



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الإقتصادية

عنوان المذكرة:

تطبيقات الحوكمة في البنوك وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية

مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في : العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد نقدي ومالي

تحت إشراف الأستاذة:

أ. د. فريدة بوغازي

من إعداد الطالب:

• علوان هشام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مسعود لشهب	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا
فريدة بوغازي	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مشرفا
علي بلارو	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية : 2025-2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

عنوان المذكرة:

تطبيقات الحوكمة في البنوك وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية

مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في : العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد نقدي ومالي

تحت إشراف الأستاذة:

أ. د. فريدة بوغازي

من إعداد الطالب:

• علوان هشام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مسعود لشهب	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا
فريدة بوغازي	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مشرفا
علي بلارو	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية : 2025-2026

إهداء

إلى من أنارا إلي طريقي بدعائهما..... والدتي ووالدي العزيزين حفظهما الله وألبسهما ثواب الصحة والعافية

إلى من تكتمل سعادتني بوجودهم إخواني وأخواتي

إلى القلوب الصادقة والوجوه المشرقة، أصدقائي وزملائي

ثم إلى كل من علمني حرفا أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع .

شكر وتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۚ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ سورة لقمان- الآية 12

ثم بعد فاني أحمد الله عز وجل حمدا كثيرا طيبا يملا السماوات والأرض، وأشكره قبل أي شيء على ما أكرمني به من إتمام هذا العمل المتواضع، وأرجو من الله أن ينفعني في ديني ودنياي، وأنال بها رضا الله. كما يسعدني التقدم بكل الشكر والامتنان الى كل من: الدكتورة الفاضلة الأستاذة المشرفة "بوغازي فريدة " على دعمها وتوجيهاتها ونصائحها المستمرة في إتمام عملي، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين قدموا لي يد العون ولم يخلوا عن مساعدتي عند الحاجة. كما لا أنسى تقديم كل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وتقديم هذا العمل. وفي الأخير شكر خاص إلى كل من ساعدني ومد لي يد العون ووقف الى جانبي ولو بالكلمة الطيبة.

والله ولي التوفيق

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي في البنوك التجارية، من خلال دراسة ميدانية بالوكالة البنكية المحلية رقم (487) بدائرة القل ولاية سكيكدة، وتأتي هذه الدراسة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع البنكي، والتي تستدعي تبني أساليب إدارية حديثة تعزز الكفاءة والفعالية، وتدعم القدرة التنافسية للمؤسسات البنكية والمالية.

وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال إستبيان، وزع على عينة مكونة من 40 موظفا من موظفي الوكالة البنكية محل الدراسة، بهدف التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في الشفافية والإفصاح، الرقابة و الضبط الداخلي، المساءلة والمسؤولية، والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح، ومدى إنعكاسها على الأداء التنافسي. كما تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss، من خلال إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين كل من الشفافية والإفصاح، الرقابة والضبط الداخلي، المساءلة والمسؤولية، والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والأداء التنافسي حيث تساهم الحوكمة في تحسين جودة الخدمات البنكية وتعزيز ثقة العملاء، ورفع كفاءة الأداء الإداري التشغيلي مما ينعكس إيجابا على القدرة التنافسية للبنك، مما يؤكد أهمية تكريس الحوكمة في بيئة العمل البنكي كوسيلة فعالة لتحسين موقع البنك في السوق وزيادة كفاءته التنافسية.

وإختتمت الدراسة بجملة من التوصيات، ومن أبرزها ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة داخل البنوك التجارية بما يضمن تحسين أساليب التسيير والرقابة والمتابعة.

كلمات مفتاحية: حوكمة، أداء تنافسي، شفافية وإفصاح، رقابة وضبط داخلي، مساءلة ومسؤولية، عدالة وحماية حقوق أصحاب مصالح، بنك وطني جزائري، قطاع بنكي.

Abstract

This study aims to analyze the impact of governance practices on the competitive performance of commercial banks through a field study conducted at Local Banking Agency N° 487 in the district of Collo, Skikda Province. This research is carried out in light of the growing challenges facing the banking sector, which require the adoption of modern management approaches that enhance efficiency and effectiveness while strengthening the competitiveness of banking and financial institutions.

The study adopted a descriptive–analytical approach. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 40 employees working at the banking agency under study. The objective was to identify the level of implementation of governance principles, namely transparency and disclosure, internal control and monitoring, accountability and responsibility, and fairness and protection of stakeholders' rights, as well as to examine their impact on competitive performance. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), applying a range of statistical methods to analyze the data and test the study hypotheses.

The findings revealed statistically significant correlations between transparency and disclosure, internal control and monitoring, accountability and responsibility, fairness and protection of stakeholders' rights, and competitive performance. The results indicate that governance contributes to improving the quality of banking services, enhancing customer trust, and increasing the efficiency of administrative and operational performance, which positively affects the bank's competitive capability. These findings confirm the importance of institutionalizing governance practices within the banking work environment as an effective means of improving the bank's market position and enhancing its competitive efficiency.

The study concluded with several recommendations, the most important of which is the need to strengthen the implementation of governance principles within commercial banks to improve management, control, and monitoring practices.

