مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية
ISSN 2352-9962 / E-ISSN 2572-0147
المجلد08،العدد01- مارس 2021

OEB Univ. Publish.

أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية
-دراسة عينة من البنوك التجارية-

The importance of applying banking governance in improving the performance of commercial banks
-Study a sample of commercial banks-

طلال زغبة[1]*، محاد عريوة[2]

[1] جامعة المسيلة، talal.zeghba@univ-msila.dz

[2] جامعة المسيلة، mohad.arioua@univ-msila.dz

تاريخ التسليم: 2020/10/15، تاريخ المراجعة: 2020/11/06، تاريخ القبول:2020/12/19

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معالجة مفهوم الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالأداء في البنوك التجارية، حيث تم التعرض الى المفاهيم والاساسيات المتعلقة بالحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء، وقد تمت الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال اختبار الفرضيات المقترحة باستعمال الأدوات الإحصائية اللازمة لذلك بعدما تم توزيع استبيان على عينة من البنوك التجارية لولاية المسيلة وهو ما أمكننا من الوصول الى نتائج الدراسة، وهي ان البنوك التجارية تطبق مبادئ الحوكمة المصرفية، وهي تساهم في تحسين أدائها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المصرفية، الأداء، بنوك تجارية.

Abstract

This study aimed to address the concept of banking governance and its relationship with performance in commercial banks, where the concepts and fundamentals related to banking governance and its role in improving performance were exposed, and the problem of l study was solved by testing the hypotheses proposed using the statistical tools necessary for this after a questionnaire was distributed to a sample of commercial banks in the wilaya of M'sila, which allowed us to achieve the results of the study, namely that commercial banks apply the principles of banking governance and help improve their performance

Keywords : Banking Governance, Performance, Commercial Banks.

*المؤلف المراسل: الاسم الكامل، الإيميل: zeghbatalal@gmail.com

1.مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تغيرات متسارعة وهو ما أدى إلى التأثير على مختلف مكوناتها الأساسية ومنها البنوك، كونها من الركائز الأساسية في الحياة الاقتصادية وسلامتها وقوتها تنعكس على سلامة وأداء الاقتصاد، إضافة إلى كون البنوك التجارية هي الممول الأساسي للتنمية الاقتصادية، فالعمل في البنوك التجارية يتميز عن غيره في القطاعات الأخرى كون مخاطره مرتفعة ومترابطة، ولضمان سلامة واستقرار هذا الجهاز يتطلب الأمر اعتماده على تطبيق وتبني مبادئ الحوكمة، لان جوانب الضعف في هذا المفهوم أي الحوكمة ربما يؤدي إلى مشكلات قد تؤثر على استقرار القطاع البنكي والمالي ككل، كون هذا المفهوم جاء جراء الأزمات المالية التي تعرضت إليها مختلف اقتصاديات العالم وبالذات البنوك التجارية، إذن يمكن القول أن للحوكمة في البنوك دورا مهما ورئيسا في عملية إدارته حيث أن تطبيقها واعتماد مبادئها الأساسية يساهم في تحديد وفصل كلا من الملكية والإدارة والرقابة على الأداء وتحديد مسؤوليات ومهام كلا منهم، وكذلك تحسين الأداء المصرفي وكذلك لتحسين كفاءة البنوك ومنعها من التعرض لحالات الغش والتعثر المالي، لذا يجب أن يكون هنالك اهتمام كبير من قبل الإدارات العليا والأطراف المسؤولة في البنوك منصبا على تطبيق الحوكمة بمفهومها الشامل وتطبيق مبادئها للمساهمة في تحقيق أهداف وغايات البنوك بصفة عامة.

أولا: إشكالية الدراسة

تعد حوكمة البنوك من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لحسن عمل البنوك وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وتتبع مشكلة البحث من ضعف الوعي بأهمية الحوكمة في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك من جهة، وتحقيق الشفافية وتطوير أداء الإدارة البنكية من جهة اخرى، وبناءاً على ما سبق يمكن طرح وصياغة السؤال الرئيس التالي:

هل يساهم تبني مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل تطبق البنوك التجارية الجزائري مبادئ الحوكمة المصرفية؟؛
- هل تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

- نعم تطبق البنوك التجارية الجزائري مبادئ الحوكمة المصرفية؛
- نعم تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية.

