي ، فاطمة أحمد الطيب ،التنبؤ بمعيار CAEL باستخدام تحليل التميز - دراسة حالة البنوك التجارية السودانية الفترة (2002-2009) ،على الموقع الإلكتروني : <http://www.alnoor.se/article.asp?id=108228> (يوم 28.01.2017 على الساعة 23:10)

1- نسبة العائد على الموجودات (ROA)

من خلال هذه النسبة نستطيع معرفة صافي الدخل الذي يمكن أن يحصل عليه مختلف الشركاء أو المساهمون في المصرف التجاري من خلال استثمار أموالهم ،فإذا ما وجدنا أن هذه النسبة مرتفعة نستطيع القول أن هذا المصرف له كفاءة عالية لأدائه المالي وهذا ما يجعله محل انجذاب مختلف المستثمرين ،ونعبر عنها بالمعادلة التالية :

$\text{نسبة العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الموجودات}} \times 100$

وهذا ما ناشد به المبدأ الثاني المتضمن عنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة للمبادئ التي ناشدت بها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ،والذي ترجم في المبدأ الثاني عشر بالنسبة للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية لشهر جويلية سنة 2015 ،حيث نجد أنه كلما ارتفعت هذه النسبة مقارنة إما(بالسنوات الماضية أو مقارنة بمختلف المصارف التي تنشط في نفس المجال) ،نستطيع القول أن هذا المصرف له كفاءة عالية لأدائه المالي ولن يتم هذا إلا من خلال التقيد بالتطبيق السليم لمضمون المبدأ الخاص بعنصر الإفصاح والشفافية من طرف المصرف التجاري والذي يتجلى من خلال الإفصاح عن جميع الوثائق والتقارير المالية السنوية ،وحتى تكون هناك شفافية أكبر لابد من الرجوع إلى الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية والتي نص عليها المبدأ العاشر الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية والتي من خلالها يتم الكشف عن جميع التجاوزات والأخطاء المالية المقصودة منها وغير المقصودة سواء المتعلقة بالمصرف أو المساهمين أو المودعين أو كافة أصحاب المصلحة المشتركة ،وهذا كله من أجل ضمان تحقيق عائد مرتفع بما يضمن تحقيق رضا مختلف الشركاء والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة المشتركة .

2- نسبة العائد على حق الملكية (ROE)

تقيس نسبة العائد على حق الملكية ما يحصل عليه المالكون من استثمارهم لأموالهم من نشاطات المصرف، وارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة إدارة المصرف، وأيضا ارتفاعها يدل على المخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية (درجة اعتماد المصرف على الاقتراض) وانخفاضها يشير إلى اعتماد المصرف تمويلا متحفظا بالقروض وتقاس بتطبيق المعادلة الآتية:¹

$$\text{نسبة العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

من خلال تحليل هذه النسبة نجد أن ارتفاعها يدل على كفاءة إدارة المصرف ولكن في نفس الوقت يدل على ارتفاع حجم المخاطرة التي يمكن أن يتعرض لها هذا المصرف نتيجة اعتماده على القروض بشكل كبير، وهذا ما نص عليه المبدأ الأول الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية الذي رأيناه سابقا، حيث نجد من بين المهام الموكلة لمجلس الإدارة للمصرف التجاري تحمل المسؤولية الشاملة الخاصة بالمصرف، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمصرف والتي يندرج ضمنها تحقيق نسبة عائد مرتفع والتي من خلالها يستطيع المالكون أن يحصلون على نصيبهم من استثماراتهم لأموالهم، كما يتوجب على مجلس الإدارة اتباع استراتيجية محكمة في إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها إثر زيادة الرافعة المالية، وهذا لن يتم إلا من خلال العمل على التنسيق بينه وبين وظيفة إدارة المخاطر التي نص عليها المبدأ السادس الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية حيث تعمل هذه الوظيفة على تزويده بجميع

¹ - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص 81 .

المعلومات والمخاطر التي قد تعصف بمركزه المالي من خلال إعماله على أموال الغير والمتمثلة في أموال المقرضين .

3- نسبة العائد على الأموال المتاحة للتوظيف

إن الأموال المتاحة للتوظيف هي حقوق الملكية مضاف لها الودائع ، ويتم احتساب معدل العائد لهذه الأموال ، وذلك بنسب النتيجة السنوية الصافية إلى مجموع هذه الأموال كما يلي ¹:

$$\text{نسبة العائد على الأموال المتاحة} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية} + \text{الودائع}} \times 100$$

من خلال هذه النسبة يستطيع المصرف التجاري معرفة نسبة العائد الذي يحققه من جميع الأموال المتاحة للتوظيف والمتمثلة في حق الملكية مضاف إليها أموال المودعين وإن ارتفاع هذه النسبة دلالة على الكفاءة المالية التي يتميز بها المصرف التجاري وذلك من خلال حسن استغلاله وتسييره لهذه الأموال ، وهذا لن يتم إلا من خلال التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية في جميع المعاملات والإجراءات المتعلقة بتسيير هذه الأموال من طرف إدارة المصرف ، وهذا ما نص عليه كل من المبدأ الخامس الخاص بالمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والمبدأ الثاني عشر الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية.

4- نسبة استخدام الموجودات

يمكن لهذه النسبة أن تستخدم لقياس كفاءة إدارة الموجودات وسياسة إدارة محافظ الموجودات ، وتتأثر هذه النسبة بكمية الموجودات المدرة للربحية الموجودة ضمن إجمالي الموجودات وعند ارتفاع الموجودات المربحة المتمثلة بالقروض ذات المتحصلات العالية ترتفع نسبة تلك

¹ - خالص صالح صافي ، مرجع سابق ، ص 390 .

الموجودات وتنخفض بإنخفاض كميتها، وتقاس بتطبيق المعادلة التالية¹:

نسبة استخدام الموجودات =	$100 \times \frac{\text{اجمالي الإيرادات}}{\text{اجمالي الموجودات}}$
--------------------------	--

يعبر ارتفاع هذه النسبة عن ارتفاع الموجودات المولدة للربحية (القروض) التي تدخل ضمن إجمالي الموجودات (الأصول) حيث يستخدم المصرف هذه النسبة من أجل قياس كفاءة إدارة موجوداته، وحتى يحقق هذه الكفاءة لابد عليه أن يعمل بالتنسيق مع وظيفة إدارة المخاطر التي نص عليها كل من المبدأ السادس والسابع والثامن الخاصين بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية حيث تعمل هذه الوظيفة على تقييم جميع المخاطر التي يمكن أن تتجم عن الموجودات المدرة للأرباح والمتمثلة في القروض وهذا ما يسهل على المصرف التجاري من اختيار القرارات السليمة أثناء عملية منحه للقروض المصرفي، كما تلعب وظيفة المراجعة الداخلية دور أساسي في تقييم هذه الموجودات حيث تمثل وظيفة المراجعة الداخلية الفعالة الخط الدفاعي الثالث للمصرف، كما تعمل على مساعدة الإدارة العليا ومجلس الإدارة على تقوية المركز المالي للمصرف من خلال مراقبة ومراجعة كل ما هو متعلق بهذه الموجودات وهذا ما جاء به المبدأ العاشر الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية .

¹ - علاء فرحان طالب ،إيمان شيحان المشهداني ،مرجع سابق ،ص 82 .

5- نسب ربحية السهم

وتقيس هذه النسبة مدى ربحية كل سهم من أسهم المصرف التجاري ،حيث من خلال هذه النسبة يستطيع المستثمرين تقييم مستثمراتهم إذا ما حققت أهدافهم وتقاس نسبة ربح السهم وفق ما يلي¹:

$$\text{نسبة ربح السهم} = \frac{\text{النتيجة الصافية بعد الضريبة}}{\text{عدد الأسهم}} \times 100$$

من خلال هذه النسبة يستطيع المساهم تقييم مستثمراته والحكم عليها ،ولن تكون هذه النسبة حقيقية إذا لم تكن هناك إفصاح وشفافية في مختلف التقارير والقوائم المالية ،وهذا ما نص عليه المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية ،حيث أوجب أن تكون الحوكمة في المصارف على قدر كاف من الشفافية بالنسبة للمساهمين والمودعين وأصحاب المصالح ،فالشفافية هي أمر ضروري من أجل ترسيخ الحوكمة السليمة والفعالة في المصارف ،وهي تساعد الأطراف المذكورة سابقا (المساهمين) على الرقابة والقيام بالمساءلة أمام مجلس الإدارة والإدارة العليا بشكل صحيح وفعال عند وقوع خلل ما في المصرف ،كما يستطيع المساهم من خلال هذه النسبة معرفة إذا ما كان حقه محفوظ من طرف المصرف من خلال حصوله على النسبة الحقيقية للأرباح الموزعة خلال السنة المالية ،كذلك من خلال هذه النسبة يستطيع المساهم تقييم مركزه المالي ومعرفة مدى مساهمة نصيبه المالي في رفع الأداء المالي لهذا المصرف ،كما يمكنه كذلك معرفة حقه في الدفاع عن حقوقه القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ،وكذلك حمايته من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها ،وهذا ما نص عليها كل من المبدأ الثاني والثالث لمبادئ

¹ - علاء فرحان طالب ،ايمان شيحان المشهداني ،مرجع سابق ،ص 82 .

الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الخاصة بحفظ حقوق جميع المساهمين والمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.

6- نسبة العائد على الودائع

تشير هذه النسبة إلى مدى مقدرة المصرف التجاري عن مدى امكانيته من تحقيق العائد أو الربح من خلال الودائع المتحصل عليها من مختلف المودعين ،والتي نعبر عنها من خلال العلاقة التالية¹:

$\text{نسبة العائد على الودائع} = \frac{\text{النتيجة الصافية بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$
--

من خلال تحليل هذه النسبة نجد أن ارتفاعها يدل على حسن كفاءة الأداء المالي للمصرف من خلال حسن تسييره لمختلف الودائع التي تحصل عليها المصرف التجاري من مختلف المودعين ،وذلك من خلال إلتزامه بعنصر الإفصاح والشفافية في جميع الإجراءات والأساليب التي تدار بها هذه الودائع وذلك لن يتم إلا من خلال التنسيق مع كل من وظيفة المراجعة الداخلية التي تعمل على مراجعة وتدقيق في مختلف المعلومات والتقارير الخاصة بها دون إهمال الدور الذي تلعبه وظيفة إدارة المخاطر التي تعمل على متابعة ومراقبة جميع المخاطر التي تخص مختلف المودعين لأن الخطر الذي يمس اصحاب الودائع قد يعود بالضرر على المصرف المتعامل معهم ،من خلال احتمال وقوع خطر الحجز على الأموال المودعة إليه ،كل هذا نجد أنه تم الإشارة إليه في كل من المبدأ السادس والسابع والثامن المتعلقة بوظيفة إدارة المخاطر وكيفية متابعتها ومراقبتها وضرورة التبليغ عنها ،كما نجد كذلك المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية

¹ - منير ابراهيم هندي ،إدارة البنوك التجارية - مدخل اتخاذ القرارات ،ط 3 ،المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية 2000،ص 435.

بالإضافة إلى المبدأ الثاني عشر الخاص بضرورة التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية التي تطرقنا إليه مسبقاً .

المطلب الثاني : مؤشر السيولة

يعتبر مؤشر السيولة من بين أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المصرف التجاري في تقييم أدائه المالي لأن حسن تسيير السيولة تزيد من ثقة المتعاملين مع المصرف التجاري وبالتالي تعكس السمعة الطيبة لهذا المصرف .

أولاً : مفهوم مؤشر السيولة

تمثل قدرة المصرف على مواجهة التزاماته الفورية والمتوقعة من دون تأخير،¹ والمقصود بالسيولة هنا قدرة المصرف التجاري على تحويل جزء من أمواله شبه النقدية إلى نقد وخلال فترة زمنية قصيرة تسمح بمواجهة سحبات عملاءه وإلا فإن التعرض لنقص السيولة سيؤدي إلى زعزعة ثقة المودعين بالمصرف.² فإذا لم تستطع هذه المصارف التجارية تسديد مستحقاتها آنياً يعتبر هذا الأمر كافي لانتشار الإشاعات بين مختلف الزبائن المتعاملين معها والمطالبة بسحب أموالهم ،هذا ما يجعل المصرف التجاري يحتفظ بنسبة من الأموال السائلة من أجل مواجهة سحباتهم .

¹ - سنان زهير محمد جميل ،سوسن أحمد سعيد ، تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسبة السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للفترة 2002 - 2004 ،مجلة تنمية الرافيدين ،العدد 85(29)

،سنة 2007 ،ص 122 .

² - حداد اكرم ،هذلول مشهور ، مرجع سابق ،ص 148 .

ثانيا : خطوات تحديد حجم السيولة

تتحدد السيولة من خلال التشريعات القانونية بالإضافة إلى ما يضيفه البنك من مقادير اضافية من السيولة لمواجهة الطلب الموسمي على القروض ،والطلب غير المتوقع على الودائع ويقوم البنك بالموائمة بين هذه المتطلبات وبين النقدية السائلة عن عمليات الإيداع وسداد اقساط القروض أو الإيرادات الأخرى للبنك ،ويمكن الوصول إلى تقدير حجم السيولة والتنبؤ بها من خلال الخطوات التالية :¹

- إعداد سلاسل زمنية شهرية لإجمالي الودائع وإجمالي القروض لمدة زمنية معينة ،ويتم تعديل الودائع وفقا لنسبة الإحتياجات المطلوب احتجازها ووفقا للقانون ؛
- رسم خريطة لحركة الودائع والقروض خلال فترة زمنية ماضية ؛
- طرح إجمالي الودائع من إجمالي القروض في كل شهر خلال الفترة لإيجاد سلسلة زمنية للاختلافات بين الودائع والقروض وينسب الفرق المستخرج لإجمالي الودائع ؛
- استخراج درجة الموسمية في الودائع والقروض باستخدام الأساليب الإحصائية والحاسب الآلي ؛
- حساب حركة الودائع والقروض المتوقعة خلال العام بشكل شهري ثم حساب الفرق بينهما خلال تلك الفترة وحسابها في شكل نسبة مئوية ؛

تعتبر هذه النقاط أهم الخطوات الممكن اتباعها من أجل تحديد والتنبؤ بالحجم الأمثل للسيولة ووفي العنصر الموالي سنتطرق إلى أهم المقاييس والنسب الخاصة بمؤشر السيولة ؛

¹ - عبد المطلب عبد الحميد ،مرجع سابق ، ص 223 .

ثالثا : مقاييس مؤشر السيولة وعلاقتها بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية

ان المستوى المناسب لموقف السيولة هو ما بين (35-40%) من جملة الموارد المتاحة والقابلة لعمليات التمويل والتي تتكون من رأس المال والاحتياطيات والودائع والإقراض المتاح من المصرف المركزي والتمويل بين المصارف. إن تدني مستوى السيولة في المصرف عن الحد الأدنى المتعارف عليه (35%-40%) يشير إلى إمكانية تعرض المصرف إلى أزمة نقص السيولة فيتعرض المصرف إلى تراجع ثقة السوق فيه وقد يؤدي تراجع الثقة إلى المضاربات وسحب الودائع فيتفاقم وضع المصرف¹. ومن بين أهم النسب لقياس السيولة نجد ما يلي :

1- نسبة الرصيد النقدي

تشير هذه النسبة إلى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية المترتبة عليه والواجبة الدفع في مواعيدها المحددة من النقدية المتوفرة في الصندوق ولدى البنك المركزي وأيضا لدى المصارف الأخرى ،وعليه ينبغي تجنب الإفراط في الإرتفاع في هذه النسبة أو انخفاضها ،لأنها إذا ارتفعت سوف ينعكس سلبا على العوائد المصرفية وذلك لعدم استغلال تلك الأموال في استثمارات يمكن أن تدر ربحا على المصرف أما انخفاضها فيعرض المصرف إلى مشاكل كثيرة ،أي هناك علاقة طردية بين نسبة الرصيد النقدي والسيولة ،وتقاس بتطبيق المعادلة الآتية :²

$$\text{نسبة الرصيد النقدي} = \frac{\text{النقد في الصندوق} + \text{النقد في البنك المركزي} + \text{أرصدة لدى المصارف}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

¹ - خلف الله أحمد محمد عربي ، فاطمة أحمد الطيب ، التنقيح بمعيار CAEL باستخدام تحليل التمييز - دراسة

حالة البنوك التجارية السودانية الفترة (2002 - 2009) ، على الموقع الإلكتروني :

<http://www.alnoor.se/article.asp?id=108228> (يوم 28.01.2017 على الساعة 23:10)

² - طالب علاء فرحان ،إيمان شيحان المشهداني ،مرجع سابق ،ص 84 .

تعتبر نسبة الرصيد النقدي من النسب الجد حساسة حيث تسهر معظم المصارف على استقرار هذه النسبة في مستواها الطبيعي بحيث تحفظ لها مستوى معين من تحقيق العوائد دون إهمال خطر الوقوع في مشكل عجز السيولة، بمعنى عدم توفر السيولة الآنية والفورية لتسديد الدفعات المستحقة، وهذا ما نص عليه المبدأ التاسع الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية من خلال إبراز الدور الرئيسي الذي تلعبه وظيفة الإمتثال من خلال متابعتها لمدى توافق مهام وأنشطة المصرف مع القوانين والتنظيمات المعمول بها، والتي نجد من بينها القوانين والتنظيمات الخاصة بتحديد نسبة الرصيد النقدي ومدى ملائمتها مع القوانين والتنظيمات الخاصة بتحديد ما كما نجد أنه هناك دور أساسي لوظيفة إدارة المخاطر في تقييم الخطر الناجم عن ارتفاع أو انخفاض هذه النسبة عن مستواها الطبيعي وهذا ما نص عليه كل من المبدأ السادس والسابع والثامن المتعلقين بالمهام الموكلة لوظيفة إدارة المخاطر من خلال رصد، متابعة ومراقبة المخاطر، وكذا التبليغ عنها.

2- نسبة الإحتياطي القانوني

تحتفظ المصارف عادة برصيد نقدي بدون فائدة لدى البنك المركزي يسمى بالإحتياطي القانوني بنسبة (20%) وهو نسبة معينة من الودائع وعادة ما يكون البنك المركزي هو المحدد لهذه النسبة بما يتلائم مع السياسات العامة، وعلى المصارف الإلتزام بها، وقد يلجأ البنك المركزي إلى تغيير هذه النسبة تبعا لظروف البلد الإقتصادية، ويمكن التعبير عنها من خلال العلاقة التالية :¹

$\text{نسبة الإحتياطي القانوني} = \frac{\text{الرصيد النقدي لدى البنك المركزي} \times 100}{\text{إجمالي الودائع}}$
--

¹ - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص 411.

تعتبر هذه النسبة عن الرصيد النقدي الذي يلزم جميع المصارف أن تودعه لدى البنك المركزي، حيث يعود تحديد هذه النسبة للبنك المركزي، وهذا ما نص عليه المبدأ الأول الخاص بمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والذي نص على ضرورة توفر الإطار الفعال للحوكمة، وذلك من خلال تهيئة وتوفير جميع القوانين والتنظيمات التي تنظم النشاط البنكي والتي نجد من بينها القوانين الخاصة بتحديد نسبة الإحتياط القانوني التي تقع ضمن مسؤولية البنك المركزي، وتعود له السلطة الكاملة في تحديد هذه النسبة وفق ما يتلاءم مع السياسات العامة للبلاد.

3- نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع

نقيس هذه النسبة الموجودات السائلة لدى المصرف إلى إجمالي الموجودات، تعني زيادتها أن هناك أرصدة نقدية غير عاملة مما يقلل العائد النهائي للمصرف، ونقص تلك النسبة عن معدلاتها يعني مواجهة المصرف لأخطار عدة مثل السحب المفاجئ وخطر التمويل وغيرها من الأخطار وتقاس هذه النسبة بتطبيق المعادلة التالية :¹

$$\text{النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع} = \frac{\text{الودائع الجارية} \times 100}{\text{إجمالي الودائع}}$$

من خلال هذه النسبة يستطيع المصرف التجاري تقييم كفاءة إدارته بالنسبة لتسيير الودائع الجارية لأن زيادة هذه النسبة تدل على أنه هناك ودائع جارية غير مستغلة وانخفاضها يدل على أنه هناك احتمال الوقوع في مخاطر السحب المفاجئ من طرف المودعين أو المتعاملين مع المصرف، وهذا ما نص عليه المبدأ السابع الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية المتضمن رصد، متابعة ومراقبة المخاطر، حيث ناشد بضرورة مواكبة المصرف لجميع الإحتمالات والتقلبات

¹ - صالح خالص صافي، مرجع سابق، ص 395 .

والتغيرات التي يمكن أن تواجهها كما يجب عليه تحديد جميع المخاطر والعمل على مراقبتها بشكل مستمر ،ومن بين هذه المخاطر نجد المخاطر الخاصة بالسحب المفاجئ التي تدهم المصارف خاصة في حالة تسرب الإشاعات وتزعزع الثقة بين المصرف ومختلف الزبائن المتعاملين معه وخير دليل ما شهدناه في الأزمة المالية العالمية الأخيرة والمتمثلة في أزمة الرهن العقاري لسنة 2008، والتي تضررت منها جل إقتصاديات العالم سواء بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة .

المطلب الثالث : مؤشر كفاية رأس المال

يعتبر مؤشر كفاية رأس المال من أهم المؤشرات المالية للمصارف التجارية وذلك لكونه يدخل ضمن حقوق الملكية للمصرف التجاري .

أولا : تعريف مؤشر كفاية رأس المال

كان يقصد بكفاية رأس المال مدى تغطيته للودائع في حالة افلاس المصرف ،حيث تعتبر وظيفة رأس المال الأساسية تأمين امتصاص الخسائر في حالة حدوثها بالإضافة إلى أنه يعتبر عنصر أمان لدى المودعين ،ولا يوجد معيار واحد أمثل لمدى كفاية رأس المال إذ يختلف مستوى الكفاية المطلوب بين مصرف وآخر وفقا لحجم المصرف وطبيعة عملياته¹.

وعلى هذا الأساس يمكن الإشارة إلى بعض المحددات والعوامل التي تتدخل في تحديد حجم رأس المال .

¹ - زياد رمضان ،محفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2003 ،ص 273 .

ثانيا : محددات كفاية رأس المال

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم كفاية رأس المال هو مفهوم نسبي ومن المتوقع أن يختلف من بنك لآخر ومن وقت لآخر ،ويتأثر تحديد حجم رأس المال بعدة عوامل نذكر أهمها في ما يلي :¹

- علاقة البنوك بالظروف الإقتصادية الغير مستقرة ؛
- العلاقة بين رأس المال ونوعية الودائع ؛
- الموازنة بين متطلبات حصول المساهمين على أرباح معقولة ؛
- احتياجات النشاط المتوقعة ؛
- تدخل السلطات النقدية ؛
- خبرة المصرف ودراساته السابقة ؛

تعتبر هذه العناصر أهم العوامل المؤثرة في تحديد حجم كفاية رأس المال ،ومن هذا المنطلق يمكن إدراج أهم المقاييس الخاصة بمؤشر كفاية رأس المال مبرزين العلاقة التي تربطها بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية حسب وثيقة لجنة بازل لشهر جويلية سنة 2015 .

ثالثا : مقاييس كفاية رأس المال وعلاقتها بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية

هناك عدة مقاييس ونسب يطلق عليها مقاييس كفاية رأس المال ،أو ما يطلق عليها البعض مقاييس الأمان وهي :

¹ - عبد المطلب عبد الحميد ،البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2000 ، ص

1- معدل قدرة المصرف على رد الودائع من حق الملكية

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المصرف على الودائع كمصدر من مصادر التمويل وأيضا تبين مدى قدرته على رد الودائع التي حصل عليها من الأموال المملوكة له ، وكلما زادت هذه النسبة كانت مصدر امان للمودعين والعكس صحيح ، والمقصود بالودائع هنا الودائع والحسابات الجارية بأنواعها مضافا إليها مستحق إجمالي المصارف وتقاس بتطبيق المعادلة التالية :¹

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{رأس المال الممتلك} \times 100}{\text{إجمالي الودائع}}$$

ومن المفيد مقارنة قدرة المصرف بقدرة المصارف التجارية ككل ويحسب بنسبة حق الملكية (رأس المال الممتلك) إلى إجمالي الودائع وتتراوح هذه النسبة ما بين (60_%_80%).²

تعتبر هذه النسبة جد هامة لأنه من خلالها يستطيع المصرف التجاري تحديد مكانته من خلال تحديد مدى قدرته على رد الودائع المتحصل عليها من مختلف المودعين من جهة ، ومن جهة أخرى تفيد هذه النسبة أصحاب الودائع لأنها تعتبر بمثابة مصدر أمان لهم لهذا نجد هذه النسبة مرتفعة وتتراوح عموما ما بين (60_%_80%) ، لهذا يستوجب على أن تكون هذه النسبة محكمة بطريق صحيحة ودقيقة وهذا ما نص عليه المبدأ الثاني عشر الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ، إذ ألزم على أن تكون الحوكمة في المصارف على قدر كاف من الشفافية بالنسبة لكافة المودعين وهذا من أجل تعزيز الثقة المتبادلة بين كلا الطرفين ، فكلما كان هناك إفصاح وشفافية

¹ - حنفي عبد الغفار ، إدارة المصارف ، السياسات المصرفية - تحليل القوائم المالية - الجوانب التنظيمية في

البنوك التجارية والإسلامية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 337 .

² - عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 238 .

بالنسبة لهذه القيمة كلما زادت دقتها وصحتها وبالتالي زادت ثقة المودعين بمصرفهم لأنها تعتبر بمثابة مصدر أمان لهم.

2- معدل حق الملكية إلى الأصول الخطرة

أو ما يطلق عليها نسبة الملائة، بحيث يقسم حق الملكية على إجمالي الأصول ناقصاً الأصول السائلة، (مع تقدير أوزان للأصول الخطرة)، وقد حددت في اتفاقية بازل بأن تكون 8% مع نهاية عام 1992¹. حيث تبين هذه النسبة قدرة رأس المال على مواجهة مخاطر الإستثمار الناشئة عن احتمال عدم الوفاء بالتزاماته في الموجودات الخطرة، والمقصود بالخطرة جميع الموجودات مطروح منها النقد في الصندوق وفي المصارف الأخرى والأوراق المالية والسندات الحكومية، وتقاس بتطبيق المعادلة التالية²:

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر} = \frac{\text{رأس المال الممتلك} \times 100}{\text{الموجودات المرجحة بالمخاطر}}$$

تعتبر نسبة الملائة من النسب الهامة بالنسبة لجميع المصارف خاصة وأنها حددت من طرف لجنة بازل حيث قدرت هذه النسبة بـ 8% في بازل الثانية لسنة 2004، لتصبح تساوي أو تفوق 10,5% مع بازل الثالثة لسنة 2010، وهذا ما نص عليه المبدأ السادس الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية من خلال تحديد أهم المرتكزات التي يستوجب على المصرف اتباعها من أجل إدارة مخاطره بشكل فعال، وذلك من خلال تحديد المخاطر الرئيسية للمصرف والتي نذكر من بينها مخاطر عدم الملائة التي يمكن أن يتعرض لها، ثم تقييم هذه المخاطر وقياس تعرض المصرف لها وهنا يتم تقييم هذا الخطر من خلال قياس نسبة الملائة، ثم تأتي مرحلة رصد التعرض

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 238.

² - حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 338.

للمخاطر وتحديد احتياجات رأس المال المقابل على أساس مستمر وهذا طبعا حسب النتيجة المتحصل عليها من خلال عملية تقييم نسبة ملائمة المصرف، ثم تقدم التقارير إلى كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة حسب الإقتضاء، وعليه تعتبر هذه العناصر أهم البنود والمرتكزات التي نص عليها كل من المبدأ السادس والسابع الخاص بإدارة المخاطر، كما نجد أنه هناك دور أساسي تلعبه السلطات الإشرافية والتنظيمية وعلى رأسها البنك المركزي في حرصها على تطبيق نسبة الملائمة على مستوى مختلف المصارف التابعة لها وهذا ما نص عليه المبدأ الثالث عشر والأخير للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية.

3- معدل الحد الأدنى لنسبة رأس المال

تعكس هذه النسبة مدى اعتماد المصرف على حقوق الملكية في تمويل إجمالي الموجودات وإن ارتفاع هذه النسبة يحقق ما يصبوا إليه البنك المركزي من حماية لأموال المودعين، إلا أن ارتفاعها بنسبة أكثر من المطلوب يؤدي إلى انخفاض نسبة العائد إلى حق الملكية وهذا ضد رغبة المالكين، يحاول المصرف الاحتفاظ بهذه النسبة عند معدلاتها الثابتة، وتقاس بتطبيق المعادلة التالية:¹

$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الموجودات} = \frac{\text{رأس المال الممتلك} \times 100}{\text{إجمالي الموجودات}}$
--

حيث حددت هذه النسبة عموما ما بين (2_5%).²

¹ - رمضان زياد، جودة محفوظ، مرجع سابق، ص 273.

² - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 238.

إن ارتفاع نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الموجودات يعتبر بمثابة مصدر أمان لأصحاب الودائع، لكن في نفس الوقت تعتبر خسارة أو نقص في العوائد لمختلف المساهمين لهذا يحاول المصرف التجاري الاحتفاظ بهذه النسبة عند معدلاتها الثابتة حيث حددت ما بين (2_5%) وهذا حفاظاً على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح المشتركة والذي أكد عليه المبدأ الثاني عشر الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية من خلال اعتباره أن أداة الإفصاح والشفافية أداة فعالة لحماية حقوق كل من المودعين والمساهمين وأصحاب المصالح المشتركة وتعزيز ثقتهم في المصرف، ولذلك أعطت لجنة بازل أهمية كبيرة لهذه السياسة في تعزيز الحوكمة في المصارف، لهذا على هذه النسبة أن تكون على قدر عال من الدقة والوضوح وهذا ما يسهل على الأطراف المذكورة سابقاً عملية المسائلة أمام كل من الإدارة العليا و مجلس الإدارة للمصرف التجاري.

4- نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي القروض

وهو يعبر عن مدى قدرة البنك على مواجهة الخسائر غير المتوقعة، وقدره أن تكون الأموال المملوكة تساوي على الأقل 40 مرة الخسائر المحققة خلال السنوات الخمس الماضية.¹

كما توضح هذه النسبة مدى قدرة المصرف على مواجهة المخاطر المتمثلة في عدم استرداد جزء من الأموال التي تم استثمارها، وتعكس هذه النسبة درجة الخطر المتوقع في محفظة القروض وتقاس هذه النسبة بتطبيق المعادلة الآتية:²

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 239.

² - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص 87.

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي القروض} = \frac{\text{رأس المال الممتلك} \times 100}{\text{إجمالي القروض}}$$

والواقع أن كل المقاييس تمثل اجتهادات لتعميم مقاييس معينة لكفاية رأس المال بما يحقق الطمأنينة للمودعين وفي نفس الوقت لا يرهق إدارة المصرف ،وتبقى المسألة نسبية ،حيث تختلف المصارف من حيث حجم الأصول ،ودرجة نوعها واختلاف مستوى الأمان من دولة إلى أخرى¹ ، وعلى هذا الأساس يصعب توحيد هذه المقاييس على مستوى مختلف المصارف .وفي حقيقة الأمر هذه النسبة تعاكس النسبة السابقة الخاصة بقياس نسبة رأس المال الممتلك إلى الموجودات حيث كلما زادت هذه النسبة زادت درجة المخاطرة الخاصة بعدم استرجاع الديون المستحقة أو الخسائر الغير متوقعة وهذا ما أشار إليه كل من المبدأ السادس والسابع الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية حيث أكد على ضرورة التنبؤ ومواكبة جميع التغيرات والتقلبات والمخاطر التي يمكن أن تواجه المصرف التجاري ،ومن بين هذه المخاطر مخاطر عدم استرداد جزء من الأموال التي تم استثمارها بمعنى الوقوع في مشكلة القروض المتعثرة ،كما أولى كذلك المبدأ الثامن على ضرورة صياغة نظام اتصال داخلي قوي بين جميع المستويات الإدارية من أجل الإلمام بجميع المخاطر وتسهيل امكانية التنبؤ بها ،كما تحرص كذلك هذه الإدارة على تقديم جميع التقارير اللازمة إلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا .

رابعاً : نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الإستثمار

وتفيد هذه النسبة في التعرف على قدرة المصرف في مقابلة مخاطر الإستثمار أي كان نوعها ويقصد بالإستثمارات كافة أوجه الإستخدام لأموال البنك والتي تشمل أذون الخزانة + الأوراق المالية

¹ - عبد المطلب عبد الحميد ،مرجع سابق ، ص 239 .

+ الأوراق التجارية المخصومة + القروض والسلفيات ،فإنخفاض قيمة هذه الإستثمارات لأي سبب يؤثر على حقوق الملكية والتزامات البنك اتجاه الغير ،لذلك يمكن من هذه النسبة التعرف على مدى كفاية حقوق الملكية لمقابلة الخسائر المتوقعة والناجمة عن الإستثمار دون المساس بالودائع ،وتحسب كما يلي :¹

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك} = \frac{\text{حقوق الملكية} \times 100}{\text{إجمالي الإستثمارات}}$$

من خلال تحليل هذه النسبة نجد أنها تماثل النسبة التي سبقتها حيث نستطيع من خلال هذه النسبة التعرف على مدى كفاية حقوق الملكية لتغطية الخسائر المتوقعة الناتجة عن مختلف الإستثمارات لهذا فقد نجد أن كل من المبدأ السادس والسابع والمبدأ الثامن الخاصة بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية أشاروا إلى هذه الأنواع من المخاطر وألزم المصارف على ضرورة التنبؤ ومواكبة جميع التقلبات والتغيرات سواء المتوقع منها أو غير المتوقعة ،كما أشار المبدأ الثامن إلى ضرورة عملية الإتصال الإداري في مواجهة هذه المخاطر .

المطلب الرابع : مؤشرات قياس المخاطرة المصرفية

هناك عدة معدلات ونسب خاصة بقياس مؤشر المخاطرة المصرفية سنحاول من خلال العناصر المئوية إدراج أهمها .

¹ - عبد الغفار حنفي ،رسمية قرياقص ، أسواق المال (بنوك تجارية - أسواق الأوراق المالية - شركات التأمين - شركات الإستثمار)،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،2000 ،ص 170 .

أولاً : مفهوم إدارة المخاطر

برزت الحاجة الملحة إلى الإعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلاً عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية اللذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على السواء ،ففي أواخر الثمانينات قد أخذت الأعمال المصرفية التقليدية بالنقصان وقد أتاح نمو الأسواق المالية الدولية والتنوع الكبير في الأدوات المالية للمصارف الدخول على مزيد من الأموال مما أتاح لهذه المصارف تقديم خدمات أكثر تطوراً إضافة إلى استخدام أساليب فنية جديدة ،لكن ذلك أدى إلى ارتفاع تقلبات العائد والتعرض لدرجات مخاطرة عالية في ذات الوقت ¹.

1- تعريف إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر على أنها " مدخل علمي للتعامل مع المخاطر بتحديد الخسائر المحتملة وتصميم وتطبيق الإجراءات التي تقلل حصول الخسارة أو التأثير المالي للخسائر التي يمكن أن تحدث " ²

وتعرف أيضاً على أنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه الأنشطة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، بعبارة أخرى هي

¹ - طارق عبد العال حماد ،حوكمة الشركات (المفاهيم ،المبادئ ،التجارب ،تطبيقات الحوكمة في المصارف) الدار الجامعية ،مصر ،2005، ص 349-351 .

² - راشد الشمري صادق ،استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية ،دار اليازوري للنشر والطباعة ،عمان 2013 ،ص 41 .

الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المشروع أو أصحاب المصالح فيه لتوفير رقابة على المخاطر التي يتعرض لها المشروع بعمله".¹

2- أهمية إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر ليست ظاهرة جديدة لكن أهميتها قد تنامت بشكل واسع في الوقت الحاضر بعد الأزمات المالية العديدة التي حدثت كأزمة جنوب شرق آسيا ،والمكسيك والأرجنتين ،وأخرها الزمة المالية العالمية مما حتم على السلطات الرقابية والجهات الرقابية والجهات الإشرافية الدولية وبنك التسويات الدولي أن تعمل للوصول إلى نظام إدارة المخاطر ذي هيكلية جديدة ،لذلك فإن أهمية إدارة المخاطر تبرز من خلال الآتي :²

- إن المخاطر تزداد عبر الزمن في الأعمال وخصوصا في البيئة المعولمة وفي الصناعة المالية والمصرفية ؛
- تساعد في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم في ضوءها تحديد خطة وسياسة العمل المصرفي؛
- الثروة التكنولوجية التي أدت إلى ايجاد مخاطر جديدة متعددة للمصرف نتيجة توجه العمل المصرفي الكترونيا مما أدى إلى ظهور مخاطر إضافية مرتبطة بالصرافة الإلكترونية ؛
- الحاجة إلى التنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر في الربحية ؛
- تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية المصرف من خلال استخدام أدوات إدارة المخاطر ؛

¹ - بغداد راضية ،صباحي نوال ،دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية ،الملئقى العلمي الدولي حول إدارة المخاطر المصرفية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم ،جامعة البويرة ، 2013 .

² - راشد الشمري صادق ،مرجع سابق ،ص 47 .

- المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير ؛

ثانيا : أنواع المخاطر المصرفية

يمكن تقسيم المخاطر التي تتعرض لها البنوك إلى ثلاثة أنواع وذلك حسب متطلبات بازل II

وهي كما يلي :

1- مخاطر الائتمان

تنشأ عن عدم قدرة أو عدم رغبة الطرف المتعامل Counter Party في الوفاء بالالتزاماته وتشمل المخاطر الائتمانية البنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات والبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان أو الاعتمادات المستندية وتتحقق المخاطر الائتمانية نتيجة لعوامل خارجية وعوامل داخلية منها:¹

1-1- العوامل الخارجية

- تغيرات في الأوضاع الاقتصادية كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث انهيار غير متوقع في أسواق المال ؛

- تغيرات في حركة السوق ترتب عليها آثار سلبية على الطرف المقابل ؛

2-1- العوامل الداخلية

- ضعف إدارة الائتمان أو الاستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي.

- عدم توافر سياسة ائتمانية رشيدة ؛

- ضعف سياسات التسعير ؛

¹ - راضية بغداد ،نوال صبايحي ،مرجع سابق ،ص 12 .

- ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها ؛

2- مخاطر السوق

تعرف مخاطر السوق بمخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق وتشمل

المخاطر التالية:

2-1- مخاطر أسعار الفائدة

تمثل مخاطر معدل الفائدة حالة عدم التأكد حول قيم المحفظة الإستثمارية المستقبلية الناتجة

عن عدم التأكد عن معدلات الفائدة المستقبلية¹، حيث تنشأ عن تقلبات أسعار الفائدة بما قد يؤدي

إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم تناسق آجال إعادة تسعير كل من الالتزامات

والأصول، وتتصاعد مخاطر أسعار الفائدة في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى البنك والذي

يتيح ما يلي:²

- الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول ؛

- تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية

لمتغيرات أسعار الفائدة ؛

- يتوقف مقدار مخاطر أسعار الفائدة على مدى اختلاف أسعار الفائدة عن التوقعات التي بنيت

عليها الفجوة ومدى تمكن البنك من تصحيح أوضاعه في الوقت المناسب ؛

¹ - علاء فرحان طالب ،ايمان شيحان المشهداني ،مرجع سابق ،ص 91 .

² - راضية بغداد ،نوال صبايحي ،مرجع سابق ،ص 13 .

2-2- مخاطر أسعار الصرف

تنشأ مخاطر أسعار الصرف عن وجود مركز مفتوح بالعملات الأجنبية، والتي تشير إلى مخاطر تحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية مع عدم إمكانية التنبؤ بأسعار الصرف .

كما توجد هناك مخاطر أخرى والتي تعتبر أقل أهمية من المخاطر السابقة ،والمتمثلة في مخاطر البلد التي تشير إلى الخسارة الأساسية للفائدة ورأس المال الأصلي الخاص بالقروض الدولية ،بسبب رفض هذا البلد تسديد مستلزماته في تاريخ استحقاقها ،وعدم الوفاء بهذا الإلتزام يعبر عنه بخطر البلد ،أي أن هذا الخطر مرتبط بتوقف المقرض المقيم في بلد آخر عن تسديد ديونه وذلك يعود لأسباب عديدة .¹

2-3- مخاطر السيولة

تنشأ نتيجة عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير بدون تحقيق خسائر ملموسة أو عدم القدرة على توظيف الأموال بشكل مناسب، وتظهر مخاطر السيولة في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلة للبنك عن مقابلة التدفقات النقدية الخارجة. كما يتعاضد خطر السيولة حينما لا يستطيع الوصول إلى مصادر جديدة للنقدية.²، في المقابل نجد كذلك خطر الفائض بمعنى خطر تجميد السيولة الزائد عن حاجة البنك ،وعدم توظيفها مما يعود كذلك بالسلب على البنك .

¹ - Michel rowach, Gerard Naullaueu , **le controle de Gestion bancaire et financiere**, 3^{eme} Edition ,Banque Editeur ,paris,1998,P 312.

² - طارق عبد العال حماد ،تقييم أداء البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة) ،الدار الجامعية ،الإسكندرية 1999 ،ص 72 .

3- مخاطر التشغيل

تتجسد أهم أنواع مخاطر التشغيل في قصور الرقابة الداخلية وضعف سيطرة مجلس الإدارة، مما قد يؤدي إلى خسائر مالية ناتجة عن الخطأ أو الغش أو عدم تنفيذ القرارات في الوقت المناسب أو إنجاز العمل المصرفي بطريقة غير سليمة مثل تجاوز موظفي الائتمان السلطات الائتمانية المخولة لهم، وقد تنتج مخاطر التشغيل بسبب الخطأ في نظم تكنولوجيا المعلومات أو الحوادث كالحرائق الضخمة أو كوارث أخرى¹.

ثالثا : مقاييس مؤشرات المخاطرة المصرفية وعلاقتها بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية

هناك جملة من النسب والمقاييس الخاصة بقياس المخاطر الرئيسية التي تواجه معظم المصارف التجارية ويمكن التعبير عن مؤشر المخاطرة المصرفية بنسبة واحدة أو عدة نسب وذلك حسب العناصر المكونة أو المرتبطة بمخاطر معينة ويمكن تلخيص بعض النسب للمؤشر المخاطرة في الجدول التالي :

جدول رقم (03) : النسب المختلفة لقياس مؤشر المخاطرة المصرفية

النسب	المخاطرة المصرفية
مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض	مخاطر الائتمان
الودائع الأساسية / إجمالي الأصول	مخاطر السيولة
الأصول الحساسة للفائدة / إجمال الأصول الخصوم الحساسة للفائدة / إجمال الأصول	مخاطر سعر الفائدة
الأموال الخاصة (حقوق الملكية) / الأصول الخطرة (إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول)	مخاطر رأس المال
إجمالي المصارف / عدد العمال	مخاطر التشغيل

المصدر : محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية (دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000)، مجلة الباحث، العدد 3، 2004، ص 92 .

¹ - منال منصور، إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفة المصارف المركزية، القطرية والإقليمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، ليوم 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 7.

ترتبط معظم هذه المقاييس مع المخاطر المختلفة التي رأيناها سابقا ،فإذا ما عدنا إلى كل من مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر رأس المال نجد أن المبدأ الثاني عشر الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية قد أشار إليها من خلال تركيزه على ضرورة الإعتماد على سياسة الإفصاح والشفافية ،واعتبارها كأداة فعالة لمكافحة المخاطر التي تمس كل من حقوق المساهمين وحقوق المودعين وحقوق أصحاب المصالح المشتركة ،فإذا ما عدنا إلى كل من هذه المخاطر الثلاثة السابقة الذكر فقد نجدها تمس إما بأحد الأطراف (المصرف ،المساهمين المودعينإخ) ،أو تمسهم جميعا ،أما بالنسبة لمخاطر سعر الفائدة والتي تندرج ضمن المخاطر السوقية فقد أشار إليها كل من المبدأ السابع والمبدأ الثامن حيث ركزا على ضرورة التنبؤ ومواكبة جميع التقلبات والتغيرات سواء ما تعلق بالمحيط الداخلي للمصرف أو المحيط الخارجي له والمتمثل في تغيرات وتقلبات السوق ،وعلى هذا الأساس ركز المبدأ الثامن على ضرورة الإتصال الإداري من أجل تسهيل ونجاح عملية التواصل في الوقت المطلوب وبالشكل المرغوب وبشكل مستمر ،وذلك من أجل رصد ،ومتابعة ومراقبة جميع المخاطر السوقية التي يمكن أن تواجه المصارف التجارية ،أما بالنسبة لمخاطر التشغيل فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالعملية التسييرية للمصرف التجاري والتي قد يكون سببها بعض الأخطاء المرتكبة من طرف موظفي البنك أو النظام التكنولوجي المستعمل من طرف المصرف وهذا ما أشار إليه المبدأ التاسع من خلال إلزام مجلس الإدارة والإدارة العليا على الإستخدام الفعال للعمل الذي تقوم به هيئات المراجعة الداخلية والمراجعين وخوائف الرقابة الداخلية والتي من خلالها يمكن اكتشاف مثل هذه الأخطاء كما أشار كذلك المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات على ضرورة ملائمة نظام التعويض والتحفيز مع نسبة المخاطرة التي يمكن أن يتعرض لها موظفي المصرف ،لذا يجب دائما على مجلس الإدارة تعديل نظام التعويض بما يتوافق مع الأنواع المختلفة للمخاطر التي تتسم

بالتغير وعدم الثبات، كما أضاف في نفس السياق المبدأ الثاني عشر من خلال إبراز ضرورة التعرف على المخاطر التي يمكن أن تشكلها بنية الكيان القانوني نفسه، بما في ذلك ضعف الشفافية الإدارية والمخاطر التشغيلية التي تتشكل عن طريق الهياكل التنظيمية المعقدة للمصرف التجاري .

المبحث الثالث : انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية على معالجة

القروض المتعثرة

تعتبر القروض المتعثرة من أكبر المشاكل التي يواجهها المصرف التجاري لذا يستوجب عليه الإعتماد على أسلوب محكم ورشيد في مواجهة هذا النوع من المشاكل ،حيث نجد أنه من بين أهم المهام التي يحرص البنك على تنفيذها وتطبيقها بالشكل السليم هي اختيار القرار الصائب في مواجهة ومعالجة هذه القروض المتعثرة من خلال الإعتماد على الخبرة والحاسة الائتمانية ،للتفرقة بين كل حالة ائتمانية متعثرة وأخرى ،وبين الإجراء المستوجب اتخاذه أمامها ،خاصة وأن كل قرار يتخذه البنك قد يكون موضع مساءلة وتحقيق استجواب جهات رقابية ،لذا نجد أن الحوكمة المصرفية تنص في مضمونها على ضرورة التقيد بالتطبيق السليم لمبادئها من أجل تفادي هذا النوع من المخاطر التي تعاني منه معظم المصارف التجارية .

المطلب الأول : مفهوم القروض المتعثرة

من المعروف أن القرض حتى ولو منح وفق أطر وقواعد مصرفية سليمة ،إلا أنه يبقى يندرج من ضمن المخاطر التي تواجه مختلف المصارف ،ذلك لأنه هناك احتمال أن الأموال التي يقرضها المصرف للعميل قد لا تسدد بسبب ظروف سيئة غير متوقه .

وهذا ما عرف بمخاطر الائتمان حيث نجد أنه من العناصر المهمة في إدارة مخاطر الائتمان هو فحص مقدرة البنك على تحمل الأحداث ذات التأثير السلبي على محفظة قروض المصرف، وهو ما يتطلب من المصارف ضرورة وجود أنظمة رقابية داخلية قوية، تساعد مجلس الإدارة في اتخاذ قراراته فيما يتعلق بسياسات الإقراض¹، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف القروض المصرفية المتعثرة مع ابراز أهم المظاهر والبوارد التي تؤدي إلى وقوعها من خلال العنصر الآتي.