Keywords: Governance, Competitive Performance, Transparency and Disclosure, Internal Control and Monitoring, Accountability and Responsibility, Fairness and Protection of Stakeholders' Rights, Algerian National Bank (BNA), Banking Sector.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة البنكية
3	المطلب الأول: تعريف الحوكمة البنكية وخصائصها
6	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة البنكية
9	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة البنكية
15	المطلب الرابع: ركائز ومحددات الحوكمة البنكية
20	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء التنافسي
20	المطلب الأول: تعريف الأداء التنافسي وخصائصه
22	المطلب الثاني: أهمية الأداء التنافسي وأهدافه
24	المطلب الثالث: مبادئ الأداء التنافسي
26	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء التنافسي
29	المبحث الثالث: دور الحوكمة البنكية في تعزيز الأداء التنافسي
29	المطلب الأول: أسباب اللجوء إلى الحوكمة البنكية لتعزيز الأداء التنافسي
34	المطلب الثاني: أثر الحوكمة البنكية على الأداء التنافسي
36	المطلب الثالث: آفاق تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية لزيادة الأداء التنافسي
39	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
45	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

47	المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة
48	خلاصة
49	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة
50	تمهيد
51	المبحث الأول: الإطار العام للنظام البنكي الجزائري وعرض المؤسسة البنكية محل الدراسة
51	المطلب الأول: عرض لتطور النظام البنكي الجزائري وهيكله التنظيمي
53	المطلب الثاني: عموميات عن البنك الوطني الجزائري BNA
54	المطلب الثالث: تقديم الوكالة المحلية للبنك الوطني الجزائري 487 بالقل
58	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
58	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
68	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية
75	المطلب الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي ومعامل ألفا كرونباخ
78	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وإختبار فرضياتها ومناقشة النتائج
78	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
88	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
91	المطلب الثالث: تحليل أثر مبادئ الحوكمة على الأداء التنافسي للبنوك ومقارنة النتائج مع الدراسات السابقة
103	خلاصة
105	خاتمة
110	قائمة المراجع
117	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الإحصائيات الخاصة بإستمارة الإستبيان	60
2	مقياس الإجابة على فقرات الإستبيان وفق سلم ليكارت الخماسي	61
3	مقياس التحليل	61
4	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: " مبدأ الشفافية والإفصاح "	63
5	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: " مبدأ الرقابة والضبط الداخلي "	64
6	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: " مبدأ المساءلة والمسؤولية "	65
7	الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع: " مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح "	66
8	معاملات الارتباط بين فقرات الأداء التنافسي للبنك والدرجة الكلية	67
09	توزيع أفراد العينة	68
10	توزيع الفئات العمرية لأفراد العينة	69
11	توزيع المؤهلات العلمية لأفراد العينة	71
12	توزيع المستوى الوظيفي لأفراد العينة	73
13	توزيع الأقدمية لأفراد العينة	74
14	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	76
15	معاملات الثبات لمتغيري الحوكمة والأداء التنافسي	78
16	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإستبيان	79
17	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي	85
18	معامل الارتباط بيرسون بين عنصر مبدأ الشفافية والإفصاح والأداء التنافسي	88
19	جدول نتائج إختبار معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط	88

89	جدول نتائج إختبار t	20
89	معامل الارتباط بيرسون بين عنصر مبدأ الرقابة والضبط الداخلي والأداء التنافسي	21
90	معامل الارتباط بيرسون بين عنصر مبدأ المساءلة والمسؤولية والأداء التنافسي	22
90	معامل الارتباط بيرسون بين عنصر مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والأداء التنافسي	23
91	معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية والأداء التنافسي	24
92	نتائج نموذج الإنحدار المتعدد	25
93	جدول نتائج إختبار معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الشفافية والإفصاح والأداء التنافسي	26
93	جدول إختبار t	27
94	جدول نتائج إختبار معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الرقابة والضبط الداخلي والأداء التنافسي	28
94	جدول إختبار t	29
95	جدول نتائج إختبار معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد المساءلة والمسؤولية والأداء التنافسي	30
95	جدول نتائج إختبار t	31
96	جدول نتائج إختبار معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والأداء التنافسي	32
96	جدول نتائج إختبار t	33
97	نتائج إختبار أثر مبادئ الحوكمة البنكية بإستخدام نموذج الإنحدار المتعدد التدريجي	34
100	ملخص نموذج الإنحدار المتعدد التدريجي	35

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ركائز الحوكمة في البنوك	16
2	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	19
3	هيكل الجهاز البنكي الجزائري	52
4	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري - وكالة القل 487	55
5	إطار مقترح لنموذج الدراسة	59
6	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	69
7	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	70
8	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	72
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	73
10	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية (الخبرة المهنية)	75
11	منحنى التوزيع الطبيعي	77

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الملحق رقم (1): قائمة محكمي الإستبيان	117
2	الملحق رقم (2): إستبيان الدراسة	117
3	الملحق رقم (3): التحليل الإحصائي	122
4	الملحق رقم (4): نموذج الإنحدار الخطي المتعدد	125
5	الملحق رقم (5): نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي	129
6	الملحق رقم (6): نموذج الإنحدار الخطي البسيط	146
7	الملحق رقم (7): إختبار التوزيع الطبيعي	157

المقدمة

توطئة

شهدت البيئة المصرفية تغيرات جذرية فرضت على المؤسسات المالية إعادة النظر في نماذج إدارتها وأساليب عملها، وفي هذا السياق برزت الحوكمة المصرفية كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تعكس جودة التنظيم المؤسسي وفعالية نظم الرقابة والإشراف، بما يسهم في ترشيد القرارات وتعزيز الثقة لدى مختلف الأطراف ذات العلاقة. وتعد الحوكمة البنكية منظومة متكاملة من القواعد والممارسات، التي تهدف الى تحقيق التوازن بين الأهداف الإقتصادية للبنك، ومتطلبات الشفافية والنزاهة، مع ضمان إدارة المخاطر بكفاءة، وبالتالي أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة عاملا حاسما في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في ظل بيئة بنكية تتسم بالتقلب وعدم اليقين. في المقابل يمثل الأداء التنافسي أحد أهم المؤشرات التي تعكس قدرة البنوك على تحقيق التفوق والاستجابة لمتطلبات السوق، من خلال تحسين جودة الخدمات وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق معدلات ربحية مستدامة. وعليه فإن العلاقة بين الحوكمة في البنوك والأداء التنافسي تكتسب أهمية بالغة، حيث يفترض أن تؤدي الحوكمة الفعالة إلى دعم الميزة التنافسية وتعزيز مكانة البنوك في السوق.