ثاليا: الهدف من الدراسة

تحاول الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- تحديد وتوضيح مفهوم الحوكمة؛
- التركيز على مفهوم الحوكمة المصرفية وكيفية اعتمادها؛
- تحديد علاقة الحوكمة المصرفية بالأداء في البنوك التجارية.

رابعا: منهج الدراسة

في سبيل الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما فرضته طبيعة الموضوع محل الدراسة من خلال استعراض مصطلح حوكمة البنوك كمفهوم جديد أدرج ضمن آليات الإدارة البنكية من اجل تحسين وتطور أدائها، إضافة إلى عرض بيانات وحقائق مرتبطة بالحوكمة المصرفية وعلاقتها بتحسين الأداء في البنوك التجارية من خلال الدراسة الميدانية.

خامسا: هيكل الدراسة

يقوم هيكل الدراسة على تقسيمها إلى محورين أساسين من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة وهي كما يلي:

- الجانب النظري: وتعلق بدراسة مفهوم الحوكمة والتركيز على الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالأداء في البنوك التجارية.
- الجانب الميداني: من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان بطرحه على عينة من البنوك التجارية.

2. الإطار النظري والفكري لمفهوم حوكمة الشركات

1.2 ماهية حوكمة الشركات:

ارتبط مصطلح حوكمة الشركات (Corporate Governance) بالعولمة والأزمات المالية والاقتصادية، وفرض هذا المصطلح نفسه بسرعة حتى أصبح خلال فترة قصيرة جدا مثار اهتمام الدوائر الأكاديمية والسياسية العالمية، وفى هذا الصدد تطرق العديد منهم إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية والاجتماعية بما يعمل على تحقيق التنمية الشاملة.

1.1.2 الجذور الأولى لمصطلح حوكمة الشركات

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج، وما يمتلكه من قيم وأخلاق وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل إلى الميناء سالما أطلق على هذا الربان **Good Governer** والتي تعني المتحوكم الجيد **(آل غزوي، 2010، صفحة 8)**، وعلى الرغم من الاستعمال الحديث لمصطلح

(حوكمة الشركات) إلا أن ظهوره يعود لزمن بعيد، فالأساس النظري لهذا المصطلح يرجع لنظرية الوكالة سنة 1932 التي برزت نتيجة ظهور الفصل بين ملكية رأسمال الشركة وإدارتها، حيث تعرف نظرية الوكالة بأنها عقد يتم بموجبه لجوء المالك صاحب رأسمال الشركة إلى خدمات شخص أخر (الإداري) لكي يقوم بدله ببعض المهام، وإذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية نجد أنه في عام 1932 كان كل من **Berle** و**Means** من أوائل من تناول قضية فصل الملكية عن التسيير، وكذلك تطرق كل **Meckling** و **Jensen** في عام 1976 و **Fama** في عام 1980 إلى مشكلة الوكالة **Problème d'agence** حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع في المؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والتسيير، والتي تؤدي في الأخير إلى بروز تكاليف الوكالة **Coûts d'agence** من خلال عمليات الرقابة التي يفرضها المساهمين على المسيرين **(أبو العطا، 2003، صفحة 3)**.

وحسب فرضيات نظرية الوكالة فان اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذلك الأهداف بين الإدارة والمساهمين، تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين الطرفين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى، أي أن المدير حسب هذه النظرية يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولا قبل مصالح الشركة و ذلك لأن الوكلاء – ما لم تتم مراقبتهم باستمرار – سيفضلون مصالحهم الذاتية على مصالح موكليهم، ولمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد يلجأ المساهمون لتعديل سلوك الإدارة السلبي للحفاظ على مصالحهم والحد من الفساد الإداري والمالي، إلى اتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية داخلية تتمثل بمجالس الإدارة، رقابة مباشرة للمساهمين، ورقابة تبادلية بين المدراء، وكذلك أدوات رقابة خارجية تتمثل برقابة الأسواق المالية والرقابة المصرفية ورقابة الشركات الاستثمارية.