أولاً : تعريف القروض المصرفية المتعثرة

تعرف القروض المتعثرة بأنها تلك الديون التي لا تدر عائدا بمعنى أنها تلك القروض التي يتقرر عدم إضافة العوائد المحتسبة عليها لإيرادات المصرف، وإنما تجنب في حسابات مستقلة كما يعرف العميل المتعثر بأنه العميل الذي يتوقف عن سداد الأقساط أو الفوائد المستحقة عليه في مواعيدها، أو يواجه مشاكل مالية أو إدارية أو تسويقية يترتب عليها في النهاية تخلفه عن الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الدائنين في مواعيدها².

وعليه يمكن القول أن القروض المصرفية المتعثرة هي تلك التسهيلات بكافة أنواعها والتي يتحصل عليها العميل من المصرف ولم يتم بتسديدها في مواعيدها المستحقة، لهذا يتحول القرض من التسهيلات الائتمانية الجارية إلى أرصدة مدينة راكدة، ومع مرور الوقت تصبح قرضا متعثرا .

¹ - بلال شيخي، دور الحوكمة في مراقبة إدارة المخاطر المالية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل، المؤتمر الثالث حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية (تجربة الأسواق الناشئة) ،يوم 17-18 أبريل 2013 ،قسم العلوم المالية والمصرفية ،جامعة اليرموك ،الأردن ،ص 500 .

² - عبد الغني حريري ،دور التحرير المالي في الأزمات والتعثر المصرفي ،الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،يوم 20-21 أكتوبر 2009 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ،ص 5 .

ثانيا : مظاهر (بؤادر) القروض المتعثرة

هناك عدة بؤادر ومظاهر للقروض المصرفية المتعثرة نذكر من بينها ما يلي¹:

- بؤادر عدم تعاون العميل مع المصارف وصعوبة الإتصال به ؛
 - توقف المقرض عن تحريك حساب القروض ؛
 - ظهور بؤادر ضعف المركز المالي للعميل ،مما يعني ضعف مقدرته إلى الوفاء ؛
 - انخفاض فيه الضمانات المقدمة للمصرف ؛
 - ظهور المشاكل الإدارية والمالية في نشاط العميل أو المقرض ؛
 - وفاة المقرض ؛
 - إفلاس المقرض ؛
 - هروب المقرض خارج البلاد ؛
- هذه العناصر لا تشير بالضرورة إلى أن الحساب أو القرض قد أصبح مشكوكا فيه ،وإنما هي عبارة عن مؤشرات لإدارة المصرف بضرورة مراقبة الحساب ،لإيجاد العلاج المناسب في الوقت المناسب .

المطلب الثاني : أسباب تعثر القروض المصرفية

هناك جملة من الأسباب التي تؤدي إلى بالمصرف التجاري إلى الوقوع في مشكلة القروض المصرفية المتعثرة فهناك أسباب تعود للعملاء ،وهناك أسباب تعود للمصرف في حد ذاته وهناك أسباب خارج عن إرادة كلا الطرفين .

¹ - محسن أحمد الخضيرى ،الديون المتعثرة (الظاهرة ... الأسباب ... العلاج)، ط 1 ،ايتراك للنشر والتوزيع مصر ،1997، ص 173.

أولاً : الأسباب التي ترجع للعملاء

هناك عدة قروض مصرفية متعثرة يكون العميل فيها هو السبب الرئيس في نشوئها نذكر أهمها في

ما يلي :¹

- عدم الدقة في دراسة الجدوى المقدمة من المصرف إلى العميل ؛
- استخدام القرض في غير الغرض الممنوح من أجله ؛
- فقدان المقدرة المالية على إدارة العمل ؛
- تقديم بيانات ومعلومات غير صحيحة للمصرف ؛
- شخصية العميل وأخلاقه ، ووضعه الإجتماعي ؛
- هروب بعض العملاء للخارج بدون سداد القروض المصرفية المستحقة ؛

ثانياً : الأسباب التي ترجع إلى المصرف

هناك بعض القروض المصرفية التي ترجع أسبابها الحقيقية للمصرف التجاري ، والتي نلخصها فيما

يلي :²

- عدم كفاية التعليمات والشروط في العقد المبرم ؛
- عدم القيام بدراسة ائتمانية دقيقة ؛
- عدم الإستعلام الدقيق عن العميل ؛
- ضعف الخبرة لدى العاملين بالائتمان المصرفي ؛

¹ - محسن أحمد الخضير ، مرجع سابق ، ص 174 .

² - فريد راغب محمد النجار ، إعادة هندسة الائتمان بالبنوك (نهاية القروض المصرفية المتعثرة) ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2011 ، ص 75 .

- عدم طلب المصرف لضمانات كافية ؛
- عدم متابعة المصرف للعميل أولاً بأول ؛
- أخطاء في تقديرات الدراسة الائتمانية ؛
- منح العميل تسهيلات ائتمانية أقل وأكثر من طاقته ؛
- عدم توفر نظام معلومات للإئتمان متكامل بالمصرف ؛
- غياب الاتصالات الفعالة بين فريق الإئتمان والعملاء ؛
- عدم التخطيط الفعال لمحفظة القروض المصرفية ؛
- غياب الرقابة على الإئتمان المصرفي ؛
- منح القروض المصرفية لإعتبارات شخصية ؛

ثالثاً : الأسباب الخارجية

هناك عدة أسباب لظهور القروض المشكوك في تحصيلها لا ترجع إلى المصرف أو العميل ،ومن

بين أهم تلك الأسباب ما يلي : ¹

- القوة القاهرة أو الحدث المفاجئ ،وهو أمر لا يمكن توقعه أو تفاديه كحشوب حريق أو وقوع زلازل تؤذي المشروع الممول ؛
- وجود بعض الظواهر الإنكماشية التي ظهرت بالأسواق أخيراً ،وأدت إلى اتساع رقعة البيع بالآجل مع ما يلحق به من مخاطر عدم انتظام المشتريين بالسداد في الجال المحددة لهم مما

¹ - فريد راغب النجار ،إدارة الإئتمان والقروض المصرفية المتعثرة (مخاطر البنوك في القرن الحادي والعشرين) مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ، 200 ص 68 .

يؤدي إلى انخفاض عائدات العميل وبالتالي عدم قدرته على السداد للبنك في المواعيد المقررة لذلك ؛

- تدخل الدولة بشكل مفاجئ يؤثر على أعمال العميل ونشاطه ويحد من إيراداته المتوقعة كرفع الدعم المقرر للسلعة التي يباشر فيها العميل نشاطه التجاري ،أو زيادة الضرائب والرسوم الجمركية ،أو تخفيض هامش الربح المقرر ؛

وعند أخذ الإعتبارات السابقة لأسباب الديون المتعثرة والمشكوك في تحصيلها في الحساب يمكن للمصرف أن يحد من ظهورها من خلال اتباعه لأساليب محكمة ورشيدة ،كما أن المتابعة الجدية من جانب المصرف للعميل من خلال متابعة تسيير حساباته المصرفية بالإضافة إلى متابعة سيروية مشروعاته تعد بنفس درجة أهمية منح الائتمان ،كما أن مدى حسن استعمال القرض ومتابعته تأخذ نفس الأهمية ،لذا سنتناول في العنصر الموالي كيفية معالجة هذه الديون المتعثرة من خلال الإعتماد على آليات الحوكمة المصرفية في معالجتها .

المطلب الثالث : المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية كآلية لمعالجة القروض المصرفية المتعثرة

يلجأ المصرف بسبب الطبيعة المميزة للقروض المشكوك في تحصيلها إلى معالجتها بأساليب وطرق خاصة ،تختلف عن الطرق والأساليب المتبعة في حالة القروض المصرفية العادية ،خاصة بعد المقررات التي أحدثتها لجنة بازل مؤخرا والتي خلصت وفق ما يعرف بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ،حيث نجد أن المصرف يتبع عدة إجراءات ووسائل من أجل معالجة هذه القروض والتي تشمل في مضمونها أهم القواعد التي نصت عليها تلك المبادئ ،فبعد وقوع المصرف في مشكل تعثر القروض يجد نفسه أمام اختيار ثلاثة بدائل أو اساليب لمعالجة هذه القروض فتكون إما بتمديد فترة استرجاع القرض والمشاركة في إدارة نشاط العميل وإعادة جدولة

ديونه المتعثرة ،وإما بدمج المشروع المتعثر في المشروعات الأخرى وإما بتصفيته عن طرق القضاء .

أولاً : تمديد ومشاركة وإعادة جدولة القرض المتعثر

يتضمن هذا البديل ثلاثة مراحل أساسية لمواجهة القرض المتعثر شرط أن لا يكون للعميل يد في مسألة إعساره وتعثره ،بل يرجع الإعسار إلى ظروف خارجة عن سيطرته والتي تطرقنا إليها سابقاً ،وهذا ما نص عليه المبدأ الثاني عشر الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية حيث ركز هذا المبدأ على كل من عنصر الإفصاح والشفافية حتى تسهل عملية المسائلة والمحاسبة وهنا يمكن إسقاط كل من عنصر الإفصاح والشفافية على كل الوثائق والتقارير والقوائم التي تلزم العميل على تقديمها للمصرف قبل منح القرض وحتى خلال سيرورة المشروع ،فإذا ما توفرت هذه العناصر التي نص عليها المبدأ الثاني عشر على مستوى مختلف هذه الوثائق سوف تسهل حتماً من عملية المسائلة التي يقوم بها المصرف اتجاه عميله إثر وقوعه في مشكل التعثر ،وهذا ما يبرز أهم الأسباب الرئيسية التي أدت إلى التعثر فإن كانت هذه الأسباب خارجة عن نطاق العميل بالإضافة إلى اتضاح النوايا الصادقة للعميل من خلال مصداقية وشفافية عمله ،تجعل المصرف يلجأ إلى اختيار البديل الأول وهو الوقوف إلى جانب العميل وذلك من خلال تعويمه وانتشاله وإنعاشه .

1- تمديد فترة استرجاع القرض

يكون محور عملية تمديد فترة استرجاع القرض من خلال قيام المصرف بإعطاء الفرصة للعميل لإلتقاط أنفاسه عن طريق منحه فترة سماح يؤجل خلالها عبء سداد القرض وفوائده بل قد يقوم المصرف بعقد إجتماع مشترك يضم جميع دائني العميل أو مجموعة من هؤلاء الدائنين والعمل يتم الإتفاق فيه على إعادة جدولة الديون بما يتناسب مع ظروف وإمكانيات العميل وإعطائه

فترة سماح مناسبة يلتقط خلالها أنفاسه ويحقق إيرادات تكفي لتعويمه، وزيادة قدرته على تسديد إلتزاماته¹، كما يمكن في هذه المرحلة النظر في التنازل عن جزء من الفوائد المستحقة على العميل وتخفيض معدل أو سعر الفائدة المطبق على التسهيلات الائتمانية فعلى المصرف في سبيل استرداد القروض المشكوك في تحصيلها أن يضحي بجزء من أرباحه بالتخلي عن بعض الفائدة التي جناها من العميل من قبل أو التي يتوقع الحصول عليها مستقبلاً².

2- مشاركة البنك في إدارة نشاط العميل

في هذه المرحلة يقوم المصرف باتخاذ إجراءات أكثر تقدماً تتضمن التدخل المباشر وغير المباشر في إدارة نشاط العميل، وتوجيهه وفقاً لخطة عمل يلتزم بها العميل في المستقبل، ويكون هدفها الأساسي موازنة التدفقات النقدية للمنشأة المقترضة بحيث تغطي إيراداتها ونفقاتها وتحقق فائضاً مناسباً، وفي هذا يمكن للمصرف تحويل جزء هام من المديونية أو كامل المديونية إلى مساهمة في رأس المال ويصبح المصرف شريك كامل للعميل، كما يمكن زيادة رأس المال بإضافة شركاء جدد أو طرح أسهم جديدة للشركة لإعادة التوازن في الهيكل التمويلي للمشروع³.

وفي هذه المرحلة يقوم المصرف بتقديم الإستشارات الإدارية المناسبة للعميل والتي تتناول النواحي التالية⁴:

- ترشيد تكلفة الإنتاج لديه عن طريق التخفيف من نسب التالف والعدم والراكد، ومن المخزون من السلع تامة الصنع وغلق بعض الوحدات الإنتاجية؛

¹ - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 336.

² - فريد راغب النجار، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة (مخاطر البنوك في القرن الحادي والعشرين)، مرجع سابق، ص 61.

³ - نفس المرجع، ص 59.

⁴ - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 337.

- زيادة الإيرادات غير التقليدية عن طريق التخلص بالبيع لبعض الأصول التي يملكها والتي لا يحتاج إليها المشروع خاصة من الوحدات الإنتاجية التي لا تحقق أرباحا ؛
 - زيادة كفاءة تحصيل المتأخرات عن العملاء الذين منحتهم المنشأة المقرضة إئتمان أو تسهيلات في سداد قيمة البضائع والخدمات التي حصلوا عليها ؛
 - تنشيط الطلب على السلع التي ينتجها العميل والخدمات التي يقدمها عن طريق اقناع دائني المشروع بالحصول على جزء من ديونهم حصصا سلعية وخدمية ؛
- وتنتهي هذه المرحلة بإحداث توازن بين إيرادات المشروع وبين نفقاته أي بين التدفقات الداخلية للمشروع (إيراد المبيعات) ، وبين التدفقات النقدية الخارجة (جميع عناصر التكاليف).

3- إعادة جدولة القروض

وهي تمثل أهم المراحل حيث من خلالها يتم تحويل العميل من كونه عميل متعثر إلى عميل غير متعثر يعمل بكامل طاقته مستعيدا كامل نشاطه وحيويته ،وتتم عملية إعادة جدولة القرض عن طريق منح قروض جديدة وفق شروط ميسرة لتمكينه من القيام بعمليات الإحلال والتجديد والصيانة الدورية ، وتمويل رأس المال العامل بشكل مناسب يتوافق مع الظروف القائمة في السوق ، وضمن هذه المرحلة يمكننا ان نخرج إلى جدولة القروض حيث نجد أنه من أفضل الطرق المتاحة لتسوية القروض المشكوك في تحصيلها جدولتها لتسدد على أقساط شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية ¹.

¹ - خالد وهيب الراوي ،إدارة المخاطر المالية ،ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ، 2009 ص139 .

وعلى هذا فإن جدولة الدين تعني منح تسهيلات للعميل المقترض وإعطائه الفرصة لإعادة تنظيم أعماله ليتمكن من استئناف نشاطه وحيويته وتحقيق عائد مناسب يكفي لسداد ديونه وأعبائها وتتم إجراءات إعادة الجدولة على النحو التالي:¹

3-1- تقديم العميل بطلب إعادة الجدولة

وفي هذا الطلب يعرض العميل الظروف الخاصة التي يمر بها ومدى قدرته على التغلب على هذه الظروف، وأسباب إفساره والوسائل المناسبة التي يراها للخروج من، وإقترحاته بشأن إعادة الجدولة.

3-2- دراسة وفحص طلب العميل

ويقوم المصرف بدراسة الطلب المقدم من العميل وإجراء استعلام مدى صدق وسلامة البيانات الواردة بالطلب الخاص بإعادة الجدولة .

3-3- إعداد بدائل مقترحة لإعادة جدولة القرض

بناء على الدراسة التي أجراها الباحث الائتماني للطلب الذي تقدم به العميل واستقائه لكافة أركانه وتأكد من صحة ودقة ما أدلى به العميل يقوم بوضع عدة بدائل مقترحة كمشاريع لإعادة الجدولة ومن أهم قواعد جدولة القروض ما يلي:²

- الإعتماد إلى حد كبير في تحديد شروط الجدولة على مدى صدق العميل وتجارب المصرف السابقة معه في الوفاء بالتزاماته وظروفه ومركزه المالي ؛

¹ - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 341-342 .

² - فريد راغب النجار ، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة (مخاطر البنوك في القرن الحادي والعشرين)، مرجع سابق ، ص 60.

- اعداد الجدولة وفق إمكانيات العميل للسداد ؛
- وعلى المصرف أن يأخذ في اعتباره عند جدولة القرض استنادا إلى التوقعات المستقبلية مدى امكانية انخفاض التدفقات النقدية للعميل لأسباب خارجة عن إرادته ؛
- ومن أهم البدائل التي تطرح في هذا الشأن ما يلي ¹:
- قيام العميل بالتنازل عن ملكية أصل من الأصول للبنك ليقوم البنك ببيعه لتخفيض مبلغ المديونية القائمة بالقدر الذي يجعل مبلغ القرض يتناسب مع قدرة العميل على السداد حاليا ومستقبلا ؛
- رفع مبلغ الفوائد على أصل الدين مع منح العميل فترة سماح مناسبة ليقوم خلالها بتعديل وتغيير خطوط إنتاجه وإستئناف نشاطه مع تضمين مبلغ المتعلق بالفوائد بضمانات جديدة سواء كانت ضمانات عينية أو مادية جديدة ،أو ضمانات شخصية ؛
- اصدار المدين لحصة جديدة من اسهم رأس المال وبعد تغطيتها يحولها للمصرف أو إهداء أسهم جديدة للمصرف مقابل التنازل عن جزء من مديونيته ؛
- تخفيض معدل سعر الفائدة على القرض والذي أصبح لا يتناسب مع قدرة العميل الحالية ؛
- تخفيض معدل الفائدة المطبق على القرض مع اعطاء العميل فترة سماح ويؤجل معها الأقساط المستحقة إلى تاريخ جديد تجدد على أساسه ؛
- تنازل المصرف عن جزء من الفوائد المستحقة أو تنازله على جزء من القرض الأصلي الممنوح للعميل ؛

¹ - محسن أحمد الخضيرى ،مرجع سابق ،ص 344 .

وقد يتم الإتفاق على اختيار بديل واحد من هذه البدائل أو اختيار أكثر من بديل من أجل الدخول في عملية التفاوض .

3-4- التفاوض مع العميل

بعد أن يضع المصرف تصورا شاملا لفرص واحتمالات التسوية الودية مع العميل يقوم بإستدعائه والدخول معه في مفاوضات ودية لسداد القرض ،ويجب أن يعهد المصرف بالمفاوضات إلى أحد موظفيه الأمناء والأكفاء ممن لديهم قدرة على إقناع وعلى علم كامل بالأعمال المصرفية والشؤون المالية ولهم إلمام بالشؤون والإجراءات القانونية ،وأن يكون لديه قدرا من الصلاحيات في إجراء التسوية ولأن ذلك سيساعد في الوصول إلى تسوية مرضية للمصرف والعميل في آن واحد ¹.

3-5- الوصول إلى صياغة نهائية لعقد جدولة الدين

بعد الوصول إلى هذه الصياغة يتم توقيعها من العميل ومن المصرف وتنفيذها وفقا للشروط الواردة بها ،وعلى المسؤولين بفرع المصرف متابعة تنفيذ هذا الإتفاق بجدية ودقة كاملة للتأكد من إلتزام العميل بما تعاقده عليه مع المصرف من خلال موالاة الزيارة للعملاء المتعثرين ومراقبة عمليات السحب والإيداع في حساباتهم ،كما يجب إدراج بند خاص في كشوفات المتابعة الشهرية للعميل المعاد جدولة ديونه ،ويعرض فيه موقفه الإئتماني وأي تطورات تطرأ عليه أولا بأول ورأي الفرع في هذه التطورات².

¹ - خالد وهيب الراوي ،مرجع سابق ، ص 143.

² - محسن أحمد الخضيرى ،مرجع سابق ،ص 346 .

ثانيا : دمج المشروع المتعثر في مشروعات أخرى

من الخطورة أنه يلجأ المصرف إلى الإيقاف الفوري لتسهيلات العميل وتجميد حقوقه لديه وتحويل ضماناته إلى نقود سائلة ،لأن ذلك سيعرض العميل لا محالة إلى خطر التصفية الكاملة مع ما يصاحب ذلك عادة من تدخل دائنين آخرين في التصفية ومزاحمة المصرف خاصة أصحاب القروض الممتازة كالعمال والضرائب ،لهذا يلجأ المصرف إلى دمج المشاريع المتعثرة في مشروعات أخرى ،وهي من أهم طرق التعامل مع الديون المتعثرة ،خاصة إذا كانت أسباب التعثر تعود إلى صغر حجم المشروع ،ومن ثم فإن اندماجه مع مشروعات أخرى مماثلة يجعله يستفيد من وفورات الحجم الكبير التي تمكنه من إنتاج سلع أكثر بتكلفة أقل¹.

يعتبر دمج المشروع المتعثر في المشروعات الأخرى كبديل ثاني للمصرف التجاري من أجل معالجة قروضه المتعثرة حيث نجد أن اتخاذ مثل هذا القرار يقع ضمن المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة للمصرف التجاري ،وهذا ما ناشد به المبدأ الأول الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية من خلال تولي مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة في اتخاذ جميع القرارات المناسبة بما تخدم تحقيق استراتيجية وأهداف المصرف التجاري ،كما نجد أن المبدأ الخامس تطرق إلى هياكل المجموعة من خلال ابراز الدور الحقيقي الذي يلعبه مجلس الإدارة للشركة الأم وهنا نقصد به الشركة التي قامت بضم المشروع المتعثر إليها في تحمل المسؤولية الكاملة من أجل ضمان وجود

¹ - فريد راغب النجار ،مرجع سابق ،ص 59 .

معايير كافية للحوكمة في كافة الفروع التابعة لها بما فيها الفرع الخاص بالمشروع المتعثر ،حيث أنسبت لمجلس إدارة الشركة الأم عدة مسؤوليات نذكر من بينها ¹:

- وضع هيكل للحوكمة والذي يساهم في الرقابة الفعالة على الفروع التابعة لها بما فيها الفرع الخاص بالمشروع المتعثر ،والذي يأخذ في الإعتبار طبيعة وحجم ومدى تعقيد المخاطر التي تواجه هذا المشروع المتعثر ؛
- تقييم الهيكل الإداري بشكل دوري للمشروع المتعثر وذلك للتأكد من ملائمته في ظل التغيرات المستمرة من (زيادة التعقيد ،التوسع الجغرافي ...إخ) ؛
- الموافقة على سياسة الحوكمة المتبعة من طرف الفرع الخاص بالمشروع المتعثر من أجل تصحيحها وتصويبها وفق متطلبات التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية ؛
- ضمان كفاية الموارد المتاحة للفرع الخاص بالمشروع المتعثر وذلك من خلال تمويله وتلبية كل احتياجاته من أجل مبادرة نشاطه ؛

تعتبر هذه العناصر أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق الشركة الأم المتكفلة بالمشروع المتعثر والتي نص عليها المبدأ الخامس ،كما نجد كذلك المبدأ الثامن ينص على ضرورة توفر نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة لإدارة المخاطر الخاصة بالمصرف التجاري والتي من خلالها تتمكن من تحديد كافة القروض المتعثرة الخاصة بمختلف المشاريع الممولة من طرف المصرف كذلك تقوم عملية إدارة المخاطر بتقييم المخاطر الخاصة بالقروض المتعثر من أجل حسن اختيار الأسلوب المناسب لمعالجتها وذلك بعد تقييم القرارات المتعلقة بقبول بعض المخاطر واتخاذ تدابير

¹ - للتفصيل أكثر انظر إلى المبحث الثاني للفصل الأول ، (مبادئ الحوكمة المصرفية وفق وثيقة لجنة بازل لشهر أكتوبر 2010 ،المبدأ الرابع).

للتخفيف من حدتها والتي نجد على رأسها التدابير الخاصة بدمج المشروع المتعثر مع مشاريع أخرى.

ثالثاً : تصفية العميل عن طريق القضاء

وهو أقصى البدائل وأشدّها حساسية حيث يتضمن مجموعة من المخاطر التي قد تهدد سمعة البنك وإستقراره ،ومعدل نموه في السوق المصرفي حيث لا يرغب كل عميل في التعامل مع أي مصرف لا يقف إلى جانب عميله في أزمته خاصة بعد أن يكون المصرف قد جنى الكثير من المكاسب والأرباح من تعامله السابق مع هذا العميل ،ولا تلجأ المصارف إلى هذا البديل إلا كحل أخير وبعد استنفاد كافة السبل وكل الحيل الأخرى¹.

قد يلجأ المصرف التجاري إلى هذا البديل والمتمثل في تصفية العميل لعدة أسباب أهمها عدم تقيد العميل بالشروط المتفق عليها أثناء العقد بالإضافة إلى النية السيئة التي يكتشفها المصرف في العميل من خلال تعاملاته معه ،وتظهر هذه النية السيئة من خلال عدم تقيد العميل بعنصر الإفصاح والشفافية التي نص عليها المبدأ الثاني عشر الخاص بالمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ،فمن بين أهم العناصر التي ركزت عليها الحوكمة المصرفية عنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة لكل من المساهمين والمودعين وكافة أصحاب المصالح المشتركة ،وذلك حتى تساعد هذه الأطراف من مسائل ومحاسبة هذا العميل المتعثر ،من هنا تبرز أهمية التقيد بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية داخل المصرف التجاري من أجل تقادي خطر الوقوع في مشكلة القروض المتعثرة ،فمجرد الإخلال بعنصر من هذه العناصر وعلى سبيل المثال هنا عدم تقيد العميل بعنصر الإفصاح والشفافية على مستوى مختلف التعاملات والوثائق والتقارير الواجب

¹ - محسن أحمد الخضير ،مرجع سابق ،ص 348 .

تقديمها للمصرف المتعامل معه، يعتبر كمؤشر للمصرف التجاري والذي يمكنه بالتنبؤ على أنه هناك إمكانية مواجهة خطر الوقوع في مشكلة القروض المتعثرة، وبالتالي تمكنه من إيجاد حلول فورية قبل تفاقم هذا المشكل، ومن هنا تبرز أهمية تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية وانعكاساتها الحقيقية في مواجهة القروض المتعثرة .

وفي الأخير يمكن إبراز أهم الانعكاسات للحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي بشكل عام وإدارة المخاطر المصرفية بشكل خاص من خلال ما يلي:¹

- ارتفاع قدرة المصارف في الحصول على مختلف مصادر التمويل الخارجي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإستثمار والنمو والتوظيف والإستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات ؛
- انخفاض كلفة رأس المال وما يصاحبه من ارتفاع في تقييم جدارة المصارف المقترضة الأمر الذي يزيد من جاذبية الإستثمار من قبل المستثمرين ويؤدي بالتالي إلى النمو والتوظيف واستخدام جميع الإمكانيات المتاحة ؛
- تحسين إدارة العمليات من خلال توزيع أفضل للموارد وإدارة أفضل للمخاطر الأمر الذي يخلق الثروات ويزيدها ؛
- تخفيض مخاطر الأزمات المالية، والمهم في ذلك هو أن من شأن هذا الخطر أن ينطوي على تكاليف اقتصادية واجتماعية ضخمة ؛
- علاقات أفضل بين كافة الأطراف ذات المصلحة، إذ أن من شأن ذلك تحسين العلاقات الإجتماعية والعمالية ومجالات مثل حماية البيئة ؛

¹ - راشد الشمري صادق، مرجع سابق، ص 108 - 109 .

خلاصة

تعتبر القروض المصرفية المتعثرة من بين أهم المخاطر التي تواجه القطاع المصرفي بشكل عام والمصارف التجارية بشكل خاص، وهذا ما ينعكس بالسلب على أدائها المالي، ولتقادي مثل هذه المخاطر يلجأ المصرف التجاري إلى اتباع أساليب محكمة ومدروسة من طرف الهيئات المختصة، ومن بين أهم هذه الأساليب التقيد بالتطبيق الجيد للمبادئ الحديثة الخاصة بالحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل وفق وثيقة شهر جويلية لسنة 2015، حيث تظهر انعكاساتها الإيجابية جليا في تحسين الأداء المصرفي، وهذا ما يظهر من خلال ارتفاع مختلف معدلات مؤشراتته المالية والتي تشمل كل من (مؤشر الربحية، مؤشر السيولة، مؤشر كفاية رأس المال، مؤشر المخاطرة) كما تظهر كذلك انعكاساتها الإيجابية في مواجهة ومعالجة القروض المصرفية المتعثرة .

الفصل الثالث

وضع تطبيق محاكى الحوسبة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية
(دراسة تحليلية لعينة من الزبائن)

الفصل 3: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(دراسة تحليلية لعينة من الزبائن)

تمهيد

بعدما تطرقنا في كل من الفصل الأول والفصل الثاني إلى الجوانب النظرية لمفهوم الحوكمة المصرفية، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية ولكن من وجهة نظر الزبون وذلك من خلال الإستبيان رقم (01) حيث سنتطرق في بداية الأمر إلى أهم الإصلاحات التي مرت بها المنظومة المصرفية الجزائرية مع ابراز الضرورة والحتمية التي أدت بها إلى تبني منهج الحوكمة المصرفية، محاولين معرفة الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي، وكيفية معالجتها ومواجهتها لمشكلة القروض المصرفية المتعثرة، ومن هذا المنطلق سنقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الملامح الأساسية لتطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة بالزبون .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة على ضوء وجهة نظر الزبون.

المبحث الأول : الملامح الأساسية لتطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر

كل الإصلاحات التي سبقت فترة التسعينات لم تأتي بنتائج مرضية حيث أنها لم تسمح للمؤسسات بتحسين وزيادة إنتاجها ولا للمصارف بالقيام بمهامها كوسيط مالي ،مما استدعى السلطات النقدية إلى تعزيز وتقوية النظام قصد تحقيق أكبر فعالية وهذا من خلال إصدار قانون النقد والقرض 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990 ،والأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض بالإضافة إلى التعديلات الجديدة التي جاء بها الأمر 04/10 .

المطلب الأول : أهم الإصلاحات المصرفية الجزائرية بداية من قانون 10/90

سنتطرق في هذا العنصر إلى أهم الإصلاحات المصرفية الجزائرية بداية بقانون النقد والقرض 10/90 ،حيث قام هذا القانون بتنظيم الصرف وحركة رؤوس الأموال عن طريق البنك المركزي الجزائري الذي استعاد كامل صلاحياته دون مساعدة وزارة المالية¹،وما شمله من تعديلات من خلال الأمر 11/03 ،والأمر 04/10 المتعلق بالنقد والقرض.

أولا : قانون النقد والقرض لسنة 1990

كل الجهود المبذولة لإصلاح وإنعاش النظام المصرفي الجزائري لم تنعكس إيجابا على الإقتصاد الوطني مما جعل السلطات تعزز أكثر فكرة إصلاح الجهاز المصرفي في التسعينات وذلك من خلال قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

¹ - ليندة بلحارث ،نظام الرقابة على الصرف في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،تخصص قانون ،جامعة مولود معمري -تيزي وزو- الجزائر ،ص 6 .

تزامن هذا القانون مع بداية الإصلاحات للجهاز المصرفي في الجزائر وجاء لتنظيم البنوك على أسس اقتصادية بحثة قائمة على أساس معادلة السوق¹.

1- مضمونه

لقد قام قانون النقد والقرض بإعادة التعريف الكلي لهيكل النظام المصرفي الجزائري وجعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريع المصرفي الساري المفعول به في البلدان الأخرى لاسيما البلدان المتطورة حيث عمل على تنظيم البنوك ومختلف القروض ،وقد جاء هذا القانون ليضع النظام المالي والمصرفي على مسار جديد أبرز ميزاته إعادة تنشيط دور البنوك كوسيط مالي غير مباشر وإعطاء أهمية أكبر لدور النقد والسياسة النقدية².

فقد جاء هذا القانون من أجل ما يلي³:

- تحرير البنوك التجارية من كل القيود الإدارية وتركيز السلطة في يد بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض ؛
- فتح المجال لإنشاء بنوك خاصة ،خصوصا وأن الجزائر متوجهة نحو اقتصاد السوق هذا الأخير الذي يرغما على القيام بإصلاح جذري في جهازنا المصرفي إدارة وتسييرا ؛
- إدخال العقلانية الإقتصادية على مستوى البنك ،المؤسسة ،والسوق ؛

¹ - علي بودلال ،محمد سعيداني ،فعالية النظام المصرفي الجزائري بين النظرية والتطبيق ،الملتقى الوطني الأول حول إصلاح المنظومة المصرفية ،ماي 2005 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،المركز الجامعي جيجل ،ص 8.

² - رضوان سوامس ،العلاقة بين البنك والمؤسسة على ضوء الإصلاحات المالية والنقدية الجارية في الجزائر .الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ،يوم 22-23 أفريل 2003 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة عنابة ،الجزائر ، ص 166 .

³ - مجدوب بحوصي ،استقلالية البنك المركزي بين قانون 10/90 والأمر 11/03 ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات ،العدد 16 ،جامعة غرداية ،2012 ،ص 98.

- إعطاء البنك المركزي استقلاليته ؛

- إزالة كل العراقيل أمام الإستثمار الأجنبي ؛

يعتبر صدور هذا القانون المتعلق بالنقد والقرض بمثابة تنظيم جديد لمعالجة الإستثمارات الأجنبية على مستوى بنك الجزائر ،حيث أسندت لمجلس النقد والقرض مهمة إصدار قرارات المطابقة للمشاريع المقدمة ،كما قام بتحرير الإستثمار الأجنبي وهذا بإلغاء القوانين 82-13 و86-13 اللذان أدخلتا مقاييس التفرقة بتحديد نسبة رأسمال الشركة المختلطة حسب قاعدة (51% و 49%) بموجب نظام سوق الصرف وحركة رؤوس الأموال ،ورخص هذا القانون لغير المقيمين بتحويل رؤوس الأموال إلى الجزائر لتمويل النشاطات الإقتصادية ،ويحدد قانون النقد والقرض كيفية إجراء هذه التمويلات مع مراعاة حاجات الإقتصاد الوطني¹ .

2- مبادئ قانون النقد والقرض

يمكن تلخيص أهم المبادئ التي جاء بها قانون النقد والقرض في ما يلي:

2-1- الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض

أهم مبادئ قانون القرض والنقد هو الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمان فقد كانت الخزينة في النظام الموجه تلعب الدور الأساسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية ،حيث هُتمش النظام المصرفي وكان دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات ،وخلق مثل هذا الأمر غموضا كبيرا على مستوى نظام التمويل ،فجاء قانون النقد والقرض ليضع حدا لذلك ،فأبعدت الخزينة عن منح القروض للإقتصاد، ليبقى دورها يقتصر على

¹ - أحمد هدرق ،دراسة قياسية لأثر الإستثمار الأجنبي المباشر ورأس المال البشري على النمو الإقتصادي في المدى البعيد (حالة الجزائر : 1970-2012) ،المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية ،العدد الثاني ،جامعة يحيى فارس ،المدية ،الجزائر ،سبتمبر 2014 ،ص 90.

تمويل الاستثمارات العمومية المخططة من طرف الدولة ،ويسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية

1:

- استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضم للخرينة ؛
 - تقليص ديون الخزينة اتجاه البنك المركزي والقيام بتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها ؛
 - تهيئة الظروف الملائمة كي تلعب السياسة النقدية دورها بشكل فعال ؛
 - الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية ؛
- وعليه أصبح النظام المصرفي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية،

ويسمح الفصل بين هاتين الدائرتين ببلوغ الأهداف التالية²:

- _ استعادة البنوك والمؤسسات المالية، لوظائفها التقليدية والمتمثلة في منح القروض ؛
- _ تراجع التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد ؛
- _ أصبح توزيع القروض لا يخضع إلى قواعد إدارية ،إنما يركز أساسا على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشروع ؛

2-2- إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة

لقد ألغى هذا القانون التعدد في مراكز السلطة النقدية التي كانت مشتتة بين "وزارة المالية ،الخرينة العمومية ،البنك المركزي" ،بحيث وضع السلطة النقدية في الدائرة النقدية المتمثلة في مجلس النقد والقرض ،وجعل قانون النقد والقرض هذه السلطة النقية³:

- وحيدة ،ليضمن انسجام السياسة النقدية ؛

¹ - الطاهر لطرش :التقنيات البنكية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،ص 197.

² - علي بلعزوز ،عاشور قطوش ، واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع و تحديات ،ص 496 .

³ - الطاهر لطرش ،مرجع سابق ، ص 198.

- مستقلة ،ليضمن تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية ؛
- وموجودة في الدائرة النقدية لكي يضمن التحكم في تسيير النقد ويتقضى التعارض بين الأهداف النقدية ؛

2-3- وضع نظام بنكي على مستويين

ويعني ذلك التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض وبموجب ذلك أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنكا للبنوك الجزائرية .

ثانيا : الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض

جاء الأمر 11/03 كإجراء علاجي للنقائص المسجلة في قانون النقد والقرض حيث قام بتعديل تركيبة مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية بهدف تحقيق ثلاثة مهام أساسية¹:

1- تدعيم صلاحيات بنك الجزائر من خلال :

- الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض ؛
- توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض ؛
- تدعيم الرقابة المصرفية ؛
- تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية ؛

¹ - عبد الرزاق حبار ،تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري ،مجلة أبحاث الإقتصادية والإدارية ،العدد العاشر ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ،ديسمبر 2011 ، ص 40-41 .

2- إثراء مضمون وشروط إعداد التقارير الإقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر من خلال:

- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الموجودات الخارجية والديون الخارجية ؛

- ضمان سهولة تداول المعلومات المالية والإستقرار المالي للبلد ؛

- تمويل إعادة البناء المرتبط بالأحداث الكارثية التي تصيب البلد ؛

3- ضمان أن تحمي البنوك أموال المودعين من خلال :

- تقوية شروط ومعايير اعتماد البنوك ومسييري البنوك والعقوبات الجزائية للمخالفات ؛

- تشديد العقوبات الجزائية للانحرافات لدى ممارسة النشاطات المصرفية ؛

- منع تمويل نشاطات المؤسسات التي يعود مؤسسوها لمدراء البنوك ؛

- تدعيم وتقوية صلاحيات جمعية البنوك والمؤسسات المالية واعتماد هياكلها من طرف بنك

الجزائر؛

- تدعيم وتوضيح شروط عمل مركزية المخاطر ؛

ثالثا : أهم التعديلات الخاصة بالأمر 04/10

تهدف التعديلات الجديدة التي جاء بها الأمر 04/10 المتعلق بالنقد والقروض إلى مواكبة

التطورات والتغيرات التي شملت الساحة المصرفية العالمية ،خاصة بعد أزمة الرهن العقاري التي

أثرت على جل إقتصاديات العالم سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ،وعلى هذا الأساس ركزت

التعديلات الجديدة على توضيح المهام الرئيسية المنسبة لبنك الجزائر وفيما يلي سنتطرق إلى أهم

التعديلات التي تضمنها الأمر 04/10 المعدل والمتمم للأمر 11/03.

1- يتأكد بنك الجزائر من سلامة وسائل الدفع، وكذلك إعداد المعايير المطبقة في هذا المجال وملائمتها، ويمكن رفض إدخال أي وسيلة دفع لا سيما إذا كانت تقدم ضمانات سلامة غير كافية¹؛

2- تلتزم البنوك والمؤسسات المالية ضمن الشروط المحددة بموجب نظام يصدره المجلس بوضع جهاز رقابة داخلي ناجع يهدف على الخصوص للتأكد من²:

- التحكم في نشاطاتها والإستعمال الفعال لمواردها ؛
- التسيير الحسن للمسارات الداخلية ولا سيما تلك التي تساعد على المحافظة على مبالغها وتضمن شفافية العمليات البنكية ومصادرها وتتبعها ؛
- صحة المعلومات المالية ؛

- الأخذ بعين الاعتبار بصفة ملائمة مجمل المخاطر بما في ذلك المخاطر العملية ؛

3- كما تلتزم البنوك ضمن الشروط المحددة بموجب نظام يصدره المجلس بوضع جهاز رقابة ناجع يهدف إلى التأكد من³ :

- مطابقة القوانين والتنظيمات ؛
- احترام الإجراءات ؛

¹ - المادة (5) ، من الأمر : 04/10 المؤرخ في 26/08/2010 المعدل والمتمم للأمر رقم : 11/03 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة 47، العدد 50، الصادرة يوم 1 سبتمبر 2010، ص 12 .

² - المادة (7) ، من الأمر : 04/10 المؤرخ في 26/08/2010 المعدل والمتمم للأمر رقم : 11/03 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة 47، العدد 50، الصادرة يوم 1 سبتمبر 2010، ص 13 .

³ - المادة (7) ، من الأمر : 04/10 المؤرخ في 26/08/2010 المعدل والمتمم للأمر رقم : 11/03 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة 47، العدد 50، الصادرة يوم 1 سبتمبر 2010، ص 13 .

4- ينظم بنك الجزائر ويسير مصلحة مركزية مخاطر المؤسسات ومركزية مخاطر العائلات

ومركزية المستحقات غير المدفوعة وفق ما يلي¹:

- تعد مركزية المخاطر مصلحة لمركزة المخاطر وتكلف بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة القروض الممنوحة وسقفها ومبالغ القروض غير المسددة والضمانات المعطاة لكل قرض، من جميع البنوك والمؤسسات المالية ؛

- يتعين على البنوك والمؤسسات المالية الإنخراط في مركزيات المخاطر ويجب تزويدها بالمعلومات المذكورة في الفقرة الأولى من هذه المادة ؛

- يبلغ بنك الجزائر لكل بنك ومؤسسة مالية ،بطلب منها ،المعلومات التي يتلقاها من زبائن المؤسسة ؛

- لا تستعمل المعلومات المبلغة للبنوك والمؤسسات المالية من قبل مركزيات المخاطر إلا في إطار قبول القروض وتسييرها .ولا تستعمل هذه المعلومات بأي حال من الأحوال لأغراض أخرى ،لاسيما الإستشراف التجاري أو التسويقي ؛

المطلب الثاني : التجربة الفاشلة للبنوك الخاصة ذات الرأس المال الجزائري

لقد قامت الجزائر بالعديد من الإصلاحات على منظومتها المصرفية والتي من أهمها قانون 90_10 ،لكنها لازالت تشكو من مجموعة من المعوقات تعيق عملها ،الأمر الذي تطلب تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها لتحسين واقع المنظومة المصرفية الجزائرية والمتمثل في سيطرة البنوك العمومية على النظام المصرفي ،وكذا معاناتها من إشكالية تعثر القروض والمتمثلة في الإختلاسات

¹ - المادة (8) ، من الأمر : 04/10 المؤرخ في 26/08/2010 المعدل والمتمم للأمر رقم : 11/03 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض ،الجريدة الرسمية الجزائرية ،السنة 47 ،العدد 50 ،الصادرة يوم 1 سبتمبر 2010 ، ص 13 .

بالإضافة إلى العديد من الأزمات الناجمة عن عدم القدرة على التسديد والتي نتج عنها تصفية

مجموعة من البنوك الخاصة برأس مال جزائري¹، والتي نذكر منها ما يلي :

أولا : أزمة بنك الخليفة

تأسس هذا البنك سنة 1998 من طرف "خليفة لعروسي" ، فحسب ما أشارت إليه اللجنة المصرفية

في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش فإن أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء

الحوكمة من قبل البنك الجزائري والتي تجلت من خلال²:

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة ؛
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر ؛
- منح الإستثمار لأشخاص لا يملكون الخبرة الكافية للإستثمار في المجال البنكي على أساس
- المغامرة دون دراسة بالإضافة إلى تقديم عروض مغرية ؛
- عدم حوكمة البنك المركزي الجزائري ؛
- عدم تقديم التقارير المالية للبنك المركزي ؛
- غياب الرقابة وكذا المراجعة والمتابعة .

ثانيا : أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري

تأسس هذا البنك سنة 1998 من طرف بنك الجزائر ، سحب منه الإعتماد سنة 2003 ، نتجت

أزمة هذا البنك عن مجموعة من الأسباب نذكر أهمها³:

¹ - عمر شريقي ، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، يوم 20-21 أكتوبر 2009 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، ص 9 .

² - عادل قرقاد ، أبو بكر خوالد ، مرجع سابق ، ص 95 .

³ - عمر شريقي ، مرجع سابق ، ص 09 .

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة خاصة ما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة ؛
- وجود تجاوزات قانونية وتنظيمية في نشاط البنك وكذا تجاوزات لقوانين الصرف ؛
- عدم وجود الإحتياطي النقدي الإلزامي ؛
- عدم كفاية الحساب الجاري لهذا البنك لدى البنك المركزي ؛

ثالثا : أزمة الشركة الجزائرية للبنوك

اعتمد هذا البنك سنة 1999 من طرف بنك الجزائر ،سحب منه الإعتماد سنة 2005 تمثلت أهم أسباب هذه الأزمة فيما يلي ¹:

- عدم كفاية سيولة البنك على الدفع ؛
- عدم القدرة على تكوين رأس المال المطلوب ؛

كما تم سحب الإعتماد من العديد من البنوك منها بنك الريان الجزائري ،يونيون بنك...إخ وهناك العديد من العوامل المشتركة التي أدت إلى حدوث هذه الأزمات ،والتي يلعب فيها بنك الجزائر دورا مهما منها² :

- عدم إلترام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية ،كما ينص عليه قانون النقد والقرض ،سواء قانون 10/90 أو الأمر 11-03 ؛
- عدم تفعيل آلية العمل بمركزية الميزانيات ؛
- عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر ؛
- عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية ؛

¹ - العربي عطية ،شريعة جعيدي ،مرجع سابق ،ص 11.

² - مبروك رايس ،فريد مشري ،أنفال نسيب ،الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر ،الملتقى العلمي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي وإداري، يوم 06-07 ماي 2012 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ، ص 11.

المطلب الثالث : مؤشرات تبني الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

لم يعرف مصطلح الحوكمة انتشار في الجزائر ،وبطلب صندوق النقد والبنك الدوليين للذان نبها بضرورة تبني مبادئ الحوكمة وفي ظل احتلال الجزائر لمراتب جد متأخرة في مناخ الإستثمار ما دفع بالجزائر لتبني مبادئ الحوكمة بإنشاء لجنة سميت بلجنة "الحكم الراشد" مكونة من تسعة وتسعون عضو تضم كل الفعاليات ممثلة في الحكومة والهيئات المختلفة والمتعاملون الإقتصاديون ورغم تأسيس هذه اللجنة كان موجهها بالدرجة الأولى لإرضاء أطراف خارجية ،إلا أنه اعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات ومناخ الإستثمار بها ¹.

أولا : قامت السلطات الجزائرية بإصدار العديد من القوانين بهدف تطبيق حوكمة المؤسسات المصرفية ،والتي نذكر منها ما يلي ²:

- قام بنك الجزائر ووفقا لإتفاقية بازل 2 بإصدار نظام رقم 02-03 بتاريخ 2002/11/14 والمتضمن للمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية ،والتي يجب أن تتضمن الأنظمة المتمثلة في نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية ،تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات أنظمة تقييم المخاطر والنتائج ،أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر ،نظام التوثيق والإعلام ؛
- أصدر القانون الجزائري الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 ،والمعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج ؛

¹ - عبد الرزاق حميدي ،أمال الربحاني ،تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية - واقع وآفاق - ،المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الإقتصادية ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر ،ص 200 .

² - العربي عطية ،شريعة جعيدي ،مرجع سابق ،ص 12 .

- صدر مرسوم رئاسي بتاريخ 1996/06/09 لإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها؛
- قام وزير العدل بتاريخ 2003/04/12 بتأسيس مفوضيه تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال ،كما قام بتكوين مجموعة من القضاة مختصين في جرائم تبييض الأموال ؛
- تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي ،والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية ،وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك ،وتجلى ذلك من خلال الأمر 11-03 المؤرخ في 26-08-2003 ،المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض الذي ألزم بوضع نظام المراقبة الداخلية ،وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر¹ ؛

ثانيا : وفي مجال الحوكمة تم تحديث أنظمة الدفع آمنة وذات سرعة عالية ،بهدف تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحيطة والحذر .

