

دور الحوكمة المصرفية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المصرفي
"دراسة حالة بنك الاستثمار السعودي بالرياض"

**The role of banking governance in achieving the efficiency and effectiveness of
banking performance**

"Case Study of the Saudi Investment Bank in Riyadh"

د/ عادل علي بابكر الماحي أبو الجود – المملكة العربية السعودية

جامعة شقراء – كلية العلوم والدراسات الإنسانية

رئيس قسم إدارة الأعمال

T: 00966554448829 E: adil.almahii@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الحوكمة المصرفية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المصرفي بينك الاستثمار السعودي بالرياض، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المصرفية يدعم الشفافية في توضيح المعلومات مما يؤدي إلى الإفصاح الكافي في القوائم والتقارير المالية للمصرف. كما يعزز من تطبيق اللوائح والمعايير المالية وبالتالي زيادة الثقة في معلومات القوائم والتقارير المالية للمؤسسات المالية. ينمي ثقة أصحاب المصالح ورفع الكفاءة والفعالية للأداء المصرفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والبرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (Excel)، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات لعينة الدراسة، وقد أوصت الدراسة بالعمل على معرفة العوامل التي تحد من تطبيق الحوكمة في المنشآت ووضع الحلول المناسبة لها. تهيئة البيئة المناسبة التي تدعم تطبيق الحوكمة في المنشآت. إجراء تقييم دوري ومستمر لواقع تطبيق الحوكمة في المنشآت. الاهتمام بسن اللوائح والنظم والقوانين التي تدعم تطبيق الحوكمة في المنشآت.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، الكفاءة والفعالية، بنك الاستثمار السعودي بالرياض.

Abstract:

This study aims to demonstrate the role of banking governance in achieving the efficiency and effectiveness of the banking performance of the Saudi Investment Bank in Riyadh. The study concluded that the implementation of banking governance supports transparency in clarifying the information, leading to sufficient disclosure in the bank's financial statements and reports. It also enhances the application of financial regulations and standards and thus increases confidence in financial statements and reports of financial institutions. Promotes the confidence of stakeholders and increases the efficiency and effectiveness of banking performance, The researcher used the descriptive analytical method, the statistical program in social sciences (SPSS), the Excel program, and the questionnaire as a tool for gathering information for the study sample. The study recommended working on the factors that limit the application of governance in the establishments and the development of appropriate solutions. Create the appropriate environment that supports the application of corporate governance. Conduct periodic and continuous evaluation of the implementation of governance in enterprises. Pay attention to the enactment of regulations, regulations and laws that support the application of governance in enterprises.

Keywords: Corporate Governance, Efficiency and Effectiveness, Saudi Investment Bank, Riyadh.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

إن نجاح الحوكمة في القطاع المصرفي لا يكون بوضع القواعد الرقابية فقط، ولكن بجدية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من جهة أخرى، فيجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها، وهذا ما يبين دور كل من مجلس الإدارة ولجان المتابعة التي توفر البيانات اللازمة عن أداء البنك وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها، بالإضافة إلى ذلك ما تحققه الحوكمة المصرفية من كفاءة تشغيلية، لاسيما أن ضعف الإدارة أحياناً يعتبر من الأسباب الرئيسية لتراجع الأداء المصرفي، وهو ما دفع بالبنوك عموماً لرفع كفاءتها التشغيلية وتحقيق نسب الربحية، ناهيك عن معيار كفاءة رأس المال وما تعنيه ملاءة المصرف، ولكي يبقى المركز المالي سليماً لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات القياس ذات الصلة بحقوق الملكية إلى الودائع، وحقوق الملكية إلى التسهيلات الائتمانية ومعيار الربحية، وكذلك حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول.

مما سبق يتضح أن الحوكمة المصرفية هي عملية دفع المديرين نحو تعظيم قيمة المنشأة من خلال تحقيق كفاءة فعالية الأداء ورفع مستواه، بمعنى تحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المتوقعة وذلك بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

مشكلة وأسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال التالي: هل يحقق تطبيق الحوكمة المصرفية الكفاءة والفعالية في أداء بنك الاستثمار السعودي، ويمكن صياغتها في الأسئلة التالية:.

- ما المقصود بالحوكمة المصرفية؟

- ما المقصود بكفاءة وفعالية الأداء؟

- كيف يتم تطبيق الحوكمة المصرفية داخل بنك الاستثمار السعودي بالرياض؟

أهداف الدراسة:

التعرف على المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة المصرفية، وإبراز دور الحوكمة المصرفية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء البنك محل الدراسة، ومعرفة نوع العلاقة والأثر بين الحوكمة المصرفية وكفاءة وفعالية الأداء البنك محل الدراسة عن طريق التحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات وذلك باستخدام برمجية (SPSS) لمعالجة بيانات الاستبيان المتحصل عليها، وتقديم توصيات تسهم في الإجابة على تساؤلات الدراسة يمكن الاستفادة منها في المجال التطبيقي.

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة باختبار الفرضية التالية:

- الالتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يساعد في رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي.

- التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في وعينا الأکید لأهمية القطاع المصرفي في النشاط الاقتصادي ودوره في توفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية، حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء في القطاع المصرفي، وهذا محاولة منا لإفادة المسؤولين على مستوى القطاع المصرفي السعودي وخاصة البنوك محل الدراسة.

منهجية الدراسة:

- الأسلوب التحليلي الوصفي والاستقرائي والاستبيان.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع وعينة الدراسة الموظفين في بنك الاستثمار السعودي.

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على قسمين الأول نظري يقوم على المنهج الوصفي في عرض المعلومات وتحليلها، أما القسم الثاني والذي يخص الدراسة الميدانية فقد استخدمنا المنهج التطبيقي (دراسة الحالة).

حدود البحث الزمنية والمكانية:

تغطي الدراسة الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بنك الاستثمار السعودي بالرياض.

- **الحدود الزمنية:** غطت هذه الدراسة العام 2018، وذلك من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية.

هيكل الدراسة:

يتكون هذه الدراسة من أربعة فصول: **الفصل الأول** يشمل: المقدمة والدراسات السابقة. **الفصل الثاني** يشمل: الإطار النظري، **والفصل الثالث** يشمل: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات ونتائج اختبار الفروض، **والفصل الرابع** يشمل: النتائج والتوصيات المقترحة.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (أنيسة سدره، ١٩٩٩) **حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية.**

تناولت الدراسة دور وأهمية التطبيق السليم لمبادئ حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية، مع الوقوف على حالة الجزائر، وهذا من خلال استعراض التطورات المالية العالمية التي جعلت الحوكمة المصرفية حاجة ملحة مع تتبع تطور الإطار التشريعي والتنظيمي والتوجيهي لحوكمة البنوك الجزائرية خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠١٠)، أما الدراسة الحالية فبالإضافة إلى التطرق إلى العوامل التي خلقت الحاجة إلى تطبيق الحوكمة المصرفية، فقد استعرضت أيضا الأزمات المالية والأسباب الكامنة وراء أحداثها.

٢. دراسة (عبد الحليم، ٢٠٠٥) **بعنوان: حوكمة المصارف، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية.**

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق المصارف السودانية للحوكمة المؤسسية، وإبراز أهمية تطبيق الحوكمة على الجهاز المصرفي السوداني والسوداني، وذلك بمجتمع بحث يتمثل بكافة المصارف الوطنية العاملة في السودان باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض، وخلصت الدراسة إلى أن المصارف السودانية تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية المتمثلة في مقررات لجنة بازل للإشراف المصرفي وتعليمات المصرف المركزي السوداني.

٣. دراسة (زيدان محمد، ٢٠٠٥) **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية.**

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي وإبراز دور الحوكمة في القطاع المصرفي باعتباره القطاع الأساسي للتنمية، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية ما زال في مرحلة الأولية وتطبيق مبادئ الممارسات السلمية للحوكمة في البنوك يجب أن يمر عبر مسارين: الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها مسؤولة عن تنظيم ورقابة المنظومة المصرفية، والثاني هو البنوك الأخرى على مختلف أنواعها باعتبارها تلعب دورا مزدوجا 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، وأوصى الباحث بضرورة تدعيم تجربة الحوكمة في الجزائر خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة حدة المنافسة أين أصبح للحوكمة دور فعال في ضبط أنشطة البنوك وتجنب وقوع الأزمات المصرفية.