بناء على ذلك، تسعى هذه الدراسة الى بيان أثر الحوكمة في البنوك على الأداء التنافسي، من خلال تحليل الأبعاد النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، ومحاولة إبراز الدور الذي تلعبه آليات الحوكمة في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات البنكية في ظل التحديات الراهنة.

أهمية الدراسة

✓ تكمن أهمية الدراسة في عدة جوانب علمية وعملية، خاصة مع تطور القطاع البنكي وإشتداد المنافسة بين البنوك.

*الأهمية العلمية والأكاديمية:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة البنكية، من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات المصرفية، كما تسهم في تقديم إطار تحليلي يساعد الباحثين والطلبة على فهم تأثير الحوكمة الرشيدة على النتائج المالية والاستراتيجية للبنوك.

*الأهمية العملية (التطبيقية):

أما من الناحية العملية التطبيقية فتبرز أهمية الدراسة في مساعدة البنوك على إدراك الدور الحيوي للحوكمة في تحسين جودة القرارات الإدارية، بما يعزز كفاءة الأداء البنكي. كما تساعد هذه الدراسة البنوك على التعرف على أفضل الممارسات في مجال الحوكمة، مما يساهم في الحد من المخاطر المالية والإدارية، وتعزيز الثقة لدى العملاء والمستثمرين، وتحسين سمعة البنك في السوق البنكية، ويؤدي ذلك بدوره إلى رفع القدرة التنافسية للبنوك، من خلال تحسين جودة الخدمات البنكية وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الاستدامة المالية، كما تقدم مؤشرات عملية يمكن أن

تستفيد منها إدارات البنوك في تطوير سياساتها التنظيمية وتعزيز قدرتها التنافسية.

إشكالية الدراسة

رغم الإهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ الحوكمة داخل البنوك، إلا أن مستوى الإلتزام بهذه المبادئ، ومدى إنعكاسها الفعلي على الأداء التنافسي لا يزال محل نقاش، خاصة في البيئة المصرفية العربية والجزائرية، ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة في محاولة فهم طبيعة العلاقة بين تطبيقات الحوكمة في البنوك ومستوى الأداء التنافسي لها، ومدى مساهمة هذه التطبيقات في تحقيق التميز والإستدامة وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات البنكية المعاصرة .

إنطلاقاً مما سبق وتحقيقاً للهدف المنشود من الدراسة يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

• ما مدى تأثير تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي بالبنوك التجارية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل عدة أسئلة أهمها:

1. ما مستوى تطبيقات مبادئ الحوكمة بالوكالة رقم 487 بالقل؟
2. ما مستوى تحقيق الأداء التنافسي بالوكالة رقم 487 بالقل؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لبعد الشفافية والافصاح على الأداء التنافسي بالوكالة رقم 487 بالقل؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لبعد الرقابة والضبط الداخلي على الأداء التنافسي بالوكالة رقم 487 بالقل؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لبعد المساءلة والمسؤولية على الأداء التنافسي بالوكالة رقم 487 بالقل؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لبعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح على الأداء التنافسي بالوكالة رقم 487 بالقل؟

فرضيات الدراسة

بغرض الإجابة على التساؤلات السابقة الذكر، تم صياغة الفرضيات التالية:

• **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي بالبنك محل الدراسة.

• **الفرضيات الفرعية:**

- 1- مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك محل الدراسة مرتفع.
- 2- مستوى تحقيق الأداء التنافسي بالبنك محل الدراسة مرتفع.
- 3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الشفافية والافصاح والأداء التنافسي بالبنك محل الدراسة.

4-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الرقابة والأداء التنافسي بالبنك محل الدراسة.

5-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد المساءلة والمسؤولية الاجتماعية والأداء التنافسي بالبنك محل الدراسة.

6-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والأداء التنافسي بالبنك محل الدراسة.

مبررات إختيار موضوع الدراسة

قمت باختيار موضوع الحوكمة المصرفية لعدة أسباب، منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، ويمكن أن نوجزها في النقاط الآتية:

✓ الاهتمام الشخصي المتزايد بموضوع الحوكمة البنكية والرغبة في فهم كيفية عمل البنوك التجارية وكيفية إتخاذ القرارات.

✓ الميل الشخصي للبحث والاطلاع على موضوع الحوكمة في البنوك والشعور بقيمة وأهمية الموضوع.

✓ يعد موضوع المذكرة ضمن التخصص "اقتصاد نقدي ومالي".

✓ الأزمات التي زعزعت إستقرار ومصادقية النظام البنكي.

✓ الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التخصص.

✓ حداثة الموضوع والأهمية المتزايدة التي أصبحت تحظى بها الحوكمة في البنوك، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية في السنوات الأخيرة.

✓ أهمية البنوك العمومية الجزائرية ودورها في تمويل الأنشطة والقطاعات الاقتصادية، التي تؤدي إلى تحسين وتنمية الإقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة كهدف عام إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة، سواء المنبثقة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو تلك الصادرة عن لجنة بازل، ودراسة دور تطبيقات الحوكمة في القطاع البنكي، وتحليل مدى تأثيرها على الأداء التنافسي للبنوك، من حيث الكفاءة، الشفافية، إدارة المخاطر، وتحقيق الاستدامة المالية.

أما الأهداف الفرعية للدراسة فيمكن ايجازها في النقاط الآتية:

✓ توضيح الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة البنكية، مع بيان مبادئها وأهم آليات تطبيقها داخل المؤسسات البنكية.

✓ تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيقات الحوكمة ومستوى الأداء التنافسي للبنوك، سواء من حيث الأداء المالي أو جودة الخدمات البنكية.

- ✓ إبراز دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والافصاح، بما يساهم في زيادة ثقة العملاء والمستثمرين في القطاع البنكي.
- ✓ دراسة أثر تطبيق الحوكمة البنكية على إدارة المخاطر البنكية وتحسين الإستقرار المالي للبنوك.
- ✓ تقييم مدى مساهمة الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تفعيل تطبيقات الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي للبنوك.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمانية ويمكن توضيحها كما يلي:

الحدود المكانية: للإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بدراسة على مستوى الوكالة البنكية المحلية للبنك الوطني الجزائري (BNA) رقم 487 بالقل.