يتضح مما سبق أن حوكمة الشركات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من اجل الحد من والانحراف الإداري وللرقابة على أداء الشركات أي لغرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

2.1.2 مفهوم حوكمة الشركات

قدمت العديد من التعاريف لحوكمة الشركات في السنوات الأخيرة، نظرا لشمولية هذا المفهوم وارتباطه بالعديد من المجالات من جهة، واختلاف الاتجاهات الثقافية والخلفيات الفكرية للمهتمين به من جهة أخرى، وعلى الرغم من ذلك فان العناصر الأساسية لحوكمة الشركات متفق عليها في معظم تعريفات الحوكمة، وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات:

1) عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** الحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين **(Freeland, 2007)** ؛
2) تعرف مؤسسة التمويل الدولية **IFC** حوكمة الشركات بأنها هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها **(Alamgir, 2007)**؛
3) وقد عرفها معهد المدققين الداخليين **(IIA)** على أنها عمليات تتم من خلالها إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر الشركة، والتأكيد على كفاية الروابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى مساهمة مباشرة إلى انجاز الأهداف وحفظ قيم الشركة **(حماد، 2005، صفحة 14)**؛
4) حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركات ومراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية **(الدبل، 2016، صفحة 100)**.

مما سبق نعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة المبادئ والمعايير التي تحدد العلاقة بين الإدارة وحملة الأسهم والأطراف الأخرى ذات المصلحة، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة والتميز في الأداء.

3.1.2 أهمية وأهداف حوكمة الشركات

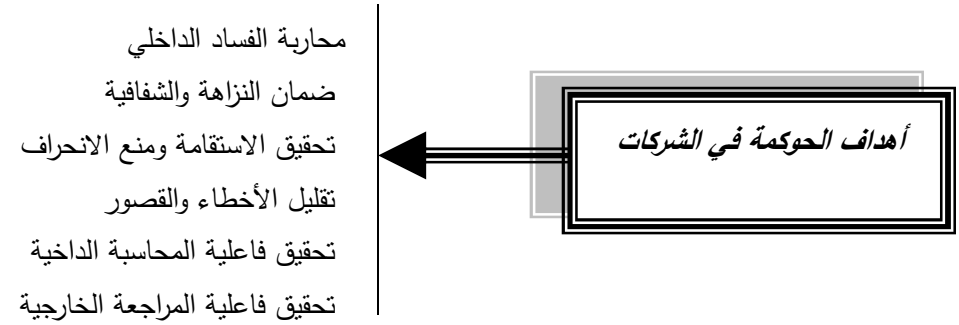
أهمية تطبيق حوكمة الشركات تكمن في **(علام، 2009، الصفحات 26-27)**:

- تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات مالية جديدة أو حدوث اندماجات بين الشركات؛
- تطبيق قواعد الحوكمة السليمة يؤدى إلى تحسين أداء الشركة ويؤدى إلى زيادة قدرتها على المنافسة في الأجل الطويل نظرا لما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملاتها، وإجراءاتها المحاسبية، والمراجعة المالية في جميع عمليات الشركة بما يدعم ثقة المستثمرين؛
- تطبيق قواعد الحوكمة يعطي الشركات قدرة أكبر في الحصول على التمويل اللازم، ويخفض تكاليف رأس المال، ويحقق أداء أفضل، ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح؛

- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، ومنع حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق استقرار أسواق المال والتنمية والاستقرار الاقتصادي؛
- توفير الحماية لأصحاب المصالح، والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية منهم.