ثالثا: أنشأ بنك الجزائر مشروع لتطبيق إتفاقية بازل 2 بالتدريج بمساعدة خارجية ،كما تم دراسة مدى استعداد البنوك التجارية لتطبيق مقررات لجنة بازل² .

رابعا : تقوم الجزائر بعدة إصلاحات في ظل برنامج دعم وعصرنة النظام المالي AFSMA الذي أقره الإتحاد الأوروبي في إطار الإستفادة من برنامج MIDA ،لمساعدة الجزائر في وضع قواعد محاسبية تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية ،وتتمثل هذه الإصلاحات في :³

¹ - مبروك رايس ،فريد مشري ،أنفال نسيب ،مرجع سابق ، ص 09 .

² - العربي عطية ،شريعة جعيدي ،مرجع سابق ،ص 12 .

³ - أمال عياري ،أبو بكر خوالد ،**تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر-**الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ،ليوم 06-07 ماي 2012 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر ، ص 16 .

- **وضع عقود الكفاءة :** حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم

عقود النجاعة للسنوات السابقة ؛

- **تحسين دور مجالس الإدارة :** وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي

بإضشاء لجنة تدقيق ،وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء ؛

- **تحسين إدارة البنوك :** وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة ؛

- **تحسين ظروف الإستغلال البنكي :** من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي

الجديد وتطبيق معايير بازل وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية ،نظام الأجر المتغير

المقرون بالأداء ؛

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة بالزبون

يتحدد الإطار المنهجي للدراسة حسب طبيعة الدراسة ،وعلى الباحث أن يوفق في اختيار

هذا الإطار ،وهذا حتى يستطيع الإجابة بدقة على جميع التساؤلات التي بنيت عليها هذه الدراسة

وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا المبحث عرض مفصل لجميع الإجراءات المنهجية المتبعة في

الجانب الميداني للدراسة وتتمثل في منهج الدراسة ومجتمعها الإحصائي وعينتها المختارة ،والأدوات

المستخدمة فيها وخطوات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

المتحصل عليها .

من أجل الوصول إلى نتائج تساعدنا على تحقيق أهداف الدراسة ،والمتمثلة في إبراز الدور

الذي تلعبه مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة

الخاصة بالمصارف التجارية ،قمنا بدراسة ميدانية قائمة على منهج المسح من خلال الإستبيان

رقم(1) ،والتي من خلالها حاولنا الوقوف على آراء عينة من الزبائن المتعاملين مع البنوك التجارية

الجزائرية العمومية ،وفيما يلي سنحاول شرح الإطار العام للدراسة الميدانية الخاصة بالزبون.

المطلب الأول : نموذج الدراسة

أولا : مراحل الدراسة

لقد تم إعداد إستمارة الإستبيان للدراسة الميدانية الموجهة للزبون المتعامل مع المصارف التجارية

الجزائرية العمومية وفق المراحل التالية :

المرحلة الأولى : التصميم الأولي للإستمارة من أجل استخدامها في جمع البيانات الأولية ؛

المرحلة الثانية : عرض استمارة الإستبيان الأولي على الأستاذ المشرف من أجل تصحيحها وإعادة

ضبطها وفق ما يخدم أهداف الدراسة ؛

المرحلة الثالثة : إعادة تعديل الإستمارة وفق الإرشادات والتوجيهات الموجهة من طرف الأستاذ

المشرف ؛

المرحلة الرابعة : القيام بنسخ الإستمارة المعدلة والنهائية وفق ما يتناسب مع عدد أفراد العينة

المدرسة ،ثم استرجاعها بعد الإجابة عليها من طرفهم ؛

ثانيا : هيكلية استمارة الإستبيان

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة قمنا بجمع البيانات الأولية من خلال استخدام أداة

الإستمارة والتي اعتبرت كأداة رئيسية للدراسة الميدانية ،حيث تضمنت جملة من العبارات التي

تعكس أهداف الدراسة ،حيث تم تقسيم إستمارة الإستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية وفق ما يلي :

المحور الأول : خاص بالبيانات العامة المتعلقة بالأطراف المبحوثين والمتمثلين في الزبائن

المتعاملين مع المصرف التجاري وشملت هذه البيانات كل من متغير: الجنس، السن، مدة التعامل مع المصرف.

المحور الثاني : خاص بالفقرات المتعلقة بالفرضية الأولى للدراسة والتي مفادها وفق الآتي: " هناك

علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وتحسين مستوى أداء المصارف العمومية الجزائرية للعينة المدروسة " ،وقد شملت ستة (06) مجموعات رئيسية ،حيث مثلت كل مجموعة مبدأ من مبادئ الحوكمة الخاصة بمنظمة (OECD) ،وكل مجموعة تضم بدورها عدد من العبارات تعكس الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي.

المحور الثالث : خاص بالفقرات المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها وفق الآتي: " هناك علاقة

ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة " والتي شملت ثمانية (08) عبارات تعكس الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة المصرفية في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة .

وفيما يخص الإجابة على أسئلة استمارة الإستبيان فتمثلت في خمس إجابات محددة ب : غير

موافق تماما ،غير موافق ،محايد ،موافق ،موافق جدا .

ولاختبار مقياس استمارة استبيان الدراسة تم اعتماد مقياس لكارتر الخماسي ،والذي يعطي لكل

إجابة درجة معينة مرتبة من 1 إلى 5 وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية وهذا ما

يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : مقياس لكارث الخماسي للإستبيان رقم (01)

الإجابة	غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5
النسبة	1 1 % - 20	1 20 % - 40	1 40 % - 60	1 60 % - 80	1 80 % - 100
المتوسط المرجح	1.80 - 1	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5 - 4.21

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

لإستخراج مجالات المتوسط المرجح لمقياس لكارث الخماسي نقوم بحساب الحدود الدنيا والقصى عن طريق حساب المدى (4=1-5)، ثم نقسم المدى على عدد الفئات (0.8=5/4)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كما يوضحه الجدول أعلاه*¹.

المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية الخاصة بالزبون

أولا : منهج الدراسة

إن طبيعة موضوع الدراسة هو الذي يلزم الباحث على إتباع منهجية معينة دون غيرها وعلى هذا الأساس يعتبر منهج البحث العلمي بمثابة الطريق الذي يؤدي بالباحث إلى الكشف عن الحقيقة المراد الوصول إليها، بحيث يعرف على أنه "الوسيلة التي يتوصل عن طريقها إلى الحقيقة ويتم بواسطتها الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالظاهرة المدروسة"².

كما يعرف أيضا على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف

الحقيقة"³.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج التالي:

* - بناء على الدراسات السابقة .

² - مصطفى صلاح الفوال، منهجية العلوم الإجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1983، ص191.

³ - عمار غريب عبد الكريم، البحث العلمي التصميم والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1982، ص32.

1- المنهج الوصفي التحليلي

يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من

أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع ما أو مشكلة معينة".¹

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري للدراسة من خلال الوصف والعرض المفصل لمبادئ الحوكمة المصرفية حسب مختلف الهيئات الدولية ،كما تم تحليل هذه المبادئ من خلال اسقاط الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الكمي والكيفي للمصارف التجارية ،بالإضافة إلى إبراز الإنعكاسات الحقيقية التي تلعبها في معالجة القروض المتعثرة ،كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية من أجل معرفة وتوضيح دور مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة الخاصة بالبنوك التجارية الجزائرية العمومية ،حيث تم استغلال المعلومات والبيانات المجمعة باستخدام استمارة الإستبيان رقم (1) من ميدان الدراسة الخاص بآراء الزبائن حول موضوع الدراسة ،وذلك من خلال وصف ،وتحليل وتفسير هذه المعلومات بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة .

2- المنهج الإحصائي

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية الخاصة بآراء الزبائن حول موضوع الدراسة على المنهج الإحصائي من خلال استغلال المعلومات والبيانات المجمعة باستخدام استمارة الإستبيان رقم (1) ،حيث قمنا بتبويبها وقياسها بالإعتماد على برنامج الآلي للحزم الإجماعية (SPSS)

¹ - عمار بوحوش، محمود الدانيجات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية 1995، ص129.

،مستخدمين جملة من النسب المئوية والمقاييس الإحصائية منها (المتوسط الحسابي ،الإنحراف المعياري ، معامل الارتباط لبيرسون ،معامل ألفا كرونباخ ،معامل التحديد) .

ثانيا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من مختلف الزبائن المتعاملين مع المصارف التجارية

الجزائرية العمومية لكل من ولاية البليدة ،عين الدفلى ،شلف ،وفق ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (02) : عدد الإستثمارات الموزعة على الزبائن حسب مختلف الولايات

الولاية	عدد البنوك	عدد الإستثمارات الموزعة
شلف	4	100
عين الدفلى	5	110
البليدة	6	290
المجموع	15	500

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج توزيع الإستبيان

تم توزيع إستمارة الإستبيان على عينة من الزبائن ،حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المصارف التجارية العمومية السابقة الذكر ،وتلبية لأغراض الدراسة قمنا بتوزيع (500) استمارة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع (405) استمارة أي ما يعادل (81%)،حيث استبعدت (69) استمارة لعدم صلاحيتها (عدم الإجابة على مجمل الأسئلة) وبالتالي أصبحت عينة الدراسة تساوي (336) فرد مبحوث ،أي ما يمثل نسبة (67.20%) من العدد الإجمالي للإستثمارات الموزعة على مختلف المبحوثين المتمثلين في مختلف الزبائن المتعاملين مع المصارف التجارية السابقة الذكر .

رابعا : أدوات جمع البيانات

لقد استعملنا في بحثنا عدة أدوات لجمع البيانات نذكرها فيما يلي :

1- المقابلة

اعتمدنا على تقنية المقابلة بداية من المرحلة الإستطلاعية التي قمنا بها ،حيث قمنا بمقابلة بعض الزبائن من أجل تقدير مدى اهتمامهم للتجاوب مع موضوع دراستنا ،وتحديد مستوى الثقافة البنكية التي يمتازون بها من أجل صياغة أسئلة الإستمارة وفق ما يناسب مستواهم الثقافي وكذا تحديد عدد أفراد العينة المدروسة .

2- الإستمارة

لقد حاولنا في بناء استمارتنا ربط إشكالية الدراسة بالأسئلة المطروحة في الإستمارة ،وتستخدم الإستمارة كأداة أساسية في هذه الدراسة وذلك لطبيعة موضوعنا ومتغيراته الأساسية حيث تضمنت مجموعة من المحاور كما تطرقنا إليها سابقا.

خامسا : أساليب التحليل المعتمدة

لقد اعتمدنا في تحليل وتفسير بيانات الدراسة على أسلوبين أساسيين وهما التحليل الكمي والتحليل الكيفي وفق ما يلي :

1- التحليل الكمي

وهو كل ما يتعلق بالعمليات الإحصائية التي اعتمدنا عليها بعد تفريغ البيانات ،حيث اعتمدنا على برنامج الآلي للحزم الإجماعية (SPSS) ،وذلك بعد تفريغ الإستمارة آليا حتى تصبح معالجة بياناتها سهلة من حيث التحليل والتفسير ،ومن بين النسب والمقاييس الإحصائية التي اعتمدنا عليها هي النسب المئوية بالنسبة للبيانات العامة ،وكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ،معامل ارتباط بيرسون ،معامل ألفا كرونباخ ،معامل التحديد بالنسبة لدراسة متغيرات الدراسة وكذا اختبار صحة فرضياتها والوصول إلى النتائج النهائية .

2- التحليل الكيفي

وهو كل ما يتعلق بالدراسة التحليلية للواقع المدروس من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع مختلف الزبائن للعينة المدروسة ، وذلك من خلال تحليل المعطيات التي تحصلنا عليها من خلال أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة والإستمارة.

المطلب الثالث : صدق وثبات استمارة الإستبيان

سنتطرق في هذا العنصر إلى توضيح كل من صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية المتمثلة في استمارة الإستبيان الموجهة للزبون.

أولا : صدق ثبات تحكيم المشرف

قبل توزيع استمارة الإستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف وهذا بغية التأكد من سلامة بنائها من مختلف الجوانب ، خاصة من حيث :

- دقة وصياغة الفقرات وصحة العبارات ؛
- مدى شمولية استمارة الإستبيان لمختلف جوانب الدراسة ؛
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية ؛
- وكذا من أجل التأكد من سلامة التصميم والمنهجية ؛

وبناء على الملاحظات والتوصيات المقدمة من طرف المشرف ، تمت صياغة استمارة الإستبيان بشكلها النهائي .

ثانيا : صدق الإتساق الداخلي لفقرات استمارة الإستبيان

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ،وقد قمنا بحساب الإتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والدرجة الكلية للمحور أو المجموعة التي تنتمي إليها ،واستعملنا معامل ارتباط بيرسون ،وذلك حسب ما تقتضيه طبيعة دراستنا الحالية .

1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني للإستبيان رقم (1)

1-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الأول الخاص بوجود أساس فعال لقواعد الحوكمة من خلال الجدول رقم(03) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بوجود أساس فعال لقواعد الحوكمة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بوجود أساس فعال لقواعد الحوكمة.

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.755 **	0.774**	0.816**	0.768**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-2- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثاني الخاص بوجود قوانين تكفل حقوق

المساهمين

من خلال الجدول رقم (04) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية من المحور الثاني للمبدأ الخاص بوجود قوانين تكفل حقوق المساهمين والدرجة

الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (04) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية من المحور الثاني للمبدأ الخاص بوجود قوانين تكفل حقوق المساهمين

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.752**	0.803**	0.774**	0.815**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

1-3- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثالث الخاص بتوفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين .

من خلال الجدول رقم (05) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بتوفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (05) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بتوفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين

رقم الفقرة	1	2	3
معامل الارتباط لبيرسون	0.855**	0.896**	0.860**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

1-4- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الرابع الخاص بتوفر مقومات دور أصحاب

المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة

من خلال الجدول رقم (06) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بتوفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (06) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بتوفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.694**	0.693**	0.722**	0.717**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

1-5- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الخامس الخاص بالإفصاح والشفافية

من خلال الجدول رقم (07) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الخامسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (07) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الخامسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.702**	0.676**	0.627**	0.678**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

1-6- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ السادس الخاص بمسؤولية مجلس الإدارة

من خلال الجدول رقم (08) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات

المجموعة السادسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بمسؤولية مجلس الإدارة والدرجة الكلية لهذه

المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (08) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السادسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بمسؤولية مجلس الإدارة

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.733**	0.748**	0.748**	0.711**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث للإستبيان رقم (1)

من خلال الجدول رقم (09) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث

والدرجة الكلية لهذا المحور هي دالة عن مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذا المحور هي

صادقة .

الجدول رقم (09) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
معامل الارتباط لبيرسون	0.701**	0.727**	0.765**	0.633**	0.647**	0.697**	0.667**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

ثالثا : الصدق البنائي للإستثمار الإستبيان

يعتبر الصدق البنائي للإستثمار الإستبيان أحد مقاييس صدق الأداة ،وهو يقيس مدى تحقق

الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ،ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات استثمار

الإستبيان بالدرجة الكلية لمحاوَره ككل .

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أدناه أن معاملات الارتباط بين درجة كل مجموعة من

مجموعات الإستبيان والدرجة الكلية لمحاوَر الإستبيان دالة عند مستوى المعنوية 0.01 ،وهو ما

يدل على وجود ارتباط بين محاور الإستبيان مع الدرجة الكلية لمحاوَره.

الجدول رقم (10) : معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل مجموعة من مجموعات استثمار

الإستبيان والدرجة الكلية لإستثمار الإستبيان رقم (01).

المجموعة	معامل الارتباط لبيرسون	Sig.(1-tailed)
المجموعات الستة	المجموعة الأولى	0.689**
	المجموعة الثانية	0.781**
	المجموعة الثالثة	0.686**
	المجموعة الرابعة	0.784**
	المجموعة الخامسة	0.800**
	المجموعة السادسة	0.826**
المحور الثالث	0.793**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

رابعاً : ثبات فقرات الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ،وبعبارة أخرى الإستقرار في نتائج استمارة الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbah's Alpha : لقد قمنا بقياس ثبات فقرات استمارة الإستبيان من خلال معامل كرونباخ ألفا ،والذي تكون قيمته مقبولة إذا تعدت 0.60 ،ويكون هذا المعامل جيد كلما اقتربت قيمته من الواحد.

الجدول رقم (11) : معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبيان رقم (01)

المجموعة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المجموعة الأولى	04	0.782
	04	0.792
	03	0.839
	04	0.665
	04	0.591
	04	0.715
المحور الثالث	07	0.814
جميع الفقرات	30	0.927

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

المبحث الثالث : تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة على ضوء وجهة نظر الزبون.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالإستبيان رقم (01) الموجه إلى مختلف الزبائن المتعاملين مع عينة مصارف المدروسة ،وذلك من خلال الوصف الإحصائي للنتائج المتحصل عليها وفق برنامج (spss) ،حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى

وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول ،مرورا بتحليل فقرات الدراسة الخاصة بالمحور الثاني والثالث في المطلب الثاني ،وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة في المطلب الثالث.

المطلب الأول : وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بوصف خصائص أفراد العينة المبحوثة والتي يتضمنها المحور الأول من إستمارة الإستبيان رقم (01) الموجه للزبائن .

أولا : خصائص العينة حسب متغير الجنس

سنوضح من خلال الجدول والشكل أدناه خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

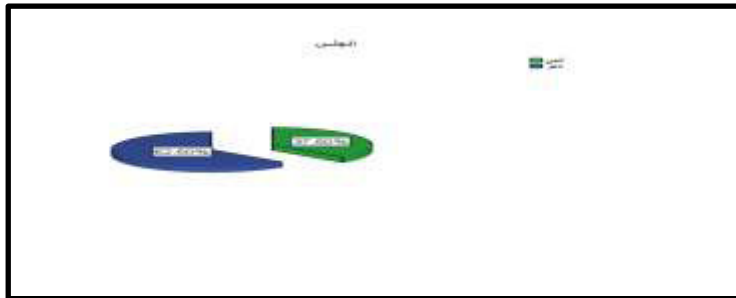
الجدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	210	62.50%
أنثى	126	37.50%
المجموع	336	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد أفراد عينة الدراسة من جنس ذكر هو 210 مفردة ما يعادل نسبة 62.50% من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة ،بينما عدد أفراد عينة الدراسة من جنس أنثى فهو 126 مفردة ما يعادل نسبة 37.50% من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (03) : الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة (زبائن) حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من خلال التمثيل البياني أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة بالنسبة لمتغير الجنس هي نسبة الذكور حيث فاقت 62%، بينما نسبة إناث فقد بلغت تقريبا نسبة 38%، وهذا ما يدل على أن فئة الذكور هم المتعاملون أكثر مع المصارف التجارية الجزائرية وذلك يعود لتركيبية وخصائص المجتمع الجزائري ومحدودية تعاملات المرأة، حيث نجد أن الفئة النسوية المتعاملة مع المصرف تقتصر على بعض النساء العاملات أو التي تمتلك بعض الأموال وتريد التأمين عليها خوفا من سرقتها، عكس فئة الذكور الذين لديهم الحرية الكاملة في فتح أي حساب مصرفي.

ثانيا : خصائص العينة حسب متغير السن

سنوضح من خلال الجدول والشكل أدناه خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن .

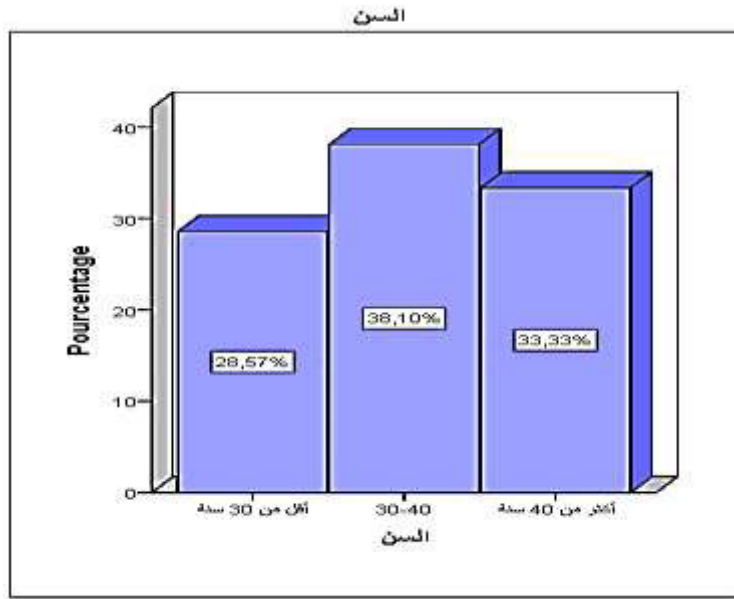
الجدول رقم (13) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	96	28.60%
من 30- إلى 40	128	38.10%
أكثر من 40 سنة	112	33.30%
المجموع	336	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة تمثل نسبة 28.60%، بينما عدد أفراد عينة الدراسة الذين يتراوح سنهم من 30 - إلى 40 سنة فقد بلغ نسبة 38.10%، أما عدد أفراد عينة الدراسة الذين تجاوز سنهم 40 سنة فقد بلغت النسبة 33.30%.

الشكل رقم (04) : المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة (زبائن) الدراسة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من خلال التمثيل البياني أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة بالنسبة لمتغير السن هي نسبة الزبائن الذين يتراوح سنهم ما بين (30-40) سنة حيث فاقت 38%، تليها نسبة الزبائن الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة حيث بلغت النسبة أكثر من 33%، ونجد في الأخير نسبة الموظفين الذين يقلون عن سن 30 سنة، وهذا ما يدل على أن الفئة الأكثر تعامل مع المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة هم الذين يتعدى سنهم 30 سنة، وهذا دلالة على أن هذه الفئة هي فئة عاملة لديها فائض مالي أو العكس هي بحاجة لقرض مصرفي من أجل تلبية احتياجاتها المالية لتسيير شؤونها الإجتماعية مثل (شراء سكن، سيارة، تمويل مشروع...إخ).

ثالثا : عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

سنوضح من خلال الجدول والشكل أدناه خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.

الجدول رقم (14) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أمي	18	5.40%
ابتدائي	12	3.60%
متوسط	45	13.40%
ثانوي	89	26.50%
جامعي	172	51.20%
المجموع	336	100%

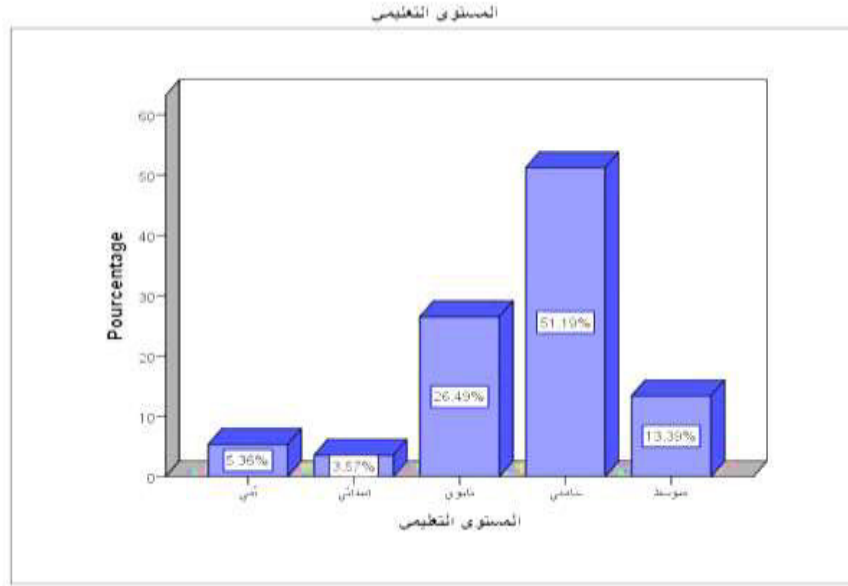
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة 5.40% بالنسبة لفئة الأميين أما بالنسبة للذين مستواهم العلمي ابتدائي فقد بلغت نسبتهم 3.60%، وبالنسبة للذين مستواهم العلمي متوسط فقد بلغت نسبتهم 13.40%، أما للذين مستواهم العلمي ثانوي فقد بلغت نسبة 26.50%، أما فئة الجامعيين فقدت بلغت النسبة 51.20%.

من خلال التمثيل البياني أدناه نلاحظ أن النسبة الغالبة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي هي نسبة الجامعيين حيث فاقت 51%، بينما تلتها نسبة الثانويين بنسبة 26.50%، ثم فئة المتوسط وفي الأخير كل من نسبة الأميين والإبتدائي، من هذا نستنتج أن الفئة الأكثر تعامل مع المصارف التجارية الجزائرية للعينة المدروسة هم الجامعيين نظرا إلى تحسن مستواهم المعيشي، وتحقيقهم لفائض مالي، كما نجد أن هذه الفئة لديها ثقافة بنكية تجعلهم يحتفظون بأموالهم الزائد عن الحاجة لدى المصارف بدلا من إكتنازها في المنازل.

الشكل رقم (05) : أعمدة مستطيلة لتوزيع أفراد عينة (زبائن) الدراسة حسب متغير المستوى

التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الحالي

سنوضح من خلال الجدول والشكل أدناه خصائص عينة الدراسة حسب متغير المنصب الحالي .

الجدول رقم (15) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الحالي

المنصب الحالي	التكرار	النسبة المئوية
موظف لدى مؤسسة	225	67%
صاحب مؤسسة	46	13.70%
عاطل عن العمل	39	11.60%
أعمال حرة	26	7.70%
المجموع	336	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

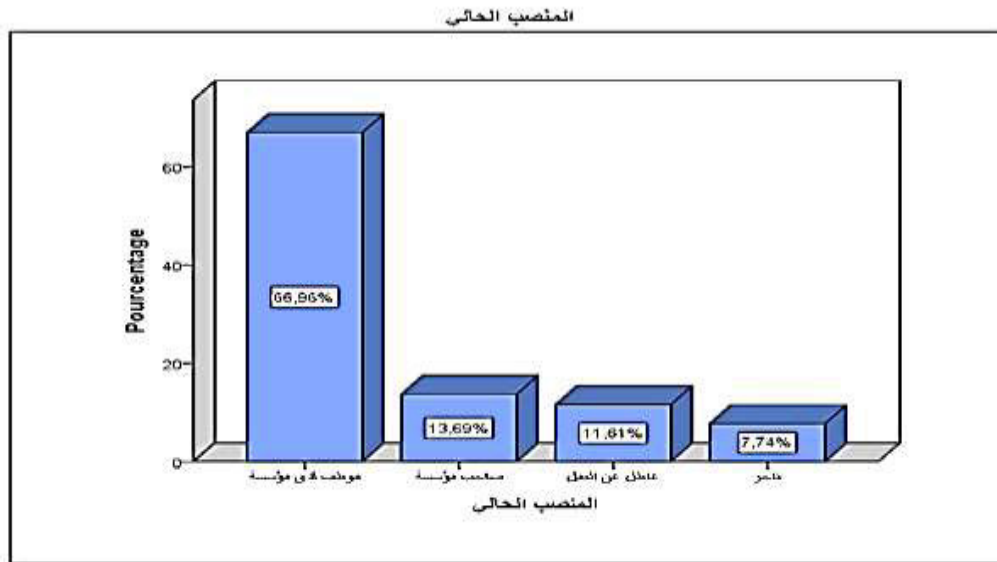
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد أفراد عينة الدراسة من فئة موظفي لدى

المؤسسات قد بلغت نسبتهم 67%، بينما فئة أصحاب المؤسسات فقد بلغت نسبتهم 13.70%، أما

البطالين فقد بلغت نسبتهم 11.60 %، أما بالنسبة للذين يمارسون أعمال حرة فقد بلغت النسبة

7.70%.

الشكل رقم (06) : أعمدة المستطيلة لتوزيع أفراد عينة الدراسة (زبائن) حسب متغير الفئة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من خلال التمثيل البياني أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة بالنسبة لمتغير الفئة المهنية هي نسبة الموظفين لدى مؤسسات سواء عامة أو خاصة حيث بلغت نسبتهم 67% ثم تلتها فئة أصحاب المؤسسات حيث فاقت نسبتهم 13.70 %، في الأخير نجد كل من فئة العاطلين عن العمل وفئة الأعمال الحرة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يختلفون في تعاملاتهم مع المصاف التجارية الجزائرية فمنهم من هو مقرض ومنهم من هو مقترض وهذا ما يعطي لنا تنوع واختلاف في آراء العينة المدروسة، وهذا ما يعزز من مصداقية أداة الدراسة.

خامسا : أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع المصرف

سنوضح من خلال الجدول والشكل أدناه خصائص عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع المصرف.

الجدول رقم (16) : يبين توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع المصرف

المنصب الحالي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	166	49.40%
5-10 سنوات	75	22.30%
أكثر من 10 سنوات	95	28.30%
المجموع	336	100%

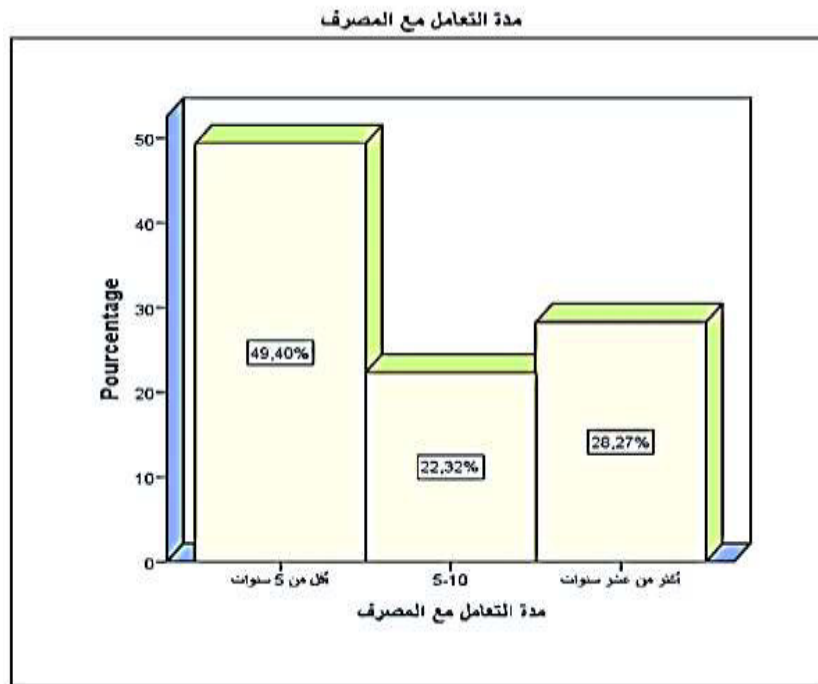
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تقل مدة تعاملهم مع المصرف عن خمسة سنوات هي 49.40%، أما الموظفين الذين تتراوح مدة تعاملهم مع المصرف من (5 - 10) سنوات فقد بلغت نسبتهم 22.30%، وفي الأخير نجد نسبة الزبائن الذين تفوق مدة تعاملهم عن عشرة سنوات فقد بلغت 28.30%.

من خلال التمثيل البياني أدناه نلاحظ أنه النسبة الغالبة بالنسبة لمتغير مدة تعامل الزبون مع مصرفه التجاري هي الفئة التي تقل عن 5 سنوات ثم تلتها الفئة التي تزيد مدة تعاملها عن 10 سنوات، وهذا دلالة على أن أفراد عينة الدراسة يختلفون في مدة التعامل مع المصرف التجاري، مما يعطينا ثقة أكبر في إجاباتهم والإعتماد عليها في استخلاص نتائج الدراسة.

الشكل رقم (07) : المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة (زبائن) حسب متغير مدة التعامل

مع المصرف



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من خلال التمثيل البياني أعلاه نلاحظ أنه النسبة الغالبة بالنسبة لمتغير مدة تعامل الزبون مع مصرفه التجاري هي الفئة التي تقل عن 5 سنوات ثم تلتها الفئة التي تزيد مدة تعاملها عن 10 سنوات ،وهذا دلالة على أن أفراد عينة الدراسة يختلفون في مدة التعامل مع المصرف التجاري ،مما يعطينا ثقة أكبر في إجاباتهم والإعتماد عليها في استخلاص نتائج الدراسة.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الإستبيان

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى الوصف والتحليل الإحصائي للمتغيرات الخاصة بالمحور الثاني للإستبيان رقم (01) ،حيث نقوم بتحليل كل مجموعة على حدى بحيث تمثل كل مجموعة مبدأ من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ،وذلك من خلال حساب المتوسطات

الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط إجابات المتعاملين مع المصرف والتشتت

والإختلافات بين آراءهم وذلك كالآتي :

أولا : تحليل نتائج المحور الثاني (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة

وتحسين مستوى أداء المصارف التجارية الجزائرية للعينة المدروسة)

1- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الأول الخاص بوجود أساس فعال لقواعد الحوكمة

الجدول رقم (17) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الأول الخاص بوجود أساس فعال

لقواعد الحوكمة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	3.05	1.076	محايد
2	3.16	1.053	محايد
3	2.97	0.997	محايد
4	2.95	0.968	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	3.03	0.796	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط

المبدأ الأول الخاص بوجود أساس فعال لقواعد الحوكمة وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية

العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

1-1- يرى أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية لا تسهر على تقديم أرقى الخدمات

لمختلف المتعاملين معها ،وذلك من خلال المعاملة الحسنة وسرعة تقديم الخدمة لهم ،وهو ما تدل

عليه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.05 ،إلا أننا نسجل اختلاف في آراء المبحوثين حيث

بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.076.

1-2- كما يرى أفراد عينة الدراسة على أن المصارف التجارية الجزائرية لا توفر كافة التوجيهات والإرشادات الخاصة بالتنظيمات والتشريعات البنكية المعمول بها ،للتساعد زبائنهم على معرفة كامل حقوقهم ،وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.16 إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.053.

1-3- كما يرى أفراد عينة الدراسة على أنه ليس هناك منظمات وهيئات خاصة تقوم بالإشراف على ترشيد العمل المصرفي الجزائري والتي تعمل على مساعدة مختلف الزبائن المتعاملين مع المصرف التجاري من أجل تلبية حاجياتهم ومتطلباتهم البنكية ،وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2,97 ،إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.997.

1-4- كما يرى أفراد عينة الدراسة على أنه لا تتوافق المتطلبات والقوانين المصرفية الجزائرية المعمول بها مع المتطلبات الدولية ،حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,95 ،إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.997.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (محايد) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الأول الخاص بوجود أساس فعال لقواعد الحوكمة 3.03 ، إلا أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.796 ،وهذا دلالة على أن المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة لا توفر إطار فعال لقواعد الحوكمة.

2- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الثاني الخاص بوجود قوانين تكفل حقوق المساهمين

سنحاول من خلال الجدول التالي توضيح آراء مختلف الزبائن المتعاملين مع المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المصارف المدروسة في حالة ما إذا قامت المصارف التجارية الجزائرية بفتح باب المساهمات لصالح العامة فهل هناك قوانين تكفل حقوق المساهمين؟.

الجدول رقم (18) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني الخاص بوجود قوانين تكفل

حقوق المساهمين

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	3.07	0.928	محايد
2	3.09	0.925	محايد
3	3.34	0.831	محايد
4	2.98	1.016	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	3.12	0.728	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثاني الخاص بوجود قوانين تكفل حقوق المساهمين وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،في حالة إذا ما كانت هناك مساهمات مستقبلا يمكن التوصل إلى ما يلي :

2-1- يرى أفراد عينة الدراسة على أن القوانين المطبقة داخل البنوك الجزائرية لا تسمح لبعض المساهمين وأصحاب المصلحة المشتركة مع المصرف الحق في انتخاب أو عزل أو مسائلة مجلس الإدارة عند ارتكابه للأخطاء الفادحة والتي تعود بالضرر على المصرف والزبون على حد سواء وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.07 ،إلا أننا نسجل اختلاف نسبي في آراء الباحثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.928.

2-2- كما يرى أفراد عينة الدراسة على أن البنك التجاري الجزائري لا يسهر على توفير المعلومات الضرورية والهامة وبصفة دورية لجميع مساهميه ومستثمريه ومودعيه مما يعزز ويزيد

من ترسيخ الثقافة المصرفية لكافة المتعاملين معه ،وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.09 ،إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.925.

2-3- كما يرى أفراد عينة الدراسة على أنه عند حدوث أخطاء أو سوء اتخاذ قرار من طرف مجلس الإدارة لا يحق للمساهم الصغير مسائلة ومحاسبة مجلس الإدارة والمساهمة في اقتراح الحلول المناسبة ،وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.34 ،إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.831.

2-4- كما يرى أفراد عينة الدراسة على أنه لا يستطيع المساهمون اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيرات الجديدة لرأس مال المصرف بما يحقق مصالحهم الشخصية ومصالح المصرف الجزائري المتعامل معه ،حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.98 ،إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.016.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (محايد) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثاني الخاص بوجود قوانين تكفل حقوق المساهمين 3.12 ،إلا أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.728 ،وهذا دلالة على أن المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة لا تستطيع توفير وتطبيق قوانين تكفل حقوق المساهمين في حالة إذا ما كان هناك مساهمين بالنسبة للمصارف الجزائرية مستقبلا.

3- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الثالث الخاص بتوفر المعاملة المتساوية بين جميع

المساهمين

سنحاول من خلال الجدول التالي توضيح آراء مختلف الزبائن المتعاملين مع المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المصارف المدروسة في حالة ما إذا قامت المصارف التجارية الجزائرية بفتح باب المساهمات لصالح العامة فهل تقوم بتوفير المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين؟.

الجدول رقم (19) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث الخاص بتوفر المعاملة

المتساوية بين جميع المساهمين

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	3.46	1.036	موافق
2	3.88	1.022	موافق
3	3.65	0.938	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	3.66	0.869	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (19) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثالث الخاص بتوفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

3-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن هناك شفافية وديموقراطية في التعامل مع جميع المتعاملين والمساهمين مع المصرف ،وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.46 إلا أننا نسجل اختلاف نسبي في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.036.

3-2- كما يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه هناك معاملة خاصة تستعملها المصارف الجزائرية مع كبار المستثمرين والمساهمين وأصحاب الشركات والمؤسسات الكبرى والتي تطبق قواعد

الحوكمة ،وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.88 ،إلا أنه هناك تشتت

واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.022.

3-3- كما يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية تسعى إلى التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة ،حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65، إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.938.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثالث الخاص بتوفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين 3.66، إلا أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.869 ،وهذا دلالة على أن المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة إذا ما كانت هناك مساهمات مستقبلا فإنها تستطيع أن تضمن المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين وذلك حسب وجهة نظر الزبون وتطلعاته.

4- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الرابع الخاص بتوفير مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة

الجدول رقم (20) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الرابع الخاص بتوفير مقومات دور

أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	3.31	1.071	محايد
2	3.53	1.013	موافق
3	3.30	1.101	محايد
4	3.21	1.111	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	3.34	0.759	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط

المبدأ الرابع الخاص بتوفير مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة

وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

4-1- يرى أفراد عينة الدراسة أن المصارف الجزائرية لا تلجأ إلى الإتصال مع الزبائن المتعاملين

مع المصرف وكافة أصحاب المصلحة المشتركة من أجل تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا

يؤثر في ربحية المصرف ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.31 ،إلا أنه

هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.071 .

4-2- يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه هناك نزاعات تحدث بين المصرف وأصحاب المصلحة

المشتركة بسبب اتخاذ بعض القرارات من طرف المصرف دون مشاركتهم والتي لا تخدم مصالحهم

الشخصية ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.53 ،إلا أنه هناك اختلاف في

آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.013 .

4-3- لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه هناك اتصال قوي ودائم بين المصرف وأصحاب

المصالح المشتركة وهذا ما يجعلهم مطلعين على المسائل الجديدة التي تحدث داخل المصرف

وهذا استنادا إلى نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 3.30 وهذا ما يعني بأن التوجه العام

لإجابة الموظفين كانت نحو الإجابة (محايد)، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث

بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.101 .

4-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى أنه في حالة إذا ما كانت هناك بعض الحيل

والمخالفات ترتكب داخل المصارف الجزائرية ،لا يستطيعون تبليغ الإدارة العليا عن ذلك وهذا

استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 3.21 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة

الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.111 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (محايد) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الرابع الخاص بتوفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة 3.25، إلا أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.729، وهذا دلالة على أن المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة لا تتوفر على مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة.

5- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بعنصر الإفصاح والشفافية

الجدول رقم (21) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الخامس الخاص بعنصر الإفصاح والشفافية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	3.47	1.137	موافق
2	3.63	1.029	موافق
3	2.88	1.103	محايد
4	3.03	1.083	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	3.25	0.729	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الخامس الخاص بعنصر الإفصاح والشفافية وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

5-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن بعض العملاء يلجؤون إلى بعض الحيل القانونية من أجل حصولهم على القرض المصرفي، وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.47 إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.137.

5-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن إلزام المصارف التجارية على التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة لمختلف القوائم والتقارير المالية يعمل على اجتذاب أكثر للمستثمرين

والمودعين ،كما يضمن الحفاظ على حقوق المساهمين وهذا ما يعزز من عنصر الثقة بين مختلف المتعاملين معها ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.63 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.029 .

3-5- يرى أفراد عينة الدراسة على أن البنوك الجزائرية لا تسهر على إصدار نشرات دورية تفصح من خلالها على جميع المعلومات الواجب معرفتها عن نشاط المصرف التجاري الجزائري وهذا استنادا إلى نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.88 ،إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.103.

4-5- كما يرى أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية لا تقوم بالإفصاح على كيفية مكافأة مجلس الإدارة والطريقة التي يتم بها اختيار وانتخاب أعضائه ،وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 3.03 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.083.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (محايد) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الخامس الخاص بعنصر الإفصاح والشفافية 3.25 ،إلا أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.729 ،وهذا دلالة على أن المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة لا تتوفر على عنصر الإفصاح والشفافية على مستوى مختلف قوائمها المالية.

6- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بمسؤولية مجلس الإدارة

الجدول رقم (22) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السادس الخاص بمسؤولية مجلس الإدارة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	3.03	1.081	محايد
2	3.05	1.067	محايد
3	3.49	1.037	موافق
4	3.33	1.074	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	3.22	0.782	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ السادس الخاص بمسؤولية مجلس الإدارة وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

6-1- يرى أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية لا تحتوي على أعضاء مجلس إدارة مؤهلين وذو كفاءات عالية يساهرون على تحقيق كل من أهداف المصرف وأهداف الزبائن وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.03، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.081 .

6-2- كذلك يرى أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية لا تعتمد على هيكل إداري قوي وأعضاء مجلس إدارة مؤهلين يساهمون في تحقيق أهدافها، وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.05، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.067 .

6-3- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن أعضاء مجلس الإدارة يحرصون على تطبيق جميع القوانين والتنظيمات المعمول بها والتي من خلالها تضمن حقوق كل المتعاملين مع المصرف مما يعزز من ثقة الجمهور المتعامل معها، وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته

3.49، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت نسبة الانحراف المعياري

1.037.

4-6- كما يرى أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة لا يعمل على تنفيذ استراتيجية وأهداف المصرف من خلال وضع خطة محكمة ومدروسة وتوفير نظام رقابي قوي لمتابعة مختلف المتعاملين معه، وذلك لتسهيل عملية مسائلة كل الأطراف المسؤولة عن فشل خطة المصرف، وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 3.33، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.074.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (محايد) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ السادس الخاص بمسؤولية مجلس الإدارة 3.22، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.782، وهذا دلالة على أن مجالس الإدارة بالنسبة للمصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر لا تقوم بالدور المطلوب منها على أكمل وجه.

ثانيا : تحليل نتائج المحور الثالث (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف المدروسة)

1- تحليل نتائج فقرات المحور الثالث

الجدول رقم (23) : الوصف الإحصائي لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	3.42	0.971	موافق
2	3.54	0.986	موافق
3	3.62	0.973	موافق
4	3.20	1.091	محايد
5	3.12	1.085	محايد
6	3.46	1.047	موافق
7	3.38	1.134	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	3.39	0.614	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه والذي يعكس آراء مختلف الزبائن المتعاملين مع مصارف عينة الدراسة حول الطريقة التي تتبعها المصارف العمومية الجزائرية في معالجة القروض المصرفية المتعثرة، يمكن التوصل إلى ما يلي :

1-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مصرف يسهر على توفير الحلول المناسبة لمعالجة قروضه المتعثرة من خلال تقديم تسهيلات للعميل المتعثر وذلك بتمديد فترات استرجاع الدين من خلال إعادة جدولة ذلك القرض، وذلك استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.42، إلا أننا نسجل اختلاف في آراء الباحثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.971.

1-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه كثيرا ما يلجأ المصرف التجاري إلى تصفية العميل المتعثر والعمل على المتابعة القضائية للإسترجاع كامل القرض أو جزء منه رغم الإنعكاس السلبي الذي يعود على الصورة الخارجية للمصرف، أي أن المصرف الجزائري يركز على الجانب المادي أكثر من الجانب المعنوي الذي يعكس الصورة الخارجية له، وذلك استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.54، إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء الباحثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.986.

1-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية تسعى إلى التعامل أكثر مع المؤسسات التي لها سمعة جيدة حتى يضمن عدم تعثر قروضه، وذلك استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.62، إلا أنه هناك اختلاف في آراء المتعاملين الباحثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.973.

1-4- يرى أفراد عينة الدراسة أنه في حالة وقوع المقترض في عسر مالي ولم يستطع دفع ديونه فإنه لا يقوم بتطبيق الإجراءات المفروضة عليه من طرف المصرف التجاري، حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 3.20 إلا أنه هناك اختلاف في آراء المتعاملين المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.091.

1-5- كما يرى أفراد عينة الدراسة على أنه لا يوجد اتصال دائم بين المصرف ومختلف المستثمرين والمودعين بالمصرف التجاري ،وهذا ما يصعب عليهم ايجاد حلول فورية لمواجهة مشكلة القروض المتعثرة ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 3.12 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء المتعاملين المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.085.

1-6- كما يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية تعتمد على القوائم المالية المفصح عنها من طرف العميل المتعثر من أجل اتخاذ القرار المناسب في اختيار أساليب المعالجة والتي تكون إما بإعادة الجدولة أو التصفية أو الدمج ،حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.46 إلا أنه هناك اختلاف في آراء المتعاملين المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.047.

1-7- كما يرى أفراد عينة الدراسة على أنه ليس هناك اختلاف في التعامل مع العملاء المتعثرين رغم اختلاف أخلاقهم المهنية والشخصية ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 3.38 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء المتعاملين المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.134.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الزبائن المتعاملين مع المصارف التجارية للعينة المدروسة حول رؤيتهم للدور الذي يلعبه التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في معالجة القروض المصرفية المتعثرة بالنسبة للمصارف الجزائرية ،فإنه يتمحور حول إجابة (محايد) وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.39 مما يدل على أن معظم الزبائن المبحوثين لا يتمتعون بثقافة بنكية تمكنهم من الإجابة على كافة أسئلة الإستبيان رغم أن النسبة الغالبة كانت من فئة الجامعيين وهذا ما يبين على عدم استعابهم لهذا المفهوم الجديد الخاص بالحوكمة المصرفية بسبب عدم

تداوله من طرف المصارف الجزائرية ،وهذا دلالة على ضعف تطبيق مبادئ هذا المفهوم من طرف المنظمات المصرفية الجزائرية ،إلا أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.614 .