٤. دراسة (Penny & Jose, 200)

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار لحوكمة المصارف التجارية من خلال إظهار معوقات تطبيق نظرية الوكالة المعروفة التي تحلل سلوك المالك والإدارة بالنسبة للمصارف وذلك لارتفاع مستويات عدم التماثل في المعلومات في تنظيم عملها، واشتمل الإطار المقترح على طرف ثالث يتمثل في سلطة الإشراف التي تعد قوة خارجية تطور وتعيد تقييم مؤشرات الحوكمة في المصارف من خلال الأسواق بالإضافة إلى القوى الداخلية ضمن هياكل هذه المصارف أي النظر إلى العلاقة ما بين الحوكمة والإشراف المصرفي كإحدى مؤشرات الاقتصاد الكمي، وأوصت الدراسة بضرورة ضمان المصلحة الخاصة للمالك والمصلحة العامة باستقرار النظام المصرفي ضمن عمليات المصارف، أي أن إطار الحوكمة المصرفية يجب أن يحقق التكامل ما بين القوى الداخلية والخارجية للوصول إلى التوازن الأمثل في المصالح.

5-Corporate governance of banks and financial stability (Luc Laeven, Lev Ratnovski, 2014)

تطرقا الباحثان إلى إمكانية أن تساهم الحوكمة المصرفية في تحقيق الاستقرار المالي، وخلصت النتيجة إلى أن إدارة المخاطر بشكل أفضل، وتنظيم الأجور للمديرين التنفيذيين، وتعزيز انضباط السوق يمكن أن يساعد في جعل البنوك أكثر أماناً.

الفصل الثاني: الإطار النظري الحوكمة المصرفية وكفاءة وفعالية الأداء:

1/2 المبحث الأول: الحوكمة المصرفية:

1/1/2 مفهوم الحوكمة المصرفية:

وجد مفهوم الحوكمة المصرفية اهتماماً متزايداً في المؤسسات المالية والمصرفية التي تسعى إلى الاستفادة منها في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء، حيث تعمل الحوكمة على ضمان عدم إساءة الإدارة لإدارة أموال المالكين، وبالتالي محاولة تعظيم الأرباح ومضاعفة قيمة المنشأة، ولذلك فهي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة وإمكانية مساءلة الإدارة، لتحقيق حماية المساهمين وبما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة.

أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية:

- إن التطبيق السليم للحوكمة المصرفية من أجل بلوغ الأهداف المنوطة بها يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ والمرتكزات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها ما يلي:
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والتي تواجهها البنوك.
- رفع مستوى الأداء للبنوك ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية الدولة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا صغاراً أو كباراً وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائداتهم مع مراعاة مصالح المجتمع.



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس عشر (آب) 2019

ISSN: 2617-9563

- ضمان وجود هياكل إدارية مخصصة لمحاسبة البنوك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية، وبالتالي تدعيم استقرار نشاط البنوك.
- الحصول على مجلس إداري قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

أهداف الحوكمة المصرفية:

- يساعد تطبيق الحوكمة في البنوك على تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها ما يلي:
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة.
- تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك.
- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك وذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك.
- الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- توفير لكل من المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين الامكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك.
- تجنب والتقليل من حدوث مشاكل محاسبية ومالية الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك لأزمات والمحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار والتنمية في الاقتصاد ككل.

ركائز الحوكمة المصرفية:

إن أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون هي ثلاثة ركائز وهناك من حددها في ستة ركائز أساسية من خلال إضافة ثلاثة أخرى هي: الكفاءات، والمهارات، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة القانونية كما يلي:

١. **السلوك الأخلاقي:** يشير هذا المرتكز على البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في المصارف، والتي تحدد النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات، والتي تمنع بدورها:

أ. التربح الوظيفي "الرشوة".

ب. تسريب بيانات الزبون.

ج. تعارض المصالح.

٢. **الرقابة والمساءلة:** يتحتم وجود إطار فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء المصارف، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والافصاح ويقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوفر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة المصارف، وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليست الداخلية "النظم والقوانين الداخلية"، والخارجية "المراجعين الخارجيين" فحسب، بل هناك أطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة، كهيئة سوق المال، البنك المركزي، البورصة، الغرف التجارية والصناعية وكل من له مصلحة.

٣. **إدارة المخاطر:** برزت الحاجة الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأوراق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية اللذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على حد سواء، وقد أدى تطور النظام المصرفي منذ بداية الثمانينات إلى تعرض البنوك إلى درجات مخاطرة عالية في نفس الوقت، مما استوجب تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها المصرف والتي تعد من أهم ركائز الحوكمة المصرفية، ذلك ان تقليل المخاطر يعتبر من أهم أهداف الحوكمة.

٤. **الكفاءات والمهارات:** يعد توافر عدد من الاستراتيجيين المؤهلين في المصرف مع وجود كفاءات تتمتع بالمهارات اللازمة التي حددها مجلس الإدارة، وأيضا وجود أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بالاستقلالية الكافية والمعرفة الفنية ركيمة لا يستهان بها في دعم العمليات المصرفية وتعزيز أدائه المالي، ويتطلب هذا أن يتصف أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام معبرا عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب المؤسسات المالية الأخرى في الإدارة التي من شأنها تطوير الخطط الاستراتيجية نظرا لتزايد تعقيد العمل المصرفي وتسارع وتيرة التغير في الأسواق المالية وممارستها.

٥. **الهيكل التنظيمي:** يكفل وجود هيكل تنظيمي للمصرف تحديدا دقيقا لمدى فعالية وواجبات نظام الحوكمة المصرفية، لذا يشير مصطلح الهيكل التنظيمي إلى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمصرف، ويحدد كيفية توزيع مهام المصرف وكيفية الحصول على موارده، فضلا عن كيفية تقرير العلاقات وتحديد المستويات في السلم التنظيمي، ويوضح أيضا التقسيمات والتنظيمات فضلا عن الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المصرف، كذلك يبين الإطار العام للصلاحيات والمسؤوليات وإجراءات تفويضها، أيضا هو الذي يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامه، ويفرض على المصرف اختيار أعضاء إدارة كفؤين وقادرين على ان يجمعوا بين أيديهم كل خيط النجاح والابتكار، لأن توفر ذلك يضمن وجود ركيمة مهمة لبناء نظام حوكمة مؤسسية جيدة في المصارف.

٦. **التشريعات والأنظمة القانونية:** تسهم التشريعات والأنظمة القانونية في تعزيز وتدعيم البنية العامة لنظام الحوكمة المؤسسية من خلال قولبة الأطر العامة لعناصر هذا النظام والمتابعة المستمرة لمخرجاته باعتبار ان البيئة التشريعية هي الأساس في تطوير ممارسات هذا النظام وتطبيقه، إذ تتناول تلك التشريعات والأنظمة رسما دقيقا وملزما لحدود عناصره وأطره العامة بما يكفل توفير مجموعة من الأدوات اللازمة لتعزيز الممارسة العادلة للحقوق وتحديدا واضحا لأنظمة السلوك الداخلي في المصارف.

العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة المصرفية وأبعادها:

١. **العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة المصرفية:** حتى يتم التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يجب توفر مجموعة من العناصر الرئيسية نوجزها فيما يلي:

أ. وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك: لا يمكن لأي بنك ان يقوم بإدارة أنشطته وعملياته بدون أن يكون له أهداف استراتيجية يريد بلوغها، إضافة إلى مجموعة من المبادئ التي تستعين بها الإدارة للوصول إلى هذه الأهداف، ومجلس الإدارة هو المسئول عن وضع الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة أنشطة البنك، إضافة إلى تطوير المبادئ التي يتبناها في الإدارة والتي يجب أن تضمن وضع حد للفساد المالي والإداري وكذلك منع تطبيق السياسات التي تؤدي إلى إضعاف كفاءة الحوكمة.