الحدود الزمانية: انطلقت فترة الدراسة ابتداء من تاريخ 15أفريل 2026 الى غاية 30 أفريل 2026.

الحدود البشرية: قمنا بتطبيق دراستنا على الموظفين العاملين بالوكالة البنكية المحلية للبنك الوطني الجزائري BNA رقم 487 بالقل.

منهج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الأداء التنافسي للوكالة محل الدراسة ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بغية استعراض الأطر النظرية المختلفة لكل من الحوكمة البنكية والأداء التنافسي للبنوك التجارية، تفيد في إيجاد حل لإشكالية البحث ، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد قمنا بتصميم إستبيان وتوزيعه في شكله النهائي، بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث تم تجميعها، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.22، لدراسة العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة، قصد الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الصعوبات والعوائق

كغيرها من الدراسات العلمية، واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات والعوائق وذلك نظرا لطبيعة الموضوع المرتبط بالحوكمة البنكية والأداء التنافسي داخل المؤسسات البنكية، إضافة الى خصوصية المعلومات البنكية وصعوبة الحصول على بعض البيانات الميدانية.

ويمكن أن نتطرق إلى هذه الصعوبات كما يلي:

- ✓ صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيانات من الموظفين بسبب ضغط العمل داخل البنك وقلة الوقت المتاح لهم.

- ✓ التحفظ الذي يبديه بعض العاملين عند الإجابة عن الأسئلة المرتبطة بالتسيير والرقابة والشفافية داخل المؤسسة البنكية.
 - ✓ ضيق الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة الميدانية وتحليل النتائج.
 - ✓ صعوبة قياس أثر الحوكمة البنكية على الأداء التنافسي بشكل دقيق، نظرا لتداخل عدة عوامل أخرى تؤثر على تنافسية البنوك.
 - ✓ محدودية إمكانية الاطلاع على التقارير الداخلية والوثائق الرسمية الخاصة بالبنك الوطني الجزائري.
 - ✓ إختلاف مستوى فهم الموظفين لمفهوم الحوكمة البنكية، مما قد يؤثر على دقة الإجابات.
- *ورغم تلك الصعوبات فقد تم بذل الجهود اللازمة لجمع البيانات وتحليلها، بما يخدم أهداف الدراسة ويضمن الوصول إلى نتائج علمية موضوعية.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى فصلين رئيسيين من أجل معالجة إشكالية الدراسة:

الفصل الأول تناول إطارا لعرض الأدبيات النظرية والتطبيقية للحوكمة البنكية والأداء التنافسي، وذلك من خلال تقديمنا للمفاهيم الأساسية للحوكمة البنكية وأهميتها، وتم التركيز أيضا على أهم مبادئها ومحدداتها كما تم التطرق أيضا في هذا الفصل بعد ذلك الى الأداء التنافسي، من حيث المفهوم والأهمية والأهداف وكذا المبادئ ومؤشرات قياسه، ثم التطرق الى علاقة الحوكمة المصرفية بالأداء التنافسي للبنوك.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية، والذي تضمن تقديم إطار عام للنظام المصرفي الجزائري وتطوره، بالإضافة إلى توضيح للمنهجية المعتمدة، والتي إشملت على مجتمع وعينة الدراسة، تقديم نموذج الدراسة والتعريف بمتغيراتها، الأسلوب والأدوات الإحصائية المستخدمة، تحليل بيانات ونتائج الدراسة وصولا الى إختبار فرضياتها .

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

تمهيد الفصل الأول:

مع تزايد التحديات التي تواجه البنوك في ظل العولمة المالية، والتطور التكنولوجي، وإشتداد المنافسة أصبح من الضروري تبني أساليب إدارية ورقابية حديثة تضمن كفاءة الأداء واستدامته، وفي هذا الإطار برزت الحوكمة كمدخل استراتيجي يعزز من فعالية الإدارة ويحدّ من المخاطر، ويكرس مبادئ الشفافية والمساءلة.

هذا وقد إكتسبت الحوكمة في البنوك أهمية متزايدة عقب الأزمات المالية، التي كشفت عن قصور أنظمة الرقابة والإدارة داخل العديد من المؤسسات المالية، مما أدى الى تعزيز الاهتمام بتطوير أطر تنظيمية ورقابية تضمن سلامة الأداء وحماية حقوق أصحاب المصلحة، وتتمثل تطبيقات الحوكمة في البنوك في مجموعة من الآليات والإجراءات مثل تشكيل مجالس إدارة فعالة، وإنشاء لجان متخصصة، وتعزيز نظم الرقابة الداخلية، وتفعيل إدارة المخاطر، بما يسهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز الثقة المؤسسية. وإنطلاقاً من ذلك يهدف هذا الفصل الى دراسة الإطار النظري لمفهوم الحوكمة البنكية من خلال استعراض مبادئها وأهدافها، وآليات تطبيقها داخل البنوك تمهيدا لدراسة أثر هذه التطبيقات على الأداء التنافسي، والذي يعد مؤشراً أساسياً لقياس قدرة البنك على الإستمرار والنمو في بيئة تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة.

المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة البنكية

سوف يتم تقسيم هذا المبحث الى أربعة مطالب أساسية، بحيث نتطرق في المطلب الأول الى مفهوم للحوكمة البنكية، أما المطلب الثاني فسوف نتطرق فيه الى إبراز أهميتها والأهداف الأساسية التي تسعى الى الوصول اليها في حين خصصنا المطلب الثالث لعرض أهم ركائزها ومحدداتها.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة البنكية وخصائصها

قبل الحديث عن موضوع الحوكمة البنكية يجب التطرق لأهم المفاهيم والخصائص المرتبطة بها:

أولاً-تعريف حوكمة البنوك:

لقد ظهر مفهوم الحوكمة البنكية كآلية أساسية لضبط إدارة البنوك وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذات العلاقة. وفي هذا الإطار تعددت تعريف الحوكمة البنكية والتي من بينها ما يلي:

*** تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي: عرّفت منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OCED) حوكمة البنوك على أنها " نظام توجيه ورقابة منشأة الأعمال، يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المشاركين فيها من مجلس إدارة، المديرين، المساهمون، أصحاب المصالح، كما أنها تبين القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤون المصرف، بالإضافة الى توفير الهيكل الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المصرف، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ورقابة الأداء " ¹.**

ركز تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على وجود المساواة، والتوازن بين مصالح الإدارة، وبين مصالح حملة الأسهم، وأصحاب المصالح الآخرين، فحوكمة البنوك هي نظام من أجل التوجيه والرقابة على عمل البنك خاصة تلك التي تنفصل فيها الملكية عن الإدارة، مبني على تنظيم عملية إتخاذ القرار في هذه البنوك وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية بالبنك وذلك لخدمة مصالح الملاك بشكل خاص وأصحاب المصالح بشكل عام.

*** تعريف لجنة كاد بري (Cad bury): عرّفت لجنة كاد بري حوكمة البنوك بأنها " النظام السليم للرقابة المالية لحوكمة البنوك الذي بواسطته يتم توجيه المصارف " ².**

ركز هذا التعريف على أن الحوكمة البنكية هي نظام للرقابة المالية والتوجيه الإداري يهدف إلى ضمان حسن إدارة البنوك وتحقيق الإنضباط المالي والشفافية في التسيير.

¹ سليمة حمد محمد المهدي، إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2015، ص37.

² Cadbury Committee, The committee on the financial aspects Of Corporate governance report OF The Financial aspects OF Corporate governance, 1999, P 33.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

* **تعريف بنك التسويات الدولي (تعريف لجنة بازل):** كان للجنة بازل دور محوري في حوكمة البنوك، ففي سبتمبر 1999 أصدرت هذه اللجنة نشرية معنونة بـ "تحسين الحوكمة للبنوك"، وقد نشطت لجنة بازل للحصول على الخبرة الإشرافية من أعضائها وغيرهم، والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة.

وقد عرفت لجنة بازل الحوكمة البنكية بأنها " الطريقة التي تدار بها المؤسسات البنكية، بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا والتي تؤثر في كيفية قيام البنك"¹ ، هذا الأخير يقوم بما يلي²:

- وضع أهداف البنك.

-إدارة العمليات اليومية في البنك.

- مراعاة حقوق المتعاملين مع البنك بما فيه الموظفين، والعملاء، والمساهمين، وغيرهم.

-إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة، ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.

هذا التعريف يركز على أسلوب إدارة البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، وعلى تأثير هذه الإدارة في أداء البنك وطريقة قيامه بوظائفه.

* **تعريف (Williams):** عرفها على أنها " استراتيجية تتبناها شخصية البنك من أجل تحقيق أهدافه الرئيسية وذلك من منظور أخلاقي ينبع من داخلها، باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية، ومنأى عن تسلط أي فرد فيها، وكذلك بالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة"³.

ركز هذا التعريف على أنها استراتيجية داخلية ذات بعد أخلاقي، تعتمد على استقلالية البنك وهيكله التنظيمي وتمنع تسلط الأفراد مع مراعاة مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة.

* **تعريف (Hitt et al):** عرفها على أنها " هي العلاقات بين أصحاب المصالح، والتي تستخدم في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للبنك والرقابة على أدائها، وأن الحوكمة في جوهرها تهتم بتحديد طرق لضمان إتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصرف بشكل فعال "⁴.

هذا التعريف ركز على أهداف البنوك والبعد الاستراتيجي لها، بحيث تساهم حوكمة البنوك في دعم الإلتزام بهذه الأهداف والاستراتيجية، من خلال السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والإستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية

¹ صابر عبد الرزاق، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة شمال افريقيا، العدد 07، جامعة حسيبة عمروش، الشلف، الجزائر، 2008، ص 76.

² نفس المرجع ، ص 76.

³ Williams Q. E. **Mechanics Of Corporate Governance** , U.K, Oxford University Press , 1999 , p 96

⁴ Hitt, W. a. Michael and Hanno , **strategic management , competitiveness and globalisaation** , 05th ed , south western Thomson , 2003 , p307

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

والتكيف معها، وذلك لتحقيق مطالب أصحاب المصالح وديمومة بقاء البنك.

- من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف مبسط للحوكمة البنكية كالآتي:

" الحوكمة هي مجموعة القواعد واللوائح القانونية والاقتصادية والمالية والمحاسبية، التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها من طرف مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والوفاء بالتزاماتها أمام المساهمين الذين هم جزء من منظومة الحوكمة، وأمام المودعين الذين يمثلون الدائنين الرئيسيين للبنك، وأمام أصحاب المصالح في المنطقة التي ينشط فيها البنك، بهدف الحد من الفساد المالي والإداري، والتقليل من المخاطر البنكية، وحسن إدارتها، وكذا التوفيق بين مصالح الأطراف الفاعلة في الحوكمة، كمجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وحملة الأسهم، والمودعين والموظفين وأصحاب المصالح الآخرين، وبناء الثقة بين هذه الأطراف، وتحسين جودة إتخاذ القرارات داخل المصرف، وتحقيق الاستقرار في القطاع البنكي والإستدامة المالية ".

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن هناك إتفاق في العديد من خصائصها:

- نجاح البنوك في تحقيق أهدافها يتوقف على الإدارة الرشيدة لمصادر أموالها وإستخداماتها.

- تعمل الحوكمة على المحافظة على حقوق حملة الأسهم والسندات والموظفين وأصحاب المصالح من خلال تفعيل آلياتها.

- زيادة ثروة المساهمين من خلال حقوقهم وتطبيق معايير الإفصاح والشفافية.