أما بخصوص الأهداف المرجوة من تطبيق حوكمة الشركات يمكن حصرها في (**الخضيري، 2005، صفحة 21**):

الشكل 1: أهداف وأهمية حوكمة



المصدر: الخضيري (2005)، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، ص:21

2.2 خصائص ومحددات حوكمة الشركات

1.2.2 خصائص حوكمة الشركات

يمكن حصر أهم خصائص حوكمة الشركات في العناصر التالية (**خليل و العشماوي، 2008، صفحة 22**):

1) **الانضباط:** من خلال إعطاء بيانات واضحة لطالبيها والمعنيين بها، والتقدير السليم لحقوق الملكية بالإضافة إلى استخدام الديون في مشروعات هادفة؛
2) **الإفصاح والشفافية:** الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، ونشر التقرير السنوي والتقارير البيئية في الوقت المناسب، وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت؛
3) **الاستقلالية:** من حلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة، ووجود رئيس مجلس الإدارة مستقل، وتدعيم وجود مراجعين مستقلين لتقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة؛
4) **المسألة:** من خلال التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤولياتهم، ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين حالة تجاوز مسؤولياتهم وسلطاتهم؛

5) **المسؤولية:** وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، بالإضافة مراجعة تقارير المدققين الداخليين، والإشراف على أعمال التدقيق الخارجي.؛
6) **العدالة:** هي المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، والمكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة، والمشاركة في تعيين المديرين وأيضا اتخاذ القرارات؛
7) **المسؤولية الاجتماعية:** ويتحقق بوجود سياسة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي، وسياسة توظيف واضحة وعادلة، بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.

2.2.2 محددات ومعايير حوكمة الشركات

التطبيق الجيد لحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر مجموعتين من المحددات هي **(Fawzy، 2003، الصفحات 4-5):**

أ- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشتمل على: القوانين، وكفاءة القطاع المالي، ودرجة تنافسية الأسواق، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن الإدارة، وتقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ب- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

3. الحوكمة في المؤسسات المصرفية

يتميز العمل في القطاع المصرفي عن غيره من القطاعات بان مخاطره معقدة ومرتفعة، الأمر الذي يستلزم وجود حوكمة فعالة، لان جوانب الضعف في الحوكمة لدى أي بنك ربما تؤدي إلى تعرضه إلى مشكلات قد تؤثر على أداءه وأيضا استقراره المصرفي والمالي.

1.3 مفهوم وأهمية الحوكمة المصرفية

1.1.3 مفهوم الحوكمة المصرفية

لا يخرج مفهوم حوكمة المصارف في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات ومن أهمها:

1) تعرف لجنة بازل الحوكمة المصرفية بأنها الطريقة التي يتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من قبل مجالس الإدارة والإدارات العليا، والتي تؤثر في كيفية وضع الأهداف الإستراتيجية، وإدارة العمليات اليومية، والوفاء بالتزام المساءلة تجاه المساهمين، ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، وإدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة وفقا للقوانين السارية بما يحمي المودعين **(الحمدي، 2020، صفحة 7)**؛
2) الحوكمة من المنظور المصرفي تعني النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين) **(حبار ، 2009، صفحة 82)**؛
3) حوكمة البنوك تعني مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وحماة حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية **(سليمان، 2009، صفحة 309)**.

2.1.3 أهمية الحوكمة المصرفية

تعتبر حوكمة المصارف مهمة على اعتبار أن المصارف أكثر عرضة من غيرها للصدمات المالية، بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بارتفاع نسبة الرافعة المالية، وتعبر الرافعة المالية عن نسبة الديون في الهيكل المالي إلى مجموع الموجودات، وفي المصارف تعبر الرافعة المالية عن مدى استخدام الودائع في الهيكل المالي للمصرف، ويستأثر مقدار الرافعة المالية باهتمام كل من المالكين (المساهمين) والدائنين (المودعين)، حيث يفضل المساهمين عادة تمويل العمليات المصرفية بنسبة كبيرة من أموال المودعين، لان هذا يخفض من حجم رأس المال المدفوع ويعظم العائد على حق الملكية، ويحفظ للمالكين الحاليين السيطرة على المصرف.