ب. وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات في البنك: من مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد السلطات والمسؤوليات الرئيسية للمجلس في حد ذاته وللإدارة العليا، وتقوم الإدارة العليا بدورها بتحديد مختلف مسؤوليات الموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

ج. ضمان كفاءة اعضاء مجلس الإدارة: يجب أن يكون أعضاء مجلس إدارة البنك ذو كفاءة عالية وعلى دراية تامة بالدور الرئيسي لهم في عملية الحوكمة وان لا يتأثروا بأية عوامل داخلية او خارجية، ذلك كونه المسئول الأساسي عن العمليات التي يقوم بها البنك فيجب عليه متابعة أداء البنك وامتلاكه للمعلومات اللازمة والكافية التي تساعده على تحديد أوجه الخلل والقصور وبالتالي قدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

د. ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا: بما أن لمجلس الإدارة دور رقابي تجاه اعضاء الإدارة العليا فهذا دلالة على أهمية الإدارة العليا في الحوكمة والتي يجب عليها أن تمارس الرقابة على المديرين التنفيذيين فيها مع الأخذ بين الاعتبار ما يلي:

- تجنب التدخل المفرط في القرارات المتخذة من قبل المديرين التنفيذيين.

- مراعاة المهارات والمعرفة اللازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه.

هـ. الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون: ان للمراجعين دور حيوي وفعال في نظام الحوكمة مما يستوجب على كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا الاهتمام بشكل أكبر بعملية المراجعة ونشر الوعي بأهميتها بين الأطراف العاملين بالبنك "العمال والموظفين"، وكذا العمل على دعم استقلالية ومكانة المراجعين الذين يقومون برفع تقاريرهم إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، بالتالي تتم الاستفادة الفعلية من النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المراجعين.

و. ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك: حتى يتم هذا التوافق يجب على مجلس الإدارة ان يصادق على الامكانيات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين على بذل أقصى جهد لصالح البنك، مع وجوب وضع نظم الأجور في إطار السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أدائه في الأجل القصيرة لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

ز. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة: تعد الشفافية ضرورية عند تطبيق الحوكمة لأنها تساعد المتعاملين مع البنك والمشاركين في السوق على تقييم سلامة معاملاتهم مع البنوك، ويصبح في مقدورهم معرفة وفهم كفاءة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة الأمر الذي يؤدي بالمتعاملين للجوء إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة لذا يجب أن يشمل الافصاح والشفافية كل من هيكل مجلس الإدارة والإدارة العليا والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك.

٢. **أبعاد تنفيذ الحوكمة المصرفية:** للتنفيذ الجيد للحوكمة في المصارف لابد من توفر بعدين أساسيين يتمثلان في الآتي:

أ. **البعد الخارجي: (القواعد الاحترافية):** يمكن تعريف القواعد الاحترافية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، ويجب ان توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما: استقرار النظام المالي وحماية حقوق الدائنين. تهدف هذه القواعد الاحترافية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك.



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس عشر (آب) 2019

ISSN: 2617-9563

- تحقيق لتنسيق بين شروط المنافسة: إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والمحافظة على استقراره وقوته.

- تقوية السلامة البنكية: تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعفا للنظام البنكي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والمحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.

- تطوير نشاط البنوك: لقد اثرت موجة الابتكارات والتطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك: ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة... الخ، لذا يجب ان تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات.

ثانيا: البعد الداخلي (طريقة ادارة البنك):

يتمثل البعد الداخلي للحوكمة المصرفية في الأساليب الإدارية التي تدار بها هذه الأخيرة، ويمثل مجلس الإدارة الآلية الداخلية، حيث يلعب دورا محوريا في رقابة الإدارة، حيث لم يعد مجلس الإدارة بعد يساهم في خلق القيمة فقط بل هو جهاز سلطة وسيطرة، والبحث عن الفرص وخلق معايير اجتماعية، ولمجلس الإدارة دور رئيسي في رقابة الإدارة وهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف الوكالة وذلك بالحد من قدرة الإدارة العليا المسؤولة عن وضع القرارات من ممارسة أي نشاط قد يضر بمصالح البنك ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح، ولذلك فإن حجم وتشكيل المجلس يعتبر من السمات أو الخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته في رقابة الإدارة.

المبحث الثاني: الكفاءة وفعالية الأداء المصرفية:

مفهوم الأداء:

يمكن تعريف الأداء على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها(، أي أن الأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه.

أهمية الأداء: يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.

- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.

- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعم نحو تطوير أنفسهم.

خصائص الأداء: إن أهم خصائص الأداء يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.

- يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها.

- يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.

العوامل المؤثرة في الأداء:

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة أثارها الإيجابية وتخفيض أثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. إذ قد اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فصنفوها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية:

1. **العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:** تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المنظمة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اجتماعية اقتصادية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المنظمة.

- العوامل الاجتماعية: وهي كل القوى المرتبطة بالمجتمع والمؤثرة في نشاط المنظمة، كالعادات والتقاليد السائدة والمناخ الثقافي وقوانين العمل المعمول بها، والمعتقدات الاجتماعية عن ظروف العمل.

- العوامل الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية أكثر العوامل تأثيرا على أداء المؤسسة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى، وهي بدورها تنقسم إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع،... وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبيا.

- العوامل التكنولوجية: وتتمثل في التغيرات التي تحدثها التكنولوجيات كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة، إذ أن التحكم في التكنولوجيا المستخدمة هو الضمان الوحيد لحسن فاعلية العملية الإنتاجية محققا في ذات الحين امتيازات عديدة كتحسين الإنتاج كما وكيفا والتقليص في زمن التشغيل والاختصار في الجهد والتكاليف... الخ. بالإضافة إلى التكنولوجيا المرتبطة بالإعلام والاتصال.

- العوامل السياسية أو القانونية: تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية، النقدية، الخارجية،... كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم، واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات، وبصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية:

- السياسة الخارجية للدولة.

- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.

- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني.

التشريعات والقوانين.

- لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية فحسب، بل يجب عليها كذلك التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية وإن كان ذلك ليس من السهل، خاصة في الدول النامية.

٢. **العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية. وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، وأيضاً التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

أ. **العوامل التقنية:** تضم هذه العوامل ما يلي:

نوع التكنولوجيا المستعملة سواء في الوظائف أو في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

- تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، الآلات.

- نوعية المنتج، شكله والغلاف.

- مدى توافق منتجات المنظمة مع رغبات المستهلكين.

- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمنظمة.

العوامل البشرية: تضم على الخصوص ما يلي:

- التركيبة البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس.

- مستوى تأهيل أفراد المنظمة.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

- أنظمة المكافآت والحوافز.

- نوعية المعلومات.

5/2/2 مستويات الأداء: هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالآتي:

- **الأداء الاستثنائي:** وهو الأداء الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد، وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

- **الأداء البارز:** يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك كادر كفاء وذو تحفيز عالي.

- **الأداء الجيد جداً:** والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الكادر الكفاء بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.

- **الأداء الجيد:** والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

- **الأداء المعتدل:** هذا المستوى يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعتدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف جميع المحاور تقريباً، فضال عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي.

- **الأداء المتأزم:** وهو الذي يمثل الأداء غير الكفاء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية:

١. مفهوم الكفاءة:

تعرف الفعالية على أنها كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤاً من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفاءة من يساهم في تحقيق الهدفين معاً، وقد عرفت كذلك بأنها النسبة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة، أي النسبة بين المخرجات والمدخلات. ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

٢. مفهوم الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها مدى تحقيق المنشأة للأهداف المسطرة طبقاً لمعايير يتم تحديدها مسبقاً، ويمكن وصف المنشأة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها منشأة فعالة.

وتحسب الفعالية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية:

يركز العديد من الباحثين على ربط الأداء بالفعالية والكفاءة، ويشيرون إلى أن الأداء يشمل الفعالية والكفاءة سواء في المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد يكلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة. ومنه يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول سواء تمثل هذا الأخير في المال، الوقت وغير ذلك، ويمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

معايير تقييم كفاءة وفعالية الأداء المصرفي:

نستطيع أن نصنف المعايير والمؤشرات التي يستند عليها في تقييم كفاءة وفعالية الأداء المصرفي إلى مجموعتين هما:

١. **معايير كفاءة الإنجاز:** وتشمل على المعايير والمؤشرات التي تستند على كفاءة الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، والتي تربو للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية والتي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، بمعنى آخر إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين وأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضائهم ونذكر منها ما يلي:

أ. حسن الاستقبال وأسلوب التعامل مع الزبائن.

ب. سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن.

ج. مدى وفاء الزبائن إلى المصرف الذي يتعاملون معه.

د. استقرار العاملين في المصرف وارتباطهم به.