ثانيا - خصائص الحوكمة البنكية:

حتى تكون حوكمة البنوك فعالة، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص التي تساهم في تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها وهي:

1-الإنضباط: ويتمثل في إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح وتبني قوانين وتشريعات وتعليمات توضح الحقوق وتعدد الواجبات وهي تعد صمام الأمان الرئيسي الضامن للحوكمة.

2-الإفصاح والشفافية: وتعني إعطاء صورة حقيقية لكل ما يحدث، بحيث تظهر حقيقة الأوضاع والموجودات في المصرف وتجعل كافة الأطراف على معرفة كاملة بحقيقة ما يتم في هذا المصرف.¹

3-الإستقلالية: يقصد بها عدم وجود تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط الداخلية والخارجية، وهي الآلية التي تلغي أو تقلل إلى حد كبير تعارض المصالح بين الأطراف المشاركة (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المدققون المالكون أصحاب المصالح الآخرين).²

4-المساءلة: تمكن من تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وعدم التفريط أو التهاون مع أي

¹ ناصر عبد الحميد علي، حوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة - مصر، 2012، ص 25

² Gregory, Holly J. **International Comparison Of Corporate Governace Guidelines and Godes Of Best Practice In Developing and Emerging Markets**, Weil , Gotshal & Manges LLP , United States of America -New YORK ,2000 ,p 56

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

عملية تزيف، أو فساد وتلاعب، أو إحتيال ونصب، أو إلحاق الضرر حاضرا أو مستقبلا.¹

5-المسؤولية: تكون هذه العملية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في البنك، وفق الصلاحيات المناطة والواجبات المحددة.

6-العدالة: تكون عن طريق احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في البنك، من خلال المساواة وعدم وجود تحيز أو إخفاء بيانات لصالح فئة من الفئات.²

7-المسؤولية الاجتماعية: تتمثل هذه المسؤولية في رفع الوعي الاجتماعي ودعم ومساندة الأعمال والأنشطة الاجتماعية والإنسانية.³

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة البنكية

أستعرض في هذا المطلب أهمية وأهداف الحوكمة البنكية كما يلي:

أولاً-أهمية الحوكمة البنكية:

تكتسي حوكمة البنوك أهميتها من أهمية القطاع البنكي وما يقدمه من خدمات مالية، فمعظم الدول النامية يعتمد قطاعها المالي على جهازها المصرفي وتبرز أهمية الحوكمة في النقاط التالية:

- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالبنك وتفاذي الأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة.
- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة أنهم على درجة كبيرة من الاستقلالية ولا يخضعون الى أي ضغوط من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- محاربة الإنحرافات وعدم السماح باستمرارها إذا وجدت، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح.
- تخفيف حدة المخاطر التي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للبنك.
- طبيعة عمل البنك تجعله يواجه أنواعا عديدة من المخاطر، بعضها لا يمكن تجنبه كالمخاطر النظامية وعلى رأسها مخاطر السوق، وبعضها الآخر يمكن تجنبه أو إدارته، من خلال وضع مجموعة من السياسات والإجراءات الملائمة في هذا الإطار، تشكل هياكل لحوكمة جيدة التصميم، أحد الدعامات الأساسية لضمان قدرة البنك على إدارة المخاطر المرتبطة بنشاطها.
- تعتبر الحوكمة البنكية أشمل مقارنة بنظيراتها في باقي المؤسسات، فإذا كانت الحوكمة في إطارها العام تسعى

¹ فيحاء عبد الله يعقوب، التدقيق الداخلي في الحوكمة: دراسة تطبيقية على المصارف العراقية، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق، 2006، ص 47.

² إيمان كامل، حوكمة المصارف، بحث مقدم الى المؤتمر الضريبي الثاني عشر: فعالية تطبيق النظام الضريبي، الجمعية العلمية للمالية العامة والضرائب، القاهرة مصر، 23-28 جوان 2007، ص ص 3-25.

³ أحمد حامد محمود عبد الحليم، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة المصارف في بيئة الاعمال السعودية: دراسة نظرية ميدانية مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة -مصر، المجلد 17، العدد 2، 2013، ص 552.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

للدفاع عن حقوق المساهمين، فإنه بالنسبة للبنوك تطرح مداخل اقتصادية ومالية أخرى على غرار الدفاع عن مصالح المودعين بنفس درجة الدفاع عن مصالح المساهمين.¹

- تساهم الحوكمة في بناء هياكل إدارية تمكن من محاسبة ومساءلة إدارة المؤسسة أمام مساهميها.² وهو ما يعمل على ضمان درجة عالية من النزاهة في خدمة أهداف المصرف، وهذا يتطلب أن يكون هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات والمعايير التي يتم على أساسها محاسبة وتقييم أفعال الإدارة.

- تساهم الحوكمة البنكية في تعزيز حوكمة الشركات من خلال محورين هما:³

* تعتبر البنوك رائدة في مجال تبني مبادئ الحوكمة مما يقلل حجم المخاطرة التي قد تتعرض لها.

* تعتبر البنوك رائدة في مجال توفير التمويل اللازم للشركات، لذلك فإن اعتماد الحوكمة كشرط مسبق لمنح الائتمان من شأنه تحفيز هذه الشركات على تطبيق وتبني قواعدها.

- تخلق الحوكمة نوعا من المواطنة أو العلاقة الإنسانية بين البنك وبيئته، من خلال دفعه الى القيام بالأعمال الخيرية، والاهتمام بما يؤثر على التنمية المستدامة، وتحسين حياة الموظفين وعائلاتهم والمجتمع ككل.

- وفقا للمبادئ الأساسية للجنة بازل يجب أن تخضع جميع البنوك من الناحية النظرية لنفس المعايير التشغيلية والإحترازية بغض النظر عن طبيعة ملكيتها عامة أو خاصة⁴، ومما لا شك فيه أن تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة من شأنه أن يعزز قدرة المؤسسات على التقيد بالمعايير التي وضعتها الهيئات الدولية المختلفة، خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر والممارسات المحاسبية ومتطلبات الإفصاح.