المطلب الثالث : استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال حساب معامل التحديد لبعض المؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى من المحور الثاني للدراسة والفرضية الثانية من المحور الثالث للدراسة ،مع الإستناد إلى نتائج تحليل الإستبيان من خلال الجداول السابقة.

أولاً : حساب معامل التحديد لمؤشرات فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر حساب معامل التحديد لبعض المؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى من المحور الثاني للدراسة والتي مفادها أنه هناك علاقة بين التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة وتحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية العمومية للعينة المدروسة ،بالإضافة إلى حساب معامل التحديد لبعض المؤشرات الخاصة بالفرضية الثانية من المحور الثالث للدراسة والتي مفادها أنه هناك علاقة بين التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة.

سنقوم من خلال الجدول التالي حساب معامل التحديد لمختلف مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ،على اعتبارها متغيرات مستقلة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المصرفي للمصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة على اعتبارها المتغير التابع

لدراسة بالنسبة للفرضية الأولى ،ومدى مساهمتها في نجاح عملية المعالجة المصرفية بالنسبة للفرضية الثانية ،بمعنى النتيجة المتوصل إليها عند تطبيق المصارف التجارية الجزائرية العمومية لهذه المبادئ.

معامل التحديد : يقيس نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ،أي أنه يوضح

نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغير الحاصل في المتغير التابع ،وتكون قيمته دائما موجبة 0

$$1 \geq R^2 \geq 0$$

- يكون التقدير جيدا كلما اقتربت قيمة R^2 من الواحد .

- كلما اقتربت قيمة R^2 من الصفر كلما دل ذلك على ضعف مساهمة المتغير المستقل في

تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع ¹.

الجدول رقم (24) : معامل التحديد لمختلف مبادئ الحوكمة المصرفية الخاصة بالمحور الأول والثاني للدراسة

النسبة المئوية	معامل التحديد R^2	رقم الفقرة (المتغير التابع)	رقم المبدأ (المتغير المستقل)	محور الأول
95.30%	0.953	06	(1) وجود أساس فعال لقواعد الحوكمة	
97.10%	0.971	11	(2) وجود قوانين تكفل حقوق المساهمين	
98.70%	0.987	15	(3) توفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين	
96%	0.960	18	(4) توفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة	
95.90%	0.959	22	(5) الإفصاح والشفافية	
94.70%	0.947	25	(6) مسؤولية مجلس الإدارة	
95.70%	0.957	34	مؤشر المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه الذي يبين معامل التحديد لمختلف مبادئ الحوكمة

الخاصة بالفرضية الأولى للدراسة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المصرفي لعينة المصارف

التجارية العمومية العاملة في الجزائر بالنسبة للمحور الأول ،يمكن التوصل إلى ما يلي:

¹ - اعتمادا على الدراسات السابقة حول كيفية حساب معامل التحديد.

1- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الأول الخاص بوجود أساس فعال لقواعد الحوكمة والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.953 ،أي أن وجود أساس فعال لقواعد الحوكمة تساهم بنسبة 95.30 % في تحسين الأداء المصرفي ،بينما 4.70% قد تعود للأسباب أخرى.

2- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثاني الخاص بوجود قوانين تكفل حقوق المساهمين والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.971 ،أي أن وجود قوانين تكفل حقوق المساهمين تساهم بنسبة 97.10 % في تحسين الأداء المصرفي ،بينما 2.90% قد تعود للأسباب أخرى.

3- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثالث الخاص بتوفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.987 أي أن بتوفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين تساهم بنسبة 98.70 % في تحسين الأداء المصرفي بينما 1.30% قد تعود للأسباب أخرى.

4- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الرابع الخاص بتوفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.960 ،أي أن توفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة تساهم بنسبة 96% في تحسين الأداء المصرفي ،بينما 4% قد تعود للأسباب أخرى.

5- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الخامس الخاص بالإفصاح والشفافية والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.959 ،أي أن عنصر الإفصاح والشفافية يساهم بنسبة 95.90% في تحسين الأداء المصرفي ،بينما 4.50% قد تعود للأسباب أخرى.

6- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ السادس الخاص بمسؤولية مجلس الإدارة والمتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.947 ،أي أن مسؤولية مجلس الإدارة تساهم بنسبة 94.70% في تحسين الأداء المصرفي ،بينما 5.30% قد تعود للأسباب أخرى.

ومن خلال الجدول رقم (24) أعلاه الذي بين معامل التحديد لأحد مؤشرات مبادئ الحوكمة المصرفية الخاصة بالفرضية الثانية للدراسة ،ومدى مساهمتها في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر بالنسبة للمحور الأول ،يمكن التوصل إلى ما يلي:

- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في أحد المؤشرات الخاصة بمبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والمتغير التابع والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للمصارف التجارية الخاصة بالعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.957 ،أي أن مسؤولية مجلس الإدارة تساهم بنسبة 95.70% في تحسين الأداء المصرفي ،بينما 4.30% قد تعود للأسباب أخرى.

ثانيا : استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة على ضوء وجهة نظر الزبون

1- استعراض نتائج اختبار الفرضية الأولى للدراسة

من خلال كل ما تم عرضه من القراءات والتحليلات الإحصائية للمؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى للدراسة والممثلة في مجموعة الفقرات الخاصة بالإستبيان رقم (01) ابتداء من الفقرة رقم (06) حتى الفقرة رقم (28) والتي كانت مقسمة في مجموعات تعكس كل مجموعة مبدأ من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة (OCDE)، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المصرفي بالنسبة لعينة المصارف المدروسة، ومن خلال المعلومات المجمعة من باقي أدوات جمع البيانات الخاصة بكل من تقنية المقابلة وجدنا ما يلي :

- انطلاقا من المتوسطات الحسابية العامة والمرجحة الخاصة بكل من الجدول رقم (17)،(18)،(19)،(20)،(21)،(22) على الترتيب، والتي تكس الآراء العامة لأفراد عينة الدراسة حول إذا ما كانت المصارف التجارية الجزائرية المتعاملين معها تعمل على التطبيق الجيد لهذه المبادئ وذلك حتى تضمن من تحسين ورفع أدائها، فوجدنا أن معظم الآراء تتمحور نحو الإجابة (محايد) وترى أن المصارف التجارية الجزائرية لا تسهر على التطبيق الجيد لمعظم هذه المبادئ وهذا ما يحول دون تحسين أدائها، وذلك استنادا لقيمة المتوسطات الحسابية المرجحة وفق نموذج ليكارت الخماسي والتي كانت معظمها تتراوح بين مجال (محايد) و(غير موافق).

- وانطلاقا من الجدول رقم (24) الخاص بمعامل الارتباط والمتمثل في معامل التحديد والذي وجدنا من خلاله أن نسبة مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي بالنسبة لعينة المصارف المدروسة تتراوح من (94.70% - 98.70%) وهذا دلالة على أنه هناك علاقة ارتباط قوية من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة وتحسين أداء المصارف التجارية العمومية العاملة

في الجزائر في حالة ما إذا طبقت بالنسبة لهذه المصارف ،ولكن حسب وجهة نظر مختلف المتعاملين مع هذه المصارف وجدنا أن معظم هذه المبادئ لا تطبق على مستوى المصارف التجارية الجزائرية رغم الأثر الإيجابي الذي تلعبه في تحسين الأداء الكمي والكيفي على حد سواء وعليه نجد أن الفرضية الأولى محققة ،وبالتالي يمكن القول بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة وتحسين مستوى أداء المصارف الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة.

وعليه يمكن القول أن هذه المبادئ هي صالحة أن تطبق في كل مكان وزمان على مستوى الساحة المصرفية الجزائرية ،وذلك يتجلى في الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء من خلال تحسين صورتها ومصداقية عملها وبالتالي تكسب ثقة جمهورها.

2- استعراض نتائج اختبار الفرضية الثانية للدراسة

من خلال كل ما تم عرضه من القراءات والتحليلات الإحصائية للمؤشرات الخاصة بالفرضية الثانية للدراسة والممثلة في مجموعة الفقرات الخاصة بالإستبيان رقم (01) ابتداء من الفقرة رقم (29) حتى الفقرة رقم (35) والتي كانت عبارة عن مجموعة تعكس معظم المبادئ العامة للحوكمة الصادرة عن منظمة (OCDE) ،ومدى مساهمتها في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة ،ومن خلال المعلومات المجمعة من باقي أدوات جمع البيانات الخاصة بكل من تقنية المقابلة وجدنا ما يلي :

- انطلاقا من المتوسط الحسابي العام والمرجح الخاصة بالجدول رقم (23) ،والتي بلغت قيمته 3.39 بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.614 ،والتي تكس الآراء العامة لأفراد عينة الدراسة حول إذا ما كانت المصارف التجارية الجزائرية المتعاملين معها تعمل على التطبيق الجيد لهذه

المبادئ وذلك حتى تضمن نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة وجدنا أن معظم الآراء تتمحور نحو الإجابة (محايد) ،وترى أن المصارف التجارية الجزائرية لا تسهر على التطبيق الجيد لمعظم هذه المبادئ وهذا ما يحول دون نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة ،وذلك استنادا لقيمة المتوسطات الحسابية المرجحة وفق نموذج ليكارت الخماسي والتي كانت معظمها تتراوح بين مجال (محايد) و(موافق).

- وانطلاقا من الجدول رقم (24) الخاص بمعامل الارتباط والمتمثل في معامل التحديد والذي وجدنا من خلاله أن نسبة مساهمة مبادئ الحوكمة في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة تقدر بـ 95.70% ، وهذا دلالة على أنه هناك علاقة ارتباط قوية من خلال التطبيق الجيد لهذه المبادئ ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة ،ولكن حسب وجهة نظر مختلف المتعاملين مع هذه المصارف وجدنا أن معظم هذه المبادئ لا تطبق على مستوى المصارف التجارية الجزائرية رغم الأثر الإيجابي الذي تلعبه في نجاح عملية المعالجة والمواجهة للمشكلة القروض المصرفية المتعثرة التي أصبحت تعاني منها معظم منظمتا المصرفية الجزائرية ،وعليه نجد أن الفرضية الثانية محققة وبالتالي يمكن القول بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة.

وعليه حسب وجهة نظر الزبون نستنتج أن التطبيق الجيد لهذه المبادئ من طرف المنظومة المصرفية الجزائرية يعتبر كدرع واقى لمواجهة المخاطر المصرفية والتي نجد على قمتها مشكلة تراكم القروض المصرفية المتعثرة ،رغم ما توصلنا إليه من خلال كل من تقنية المقابلة وتحليل مختلف الآراء لعينة الدراسة من خلال الاستبيان رقم (01) ، حيث تبلورت الصورة الحقيقية

التي تعكس صورة الزبون المتعامل مع المصارف الجزائرية ،والذي كانت معظم إجاباته تتمحور نحو مجال (عدم الموافقة) و(محايد) ،هذا ما يوحي كذلك على ضعف الثقافة البنكية للزبون المتعامل مع المصارف التجارية الجزائرية ،مما لم يمكنه من الإجابة على مجمل الأسئلة المتعلقة بموضوع الحوكمة .

وبمقارنة هذه النتيجة بما توصلنا إليه من خلال المبحث الأول لهذا الفصل نؤكد صحة ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية من خلال مختلف آراء المتعاملين مع المصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،حيث وجدنا أنه هناك توافق بين ما هو نظري وما توصلنا إليه من خلال وجهة نظر الزبون بالنسبة للجانب الميداني للدراسة ،أي أنه بالرغم من تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف الجزائرية إلا أنها لم تنتقد بالتطبيق الجيد لمبادئها وفق ما نصت عليه مختلف الهيئات الدولية ،وهذا ما يؤول إلى دون تحقيق المستوى الذي يؤهلها لتحسين ورفع أدائها الكيفي والكمي ومواجهة ومعالجة قروضها المصرفية المتعثرة.

خلاصة

لقد مرت المنظومة المصرفية الجزائرية بعدة اصلاحات والتي مست جميع الجوانب التنظيمية منها والقانونية خاصة مع صدور قانون النقد والقرض 10/90 والتوجهات الجديدة نحو اقتصاد السوق ،ومن خلال ما سبق نلاحظ أنه هناك بعض المساعي لإرساء مبادئ الحوكمة في المصارف الجزائرية كالسهر على تطبيق مقررات بازل ،وظهور بعض الجمعيات الهيئات والجمعيات الناشطة والتي تسعى إلى التطبيق الجيد لمرتكزات هذا المفهوم .

وحسب ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية الخاصة بوجهة نظر الزبون فإن المصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر لا تزال بعيدة عن تحقيق الأهداف الحقيقية من وراء تطبيق الحوكمة المصرفية ،حيث يبقى تطبيق هذا المفهوم مجرد حبر على ورق ما لم تكن هناك توعية وزرع للثقافة البنكية سواء بالنسبة للمصارف الجزائرية أو بالنسبة للجمهور المتعامل معها.

الفصل الرابع

واقع تطبيق المبادئ الحديثة للموسومة المصرفية داخل المنظومة المصرفية الجزائرية
(دراسة تحليلية لعينة من الموظفين)

الفصل 4: واقع تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل المنظومة المصرفية الجزائرية (دراسة تحليلية لعينة من الموظفين)

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الثالث إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية والتي كانت من وجهة نظر الزبون سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى واقع تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل المنظومة المصرفية الجزائرية ،ولكن من وجهة نظر الموظفين المصرفيين وذلك من خلال الإستبيان رقم (02) ،حيث سنحاول من خلاله معرفة الدور الذي تلعبه المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل وفق وثيقة شهر جويلية 2015 في تحسين الأداء المصرفي وكذا الدور الذي تلعبه في معالجة ومواجهة مشكلة القروض المصرفية المتعثرة وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة بالموظفين.

المبحث الثاني : تحليل نتائج الإستبيان الموجه للموظفين.

المبحث الثالث : استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة بالموظفين

يتحدد الإطار المنهجي للدراسة حسب طبيعة الدراسة ،وعلى الباحث أن يوفق في اختيار هذا الإطار ،وهذا حتى يستطيع الإجابة بدقة على جميع التساؤلات التي بنيت عليها هذه الدراسة وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا المبحث عرض مفصل لجميع الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني للدراسة وتتمثل في منهج الدراسة ومجتمعها الإحصائي وعينتها المختارة ،والأدوات المستخدمة فيها وخطوات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتحصل عليها .

من أجل الوصول إلى نتائج تساعدنا على تحقيق أهداف الدراسة ،والمتمثلة في إبراز الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة الخاصة بالمصارف التجارية ،قمنا بدراسة ميدانية قائمة على منهج المسح من خلال الإستبيان رقم(2) ،والتي من خلالها حاولنا الوقوف على آراء عينة من الموظفين العاملين بالبنوك التجارية الجزائرية ،وفيما يلي سنحاول شرح الإطار العام للدراسة الميدانية الخاصة بالموظفين .

المطلب الأول : نموذج الدراسة

أولا : مراحل الدراسة

لقد تم إعداد إستمارة الإستبيان للدراسة الميدانية الموجهة للموظف البنكي العامل بالمصارف التجارية الجزائرية العمومية وفق المراحل التالية :

المرحلة الأولى : التصميم الأولي للإستمارة من أجل استخدامها في جمع البيانات الأولية .

المرحلة الثانية : عرض استمارة الإستبيان الأولي على الأستاذ المشرف من أجل تصحيحها وإعادة ضبطها وفق ما يخدم أهداف الدراسة .

المرحلة الثالثة : إعادة تعديل الإستمارة وفق الإرشادات والتوجيهات الموجهة من طرف الأستاذ المشرف .

المرحلة الرابعة : القيام بنسخ الإستمارة المعدلة والنهائية وفق ما يتناسب مع عدد أفراد العينة المدروسة ،ثم استرجاعها بعد الإجابة عليها من طرفهم .

ثانيا : هيكله استمارة الإستبيان

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة قمنا بجمع البيانات الأولية من خلال استخدام أداة الإستمارة والتي اعتبرت كأداة رئيسية للدراسة الميدانية ،والتي تضمنت جملة من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة ،حيث تم تقسيم إستمارة الإستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية وفق ما يلي :

المحور الأول : خاص بالبيانات العامة المتعلقة بالأطراف المبحوثين والمتمثلين في الموظفين العاملين بالمصارف التجارية الجزائرية الخاصة بالعينة المدروسة وشملت هذه البيانات كل من : الجنس ،السن ،المستوى التعليمي ،الفئة المهنية ،الأقدمية.

المحور الثاني : خاص بالفقرات المتعلقة بالفرضية الأولى للدراسة مفادها : " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المصرفية وتحسين مستوى أداء المصارف الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة " ،وقد شملت ثلاثة عشر (13) مجموعة رئيسية ،حيث مثلت كل مجموعة مبدأ من مبادئ الحوكمة المصرفية الحديثة الصادرة عن لجنة بازل وفق وثيقة شهر

جويلية 2015، وكل مجموعة تضم بدورها عدد من العبارات تعكس الدور الذي تلعبه المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي.

المحور الثالث : خاص بالفقرات المتعلقة بالفرضية الثانية مفادها : " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة " والتي شملت ثلاثة عشر (13) مجموعة رئيسية ،حيث مثلت كل مجموعة مبدأ من مبادئ الحوكمة المصرفية الحديثة الصادرة عن لجنة بازل وفق وثيقة شهر جويلية 2015 ،وكل مجموعة تضم بدورها عدد من العبارات تعكس الدور الذي تلعبه المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة .

وفيما يخص الإجابة على أسئلة استمارة الإستبيان فتمثلت في خمس إجابات محددة ب : غير موافق تماما ،غير موافق ،محايد ،موافق ،موافق جدا .

ولاختبار مقياس استمارة استبيان الدراسة تم اعتماد مقياس لكارث الخماسي ،والذي يعطي لكل إجابة درجة معينة مرتبة من 1 إلى 5 وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (25) : مقياس لكارث الخماسي الخاص بالإستبيان رقم (02)

الإجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
النسبة	1 % - 20 %	20 % - 40 %	40 % - 60 %	60 % - 80 %	80 % - 100 %
المتوسط المرجح	1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية الخاصة بالموظفين

أولا : منهج الدراسة

وقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية الخاصة بالإستبيان رقم (2) على المنهج التالي:

1- المنهج الوصفي التحليلي

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل معرفة وتوضيح دور مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة الخاصة بالبنوك التجارية الجزائرية العمومية ،حيث تم استغلال المعلومات والبيانات المجمعة باستخدام استمارة الإستبيان رقم(2) من ميدان الدراسة الخاص بآراء الموظفين المصرفيين حول موضوع الدراسة ،وذلك من خلال وصف ،تحليل وتفسير هذه المعلومات بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة .

2- المنهج الإحصائي

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية الخاصة بآراء الموظفين المصرفيين حول موضوع الدراسة على المنهج الإحصائي من خلال استغلال المعلومات والبيانات المجمعة باستخدام استمارة الإستبيان رقم (2) ،حيث قمنا بتبويبها وقياسها بالإعتماد على برنامج الآلي للحزم الإجماعية (SPSS) مستخدمين جملة من النسب المئوية والمقاييس الإحصائية منها (المتوسط الحسابي ،الانحراف المعياري ، معامل الارتباط لبيرسون ،معامل كرونباخ ألفا ،معامل التحديد).

ثانيا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،حيث تجاوزت معنا خمسة عشر (15) بنك من أصل ثمانية عشر (18) بنك موزعين على كل من ولاية شلف ،عين الدفلى ،البليدة ،وهو ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (26) : عدد البنوك المستجوبة حسب الولايات

الولاية	عدد البنوك
شلف	4
عين الدفلى	5
البليدة	6
المجموع	15

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج توزيع الإستبيان

تم توزيع إستمارة الإستبيان على عينة من الموظفين ،حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المصارف التجارية العمومية السابقة الذكر ،وتلبية لأغراض الدراسة قمنا بتوزيع (220) استمارة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع (150) استمارة أي ما يعادل (68.%)،حيث استبعدت (34) استمارة لعدم صلاحيتها (عدم الإجابة على مجمل الأسئلة) وبالتالي أصبحت عينة الدراسة تساوي (116) فرد مبحوث ،أي ما يمثل نسبة (53.%) من العدد الإجمالي للإستمارات الموزعة على مختلف المبحوثين المتمثلين في مختلف الموظفين العاملين في المصارف التجارية السابقة الذكر ، حيث تمت دراستها كلها وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (27) : طريقة توزيع استمارة الإستبيان

البنوك	عدد استمارات الإستبيان		
	موزعة	غير مسترجعة	المسترجعة
بنك الفلاحة والتنمية الريفية (مديرية + وكالة)	10	2	8
	4	0	4
	6	3	3
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	40	18	22
	11	1	10
	13	0	13
	4	2	2
	2	0	2
بنك الفلاحة والتنمية الريفية (مديرية + وكالة)	50	25	25
	38	7	31
	10	1	9
	12	0	12
	21	12	9
المجموع	220	70	150
النسبة المئوية	%100	%31.72	%68.18

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج توزيع الإستبيان

رابعاً : أدوات جمع البيانات

لقد استعملنا في بحثنا عدة أدوات لجمع البيانات نذكرها فيما يلي :

1- المقابلة

اعتمدنا على تقنية المقابلة قبل توزيع الإستمارة ،حيث قمنا بمقابلة بعض الموظفين من أجل تقدير مدى اهتمامهم للتجاوب مع موضوع دراستنا ،وتحديد مستوى الثقافة البنكية التي يمتازون بها من أجل صياغة أسئلة الإستمارة وفق ما يناسب مستواهم الثقافي وكذا تحديد عدد أفراد العينة المدروسة ،كما قمنا بمقابلة بعض مدراء المصارف للعينة المدروسة خاصة التي وجدنا صعوبة في التعامل معها أو عدم منحهم الموافقة على توزيع الإستبيان دون الرجوع إلى طلب موافقة

مدير المصرف بحجة الحفاظ على السر المهني ،ولكن سرعان ما تم مقابلة مدراء هاته البنوك واطلاهم على أهمية الأهداف التي نصبو إليها من خلال هذه الدراسة ،فقد حظينا بالموافقة على توزيع هذه الإستمارات .

2- الإستمارة

لقد حاولنا في بناء استمارتنا ربط إشكالية الدراسة بالأسئلة المطروحة في الإستمارة ،وتستخدم الإستمارة كأداة أساسية في هذه الدراسة وذلك لطبيعة موضوعنا ومتغيراته الأساسية حيث تضمنت مجموعة من المحاور كما تطرقنا إليها سابقا.

خامسا : أساليب التحليل المعتمدة

لقد اعتمدنا في تحليل وتفسير بيانات الدراسة على أسلوبين أساسيين وهما التحليل الكمي والتحليل الكيفي وفق ما يلي :

1- التحليل الكمي

وهو كل ما يتعلق بالعمليات الإحصائية التي اعتمدنا عليها بعد تفريغ البيانات ،حيث اعتمدنا على برنامج الآلي للحزم الإجماعية (SPSS) ،وذلك بعد تفريغ الإستمارة آليا حتى تصبح معالجة بياناتها سهلة من حيث التحليل والتفسير ،ومن بين النسب والمقاييس الإحصائية التي اعتمدنا عليها هي النسب المئوية بالنسبة للبيانات العامة ،وكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ،معامل الارتباط لبيرسون ،معامل كرونباخ ألفا ،معامل التحديد بالنسبة لدراسة متغيرات الدراسة وكذا اختبار صحة فرضياتها والوصول إلى النتائج النهائية.

2- التحليل الكيفي

وهو كل ما يتعلق بالدراسة التحليلية للواقع المدروس من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع مختلف الموظفين للعينة المدروسة ، وذلك من خلال تحليل المعطيات التي تحصلنا عليها من خلال أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة والإستمارة.

المطلب الثالث : صدق وثبات استمارة الإستبيان

سنتطرق في هذا العنصر إلى توضيح كل من صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية المتمثلة في استمارة الإستبيان.

أولا : صدق ثبات تحكيم المشرف

قبل توزيع استمارة الإستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف وهذا بغية التأكد من سلامة بنائها من مختلف الجوانب ، خاصة من حيث :

- دقة وصياغة الفقرات وصحة العبارات ؛
- مدى شمولية استمارة الإستبيان لمختلف جوانب الدراسة ؛
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية ؛
- وكذا من أجل التأكد من سلامة التصميم والمنهجية ؛

وبناء على الملاحظات والتوصيات المقدمة من طرف المشرف ، تمت صياغة استمارة الإستبيان بشكلها النهائي .

ثانيا : صدق الإتساق الداخلي لفقرات استمارة الإستبيان رقم (2)

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ،وقد قمنا بحساب الإتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والدرجة الكلية للمحور أو المجموعة التي تنتمي إليها ،واستعملنا معامل ارتباط بيرسون ،وذلك حسب ما تقتضيه طبيعة دراستنا الحالية.

1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني للإستبيان رقم (2)

1-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة.

من خلال الجدول رقم (28) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (28) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثاني للمبدأ الخاص بمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة.

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.778**	0.719**	0.856**	0.816**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة.

من خلال الجدول رقم (29) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية من المحور الثاني للمبدأ الخاص بمؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (29) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية من المحور الثاني للمبدأ الخاص بمؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.852**	0.863**	0.900**	0.894**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

3-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثالث الخاص بالقواعد وممارسات مجلس الإدارة.

من خلال الجدول رقم (30) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالقواعد وممارسات مجلس الإدارة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (30) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.852**	0.804**	0.768**	0.806**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

4-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا

من خلال الجدول رقم (31) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإدارة العليا والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة.

الجدول رقم (31) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإدارة العليا

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.904**	0.914**	0.869**	0.832**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

5-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الخامس الخاص بهياكل المجموعة

من خلال الجدول رقم (32) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الخامسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بهياكل المجموعة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة.

الجدول رقم (32) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الخامسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بهياكل المجموعة

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.878**	0.813**	0.910**	0.821**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

6-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ السادس الخاص بإدارة المخاطر

من خلال الجدول رقم (33) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السادسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بإدارة المخاطر والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة.

الجدول رقم (33) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السادسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بإدارة المخاطر

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.827**	0.910**	0.885**	0.838**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

7-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ السابع الخاص برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر

من خلال الجدول رقم (34) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السابعة من المحور الثاني للمبدأ الخاص برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (34) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السابعة من المحور الثاني للمبدأ الخاص برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.816**	0.877**	0.853**	0.822**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

8-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر.

من خلال الجدول رقم (35) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثامنة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالتبليغ عن المخاطر والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (35) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثامنة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالتبليغ عن المخاطر

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.822**	0.856**	0.811**	0.854**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

9-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ التاسع الخاص بالإمتثال.

من خلال الجدول رقم (36) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة التاسعة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإمتثال والدرجة الكلية لهذه المجموعة ،هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة.

الجدول رقم (36) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة التاسعة من المحور الأول للمبدأ الخاص بالإمتثال

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.836**	0.777**	0.739**	0.661**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

10-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية.

من خلال الجدول رقم (37) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة العاشرة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالمراجعة الداخلية والدرجة الكلية لهذه المجموعة ،هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (37) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة العاشرة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالمراجعة الداخلية

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.829**	0.876**	0.843**	0.715**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

11-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الحادي عشر الخاص بالتعويضات.

من خلال الجدول رقم (38) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الحادية عشر من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالتعويضات والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (38) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الحادية عشر من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالتعويضات

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.864**	0.880**	0.926**	0.825**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

12-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية.

من خلال الجدول رقم (39) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية عشر من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (39) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية عشر من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.843**	0.751**	0.770**	0.762**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

13-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية.

من خلال الجدول رقم (40) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة عشر من المحور الثاني للمبدأ الخاص بدور السلطات الإشرافية والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (40) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة عشر من المحور الثاني للمبدأ الخاص بدور السلطات الإشرافية

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.872**	0.869**	0.848**	0.769**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث للإستبيان رقم (2)

2-1- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الأول الخاص بدور مجلس الإدارة.

من خلال الجدول رقم (41) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة.

الجدول رقم (41) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.524*	0.797**	0.801**	0.741**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-2- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة

من خلال الجدول رقم (42) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية من المحور الأول للمبدأ الخاص بمؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (42) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية من المحور الثالث للمبدأ الخاص بمؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.895**	0.896**	0.890**	0.864**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-3- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثالث الخاص بقواعد وممارسات مجلس الإدارة

من خلال الجدول رقم (43) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بقواعد وممارسات مجلس الإدارة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (43) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بقواعد وممارسات مجلس الإدارة

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.752**	0.819**	0.823**	0.831**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-4- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا

من خلال الجدول رقم (44) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالإدارة العليا والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة.

الجدول رقم (44) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالإدارة العليا

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.880**	0.929**	0.954**	0.843**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-5- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الخامس الخاص بهياكل المجموعة

من خلال الجدول رقم (45) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الخامسة من المحور الثالث للمبدأ الخامس بهياكل المجموعة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (45) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الخامسة من المحور الثالث للمبدأ الخامس بهياكل المجموعة

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.806**	0.820**	0.863**	0.755**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-6- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ السادس الخاص بإدارة المخاطر

من خلال الجدول رقم (46) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السادسة من المحور الثالث للمبدأ السادس بهياكل المجموعة والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (46) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السادسة من المحور الثالث للمبدأ السادس بهياكل المجموعة

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.624**	0.549**	0.462**	0.472**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-7- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ السابع الخاص برصد، متابعة ومراقبة المخاطر

من خلال الجدول رقم (47) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السابعة من المحور الثالث للمبدأ الخاص برصد، متابعة ومراقبة المخاطر والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (47) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السابعة من المحور الثالث للمبدأ الخاص برصد، متابعة ومراقبة المخاطر

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.929**	0.933**	0.955**	0.921**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-8- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر

من خلال الجدول رقم (48) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثامنة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالتبليغ عن المخاطر والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (48) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثامنة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالتبليغ عن المخاطر

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.808**	0.877**	0.905**	0.975**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-9- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ التاسع الخاص بالإمتثال

من خلال الجدول رقم (49) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة التاسعة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالإمتثال والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (49) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة التاسعة من المحور الأول للمبدأ الخاص بالإمتثال

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.696**	0.806**	0.630**	0.674**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-10- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية

من خلال الجدول رقم (50) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة العاشرة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالمراجعة الداخلية والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ،أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم (50) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة العاشرة من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالمراجعة الداخلية

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.668**	0.751**	0.820**	0.748**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-11- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الحادي عشر الخاص بالتعويضات

من خلال الجدول رقم (51) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الحادية عشر من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالتعويضات والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (51) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الحادية عشر من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالتعويضات

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.908**	0.913**	0.905**	0.742**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-12- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية

من خلال الجدول رقم (52) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية عشر من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (52) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية عشر من المحور الثالث للمبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.836**	0.893**	0.932**	0.909**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

2-13- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية

من خلال الجدول رقم (53) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة عشر من المحور الثالث للمبدأ الخاص بدور السلطات الإشرافية والدرجة الكلية لهذه المجموعة هي دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذه المجموعة هي صادقة .

الجدول رقم : (53) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة عشر من المحور الثالث للمبدأ الخاص بدور السلطات الإشرافية

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط لبيرسون	0.893**	0.896**	0.874**	0.884**
Sig. (1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

ثالثا : الصدق البنائي للإستمارة الإستبيان

يعتبر الصدق البنائي لإستمارة الإستبيان أحد مقاييس صدق الأداة، وهو يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات استمارة الإستبيان بالدرجة الكلية لمحاورة ككل .

يتضح من خلال الجدول رقم (54) أدناه أن معاملات الارتباط بين درجة كل مجموعة من مجموعات الإستبيان والدرجة الكلية لمحاورة الإستبيان دالة عند مستوى المعنوية 0.01، وهو ما يدل على وجود ارتباط بين محاور الإستبيان مع الدرجة الكلية لمحاورة.

الجدول رقم (54) : معامل الارتباط بين درجة كل مجموعة من مجموعات استمارة الإستبيان والدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان رقم (02)

المجموعة	معامل الارتباط لبيرسون	Sig.(1-tailed)
المحور الثاني	المجموعة الأولى	0.620 **
	المجموعة الثانية	0.690 **
	المجموعة الثالثة	0.744 **
	المجموعة الرابعة	0.692 **
	المجموعة الخامسة	0.763 **
	المجموعة السادسة	0.697 **
	المجموعة السابعة	0.783 **
	المجموعة الثامنة	0.742 **
	المجموعة التاسعة	0.823 **
	المجموعة العاشرة	0.775 **
	المجموعة الحادية عشر	0.644 **
	المجموعة الثانية عشر	0.806 **
	المجموعة الثالثة عشر	0.742 **
المحور الثالث	المجموعة الأولى	0.682 **
	المجموعة الثانية	0.707 **
	المجموعة الثالثة	0.747 **
	المجموعة الرابعة	0.652 **
	المجموعة الخامسة	0.683 **
	المجموعة السادسة	0.669 **
	المجموعة السابعة	0.524 **
	المجموعة الثامنة	0.772 **
	المجموعة التاسعة	0.638 **
	المجموعة العاشرة	0.759 **
	المجموعة الحادية عشر	0.703 **
	المجموعة الثانية عشر	0.751 **
	المجموعة الثالثة عشر	0.674 **

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

رابعاً : ثبات فقرات الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى الإستقرار في نتائج استمارة الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbah's Alpha : لقد قمنا بقياس ثبات فقرات استمارة الإستبيان من خلال معامل كرونباخ ألفا، والذي تكون قيمته مقبولة إذا تعدت 0.60، ويكون هذا المعامل جيد كلما اقتربت قيمته من الواحد.

الجدول رقم (55) : معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبيان رقم (02)

المجموعة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الجزء الثاني	04	0.797
	04	0.898
	04	0.818
	04	0.901
	04	0.875
	04	0.882
	04	0.862
	04	0.855
	04	0.729
	04	0.833
	04	0.896
	04	0.785
	04	0.858
الجزء الثالث	04	0.702
	04	0.910
	04	0.812
	04	0.919
	04	0.805
	04	0.910
	04	0.951
	04	0.865
	04	0.580
	04	0.755
	04	0.892
	04	0.915
	04	0.908
جميع الفقرات	104	0.981

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

المبحث الثاني : تحليل نتائج الإستبيان الموجه للموظفين

سننتظر في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالإستبيان رقم (02) الموجه إلى الموظفين ،وذلك من خلال الوصف الإحصائي للنتائج المتحصل عليها وفق برنامج (spss) ،حيث سننتظر في المطلب الأول إلى وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول ،مرورا بتحليل فقرات الدراسة الخاصة بالمحور الثاني والثالث في المطلب الثاني وصولا إلى اختبار فرضيات الدراسة في المطلب الثالث .

المطلب الأول : وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بوصف خصائص أفراد العينة المبحوثة والتي يتضمنها المحور الأول من إستمارة الإستبيان رقم (02) الموجه للموظفين .

أولا : خصائص العينة حسب متغير الجنس

سنوضح من خلال الجدول والشكل أدناه خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

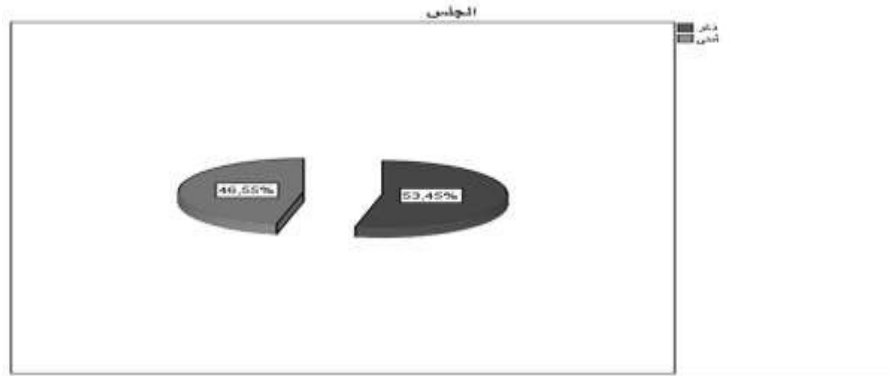
الجدول رقم (56) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	62	53.40%
أنثى	54	46.60%
المجموع	116	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد أفراد عينة الدراسة من جنس ذكر هو 62 مفردة ما يعادل نسبة 53.40% من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة ،بينما عدد أفراد عينة الدراسة من جنس أنثى فهو 54 مفردة ما يعادل نسبة 46.60% من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (08) : الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من خلال التمثيل البياني أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة بالنسبة لمتغير الجنس هي نسبة الذكور حيث فاقت 53٪، بينما نسبة إناث فقد بلغت تقريبا نسبة 47٪، حيث نجد ان الفارق بينها يمثل حوالي 7٪ وهذا ما يدل على أن المصارف التجارية الجزائرية لا تعتمد على متغير الجنس أثناء قيامها بعملية التوظيف بل تعتمد على شروط أخرى مثل (المستوى العلمي، التخصص، الخبرة المهنية،.....إخ) .

ثانيا : خصائص العينة حسب متغير السن

سنوضح من خلال الجدول والشكل أدناه خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن .

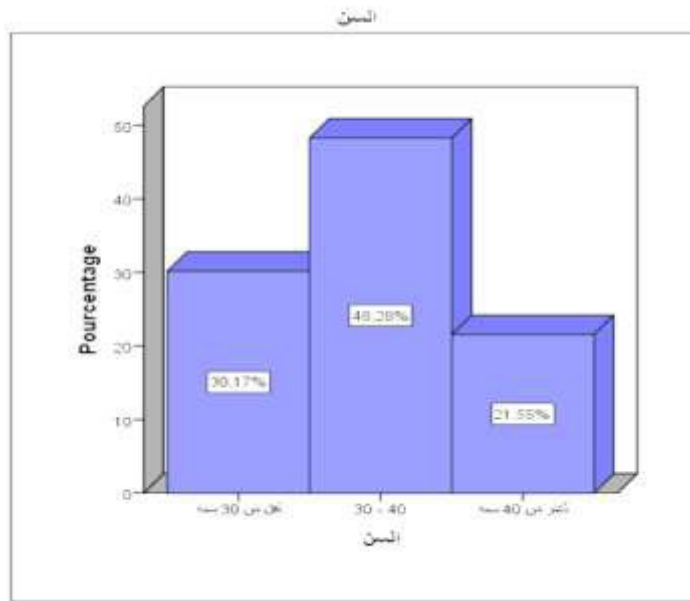
الجدول رقم (57) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	35	30.20٪
من 30 إلى 40	56	48.30٪
أكثر من 40 سنة	25	21.60٪
المجموع	116	100٪

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة تمثل نسبة 30.20%، بينما عدد أفراد عينة الدراسة الذين يتراوح سنهم من 30 - إلى 40 سنة فقد بلغ نسبة 48.30%، أما عدد أفراد عينة الدراسة الذين تجاوز سنهم 40 سنة فقد بلغت النسبة 21.60%.

الشكل رقم (09) : المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من خلال التمثيل البياني أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة بالنسبة لمتغير السن هي نسبة الموظفين الذين يتراوح سنهم ما بين (30-40) سنة حيث فاقت 48%، تليها نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة حيث بلغت النسبة أكثر من 30%، ونجد في الأخير نسبة الموظفين الذين يفوقون سن 40 سنة وهذا ما يدل على أن المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة أن معظم موظفيها هم في سن الشباب أما الفئة الأخيرة للموظفين الذين فاق سنهم عن 40 سنة.

ثالثا : عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

سنوضح من خلال الجدول والشكل أدناه خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي .

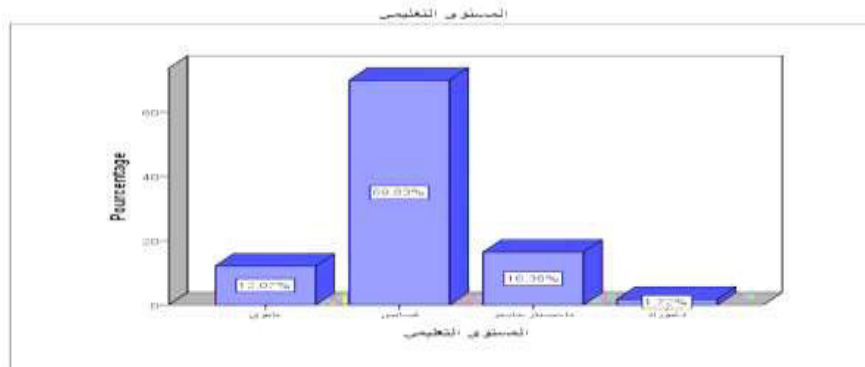
الجدول رقم (58) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	14	12.10%
ليسانس	81	69.80%
ماستر/ماجستير	19	16.40%
دكتوراه	2	1.70%
المجموع	116	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة 12.10% بالنسبة للذين مستواهم العلمي ثانوي ،أما بالنسبة للذين مستواهم العلمي ليسانس فقد بلغت نسبتهم 69.80% وبالنسبة للذين مستواهم العلمي ماستر وماجستير فقد بلغت نسبتهم 16.40% ،أما بالنسبة لمؤهل الدكتوراه فقدت بلغت النسبة 1.70%.

الشكل رقم (10) : أعمدة مستطيلة لتوزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من خلال التمثيل البياني أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي هي نسبة المتحصلين على شهادة الليسانس حيث فاقت 69٪، بينما تلتها نسبة حملة شهادة الماستر والماجستير حيث بلغت 16.40٪، تلتها نسبة مستوى الثانوي حيث بلغت النسبة 12.10٪، وفي الأخير نجد حملة شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم 1.70٪، وهذا دلالة على أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين علميا مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان بطريقة علمية تعزز وتزيد من الثقة في إجاباتهم والإعتماد عليها.

رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

سنوضح من خلال الجدول والشكل أدناه خصائص عينة الدراسة حسب متغير المنصب الحالي .

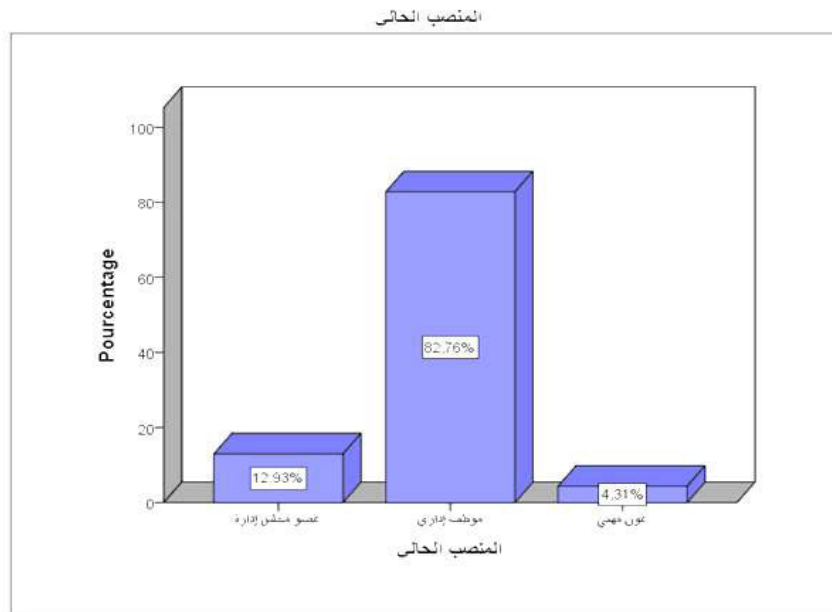
الجدول رقم (59) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الحالي

المنصب الحالي	التكرار	النسبة المئوية
عضو مجلس الإدارة	15	12.90٪
موظف إداري	96	82.80٪
عون مهني	5	4.30٪
المجموع	116	100٪

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد أفراد عينة الدراسة من فئة أعضاء مجلس الإدارة قد بلغت نسبتهم 12.90٪، بينما فئة الموظفين الإداريين فقد بلغت نسبتهم 82.80٪، أما فئة الأعران المهنيين فقد بلغت نسبتهم 4.30٪.

الشكل رقم (11) : أعمدة مستطيلة لتوزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب متغير الفئة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من خلال التمثيل البياني أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة بالنسبة لمتغير الفئة المهنية هي نسبة الموظفين الإداريين حيث فاقت نسبتهم 82.80% ثم تلتها فئة أعضاء مجلس الإدارة وفئة الأعوان المهنيين وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة هم من مستويات إدارية مختلفة مما يعطي لنا تنوع واختلاف في آراء العينة المدروسة، وهذا ما يعزز من مصداقية أداة الدراسة.

خامسا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

سنوضح من خلال الجدول والشكل أدناه خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

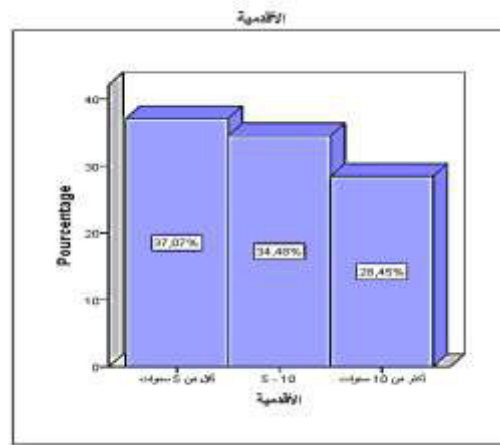
الجدول رقم (60) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

المنصب الحالي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	43	37.10%
5-10 سنوات	40	34.50%
أكثر من 10 سنوات	33	28.40%
المجموع	116	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين أقدميتهم أقل من خمسة سنوات هي 37.10% ، أما الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من (5 - 10) سنوات فقد بلغت نسبتهم 34.50% ، وفي الأخير نجد نسبة الموظفين الذين تفوق أقدميتهم عن عشرة سنوات فقد بلغت 28.40%.

الشكل رقم (12) : المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب متغير الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من خلال التمثيل البياني أعلاه نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف كبير بين النسب الخاصة بمتغير الأقدمية وإذا ما جمعنا كل من فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من (1 - 10) سنوات نجدها تساوي 71.60% ، وهذا دلالة على أن أفراد عينة الدراسة يمتازون بخبرة مهنية لا بأس بها ، مما يعطينا ثقة أكبر في إجاباتهم والإعتماد عليها في استخلاص نتائج الدراسة.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الإستبيان

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى الوصف والتحليل الإحصائي للمتغيرات الخاصة بالمحور الثاني للإستبيان رقم (02) ،حيث نقوم بتحليل كل مجموعة على حدى بحيث تمثل كل مجموعة مبدأ من المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ،وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط إجابات الموظفين والتشتت والاختلافات بين مختلف آراءهم وذلك كالآتي :

أولا : تحليل نتائج المحور الثاني (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية وتحسين مستوى أداء المصارف التجارية الجزائرية للعينة المدروسة)

1- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة

الجدول رقم (61) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	1.94	0.887	موافق
2	1.70	0.725	موافق جدا
3	1.91	0.753	موافق
4	2.21	1.009	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	1.94	0.668	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (61) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي

ترتبط المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة وتحسين أداء البنوك التجارية

العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

1-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة لمعظم المصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر تسهر على توفير المعاملة الحسنة للعميل والتي تظهر من خلال حسن الإستقبال وسرعة تقديم الخدمة له ، وذلك بناءا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.94 ، إلا أننا نسجل اختلاف في آراء الموظفين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.087 .

1-2- أما بالنسبة لحرص مجلس الإدارة على تحقيق الأهداف والإستراتيجية المبرمجة للمصرف التجاري وذلك من خلال رفعه لأدائه المالي ، فكانت آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة التامة وذلك بناءا على قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 1.70 ، إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.725.

1-3- كما يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة يقوم بوضع مختلف النظم والإجراءات الخاصة بمختلف العمليات المصرفية وهذا ما يحسن من الأداء المالي للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.91 إلا أنه هناك اختلاف في آراء الموظفين المبحوثين ، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.753.