كم تمارس المصارف دورا رقابيا على المقترضين من مخاطر الائتمان ومخاطر الإعسار المالي، وهذا لا يتم إلا إذا توفرت آليات الحوكمة، لذلك يتطلب من خلال خصائص المؤسسات المصرفية والمالية تعزيز حاكمية المصارف، من خلال الاهتمام بتصميم وتشغيل هياكل مالية ممتازة تتضمن حماية المودعين والدائنين وشبكات الأمان الأخرى والرقابة التحوطية والرقابة الحذرة على العمل اليومي المصرفي.

كما أن الحوكمة الجيدة التي تحقق انسجام جميع الأطراف ذات العلاقة وتحقق أهداف أصحاب المصالح مجتمعين، تلعب دورا مهما في قرارات الاستثمار للمؤسسات الذي هو احد

الأنشطة والفعاليات المهمة في المؤسسات المالية والمصرفية **(الشمري، 2014، صفحة 251)**، إضافة إلى أن تطبيق المصارف للحوكمة يؤدي الى نتائج ايجابية متعددة أهمها:

1) تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والاداري التي تواجهها البنوك؛
2) رفع مستوى الاداء للبنوك ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي؛
3) الشفافية والدقة والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار؛
4) تعظيم قيمة اسهم البنك وتدعيم التنافسية في اسواق المال العالمية؛
5) تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومجاسبية وبالتالي تدعيم استقرار البنوك.

2.3 مبادئ ومتطلبات نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

1.2.3 مبادئ الحوكمة المصرفية

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام **1999** ثم أصدرت نسخة معدله منه عام **2005** وفى فبراير **2006** أصدرت نسخة محدثة بعنوان " **Enhancing corporate governance for banking organization**" يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف التالية **(زيدان، 2009، صفحة 17)**:

1) **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للمناصب التي يشغلونها، وان يكون لديهم فهم واضح لدورهم في الحوكمة، فأعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر، ويمكن للمجلس وأعضاءه تعزيز حوكمة المصرف من خلال تجنب تضارب المصالح، وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية، كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، التشغيل السمعة وغير ذلك من المخاطر؛
2) **المبدأ الثاني:** يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك، وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة

وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

3) **المبدأ الثالث:** يضع مجلس الإدارة حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك للإدارة العليا والمديرين وللعاملين، وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات.

4) **المبدأ الرابع:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس، وان يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك، وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

5) **المبدأ الخامس:** من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف، بغرض 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.

6) **المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الآجل الطويل.

7) **المبدأ السابع:** تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية.

8) **المبدأ الثامن:** يجب أن يتفهم أعضاء المجلس هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها، ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية عندما يقوم بخدمات نيابة عن

عملائه الذين يستغلون خدمات البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

2.2.3 متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

متطلبات نموذج الحوكمة الجيد عبارة عن مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في المصارف منها **(بلعزوز و حبار، 2009، صفحة 11)**:

1) وضع الأهداف الإستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ الواجب إتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين في البنك.
2) ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية.
3) التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز وأنظمة المصرف وأهدافه والبيئة المحيطة به.
4) مراعاة الشفافية لأنها تمكن أصحاب المصالح من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك.
5) ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد وسلامة وفعالية الرقابة.

3.3 علاقة الحوكمة بالأداء المصرفي

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

1.3.3 يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في زيادة كفاءة البنك في تعبئة وتوجيه الائتمان

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

وذالك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ القرار الاقتصادي بمنح القروض على اعتبارات سياسية، تؤدي هذه العملية دورها بالاعتماد على مبادئ الحوكمة، الشفافية، المساءلة، والإفصاح.

2.3.3 يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في معالجة الفساد في المعاملات البنكية

تقوم الحوكمة البنكية على آليات داخلية وأخرى خارجية تساهم في الحد من الفساد المالي والإداري **(تيسير و غذوان، 2014، صفحة 77)**.