- للحوكمة البنكية أهمية كبيرة مستمدة من أهمية البنوك، حيث أن إفلاس بنك واحد قد يؤدي الى إفلاس العديد من البنوك ويهدد إستقرار وسلامة النظام البنكي ككل وبالتالي يؤثر على الإقتصاد، ومنه كان لابد من وجود نظام حوكمة واضح وجيد يساهم في توضيح حقوق وواجبات كل الأطراف المعنية.⁵

- تعد الحوكمة مسألة ضرورية وحيوية، لطمأنة المستثمرين بأن البنك يدار بطريقة تحد من المخاطر التي يحتاطون ويتخوفون منها خارج بلدانهم، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين سمعة البنك، وبالتالي القبول العام لأسهمه وإرتفاع قيمتها السوقية.

¹ عبد الرزاق جبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لرساء الحوكمة في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 188.

² حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2015، ص 66.

³ سارة بركات، دور تطبيق الإجراءات الإحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية: دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال-الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014-2015، ص 144.

⁴ Comité de Bale sur le contrôle bancaire(BCBS) : orientation a l 'intention des superviseurs pour le traitement des banques fragiles, BRI , Bale – suisse, Mars 2002, p 36 , Available at : WWW.BIS.ORG .

⁵ سارة بركات ، مرجع سابق ، ص 142.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

- يساهم تطبيق قواعد الحوكمة في تأمين الآليات القادرة على إستيعاب تحديات التحولات في البيئة البنكية والإستجابة لها بمهنية عالية، والتحكم بنتائجها مستقبلاً، خاصة وأن هذه التطورات السريعة تؤدي الى إرتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات البنكية وغير البنكية.¹
- يرتبط الإستقرار المالي بإستقرار القطاع البنكي، مما يجعل الحوكمة تولي إهتماماً كبيراً في توفير شبكات الأمان عن طريق الإجراءات الرقابية واللوائح التنظيمية، مما يؤكد أهمية الحوكمة.
- توفر الحوكمة البنكية منهج علمي متكامل حول كيفية إدارة الأزمات المالية، كما تقدم حلولاً فعالة لضمان صلابة وإستقرار الأنظمة البنكية، من خلال جعلها أكثر إلتزاماً بمبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة.

ثانياً-أهداف الحوكمة البنكية

- من خلال أهمية الحوكمة البنكية ندرك أنها تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة، لعل أبرز تلك الأهداف هو تعزيز الإدارة الرشيدة والشفافية داخل المؤسسات البنكية، بما يحقق الإستقرار المالي لها، والكفاءة التنافسية، وعموماً يمكن توضيح تلك الأهداف كما ما يلي:²
- ✓ مساعدة البنوك والمؤسسات والإقتصاد بشكل عام على دعم الأداء الإقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الإستثمارات.
- ✓ محاربة الفساد المالي والإداري في البنوك، وعدم السماح بوجوده أو استمراره، وهذا تأكيداً على عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات البنوك، وإجراءات المحاسبة، والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد، ومحاربهه وعدم السماح بوجوده، ومحاولة تحقيق الإفصاح العادل.
- ✓ التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الإقتصادية للبنوك.
- ✓ عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة.
- ✓ إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والإضطلاع على دور المراقبين بالنسبة لأداء البنك.
- ✓ زيادة قدرة البنوك الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- ✓ حماية المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم.
- ✓ ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن إستخدام أموال البنك ومدى الإلتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للبنك في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
- ✓ حماية حقوق أصحاب المصالح كالمساهمين والمودعين والعملاء، وتحقيق العدالة في التعامل مع جميع

¹ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 49.

² Basel Committee on Banking Supervision , Corporate Governance Principles For Banks, 2015, p p 3-4.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

الأطراف، بالإضافة الى تعزيز الثقة بين البنك والمتعاملين معه.

- ✓ تعزيز الالتزام بالقوانين والتشريعات، وكذا الأنظمة البنكية والرقابية، ودعم النزاهة والمساءلة داخل المؤسسة.
- ✓ تقوية سلامة القطاع البنكي وتعزيز ثقة المستثمرين في النظام المالي والمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة.

- ✓ إدارة المخاطر والحد منها من خلال تطوير أنظمة رقابة داخلية فعالة، وتقليل المخاطر الائتمانية والتشغيلية والمالية، بالإضافة الى تعزيز الاستقرار المالي للبنك.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة البنكية

لا يوجد نظام موحد لحوكمة البنوك يتم الحصول من خلاله على نفس النتائج في كل الدول، ولكن هناك مبادئ تصدرها جهات دولية تساعد على التطبيق السليم للحوكمة، وأكثر مبادئ الحوكمة البنكية شيوعا هما:

مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ذات المضمون الدولي، والتي تعد الأساس الذي تستند إليه الدول عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم الحوكمة، ومبادئ لجنة بازل، نظرا للإهتمام الذي توليه هذه اللجنة في معالجة ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، وقصور الإدارة في المؤسسات المالية والمصرفية، خاصة وأن أعضائها الحاليين كلهم محافظو البنوك المركزية.

-مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي: أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 مجموعة مبادئ، تم تعديلها وإعادة إصدارها في عام 2004 ، وتهدف هذه المبادئ إلى التطبيق الجيد لمنظومة حوكمة الشركات (OCED)¹، وتم وضع هذه المبادئ إستجابة لدعوة من مجلس المنظمة للإجتماع على المستوى الوزاري في 27-28 أبريل سنة 1998 ، للوقوف جنبا إلى جنب مع الحكومات والمؤسسات الدولية الأخرى ذات الصلة والقطاع الخاص، بغرض وضع مجموعة من المعايير والإرشادات لحوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، أو غيرها من الدول على حد سواء .