هـ. قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه والمسؤوليات المسندة لهم.

٢. المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية: إن هذه المعايير والمؤشرات توضح لنا رقميا ما تم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقق الأهداف وهي تشمل على ما يلي:

أ. مؤشرات تحقيق الأرباح والربحية: باعتبار أن الربحية هي الغاية التي يسعى إلى تحقيقها المصرف، لذلك فهناك جملة من المعايير التي يمكن الاستناد عليها في تقييم ذلك، ونذكر أهمها فيما يلي:

- معدل العائد إلى حقوق الملكية: إن هذا المعدل يوضح ما درته الأموال الخاصة خلال السنة المالية من العوائد، فكلما كانت النتيجة السنوية الصافية موجبة وكبيرة كلما ارتفع معدل العائد.

ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

- معدل العائد إلى 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:

$$\text{معدل العائد إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

- معدل العائد إلى إجمالي الأصول: يحتسب هذا المعدل وذلك بقسمة النتيجة السنوية الصافية على مجموع الأصول، انطلاقا من كون أن المصرف قد استخدم لتحقيق هذه النتيجة جميع أصوله وليس جزءا منها. ويحدد وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد إلى الأموال المتاحة} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{حقوق الملكية} + \text{الودائع}}$$

- نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك: يتم توزيع الأرباح المتحققة إلى مالكي المصرف كنسب محددة، ولغرض قياس كفاءة تحقيق الأرباح فإنه تتم المقارنة ما بين النسب الموزعة على المالكين والمبالغ التي استثمرتها أي إلى حقوق الملكية. ويعبر عن ذلك كما يلي:

$$\text{نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك} = \frac{\text{أرباح السهم}}{\text{حقوق الملكية}}$$

- النسبة الصافية لفوائد الأصول المتاحة للتوظيف: لغرض الوصول إلى تحديد النسبة الصافية لفوائد الأصول المتاحة للتوظيف فإنه يجب تحديد الفرق ما بين الفوائد المستعملة والفوائد المدفوعة وقسمة المحصلة على الأموال المتاحة للتوظيف كما يلي:

$$\text{نسبة فوائد الأصول المتاحة للتوظيف} = \frac{\text{الفوائد المستلمة} - \text{الفوائد المدفوعة}}{\text{الأموال المتاحة}}$$

كما يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة فوائد الأصول المتاحة للتوظيف} = \frac{\text{الفوائد على القروض} - \text{الفوائد على الودائع}}{\text{الأموال المتاحة}}$$

٢. مؤشرات تحقق النمو: إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها المصرف وحقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

أ. معدل نمو الأصول: يتم استخراج هذا المعدل وذلك بمقارنة قيمة الأصول التي يمتلكها المصرف خلال السنة الأخيرة مع السنة أو السنوات التي تسبقها وإن الفرق ينسب إلى مجموع الأصول وذلك كما يلي:

$$\text{مقدار نمو الأصول لسنة معينة} = \text{مجموع الأصول في تلك السنة} - \text{مجموع الأصول في السنة السابقة}$$

علما بأن هذا المعدل يمكن أن يكون موجبا أو سالبا إذا كان هناك تناقص في قيمة الأصول.

معدل الرفع: إن هذا المعدل يتم قياسه وذلك بإيجاد العلاقة ما بين مجموع أصول المصرف في سنة معينة منسوب إلى حقوق الملكية، بمعنى آخر أنه يوضح عدد المرات التي تازيدت فيها حقوق الملكية، والمعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الرفع (مضاعف حق الملكية)} = \text{مجموع الأصول} \div \text{حقوق الملكية} \times 100\%$$

ب. **معدل الاحتفاظ بحق الملكية:** يحتسب هذا المعدل وذلك بإيجاد العلاقة ما بين حقوق الملكية "الأموال الخاصة" للسنة الأخيرة منسوبة إلى النتيجة السنوية الصافية بعد استبعاد الأرباح الموزعة على المساهمين:

$$\text{معدل الاحتفاظ بحق الملكية} = \text{حقوق الملكية} \div \text{النتيجة السنوية الصافية} - \text{الأرباح الموزعة}$$

٣. **مؤشرات قياس الأمان:** هناك جملة من المقاييس والمؤشرات التي يستعملها المصرف لغرض قياس الأمان وإمكانيته على مواجهة الالتزامات، نعرض أهمها أدناه:

أ. **قابلية المصرف على رد الودائع:** يتم قياس قابلية المصرف على رد الودائع إلى أصحابها، وذلك عن طريق احتساب وتحديد العلاقة ما بين حقوق الملكية وإجمالي الودائع لديه، وذلك كما يلي:

$$\text{قابلية المصرف على رد الودائع} = \text{حقوق الملكية} \div \text{إجمالي الودائع} \times 100\%$$

ولغرض تقييم هذه القابلية والحكم عليها يتم مقارنتها مع المصارف التجارية الأخرى.

ب. **معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة:** يقصد بالأصول الخطرة هي الأصول غير السائلة، ويتم احتسابها كما يلي:

$$\text{الأصول الخطرة} = \text{مجموع الأصول} - \text{الأصول السائلة}$$

وتشتمل على القروض الممنوحة بكافة أنواعها، الأوراق المالية، الأصول الثابتة، وباقي الأصول الأخرى غير السائلة.

إن هذه الأصول سميت بالأصول الخطرة وذلك لأنها لا تتحول إلى نقدية إلا بعد بيعها وإن عملية بيعها غالباً ما تصاحبها خسائر كما أن القروض والأصول الأخرى تحتاج لوقت قد يطول لكي تتحول إلى نقدية.

يتم احتساب العلاقة ما بين حقوق الملكية والأصول الخطرة كما يلي:

$$\text{معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة} = \text{حقوق الملكية} \div \text{مجموع الأصول} - \text{الأصول السائلة}$$

ويمكن استخراجها كنسبة مئوية وذلك بترجيح النتيجة بـ 100%

ج. **هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية:** إن هذه العلاقة توضح قابلية المصرف على مواجهة المخاطر التي تنجم عن هبوط قيمة استثمارية في الأوراق المالية، ويتم تحديدها وذلك بنسب حقوق الملكية إلى جميع الاستثمارات في الأوراق المالية كما يلي:

$$\text{هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار} = \text{حقوق الملكية} \div \text{مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية}$$

٤. **مؤشرات قياس السيولة:** إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار السيولة اللازمة في المصرف التي تضمن مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

أ. **النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى مجموع الودائع الجارية:** يتم استخراج هذه النسبة عن طريق قسمة السيولة النقدية على مجموع الودائع الجارية وترجيح النتيجة المتحصل عليها بـ 100 كما يلي:

السيولة النقدية ÷ مجموع الودائع الجارية × 100

- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع: يمكن قياس السيولة عن طريق احتساب النسبة المئوية للنقدية إلى مجموع الودائع "الجارية وغير الجارية" كما يلي:

السيولة النقدية ÷ إجمالي الودائع × 100

- النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع: إن هذه النسبة تعكس مقدار الودائع الجارية من مجموع الودائع لدى المصرف وتحسب كم يلي:

الودائع الجارية ÷ مجموع الودائع × 100

- نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية: تحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

الودائع الجارية ÷ حقوق الملكية × 100

بناء على ما تقدم نلاحظ بأن مجاميع المؤشرات والمعايير الوارد ذكرها أعلاه، ترتبط بغاية المصرف وأهدافه الرئيسية، فالمجموعة الأولى تتعلق بتحقيق الأرباح ومستوى الربحية التي يسعى المصرف إلى تحقيقها، كما يرمي المصرف إلى التوسع والنمو وذلك ما تعكسه معايير ومؤشرات تحقق النمو "المجموعة الثانية"، أما مؤشرات المجموعة الثالثة فهي توضح مستوى الأمان وتحققه خلال ممارسة المصرف لنشاطه، وفي الأخير نجد مؤشرات قياس السيولة وامكانية مواجهة الالتزامات المستحقة والسحوبات المفاجئة.