1-4- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس إدارة المصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر يسهرون على تقديم المصلحة العامة للمصرف على مصالحهم الشخصية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.21 ، وهذا نظرا لعدم وجود مساهمين بالنسبة للمصارف العمومية الجزائرية الذين يفضلون في بعض الأحيان المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للمصرف كتقسيم الأرباح السنوية ...إخ.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة 1.94، إلا أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.668.

2- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبه مجلس الإدارة

الجدول رقم (62) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبه مجلس الإدارة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	1.93	1.044	موافق
2	2.05	0.903	موافق
3	2.30	0.971	موافق
4	2.14	0.932	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.11	0.844	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (62) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبه مجلس الإدارة بتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

2-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن أعضاء مجلس الإدارة يمتلكون مؤهلات وخبرات علمية وعملية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة بما يضمن من رفع المؤشرات المالية للمصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.93، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.044 .

2-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن أعضاء مجلس الإدارة يمتلكون مؤهلات وخبرات علمية وعملية تمكنهم من وضع قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصارف والتي تعمل على

تحسين الأداء المالي وتعمل على رفعه ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.05 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.932 .

2-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن أعضاء مجلس الإدارة يسهرون على توفير نظام معلومات يتصف بالشفافية والموضوعية خاصة عند انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والذي من خلاله يتم التركيز على بعض الشروط الموضوعية المبنية على الخبرة والكفاءة المهنية لإختيار هؤلاء الأعضاء ،وهذا ما يعود بالإيجاب على الأداء المصرفي للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.30 إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.971.

2-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن أعضاء مجلس الإدارة يتصفون بمؤهلات تمكنهم من ابداع وابتكار أساليب تسييرية فعالة تتماشى مع التطورات المصرفية العالمية الراهنة ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.14 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.932 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبه مجلس الإدارة 2.11 ،رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.844.

3- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة

الجدول رقم (63) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.03	0.844	موافق
2	1.84	0.992	موافق
3	2.53	0.964	موافق
4	2.27	0.868	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.17	0.739	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (63) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة وأداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

3-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن أعضاء مجلس الإدارة يسهرون على تطبيق الحوكمة المصرفية من خلال ملائمة وتكييف قواعدها ومبادئها مع المهام المنوطة به والتي نجد من بينها تحسين الأداء الكيفي والكمي للمصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.03، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.844 .

3-2- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة يسهر على صياغة هيكل تنظيمي يتم من خلاله تقسيم مختلف المهام وتوضيح مختلف المسؤوليات وفق ما يرسخ التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المصرفية وهذا ما يحسن من الأداء المصرفي، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.84، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.992.

3-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المتطلبات القانونية والرقابية في المصرف التجاري

الجزائري تتوافق مع القوانين الدولية المعمول بها ، وهذا ما يزيد من مصداقية البنوك الجزائرية ، وهذا

استنادا على قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.53 ، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة

المدرسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.964.

3-4- كما يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة يسهر على تطبيق المعايير والقوانين

المتعلقة بنسب السيولة المفروضة على المصارف الجزائرية أن تتقيد بها ، وهذا استنادا على قيمة

المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.27 ، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت

قيمة الانحراف المعياري 0.868 .

3-5- وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة 2.17

رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.739.

4- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا

الجدول رقم (64) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.32	0.919	موافق
2	2.28	0.929	موافق
3	2.73	1.041	محايد
4	2.34	0.945	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.42	0.842	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (64) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر يمكن التوصل إلى ما يلي :

4-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة العليا تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة على تقسيم المهام وتفويض السلطات للأشخاص الأكفاء ،كما تعمل على إنشاء هيكل إداري يشجع على المسائلة وتسهر على تطبيق النظم الملائمة لإدارة المخاطر بما يعود بالإيجاب على أداء المصرف التجاري الجزائري ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.32، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.919 .

4-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن تفويض السلطات يساعد على تخفيف الأعباء على مجلس الإدارة والإدارة العليا وهذا ما يجعلهم يركزون على المسائل المهمة للمصرف وبالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية للمصرف الجزائري ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.28 إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.929 .

4-3- لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة العليا تعمل على تنظيم وتنسيق المهام ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما يحقق أهداف المصرف الجزائري ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.73 وهذا ما يعني بأن التوجه العام لإجابة الموظفين كانت نحو الإجابة (محايد)، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.041 .

4-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن الإدارة العليا تراقب عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية من أجل تحسين العمل المصرفي ،وهذا استنادا لقيمة

المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.34، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.945 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا 2.42، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الانحراف المعياري 0.842.

5- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بهياكل المجموعة

الجدول رقم (65) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الخامس الخاص بهياكل المجموعة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.23	0.715	موافق
2	2.24	0.841	موافق
3	2.24	0.900	موافق
4	2.07	0.831	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.20	0.703	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (65) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الخامس الخاص بهياكل المجموعة بتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

5-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن شركات الأم المتعاملة مع المصرف التجاري تكلف بوضع أسس وأطر للحوكمة المصرفية بما يتوافق مع هيكلها التنظيمي كما تسهر على تطبيقها على مستوى مختلف الفروع التابعة لها، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.23، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.715 .

5-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية على مستوى الشركة الأم والفروع التابعة لها يخفف من المخاطر التي تتعرض لها وهذا ما يعود بالإيجاب على أداء المصرف التجاري المتعامل معها ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.24 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.841 .

5-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية تسهر على توفير هيئة مشرفة على سيرورة المشروع الممول من طرفها لمختلف المؤسسات والشركات وكذا الفروع التابعة لها وهذا ما يعود بالإيجاب على الأداء المصرفي للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.24 ،إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.900 .

5-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أنه تعمل المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.07 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.831 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الخامس الخاص بهياكل المجموعة 2.20 ،رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.703.

6- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بوظيفة إدارة المخاطر

الجدول رقم (66) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السادس الخاص بوظيفة إدارة المخاطر

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	1.98	0.875	موافق
2	1.96	0.796	موافق
3	2.03	0.913	موافق
4	2.11	1.028	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.02	0.779	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (66) السابق الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي

تربط المبدأ السادس الخاص بوظيفة إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة

في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

6-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصرف التجاري الجزائري يولي أهمية بالغة لوظيفة

إدارة المخاطر حيث تعمل تحت وصاية مدير إدارة المخاطر ،وتحظى بكامل الإستقلالية كما

تخصص لها الموارد الضرورية لمباشرة نشاطها وهذا ما يسهل عليها عملية تحديد وتقييم وقياس

المخاطرة التي يمكن أن يتعرض لها المصرف ،وهذا ما يزيد من حصانته وقدرته في مواجهة

المخاطر ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.98 إلا أنه هناك اختلاف في

آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.875 .

6-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن وظيفة إدارة المخاطر تقوم بتقدير المخاطر

والتحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية المصرف من خلال استخدام في ربحية المصرف من خلال

استخدام أدوات إدارة المخاطر ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.96، إلا أنه

هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.796 .

6-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن وظيفة إدارة المخاطر تسهر على تطوير وتحديث نظام معلوماتي حول إدارة المخاطر يواكب التعاملات المصرفية الحديثة بما يعود بالنفع على الأداء المصرفي الجزائري ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.03 ،إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت نسبة الانحراف المعياري 0.913 .

6-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن المصارف الجزائرية تقوم بتكوين موظفي إدارة المخاطر حتى يكونوا على إطلاع دائم على المخاطر الإلكترونية الحديثة التي تواجه المصارف الجزائرية ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.11 إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.028.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ السادس الخاص بوظيفة إدارة المخاطر 2.02 ،رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.779.

7- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر

الجدول رقم (67) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السابع برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	1.94	0.805	موافق
2	1.94	0.738	موافق
3	2.19	0.790	موافق
4	2.16	0.823	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.06	0.664	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (67) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ السابع الخاص برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر المصرفية بتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

1-7- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن التحديث المستمر لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية والعمل على تطوير وظيفة إدارة المخاطر وفق التغيرات والتقلبات التي تواجه المصارف الجزائرية تساعد على عملية الرصد والتنبيه واكتشاف الأخطاء والمخاطر التي قد تواجهها وهذا ما يعزز من ثقة المتعاملين معها ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.93 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.044 .

2-7- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة المخاطر تساعد على تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم في ضوئها تحديد خطة وسياسة العمل المصرفي بالنسبة للمصارف الجزائرية ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.94 إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.805 .

3-7- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المتابعة المستمرة للمخاطر المصرفية تساعد على اكتشاف مواطن الضعف والقوة للمصرف الجزائري بما يساعده على اقتناص الفرص المتاحة له ومواجهة التهديدات التي تعرقله ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 1.94 إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.738 .

4-7- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أنه من خلال عملية الرصد والتنبيه والمراقبة التي تقوم بها وظيفة إدارة المخاطر تمكنها من اكتشاف أساليب جديدة لمعالجة القروض

المصرفية المتعثرة ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.16 إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.823.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ السابع الخاص بالرصد والمتابعة والمراقبة للمخاطر المصرفية 2.06 إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة ،حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.664.

8- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بالتبليغ عن المخاطر

الجدول رقم (68) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.05	0.790	موافق
2	2.08	0.876	موافق
3	2.09	0.894	موافق
4	1.78	0.824	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2	0.707	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (68) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

8-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن توفر نظام اتصال قوي وفعال بين مختلف أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وكافة لجان المراقبة والمراجعة يحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري للمتعاملين مع المصرف ،كما يحد من سوء استخدام أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا لسلطات المخولة إليهم وهذا ما يحسن من سمعة وصورة المصرف الجزائري وهذا استنادا على قيمة المتوسط

الحسابي التي بلغت 2.05، إلا أنه هناك اختلاف نسبي في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.790.

8-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية تسهر على التبليغ الفوري للسلطات المعنية عند تعرضها لمختلف المخاطر وهذا ما يؤدي إلى التدخل السريع من طرفهم وذلك من أجل إيجاد الحلول المناسبة قبل تأزم الأمور وبما يعود بالإيجاب على الأداء المصرفي وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.08، إلا أنه هناك اختلاف نسبي في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.876 .

8-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه هناك اتصال دائم بين المصرف ومختلف المساهمين والمستثمرين والمودعين بالمصرف، وهذا ما يجعلهم على إطلاع دائم على التغيرات التي تحدث داخل المصرف، وهذا استنادا على نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.09 إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.824 .

8-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن التبليغ الفوري عن المخاطر التي يتعرض لها المصرف الجزائري للهيئات المعنية تمكنهم من بناء قاعدة بيانات تضم جميع المخاطر المصرفية التي يمكن أن تستفيد منها المصارف الأخرى، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 1.78، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.824 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر 2، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.707.

9- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بالإمتثال

الجدول رقم (69) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ التاسع الخاص بالإمتثال

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.22	0.759	موافق
2	2.17	0.805	موافق
3	2.56	0.049	موافق
4	2.13	0.900	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.27	0.657	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (69) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ التاسع الخاص بالإمتثال وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

9-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة يعمل على إنشاء وظيفة الإمتثال في الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري والتي تعمل على متابعة مدى توافق أنشطة المصرف مع القوانين والتنظيمات المعمول بها ،وهذا ما يؤول دون حدوث الانحرافات والمخالفات التي يمكن أن يتعرض لها المصرف ،وبالتالي تعمل على تعزيز وزيادة من شفافية ومصادقية عمله ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.22 ،إلا أنه هناك اختلاف نسبي في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.759 .

9-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن امتثال المصارف الجزائرية لمختلف القوانين والتنظيمات المعمول بها يزيد من مصداقيتها ويعزز من ثقة مختلف مساهميها ومودعين وكافة الأطراف المتعاملة معها ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.17 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.805 .

9-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصرف الجزائري يعمل على امتثال جميع موظفيه للمعاملة المتساوية بين جميع المتعاملين مع المصرف بعيدا عن المحابيات والمحسوبية والمصالح الشخصية ،وهذا ما يعود بالإيجاب على الأداء المصرفي للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.56 ،إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.049 .

9-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أنه يلجأ بعض العملاء إلى بعض الحيل القانونية من أجل حصولهم على القرض المصرفي ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.13 ،إلا أنه هناك اختلاف نسبي في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.900 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ التاسع الخاص بالإمتثال 2.27 ،رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.657.

10- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بالمراجعة الداخلية

الجدول رقم (70) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.17	0.794	موافق
2	2.05	1.020	موافق
3	2.17	0.897	موافق
4	2.01	0.740	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.10	0.709	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (70) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر يمكن التوصل إلى ما يلي :

10-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة والإدارة العليا يعملان بالتنسيق مع هيئات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين على توفير وتطوير إطار قوي وفعال للحوكمة المصرفية بما يخدم أهداف واستراتيجية المصرف الجزائري ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.17، إلا أنه هناك اختلاف نسبي في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.794 .

10-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن تقوم هيئات المراجعة مع مختلف الهيئات المعنية بدراسة الأثر الكمي لأي مبدأ من مبادئ الحوكمة قبل إلزام المصارف الجزائرية بتطبيقه بشكل نهائي وهذا ما يعطي نتيجة أكبر في تحسين أداء المصرف ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.05، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.020.

10-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة داخل المصرف يسهل من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.17، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.897 .

10-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن عملية المراجعة الداخلية تساعد على حسن اتخاذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة للمصارف الجزائرية ،وهذا استنادا على قيمة

المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.01، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.740 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي العام للمبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية 2.10، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.709.

11- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بنظام التعويضات

الجدول رقم (71) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.65	1.073	محايد
2	2.72	1.070	محايد
3	3.17	1.152	محايد
4	3.03	1.142	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	2.89	0.969	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (71) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

11-1- لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس إدارة المصارف التجارية الجزائرية تعمل على تصميم هيكل أجور ومكافآت وتحفيزات مناسبة لموظفيه بما يضمن استقرارهم وولائهم الوظيفي مما يضمن من تقديم خدمات متقنة ذات جودة عالية من طرفهم، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.65، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.073 .

11-2- كذلك لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية تعمل على تقديم حوافز مادية ومعنوية لموظفيها عند تحقيقها مستويات ربحية أكبر من المتوقعة ،هذا ما يزيد من المثابرة على بذل مجهودات كبرى للحفاظ على مستوى الأداء المحقق ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.72 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.070 .

11-3- كذلك لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية تعمل على توفير الراحة النفسية لموظفيها من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية والتي تعمل على الرفع من الأداء الوظيفي للموظف ،بما يعود بالإيجاب على الأداء المصرفي للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.17 ،إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.152.

11-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى عدم الموافقة على أنه هناك علاقة طردية بين المكافآت والتحفيزات الإيجابية التي يتحصل عليها موظفي المصرف وكفاءة الأداء المقدم من طرفهم ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 3.03 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.142 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (محايد) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات 2.89 ،رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.969.

12- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية

الجدول رقم (72) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.01	1.091	موافق
2	2.38	0.809	موافق
3	2.50	0.937	موافق
4	2.49	0.037	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.34	0.759	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (72) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

12-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن إلزام المصارف التجارية على التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة لمختلف القوائم والتقارير المالية يعمل على اجتذاب أكثر للمستثمرين والمودعين كما يضمن الحفاظ على حقوق المساهمين في حالة وجودهم وهذا ما يعزز من عنصر الثقة بين مختلف المتعاملين معها، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.01، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.091 .

12-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن ارساء سياسة الإفصاح والشفافية حول وضعية ومركز المصرف يمكن من التشخيص والإطلاع على الحالة الحقيقية للمصرف مما يزيد من تحسين صورة ومصدقية المصرف الجزائري داخليا وخارجيا، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.38، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.809 .

12-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن البنوك الجزائرية تسهر على إصدار نشرات دورية تفصح من خلالها على جميع المعلومات الواجب معرفتها عن نشاط المصرف التجاري الجزائري وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.50 ،إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.937 .

12-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن تقوم المصارف الجزائرية بالإفصاح على كيفية مكافأة مجلس الإدارة والطريقة التي يتم بها اختيار وانتخاب أعضائه ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.49 ،إلا أنه هناك اختلاف نسبي في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.037 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية 2.34 ،رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.759.

13- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بدور السلطات الإشرافية الجدول رقم (73) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.05	0.843	موافق
2	2.24	0.957	موافق
3	1.94	1.057	موافق
4	1.97	0.839	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.05	0.777	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (73) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

13-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن بنك الجزائر يحرص على تقديم مختلف التوصيات والإرشادات الخاصة بتطبيق الحوكمة الجيدة على مستوى مختلف المصارف التجارية الجزائرية وهذا ما يحسن من أدائها الكمي والنوعي، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.05، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.843.

13-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه يقوم بنك الجزائر بعقد بعض المؤتمرات و الندوات مع مختلف بنوكه التجارية يتم من خلالها معالجة مدى إمتثالها لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.24، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.957 .

13-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مختلف الهيئات الرقابية الجزائرية مثل مركزية المخاطر ومركزية عوارض الدفع تعمل على توفير جميع المعلومات ونشر جميع الحقائق التي تعرقل نشاط المصارف الجزائرية، وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 1.94، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.057.

13-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن يلزم بنك الجزائر جميع المصارف الجزائرية التقيد بنسب السيولة ونسب كفاية رأس المال المتفق عليها محليا ودوليا، وهذا

استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 1.97 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.839 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية 2.05 ،رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.777.

ثانيا : تحليل نتائج المحور الثالث (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف المدروسة)

1- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة

الجدول رقم (74) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	1.91	0.734	موافق
2	2.26	0.866	موافق
3	2.53	0.918	موافق
4	2.28	1.850	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.24	0.614	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (74) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

1-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة يسهر على توفير الحلول المناسبة لمعالجة قروضه المتعثرة من خلال تقديم تسهيلات للعميل المتعثر وذلك بتمديد فترات استرجاع الدين من خلال إعادة جدولة ذلك القرض ،وذلك بناءا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.91 ،إلا أننا نسجل اختلاف في آراء الموظفين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.734 .

1-2- أما بالنسبة إلى كثيرا ما يلجأ المصرف التجاري إلى تصفية العميل المتعثر والعمل على المتابعة القضائية للإسترجاع كامل القرض أو جزء منه رغم الإنعكاس السلبي الذي يعود على الصورة الخارجية للمصرف المتعثر فكانت آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة ،وذلك بناءا على قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.26 ،إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.866.

1-3- أما بالنسبة لتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في المصرف التجاري الجزائري مع القوانين الدولية المعمول بها عند المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة فكانت آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة ،وذلك استنادا على قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.53 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء الموظفين المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.918.

1-4- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة يسعى إلى التعامل أكثر مع المؤسسات التي لها سمعة جيدة حتى يضمن عدم تعثر قروضه حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.28 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء الموظفين المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.850.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة 2.24 إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.614.

2- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبه مجلس الإدارة

الجدول رقم (75) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبه مجلس الإدارة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.34	0.792	موافق
2	2.34	0.734	موافق
3	2.35	0.760	موافق
4	2.41	0.791	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.36	0.681	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (75) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبه مجلس الإدارة ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

2-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الخبرات والمهارات التي يتميز بها أعضاء مجلس تمكنهم من استعمال المرونة مع أصحاب القروض المتعثرة من خلال مساعدتهم وتعويمهم بما يضمن لهم استرجاع قيمة القرض المتعثر ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.34، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.792.

2-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن أعضاء مجلس الإدارة بفضل الخبرات والمؤهلات التي يمتلكها أصحاب مجلس الإدارة تكون عملية التفاوض مع العميل ناجحة ،وهذا استنادا إلى

قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.34، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.734 .

2-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه يتكفل أعضاء مجلس الإدارة بمسائلة العميل المتعثر من أجل إيجاد الحلول الفورية له ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.35، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.791 .

2-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن مجلس الإدارة يعمل على استعمال جميع الوسائل المادية والمهارات الشخصية لمساعدة العميل المتعثر حتى يتمكن من دفع مستحقاته وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.41 إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.791 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة 2.36، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.681.

3- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة
الجدول رقم (76) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.30	0.844	موافق
2	2.29	0.992	موافق
3	2.50	0.964	موافق
4	2.44	0.868	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.39	0.739	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (76) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر يمكن التوصل إلى ما يلي :

3-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة يسهر على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحوكمة من أجل الإستفادة من مختلف المعايير والمبادئ والقواعد التي تخدم عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.30، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.844.

3-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة يسهر على تقديم الإستشارات الإدارية المناسبة للعميل المتعثر من أجل إحداث توازن بين إيرادات المشروع المتعثر ونفقاته ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.29 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.992 .

3-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن تلجأ المصارف الجزائرية أحيانا إلى التخلي عن بعض الفائدة بالنسبة للعميل المتعثر وذلك من أجل إعطائه فرصة لإستعادة قوة نشاطه وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.50 ،إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.964 .

3-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن يحص مجلس الإدارة على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لأعضائه وذلك من خلال إستعمال كافة الأساليب

والوسائل من أجل استرجاع القرض المتعثر بأقل التكاليف وبأقل الخسائر بما يخدم مصلحة المصرف التجاري الجزائري، وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.44، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.868 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثالث الخاص بقواعد وممارسات مجلس الإدارة 2.39، رغم أنه هناك تقارب نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.739.

4- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا

الجدول رقم (77) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.46	1.066	موافق
2	2.33	0.912	موافق
3	2.40	0.874	محايد
4	2.47	0.964	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.41	0.858	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (77) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

4-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة العليا تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة على تكليف أشخاص أكفاء يقومون بعملية المسائلة للتعامل المتعثر من أجل إختيار الأسلوب الملائم في معالجة القرض المتعثر، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.46، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.066 .

4-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة العليا تعمل على تنفيذ خطط وأهداف مجلس الإدارة من خلال السهر على إيجاد الأساليب المناسبة لمعالجة القروض المتعثرة، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.33، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.912 .

4-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة العليا تعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح من أجل إيجاد الحلول المناسبة للقروض المتعثرة، وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.40، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.874 .

4-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن الإدارة العليا تراقب عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية المقدمة من طرف العميل، وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.47، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.964 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا 2.41، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.858.

5- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بهياكل المجموعة

الجدول رقم (78) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الخامس الخاص بهياكل المجموعة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.03	0.716	موافق
2	2.12	0.761	موافق
3	2.12	0.771	موافق
4	2.48	1.075	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.20	0.669	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (78) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط

المبدأ الخامس الخاص بهياكل المجموعة ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة

بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

5-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية على مستوى

الشركة الأم والفروع التابعة لها يخفف من مخاطر الأزمات المالية التي قد تواجهها ،وهذا استنادا

على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.03، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة

حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.716.

5-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن التطبيق السليم للمبادئ الحديثة للحوكمة لمختلف

الشركات الأم والفروع التابعة لها يعتبر من أقوى الأسباب التي تجعل المصارف التجارية الجزائرية

توافق على طلب منح القروض لها ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.12

إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.761 .

5-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه هناك جهاز رقابي مصرفي يخصص لمتابعة

ومراقبة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة لمختلف المؤسسات والشركات ومختلف الفروع التابعة

لها ،وهذا استنادا إلى نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.12 ،إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.771 .

4-5- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن تعمل المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة حتى تضمن عدم تعثرها ،وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.48 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.075 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الخامس الخاص بهياكل المجموعة 2.20 ،رغم أنه هناك تقارب نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الانحراف المعياري 0.669 .

6- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بوظيفة إدارة المخاطر

الجدول رقم (79) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السادس الخاص بوظيفة إدارة المخاطر

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.28	0.881	موافق
2	2.31	0.889	موافق
3	2.23	1.066	موافق
4	2.31	0.859	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.28	0.823	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (79) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ السادس الخاص بوظيفة إدارة المخاطر ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

6-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن وظيفة إدارة المخاطر تعمل على تحديد وتقييم القروض المتعثرة مسبقا كما تعمل على اقتراح الحلول المناسبة للتعامل معها ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.28، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.881 .

6-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن وظيفة إدارة المخاطر تحظى بمكانة خاصة داخل المصرف التجاري الجزائري نظرا للمجهودات التي تقدمها فيما يخص الإكتشاف المبكر للعملاء المشكوك فيهم ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.31، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.889 .

6-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن وظيفة إدارة المخاطر تعمل كمركز دفاع أول لمواجهة القروض المصرفية المتعثرة نظرا للمكانة الخاصة التي تحتلها داخل المصرف ،وهذا استنادا إلى نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.23، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.066.

6-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن وظيفة إدارة المخاطر تعمل على تهيئة جميع الإمكانيات للتقليل من التعرض لمشكل القروض المتعثرة ،وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.31، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.859 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ السادس الخاص بوظيفة إدارة المخاطر 2.28، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الانحراف المعياري 0.823.

7- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر
الجدول رقم (80) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السابع الخاصة برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.43	1.040	موافق
2	2.48	1.059	موافق
3	2.47	1.075	موافق
4	2.59	1.111	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.50	1.001	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (80) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ السابع الخاص برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر بنجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة الخاصة بالبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

7-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن التحديث المستمر لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية والعمل على تطوير وظيفة إدارة المخاطر يساعد على اكتشاف فئة العملاء المشكوك فيهم مسبقا ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.43 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.040.

7-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الإكتشاف المبكر للعملاء المشكوك فيهم يساعد المصرف على زيادة نسبة السيولة الأنية لمواجهة السحوبات الأخرى ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.48 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.059.

7-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المتابعة المستمرة للقروض الممنوحة من طرف المصرف تمكنه من اكتشاف الأخطاء المصرفية قبل حدوثها ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط

الحسابي الذي بلغت نسبته 2.47، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.075.

4-7- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أنه من خلال عملية الرصد والتتبع والمراقبة التي تقوم بها وظيفة إدارة المخاطر تمكنها من اكتشاف أساليب جديدة لمعالجة القروض المصرفية المتعثرة، وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.59 إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.111 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي العام للمبدأ السابع الخاص برصد ومتابعة ورصد المخاطر 2.50، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.001.

8- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بالتبليغ عن المخاطر

الجدول رقم (81) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.43	0.897	موافق
2	2.28	0.809	موافق
3	2.49	0.937	موافق
4	2.50	0.937	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.42	0.763	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (81) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

8-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصرف التجاري الجزائري يسعى إلى توفير قنوات اتصال فعالة تمكنه من اكتشاف المبكر للعملاء المتعثرين مما يمكنه من اتخاذ التدابير اللازمة قبل تأزم الأمور ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.43 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.897 .

8-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن تقوم المصارف التجارية الجزائرية بالتبليغ الفوري لمركزية المخاطر عن الزبائن والعملاء المشكوك فيهم ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.28 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.809 .

8-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على المصارف التجارية الجزائرية تقوم بالتبليغ الفوري لمركزية المخاطر عن الزبائن والعملاء المشكوك فيهم ،وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.49 ،إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.937 .

8-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن التبليغ المبكر عن حالات التعثر يسهل من عمل الجهات المسؤولة على القبض على العملاء الذين ينوون الهروب خارج الوطن وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.50 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.937 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر 2.42 ،رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.763.

9- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بالإمتثال

الجدول رقم (82) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ التاسع الخاص بالإمتثال

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.23	0.926	موافق
2	2.46	2.053	موافق
3	2.15	0.805	موافق
4	2.25	0.833	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.27	0.842	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (82) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ التاسع الخاص بالإمتثال ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

9-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن وظيفة الإمتثال تسهر على مراقبة ومتابعة مدى توافق سياسات وإجراءات القروض الممنوحة من طرف المصرف الجزائري مع مجمل القوانين والتنظيمات المحلية والدولية المعمول بها ،وهذا ما يسهل من عملية مسائلة العميل المتعثر وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.23 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.926 .

9-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن وظيفة الإمتثال تساهم في المتابعة والسيطرة على تحركات المتعاملين مع المصرف ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.46 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.926 .

9-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن وظيفة الإمتثال تعمل على مراقبة ومتابعة المصرف على أن لا يتعدى نسبة 25٪ من رأس مال المصرف عند منح القرض لأحد العملاء

وذلك حتى يتمكن من توزيع المخاطر بالتالي يستطيع السيطرة عليها ومعالجتها وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.15، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.805 .

9-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن وظيفة الإمتثال تساعد على توضيح التنظيمات والقوانين المصرفية المعمول بها من أجل تسهيل عملية مسائلة العميل المتعثر وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.25، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.833 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ التاسع الخاص بالإمتثال 2.27، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.842.

10- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بالمراجعة الداخلية

الجدول رقم (83) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.21	0.880	موافق
2	2.11	0.832	موافق
3	2.46	1.050	موافق
4	2.50	1.017	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.32	0.708	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (83) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

10-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة والإدارة العليا يعملان بالتنسيق مع هيئات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين على إيجاد الحلول المناسبة للقروض المتعثرة بما يخدم مصالح المصرف الجزائري ، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.21 إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.880.

10-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن عملية المراجعة الداخلية تعتبر كمصدر أمان يستند إليها المصرف الجزائري من أجل إكتشاف الأخطاء المصرفية لإعادة تصحيحها ، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.11 ، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.832 .

10-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن عمل المراجع الداخلي والخارجي للمصرف الجزائري يتميز بالموضوعية والشفافية ، وهذا ما يسهل من اكتشاف القروض المشكوك في تحصيلها وهذا استنادا إلى نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.46 ، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.050.

10-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن وظيفة المراجعة الداخلية تعمل على اكتشاف الأخطاء المتعلقة بمختلف البيانات والمعلومات المصرفية حيث تعمل على تصحيحها قبل العمل بها ، وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.50 ، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.017 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية 2.32 ، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.708.

11- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بنظام التعويضات

الجدول رقم (84) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.68	1.116	محايد
2	2.78	1.062	محايد
3	2.86	1.046	محايد
4	2.62	0.966	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	2.74	0.912	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (84) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

11-1- لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أن نظام المكافآت يعتبر من بين المحفزات التي يعتمد عليها المصرف الجزائري لتشجيع موظفيه الأكفاء من أجل المبادرة في اكتشاف العملاء المشكوك فيهم ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.68 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.116 .

11-2- كذلك لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه هناك تحفيزات وترقيات للموظفين حتى يتقنوا عملهم من خلال منح القرض ومتابعته واسترجاعه ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.78 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.062 .

11-3- كذلك لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المحفزات المعنوية التي يحظى بها الموظف المصرفي الجزائري تمكنه من التقيد بروح المسؤولية في تطبيق النظم والإجراءات القانونية عند

تقديم خدمة منح القروض ، وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.86 ، إلا

أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.046 .

11-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى عدم الموافقة على أن يقدم المصرف التجاري

الجزائري مكافآت سنوية لموظفيه حسب الأرباح التي حققها ، وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي

حيث بلغت 2.62 ، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف

المعياري 0.966 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (محايد) حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي العام للمبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات 2.74 ، رغم أنه هناك

اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.912 .

12- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية

الجدول رقم (85) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للإجابات
1	2.41	0.823	موافق
2	2.45	0.848	موافق
3	2.53	0.973	موافق
4	2.41	0.923	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.45	0.798	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (85) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط

المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة

بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ، يمكن التوصل إلى ما يلي :

12-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن اعتبار سياسة الإفصاح والشفافية من بين أهم السياسات التي يعتمد عليها المصرف الجزائري لإكتشاف مختلف القروض المتعثرة والقروض المشكوك في تحصيلها ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.41 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.823 .

12-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن عملية الإفصاح تساعد مختلف الأطراف على اكتشاف المبكر لجميع الأخطار الناجمة عن القروض المتعثرة ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.45 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.848 .

12-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه هناك إفصاح عن كافة المعلومات حتى تلك المتعلقة بالنصب والفساد المالي والإداري داخل المصرف والتي قد تضر بسمعته ،وهذا استنادا إلى نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.53 ،إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.973 .

12-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أنه هناك في بعض الأحيان إفصاح وشفافية بالنسبة للوثائق المقدمة من طرف العميل المتعثر وهذا ما يجعل المصرف يقوم بإعادة جدولة قروضه المتعثرة ،وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.41 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.923 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثاني عشر الخاص بعنصر الإفصاح والشفافية 2.45 ،رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.798 .

13- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بدور السلطات الإشرافية

الجدول رقم (86) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2	0.791	موافق
2	2.27	0.926	موافق
3	2.16	0.929	موافق
4	2.14	0.893	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.14	0.785	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (86) أعلاه الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،يمكن التوصل إلى ما يلي :

13-1- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن بنك الجزائر يحرص على تقديم مختلف التوصيات والإرشادات لمختلف مصارفه التجارية فيما يخص اجراءات التعامل مع القروض المتعثرة من خلال اتباع الأساليب المحكمة للحوكمة المصرفية ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.791.

13-2- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن بنك الجزائر يحرص على تطبيق نسبة الملائة 10,5 % التي أصدرتها لجنة بازل 3 على مستوى مختلف البنوك التجارية الجزائرية ،وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.27 ،إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.926 .

13-3- كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن هيئات الرقابة الجزائرية تقوم بالإفصاح على جميع الزبائن المتعثرين والمشكوك فيهم إلى مختلف المصارف الجزائرية ليتخذوا الاحتياطات

اللازمة ،وهذا استنادا إلى نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغت نسبته 2.16 ،إلا أنه هناك تشتت

في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.929 .

13-4- كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن بنك الجزائر يحرص على

الإحتفاظ برصيد نقدي بدون فائد بنسبة 20 ٪ والتي تطبق على جميع المصارف الجزائرية

وتعرف بنسبة الإحتياطي القانوني ،وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.14 إلا أنه

هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.893 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية 2.14 ،رغم أنه هناك

اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.785.

المبحث الثالث : استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة على ضوء وجهة

نظر الموظفين

سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال

حساب معامل التحديد لبعض المؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى من المحور الثاني للدراسة

والفرضية الثانية من المحور الثالث للدراسة ،مع الإستناد إلى نتائج تحليل الإستبيان من خلال

الجدول السابقة.

المطلب الأول : حساب معامل التحديد لمؤشرات فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب حساب معامل التحديد لبعض المؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى من المحور الثاني للدراسة والتي مفادها أنه هناك علاقة بين المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية وتحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية العمومية للعينة المدروسة ،بالإضافة إلى حساب معامل التحديد لبعض المؤشرات الخاصة بالفرضية الثانية من المحور الثالث للدراسة والتي مفادها أنه هناك علاقة بين المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة.

أولا : حساب معامل التحديد لمؤشرات الفرضية الأولى للدراسة

سنقوم من خلال الجدول التالي حساب معامل التحديد لمختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية على اعتبارها متغيرات مستقلة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المصرفي للمصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة على اعتبارها المتغير التابع للدراسة بمعنى النتيجة المتوصل إليها عند تطبيق المصارف التجارية الجزائرية العمومية لهذه المبادئ.

**الجدول رقم (87) : معامل التحديد لمختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية الخاصة
بالفرضية الأولى**

رقم المبدأ (المتغير المستقل)	رقم الفقرة (المتغير التابع)	معامل التحديد R^2	النسبة المئوية
(1) المسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة	08	0.721	72.10%
(2) مؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة	10	0.726	72.60%
(3) القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة	14	0.725	72.50%
(4) الإدارة العليا	18	0.816	81.60%
(5) هياكل المجموعة	23	0.661	66.10%
(6) وظيفة إدارة المخاطر	28	0.783	78.30%
(7) رصد متابعة ومراقبة المخاطر	33	0.676	67.60%
(8) التبليغ عن المخاطر	34	0.675	67.50%
(9) الإمتثال	38	0.699	69.90%
(10) المراجعة الداخلية	42	0.687	68.70%
(11) نظام التعويضات	46	0.746	74.60%
(12) الإفصاح والشفافية	51	0.564	56.40%
(13) دور السلطات الإشرافية	54	0.761	76.10%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (87) أعلاه الذي يبين معامل التحديد لمختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية الخاصة بالفرضية الأولى للدراسة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المصرفي لعينة المصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر يمكن التوصل إلى ما يلي:

1- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.721، أي أن المسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة تساهم بنسبة 72.10 % في تحسين الأداء المصرفي، بينما 27.90% قد تعود للأسباب أخرى.

2- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيبية أعضاء مجلس الإدارة والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.726، أي أن مؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة تساهم بنسبة 72.60 % في تحسين الأداء المصرفي، بينما 27.40 % قد تعود للأسباب أخرى.

3- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.725، أي أن القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة تساهم بنسبة 72.50 % في تحسين الأداء المصرفي، بينما 27.50 % قد تعود للأسباب أخرى.

4- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.816، أي أن الإدارة العليا تساهم بنسبة 81.60 % في تحسين الأداء المصرفي، بينما 18.40 % قد تعود للأسباب أخرى.

5- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الخامس الخاص بهياكل المجموعة والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.661، أي أن هياكل المجموعة تساهم بنسبة 66.10 % في تحسين الأداء المصرفي، بينما 33.90 % قد تعود للأسباب أخرى.

6- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ السادس الخاص بوظيفة إدارة المخاطر والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.783، أي أن وظيفة إدارة المخاطر تساهم بنسبة 78.30% في تحسين الأداء المصرفي، بينما 21.70% قد تعود للأسباب أخرى.

7- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ السابع الخاص رصد ومتابعة ومراقبة المخاطر والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.676، أي أن الرصد والمتابعة والمراقبة للمخاطر يساهم بنسبة 67.60% في تحسين الأداء المصرفي، بينما 32.40% قد تعود للأسباب أخرى.

8- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.675، أي أن التبليغ عن المخاطر يساهم بنسبة 67.50% في تحسين الأداء المصرفي، بينما 32.50% قد تعود للأسباب أخرى.

9- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ التاسع الخاص بالإمتثال والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.699، أي أن وظيفة الإمتثال تساهم بنسبة 69.90% في تحسين الأداء المصرفي، بينما 30.10% قد تعود للأسباب أخرى.

10- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا

استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.687 ،أي أن المراجعة الداخلية تساهم بنسبة 68.70% في تحسين الأداء المصرفي ،بينما 31.30% قد تعود للأسباب أخرى.

11- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.746 ،أي أن نظام التعويضات يساهم بنسبة 74.60% في تحسين الأداء المصرفي ،بينما 25.40% قد تعود للأسباب أخرى.

12- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثاني عشر الخاص بعنصر الإفصاح والشفافية والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.564 ،أي أن عنصر الإفصاح والشفافية يساهم بنسبة 56.40% في تحسين الأداء المصرفي ،بينما 43.60% قد تعود للأسباب أخرى.

13- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في تحسين أداء البنوك التجارية للعينة المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.721 ،أي أن دور السلطات الإشرافية يساهم بنسبة 72.10% في تحسين الأداء المصرفي ،بينما 27.90% قد تعود للأسباب أخرى.

ثانيا : حساب معامل التحديد لمؤشرات الفرضية الثانية للدراسة

سنقوم من خلال الجدول التالي حساب معامل التحديد لمختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية على اعتبارها متغيرات مستقلة ومدى مساهمتها في نجاح عملية المعالجة المصرفية

للقروض المتعثرة للمصارف التجارية الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة على اعتبارها المتغير التابع للدراسة .

الجدول رقم (88) : معامل التحديد لمختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية الخاصة بالفرضية الثانية

رقم المبدأ (المتغير المستقل)	رقم الفقرة (المتغير التابع)	معامل التحديد R^2	النسبة المئوية
(1) المسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة	61	0.550	55%
(2) مؤهلات وتركيبات مجلس الإدارة	62	0.776	77.60%
(3) القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة	66	0.565	56.50%
(4) الإدارة العليا	70	0.774	77.40%
(5) هياكل المجموعة	74	0.649	64.90%
(6) وظيفة إدارة المخاطر	78	0.767	76.70%
(7) رصد متابعة ومراقبة المخاطر	84	0.913	91.30%
(8) التبليغ عن المخاطر	87	0.768	76.80%
(9) الإمتثال	93	0.454	45.40%
(10) المراجعة الداخلية	95	0.563	56.30%
(11) نظام التعويضات	101	0.551	55.10%
(12) الإفصاح والشفافية	105	0.826	82.60%
(13) دور السلطات الإشرافية	108	0.764	76.40%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (88) أعلاه الذي يبين معامل التحديد لمختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية الخاصة بالفرضية الثانية للدراسة ومدى مساهمتها في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر يمكن التوصل إلى ما يلي:

- 1- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية

للقرض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.550، أي أن المسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة تساهم بنسبة 55 % في تحسين الأداء المصرفي، بينما 45% قد تعود للأسباب أخرى.

2- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثاني الخاص بمؤهلات وتركيب أعضاء مجلس الإدارة والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقرض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.776، أي أن مؤهلات وتركيب مجلس الإدارة تساهم بنسبة 77.60 % في تحسين الأداء المصرفي، بينما 22.40% قد تعود للأسباب أخرى.

3- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثالث الخاص بالقواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقرض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.565، أي أن القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة تساهم بنسبة 56.50% في تحسين الأداء المصرفي، بينما 53.50% قد تعود للأسباب أخرى.

4- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقرض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة، وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.774 أي أن الإدارة العليا تساهم بنسبة 77.40 % في تحسين الأداء المصرفي، بينما 22.60% قد تعود للأسباب أخرى.

5- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الخامس الخاص بهياكل المجموعة والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.649 أي أن هياكل المجموعة تساهم بنسبة 64.90 % في تحسين الأداء المصرفي، بينما 35.10% قد تعود للأسباب أخرى.

6- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ السادس الخاص بوظيفة إدارة المخاطر والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة، وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.767 أي أن وظيفة إدارة المخاطر تساهم بنسبة 76.70% في تحسين الأداء المصرفي، بينما 23.30% قد تعود للأسباب أخرى.

7- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ السابع الخاص برصد ومتابعة ومراقبة المخاطر والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة، وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.913، أي أن الرصد والمتابعة والمراقبة للمخاطر يساهم بنسبة 91.30 % في تحسين الأداء المصرفي، بينما 8.70% قد تعود للأسباب أخرى.

8- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.768

،أي أن التبليغ عن المخاطر يساهم بنسبة 76.80 % في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة ،بينما 23.20% قد تعود للأسباب أخرى.

9- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ التاسع الخاص بالإمتثال والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.454 أي أن وظيفة الإمتثال تساهم بنسبة 45.40 % في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بينما 54.60 % قد تعود للأسباب أخرى.

10- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ العاشر الخاص بالمراجعة الداخلية والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.563 ،أي أن المراجعة الداخلية تساهم بنسبة 56.30 % في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة ،بينما 43.70% قد تعود للأسباب أخرى.

11- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.551 أي أن نظام التعويضات يساهم بنسبة 55,10 % في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة ،بينما 44.90% قد تعود للأسباب أخرى.

12- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثاني عشر الخاص بعنصر الإفصاح والشفافية والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض

المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.826، أي أن عنصر الإفصاح والشفافية يساهم بنسبة 82.60% في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة، بينما 7.40% قد تعود للأسباب أخرى.

13- توجد علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في المبدأ الثالث عشر الخاص بدور السلطات الإشرافية والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة لعينة المصارف التجارية المدروسة وهذا استنادا لقيمة معامل التحديد حيث بلغت قيمته 0.764، أي أن دور السلطات الإشرافية يساهم بنسبة 76.40% في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة، بينما 23.60% قد تعود للأسباب أخرى.

المطلب الثاني : استعراض نتائج اختبار الفرضية الأولى

من خلال كل ما تم عرضه من القراءات والتحليلات الإحصائية للمؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى للدراسة والممثلة في مجموعة الفقرات الخاصة بالإستبيان رقم (02) ابتداء من الفقرة رقم (06) حتى الفقرة رقم (57) والتي كانت مقسمة في مجموعات تعكس كل مجموعة مبدأ من المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل وفق وثيقة شهر جويلية 2015 ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المصرفي ومن خلال المعلومات المجمعة من باقي أدوات جمع البيانات الخاصة بكل من تقنية المقابلة وجدنا ما يلي :

- انطلاقا من المتوسطات الحسابية العامة والمرجحة الخاصة بكل من الجداول ابتداء من الجدول رقم (62)، حتى الجدول رقم (73)، والتي تكس الآراء العامة لأفراد عينة الدراسة حول إذا ما كانت هناك علاقة بين المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية وتحسين الأداء المصرفي بالنسبة لعينة

المصارف المدروسة وجدنا أن معظم الآراء تتمحور نحو الإجابة (موافق) ، وهذا دلالة على أن التطبيق الجيد لمختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية يعمل على تحسين وتطوير أداء المصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر .

- وانطلاقاً من الجدول رقم (87) الخاص بمعامل الارتباط والتمثل في معامل التحديد والذي وجدنا من خلاله أن نسبة مساهمة المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي بالنسبة لعينة المصارف المدروسة تتراوح من (62% - 81.60%) ، وهذا دلالة على أنه هناك علاقة ارتباط قوية من خلال التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية وتحسين أداء المصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر ، وعليه نجد أن الفرضية الأولى محققة وبالتالي يمكن القول بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية وتحسين مستوى أداء المصارف الجزائرية بالنسبة للعينة المدروسة.

المطلب الثالث : استعراض نتائج اختبار الفرضية الثانية

من خلال كل ما تم عرضه من القراءات والتحليلات الإحصائية للمؤشرات الخاصة بالفرضية الثانية للدراسة والممثلة في مجموعة الفقرات الخاصة بالإستبيان رقم (02) ابتداء من الفقرة رقم (58) حتى الفقرة رقم (109) ، والتي كانت مقسمة في مجموعات تعكس كل مجموعة مبدأ من المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل وفق وثيقة شهر جويلية 2015 ومدى مساهمتها في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة ، ومن خلال المعلومات المجمعة من باقي أدوات جمع البيانات الخاصة بكل من تقنية المقابلة وجدنا ما يلي :

- انطلاقا من المتوسطات الحسابية العامة والمرجحة الخاصة بكل من الجداول ابتداء من الجدول رقم (74)، حتى الجدول رقم (86)، والتي تكس الآراء العامة لأفراد عينة الدراسة حول إذا ما كانت هناك علاقة بين التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة وجدنا أن معظم الآراء تتمحور نحو الإجابة (موافق).

- وانطلاقا من الجدول رقم (88) الخاص بمعامل الارتباط والمتمثل في معامل التحديد والذي وجدنا من خلاله أن نسبة مساهمة المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية في نجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة تتراوح من (45.40٪ - 91.30٪)، وهذا دلالة على أنه هناك علاقة ارتباط قوية من خلال التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية بالنسبة للمصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر، وعليه نجد أن الفرضية الثانية محققة وبالتالي يمكن القول بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة.

خلاصة

وحسب ما تم التوصل إليه من خلال هذا الفصل نجد أن معظم آراء الموظفين المصرفيين يوافقون على الدور الذي يلعبه التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية في تحسين ورفع الأداء المصرفي بالنسبة للمصارف التجارية العمومية العاملة في الجزائر ،كما يؤكدون كذلك على الدور الإيجابي الذي تلعبه هذه المبادئ في معالجة القروض المصرفية المتعثرة ،رغم أن المصارف الجزائرية لاتزال في المراحل الأولى في مجال تطبيق هذه المبادئ ،ولهذا يجب عليها أن تسعى جاهدة من أجل الوصول إلى تحقيق المستوى المطلوب من الأداء المالي والكيفي حتى تستطيع دخول عالم المنافسة سواء على الصعيد الإقليمي أو الدولي.

وعليه يمكن القول أن هذه المبادئ هي صالحة أن تطبق في كل مكان وزمان على المنظومة المصرفية الجزائرية ،ولو أنها تطبق بكل قوانينها وحذافيرها ،لما استطاعت المصارف الجزائرية أن تحسن وترفع من أدائها المالي والكيفي ،كما أنها باستطاعتها خلق قفزة نوعية وكمية تساهم بها في التنمية الإقتصادية الوطنية.