أ- آليات داخلية

- **مجلس الإدارة:** يعتبر أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، من خلال الصلاحيات القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتجية البنك ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيم البنك.
- **لجنة التدقيق:** من مهامها مراقبة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة، والتوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي، والمناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين على اية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق، والإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقدم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- **لجنة المكافآت:** تتركز وظائفها وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.
- **لجنة التعيينات:** حيث تقوم لجنة التعيينات في البنوك مع مجلس الإدارة بوضع المهارات والخبرات المطلوب تو افرها لدى الموظفين المطلوبين، ويجب أن تضع لجنة التعيينات آليات شفافة للتعيين، والإعلان على الوظيفة المطلوبة ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- تطبيق الحوكمة يساعد في المحافظ على رأس مال المصرف وحماية حقوق المودعين والمساهمين.
- تطبيق الحوكمة في البنوك يساعدها على تحسين أدائها والرفع من قيمتها السوقية كما تساعدها على الحد من مستويات المخاطرة.

- تكتسب المصارف لدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة ميزة تنافسية لجلب الودائع واختراق الأسواق وجلب العملاء.
- عند تبني المصارف لمبادئ الحوكمة يساعدها ذلك في تحسين إدارتها وتفادي التعرض للتعثر والإفلاس، وكذا يضمن لها تطوير الأداء ويزيد من قدرتها على اتخاذ قراراتها وفق قواعد وأسس سليمة.

ب- آليات خارجية

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

4. الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية

1.4 معالجة بيانات الدراسة

1) **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك بما فيهم المسيرين حيت تم الدراسة على تسعة (09) بنوك منها خمسة (05) بنوك عمومية وأربعة (04) بنوك خاصة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بشكل عشوائي مكونة من 83 مفردة، بعد توزيع الاستبيان تم استرجاع 80 استبانة بنسبة 96% وتم استبعاد 3 منها لعدم صلاحيتها.
2) **أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ويتكون من قسمين كل قسم خاص بالإجابة على فرضية معينة، ومن اجل تفريغ إجابات الاستبيان تم الاعتماد تم استعمال برنامج الرزمة الإحصائية (spss v24).
3) **ثبات أداة الدراسة:** لدراسة ثبات اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ الذي هو مقياس الاتساق الداخلي، أي يقيس مدى ارتباط مجموعة من العناصر ارتباطا وثيقا كالاتي.

الجدول 1: معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

	المحور	عدد الفقرات	معامل alpha
01	تطبق البنوك التجارية الجزائري مبادئ الحوكمة المصرفية.	12	0.873
02	تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية.	12	0.745
	إجمالي الاستبيان	24	0.895

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.895، كما كانت قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة للمحورين معا وهو ما يبين قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف.

4) **اختبار التوزيع الطبيعي**: لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات إجابات مفردات العينة، يجب تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ومن اجل ذلك استخدمنا اختبار (Kolmogorov – Smirnov) وذلك كما يلي:

جدول 2: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov – Smirnov)

محاور الدراسة	قيمة (K-S)	Sig
تطبق البنوك التجارية الجزائرية مبادئ الحوكمة المصرفية	0.101	0.091
تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية	0.100	0.086

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من الجدول رقم (02) ومن قيم مستوى المعنوية لمحوري الدراسة فهما اكبر من (0.05)، فإجابات مفردات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي استعمال الاختبارات المعلمية.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

أ- عرض وتحليل إجابات مفردات العينة بالنسبة للمحور الأول.