الحوكمة وعلاقتها بالأداء المصرفي:

يمكن توضيح هذه العالقة من خلال المحاور التالية:

١. وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء: تؤكد البحوث والدراسات بوجود عالقة طردية بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء في المؤسسات بصفة عامة، وفي البنوك بصفة خاصة، ويعزز ذلك أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يرتبط بأداء مرتفع لشركة أو لبنك، حيث أن وجود مجلس إدارة غالبية أعضائه من الخارج يتمتعون باستقلالية ولديهم الخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية، يؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة مجلس الإدارة واللجان الرقابية التي يقوم بتشكيلها من أعضاء المجلس المستقلين، حيث سيبدل هؤلاء الأعضاء قصارى جهدهم للحفاظ على وحماية حقوق المساهمين من أي تلاعب أو استيلاء من جانب الإدارة، وذلك ألن الأعضاء من الخارج المستقلين ال تربطهم أي عالقات عمل أو صلة قرابة بالإدارة، كما أنهم يتقاضون البدلات والمكافآت من حقوق المساهمين، مما يزيد من ولائهم ويدفعهم إلى بذل الجهد والعناية، كما أن هدفهم سيكون الحفاظ على سمعتهم كمتخذي قرار وأعضاء مجلس إدارة مستقلين، ويؤدي هذا إلى وجود رقابة داخلية فعالة على المدير التنفيذي والمديرين مما يحفزهم على العمل لمصلحة الشركة أو البنك وتطوير الأداء حيث إنهم سيكونون عرضة للتغيير أو تخفيض أو منع مكافآتهم في حالة الأداء الضعيف.... وأيضاً فإن حجم مجلس الإدارة يرتبط بالأداء المرتفع، وذلك لتعدد لجان المجلس الرقابية (لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات، لجنة التعيينات، لجنة المكافآت، لجنة المخاطر، لجنة الحوكمة، ولجنة الموارد البشرية.....) وتلك اللجان يجب ألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة وأن يكونوا جميعهم من الخارج ومستقلين، وإذا كان الأعضاء من الخارج المستقلين يمثلون غالبية المجلس أي ثمانية أعضاء كحد أدنى، لذلك نجد أن هناك أكثر من عضو مستقل سيكون عضواً في أكثر من لجنة،



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس عشر (آب) 2019

ISSN: 2617-9563

ولضمان أن يخصص العضو المستقل الوقت الكافي وأن يبذل الجهد المطلوب فيجب أن ال يكون عضوا في أكثر من لجنيتين من لجان المجلس حتى تقوم اللجان بدورها الرقابي بكفاءة وفاعلية مما ينعكس إيجابيا على أداء الإدارة والعاملين.

كما أن جودة تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من حيث التزام البنك بالإفصاح عن نتائج النشاط والأعمال والأداء المالي والتشغيلي، وعن كل ما يحدث بالداخل وله أثار أو نتائج تمس أو يهتم بها المساهمون وأصحاب المصالح يمثل آلية للرقابة الخارجية تعمل على مراقبة أداء ونشاط الإدارة من خلال قياس وفحص وتحليل النتائج المحققة ومقارنتها بما هو متوقع أو مستهدف لتحديد أو التوصل إلى معرفة ما إذا كان المدير التنفيذي الرئيسي أو العضو المنتدب والمديرون قد قاموا بأداء واجباتهم وتنفيذ مسؤولياتهم، مما يحفز ويدفع الإدارة إلى بذل الجهد واتخاذ القرارات السليمة لزيادة الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين وتحقيق الأهداف والاهتمامات المختلفة لأصحاب المصالح. وأيضا فإن الاهتمام والحرص على أن يكون هناك فصل واضح بين منصب ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي أو العضو المنتدب، أي أن يكون هناك شخصان يشغل أحدهما منصب رئيس المجلس والآخر منصب العضو المنتدب أو المدير التنفيذي الرئيسي، يؤدي هذا إلى تطوير العمل وارتفاع الأداء، والسبب في ذلك عندما يكون هناك شخص واحد يشغل المنصبين فإن ذلك يسمح بتركيز السلطة مما يؤدي إلى التحكم في المعلومات المتاحة لأعضاء المجلس الآخرين وبهذا يصبح مجلس الإدارة تحت سيطرة المديرين، مما يمنع المجلس من إنجاز وتنفيذ المهام بفاعلية ومراقبة القرارات الهامة والحيوية

ارتباط الحوكمة بعلاقة إيجابية أو سلبية الأداء المصرفي: يكون ارتباط الحوكمة بعلاقة موجبة أو سالبة مع أداء البنك معيرا عنه أو دالا عليه بالمؤشرات الآتية:

١. مؤشر العائد على الأصول: ويوضح هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في تخصيص وتوزيع أصول البنك المتاحة بين الاستخدامات والتوظيفات المناسبة والتي تدر أرباحا وتحقق عائدا مرتفعا.

٢. مؤشر القيمة السوقية للأصول إلى التكلفة الاستبدالية للأصول: والقيمة المرتفعة لهذا المؤشر تشير إلى تقييم مرتفع للبنك مما يدل على أن هناك قيمة قد تم إضافتها بواسطة الإدارة، وأن التنظيم الداخلي للبنك فعال وكفاء، كما ال يوجد مشاكل وكالة بين المالك والإدارة ومن ثم فإن تكاليف الوكالة تكون منخفضة.

٣. مؤشر العائد على حق الملكية: ويعكس كفاءة الإدارة في استخدام أموال المساهمين وقدرتها على تحقيق الأرباح من تلك الأموال.

٤. مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض: ويوضح مدى جودة إدارة البنك وكفاءة إدارة المخاطر من حيث عدم اندفاع الإدارة وتوسعها في منح القروض وتركيزها في عدد معين من العملاء أو القطاعات دون تنويع للمخاطر وإجراء الدراسات والتحليلات اللازمة لقدرة وامكانية العميل للوفاء بالتزاماته تجاه البنك، والمتابعة المستمرة للائتمان للتحقق من مدى تنفيذ السياسة الائتمانية وشروط الائتمان والتعرف على ما قد يعترض العميل من عقبات في الوقت المناسب، وتطبيق مبادئ إدارة المخاطر التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة البنكية واستخدام الأساليب الحديثة في القياس والتحكم وتخفيض تلك المخاطر.

٥. مؤشر القروض إلى الودائع: ويعكس قدرة وكفاءة إدارة البنك في توظيف ودائع العملاء في شكل قروض وتسهيلات ائتمانية،

حيث تعتبر من أهم الأنشطة التي تقوم بها البنوك فهي أحد وظائفها الرئيسية وتمثل نسبة كبيرة من استخدامات الأموال، حيث تحصل البنوك على عمولات وفوائد تشكل جزءا كبيرا من أرباحها، كما توضح هذه النسبة وضع السيولة بالبنك وكفاءة إدارتها.

٦. مؤشر الفوائد المحصلة إلى الأصول: ويعكس كفاءة الإدارة في تخصيص وتوزيع الأصول المتاحة للتوظيف بين أوجه الاستثمار والاستخدامات، كما يوضح كفاءة إدارة الأصول والخصوم، وينتج عن ذلك الاستثمار وتلك الاستخدامات عائد يدخل ضمن بند الإيرادات في قائمة الدخل.... وتتمثل تلك الأصول في أرصدة لدى البنوك الأخرى، وأذون خزائنة، وسندات حكومية، وقروض للعملاء والبنوك،...

٧. مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول: كلما كان هذا المؤشر مرتفعا دل ذلك على عدم كفاءة وجودة ضعيفة لإدارة البنك، حيث يتم دفع فوائد تمثل تكلفة ودائع العملاء والاقتراض نتيجة توسع البنك في قبول الودائع باختلاف أنواعها أو الحصول على قروض من بنوك أو مؤسسات مالية أخرى، مما يدل على عدم كفاءة إدارة الأصول والخصوم، وأيضا اعتماد البنك بشكل كبير في قيامه بالأنشطة والعمليات البنكية على الموارد الخارجية وليس على موارده الذاتية، كما يدل على ارتفاع تكلفة الموارد المالية، وإذا كان هذا المؤشر منخفضا فإن هذا يدل على كفاءة الإدارة في الحصول على التمويل اللازم من موارد البنك الذاتية وهناك إدارة جيدة للأصول والخصوم، أو يدل على انخفاض تكلفة الموارد المالية، نتيجة الحصول على قروض من المؤسسات المالية المختلفة سواء الدولية أو المحلية بتكلفة منخفضة. وان وجود مجلس إدارة تتوفر فيه الخصائص المهمة "الحجم، التشكيل، الاستقلالية....."، مما يساعده على القيام بوظائفه الرقابية بكفاءة وفاعلية، وينعكس هذا على الدائنين من حيث التأكد والثقة في نزاهة ودقة العمليات المحاسبية وإعداد التقارير المالية فيقدمون الأموال مقابل فائدة منخفضة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة:

عينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (٤٦) استمارة استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ العدد المستلم منها (٤٠) استمارة استبانة.

التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

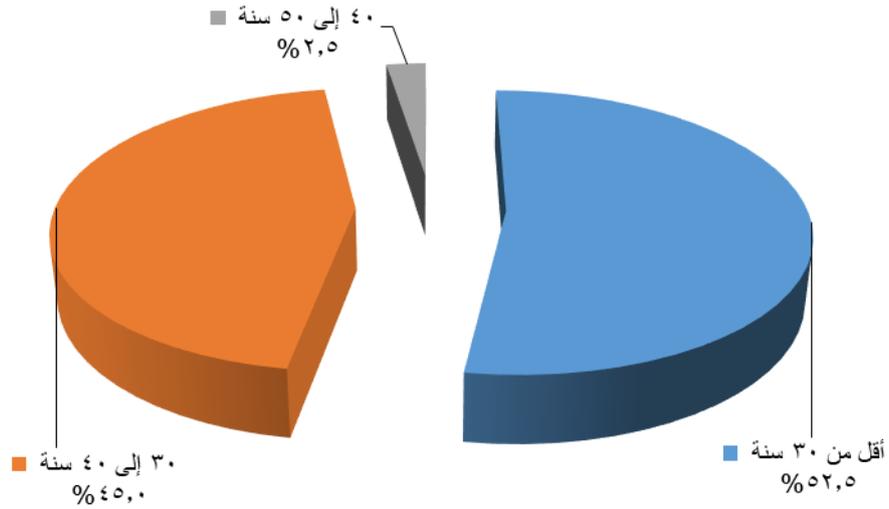
1. العمر:

يوضح الجدول رقم (1/1/3) التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر لأفراد عينة الدراسة:

النسبة	التكرار	الفئة
52.5	21	أقل من 30 عام
45.0	18	من 31 إلى أقل من 40 عام
2.5	1	من 41 إلى أقل من 50 عام
%100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (5/1/3) أن الذين تبلغ أعمارهم (30 سنة فأقل) من أفراد عينة الدراسة بلغ عددهم (21) فرد بنسبة (52.5%)، وأن الذين تبلغ أعمارهم (من 31-40 سنة) من أراد عينة الدراسة بلغ عددهم (18) فرد بنسبة (45.0%)، وأن الذين تبلغ أعمارهم (من 31-50 سنة) من أفراد عينة الدراسة بلغ عددهم (1) فرد نسبته (2.5%).



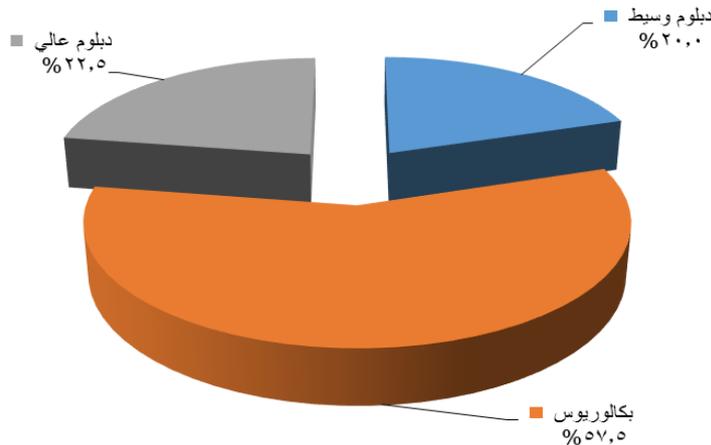
3. المر

يوضح الجدول رقم (2/1/3) التكرارات والنسب المئوية لمتغير الموقه العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة
20.0	8	دبلوم وسيط
57.5	23	بكالوريوس
22.5	9	دبلوم عالي
%100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (6/1/3) إن أفراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم الوسيط بلغ عددهم (8) أفراد بنسبة (20.0%)، وأن حملة البكالوريوس بلغ عددهم (23) فرد بنسبة (57.5%) فرداً، وأن حملة الدبلوم العالي بلغ عددهم (9) بنية (22.5%).



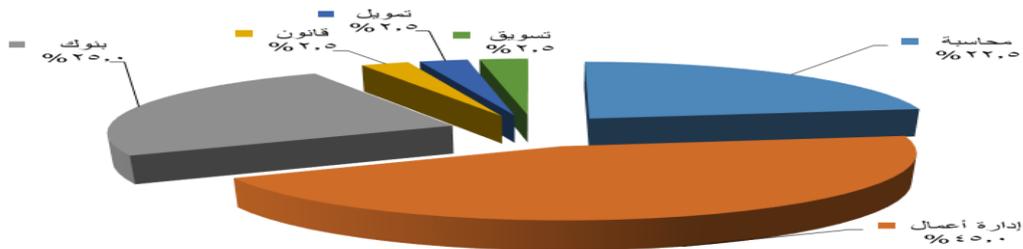
3. التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم (3/1/3) التكرارات والنسب المئوية لمتغير التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة
22.5	9	محاسبة
45.0	18	إدارة أعمال
25.0	10	بنوك
2.5	1	قانون
2.5	1	تمويل
2.5	1	تسويق
%100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (7/1/3) إن أفراد عينة الدراسة من التخصص العلمي للمحاسبة بلغ عددهم (9) أفراد بنسبة (22.5%)، وإن التخصص العلمي لإدارة الأعمال بلغ عددهم (18) فرد بنسبة (45.0%)، وإن التخصص العلمي للبنوك بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة (25.0%)، وإن التخصص العلمي للقانون بلغ عددهم (1) فرد بنسبة (2.5%)، وإن التخصص العلمي للتمويل بلغ عددهم (1) فرد بنسبة (2.5%)، وإن التخصص العلمي للتسويق بلغ عددهم (1) فرد بنسبة (2.5%).



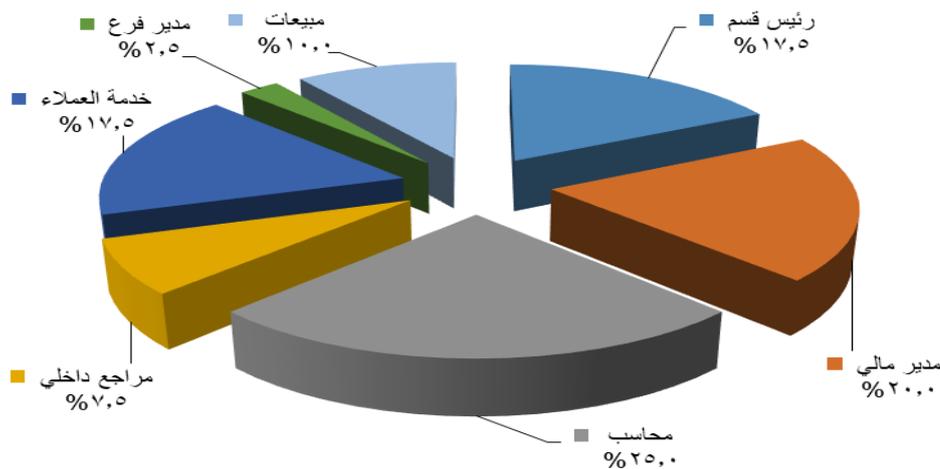
4. المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (4/1/3) التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
17.5	7	رئيس قسم
20.0	8	مدير مالي
25.0	10	محاسب
7.5	3	مراجع داخلي
17.5	7	خدمة العملاء
2.5	1	مدير فرع
10.0	4	مدير مبيعات
%100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (8/1/3) إن أفراد عينة الدراسة من وظيفة رئيس قسم بلغ عددهم (7) أفراد بنسبة (20.0%)، ووظيفة المحاسب بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة (25.0%)، ووظيفة المحاسب بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة (25.0%)، ومن وظيفة مراجع داخلي بلغ عددهم (3) أفراد بنسبة (7.5%)، ومن وظيفة خدمة العملاء بلغ عددهم (7) أفراد بنسبة (17.0%)، ومن وظيفة مدير فرع بلغ عددهم (1) فرد بنسبة (2.5%)، ومن وظيفة مدير مبيعات بلغ عددهم (4) أفراد بنسبة (10.0%).