ولما استطاعت كذلك أن تواجه وتعالج مشكلة القروض المصرفية المتعثرة بكل تقنية وحرفية دون التأثير على العلاقة الرابطة بين المصرف وجمهوره ،والتعزيز من ثقة ومصادقية عمل المصرف التجاري الذي تعتبر بمثابة المرآة العاكسة له.

الخاتمة

الخاتمة

شهد القطاع المالي في العقود الأخيرة تطورات كبيرة ناتجة عن العولمة المالية فتحت مجالات أوسع للمصارف والمؤسسات المالية في الاستثمار وتحقيق الأرباح، فبجانب استعادة المصارف من هذا التطور السريع ظهرت بالمقابل تحديات من شأنها التقليل من المكاسب والفرص المتاحة أمامها منها المخاطر المصرفية الناتجة عن الأزمات المالية المتكررة والتي تواجه العمل المصرفي.

وفي ظل تصاعد هذه الأزمات المالية زاد الإهتمام بضرورة تطبيق مفهوم الحوكمة المصرفية على مستوى مختلف المصارف العالمية المتقدمة منها والنامية، والتي نجد من بينها المنظومة المصرفية الجزائرية، حيث لا يزال تطبيق الحوكمة في المصارف الجزائرية في مرحلته الأولى، إلا أنه يجب أن تدعم هذه التجربة خاصة وأن التوجه الإقتصادي الجزائري على وجه إنفتاح السوق المصرفية في ظل تحديات المنافسة الخارجية هذا ما جعل من حتمية تبني مفهوم الحوكمة المصرفية أمرا لا مفر منه، وذلك للدور الفعال الذي يلعبه في ضبط الأنشطة المصرفية من خلال السهر على تحسين أدائها الكيفي والكمي، بالإضافة إلى تجنب الوقوع في الأزمات المصرفية التي ترجع معظم أسبابها إلى سوء تسيير ومعالجة القروض المتعثرة.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري يبدأ من بنك الجزائر بإعتباره المسؤول الرئيسي على تنظيم ورقابة المصارف والإشراف عليها، مروراً بالدور الذي يلعبه رؤساء مجالس الإدارة للمصارف العمومية الجزائرية في الحرص على ارساء المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية وذلك من خلال العمل على تظافر الجهود بينهم وبين مختلف العاملين والموظفين المصرفيين على مستوى مختلف المستويات الإدارية للمصرف التجاري، ويتجلى ذلك

من خلال قدرتهم على استيعاب الدور المهم الذي يلعبه التطبيق السليم لهذه المبادئ والذي يعمل على تحسين الأداء المصرفي.

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا للموضوع في شقه النظري والميداني ،يمكن أن نستخلص النتائج التالية :

(1) تعتبر الإنهيارات والأزمات المالية العالمية المتتالية ،من أهم الدوافع التي أدت إلى العمل على إيجاد نظام تسييري محكم ورشيد ومبني على أسس وقواعد ومبادئ مدروسة ،والذي تبلور في نظام الحوكمة المصرفية .

(2) تعتبر الحوكمة المصرفية كمنهج تتبعه مختلف دول العالم للحفاظ على سلامة نظامها المالي والإقتصادي ،وهذا من خلال السهر على التطبيق السليم لمختلف القواعد والمبادئ الخاصة بالحوكمة والصادرة عن مختلف الهيئات والمنظمات الدولية .

(3) تعتبر الحوكمة المصرفية كنظام يفصل في العلاقة الرابطة بين كل من المساهمين والمسيرين ومختلف أصحاب المصلحة المشتركة داخل المصرف ،بما يضمن لهم حقوقهم المادية والمعنوية .

(4) نظرا للدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين الأداء المؤسساتي والمصرفي نجد أن معظم الهيئات والمنظمات الدولية تسهر جاهدة على صياغة جملة من المعايير والمبادئ الحوكمية بالشكل الذي يوافق تركيبة وتشكيلة مختلف المصارف والمؤسسات العالمية ،ومن بين أهم هذه المنظمات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE) ،منظمة التمويل الدولية (IFC) ،ولجنة بازل للرقابة المصرفية .

(5) يختلف تطبيق مفهوم الحوكمة المصرفية من مصرف إلى آخر ومن دولة إلى أخرى وذلك حسب اختلاف التنظيمات والقوانين التي تحكم كل دولة ،وكذلك حسب الثقافة البنكية السائدة بها .

6) تتطلب عملية إصلاح النظام المصرفي الجزائري جهد بشري، مالي وزمني كبير، فهي تبقى مرهونة بمدى قدرة المصارف على التكيف مع أنماط التسيير العالمية وتجاوز نمط التسيير الحالي وذلك من خلال توفير جميع المتطلبات القانونية، والإمكانات البشرية والمالية بالإضافة إلى تهيئة البيئة البنكية الملائمة من خلال نشر الثقافة البنكية على مستوى الساحة المصرفية الجزائرية .

7) نظرا لضعف الثقافة البنكية التي يمتازون بها مختلف الزبائن المتعاملين مع المصارف الجزائرية جعلتهم غير مطلعين على المستجدات والمفاهيم الجديدة التي تغزو الساحة المصرفية والتي نجد من بينها مفهوم الحوكمة المصرفية .

8) عدم الإطلاع موظفي المنظمات المصرفية الجزائرية على كل المستجدات والتطورات والتنظيمات والقوانين الجديدة المعمول بها سواء المحلية أو الدولية، واكتفائهم بممارسة وظائفهم المهنية فقط .

9) افتقار موظفي ومسيري المصارف الجزائرية إلى روح المبادأة والإبداع والتميز في ممارسة مهامهم، وهذا بسبب تدخل السلطات العليا في نظام تسييرهم البنكي ما أدى بهم إلى كبح مختلف قدراتهم العلمية والمهنية .

10) حتى تضمن المصارف الجزائرية نجاحها الدائم يجب أن تعمل على تعزيز مختلف مؤشراتها المالية، وذلك من خلال تبني أسس وقواعد تنظيمية ورقابية رشيدة ومحكمة .

11) ضعف الخبرة والمهارة في التعامل مع أصحاب القروض المصرفية المتعثرة من خلال عدم منحهم لفرصة المساندة وتمديد فترة استرجاع القرض، والعمل على المتابعة القضائية مباشرة هذا ما يؤثر على مصداقية والصورة الخارجية للمصارف التجارية الجزائرية والتي تؤول إلى زعزعة ثقة الجمهور المتعامل معها .

12) يعود السبب الرئيسي للأزمات المصرفية التي عاشتها المصارف الخاصة ذات الرأس المال الجزائري إلى عدم الإلتزام بالقوانين والتنظيمات المنصوص عليها، بالإضافة إلى ضعف الرقابة للهيئات الوصية والتي نجد على رأسها البنك المركزي، كذلك عدم التقيد بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية .

13) رغم الضعف الذي سجلناه من خلال هذه الدراسة في ما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية، إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التجسيد الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال تبني البرنامج الوطني في مجال الحوكمة والحكم الراشد وكذلك إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، هذا علاوة عن تشديد العقوبات القانونية المحاربة للفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي .

التوصيات

بناء على ما تقدم يمكن صياغة التوصيات التالية :

- 1) إن تبني مبادئ الحوكمة في أي بلد وعلى رأسها الجزائر لا يمكن أن يتحقق إلا اذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ، وهذا ضمن الأطر القانونية والتنظيمية .
- 2) إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري يجب أن يكون عن طريق بنك الجزائر باعتباره المسؤول على تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها، كما يجب أن تتبنى البنوك الجزائرية أسس ومبادئ الحوكمة، لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والإنهيار .

(3) ضرورة إعداد ميثاق خاص بالحوكمة المصرفية يتوافق مع التنظيمات والقوانين المصرفية

الجزائرية المعمول بها ،يتم من خلاله ضبط كل المعايير والشرح المفصل لكيفية التطبيق السليم

لمختلف المبادئ الحوكمية .

(4) العمل على تكوين وتطوير كفاءة كافة العاملين بالمصارف الجزائرية ،وحثهم على التحلي بروح

المسؤولية والدور المهم الذي يقومون به ،وذلك من خلال الإعتماد على أسلوب تحفيزي فعال

من خلال السهر على صياغة نظام تعويضات يكفل الجهود المبذولة من طرف الموظف

البنكي .

(5) العمل على الانتقال بما هو مجرد ونظري إلى الواقع الفعلي والتطبيقي بمعنى على

المصارف الجزائرية أن تعمل على التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة المصرفية من أجل تحسين

أدائها وتقلل من مخاطر الوقوع في مشكلة القروض المصرفية المتعثرة ،وإلا سوف تبقى هذه

المبادئ مجرد حبر على ورق ،وتبقى المنظومة المصرفية تتخبط في المشاكل التي تعيشها .

(6) السعي إلى مواكبة المستجدات الدولية للقطاع المصرفي من خلال إعطاء مرونة أكبر

للقوانين المصرفية الجزائرية المعمول بها ،وذلك حتى يستطيع النظام المصرفي الجزائري تبني

هذه المستجدات والتطورات فور ظهورها .

آفاق الدراسة

بعد معالجة هذا الموضوع المهم ،نرى أن موضوع الحوكمة لا يزال شائكا ومتشعبا وجديرا

بالبحث ،لذلك يمكن طرح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات جديدة لبحوث لقادمة

نذكر منها :

(1) دور البنك المركزي في إرساء المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية .

(2) الثقافة البنكية وعلاقتها بالحوكمة المصرفية .

(3) معوقات ارساء المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل المنظومة المصرفية الجزائرية .

خاتمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : قائمة المراجع باللغة العربية

أ) الكتب

- 1- أبو الفتوح علي فضالة ،التحليل المالي وإدارة الأموال ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،1999 .
- 2- أحمد الخضيرى محسن ،حوكمة الشركات ،ط 1 ،مجموعة النيل العربية ،مصر ،2005 .
- 3- السيد أحمد لطفي أمين ،المحاسبة والتحليل المالي في الفنادق ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2007.
- 4- الشمري تركي ،حوكمة الشركات في دول الخليج العربي اتحاد الشركات الإستثمارية (حوكمة الشركات) مكتبة أفاق ، 2011 .
- 5- الشمري صادق راشد ،استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية ،دار اليازوري للنشر والطباعة ،عمان ،2013.
- 6- بوحوش عمار ،محمود الدانيجات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية 1999.
- 7- حمود مزنان فهد نصر ،أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصارف التجارية ،ط 1 ،دار الصفا للنشر والتوزيع ،عمان ،2008 .
- 8- حنفي عبد الغفار ،إدارة المصارف ،السياسات المصرفية - تحليل القوائم المالية - الجوانب التنظيمية في البنوك التجارية والإسلامية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2007.
- 9- حنفي عبد الغفار ،رسمية قرياقص ، أسواق المال (بنوك تجارية - أسواق الأوراق المالية - شركات التأمين - شركات الإستثمار)،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،2000.
- 10- راغب النجار فريد ،إدارة الإئتمان والقروض المصرفية المتعثرة (مخاطر البنوك في القرن الحادي والعشرين)، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،2000.
- 11- راغب محمد النجار فريد ،إعادة هندسة الإئتمان بالبنوك (نهاية القروض المصرفية المتعثرة) ،الدار الجامعية الإسكندرية ،2011 .

- 12- رمضان زياد ، جودة محفوظ ،الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،2003.
- 13- صلاح الفوال مصطفى ، منهجية العلوم الإجتماعية ،عالم الكتب، القاهرة، 1983.
- 14- طالب علاء فرحان ، المشهداني ايمان شيحان ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف ط 1 ،دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ،2011.
- 15- علي خضر أحمد ،حوكمة الشركات ،ط1 ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، 2012 .
- 16- عبد الحميد عبد المطلب ،البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2000.
- 17- عبد العال حماد طارق ،تقييم أداء البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة) ،الدار الجامعية ،الإسكندرية 1999.
- 18- عبد العال حماد طارق ،حوكمة الشركات (المفاهيم ،المبادئ ،التجارب ،تطبيقات الحوكمة في المصارف) الدار الجامعية ،مصر ،2005 .
- 19- عبد العالي حماد طارق ،حوكمة الشركات ،عين الشمس ،مصر ،2005.
- 20- عبد العالي حماد طارق ،حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر ، 2009.
- 21- غريب عمار عبد الكريم، البحث العلمي التصميم و الإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 22- فرحان طالب علاء ،ايمان شيحان المشهداني ،الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ، 2011 .
- 23- لطرش الطاهر ،التقنيات البنكية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر.
- 24- محسن أحمد الخضيرى ،الديون المتعثرة (الظاهرة ... الأسباب ... العلاج)، ط 1 ،ايتراك للنشر والتوزيع مصر ، 1997.
- 25- مصطفى سليمان محمد ،حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ،الدار الجامعية ،الإسكندرية 2006.
- 26- نصر علي عبد الوهاب ،شحاته سيد شحاته ،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات (في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة)،الإسكندرية ،2006 .
- 27- نعمة عباس الخفاجي ،محمد ياغي احسان ،استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد) ،دار الأيام ،عمان ،2015 .

28- هندي منير ابراهيم ،إدارة البنوك التجارية - مدخل اتخاذ القرارات ، ط 3 ،المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ،2000.

29- وارد خليل عطاء الله ، العشماوي محمد عبد الفتاح ، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة ،مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ،مصر ، 2008.

30- وهيب الراوي خالد ،إدارة المخاطر المالية ،ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ، 2009.

ب) الأطروحات والرسائل الجامعية

31- بريس عبد القادر ،التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ،أطروحة دكتوراه علوم ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2006 .

32- بلحارث ليندة ،نظام الرقابة على الصرف في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،تخصص قانون ،جامعة مولود معمري -تيزي وزو- الجزائر .

33- فرج شعبان ،الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر (دراسة حالة الجزائر 2000-2010) ،أطروحة دكتوراه ،تخصص نقود ومالية ،قسم العلوم الإقتصادية ،جامعة الجزائر 3 2012/2011 .

ت) المجالات العلمية

34- بحوصي مجدوب ،استقلالية البنك المركزي بين قانون 10/90 والأمر 11/03 ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات ،العدد السادس عشر ،جامعة غرداية ،2012 .

35- بن علي بلعزوز ،مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي (نظام حماية الودائع والحوكمة) ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد 5 .

36- بريس عبد القادر ،دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية بالإشارة إلى حالة الجزائر ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد التاسع .

37- جموعي قريشي محمد ،تقييم أداء المؤسسات المصرفية : دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية - خلال الفترة 1994-2000_،مجلة الباحث ،العدد 3 ،2004 .

38- حبار عبد الرزاق ،الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي (حالة دول شمال إفريقيا)،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد السابع،2009.

39- حبار عبد الرزاق ،تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري ،مجلة أبحاث الإقتصادية والإدارية ،العدد العاشر ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ،ديسمبر 2011.

40- زهير سنان محمد جميل ،سوسن أحمد سعيد ، تقييم أداء المصارف التجارية بإستخدام نسبة السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والإستثمار للفترة 2002 -2004 ،مجلة تنمية الرافدين ،العدد 85(29) سنة 2007.

41- عطية الجبوري مهدي، مؤشرات الأداء المالي الإستراتيجي ،دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري لعام 2002 ، مجلة بابل الجامعية ،العدد 14،جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ،العراق 2007.

42- كركار مليكة ، أليات الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقع تطبيقها في الدول العربية ،مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة 2 ،العدد 12 ،جوان 2015 .

43- هدروق أحمد ،دراسة قياسية لأثر الإستثمار الأجنبي المباشر ورأس المال البشري على النمو الإقتصادي في المدى البعيد (حالة الجزائر : 1970-2012) ،المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية ،العدد الثاني ،مخبر الإقتصاد الكلي والمالية الدولية ،جامعة يحيى فارس ،المدينة ،الجزائر ،سبتمبر 2014.

44-موسى سعودي الطيب ،محمد عيسى شحاتيت ،تحليل قياسي لتطبيق كفاية رأس المال على ربحية البنوك التجارية (حالة الأردن) ،مجلة دراسات العلوم الإدارية ،العدد 2 ،المجلد 38 ،2011.

ث) المؤتمرات والملتقيات العلمية

45- بن عيشي عمار ،صابر عباسي ،مساهمة الحوكمة الضريبية في تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات رهان العولمة دراسة التجربة الأمريكية ، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، يوم 25_26 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة الجزائر .

46- صبايحي نوال ، واقع الحوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية- ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ،يوم 19_20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف الجزائر .

47- القضاء أنس ،امكانية تطبيق الحوكمة لزيادة الشفافية والإفصاح في القوائم المالية -دراسة تحليلية وصفية للبنوك الأردنية- ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات والاقتصاديات ، يوم 19_20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر.

48- بغداد راضية ،صباحي نوال ،دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية ،الملتقى العلمي الدولي حول إدارة المخاطر المصرفية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم ،جامعة البويرة.

49- بلمقدم مصطفى ، بوشعور راضية ،تقييم أداء المنظمة المصرفية الجزائرية ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية - الواقع وتحديات- ، يوم 03 جولية 2013 ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف الجزائر .

50- بن سمينة عزيزة ،هشام عمر حمودي ،إدراج آليات المحاسبة عن زكاة الموال ضمن لوائح الحوكمة بهدف تفعيل أداء الشركات ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف،الجزائر.

51- بن علي بلعزوز ،عبد الرزاق حبار ،الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية (مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر) ،الملتقى العلمي الدولي المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، يوم 20-21 أكتوبر 2009 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر .

52- بو خمخ عبد الفتاح ،نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل ،المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ،يوم 15-17 ديسمبر 2012 ،كلية إدارة الأعمال ،جامعة الجنان ،لبنان .

53- بودلال علي ، سعيداني محمد ، فعالية النظام المصرفي الجزائري بين النظرية و التطبيق ، الملتقى الوطني الأول حول إصلاح المنظومة المصرفية ، ماي 2005 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،المركز الجامعي جيجل .

54- بونيهي مريم ،دور لجنة بازل في ارساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي ،المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات والاقتصاديات ، يوم 19_20 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر.

55- جروة حكيم ،عبلة مخرمش ،الحوكمة في المؤسسات المصرفية -محدداتها -معاييرها وتطبيقها وتطبيقها مع الإشارة لحالة الجزائر،الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،يوم 25-26 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة - ورقلة - الجزائر .

56- حريري عبد الغني ،دور التحرير المالي في الأزمات والتعثر المصرفي ،الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،يوم 20-21 أكتوبر 2009 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف.

57- حمدي عبد العظيم ،عبد اللطيف رضوان ،حوكمة البنوك والمؤسسات المالية ، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،ليوم 25-26 نوفمبر 2013 كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة - الجزائر .

58- حميدي عبد الرزاق ، الريحاني أمال ، تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية - واقع وآفاق - ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الإقتصادية ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، الجزائر .

59- حميدي عبد الرزاق ، أمال الريحاني ، تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية ، الملتقى الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، الجزائر .

60- خالد صافي صالح ، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الإقتصادية - الواقع وتحديات - ، يوم 03 جولية 2013 ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، الجزائر .

61- رايس مبروك ، مشري فريد ، نسيب أنفال ، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر ، الملتقى العلمي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي ولإداري ، يوم 06-07 ماي 2012 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .

62- سوامس رضوان ، العلاقة بين البنك والمؤسسة على ضوء الإصلاحات المالية والنقدية الجارية ، في الجزائر الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، يوم 22-23 أفريل 2003 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عنابة ، الجزائر .

63- شراطي نسيم ، التطبيق السليم للحوكمة ودوره في تعزيز الجهاز المصرفي ، الملتقى الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، الجزائر ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 .

64- شريقي عمر ، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، يوم 20-21 أكتوبر 2009 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ، جامعة فرحات عباس سطيف .

65- شملال نجا ، التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة في المصارف درع واقية من الأزمات المالية ، الملتقى الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، الجزائر .

66- شيخي بلال ، دور الحوكمة في مراقبة إدارة المخاطر المالية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل ، المؤتمر الثالث حول حاكمية الشركات والمسؤولية الإجتماعية (تجربة الأسواق الناشئة) ، يوم 17-18 أفريل 2013 ، قسم العلوم المالية والمصرفية ، جامعة اليرموك ، الأردن .

67- عبايدية يوسف ، سبل تفعيل نظام حوكمة الشركات لتحسين أداء المؤسسات المصرفية اقتراح تركيبة لنظام الحوكمة بالاستفادة من تجربة المصرف (BNP PARIBAS) الفرنسي ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور

الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر .

68- عطية العربي ،شريفة جعيدي ،الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر- الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،يوم 25-26 نوفمبر 2013 ،جامعة ورقلة ،الجزائر .

69- عياري أمال ، خوالد أبو بكر ،تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر- الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ،ليوم 06-07 ماي 2012 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر .

70- فرقاد عادل ،أبو بكر خوالد ،دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي ،إشارة لحالة الجزائر ،الملتقى العلمي الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013 ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر .

71- قطوش عادل ،أمال ولد قادة ، آلية تطبيق الحوكمة داخل الجهاز المصرفي ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، يوم 19-20 نوفمبر 2013، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، الجزائر .

72- كتوش عاشور ،أمال ولد قادة ،آلية تطبيق الحوكمة داخل الجهاز المصرفي ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات والاقتصاديات ،ليوم 19_20 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف .

73- مادي نبيل ،عبد الصمد عمر علي ،النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات (دراسة مقارنة ل و م أ وفرنسا) الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، يوم 25_26 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة ، الجزائر .

74- مداني أحمد ،بومدين نورين ،دور حوكمة الشركات في الإستقرار المستديم للأسواق المالية ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ،يوم 19_20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر .

75- مسعداوي يوسف ،الحوكمة كآلية لإدارة الأزمات المالية العالمية ،المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق المالية الناشئة ،يوم 17-18 أبريل 2013 ،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة اليرموك ،الأردن .

76- معراج الهواري عبد القادر ، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية ،الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات - آفاق وتحديات - جامعة بسكرة .

77- منصور منال ،إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفة المصارف المركزية ،القطرية والإقليمية ،الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،ليوم 20-21 أكتوبر 2009 ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف.

78- نوري منير ،نادية بوشاشية ،حوكمة الشركات مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ،يوم 19_20 نوفمبر 2013 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،الجزائر.

79- نورين بومدين ، عبد الكريم قندوز ، دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي ، الملتقى الوطني حول "الحاكمية المؤسسية" ، يوم 09-10 ديسمبر 2007 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة ، الجزائر.

هـ) الندوات والنشرات الإقتصادية

80- المعهد المصرفي المصري ،نظام الحوكمة في البنوك (مفاهيم مالية) ،العدد 6 ،القاهرة ،2012 .

81- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ ،جمهورية مصر العربية ،ماي 2007 .

82- بنك الإسكندرية ،النشرة الإقتصادية ،إدارة البحوث الإقتصادية بالبنك ،المجلد السابع والثلاثون ،2005 .

83- بورقبة شوقي ،طريقة CMELS في تقييم أداء البنوك الإسلامية ،مركز أبحاث الإقتصاد الإسلامي ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة ،السعودية.

84- حسن يوسف محمد ،محددات الحوكمة ومعاييرها (مع الإشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) ،بنك الإستثمار القومي ،مصر ،2007 .

85- سلطة النقد الفلسطينية ،دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين ،ط 1 ،غزة 2009.

د) القوانين والمراسيم التنفيذية

86- المادة (5) ، من الأمر : 04/10 المؤرخ في 26/08/2010 المعدل والمتمم للأمر رقم : 11/03 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض ،الجريدة الرسمية الجزائرية ،السنة 47 ،العدد 50 ،الصادرة يوم 1 سبتمبر 2010 .

87- المادة (7) ، من الأمر : 04/10 المؤرخ في 26/08/2010 المعدل والمتمم للأمر رقم : 11/03 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض ،الجريدة الرسمية الجزائرية ،السنة 47 ،العدد 50 ،الصادرة يوم 1 سبتمبر 2010 .

88- المادة (7) ، من الأمر : 04/10 المؤرخ في 26/08/2010 المعدل والمتمم للأمر رقم : 11/03 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض ،الجريدة الرسمية الجزائرية ،السنة 47 ،العدد 50 ،الصادرة يوم 1 سبتمبر 2010 .

89- المادة (8) ، من الأمر : 04/10 المؤرخ في 26/08/2010 المعدل والمتمم للأمر رقم : 11/03 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض ،الجريدة الرسمية الجزائرية ،السنة 47 ،العدد 50 ،الصادرة يوم 1 سبتمبر 2010 ،

و) المواقع الإلكترونية

90- لزيتوني عبد القادر ، مؤشرات تقييم أداء المصارف ،على الموقع الإلكتروني: <http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=3082> يوم 11-12-2016 على الساعة 22:00.

91- مقدم وهبية ، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية ،ورقة بحثية متاحة على الموقع : [www. lefpedia.com/arab](http://www.lefpedia.com/arab) consulté le 11/08/2015 à 18

92- أحمد محمد عربي خلف الله ، فاطمة أحمد الطيب ،التنبؤ بمعيار CAEL باستخدام تحليل التمييز - دراسة حالة البنوك التجارية السودانية الفترة (2002 - 2009) ،على الموقع الإلكتروني : <http://www.alnoor.se/article.asp?id=108228> (يوم 28.01.2017 على الساعة 23:10)

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الأجنبية

93- Basel Committee on Banking Supervision ,**Principles for enhancing corporate governance** ,October ,2010.

94- Basel Committee on Banking Supervision, **corporate governance principles for banks**, july ,2015.

95- Darine Bakkour ,**Un essai definition du concept de gouvernance** ,unite mixte de recherché, décembre 2013.

96- Robert joumard, **le concept de gouvernance**, institut national de recherché sur les transports et leur sécurité (INRETS), novembre 2009.

97 - Michel rowach, Gerard Naullaueu , **le controle de Gestion bancaire et financiere**, 3emeEdition ,Banque Editeur ,paris,1998,

الصلاحين

قائمة الملاحق

الرقم	إسم الملحق
01	استمارة الإستمبيان رقم (01) باللغة العربية
02	استمارة الإستمبيان رقم (02) باللغة العربية
03	استمارة الإستمبيان رقم (01) باللغة الفرنسية
04	استمارة الإستمبيان رقم (02) باللغة الفرنسية
05	نتائج SPSS الخاصة بالإستمبيان رقم (01)
06	نتائج SPSS الخاصة بالإستمبيان رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 – لونيبي علي-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

استبيان

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص مالية وبنوك

بعنوان

دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض
المتعثرة

دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية الجزائرية

تحت اشراف الأستاذ

د / يدو محمد

من إعداد الطالبة

بوعبيدة شريفة

سيدتي ،سيدتي المحترم

يهدف هذا الإستبيان إلى معرفة مدى مساهمة المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي ومدى نجاحها في معالجة القروض المصرفية المتعثرة ،وذلك من أجل تعزيز الثقة المتبادلة بين المصرف وزبونه ،ولأنك أنت تستطيع إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق ،فإننا نلتمس منك الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان بكل دقة وموضوعية بوضع العلامة (x) في المربع المناسب.

ومع شكرنا المسبق ،نتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط .

المحور الأول : بيانات عامة

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن :

أقل من 30 سنة . ☐ من 30 – أقل من 40 سنة . ☐

أكثر من 40 سنة . ☐

3- المستوى التعليمي : أمي ☐

ابتدائي ☐ متوسط ☐
ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الفئة المهنية :

موظف لدى مؤسسة ☐ صاحب مؤسسة ☐ عاطل عن العمل ☐ وظيفة أخرى ☐

5- مدة تعاملك مع المصرف

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

المحور الثاني : الفرضية الأولى - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين مستوى أداء المصارف الجزائرية للهيئة المدروسة

الرقم	العبارة	غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
(1) وجود أساس فعال لقواعد الحوكمة						
6	تسهر المصارف الجزائرية على تقديم أرقى الخدمات لمختلف المتعاملين معها وهذا ما يتجلى في المعاملة الحسنة وسرعة تقديم الخدمة لهم.					
7	توفر المصارف التجارية الجزائرية كافة التوجيهات والإرشادات الخاصة بالتنظيمات والتشريعات البنكية المعمول بها ،لتساعد زبائنها على معرفة كامل حقوقهم.					
8	هناك منظمات وهيئات خاصة تقوم بالإشراف على ترشيد العمل المصرفي الجزائري مما يساعدك على تلبية حاجياتك ومتطلباتك البنكية .					
9	تتوافق المتطلبات والقوانين المصرفية الجزائرية المعمول بها مع المتطلبات الدولية .					
(2) وجود قوانين تكفل حقوق المساهمين						
(ملاحظة : في حالة إذا ما تم فتح باب المساهمات بالنسبة للمصارف الجزائرية)، فإنه حسب رأيك :						
10	القوانين المطبقة داخل البنوك الجزائرية تسمح لبعض المساهمين وأصحاب المصلحة المشتركة مع المصرف الحق في انتخاب أو عزل أو مسائلة مجلس الإدارة عند ارتكابه للأخطاء الفادحة والتي تعود بالضرر على المصرف والزبون .					
11	يسهر البنك التجاري الجزائري على توفير المعلومات الضرورية والهامة وبصفة دورية لجميع مساهميه ومستثمريه ومودعيه مما يعزز ويزيد من ترسيخ الثقافة المصرفية لكافة المتعاملين معها .					
12	عند حدوث أخطاء أو سوء اتخاذ قرار من طرف مجلس الإدارة يحق للمساهم مسائلة ومحاسبة مجلس الإدارة والمساهمة في اقتراح الحلول المناسبة .					
13	يستطيع المساهمون اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيرات الجديدة لرأس مال المصرف بما يحقق مصالحهم الشخصية ومصالح المصرف الجزائري المتعامل					

الرقم	العبارة	غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
	معه .					
(3) توفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين (ملاحظة : في حالة إذا ما تم فتح باب المساهمات بالنسبة للمصارف الجزائرية) ، فإنه حسب رأيك :						
14	هناك شفافية وديموقراطية في التعامل مع جميع المتعاملين والمساهمين مع المصرف .					
15	هناك معاملة خاصة تستعملها المصارف الجزائرية مع كبار المستثمرين والمساهمين وأصحاب الشركات والمؤسسات الكبرى والتي تطبق قواعد الحوكمة.					
16	تسعى المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة .					
(4) توفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة						
17	تلجأ المصارف الجزائرية إلى الإتصال مع أصحاب المصلحة المشتركة من أجل تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية المصرف .					
18	تحدث هناك نزاعات بين المصرف وأصحاب المصلحة المشتركة بسبب اتخاذ بعض القرارات من طرف المصرف دون مشاركة والتي لا تخدم مصالحهم الشخصية .					
19	هناك اتصال قوي ودائم بين المصرف وأصحاب المصالح المشتركة وهذا ما يجعلهم مطلعين على المسائل الجديدة التي تحدث داخل المصرف .					
20	في حالة إذا ما كانت هناك بعض الحيل والمخالفات ترتكب داخل المصارف الجزائرية ، هل بإمكانك تبليغ الإدارة العليا عن ذلك .					
(5) الإفصاح والشفافية						
21	يلجأ بعض العملاء إلى بعض الحيل القانونية من أجل حصولهم على القرض المصرفي .					
22	إلزام المصارف التجارية على التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة لمختلف القوائم والتقارير المالية يعمل على اجتذاب أكثر للمستثمرين والمودعين ، وهذا ما يعزز من عنصر الثقة بين مختلف المتعاملين معها .					
23	تسهل البنوك الجزائرية على إصدار نشرات دورية تفصح من خلالها على جميع المعلومات الواجب معرفتها عن نشاط المصرف التجاري الجزائري .					
24	تقوم المصارف الجزائرية بالإفصاح على كيفية مكافأة مجلس الإدارة والطريقة التي يتم بها اختيار وانتخاب أعضائه .					
(6) مسؤولية مجلس الإدارة						
25	حسب رأيك تحتوي المصارف الجزائرية على أعضاء مجلس إدارة مؤهلين وذو كفاءات عالية يساهرون على تحقيق كل من أهداف المصرف وأهداف الزبائن.					
26	تعتمد المصارف الجزائرية على هيكل إداري قوي وأعضاء مجلس إدارة مؤهلين يساهمون في تحقيق أهدافها .					
27	يحرص أعضاء مجلس الإدارة على تطبيق جميع القوانين والتنظيمات المعمول بها والتي من خلالها تضمن حقوق كل المتعاملين مع المصرف مما يعزز من ثقة الجمهور المتعامل معها .					
28	يعمل مجلس الإدارة على تنفيذ استراتيجية وأهداف المصرف من خلال وضع خطة محكمة ومدرسة وتوفير نظام رقابي قوي لمتابعة مختلف المتعاملين معه ، وذلك لتسهيل عملية مسائلة كل الأطراف المسؤولة عن فشل خطة المصرف .					

المحور الثالث : الفرضية الثانية - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة .

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
29	تسهل المصارف الجزائرية على توفير الحلول المناسبة لمعالجة قروضه المتعثرة من خلال تقديم تسهيلات للعميل المتعثر وذلك بتمديد فترات استرجاع الدين من خلال إعادة جدولة ذلك القرض.					
30	كثيرا ما يلجأ المصرف التجاري إلى تصفية العميل المتعثر والعمل على المتابعة القضائية للإسترجاع كامل القرض أو جزء منه رغم الإنعكاس السلبي الذي يعود على الصورة الخارجية للمصرف.					
31	تسعى المصارف الجزائرية الى التعامل أكبر مع المؤسسات التي لها سمعة جيدة حتى يضمن عدم تعثر قروضه .					
32	في حالة وقوعك في عسر مالي ولم تستطع دفع ديونك في رأيك تقوم بتطبيق الإجراءات المفروضة عليك من طرف المصرف .					
33	حسب رأيك هناك اتصال دائم بين المصرف ومختلف المستثمرين والمودعين بالمصرف ، وهذا ما يساعدهم على ايجاد الحل الفوري للقروض المتعثرة.					
34	تعتمد المصارف الجزائرية على القوائم المالية المفصح عنها من طرف العميل المتعثر من أجل اتخاذ القرار المناسب في اختيار اساليب المعالجة والتي تكون إما بإعادة جدولة أو التصفية أو الدمج .					
35	هناك اختلاف في التعامل مع مختلف العملاء المتعثرين وذلك حسب اختلاف أخلاقهم المهنية والشخصية .					

في الشكر لكل المبحوثين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 – لونيبي علي-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

استبيان

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص مالية وبنوك

بعنوان

دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض
المتعثرة

دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية الجزائرية

تحت اشراف الأستاذ

د / يدو محمد

من إعداد الطالبة

بوعبيدة شريفة

سيدتي ،سيدتي المحترم

يهدف هذا الإستبيان إلى معرفة مدى مساهمة المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي ومدى نجاحها في معالجة القروض المصرفية المتعثرة ،وذلك من أجل تعزيز الثقة المتبادلة بين المصرف وزبونه ،ولأنك أنت تستطيع إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق ،فإننا نلتمس منك الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان بكل دقة وموضوعية بوضع العلامة (x) في المربع المناسب.

ومع شكرنا المسبق ،نتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط .

المحور الأول : بيانات عامة

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن : ☐ أقل من 30 سنة . ☐ من 30 – أقل من 40 سنة . ☐ أكثر من 40 سنة .
- 3- المستوى التعليمي : ☐ ليسانس ☐ ماستر / ماجيستار ☐ دكتوراه
- 4- الفئة المهنية : ☐ عضو مجلس إدارة ☐ موظف إداري ☐ وظيفة أخرى
- 5- الأقدمية : ☐ أقل من 5 سنوات . ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات . ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : الفرضية الأولى - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية وتحسين مستوى أداء المصارف الجزائرية للهيئة المدروسة

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
(1) المسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة						
6	يسهر مجلس الإدارة على توفير المعاملة الحسنة للعميل من خلال حسن الإستقبال وسرعة تقديم الخدمة له .					
7	يسهر مجلس الإدارة على تحقيق أهداف واستراتيجية المصرف المبرمجة من خلال رفعه لأدائه المالي .					
8	يقوم مجلس الإدارة بوضع مختلف النظم والإجراءات الخاصة بمختلف العمليات المصرفية وهذا ما يحسن من أدائه المالي .					
9	يسهر مجلس الإدارة على تقديم المصلحة العامة للمصرف على المصلحة الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة .					
(2) مؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة						
10	يمتلك أعضاء مجلس الإدارة مؤهلات وخبرات علمية وعملية تمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة مما يضمن رفع وتحسين المؤشرات المالية للمصرف الجزائري .					
11	يمتلك أعضاء مجلس إدارة المصارف الجزائرية مؤهلات وخبرات علمية تمكنهم من وضع قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصرف ،تساهم في وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته .					
12	يسهر مجلس الإدارة على توفير نظام معلومات يتصف بالشفافية والموضوعية عند انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلاله يتم اختيار الأعضاء الأكفاء ،بما يعود بالإيجاب على الأداء المصرفي .					
13	يتصف أعضاء مجلس الإدارة بمؤهلات تمكنهم من إبداع وابتكار أساليب تسييرية					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	فعالة تتماشى مع التطورات المصرفية العالمية الراهنة .					
(3) القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة						
14	يسهر مجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة المصرفية من خلال ملائمة وتكييف قواعدها ومبادئها مع المهام المنوطة به والتي من بينها تحسين الأداء الكمي والكيفي للمصرف التجاري الجزائري .					
15	يسهر مجلس الإدارة على صياغة هيكل تنظيمي يتم من خلاله تقسيم مختلف المهام وتوضيح مختلف المسؤوليات وفق ما يرسخ التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المصرفية وهذا ما يحسن من الأداء المصرفي .					
16	تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في المصرف التجاري الجزائري مع القوانين الدولية المعمول بها ، وهذا ما يزيد من مصداقية البنوك الجزائرية .					
17	يسهر مجلس الإدارة على تطبيق المعايير والقوانين المتعلقة بنسب السيولة المفروضة على المصارف الجزائرية أن تتقيد بها .					
(4) الإدارة العليا						
18	تعمل الإدارة العليا تحت إشراف مجلس الإدارة على تقسيم المهام وتفويض السلطات للأشخاص الأكفاء ، كما تعمل على إنشاء هيكل إداري يشجع على المسائلة وتسهر على تطبيق النظم الملائمة لإدارة المخاطر بما يعود بالإيجاب على أداء المصرف التجاري الجزائري .					
19	يساهم تفويض السلطات من تخفيف الأعباء على مجلس الإدارة والإدارة العليا وهذا ما يجعلهم يركزون على المسائل المهمة للمصرف وبالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية للمصرف الجزائري .					
20	تعمل الإدارة العليا على تنظيم وتنسيق المهام ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما يحقق أهداف المصرف الجزائري .					
21	تراقب الإدارة العليا عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية من أجل تحسين العمل المصرفي .					
(5) هياكل المجموعة						
22	تكلف شركات الأم المتعاملة مع المصرف التجاري بوضع أسس وأطر للحوكمة المصرفية بما يتوافق مع هيكلها التنظيمي كما تسهر على تطبيقها على مستوى مختلف الفروع التابعة لها .					
23	إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية على مستوى الشركة الأم والفروع التابعة لها يخفف من المخاطر التي تتعرض لها وهذا ما يعود بالإيجاب على أداء المصرف التجاري المتعامل معها .					
24	تعمل المصارف الجزائرية على توفير هيئة مشرفة على سيرورة المشروع الممول من طرفها لمختلف المؤسسات والشركات وكذا الفروع التابعة لها وذلك حتى تضمن استرجاع قروضها .					
25	تعمل المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة .					
(6) وظيفة إدارة المخاطر						
26	يولي المصرف أهمية بالغة لوظيفة إدارة المخاطر حيث تعمل تحت وصاية مدير إدارة المخاطر ، وتحظى بكامل الإستقلالية ، كما تخصص لها الموارد الضرورية لمباشرة نشاطها وهذا ما يسهل عليها عملية تحديد وتقييم وقياس المخاطرة التي يمكن أن يتعرض لها المصرف وهذا ما يزيد من حصانته وقدرته في مواجهة المخاطر .					
27	تقوم وظيفة إدارة المخاطر بتقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية المصرف من خلال استخدام في ربحية المصرف من خلال استخدام أدوات إدارة المخاطر .					
28	تسهر إدارة المخاطر على تطوير وتحديث نظام معلوماتي حول إدارة المخاطر يواكب التعاملات المصرفية الحديثة بما يعود بالنفع على الأداء المصرفي الجزائري .					
29	تقوم المصارف الجزائرية بتكوين موظفي إدارة المخاطر حتى يكونوا على إطلاع دائم على المخاطر الإلكترونية الحديثة التي تواجه المصارف الجزائرية .					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
(7) رصد ومتابعة ومراقبة المخاطر						
30	التحديث المستمر لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية والعمل على تطوير وظيفة إدارة المخاطر وفق التغيرات والتقلبات التي تواجه المصارف الجزائرية تساعد على عملية الرصد والتنبؤ واكتشاف الأخطاء والمخاطر التي قد تواجهها وهذا ما يعزز من ثقة المتعاملين معها.					
31	تساعد الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة المخاطر على تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم في ضوئها تحديد خطة وسياسة العمل المصرفي .					
32	تساعد المتابعة المستمرة للمخاطر المصرفية من اكتشاف مواطن الضعف والقوة للمصرف الجزائري بما يساعده على اقتناص الفرص المتاحة له ومواجهة التهديدات التي تعرقه .					
33	من خلال عملية الرصد والتتبع والمراقبة التي تقوم بها وظيفة إدارة المخاطر تمكنها من اكتشاف أساليب جديدة لمعالجة القروض المصرفية المتعثرة					
(8) التبليغ عن المخاطر						
34	توفر نظام اتصال قوي وفعال بين مختلف أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وكافة لجان المراقبة والمراجعة يحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري للمتعاملين مع المصرف ،كما يحد من سوء استخدام أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للسلطات المخولة إليهم وهذا ما يحسن من سمعة وصورة المصرف الجزائري .					
35	تسهل المصارف الجزائرية على التبليغ الفوري للبنك المركزي عند تعرضها لمختلف المخاطر وهذا ما يؤدي إلى التدخل السريع من طرفه وذلك من أجل إيجاد الحلول المناسبة قبل تأزم الأمور وبما يعود بالإيجاب على الأداء المصرفي .					
36	هناك اتصال دائم بين المصرف ومختلف المستثمرين والمودعين بالمصرف ،وهذا ما يجعلهم على إطلاع دائم على التغيرات التي تحدث داخل المصرف .					
37	التبليغ الفوري عن المخاطر التي يتعرض لها المصرف الجزائري لمركزية المخاطر تمكنهم من بناء قاعدة بيانات تضم جميع المخاطر المصرفية التي يمكن أن تستفيد منها المصارف الأخرى .					
(9) الإمتثال						
38	يعمل مجلس الإدارة على إنشاء وظيفة الإمتثال في الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري والتي تعمل على متابعة مدى توافق أنشطة المصرف مع القوانين والتنظيمات المعمول بها ،وهذا يجنب حدوث الانحرافات والمخالفات التي يمكن أن يتعرض لها المصرف ،وبالتالي تعمل على تعزيز وزيادة من شفافية ومصداقية عمله.					
39	اجبارية امتثال المصارف الجزائرية لمختلف القوانين والتنظيمات المعمول بها يزيد من مصداقيتها ويعزز من ثقة مختلف مساهميها ومودعين وكافة الأطراف المتعاملة معها .					
40	يعمل المصرف الجزائري على امتثال جميع موظفيه للمعاملة المتساوية بين جميع المتعاملين مع المصرف بعيدا عن المحسوبية والمصالح الشخصية.					
41	يلجأ بعض الزبائن إلى بعض الحيل القانونية من خلال الإعتماد على بعض الثغرات القانونية وذلك من أجل حصولهم على القرض المصرفي .					
(10) المراجعة الداخلية						
42	يعمل مجلس الإدارة والإدارة العليا بالتنسيق مع هيئات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين على توفير وتطوير إطار قوي وفعال للحوكمة المصرفية بما يخدم أهداف واستراتيجية المصرف الجزائري .					
43	تقوم هيئات المراجعة مع مختلف الهيئات المعنية بدراسة الأثر الكمي لأي مبدأ من مبادئ الحوكمة قبل إلزام المصارف الجزائرية بتطبيقه بشكل نهائي وهذا ما يعطي نتيجة أكبر في تحسين أداء المصرف .					
44	التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة داخل المصرف يسهل من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين .					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
45	تساعد عملية المراجعة الداخلية على حسن اتخاذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة للمصارف الجزائرية .					
(11) نظام التعويضات						
46	حسب رأيك يستطيع مجلس إدارة المصرف الجزائري على تصميم هيكل أجور ومكافآت وتحفيزات مناسبة لموظفيه بما يضمن استقرارهم وولائهم الوظيفي مما يضمن من تقديم خدمات متقنة ذات جودة عالية من طرفهم .					
47	حسب رأيك هناك قوانين تسمح للمصارف الجزائرية على تقديم حوافز مادية ومعنوية لموظفيها عند تحقيقها مستويات ربحية أكبر من المتوقعة ،هذا ما يزيد من المثابرة على بذل مجهودات كبرى للحفاظ على مستوى الأداء المحقق .					
48	تعمل المصارف الجزائرية على توفير الراحة النفسية للموظفيها من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية وهذا ما يرفع من الأداء الوظيفي للموظف.					
49	هناك علاقة طردية بين المكافآت والتحفيزات الإيجابية التي يتحصل عليها موظفي المصرف وكفاءة الأداء المقدم من طرفهم .					
(12) الإفصاح والشفافية						
50	إلزام المصارف التجارية على التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة لمختلف القوائم والتقارير المالية يعمل على اجتذاب أكثر للمستثمرين والمودعين ،كما يعزز من عنصر الثقة بين مختلف المتعاملين معها .					
51	ارساء سياسة الإفصاح والشفافية حول وضعية ومركز المصرف يمكن من التشخيص والإطلاع على الحالة الحقيقية للمصرف مما يزيد من تحسين صورة ومصداقية المصرف الجزائري داخليا وخارجيا .					
52	تسهر البنوك الجزائرية على إصدار نشرات دورية تفصح من خلالها على جميع المعلومات الواجب معرفتها عن نشاط المصرف التجاري الجزائري لمختلف المتعاملين معها .					
53	تقوم المصارف الجزائرية بالإفصاح على كيفية مكافأة مجلس الإدارة والطريقة التي يتم بها اختيار وانتخاب أعضائه .					
(13) دور السلطات الإشرافية						
54	يحرص بنك الجزائر على تقديم مختلف التوصيات والإرشادات الخاصة بتطبيق الحوكمة الجيدة على مستوى مختلف المصارف التجارية الجزائرية وهذا ما يحسن من أدائها الكمي والنوعي .					
55	يقوم بنك الجزائر بعقد بعض المؤتمرات و الندوات مع مختلف البنوك التجارية يتم من خلالها معالجة مدى إمتثالها لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية .					
56	تعمل مختلف الهيئات الرقابية الجزائرية على توفير جميع المعلومات ونشر جميع الحقائق التي تعرقل نشاط المصارف الجزائرية .					
57	يلزم بنك الجزائر جميع المصارف الجزائرية التقيد بنسب السيولة ونسب كفاية رأس القانونية .					

المحور الثالث : الفرضية الثانية - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية ونجاح عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة بالنسبة لعينة المصارف المدروسة .