جدول 3: تحليل فقرات المحور الأول

الرقم	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى النسبي	مستوى الموافقة
01	X1	3.970	0.897	79.45	مرتفعة
02	X2	4.270	0.707	86.41	مرتفعة جدا
03	X3	4.230	0.692	85.65	مرتفعة جدا
04	X4	4.050	0.652	83.00	مرتفعة
05	X5	3.850	0.899	77.00	مرتفعة
06	X6	4.040	0.824	80.80	مرتفعة
07	X7	3.988	0.723	82.60	مرتفعة
08	X8	3.810	0.641	76.20	مرتفعة
09	X9	3.830	0.595	76.60	مرتفعة

10	X10	4.000	0.652	80.53	مرتفعة
الإجمالي		4.029	0.398	80.58	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من الجدول رقم (03) يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي الإجمالي المتعلق بالإجابة عن السؤال هل تطبق البنوك التجارية الجزائري مبادئ الحوكمة المصرفية بلغ (4.029)، كما قدر الانحراف المعياري العام بـ: (0.398) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول.

ب- عرض وتحليل إجابات مفردات العينة بالنسبة للمحور الثاني

جدول 4: تحليل فقرات المحور الثاني

الرقم	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى النسبي	مستوى الموافقة
01	X11	4.020	0.755	79.60	مرتفعة
02	X12	3.880	0.774	85.40	مرتفعة
03	X13	3.832	0.902	84.60	مرتفعة
04	X14	4.120	0.857	83.00	مرتفعة
05	X15	3.790	0.678	77.00	مرتفعة
06	X16	4.050	0.699	80.80	مرتفعة
07	X17	4.022	0.957	82.60	مرتفعة
08	X18	3.910	0.702	76.20	مرتفعة
09	X19	3.870	0.618	76.60	مرتفعة
10	X20	3.813	0.701	80.00	مرتفعة
الإجمالي		3.955	0.387	78.89	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من الجدول رقم (04) يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي الإجمالي المتعلق بالإجابة عن السؤال هل تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية؟ بلغ (3.955)، كما قدر الانحراف المعياري العام بـ: (0.387)، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني.

ت- اختبار فرضية الدراسة الأولى

- **فرضية العدم:** لا تطبق البنوك التجارية الجزائري مبادئ الحوكمة المصرفية: $H_0: X<3$
- **الفرضية البديلة:** تطبق البنوك التجارية الجزائري مبادئ الحوكمة المصرفية: $Ha: X\geq3$

يبين الجدول البيانات الإحصائية المستعملة في اختبار صحة الفرضية الأولى كما يلي:

جدول 5: اختبار الفرضية الأولى.

الفرضية الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	Sig
تطبق البنوك التجارية الجزائري مبادئ الحوكمة المصرفية	4.029	0.398	13.43	1.51	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (13.43) أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تقدر بـ(1.51) عند مستوى الدلالة Sig=0.00، وهو الأمر الذي يؤدي الى رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي ان البنوك التجارية الجزائري تطبق مبادئ الحوكمة المصرفية.

ث- اختبار فرضية الدراسة الثانية

- **فرضية العدم:** لا تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية: $H_O: X<3$
- **الفرضية البديلة:** تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية: $Ha: X\geq3$

يبين الجدول التالي البيانات الإحصائية المستعملة في اختبار صحة الفرضية الأولى كمايلي:

جدول 6: اختبار الفرضية الثانية.

الفرضية الثانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	Sig
تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية	3.955	0.378	17.43	1.98	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (17.43) أكبر من قيمة (T) الجدولية التي تقدر بـ(1.98) عند مستوى الدلالة Sig=0.00، وهو الأمر الذي يؤدي إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة اي ان مبادئ الحوكمة المصرفية تساهم في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية.

4. تحليل النتائج:

الحوكمة المصرفية تعتبر أداة رئيسة تهدف إلى التنظيم الجيد لأنشطة البنك والتحكم في المخاطر التي تواجه عمل هذه البنوك والتقليل منها قدر الإمكان وبالتالي تحسين الأداء في البنوك التجارية، وقد تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

أ- نتائج الدراسة

- تمثل الحوكمة المصرفية الآلية التي على أساسها يتم إدارة العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في البنوك التجارية؛
- اعتماد تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية يؤدي الى تعزيز ثقة المتعاملين في البنك وهو ما يؤدي الى تحسين أدائها، وبالتالي تفادي المخاطر والأزمات المصرفية، إضافة ال الحد من انتشار الفساد المالي والإداري وهو ما يصب كله في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية؛
- أظهرت الدراسة وجود عامل ارتباط قوي بين تبني تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والأداء بشكل عام، أي تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية.