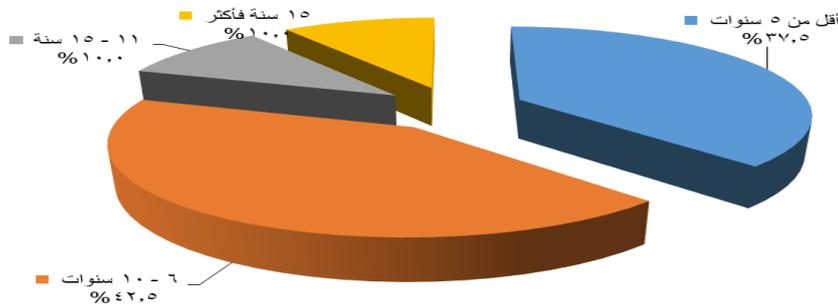
5. سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (5/1/3) التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الخبرة
37.5	15	أقل من 5 سنوات
42.5	17	10-6 سنوات
10.0	4	15-11 سنة
10.0	4	15 سنة فأكثر
%100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (9/1/3) أن الذين تبلغ سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغ عددهم (15) بنسبة (37.5%) من أفراد عينة الدراسة، والذين تبلغ سنوات خبرتهم (6-10 سنوات) بلغ عددهم (17) بنسبة (42.5%) من أفراد عينة الدراسة، والذين تبلغ سنوات خبرتهم (11-15 سنوات) بلغ عددهم (4) بنسبة (10.0%) من أفراد عينة الدراسة، والذين تبلغ سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) بلغ عددهم (4) بنسبة (10.0%).



يتضح للباحث،

اد بنسبة (20.0%)، ووظيفة المحاسب بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة (25.0%)، ووظيفة المحاسب بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة (25.0%)، ومن وظيفة مراجع داخلي بلغ عددهم (3) أفراد بنسبة (7.5%)، ومن وظيفة خدمة العملاء بلغ عددهم (7) أفراد بنسبة (17.0%)، ومن وظيفة مدير فرع بلغ عددهم (1) فرد بنسبة (2.5%)، ومن وظيفة مدير مبيعات بلغ عددهم (4) أفراد بنسبة (10.0%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤. الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

٥. معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

٦. معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات للأداة.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة:

التحليل الوصفي لبيانات الدراسة: فيما يلي الجداول والرسومات البيانية للتكرارات والنسب المئوية لعبارات فرضيات الدراسة.

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

الجدول رقم (6/1/3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول			
(الفرضية الأولى: الالتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يساعد في رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٦٩٨	٤	**٠,٨٣٢	١
**٠,٧٤٧	٥	**٠,٧١٤	٢
-	-	**٠,٧٥٦	٣

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (7/1/3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني			
(الفرضية الثانية: التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٦٣٢	٤	**٠,٧٦٦	١
**٠,٧٠٢	٥	**٠,٧١٨	٢
-	-	**٠,٧٥٨	٣

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

(أ) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أدوات الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)).

جدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	معايير الاستبانة
٠,٨٧٤	٧	فرضية الأولى: الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى تنفيذ توصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية
٠,٧٧٢	٦	الفرضية الثانية: تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى الإفصاح الكافي في القوائم والتقارير المالية للمصرف
٠,٨٧٠	١٣	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٨٧٠)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

١. توزيع الاستبانة.
٢. جمع الاستبانات بعد تعبئتها، وقد بلغ عددها (٤٠) استبانة.

٣. مراجعة الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها، وملاءمتها للتحليل.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤. الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

٥. معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

٦. معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات للأداة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفرضية الأولى: الالتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يساعد في رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي:

للتعرف على مدى الالتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يساعد في رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مدى الالتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يساعد في رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	الرتبة
			أوافق	محايد	لا أوافق		
١	تهدف الحوكمة المصرفية إلى وجود جهات رقابية تعمل على رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي	ك %	٢٦	٧	٧	٢,٤٨	١
			٦٥,٠	١٧,٥	١٧,٥		
٦	الإلتزام بالحوكمة المصرفية يدعم ثقة المستثمرين المحليين والدوليين للاستثمار بالبنك.	ك %	٢١	١٧	٢	٢,٤٨	٢
			٥٢,٥	٤٢,٥	٥,٠		
٧	الحوكمة المصرفية هي عبارة عن نشاط فعال ومستقر يهدف إلى مساعدة المؤسسات المالية التحقق من كفاءة وفعالية الأداء المصرفي	ك %	٢٤	١١	٥	٢,٤٧	٣
			٦٠,٠	٢٧,٥	١٢,٥		
٤	تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى صدق وعدالة القوائم المالية وبالتالي يساعد على رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي	ك %	٢٥	٨	٧	٢,٤٥	٤
			٦٢,٥	٢٠,٠	١٧,٠		
٥	الاستعانة بالحوكمة المصرفية يؤدي إلى زيادة جودة التقارير والقوائم المالية للمؤسسة.	ك %	٢١	١٣	٦	٢,٣٨	٥
			٥٢,٥	٣٢,٥	١٥,٠		
٢	تسعي الحوكمة	ك	٢٣	٩	٨	٢,٣٨	٦

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارات	م
			لا أوافق	محايد	أوافق	النسبة %		
			٢٠,٠	٢٢,٥	٥٧,٥	%		
٧	٠,٨٣٤	٢,٣٥	٩	٨	٢٣	ك	المصرفية إلى التحقق من مدى التزام البنوك والمصارف من رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي	٣
			٢٢,٥	٢٠,٠	٥٧,٥	%	تطبيق الحوكمة المصرفية ينمي ثقافة ومهارات وقدرات العاملين على رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي	
		٢,٤٣	المتوسط العام					
		٠,٧٢٠						

يتضح في الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي بمتوسط (٢,٤٣ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على سبعة من ملامح الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي تتمثل في العبارات رقم (١، ٦، ٧، ٤، ٥، ٢، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تهدف الحوكمة المصرفية إلي وجود جهات رقابية تعمل على رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٤٨ من ٣).

٢. جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "الالتزام بالحوكمة المصرفية يدعم ثقة المستثمرين المحليين والدوليين للاستثمار بالبنك" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٤٨ من ٣).

٣. جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "الحوكمة المصرفية هي عبارة عن نشاط فعال ومستقر يهدف الي مساعدة المؤسسات المالية في رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٤٧ من ٣).

٤. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي الي صدق وعدالة القوائم المالية وبالتالي يساعد على رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٤٥ من ٣).

٥. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "الاستعانة الحوكمة المصرفية يؤدي إلي زيادة جودة التقارير والقوائم المالية للمؤسسة" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٣٨ من ٣).

٦. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تسعي الحوكمة المصرفية إلى التحقق من مدى التزام البنوك والمصارف في رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٣٨) من (٣).

٧. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تطبيق الحوكمة المصرفية ينمي ثقافة ومهارات وقدرات العاملين على رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٣٥) من (٣). يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن الالتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي، وتفسر هذه النتيجة بأن الالتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يعزز من تطبيق اللوائح والمعايير المالية مما يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي. وعليه بناء على هذه النتيجة نقبل الفرض الذي ينص على أن الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي.

ثانياً: الفرضية الثانية: التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.

للتعرف على أن التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مدى تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى الإفصاح الكافي في القوائم والتقارير المالية للمصرف، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة حول أن التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			أوافق	محايد	لا أوافق			
١	إطار الحوكمة المصرفية له تأثير على أداء المصارف والبنوك والإفصاح الكافي في جودة القوائم والتقارير المالية	ك	٢٩	٦	٥	٢,٦٠	٠,٧٠٩	١
		%	٧٢,٥	١٥,٠	١٢,٥			
٢	ترتكز حوكمة الشركات على الإلتزام بالأخلاقيات والسلوك المهني والشفافية عند تقديم التقارير المالية	ك	٢٦	١٠	٤	٢,٥٥	٠,٦٧٧	٢
		%	٦٥,٠	٢٥,٠	١٠,٠			
٤	تساعد الحوكمة المصرفية على	ك	٢٥	١١	٤	٢,٥٢	٠,٦٧٩	٣
		%	٦٢,٥	٢٧,٥	١٠,٠			

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارات	م
			لا أوافق	محايد	أوافق	النسبة %		
٤	٠,٦٤١	٢,٥٠	٣	١٤	٢٣	ك	وضع تقديرات للالتزامات المالية والمعالجة السليمة لتلك التقديرات	٥
			٧,٥	٣٥,٠	٥٧,٥	%		
٥	٠,٧١٢	٢,٤٣	٥	١٣	٢٢	ك	الاتزام بالحوكمة المصرفية يضمن فحص وتقييم استراتيجيات البنك لمعرفة نقاط القوة والضعف	٣
			١٢,٥	٣٢,٥	٥٥,٠	%		
٦	٠,٨٢٩	٢,٣٣	٩	٩	٢٢	ك	تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى زيادة الثقة في معلومات القوائم والتقارير المالية للمؤسسات المالية مما ينمي ثقة أصحاب المصالح	٦
			٢٢,٥	٢٢,٥	٥٥,٠	%		
		٢,٤٩	المتوسط العام					
		٠,٦٧٣						

يتضح في الجدول (٧) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية بمتوسط (٢,٤٩ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (٧) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على خمسة من ملامح التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية تتمثل في العبارات رقم (١) ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٣ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهي: " إطار الحوكمة المصرفية له تأثير على أداء المصارف والبنوك والإفصاح الكافي في جودة القوائم والتقارير المالية " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٦٠ من ٣).



٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: " ترتكز حوكمة الشركات على الإلتزام بالأخلاقيات والسلوك المهني والشفافية عند تقديم التقارير المالية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٥٥ من ٣).
٣. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: " تساعد الحوكمة المصرفية على وضع تقديرات للإلتزامات المالية والمعالجة السليمة لتلك التقديرات " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٥٢ من ٣).
٤. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: " تطبيق الحوكمة المصرفية في المؤسسات المالية والمصرفية يؤدي إلى اكتشاف الانحرافات الجوهرية في المراجعة المالية. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٥٠ من ٣).
٥. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: " الإلتزام بالحوكمة المصرفية يضمن فحص وتقييم استراتيجيات البنك لمعرفة نقاط القوة والضعف " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢,٤٣ من ٣).
- ويتضح من النتائج في الجدول (٧) أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول واحدة من ملامح تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى الإفصاح الكافي في القوائم والتقارير المالية للمصرف تتمثل في العبارة رقم (٦) وهي: " تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى زيادة الثقة في معلومات القوائم والتقارير المالية للمؤسسات المالية مما ينمي ثقة أصحاب المصالح " بمتوسط (٢,٣٣ من ٣).
- يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقا لأفضل الممارسات الدولية، وتفسر هذه النتيجة بأن تطبيق الحوكمة المصرفية يدعم الشفافية في توضيح المعلومات مما يؤدي إلى الإفصاح الكافي في القوائم والتقارير المالية للمصرف.
- وعليه بناء على هذه النتيجة نقبل الفرض الذي ينص على أن التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقا لأفضل الممارسات الدولية.

النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:
- أولاً: الفرضية الأولى: الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي: أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي.
- أفراد عينة الدراسة موافقون على سبعة من ملامح الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي تتمثل في:
١. تهدف الحوكمة المصرفية إلي وجود جهات رقابية تعمل على رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي.
 ٢. الإلتزام بالحوكمة المصرفية يدعم ثقة المستثمرين المحليين والدوليين للاستثمار بالبنك.
 ٣. الحوكمة المصرفية هي عبارة عن نشاط فعال ومستقر يهدف الي مساعدة المؤسسات المالية التحقق من رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي.
 ٤. تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي الي صدق وعدالة القوائم المالية وبالتالي يساعد على رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي.
 ٥. الاستعانة بالحوكمة المصرفية يؤدي إلي زيادة جودة التقارير والقوائم المالية للمؤسسة.



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس عشر (آب) 2019

ISSN: 2617-9563

٦. تسعى الحوكمة المصرفية إلى التحقق من مدى التزام البنوك والمصارف في رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي.

٧. تطبيق الحوكمة المصرفية ينمي ثقافة ومهارات وقدرات العاملين على رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي، وتفسر هذه النتيجة بأن الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يعزز من تطبيق اللوائح والمعايير المالية مما يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي.

وعليه بناء على هذه النتيجة تقبل الفرض الذي ينص على أن الإلتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي.

ثانياً: الفرضية الثانية: التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.

أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.

أفراد عينة الدراسة موافقون على خمسة من ملامح التطبيق السليم للحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين مستويات الإفصاح والشفافية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية تتمثل في:

١. إطار الحوكمة المصرفية له تأثير على أداء المصارف والبنوك والإفصاح الكافي في جودة القوائم والتقارير المالية.

٢. تركز حوكمة الشركات على الإلتزام بالأخلاقيات والسلوك المهني والشفافية عند تقديم التقارير المالية.

٣. تساعد الحوكمة المصرفية على وضع تقديرات للإلتزامات المالية والمعالجة السليمة لتلك التقديرات.

٤. تطبيق الحوكمة المصرفية في المؤسسات المالية والمصرفية يؤدي إلى اكتشاف الانحرافات الجوهرية في المراجعة المالية.

٥. الإلتزام بالحوكمة المصرفية يضمن فحص وتقييم استراتيجيات البنك لمعرفة نقاط القوة والضعف.

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول واحدة من ملامح تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى الإفصاح الكافي في القوائم والتقارير المالية للمصرف تتمثل في: "تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى زيادة الثقة في معلومات القوائم والتقارير المالية للمؤسسات المالية مما ينمي ثقة أصحاب المصالح".

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى الإفصاح الكافي في القوائم والتقارير المالية للمصرف وتفسر هذه النتيجة بأن تطبيق الحوكمة المصرفية يدعم الشفافية في توضيح المعلومات مما يؤدي إلى الإفصاح الكافي في القوائم والتقارير المالية للمصرف.

وعليه بناء على هذه النتيجة تقبل الفرض الذي ينص على أن تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى الإفصاح الكافي في القوائم والتقارير المالية للمصرف.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

■ الاهتمام بدعم تطبيق الحوكمة في المنشآت.

- العمل على معرفة العوامل التي تحد من تطبيق الحوكمة في المنشآت ووضع الحلول المناسبة لها.
- تهيئة البيئة المناسبة التي تدعم تطبيق الحوكمة في المنشآت.
- إجراء تقويم دوري ومستمر لواقع تطبيق الحوكمة في المنشآت.
- الاهتمام بسن اللوائح والنظم والقوانين التي تدعم تطبيق الحوكمة في المنشآت.

المصادر والمراجع:

١. أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، ط١، دار النهضة العربية، مصر، ٢٠٠١.
٢. آمال عياري، أوبكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي ٦ و٧ ماي ٢٠١٢، ص٣٣.
٣. بريش عبد إلقادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه "غير منشورة"، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٦.
٤. بن علي بلعزوز، "مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الثلث، الجزائر، العدد ٣، جانفي ٢٠٠٨، ص ١٢٤-١٢٥.
٥. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
٦. سمير بن براح، "دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ٢٠٠٨.
٧. صالح بالسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لتقييم الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠١١-٢٠١٢.
٨. صالح حسن، "تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ٢٠١٠.
٩. صالح خالص، "تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-الواقعي والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، دس، ص ٣٨٩-٣٩٠.
١٠. صلاح حسن، البنوك ومخاطر السواق المالية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ٨٠٠٠، ص: ٨٠٢.
١١. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط١، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٩.
١٢. عبد المليك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر، ٢٠٠١.
١٣. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان إلمشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١.
١٤. مزهود عبد المليك، "دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير فرع تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، ١٩٩٨.



www.mecsaj.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس عشر (آب) 2019

ISSN: 2617-9563

١٥. نعيمة يحيوي، "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،

تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

المصادر الإلكترونية:

١. إبراهيم إسحاق نسمان، "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العامة في فلسطيني" مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩، متوفرة على الموقع الإلكتروني:

<http://www.kantakji.com/media/1282/381.pdf>

المصادر والمراجع الأجنبية:

1. Houssein Rachidi, "La gouvernance Bancaire :un Survey de littérature", Université El Manar, Tunisia, P P : 10-12.
2. <http://www.societegenerale.com/nous-connaitre/gouvernance-d-entreprise/assembleegenerale/rassemblement-annuel-actionnaires>, consulté le 21-03-2016.
3. Philippe Lorino, "Méthodes et pratiques de la performance", Edition d'organisation, Paris, 1998, p :20.