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
(1) المسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة						
58	يسهر مجلس الإدارة على توفير الحلول المناسبة لمعالجة قروضه المتعثرة من خلال تقديم تسهيلات للعميل المتعثر وذلك بتمديد فترات استرجاع الدين من خلال إعادة جدولة ذلك القرض.					
59	كثيرا ما يلجأ المصرف التجاري إلى تصفية العميل المتعثر والعمل على المتابعة					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	القضائية للإسترجاع كامل القرض أو جزء منه رغم الإنعكاس السلبي الذي يعود على الصورة الخارجية للمصرف.					
60	تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في المصرف التجاري الجزائري مع القوانين الدولية المعمول بها عند المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة .					
61	يسعى مجلس الإدارة الى التعامل أكثر مع المؤسسات التي لها سمعة جيدة حتى يضمن عدم تعثر قروضه .					
(2) مؤهلات وتركيبية مجلس الإدارة						
62	الخبرات والمهارات التي يتميز بها أعضاء مجلس الإدارة تمكنهم من استعمال المرونة مع أصحاب القروض المتعثرة من خلال مساعدتهم وتوعيمهم بما يضمن لهم استرجاع قيمة القرض المتعثر .					
63	بفضل الخبرات والمؤهلات التي يمتلكها أصحاب مجلس الإدارة تكون عملية التفاوض مع العميل ناجحة					
64	يتكفل أعضاء مجلس الإدارة بمساعدة العميل المتعثر من أجل إيجاد الحلول الفورية له .					
65	يعمل مجلس الإدارة على استعمال جميع الوسائل المادية والمهارات الشخصية لمساعدة العميل المتعثر حتى يتمكن من دفع مستحقاته .					
(3) القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة						
66	يسهر مجلس الإدارة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحوكمة من أجل الإستفادة من مختلف المعايير والمبادئ والقواعد التي تخدم عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة .					
67	يسهر مجلس الإدارة على تقديم الإستشارات الإدارية المناسبة للعميل المتعثر من أجل إحداث توازن بين إيرادات المشروع المتعثر ونفقاته					
68	تأجأ المصارف الجزائرية أحيانا إلى التخلي عن بعض الحقوق الخاصة بها بالنسبة للعميل المتعثر وذلك من أجل إعطائه فرصة لاستعادة قوة نشاطه .					
69	يحرص مجلس الإدارة على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لأعضائه وذلك من خلال إستعمال كافة الأساليب والوسائل من أجل استرجاع القرض المتعثر بأقل التكاليف وبأقل الخسائر بما يخدم مصلحة المصرف التجاري الجزائري .					
(4) الإدارة العليا						
70	تعمل الإدارة العليا تحت إشراف مجلس الإدارة على تكليف أشخاص اكفاء يقومون بعملية المساءلة للعميل المتعثر من أجل إختيار الأسلوب الملائم في معالجة القرض المتعثر .					
71	تعمل الإدارة العليا على تنفيذ خطط وأهداف مجلس الإدارة من خلال السهر على ايجاد الأساليب المناسبة لمعالجة القروض المتعثرة .					
72	تعمل الإدارة العليا على التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح من أجل إيجاد الحلول المناسبة للقروض المتعثرة .					
73	تراقب الإدارة العليا عمل موظفيها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية المقدمة من طرف العميل .					
(5) هياكل المجموعة						
74	إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية على مستوى الشركة الأم والفروع التابعة لها يخفف من مخاطر الأزمات المالية التي قد تواجهها .					
75	يعتبر التطبيق السليم للمبادئ الحديثة للحوكمة لمختلف الشركات الأم والفروع التابعة لها من أقوى الأسباب التي تجعل المصارف التجارية الجزائرية توافق على طلب منح القروض لها .					
76	يسهر البنك الجزائري على تخصيص جهاز رقابي لمتابعة ومراقبة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة لمختلف المؤسسات والشركات ومختلف الفروع التابعة لها.					
77	تعمل المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة حتى تضمن عدم تعثرها .					
(6) وظيفة إدارة المخاطر						
78	تعمل إدارة المخاطر على تحديد وتقييم القروض المتعثرة كما تعمل على اقتراح الحلول المناسبة للتعامل معها.					
79	تحتل إدارة المخاطر بمكانة خاصة داخل المصرف التجاري الجزائري نظرا للمجهودات التي تقدمها فيما يخص الإكتشاف المبكر للمخاطر المصرفية .					
80	تعمل إدارة المخاطر كمركز دفاع أول لمواجهة القروض المصرفية المتعثرة نظرا للمكانة الخاصة التي تحتلها داخل المصرف .					
81	تعمل إدارة المخاطر على تهيئة جميع الإمكانيات للتقليل من التعرض لمشكل القروض المتعثرة .					
(7) رصد ومتابعة ومراقبة المخاطر						
82	التحديث المستمر لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية والعمل على تطوير إدارة المخاطر يساعد على اكتشاف فئة العملاء المشكوك فيهم مسبقا .					
83	الإكتشاف المبكر للقروض المتعثرة يساعد المصرف على زيادة نسبة السيولة الأنية لمواجهة السحوبات الأخرى .					
84	المتابعة المستمرة للقروض الممنوحة من طرف المصرف تمكنه من اكتشاف الأخطاء المصرفية قبل حدوثها .					
85	من خلال عملية الرصد والتتبع والمراقبة التي تقوم بها إدارة المخاطر تمكنها من اكتشاف أساليب جديدة لمعالجة القروض المصرفية المتعثرة .					
(8) التبليغ عن المخاطر						
86	يتوفر المصرف التجاري الجزائري على قنوات اتصال فعالة تمكنه من اكتشاف المبكر للزبائن الممكن تعثرهم مما يمكنه من اتخاذ التدابير اللازمة قبل تأزم الأمور.					
87	تقوم المصارف التجارية الجزائرية بالتبليغ الفوري لمركزية المخاطر عن الزبائن المشكوك فيهم .					
88	هناك اتصال دائم بين المصرف ومختلف المستثمرين والمودعين بالمصرف ، وهذا ما يساعدهم على إيجاد الحل الفوري للقروض المتعثرة .					
89	التبليغ المبكر عن حالات اعسار المدين وعدم امتثاله لمختلف القوانين المتفق عليها يسهل من عمل الجهات القضائية المسؤولة على المتابعة واتخاذ الإجراءات اللازمة في حقه.					
(9) الإمتثال						
90	تسهر وظيفة الإمتثال على مراقبة ومتابعة مدى توافق سياسات وإجراءات القروض الممنوحة من طرف المصرف الجزائري مع مجمل القوانين والتنظيمات المحلية والدولية المعمول بها ، وهذا ما يسهل من عملية مسائلة العميل المتعثر .					
91	تساهم وظيفة الإمتثال في المتابعة والسيطرة على تحركات المتعاملين مع المصرف .					
92	تعمل وظيفة الإمتثال على مراقبة ومتابعة المصرف على أن لا يتعدى نسبة 25 % من رأس مال المصرف عند منح القرض لأحد العملاء وذلك حتى يتمكن من توزيع المخاطر بالتالي يستطيع السيطرة عليها ومعالجتها .					
93	تساعد وظيفة الإمتثال بالنسبة للتنظيمات والقوانين المصرفية المعمول بها من مسائلة العميل المتعثر .					
(10) المراجعة الداخلية						
94	يعمل مجلس الإدارة والإدارة العليا بالتنسيق مع هيئات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين على إيجاد الحلول المناسبة للقروض المتعثرة بما يخدم مصالح المصرف الجزائري .					
95	تعتبر عملية المراجعة الداخلية كمصدر أمان يستند إليها المصرف الجزائري من أجل إكتشاف الأخطاء المصرفية لإعادة تصحيحها .					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
96	يتميز عمل المراجع الداخلي والخارجي للمصرف الجزائري بالموضوعية والشفافية، وهذا ما يسهل من اكتشاف القروض المشكوك في تحصيلها .					
97	تعمل وظيفة المراجعة الداخلية على اكتشاف الأخطاء المتعلقة بمختلف البيانات والمعلومات المصرفية حيث تعمل على تصحيحها قبل العمل بها.					
(11) نظام التعويضات						
98	يعتبر نظام المكافآت من بين المحفزات التي يعتمد عليها المصرف الجزائري لتشجيع موظفيه الأكفاء من أجل المبادرة في اكتشاف العملاء المشكوك فيهم .					
99	تكون هناك تحفيزات وترقيات للموظفين حتى يتقنوا عملهم من خلال منح القرض ومتابعته واسترجاعه .					
100	المحفزات المعنوية التي يحظى بها الموظف المصرفي الجزائري تمكنه من التقيد بروح المسؤولية في تطبيق النظم والإجراءات القانونية عند تقديم خدمة منح القروض .					
101	حسب رأيك هناك مكافآت سنوية يقدمها المصرف التجاري الجزائري لموظفيه حسب الأرباح التي حققها .					
(12) الإفصاح والشفافية						
102	تعتبر سياسة الإفصاح والشفافية من بين أهم السياسات التي يعتمد عليها المصرف الجزائري لاكتشاف مختلف القروض المتعثرة والقروض المشكوك في تحصيلها .					
103	يؤدي الإفصاح إلى تعاون مختلف الأطراف على الاكتشاف المبكر لجميع المخاطر الناجمة عن القروض المتعثرة .					
104	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات حتى تلك المتعلقة بالنصب والفساد المالي والإداري داخل المصرف.					
105	هناك إفصاح وشفافية بالنسبة للوثائق المقدمة من طرف العميل المتعثر وهذا ما يجعل المصرف يقوم بإعادة جدولة قروضه المتعثرة .					
(13) دور السلطات الإشرافية						
106	يحرص بنك الجزائر على تقديم مختلف التوصيات والإرشادات لمختلف مصارفه التجارية فيما يخص إجراءات التعامل مع القروض المتعثرة من خلال الحرص على التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المصرفية .					
107	يحرص بنك الجزائر على تطبيق نسبة الملائة 10,5 % التي أصدرتها لجنة بازل3 على مستوى مختلف البنوك التجارية الجزائرية .					
108	تقوم مركزية المخاطر عن الإفصاح على جميع الزبائن المتعثرين والمشكوك فيهم إلى مختلف المصارف الجزائرية ليتخذوا الاحتياطات اللازمة .					
109	يحرص بنك الجزائر على الاحتفاظ برصيد نقدي بدون فائد بنسبة 20 % والتي تطبق على جميع المصارف الجزائرية وتعرف بنسبة الإحتياطي القانوني .					

بذيل الشكر لكل المبحوثين

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENTS SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE BLIDA 2 – ALI LOUNICI –

Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences économiques

questionnaire

L'introduction de la thèse à un doctorat en sciences économiques et les banques de
spécialisation financière

INTITULEE

**Le rôle de la gouvernance bancaire dans augmenter la performance bancaire et la
réduction des prêts non performants**

Le cas d'un échantillon d'étude des banques algériennes

De la préparation demanda

Sous la supervision

BOUABIDA CHERIFA

professeur : YEDOU MOHAMED

Madame, Monsieur Esquire

Cette enquête vise à déterminer l'ampleur de la contribution des principes modernes de gouvernance bancaire dans l'amélioration de la performance bancaire et son succès dans le traitement des prêts bancaires non performants, afin de renforcer la confiance mutuelle entre la banque et son client, et que vous êtes en mesure de nous donner une image fidèle de ce qui précède, nous vous demandons de répondre aux questions dans cette étude précise et objective mettre la marque (x) dans la case appropriée.

Avec nos remerciements à l'avance, nous nous engageons notre part de ces informations confidentielles et les utiliser uniquement à des fins scientifiques.

Le première axe: information personnelles1. Sexe: Homme ☐ Femme ☐

2. Âge:

moins de 30 ans. ☐ 30 – moins de 40 ans. ☐Plus de 40 ans. ☐3. Niveau d'études: Maman ☐moyenne ☐ élémentaire ☐Collecteurs ☐ secondaires ☐

4. Professionnel:

Un employé de la Fondation ☐ le propriétaire d'un emploi ☐chômage ☐ d'autres ☐

5. La durée de vos relations avec la banque

Moins de 5 ans ☐ De 5 ans à moins de 10 ans. ☐Plus de 10 ans. ☐

Le deuxième axe: la première - il existe des différences statistiquement significatives entre l'application des principes de gouvernance et d'améliorer la performance des banques algériennes pour l'échantillon étudié le niveau de relation .

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
1) une base efficace des règles de gouvernance						
6	À votre avis, les banques algériennes assurent à fournir les meilleurs services à divers clients, et cela se reflète dans le bon traitement et la rapidité du service pour eux.					
7	Pensez-vous que la disponibilité des banques commerciales algériennes toutes les directives et les lignes directrices pour les organisations bancaires est la législation en vigueur, pour aider ses clients toute connaître leurs droits.					
8	Pensez-vous que des organisations et des organismes privés superviser la rationalisation de l'activité bancaire algérien, qui vous aide à répondre à vos besoins et exigences bancaires					
9	.Pensez-vous que les exigences des banques et des lois algériennes en vigueur avec les exigences internationales compatibles.					
2) l'existence de lois garantissant les droits des actionnaires						
10	Pensez-vous que les lois appliquées dans les banques algériennes permettent à certains actionnaires et propriétaires d'intérêt commun avec la banque le droit d'élire ou d'isoler ou de la responsabilité du conseil d'administration lorsqu'ils sont commis des erreurs grossières et préjudiciables à la banque et le client.					
11	À votre avis, la Banque commerciale de l'Algérie assure de fournir les informations nécessaires et importantes périodiquement à tous les actionnaires et les investisseurs et les déposants, ce qui renforce et augmente la consolidation de la culture bancaire pour tous les clients.					

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
12	À votre avis, en cas d'erreur ou de mauvaise décision par le conseil d'administration le participant aura le droit à la responsabilité des actionnaires du conseil d'administration et contribuent à proposer des solutions appropriées.					
13	Les actionnaires selon votre opinion peuvent prendre des décisions sur les nouveaux changements au capital de la banque pour atteindre leurs intérêts personnels et les intérêts de l'opérateur bancaire algérien concessionnaire.					
3) assure un traitement égal de tous les actionnaires						
14	Pensez-vous que la transparence et la démocratie dans le traitement de tous les concessionnaires et les actionnaires avec la banque.					
15	Il y a un comportement spécial par les banques algériennes avec les grands investisseurs, les actionnaires et les propriétaires de grandes entreprises et institutions qui appliquent les règles de traitement et de gouvernement.					
16	Les banques algériennes cherchent à traiter davantage avec les sociétés mères et les institutions qui mettent en œuvre des règles de gouvernance d'entreprise.					
4) fournir les éléments du rôle des parties prenantes dans les méthodes de la pratique des règles de gouvernance d'entreprise						
17	Pensez-vous que les banques algériennes ont recours au contact commun avec les parties prenantes pour l'évaluation des risques et de couverture contre ce qui ne porte pas atteinte à la rentabilité de la banque.					
18	Pensez-vous qu'il ya des conflits se produisent entre la banque et les propriétaires d'intérêt commun en raison de certaines décisions par la banque sans la participation et qui ne servent pas leurs intérêts personnels.					
19	Il y a un contact fort et constant entre la banque et les propriétaires des intérêts communs et c'est ce qui les fait prendre conscience des nouveaux problèmes qui se produisent au sein de la banque.					
20	À votre avis, dans le cas s'il y a des astuces et des irrégularités commises au sein des banques algériennes, pourriez-vous prendre la direction à ce sujet					
5) La transparence et la divulgation						
21	Certains clients ont recours à des astuces juridiques pour obtenir un prêt bancaire.					
22	Demander aux banques commerciales de se conformer à l'élément de la divulgation et de transparence pour les différents états financiers et des rapports de travail pour attirer plus d'investisseurs et les déposants, et assure la conservation des capitaux propres, ce qui renforce la confiance entre les différents concessionnaires.					
23	Les banques algériennes assurent l'émission des bulletins périodiques qui révèle toutes les informations à la connaissance de l'activité de la Banque commerciale de l'Algérie.					
24	Les banques algériennes de divulguer la façon dont le Conseil de la rémunération des administrateurs et la manière dont la sélection et l'élection de ses membres..					
6) la responsabilité du conseil d'administration						
25	Pensez-vous que les banques algériennes contiennent des membres du conseil qualifiés et hautement qualifiés sont restés jusqu'à atteindre tous les buts et les objectifs des clients de la banque					
26	Les banques algériennes comptent sur une solide structure de gestion et les membres du conseil qualifiés contribuent à la réalisation de ses objectifs.					
27	Les membres du Conseil sont prêts à appliquer toutes les lois et règlements en vigueur dans ce qui garantit les droits de tous les concessionnaires avec la banque, ce qui améliore l'opérateur public la confiance					
28	Le Conseil d'administration travaille sur la mise en œuvre de la stratégie et des objectifs de la banque par un plan élaboré et bien					

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
	pensé et fournir un système de réglementation solide pour assurer le suivi divers concessionnaires avec lui, afin de faciliter le processus de responsabilisation de toutes les parties responsables de l'échec du plan bancaire.					

Troisième: La seconde hypothèse - il existe des différences statistiquement significatives entre les principes modernes de gouvernance bancaire et le succès du traitement de la banque processus de prêts non performants pour l'échantillon relation des banques.

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
29	À votre avis, les banques algériennes assure de fournir des solutions appropriées pour faire face aux prêts non performants grâce à la fourniture d'installations pour le client troublé par l'extension des périodes de recouvrement de créances par le rééchelonnement de ce prêt.					
30	ont souvent recours à la liquidation des banques commerciales en difficulté du client et le travail sur la récupération de suivi judiciaire complet prêt ou d'une partie de celui-ci, en dépit du retournement négatif, ce qui est dû à l'image externe de la banque.					
31	. À votre avis, vise les banques algériennes cherchent à traiter les plus grandes institutions qui ont une bonne réputation assure donc pas trouver des prêts					
32	Si vous tombez en difficulté financière et ne pouvait pas payer vos dettes à votre avis vous appliquez les procédures qui vous sont imposées par la banque					
33	Est-ce que vous pensez qu'il ya un contact permanent entre la banque et les différentes banques des investisseurs et des déposants, ce qui les aide à trouver une solution immédiate pour les prêts non performants.					
34	Pensez-vous que les banques algériennes comptent sur les états financiers présentés par le client en difficulté afin de prendre la décision appropriée dans le choix des méthodes de traitement qui sont soit à Réorganisez ou la liquidation ou la fusion					
35	Pensez-vous qu'il ya une différence dans le traitement des différents clients mauvais payeurs, selon les différentes mœurs professionnelles et personnelles.					

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENTS SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE BLIDA 2 – ALI LOUNICI –

Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences économiques

questionnaire

L'introduction de la thèse à un doctorat en sciences économiques et les banques de
spécialisation financière

INTITULEE

**Le rôle de la gouvernance bancaire dans augmenter la performance bancaire et la
réduction des prêts non performants**

Le cas d'un échantillon d'étude des banques algériennes

De la préparation demanda

BOUABIDA CHERIFA

Sous la supervision

professeur : YEDOU MOHAMED

Madame, Monsieur Esquire

Cette enquête vise à déterminer l'ampleur de la contribution des principes modernes de gouvernance bancaire dans l'amélioration de la performance bancaire et son succès dans le traitement des prêts bancaires non performants, afin de renforcer la confiance mutuelle entre la banque et son client, et que vous êtes en mesure de nous donner une image fidèle de ce qui précède, nous vous demandons de répondre aux questions dans cette étude précise et objective mettre la marque (x) dans la case appropriée.

Avec nos remerciements à l'avance, nous nous engageons notre part de ces informations confidentielles et les utiliser uniquement à des fins scientifiques.

Le première axe: information personnelles1. Sexe: Homme ☐ Femme ☐

2. Âge:

moins de 30 ans. ☐ 30 – moins de 40 ans. ☐Plus de 40 ans. ☐3. Niveau d'études: secondaire ☐licence ☐magister/master ☐doctorat ☐

4. Professionnel:

membre du conseil d'administration ☐employer ☐

administratif

d'autres ☐

5. l'enceinté

Moins de 5 ans ☐De 5 ans à moins de 10 ans. ☐Plus de 10 ans. ☐

Le deuxième axe: la première hypothèse - il existe des différences statistiquement significatives entre l'application des principes modernes de gouvernance bancaire et l'amélioration des banques algériennes pour l'échantillon relation de niveau de performance

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
1) la responsabilité générale du conseil d'administration						
6	Il supervise le conseil d'administration pour assurer un bon traitement au client grâce à la bonne réception et la vitesse de la prestation des services à lui					
7	Le Conseil d'administration veille à la réalisation des objectifs et de la stratégie de la banque programmée en soulevant sa performance financière.					
8	Le conseil d'administration définit les différents systèmes et procédures pour diverses opérations bancaires, ce qui améliore sa performance financière.					
9	Il supervise le conseil d'administration de fournir l'intérêt public de la banque sur l'intérêt personnel des membres du conseil d'administration.					
2) les qualifications et la composition du conseil d'administration						
10	Les membres du conseil d'administration a les qualifications et les compétences d'un processus scientifique et leur permettre de prendre des décisions appropriées, d'assurer l'élevage et l'amélioration des indicateurs financiers de la Banque d'Algérie.					
11	Les membres du Conseil de gestion des banques algériennes a les qualifications et l'expérience pour leur permettre de données scientifiques et des informations sur la performance de la Banque, contribuer aux politiques et aux recherches futures et des études qui permettent d'améliorer les modèles de performance et accroître l'efficacité du développement du mode de base.					
12	Le conseil d'administration assure la fourniture d'informations se caractérise par la transparence et l'objectivité lors de l'élection des					

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
	membres du Conseil d'administration du système par lequel les membres sont qualifiés de choisir, y compris de retour positif sur la performance bancaire.					
13	Caractérisé par les membres du conseil d'administration de qualifications pour leur permettre à la créativité et à l'innovation des méthodes de gestion efficaces en ligne avec les développements bancaires mondiaux actuels.					
3) les règles et les pratiques du Conseil d'administration						
14	Le conseil d'administration supervise l'application de la gouvernance bancaire par le biais approprié et adapter ses règles et principes avec ses tâches ont été confiées, qui comprennent l'amélioration de la performance quantitative et qualitative de la Banque commerciale de l'Algérie.					
15	Le Conseil d'administration veille à la rédaction d'une structure organisationnelle par laquelle les différentes répartitions des tâches et de clarifier les responsabilités différentes selon ce qui établit la bonne application des principes de gouvernance bancaire et cela améliore la performance bancaire.					
16	Les exigences légales et réglementaires sont conformes à la Banque commerciale de l'Algérie avec les lois internationales applicables, ce qui augmente la crédibilité des banques algériennes					
17	Le Conseil d'administration supervise l'application des normes et des lois relatives aux ratios de liquidité imposées aux banques algériennes à les respecter.					
4) de la haute direction						
18	La haute direction travaille sous la supervision du Conseil d'administration sur la répartition des tâches et la délégation de pouvoirs à des personnes qualifiées, il travaille également pour créer une structure de gestion qui favorise la responsabilisation et veille à l'application des systèmes appropriés pour la gestion des risques, y compris de retour positif sur la performance de la Banque commerciale de l'Algérie.					
19	Contribue à la délégation de pouvoir pour alléger le fardeau sur le conseil d'administration et la haute direction, et c'est ce qui les fait se concentrer sur les questions importantes de la banque et d'atteindre ainsi les objectifs principaux de la Banque d'Algérie.					
20	La haute direction travaille à organiser et coordonner les tâches et mettre l'homme au bon endroit pour atteindre les objectifs de la banque algérienne.					
21	La haute direction surveille en permanence son travail pour assurer la crédibilité et l'intégrité des états financiers afin d'améliorer l'activité bancaire.					
5) des structures de groupe						
22	Costing les sociétés mères traitant de la Banque commerciale a jeté les bases et les cadres de la gouvernance bancaire conformément à sa structure organisationnelle et assure l'application des différentes branches de son niveau					
23	La bonne application des principes de la gouvernance bancaire sur la société mère et son niveau des filiales réduit les risques et ce retour positif sur la performance de l'opérateur de banque commerciale avec elle.					
24	Les banques algériennes travaillent à fournir un organe de contrôle pour traiter le projet financé à partir de la fin des différentes institutions et entreprises, ainsi que de ses filiales					
25	Les banques algériennes travaillent à traiter davantage avec les sociétés mères et les institutions qui mettent en œuvre des règles de gouvernance d'entreprise.					
6) la fonction de gestion des risques						
26	La Banque attache une grande importance à la fonction de gestion des risques car il fonctionne sous la tutelle du directeur de la gestion des risques, et jouit d'une indépendance totale, et alloué les					

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
	ressources nécessaires pour mener ses opérations, ce qui facilite le processus d'identification, l'évaluation et la mesure du risque qui peut être exposé à la banque, ce qui augmente l'immunité et sa capacité à faire face aux risques .					
27	La fonction de gestion des risques et l'évaluation des risques, y compris la couverture contre elle n'a pas d'incidence sur la rentabilité de la banque grâce à l'utilisation de la rentabilité de la banque grace à l'utilisation d'outils de gestion des risques				.	
28	Assure la fonction de gestion des risques pour élaborer et mettre à jour un système d'information sur la gestion des risques de suivre le rythme des transactions bancaires modernes au profit de la performance bancaire algérien.					
29	Assure la fonction de gestion des risques pour élaborer et mettre à jour un système d'information sur la gestion des risques de suivre le rythme des transactions bancaires modernes au profit de la performance bancaire algérien.					
7) Le suivi et le suivi et la surveillance des risques						
30	la mise à jour continue des exigences du système de contrôle interne et de développer la fonction de gestion des risques conformément aux changements et fluctuations face à la surveillance de l'aide des banques algériennes et la détection de prévision et d'erreurs et les risques que vous pouvez rencontrer ce processus et renforce la confiance des clients					
31	Il aide à former une vision claire du futur contrôle et la surveillance continue de la gestion des risques est à la lumière du plan et de déterminer la politique de l'entreprise bancaire					
32	Aider les risques bancaires de suivi en cours de découvrir les forces et les faiblesses de la Banque d'Algérie pour l'aider à saisir les opportunités offertes à lui et faire face aux menaces qui entravaient.					
33	Grâce à la surveillance, le suivi et la surveillance par la fonction de gestion des risques pour leur permettre de découvrir de nouvelles façons de traiter les processus de prêts bancaires non performants					
8) Risque de rapport						
34	Fournir un système de communication solide et efficace entre les différents membres du conseil d'administration et la haute direction et de tous les comités de surveillance et l'audit limite le phénomène de la corruption financière et administrative des clients de la banque, limite également l'utilisation abusive des membres du conseil d'administration et la haute direction des pouvoirs qui leur sont conférés et c'est ce qui améliore la réputation et l'image de la banque algérienne.					
35	Assure les banques algériennes de signaler immédiatement aux autorités compétentes lorsqu'elles sont exposées à divers risques et cela conduit à une intervention rapide par eux afin de trouver des solutions appropriées avant que les choses se sont aggravés et ce qu'il positivement sur la performance bancaire.					
36	Il y a une communication constante entre la banque et les différentes banques actionnaires, les investisseurs et les déposants, ce qui est ce qui les rend en permanence informés des changements qui se produisent au sein de la banque.					
37	Le signalement immédiat des risques pour les organes de la Banque d'Algérie pour leur permettre de construire une base de données de tous les risques bancaires qui pourraient bénéficier d'autres bases de banques.					
9) la conformité						
38	Le Conseil d'administration travaille sur la mise en place d'une fonction de conformité dans la structure organisationnelle de la banque commerciale, qui travaille sur le suivi de la compatibilité des activités avec les lois et règlements en vigueur de la Banque, et ceci est interprété sans écarts et irrégularités peuvent être exposés à la banque, et donc de promouvoir et d'accroître la transparence et la					

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
	crédibilité de son travail.					
39	Les banques algériennes sont conformes aux différentes lois et règlements en vigueur augmente sa crédibilité et renforce la confiance des différents actionnaires et les déposants et toutes les parties ont travaillé avec.					
40	La banque algérienne travaille à se conformer à tous ses employés un traitement égal entre tous les concessionnaires avec la banque loin de Mahabat, le népotisme et les intérêts personnels.					
41	Certains clients ont recours à des astuces juridiques pour obtenir un prêt bancaire.					
10) audit interne						
42	Administration et gestion du Conseil suprême travaille en coordination avec les briseurs de vérification interne et les vérificateurs de fournir et de développer un cadre solide et efficace pour la gouvernance bancaire pour servir les objectifs et la stratégie des organismes bancaires algériens.					
43	La vérification avec les différents organismes concernés des organes d'étudier l'impact quantitatif de tout principe de gouvernance en exigeant que les banques algériennes appliquent finale et c'est ce qui donne un résultat plus important dans l'amélioration de la performance de la banque.					
44	Une bonne application des principes de gouvernance au sein de la Banque facilite le travail des vérificateurs internes et externes.					
45	L'audit interne aide les bonnes décisions rendues par le Conseil d'administration du processus des banques algériennes.					
11) le système de compensation						
46	Il assure le conseil d'administration de la Banque sur la conception de la structure des salaires et des primes et des incitations appropriées pour les employés afin d'assurer leur stabilité et la loyauté de l'emploi, en assurant la prestation de services de qualité parfaite élevée par eux.					
47	Les banques algériennes travaillent à fournir des incitations morales et matérielles pour leurs employés pour atteindre la rentabilité à des niveaux plus élevés que prévu, ce qui augmente la persévérance pour faire de grands efforts pour maintenir le niveau de performance atteint				.	
48	Les banques algériennes travaillent pour offrir un confort psychologique à leurs employés en améliorant les conditions matérielles et morales, ce qui augmente la fonctionnalité de l'employé					
49	Il existe une corrélation positive entre les récompenses et les incitations positives obtenues par le personnel de la banque et l'efficacité des performances fournies par eux.					
12) La transparence et la divulgation						
50	Demander aux banques commerciales de se conformer à l'élément de la divulgation et de transparence pour les différents états financiers et des rapports de travail pour attirer plus d'investisseurs et les déposants, et assure la conservation des capitaux propres, ce qui renforce la confiance entre les différents concessionnaires avec un élément				.	
51	L'établissement d'une politique de divulgation et de transparence sur l'état du centre et la banque peut diagnostiquer et voir la situation réelle de la banque, ce qui augmente à améliorer l'image et la crédibilité de la banque algérienne interne et externe.					
52	Les banques algériennes assurent l'émission des bulletins périodiques qui révèle toutes les informations à la connaissance de l'activité de la Banque commerciale de l'Algérie.					
53	Les banques algériennes de divulguer la façon dont le Conseil de la rémunération des administrateurs et la manière dont la sélection et					

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
	l'élection de ses membres.					
13) Le rôle des autorités de contrôle						
54	La Banque d'Algérie tient à faire diverses recommandations et des lignes directrices pour l'application de la bonne gouvernance à divers niveaux des banques commerciales algériennes et cela améliore les performances quantitatives et qualitatives.					
55	La Banque d'Algérie d'organiser des conférences et des séminaires avec diverses affaires où ses banques pour traiter leur conformité à l'application des principes de gouvernance bancaire					
56	Elle exploite divers organismes de réglementation algériens tels que les risques et les symptômes centraux de paiement central pour fournir toutes les informations et publier tous les faits qui entravent l'activité des banques algériennes.					
57	La Banque d'Algérie est nécessaire de toutes les banques algériennes se conformer aux ratios de liquidité et les ratios de capital convenus au niveau local et au niveau international assez.					

Troisième: La seconde hypothèse - il existe des différences statistiquement significatives entre les principes modernes de gouvernance bancaire et le succès du traitement de la banque processus de prêts non performants pour l'échantillon relation des banques.

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
1) la responsabilité générale du conseil d'administration						
58	Il assure le Conseil d'administration de proposer des solutions appropriées pour faire face aux prêts non performants grâce à la fourniture d'installations pour le client troublé par l'extension des périodes de recouvrement de créances par le rééchelonnement de ce prêt.					
59	ont souvent recours à la liquidation des banques commerciales en difficulté du client et le travail sur la récupération de suivi judiciaire complet prêt ou d'une partie de celui-ci, en dépit de la réflexion négative, ce qui est dû à l'image externe de la banque.					
60	Les exigences légales et réglementaires sont conformes à la Banque commerciale de l'Algérie avec les lois internationales applicables lorsque le traitement bancaire pour les prêts non performants.					
61	Le conseil d'administration cherche à traiter les plus grandes institutions qui ont une bonne réputation assure ainsi pas trouver des prêts.					
2) les qualifications et la composition du Conseil d'administration						
62	L'expérience et les compétences qui caractérisent les membres du Conseil pour leur permettre d'utiliser la flexibilité des prêts non performants en aidant les propriétaires et Taoamanm assurer leur recouvrement de la valeur de prêt en difficulté.					
63	Merci à l'expérience et qualifications que possèdent les propriétaires du conseil d'administration à négocier avec le processus client réussie					
64	Faites attention des membres du conseil d'administration des comptes au client en difficulté de trouver des solutions immédiates pour lui.					
65	Le Conseil d'administration travaille sur l'utilisation de tous les moyens matériels et les compétences personnelles pour aider le client en difficulté afin qu'il puisse payer ses cotisations					
3) les règles et les pratiques du Conseil d'administration						
66	Il supervise le conseil d'administration pour suivre l'évolution dans le domaine de la gouvernance afin de tirer parti des différentes normes et principes et règles qui servent le traitement bancaire pour					

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
	le processus de prêts non performants.					
67	Il supervise le conseil d'administration de fournir le conseil de gestion approprié au client en difficulté de trouver un équilibre entre les recettes et les dépenses projet en difficulté					
68	Les banques algériennes ont parfois recours à renoncer à un certain intérêt pour le client en difficulté afin de lui donner une chance de retrouver sa force.					
69	Conseil d'administration de fournir l'intérêt public sur l'intérêt personnel de ses membres grâce à l'utilisation de toutes les méthodes et les moyens pour récupérer le prêt en difficulté au moindre coût et avec des pertes minimales y compris les intérêts de la Banque commerciale de l'Algérie.					
4) de la haute direction						
70	La haute direction travaille sous la supervision du Conseil d'Administration d'attribuer des personnes compétentes sont en train de la responsabilité du client en difficulté afin de choisir la méthode appropriée dans le traitement des prêts en difficulté.					
71	La haute direction travaille sur la mise en œuvre des plans et des objectifs du Conseil d'administration en veillant à ce que la recherche de méthodes appropriées pour traiter les prêts non performants					
72	La haute direction travaille sur la coordination entre les différentes divisions et départements afin de trouver des solutions appropriées pour les prêts non performants.					
73	La haute direction surveille en permanence son travail pour assurer la crédibilité et l'intégrité des états financiers présentés par le client.					
5) des structures de groupe						
74	La bonne application des principes de gouvernance bancaire sur la société mère et son niveau des filiales réduit le risque de crises financières que vous pouvez rencontrer.					
75	Une bonne application des principes modernes de gouvernance pour diverses sociétés mères et filiales des plus fortes raisons pour lesquelles les banques commerciales algériennes conviennent d'examiner une demande de leur accorder des prêts.					
76	Il y a une banque réglementaire consacrée au suivi et à surveiller l'application des principes de gouvernance pour les différentes institutions et entreprises et ses diverses branches.					
77	. Les banques algériennes travaillent à traiter davantage avec les sociétés mères et les institutions qui mettent en œuvre des règles de gouvernance d'entreprise afin d'assurer non au point mort					
6) la fonction de gestion des risques						
78	Utilisation de la fonction de gestion des risques pour identifier et évaluer les prêts non productifs à l'avance travaille également de proposer des solutions appropriées pour y faire face.					
79	Avoir la fonction de gestion des risques une place particulière au sein de la Banque commerciale de l'Algérie en raison des efforts offerts en ce qui concerne la détection précoce des clients douteux en eux.					
80	Utilisation de la fonction de gestion des risques en tant que première ligne de défense pour faire face aux prêts bancaires non performants en raison de la place particulière qu'il occupe au sein de la banque					
81	La fonction de gestion des risques travaille pour créer toutes les possibilités pour réduire l'exposition au problème des prêts non performants.					
7) Le suivi et le suivi et la surveillance des risques						
82	la mise à jour continue des exigences du système de contrôle interne et de développer la fonction de gestion des risques contribue à					

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
	favoriser la découverte de la catégorie des clients douteux en eux.					
83	La détection précoce des clients douteux, notamment en aidant la banque à augmenter le ratio de liquidité pour répondre à l'autre ego tire.					
84	prêts continus accordés par la banque étant en mesure de suivre la découverte des erreurs bancaires avant qu'ils ne surviennent.					
85	Grâce à la surveillance, le suivi et la surveillance par la fonction de gestion des risques pour leur permettre de découvrir de nouvelles façons de traiter les processus de prêts bancaires non performants.					
8) Risque de rapport						
86	Banque commerciale de l'Algérie est disponible sur les canaux de communication efficaces pour permettre la détection précoce de clients défaillants, ce qui lui permet de prendre les mesures nécessaires avant que les choses se sont aggravés.					
87	Les banques commerciales algériennes ont rapporté immédiatement centralisée des risques pour les clients et les clients, y compris discutables.					
88	Il y a une communication constante entre la banque et les différentes banques actionnaires, les investisseurs et les déposants, ce qui les aide à trouver une solution immédiate pour les prêts non performants.					
89	La notification rapide d'un déclenchement Hlat facilite le travail de ceux qui sont responsables de capturer les clients qui ont l'intention d'échapper à l'extérieur de la maison.					
9) la conformité						
90	Assure la fonction de conformité pour surveiller et le suivi dans la mesure où des politiques et procédures des prêts accordés par la banque algérienne sont approuvés au total des lois et des réglementations internationales, ce qui facilite le processus de questionnement du client en difficulté.					
91	Fonction Conformité dans le suivi et le contrôle des mouvements des concessionnaires avec la contribution de la banque.					
92	Fonction pour surveiller la conformité et le suivi de la banque qui ne dépasse pas 25% du capital de la banque lors de l'octroi d'un prêt à un client de travail afin qu'il puisse risquer la distribution peut ainsi contrôler et manipuler.					
93	Fonction d'aide pour le respect des règlements et des lois bancaires en vigueur d'interroger le client en difficulté.					
10) audit interne						
94	Considéré comme le processus d'audit interne en tant que source de sécurité est basée sur la banque algérienne afin de détecter les erreurs de re-corriger banque.					
95	Considéré comme le processus d'audit interne en tant que source de sécurité est basée sur la banque algérienne afin de détecter les erreurs de re-corriger banque.					
96	. Il présente le travail de l'auditeur interne et externe de la Banque d'Algérie objectivité et de transparence, ce qui facilite la découverte des créances douteuses dans la collection					
97	La fonction d'audit interne fonctionne pour détecter les erreurs sur les différentes données et informations bancaires que cela fonctionne pour les corriger avant de travailler					
11) Système de compensation						
98	Parmi les stimuli du système de récompenses invoquées par la banque algérienne d'encourager son personnel qualifié pour l'initiative est considérée comme clients douteux à découvrir					
99	Il existe des incitations et des promotions pour les employés maîtrisent même leur travail par l'octroi du prêt et de son suivi et accessibles.					

numéro	La phrase	Pas trop ok	Pas d'accord	neutre	bien	Ok aussi
100	incitations morales dont jouit l'employé bancaire algérien étant en mesure de respecter l'esprit de responsabilité dans l'application des systèmes et des procédures juridiques lors de l'octroi des prêts à fournir un service					
101	Banque commerciale de l'Algérie offre des primes annuelles à ses employés en fonction des bénéfices réalisés					
12) La transparence et la divulgation						
102	La transparence et la divulgation sont considérées parmi les politiques les plus importantes qui dépendent de la banque algérienne d'explorer diverses politiques de prêts non performants et prêts douteux					
103	La divulgation conduit à la coopération des différentes parties sur la découverte précoce de tous résultant de la non-exécution d'une notification de prêts.					
104	La divulgation de toutes les informations, y compris celles relatives à frauder la corruption financière et administrative au sein de la banque, ce qui pourrait nuire à sa réputation.					
105	Il divulgation et de transparence pour les documents présentés par le client en difficulté et c'est ce qui rend la banque de rééchelonner les prêts non performants					
13) Le rôle des autorités de contrôle						
106	La Banque d'Algérie tient à faire diverses recommandations et des lignes directrices pour les diverses procédures commerciales en ce qui concerne ses banques pour faire face aux prêts improductifs par un tribunal de méthodes de gouvernance des banques.					
107	Banque d'Algérie souhaite appliquer le ratio de solvabilité de 10,5% émis par le Comité de Bâle sur 3 différents niveaux des banques commerciales algériennes					
108	Les organes de contrôle algériens de divulguer tous les clients défaillants et les soupçonnaient à diverses banques algériennes de prendre les précautions nécessaires.					
109	Banque d'Algérie tient à maintenir un solde de trésorerie sans Faïd de 20%, applicable à toutes les banques algériennes et connu par la réserve légale.					

ملحق رقم (05) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (01)

معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل مجموعة من مجموعات استمارة الإستبيان والدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان

Corrélations

	قروض	مجلس	شفافية	مقومات	متساوية	قوانين	أساس	محاور
محاور	,793**	,826	,800**	,784**	,686**	,781**	,689**	1
أساس	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
قوانين	,376	,542**	,428**	,448**	,159**	,757**	1	
متساوية	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	
مقومات	,473**	,591**	,539**	,563**	,295**	,757**	,781**	
شفافية	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
مجلس	,336	,336	,336	,336	,336	,336	,336	
قروض	,648**	,509**	,504**	,494**	1	,295**	,159**	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	
	,336	,336	,336	,336	,336	,336	,336	
	,544**	,548**	,611**	,494**	,563**	,448**	,784**	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	,336	,336	,336	,336	,336	,336	,336	
	,606**	,623**	1	,611**	,504**	,539**	,428**	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	,336	,336	,336	,336	,336	,336	,336	
	,611**	1	,623**	,548**	,509**	,591**	,542**	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	,336	,336	,336	,336	,336	,336	,336	
	1**	,611**	,606**	,544**	,648**	,473**	,376**	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	,336	,336	,336	,336	,336	,336	,336	

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الأولى من المحور الأول للمبدأ الخاص بوجود أساس فعال

لقواعد الحوكمة

أساس	
1	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
336	N
,755**	Corrélation de Pearson
,000	Sig. (bilatérale)
336	N
,774**	Corrélation de Pearson
,000	Sig. (bilatérale)
336	N
,816**	Corrélation de Pearson
,000	Sig. (bilatérale)
336	N
,768**	Corrélation de Pearson
,000	Sig. (bilatérale)
336	N

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثانية من المحور الثاني للمبدأ الخاص بوجود تكفل حقوق

المساهمين قوانين

قوانين	
1	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
336	N
,752**	Corrélation de Pearson
,000	Sig. (bilatérale)
336	N
,803**	Corrélation de Pearson
,000	Sig. (bilatérale)
336	N
,774**	Corrélation de Pearson
,000	Sig. (bilatérale)
336	N
,815**	Corrélation de Pearson
,000	Sig. (bilatérale)
336	N

ملحق رقم (05) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (01)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بتوفر المعاملة

المتساوية بين جميع حقوق المساهمين

		متساوية
متساوية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	336
حسب رأيك ليس هناك شفافية وديموقراطية في التعامل مع جميع المتعاملين والمساهمين مع المصرف	Corrélation de Pearson	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	336
هناك معاملة خاصة تستعملها المصارف مع كبار المستثمرين والمساهمين وأصحاب الشركات والمؤسسات الكبرى والتي تطبق قواعد الحوكمة	Corrélation de Pearson	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	336
تسعى المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة	Corrélation de Pearson	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	336

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بتوفر مقومات دور

أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة

مقومات	
مقومات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 336 694** ,000 336 693** ,000 336 722** ,000 336 717** ,000 336
تلتجأ المصارف إلى الإتصال مع أصحاب المصلحة المشتركة من أجل تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية المصرف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 336 694** ,000 336 693** ,000 336 722** ,000 336 717** ,000 336
هناك نزاعات بين المصرف وأصحاب المصلحة المشتركة بسبب اتخاذ بعض القرارات من طرف المصرف دون مشاركتهم والتي لا تخدم مصالحهم الشخصية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 336 722** ,000 336 717** ,000 336
هناك اتصال قوي ودائم بين المصرف وأصحاب المصالح المشتركة وهذا ما يجعلهم مطلعين على المسائل الجديدة التي تحدث داخل المصرف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 336 717** ,000 336
في حالة إذا ما كانت هناك بعض الحيل والمخالفات ترتكب داخل المصارف الجزائرية ، هل بإمكانك تبليغ الإدارة العليا عن ذلك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 336 717** ,000 336

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الخامسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية

شفافية		
شفافية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 336
يلجأ بعض العملاء إلى بعض الحيل القانونية من أجل حصولهم على القرض المصرفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,702* ,000 336
إلزام المصارف على التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة لمختلف القوائم والتقارير المالية يعمل على اجتذاب أكثر للمستثمرين والمودعين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,676* ,000 336
تسهل البنوك على إصدار نشرات دورية تفصح من خلالها على جميع المعلومات الواجب معرفتها عن نشاط المصرف التجاري الجزائري	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,627* ,000 336
تقوم المصارف الجزائرية بالإفصاح على كيفية مكافأة مجلس الإدارة والطريقة التي يتم بها اختيار وانتخاب أعضائه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,678* ,000 336

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة السادسة من المحور الثاني للمبدأ الخاص بمسؤولية مجلس

الإدارة

مجلس		
مجلس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	336
تحتوي المصارف الجزائرية على أعضاء مجلس إدارة مؤهلين وذو كفاءات عالية يساهرون على تحقيق كل من أهداف المصرف وأهداف الزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	733,000 336
تعتمد المصارف الجزائرية على هيكل إداري قوي وأعضاء مجلس إدارة مؤهلين يساهمون في تحقيق أهدافها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	748,000 336
يحرص أعضاء مجلس الإدارة على تطبيق جميع القوانين والتنظيمات المعمول بها والتي من خلالها تضمن حقوق كل المتعاملين مع المصرف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	748,000 336
يعمل مجلس الإدارة على تنفيذ استراتيجيات من خلال وضع خطة محكمة ومدروسة وتوفير نظام رقابي قوي لمتابعة مختلف المتعاملين معه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	711,000 336

ملحق رقم (05) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (01)

معامل الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث

Corrélations		فروض
قروض	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	336
يسهر مجلس الإدارة على توفير الحلول المناسبة لمعالجة قروضه المتعثرة من خلال تقديم تسهيلات للعميل المتعثر	Corrélation de Pearson	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	336
كثيرا ما يلجأ المصرف التجاري إلى تصفية العميل المتعثر والعمل على المتابعة القضائية للإسترجاع كامل القرض أو جزء منه	Corrélation de Pearson	727**
	Sig. (bilatérale)	
	N	336
يسعى مجلس الإدارة الى التعامل أكبر مع المؤسسات التي لها سمعة جيدة حتى يضمن عدم تعثر قروضه	Corrélation de Pearson	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	336
في حالة وقوعك في عسر مالي ولم تستطع دفع ديونك في رأيك تقوم بتطبيق الإجراءات القانونية المفروضة عليك من طرف المصرف	Corrélation de Pearson	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	336
هناك اتصال دائم بين المصرف ومختلف المساهمين والمستثمرين والمودعين بالمصرف	Corrélation de Pearson	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	336
تعتمد المصارف على القوائم المالية المفصح عنها من طرف العميل المتعثر من أجل اتخاذ القرار المناسب في اختيار اساليب المعالجة	Corrélation de Pearson	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	336
حسب رأيك هناك اختلاف في التعامل مع مختلف العملاء المتعثرين وذلك حسب اختلاف أخلاقهم المهنية والشخصية	Corrélation de Pearson	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	336

معامل كرونباخ fiabilité
ألفا للمجموعة الأولى من المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	4
	,782

معامل ألفا fiabilité
كرونباخ للمجموعة الثانية من المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	4
	,792

معامل كرونباخ fiabilité
ألفا للمجموعة الثالثة من المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	3
	,839

معامل كرونباخ fiabilité
ألفا للمجموعة الرابعة من المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	4
	,665

معامل كرونباخ fiabilité
ألفا للمجموعة الخامسة من المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	4
	,591