ب- التوصيات.

- تعزيز إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي بالنسبة للبنوك كونها أدوات انذار مبكر بالمخاطر المالية التي تحدق بالبنك، مما يؤدي إلى تشخيص المشاكل ومعالجتها في الوقت المناسب.
- على البنك المركزي أن يشجع البنوك التجارية على التطبيق الأمثل والفعال لمبادئ الحوكمة المصرفية وبما يتلاءم مع البيئة الاقتصادية والتشريعية للبلاد.
- إجراء دورات وبرامج تكوينية في مجال الحوكمة على مستوى البنك المركزي والبنوك العمومي والخاصة من اجل تأهيل فعال لكل الموظفين.
- إنشاء إدارة تابعة للبنك المركزي من اجل المتابعة والإشراف على التنفيذ الفعال للحوكمة المصرفية في البنوك التجارية.

6. قائمة المراجع:

6. قائمة المراجع:

أولا – توثيق الكتب

كتاب لمؤلف واحد

الخضيري، أحمد. (2005). حوكمة الشركات–تفعيل أدوات الرقابة الضميرية للشركات. مصر: مجموعة النيل العربية.

الحمدي، بن محسن عبد العظيم. (2020). حوكمة الشركات. اليمن: المكتبة الوطنية بصنعاء.

علام، بهاء الدين سمير. (2009). اثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الاداء المالي للشركات المصرية. مصر: مركز المديرين المصري .

الدبل، رندة. (2016). تقييم الشركات العائلية. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الشمري، صادق راشد. (2014). إدارة العمليات المصرفية مداخل وتطبيقات. الاردن: دار اليازوري.

حماد، طارق عبد العال. (2005). حوكمة الشركات والأزمات المالية. مصر: الدارالجامعية، الإسكندرية.

سليمان، محمد مصطفى. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري– دراسة مقارنة–. مصر: الدار الجامعية.

أبو العطا، نرمين. (2003). حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية. مصر: مركز المشروعات الدولية.

كتاب لمؤلفين أو أكثر

خليل، عطاء الله وارد؛ والعشماوي، محمد عبد الفتاح. (2008). الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة. مصر: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

رسالة علمية غير منشورة

آل غزوي، سين عبد الجليل. (2010). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية. رسالة ماجستير غير منشورة . الأكاديمية العربية في الدنمارك: الدنمارك.

ثانيا – توثيق الدوريات

بحث في مجلة

تيسير، زاهر؛ وغذوان، علي. (2014). الحوكمة المؤسساتية ودو رها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف دراسة آلراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. مجلد36. عدد4. 67-88.

حبار، عبد الرزاق. (2009). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي-حالة دول شمال افريقيا. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. مجلد5. عدد7. 75-98.

زيدان، محمد. (2009). أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. مجلد9 .عدد9. 15-28.

بحث أو ورقة عمل في مؤتمر

بلعزوز، بن علي؛ حبار، .(2009) .الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية-مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية. بحث مقدم للملتقى الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ايام 21-20 أكتوبر. سطيف. الجزائر :جامعة فرحات عباس.

توثيق المراجع الأجنبية

Periodical documentation

Search in a journal

samiha Fawzy .(2003) .Assessment of Corporate Governance in Egypt .The Egyptian Center for Economic Studies : Egypt

working paper at a conference

Alamgir, M. (2007, May 7-8). Corporate Governance: A Risk Perspective. paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. a conference organized by the Egyptian Banking Institute. Cairo : Egypt:

Freeland, C. (2007, May 7-8). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks. paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. a conference organized by the Egyptian Banking Institute. Cairo. : Egypt