معامل كرونباخ fiabilité
ألفا للمجموعة السادسة من المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	4
	,715

معامل كرونباخ fiabilité
ألفا لمجموعة المحور الثالث

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	7
	,814

معامل كرونباخ fiabilité
ألفا لقياس ثبات الإستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	30
	,927

الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الأول Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
حسب رأيك تسهر المصارف الجزائرية على تقديم أرقى الخدمات لمختلف المتعاملين معها وهذا ما يتجلى في المعاملة الحسنة وسرعة تقديم الخدمة لهم	336	3,05	1,076
توفر المصارف كافة التوجيهات والإرشادات الخاصة بالتنظيمات والتشريعات البنكية المعمول بها ،للتساعد زبائننا على معرفة كامل حقوقهم	336	3,16	1,053
هناك منظمات وهيئات خاصة تقوم بالإشراف على ترشيد العمل المصرفي مما يساعدك على تلبية حاجياتك ومتطلباتك المصرفية	336	2,97	,997
تتوافق المتطلبات والقوانين المصرفية الجزائرية المعمول بها مع المتطلبات الدولية	336	2,95	,968
أساس	336	3,03	,796
N valide (listwise)	336		

الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القوانين المطبقة داخل البنوك الجزائرية تسمح لبعض المساهمين الحق في انتخاب أو عزل أو مسائلة مجلس الإدارة عند الخطأ	336	3,07	,928
يسهر البنك التجاري على توفير المعلومات الضرورية والهامة وبصفة دورية لجميع مساهميه ومستثمريه ومودعيه	336	3,09	,925
عند حدوث أخطاء أو سوء اتخاذ قرار من طرف مجلس الإدارة يحق للمساهم مسائلة ومحاسبة مجلس الإدارة	336	3,34	,831
يستطيع المساهمون اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيرات الجديدة لرأس مال المصرف بما يحقق مصالحهم الشخصية ومصالح المصرف	336	2,98	1,016
قوانين	336	3,12	,728
N valide (listwise)	336		

ملحق رقم (05) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (01)

Statistiques descriptives الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثالث

	N	Moyenne	Ecart type
حسب رأيك ليس هناك شفافية وديموقراطية في التعامل مع جميع المتعاملين والمساهمين مع المصرف	336	3,46	1,036
هناك معاملة خاصة تستعملها المصارف مع كبار المستثمرين والمساهمين وأصحاب الشركات والمؤسسات الكبرى والتي تطبق قواعد الحوكمة تسعى المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة متساوية	336	3,88	1,022
	336	3,65	,938
	336	3,66	,869
N valide (listwise)	336		

Statistiques descriptives الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الرابع

	N	Moyenne	Ecart type
تلجأ المصارف إلى الإتصال مع أصحاب المصلحة المشتركة من أجل تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية المصرف	336	3,31	1,071
هناك نزاعات بين المصرف وأصحاب المصلحة المشتركة بسبب اتخاذ بعض القرارات من طرف المصرف دون مشاركتهم والتي لا تخدم مصالحهم الشخصية	336	3,53	1,013
هناك اتصال قوي ودائم بين المصرف وأصحاب المصالح المشتركة وهذا ما يجعلهم مطلعين على المسائل الجديدة التي تحدث داخل المصرف	336	3,30	1,101
في حالة إذا ما كانت هناك بعض الحيل والمخالفات ترتكب داخل المصارف الجزائرية، هل بإمكانك تبليغ الإدارة العليا عن ذلك مقومات	336	3,21	1,111
	336	3,34	,759
N valide (listwise)	336		

Statistiques descriptives الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الخامس

	N	Moyenne	Ecart type
يلجأ بعض العملاء إلى بعض الحيل القانونية من أجل حصولهم على القرض المصرفي	335	3,47	1,137
إلزام المصارف على التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة لمختلف القوائم والتقارير المالية يعمل على اجتذاب أكثر للمستثمرين والمودعين	336	3,63	1,029
تسهر البنوك على إصدار نشرات دورية تفصح من خلالها على جميع المعلومات الواجب معرفتها عن نشاط المصرف التجاري	336	2,88	1,103
تقوم المصارف الجزائرية بالإفصاح على كيفية مكافأة مجلس الإدارة والطريقة التي يتم بها اختيار وانتخاب أعضائه	336	3,03	1,083
شفافية	336	3,25	,729
N valide (listwise)	335		

Récapitulatif des modèles معاميل التحديد لمختلف مبادئ الحوكمة الخاصة بالمحور الأول والثاني للدراسة

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,953 ^a	6730,142	1	335	,000

Statistiques descriptives الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ السادس

	N	Moyenne	Ecart type
تحتوي المصارف الجزائرية على أعضاء مجلس إدارة مؤهلين وذو كفاءات عالية يساهرون على تحقيق كل من أهداف المصرف وأهداف الزبائن	336	3,03	1,081
تعتمد المصارف الجزائرية على هيكل إداري قوي وأعضاء مجلس إدارة مؤهلين يساهمون في تحقيق أهدافها	336	3,05	1,067
يحرص أعضاء مجلس الإدارة على تطبيق جميع القوانين والتنظيمات المعمول بها والتي من خلالها تضمن حقوق كل المتعاملين مع المصرف	336	3,49	1,037
يعمل مجلس الإدارة على تنفيذ استراتيجيات من خلال وضع خطة محكمة ومدرسة وتوفير نظام رقابي قوي لمتابعة مختلف المتعاملين معه مجلس	336	3,33	1,074
	336	3,22	,782
N valide (listwise)	336		

Statistiques descriptives الوصف الإحصائي لفقرات المحور الثالث

	N	Moyenne	Ecart type
يسهر مجلس الإدارة على توفير الحلول المناسبة لمعالجة قروضه المتعثرة من خلال تقديم تسهيلات للعميل المتعثر	336	3,42	,971
كثيرا ما يلجأ المصرف التجاري إلى تصفية العميل المتعثر والعمل على المتابعة القضائية للإسترجاع كامل القرض أو جزء منه	336	3,54	,986
يسعى مجلس الإدارة إلى التعامل أكبر مع المؤسسات التي لها سمعة جيدة . حتى يضمن عدم تعثر قروضه	336	3,62	,973
في حالة وقوعك في عسر مالي ولم تستطع دفع ديونك في رأيك تقوم بتطبيق الإجراءات القانونية المقررة عليك من طرف المصرف	336	3,20	1,091
هناك اتصال دائم بين المصرف ومختلف المساهمين والمستثمرين والمودعين بالمصرف	336	3,12	1,085
تعتمد المصارف على القوائم المالية المفصح عنها من طرف العميل المتعثر من أجل اتخاذ القرار المناسب في اختيار اساليب المعالجة	336	3,46	1,047
حسب رأيك هناك اختلاف في التعامل مع مختلف العملاء المتعثرين وذلك حسب اختلاف أخلاقهم المهنية والشخصية قروض	336	3,38	1,134
	336	3,39	,717
N valide (listwise)	336		

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,971 ^a	11114,757	1	335	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,987 ^a	25826,754	1	335	,000

ملحق رقم (05) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (01)

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,960 ^a	8009,512	1	335	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,959 ^a	7765,246	1	335	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,947 ^a	6044,048	1	335	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,957 ^a	7456,230	1	335	,000

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل مجموعة من مجموعات استمارة الإستبيان والدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان		محاور				
محاور	Corrélation de Pearson	1			Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)				N	116
مسؤولية	Corrélation de Pearson	,620**		مسؤولية 1	Corrélation de Pearson	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000			Sig. (bilatérale)	,000
مؤهلات	Corrélation de Pearson	,690**			N	116
	Sig. (bilatérale)	,000		مؤهلات 2	Corrélation de Pearson	,707**
ممارسات	Corrélation de Pearson	,744**			Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000			N	116
عليا	Corrélation de Pearson	,692**		ممارسات 3	Corrélation de Pearson	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000			Sig. (bilatérale)	,000
مجموعة	Corrélation de Pearson	,763**			N	116
	Sig. (bilatérale)	,000		عليا 4	Corrélation de Pearson	,652**
إمخاطر	Corrélation de Pearson	,697**			Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000			N	116
رصد	Corrélation de Pearson	,783**		مجموعة 5	Corrélation de Pearson	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000			Sig. (bilatérale)	,000
تبليغ	Corrélation de Pearson	,742**			N	116
	Sig. (bilatérale)	,000		إمخاطر 6	Corrélation de Pearson	,669**
امتثال	Corrélation de Pearson	,823**			Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000			N	116
مراجعة	Corrélation de Pearson	,775**		رصد 7	Corrélation de Pearson	,524**
	Sig. (bilatérale)	,000			Sig. (bilatérale)	,000
تعويضات	Corrélation de Pearson	,644**			N	116
	Sig. (bilatérale)	,000		تبليغ 8	Corrélation de Pearson	,772**
شفافية	Corrélation de Pearson	,806**			Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000			N	116
سلطات	Corrélation de Pearson	,742**		امتثال 9	Corrélation de Pearson	,638**
					Sig. (bilatérale)	,000
					N	116
				مراجعة 10	Corrélation de Pearson	,759**
					Sig. (bilatérale)	,000
					N	116
				تعويضات 11	Corrélation de Pearson	,703**
					Sig. (bilatérale)	,000
					N	116
				شفافية 12	Corrélation de Pearson	,751**
					Sig. (bilatérale)	,000
					N	116
				سلطات 13	Corrélation de Pearson	,674**
					Sig. (bilatérale)	,000
					N	116

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

معامل بيرسون لفقرات كل مجموعة الخاصة بالمحور الثاني Corrélations

مسؤولية		
1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
116	N	
778	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
0,000	N	
116	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
719	N	
0,000	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
116	N	
856	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
0,000	N	
115	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
816	N	
0,000	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
116	N	
مؤهلات		
1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
116	N	
852	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
0,000	N	
116	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
863	N	
0,000	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
116	N	
900	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
0,000	N	
116	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
894	N	
0,000	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
116	N	
ممارسات		
1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
116	N	
852	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
0,000	N	
116	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
804	N	
0,000	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
116	N	
768	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	
0,000	N	

116	التجاري الجزائري مع القوانين الدولية المعمول بها	N
806	يسهر مجلس الإدارة على تطبيق المعايير والقوانين	Corrélation de Pearson
0,000	المتعلقة بنسب السيولة المفروضة على المصارف	Sig. (bilatérale)
116	الجزائرية	N
امتثال		
1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
116	N	
836	يعمل مجلس الإدارة على إنشاء وظيفة الإمتثال في الهيكل	Corrélation de Pearson
0,000	التنظيمي للمصرف التجاري	Sig. (bilatérale)
116	N	
777	إن امتثال المصارف الجزائرية لمختلف القوانين	Corrélation de Pearson
0,000	والتنظيمات المعمول بها يزيد من مصداقيتها ويعزز من	Sig. (bilatérale)
116	ثقة مختلف مساهميها ومودعين	N
739	يعمل المصرف على امتثال جميع موظفيه للمعاملة	Corrélation de Pearson
0,000	المتساوية بين جميع المتعاملين معه بعيدا عن المحابيات	Sig. (bilatérale)
116	والمحسوبية والمصالح الشخصية	N
661	يلجأ بعض العملاء إلى بعض الحيل القانونية من أجل	Corrélation de Pearson
0,000	حصولهم على القرض المصرفي	Sig. (bilatérale)
116	N	
إمخاطر		
1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
116	N	
827	يولي المصرف أهمية بالغة لوظيفة إدارة المخاطر حيث	Corrélation de Pearson
0,000	تعمل تحت وصاية مدير إدارة المخاطر ،وتحظى بكامل	Sig. (bilatérale)
116	الاستقلالية	N
910	تقوم وظيفة إدارة المخاطر بتقدير المخاطر والتحوط ضدها	Corrélation de Pearson
0,000	بما لا يؤثر في ربحية المصرف	Sig. (bilatérale)
116	N	
885	تسهو وظيفة إدارة المخاطر على تطوير وتحديث نظام	Corrélation de Pearson
0,000	معلوماتي حول إدارة المخاطر يواكب التعاملات المصرفية	Sig. (bilatérale)
116	الحديثة	N
838	تقوم المصارف الجزائرية بتكوين موظفي إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson
0,000	حتى يكونوا على اطلاع دائم على المخاطر الإلكترونية	Sig. (bilatérale)
116	الحديثة	N
رصد		
1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
116	N	
816	التحديث المستمر لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية والعمل على	Corrélation de Pearson
0,000	تطوير وظيفة إدارة المخاطر تساعد على عملية الرصد والتنبيه	Sig. (bilatérale)
116	واكتشاف الأخطاء والمخاطر	N
877	تساعد الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة المخاطر على تشكيل	Corrélation de Pearson
0,000	روية مستقبلية واضحة يتم في ضونها تحديد خطة وسياسة العمل	Sig. (bilatérale)
116	المصرفي	N
853	تساعد المتابعة المستمرة للمخاطر المصرفية من اكتشاف مواطن	Corrélation de Pearson
0,000	الضعف والقوة للمصرف الجزائري	Sig. (bilatérale)
116	N	

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

تراقب الإدارة العليا عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية من أجل تحسين العمل المصرفي		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	٠,832 ٠,000 115
مراجعة		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ٠,829 ٠,000 116 ٠,876 ٠,000 116 ٠,843 ٠,000 116 ٠,715 ٠,000 116
تعويضات		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ٠,864 ٠,000 116 ٠,880 ٠,000 116 ٠,926 ٠,000 116 ٠,825 ٠,000 116
شفافية		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ٠,843 ٠,000 116
من خلال عملية الرصد والتتبع والمراقبة التي تقوم بها وظيفة إدارة المخاطر تمكّنها من اكتشاف أساليب جديدة لمعالجة القروض المصرفية المتعثرة		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	٠,822 ٠,000 116
تبليغ		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ٠,822 ٠,000 116 ٠,856 ٠,000 116 ٠,811 ٠,000 116 ٠,854 ٠,000 116
مجموعة		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ٠,878 ٠,000 116 ٠,813 ٠,000 116 ٠,910 ٠,000 116 ٠,821 ٠,000 116
عليا		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ٠,904 ٠,000 116 ٠,914 ٠,000 116 ٠,869 ٠,000 116
تعمل الإدارة العليا تحت إشراف مجلس الإدارة على تقسيم المهام وتفويض السلطات للأشخاص الأكفاء		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	٠,904 ٠,000 116
يساهم تفويض السلطات من تخفيف الأعباء على مجلس الإدارة والإدارة العليا وهذا ما يجعلهم يركزون على المسائل المهمة للمصرف		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	٠,914 ٠,000 116
تعمل الإدارة العليا على تنظيم وتنسيق المهام ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما يحقق أهداف المصرف الجزائري		Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	٠,869 ٠,000 116

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

ارساء سياسة الإفصاح والشفافية حول وضعية ومركز المصرف يمكن من التشخيص والإطلاع على الحالة الحقيقية للمصرف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,751** ,000 116
تسهل البنوك الجزائرية على إصدار نشرات دورية تفصح من خلالها على جميع المعلومات الواجب معرفتها عن نشاط المصرف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,770** ,000 116
تقوم المصارف الجزائرية بالإفصاح على كيفية مكافأة مجلس الإدارة والطريقة التي يتم بها اختيار وانتخاب أعضائه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,762** ,000 116
سلطات		1
سلطات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,872** 116
يحرص بنك الجزائر على تقديم مختلف التوصيات والإرشادات الخاصة بتطبيق الحوكمة الجيدة على مستوى مختلف المصارف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,872** ,000 116
يقوم بنك الجزائر بعقد بعض المؤتمرات و الندوات مع مختلف بنوكه التجارية يتم من خلالها معالجة مدى إمتثالها لتطبيق مبادئ الحوكمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,869** ,000 116
تعمل مختلف الهيئات الرقابية الجزائرية مثل مركزية المخاطر ومركزية عوارض الدفع على توفير جميع المعلومات ونشر جميع الحقائق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,848** ,000 116
يلزم بنك الجزائر جميع المصارف الجزائرية التقيد بنسب السيولة ونسب كفاية رأس المال المتفق عليها محليا ودوليا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,769** ,000 116

معامل بيرسون لمختلف الفقرات الخاصة بمجموعات المحور الثالث

	مسؤولية1	
مسؤولية1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,524** 116
يسهر مجلس الإدارة على توفير الحلول المناسبة لمعالجة قروضه المتعثرة من خلال تقديم تسهيلات للعميل المتعثر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,524** ,000 116

كثيرا ما يلجأ المصرف التجاري إلى تصفية العميل المتعثر والعمل على المتابعة القضائية للإسترجاع كامل القرض أو جزء منه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,797** ,000 116
تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في المصرف التجاري الجزائري مع القوانين الدولية المعمول بها عند المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,818** ,000 116
يسعى مجلس الإدارة الى التعامل أكبر مع المؤسسات التي لها سمعة جيدة حتى يضمن عدم تعثر قروضه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,741** ,000 116
مؤهلات2		1
مؤهلات2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,895** 116
الخبرات والمهارات التي يتميز بها أعضاء مجلس تمكنهم من استعمال المرونة مع أصحاب القروض المتعثرة من خلال مساعدتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,895** ,000 115
يفضل الخبرات والمؤهلات التي يمتلكها أصحاب مجلس الإدارة تكون عملية التفاوض مع العميل ناجحة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,896** ,000 116
يتكفل أعضاء مجلس الإدارة بمساندة العميل المتعثر من أجل إيجاد الحلول الفورية له	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,890** ,000 116
يعمل مجلس الإدارة على استعمال جميع الوسائل المادية والمهارات الشخصية لمساعدة العميل المتعثر حتى يتمكن من دفع مستحقاته	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,864** ,000 115
ممارسات3		1
ممارسات3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,752** 116
يسهر مجلس الإدارة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحوكمة بما تخدم عملية المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,752** ,000 115

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

يسهر مجلس الإدارة على تقديم الإستشارات الإدارية المناسبة للعميل المتعثر من أجل إحداث توازن بين إيرادات المشروع المتعثر ونفقاته	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,819** ,000 116
تلجأ المصارف الجزائرية أحيانا إلى التخلي عن بعض الفائدة بالنسبة للعميل المتعثر وذلك من أجل إعطائه فرصة لإستعادة قوة نشاطه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,823** ,000 116
يحرص مجلس الإدارة على تقديم المصلحة العامة للمصرف على المصلحة الشخصية لأعضائه عند استرجاع القرض المتعثر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,831** ,000 116
		عليها4
تعمل الإدارة العليا تحت إشراف مجلس الإدارة على تكليف أشخاص اكفاء يقومون بعملية المسائلة للعميل المتعثر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,880** 116
تعمل الإدارة العليا على تنفيذ خطط وأهداف مجلس الإدارة من خلال السهر على إيجاد الأساليب المناسبة لمعالجة القروض المتعثرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,929** ,000 116
تعمل الإدارة العليا على التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح من أجل إيجاد الحلول المناسبة للقروض المتعثرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,954** ,000 116
تراقب الإدارة العليا عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية المقدمة من طرف العميل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,843** ,000 116
		مجموعة5
مجموعة5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,806** 116
إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية على مستوى الشركة الأم والفروع التابعة لها يخفف من مخاطر الأزمات المالية التي قد تواجهها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,820** ,000 116
يعتبر التطبيق السليم للمبادئ الحوكمة المصرفية لمختلف الشركات سبب الموافقة على طلب منح القروض لها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,863** ,000 116
هناك جهاز رقابي مصرفي يخصص لمتابعة ومراقبة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة لمختلف المؤسسات والشركات ومختلف الفروع التابعة لها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,755** ,000 116
تعمل المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة حتى تضمن عدم تعثرها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,795** ,000 116

		إمخاطر6
إمخاطر6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,624** 116
يتوفر المصرف على قنوات اتصال فعالة تمكنه من اكتشاف المبكر للعملاء المتعثرين مما يمكنه من اتخاذ التدابير اللازمة قبل تأزم الأمور	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,549** ,000 116
تقوم المصارف التجارية الجزائرية بالتبليغ الفوري لمركزية المخاطر عن الزبائن والعملاء المشكوك فيهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,462** ,000 116
الإتصال الدائم بين المصرف ومختلف المساهمين والمستثمرين والمودعين يساعدهم على إيجاد الحل الفوري للقروض المتعثرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,472** ,000 116
التبليغ المبكر عن حالات التعثر يسهل من عمل الجهات المسؤولة على القبض على العملاء الذين ينوون الهروب خارج الوطن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,929** 116
		رصد7
رصد7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,933** 116
التحديث المستمر لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية والعمل على تطوير وظيفة إدارة المخاطر يساعد على اكتشاف فئة العملاء المشكوك فيهم مسبقا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,955** ,000 116
الإكتشاف المبكر للعملاء المشكوك فيهم يساعد المصرف على زيادة نسبة السيولة الأنية لمواجهة السحوبات الأخرى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,921** ,000 116
المتابعة المستمرة للقروض الممنوحة من طرف المصرف تمكنه من اكتشاف الأخطاء المصرفية قبل حدوثها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,808** 116
من خلال عملية الرصد والتتبع والمراقبة التي تقوم بها وظيفة إدارة المخاطر تمكنها من اكتشاف أساليب جديدة لمعالجة القروض المصرفية المتعثرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,877** ,000 116
		تبليغ8
تبليغ8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,905** 116
يتوفر المصرف على قنوات اتصال فعالة تمكنه من اكتشاف المبكر للعملاء المتعثرين مما يمكنه من اتخاذ التدابير اللازمة قبل تأزم الأمور	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,795** ,000 116
تقوم المصارف التجارية الجزائرية بالتبليغ الفوري لمركزية المخاطر عن الزبائن والعملاء المشكوك فيهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,795** ,000 116
الإتصال الدائم بين المصرف ومختلف المساهمين والمستثمرين والمودعين يساعدهم على إيجاد الحل الفوري للقروض المتعثرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,795** ,000 116
التبليغ المبكر عن حالات التعثر يسهل من عمل الجهات المسؤولة على القبض	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,795** ,000 116

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

على العملاء الذين ينوون الهروب خارج الوطن	Sig. (bilatérale)	,000
	N	116
		امثال9
امثال9	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	116
تسهير وظيفة الإمتثال على متابعة مدى توافق سياسات وإجراءات القروض	Corrélation de Pearson	,696**
الممنوحة مع مجمل القوانين والتنظيمات المحلية والدولية المعمول بها	Sig. (bilatérale)	,000
	N	116
تساهم وظيفة الإمتثال في المتابعة والسيطرة على تحركات المتعاملين مع	Corrélation de Pearson	,806**
المصرف	Sig. (bilatérale)	,000
	N	116
تعمل وظيفة الإمتثال على مراقبة ومتابعة المصرف على أن لا يتعدى نسبة 25	Corrélation de Pearson	,630**
% من رأس مال المصرف عند منح القرض لأحد العملاء	Sig. (bilatérale)	,000
	N	116
تساعد وظيفة الإمتثال بالنسبة للتنظيمات والقوانين المصرفية المعمول بها من	Corrélation de Pearson	,674**
مسائلة العميل المتعثر	Sig. (bilatérale)	,000
	N	116
		مراجعة10
مراجعة10	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	116
يعمل مجلس الإدارة والإدارة العليا بالتنسيق مع هيئات المراجعة	Corrélation de Pearson	,668**
الداخلية والمراجعين الخارجيين على ايجاد الحلول المناسبة للقروض	Sig. (bilatérale)	,000
المتعثرة	N	116
تعتبر عملية المراجعة الداخلية كمصدر أمان يستند إليها المصرف	Corrélation de Pearson	,751**
الجزائري من أجل إكتشاف الأخطاء المصرفية لإعادة تصحيحه	Sig. (bilatérale)	,000
	N	116
يتميز عمل المراجع الداخلي والخارجي للمصرف الجزائري	Corrélation de Pearson	,820**
بالموضوعية والشفافية ، وهذا ما يسهل من اكتشاف القروض	Sig. (bilatérale)	,000
المشكوك في تحصيلها	N	116
تعمل وظيفة المراجعة الداخلية على اكتشاف الأخطاء المتعلقة	Corrélation de Pearson	,748**
بمختلف البيانات والمعلومات المصرفية حيث تعمل على تصحيحها	Sig. (bilatérale)	,000
قبل العمل بها	N	116
		تعويضات11
تعويضات11	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	116
يعتبر نظام المكافآت من بين المحفزات التي يعتمد عليها المصرف	Corrélation de Pearson	,908**
لتشجيع موظفيه الأكفاء من أجل المبادرة في اكتشاف العملاء المشكوك	Sig. (bilatérale)	,000
فيهم	N	116
تكون هناك تحفيزات وترقيات للموظفين حتى يتقنون عملهم من خلال	Corrélation de Pearson	,913**
منح القرض ومتابعته واسترجاعه	Sig. (bilatérale)	,000

المحفزات المعنوية التي يحظى بها الموظف تمكنه من التقيد بروح المسؤولية في تطبيق النظم والإجراءات القانونية عند تقديم خدمة منح القروض	N Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	116 ,905 ,000 116
يقدم المصرف التجاري الجزائري مكافآت سنوية لموظفيه حسب الأرباح التي حققها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,742 ,000 116
		شفافية 12
شفافية 12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 116
تعتبر سياسة الإفصاح والشفافية من بين أهم السياسات التي يعتمد عليها المصرف لإكتشاف مختلف القروض المتعثرة والقروض المشكوك في تحصيلها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,836 ,000 116
يؤدي الإفصاح إلى تعاون مختلف الأطراف على إكتشاف المبكر لجمع الخطار الناجمة عن القروض المتعثرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,893 ,000 116
يتم الإفصاح عن كافة المعلومات حتى تلك المتعلقة بالنصب والفساد المالي والإداري داخل المصرف والتي قد تضرر بسمعته	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,932 ,000 116
هناك إفصاح وشفافية بالنسبة للوثائق المقدمة من طرف العميل المتعثر وهذا ما يجعل المصرف يقوم بإعادة جدولة قروضه المتعثرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,909 ,000 116
		سلطات 13
سلطات 13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 116
يحرص بنك الجزائر على تقديم مختلف التوصيات والإرشادات لمختلف مصارفه فيما يخص اجراءات التعامل مع القروض المتعثرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,893 ,000 116
يحرص بنك الجزائر على تطبيق نسبة الملائة 10,5 ٪ التي أصدرتها لجنة بازل 3 على مستوى مختلف البنوك التجارية الجزائرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,896 ,000 116
تقوم هيئات الرقابة الجزائرية على الإفصاح على جميع الزبائن المتعثرين والمشكل فيهم إلى مختلف المصارف ليتخذوا الاحتياطات اللازمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,874 ,000 116
يحرص بنك الجزائر على الإحتفاظ برصيد نقدي بدون فائد بنسبة 20 ٪ والتي تطبق على جميع المصارف الجزائرية وتعرف بنسبة الإحتياطي القانوني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,884 ,000 116

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

معامل ثبات كرونباخ ألفا لقياس ثبات افستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,862	4
------	---

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	4

Statistiques de fiabilité

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,580	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	4

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

الوصف افحصاني لمختلف مجموعات الإستبيان			يساهم تفويض السلطات من تخفيف الأعباء على مجلس الإدارة والإدارة العليا وهذا ما يجعلهم يركزون على المسائل المهمة للمصرف	2,28	,929
	Moyenne	Ecart type	تعمل الإدارة العليا على تنظيم وتنسيق المهام ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما يحقق أهداف المصرف الجزائري تراقب الإدارة العليا عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية من أجل تحسين العمل المصرفي عليا	2,73	1,041
	1,94	,887	القوائم المالية من أجل تحسين العمل المصرفي عليا	2,34	,945
يسهر مجلس الإدارة على توفير المعاملة الحسنة للعميل من خلال حسن الإستقبال وسرعة تقديم الخدمة له	1,70	,725	تعمل الإدارة العليا على تنظيم وتنسيق المهام ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما يحقق أهداف المصرف الجزائري تراقب الإدارة العليا عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية من أجل تحسين العمل المصرفي عليا	2,42	,842
يسهر مجلس الإدارة على تحقيق أهداف واستراتيجية المصرف المبرمجة من خلال رفعه لأدائه المالي	1,91	,753	N valide (listwise)		
يقوم مجلس الإدارة بوضع مختلف النظم والإجراءات الخاصة بمختلف العمليات المصرفية وهذا ما يحسن من أدائه المالي	2,21	1,009		Moyenne	Ecart type
يسهر مجلس الإدارة على تقديم المصلحة العامة للمصرف على المصلحة الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة	1,94	,668	تكلف شركات الأم المتعاملة مع المصرف التجاري بوضع أسس وأطر للحوكمة المصرفية بما يتوافق مع هيكلها التنظيمي إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية على مستوى الشركة الأم والفروع التابعة لها يخفف من المخاطر التي تتعرض لها تعمل المصارف الجزائرية على توفير هيئة مشرفة على سيورة المشروع الممول من طرفها لمختلف المؤسسات تعمل المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة مجموعة	2,23	,715
N valide (listwise)			N valide (listwise)	2,24	,841
	Moyenne	Ecart type		2,24	,900
يملك أعضاء مجلس الإدارة مؤهلات وخبرات علمية وعملية تمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة مما يضمن رفع وتحسين المؤشرات المالية للمصرف الجزائري	1,93	1,044	تعمل المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة مجموعة	2,07	,831
يملك أعضاء مجلس إدارة المصارف الجزائرية مؤهلات وخبرات علمية تمكنهم من وضع قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصرف	2,05	,903	N valide (listwise)	2,20	,703
يسهر مجلس الإدارة على توفير نظام معلومات يتصف بالشفافية والموضوعية عند انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلاله يتم اختيار الأعضاء الأكفاء	2,30	,971		Moyenne	Ecart type
يتصف أعضاء مجلس الإدارة بمؤهلات تمكنهم من ابداع وابتكار أساليب تسييرية فعالة تتماشى مع التطورات المصرفية العالمية	2,14	,932	يولي المصرف أهمية بالغة لوظيفة إدارة المخاطر حيث تعمل تحت وصاية مدير إدارة المخاطر، وتحظى بكامل الإستقلالية تقوم وظيفة إدارة المخاطر بتقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية المصرف تسهر وظيفة إدارة المخاطر على تطوير وتحديث نظام معلوماتي حول إدارة المخاطر يواكب التعاملات المصرفية الحديثة تقوم المصارف الجزائرية بتكوين موظفي إدارة المخاطر حتى يكونوا على اطلاع دائم على المخاطر الإلكترونية الحديثة إلمخاطر	1,98	,875
N valide (listwise)	2,11	,844	N valide (listwise)	1,96	,796
	Moyenne	Ecart type		2,03	,913
يسهر مجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة المصرفية من خلال ملائمة وتكييف قواعدها ومبادئها مع المهام المنوطة به	2,03	,844	تقوم المصارف الجزائرية بتكوين موظفي إدارة المخاطر حتى يكونوا على اطلاع دائم على المخاطر الإلكترونية الحديثة إلمخاطر	2,11	1,028
يسهر مجلس الإدارة على صياغة هيكل تنظيمي يتم من خلاله تقسيم مختلف المهام وتوضيح مختلف المسؤوليات وفق مبادئ الحوكمة تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في المصرف التجاري الجزائري مع القوانين الدولية المعمول بها	1,84	,992	N valide (listwise)	2,02	,779
يسهر مجلس الإدارة على تطبيق المعايير والقوانين المتعلقة بنسب السيولة المفروضة على المصارف الجزائرية ممارسات	2,53	,964		Moyenne	Ecart type
N valide (listwise)	2,27	,868	التحديث المستمر لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية والعمل على تطوير وظيفة إدارة المخاطر تساعد على عملية الرصد والتنبؤ واكتشاف الأخطاء والمخاطر تساعد الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة المخاطر على تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم في ضوئها تحديد خطة وسياسة العمل المصرفي تساعد المتابعة المستمرة للمخاطر المصرفية من اكتشاف مواطن الضعف والقوة للمصرف الجزائري من خلال عملية الرصد والتتبع والمراقبة التي تقوم بها وظيفة إدارة المخاطر تمكنها من اكتشاف أساليب جديدة لمعالجة القروض المصرفية المتعثرة	1,94	,805
	2,17	,739		1,94	,738
	Moyenne	Ecart type		2,19	,790
تعمل الإدارة العليا تحت إشراف مجلس الإدارة على تقسيم المهام وتفويض السلطات للأشخاص الأكفاء	2,32	,919		2,16	,823

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

رصد N valide (listwise)	2,06	,664	يسهر مجلس إدارة المصرف على تصميم هيكل أجور ومكافآت وتحفيزات مناسبة لموظفيه بما يضمن استقرارهم وولائهم الوظيفي تعمل المصارف الجزائرية على تقديم حوافز مادية ومعنوية لموظفيها عند تحقيقها مستويات ربحية أكبر من المتوقعة تعمل المصارف الجزائرية على توفير الراحة النفسية للموظفيها من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية وهذا ما يرفع من الأداء الوظيفي للموظف هناك علاقة طردية بين المكافآت والتحفيزات الإيجابية التي يتحصل عليها موظفي المصرف وكفاءة الأداء المقدم من طرفهم تعويزات	2,65	1,073
	Moyenne	Ecart type			
توفر نظام اتصال قوي وفعال بين مختلف المستويات الإدارية يحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري للمتعاملين مع المصرف تسهر المصارف الجزائرية على التبليغ الفوري للسلطات المعنية عند تعرضها لمختلف المخاطر هناك اتصال دائم بين المصرف ومختلف المساهمين والمستثمرين والمودعين بالمصرف مما يجعلهم على إطلاع دائم على جميع التغيرات التبليغ الفوري عن المخاطر التي يتعرض لها المصرف الجزائري للهيئات المعنية تمكنهم من بناء قاعدة بيانات تضم جميع المخاطر المصرفية تبلغ	2,05	,790		2,72	1,070
	2,08	,876		3,17	1,152
	2,09	,894		3,03	1,142
	1,78	,824		2,89	,969
N valide (listwise)			N valide (listwise)		
	Moyenne	Ecart type		Moyenne	Ecart type
			إلزام المصارف على التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة لمختلف القوائم والتقارير المالية يعمل على اجتذاب أكثر للمستثمرين والمودعين ارساء سياسة الإفصاح والشفافية حول وضعية ومركز المصرف يمكن من التشخيص والإطلاع على الحالة الحقيقية للمصرف تسهر البنوك الجزائرية على إصدار نشرات دورية تفصح من خلالها على جميع المعلومات الواجب معرفتها عن نشاط المصرف تقوم المصارف الجزائرية بالإفصاح على كيفية مكافأة مجلس الإدارة والطريقة التي يتم بها اختيار وانتخاب أعضائه شفافية	2,01	1,091
	Moyenne	Ecart type		2,38	,809
يعمل مجلس الإدارة على إنشاء وظيفة الإمتثال في الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري إن امتثال المصارف الجزائرية لمختلف القوانين والتنظيمات المعمول بها يزيد من مصداقيتها ويعزز من ثقة مختلف مساهميها ومودعين يعمل المصرف على امتثال جميع موظفيه للمعاملة المتساوية بين جميع المتعاملين معه بعيدا عن المحابيات والمحسوبية والمصالح الشخصية يلجأ بعض العملاء إلى بعض الحيل القانونية من أجل حصولهم على القرض المصرفي امتثال	2,22	,759		2,50	,937
	2,17	,805		2,49	1,034
	2,56	1,049		2,34	,759
N valide (listwise)			N valide (listwise)		
	Moyenne	Ecart type		Moyenne	Ecart type
			يحرص بنك الجزائر على تقديم مختلف التوصيات والإرشادات الخاصة بتطبيق الحوكمة الجيدة على مستوى مختلف المصارف يقوم بنك الجزائر بعقد بعض المؤتمرات والندوات مع مختلف بنوكه التجارية يتم من خلالها معالجة مدى إمتثالها لتطبيق مبادئ الحوكمة تعمل مختلف الهيئات الرقابية الجزائرية مثل مركزية المخاطر ومركزية عوارض الدفع على توفير جميع المعلومات ونشر جميع الحقائق يلزم بنك الجزائر جميع المصارف الجزائرية التقيد بنسب السيولة ونسب كفاية رأس المال المتفق عليها محليا ودوليا سلطات	2,05	,843
	2,17	,794		2,24	,957
	2,05	1,020		1,94	1,057
	2,17	,897		1,97	,839
	2,01	,740		2,05	,777
	2,10	,709			
N valide (listwise)			N valide (listwise)		
	Moyenne	Ecart type		Moyenne	Ecart type
			يسهر مجلس الإدارة على توفير الحلول المناسبة لمعالجة قروضه المتعثرة من خلال تقديم تسهيلات للعميل المتعثر كثيرا ما يلجأ المصرف التجاري إلى تصفية العميل المتعثر والعمل على المتابعة القضائية للإسترجاع كامل القرض أو جزء منه	1,91	,734
				2,26	,866

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستيبيان رقم (02)

N valide (listwise)			
		Moyenne	Ecart type
إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية على مستوى الشركة الأم والفروع التابعة لها يخفف من مخاطر الأزمات المالية التي قد تواجهها	2,03	,716	
يعتبر التطبيق السليم للمبادئ الحوكمة المصرفية لمختلف الشركات	2,17	,761	
سبب الموافقة على طلب منح القروض لها	2,12	,771	
هناك جهاز رقابي مصرفي يخصص لمتابعة ومراقبة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة لمختلف المؤسسات والشركات ومختلف الفروع التابعة لها	2,48	1,075	
تعمل المصارف الجزائرية على التعامل أكثر مع الشركات والمؤسسات الأم التي تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة حتى تضمن عدم تعثرها	2,20	,669	
مجموعة 5			
N valide (listwise)			
		Moyenne	Ecart type
تعمل وظيفة إدارة المخاطر على تحديد وتقييم القروض المتعثرة مسبقا كما تعمل على اقتراح الحلول المناسبة للتعامل معها	2,28	,881	
تحتل وظيفة إدارة المخاطر بمكانة خاصة داخل المصرف نظرا للمجهودات التي تقدمها فيما يخص الإكتشاف المبكر للعملاء المشكوك فيهم	2,31	,889	
تعمل وظيفة إدارة المخاطر كمركز دفاع أول لمواجهة القروض المصرفية المتعثرة نظرا للمكانة الخاصة التي تحتلها داخل المصرف	2,23	1,066	
تعمل وظيفة إدارة المخاطر على تهيئة جميع الإمكانات للتقليل من التعرض لمشكل القروض المتعثرة	2,31	,859	
إمخاطر 6	2,28	,823	
N valide (listwise)			
		Moyenne	Ecart type
التحديث المستمر لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية والعمل على تطوير وظيفة إدارة المخاطر يساعد على اكتشاف فئة العملاء المشكوك فيهم مسبقا	2,43	1,040	
الإكتشاف المبكر للعملاء المشكوك فيهم يساعد المصرف على زيادة نسبة السيولة الأنية لمواجهة السحوبات الأخرى	2,48	1,059	
المتابعة المستمرة للقروض الممنوحة من طرف المصرف تمكنه من اكتشاف الأخطاء المصرفية قبل حدوثها	2,47	1,075	
من خلال عملية الرصد والتتبع والمراقبة التي تقوم بها وظيفة إدارة المخاطر تمكنها من اكتشاف أساليب جديدة لمعالجة القروض المصرفية المتعثرة	2,59	1,111	
رصد 7	2,50	1,001	
N valide (listwise)			
		Moyenne	Ecart type
تعمل الإدارة العليا تحت إشراف مجلس الإدارة على تكليف أشخاص اكفاء يقومون بعملية المسائلة للعميل المتعثر	2,46	1,066	
تعمل الإدارة العليا على تنفيذ خطط وأهداف مجلس الإدارة من خلال السهر على إيجاد الأساليب المناسبة لمعالجة القروض المتعثرة	2,33	,912	
تعمل الإدارة العليا على التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح من أجل إيجاد الحلول المناسبة للقروض المتعثرة	2,40	,874	
تراقب الإدارة العليا عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية المقدمة من طرف العميل	2,47	,964	
عليها 4	2,41	,858	

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستيبيان رقم (02)

تكون هناك تحفيزات وترقيات للموظفين حتى يتقنوا عملهم من خلال منح القرض ومتابعته واسترجاعه	2,78	1,062
المحفزات المعنوية التي يحظى بها الموظف تمكنه من التقيد بروح المسؤولية في تطبيق النظم والإجراءات القانونية عند تقديم خدمة	2,86	1,046
منح القروض	2,62	,966
يقدم المصرف التجاري الجزائري مكافآت سنوية لموظفيه حسب الأرباح التي حققها	2,74	,912
تعويضات 11		
N valide (listwise)		
	Moyenne	Ecart type
تعتبر سياسة الإفصاح والشفافية من بين أهم السياسات التي يعتمد عليها المصرف لإكتشاف مختلف القروض المتعثرة والقروض المشكوك في تحصيلها	2,41	,823
يؤدي الإفصاح إلى تعاون مختلف الأطراف على إكتشاف المبكر لجميع الخطار الناجمة عن القروض المتعثرة	2,45	,848
يتم الإفصاح عن كافة المعلومات حتى تلك المتعلقة بالنصب والفساد المالي والإداري داخل المصرف والتي قد تضر بسمعته	2,53	,973
هناك إفصاح وشفافية بالنسبة للوثائق المقدمة من طرف العميل المتعثر وهذا ما يجعل المصرف يقوم بإعادة جدولة قروضه المتعثرة	2,41	,923
شفافية 12	2,45	,798
N valide (listwise)		
	Moyenne	Ecart type
يحرص بنك الجزائر على تقديم مختلف التوصيات والإرشادات لمختلف مصارقه فيما يخص إجراءات التعامل مع القروض المتعثرة	2,00	,791
يحرص بنك الجزائر على تطبيق نسبة الملائمة 10,5 % التي أصدرتها لجنة بازل 3 على مستوى مختلف البنوك التجارية الجزائرية	2,27	,926
تقوم هيئات الرقابة الجزائرية على الإفصاح على جميع الزبائن المتعثرين والمشكوك فيهم إلى مختلف المصارف ليتخذوا الاحتياطات اللازمة	2,16	,929
يحرص بنك الجزائر على الاحتفاظ برصيد نقدي بدون قائد بنسبة 20 % والتي تطبق على جميع المصارف الجزائرية وتعرف بنسبة الاحتياطي القانوني	2,14	,893
سلطات 13	2,14	,785
N valide (listwise)		

Régression

يتوفر المصرف على قنوات اتصال فعالة تمكنه من إكتشاف المبكر للعملاء المتعثرين مما يمكنه من اتخاذ التدابير اللازمة قبل تأزم الأمور	2,43	,897
تقوم المصارف التجارية الجزائرية بالتبليغ الفوري لمركزية المخاطر عن الزبائن والعملاء المشكوك فيهم	2,28	,809
الإتصال الدائم بين المصرف ومختلف المساهمين والمستثمرين والمودعين يساعدهم على إيجاد الحل الفوري للقروض المتعثرة	2,49	,965
التبليغ المبكر عن حالات التعثر يسهل من عمل الجهات المسؤولة على القبض على العملاء الذين ينوون الهروب خارج الوطن	2,50	,937
تبليغ 8	2,42	,763
N valide (listwise)		
	Moyenne	Ecart type
تسهر وظيفة الإمتثال على متابعة مدى توافق سياسات وإجراءات القروض الممنوحة مع مجمل القوانين والتنظيمات المحلية والدولية المعمول بها	2,23	,926
تساهم وظيفة الإمتثال في المتابعة والسيطرة على تحركات المتعاملين مع المصرف	2,46	2,053
تعمل وظيفة الإمتثال على مراقبة ومتابعة المصرف على أن لا يتعدى نسبة 25 % من رأس مال المصرف عند منح القرض لأحد العملاء	2,15	,805
تساعد وظيفة الإمتثال بالنسبة للتنظيمات والقوانين المصرفية المعمول بها من مسائلة العميل المتعثر	2,25	,833
امتثال 9	2,27	,842
N valide (listwise)		
	Moyenne	Ecart type
يعمل مجلس الإدارة والإدارة العليا بالتنسيق مع هيئات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين على إيجاد الحلول المناسبة للقروض المتعثرة	2,21	,880
تعتبر عملية المراجعة الداخلية كمصدر أمان يستند إليها المصرف الجزائري من أجل إكتشاف الأخطاء المصرفية لإعادة تصحيحه	2,11	,832
يتميز عمل المراجع الداخلي والخارجي للمصرف الجزائري بالموضوعية والشفافية، وهذا ما يسهل من إكتشاف القروض المشكوك في تحصيلها	2,46	1,050
تعمل وظيفة المراجعة الداخلية على إكتشاف الأخطاء المتعلقة بمختلف البيانات والمعلومات المصرفية حيث تعمل على تصحيحها قبل العمل بها	2,50	1,017
مراجعة 10	2,32	,708
N valide (listwise)		
	Moyenne	Ecart type
يعتبر نظام المكافآت من بين المحفزات التي يعتمد عليها المصرف لتشجيع موظفيه الأكفاء من أجل المبادرة في إكتشاف العملاء المشكوك فيهم	2,68	1,116

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

معامل التحديد لمختلف المجموعات الخاصة بالمحور الثاني والثالث

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,721 ^a	295,129	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,726 ^a	301,602	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,725 ^a	300,769	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,816 ^a	506,639	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,661 ^a	222,412	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,783 ^a	412,427	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,676 ^a	237,651	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1					

1	,675 ^a	236,797	1	114	,000
---	-------------------	---------	---	-----	------

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,699 ^a	264,562	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,687 ^a	250,703	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,746 ^a	334,665	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,564 ^a	147,442	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,761 ^a	362,410	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,550 ^a	139,141	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,776 ^a	395,540	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1					

ملحق رقم (06) : نتائج SPSS الخاصة بالإستبيان رقم (02)

	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,565 ^a	146,746	1	113	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,774 ^a	390,698	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,649 ^a	211,031	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,767 ^a	375,787	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
	,913 ^a	211,031	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,768 ^a	378,179	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,454 ^a	94,982	1	114	,000

écapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,563 ^a	147,154	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,551 ^a	139,855	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,826 ^a	539,305	1	114	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,764 ^a	368,247	1	114	,000

Abstract

le secteur financier et en particulier le secteur bancaire, l'élément vital de l'économie rôle qui consacre le secteur bancaire étant le principal bailleur de fonds des différentes institutions économiques, ce qui exige une action sur la sécurité et la stabilité. Parmi les meilleures méthodes et les méthodes modernes qui ont été atteints en ce qui concerne l'amélioration des méthodes de surveillance et de contrôle et la gestion des banques privées ,est le style de gouvernance bancaire comme l'un des principaux affluents de l'absorption et de la réduction des glissements ainsi que les crises financières successives subies par la plupart des économies mondiales.

Dans ce contexte, notre étude vise à mettre en évidence le rôle de la gouvernance bancaire en augmentant la performance bancaire et la façon de réduire les prêts non productifs et pétrir en mettant en cibles les banques algériennes ,comme d'autres pays concernés par la sécurité et la mise à niveau de son système financier et bancaire, il travaille dur pour établir les principes de gouvernance surtout après les crises bancaires témoins à la fois par la Banque commerciale Khalifa et l'industrie algérienne, ainsi que la propagation du phénomène des scandales financiers au niveau des banques commerciales publiques. Lorsque nous avons abordé ce sujet par l'étude de connaître la réalité de l'application des principes de gouvernance dans l'institution bancaire algérienne et l'ampleur de son impact sur l'amélioration de leur performance et le traitement des prêts non performants. Et pétrir par l'étude analytique. Le point de vue des banquiers et les courtiers, point de vue des clients avec les employés. En se fondant sur les règles d'engagement sur l'outil de questionnaire et ont atteint ce sujet .

Pour étudier ,la gouvernance des institutions bancaires algériennes n'a toujours pas à la hauteur du niveau requis, malgré les efforts au cours des dernières années.

Mots-clés

Gouvernance d'entreprise , La gouvernance bancaire, La performance bancaire, Risques bancaires, Improductifs prêts bancaires.