وفضلا عن هذا فقد تمت الموافقة عليها من جانب منتدى الاستقرار المالي (FSF) باعتبارها أحد المعايير الرئيسية للنظم المالية السليمة، وتبعاً لذلك فإنها تشكل العنصر الأساسي لحوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي، وتضمنت المبادئ التالية:

***ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، حيث يتم صياغة هذه المبادئ في شكل مجموعة من القواعد والمعايير الاختيارية التي

¹ organization for Economic co-operation and development (OCED) , principales of corporate governance , JAN 2004 pp , 1-5.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

ليس لها صفة الإلزام القانوني أو اللوائح التنظيمية، وتتأثر ممارسات حوكمة الشركات عادة بمجموعة قوانين الشركات وسوق الأوراق المالية، الضرائب، معايير المحاسبة والمراجعة.

***حقوق المساهمين:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم توفير الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم وذلك من خلال:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- بيع أو تداول الأسهم.
- المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- ضمانات لتوزيع الأرباح.
- الحصول على المعلومات الهامة المتعلقة بنشاط الشركة بشكل منتظم وفي الوقت المناسب.

***المعاملة المتساوية للمساهمين:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم ضمان معاملة متساوية، لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين، للحصول على تعويض فعال عند إنتهاك حقوقهم، وذلك من خلال نظام وإجراءات داخل الشركة، يضمن حماية حقوق جميع المساهمين في التصويت، سواء كانوا موجودين في بلد الشركة أو خارجها، كما يجب وجود نظام قانوني وتشريعي يضمن للمساهمين حقوقهم في اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية ضد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

***دور أصحاب المصالح:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لإتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة ماليا، حيث تعتمد الدرجة التي يشارك بها أصحاب المصالح في حوكمة الشركات على القوانين والممارسات العملية، التي قد تختلف من شركة الى أخرى، ومن دولة الى أخرى. لذلك يجب أن يضمنوا وصول أصحاب المصالح إلى أحد الأشخاص المستقلين في مجلس الإدارة " أحد أعضاء لجنة المراجعة " للإبلاغ عن أي تجاوزات أو مخالفات أو شكاوى عن أي ممارسة غير أخلاقية أو غير قانونية.

***الإفصاح والشفافية بالدقة والتوقيت المناسبين:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم ضمان القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات، حيث يعتبر وجود نظام إفصاح قوي وتشجيع الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية لتحقيق الاشراف على عمل الشركات، ويمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الإدارة وحماية المستثمرين، ويساعد أيضا في فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط الشركة وسياساتها فيما يتعلق بالمعايير الأخلاقية والبيئية.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

***مسؤوليات مجلس الإدارة:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم ضمان التوجيه، والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة تلك المبادئ التنفيذية للشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الجمعية والمساهمين، وتعتبر عملية وضع السياسات والإشراف على النظم المختلفة (الرقابة، وإدارة المخاطر، والحوكمة) إحدى المسؤوليات الهامة لمجلس الإدارة، كما يجب وضع معايير الأداء لقياس سلوك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقييم التقدير والحكم الشخصي لهم عند التعامل مع المجموعات المختلفة من أصحاب المصالح ووضع نظام مكتوب لتعارض المصالح في الشركة.

ولكن الملاحظ أن الكثير من الاقتصاديات النامية ومنها الجزائر بها مجموعة من التشريعات تتسم بالضعف أو بعدم الوجود أحيانا، حيث بدون هذا الإطار القانوني والتنظيمي فإن الضوابط الداخلية مهما كانت جودة تصميمها لن يكون لها سوى أثر ضئيل.

وتعد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أكثر مبادئ الحوكمة إنتشارا وقبولا، على المستوى الدولي وهي من المحاولات الرائدة في وضع إطار عام لمبادئ حوكمة الشركات، إلا أنها لم تتناول أي دور للمراجع الداخلي في عملية حوكمة الشركات، مما جعل معهد المراجعين الداخليين في المملكة المتحدة وإيرلندا يرد على المنظمة، بأن وظيفة المراجعة الداخلية هي فرض ضروري وتكميلي لأي عملية حوكمة، وأن هذا الدور معترف به من قبل الجهات المشرفة على أسواق المال لكل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.¹

-مبادئ الحوكمة في المصارف من منظور لجنة بازل سنة 1999(بازل1): بعد إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ الحوكمة المؤسسية في سنة 1999 سارعت لجنة بازل للرقابة البنكية بإصدار وثيقة تتعلق بكيفية

" تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل مكيف مع خصوصيات المنظمات البنكية ".² حيث تضمنت هذه الوثيقة سبع مبادئ تتمثل فيما يلي:

- 1/ تحديد الأهداف الاستراتيجية المرجو تحقيقها في إطار احترام القيم المؤسسية والأخلاقية، التي تحكم العلاقات بين أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح.
- 2/ التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات داخل البنك، للتمكن من تحديد المسؤول المباشر عن أي تجاوز قانوني وتحمله المسؤولية، مما يجعل قرارات أعضاء مجلس الإدارة وعمليات الإدارة التنفيذية أكثر إنضباطا ودقة ونزاهة.
- 3/ التأكد من أهلية أعضاء مجلس الإدارة وفهمهم لدورهم في الحوكمة، واستقلالياتهم في اتخاذ قراراتهم.
- 4/ ضمان ممارسة الإدارة التنفيذية ورؤساء الأقسام لمهامهم الإشرافية والرقابية الإضافية بشكل ملائم، خاصة عند

¹ Institute of Internal Auditors u k and Ireland (I I A) reponse from The Institute Auditors u k and Ireland, June, 2004 , p2.

² Basel committee on banking supervision, enhancing corporate governance for banking organisation, Bank for international settlements , basel-switzerland , September 1999,p 04

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

- التعرض للمخاطر في حالة وجود صراع محتمل بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين داخل البنك.¹
- 5/ الإستفادة المثلى من أعمال المراجعة الداخلية والخارجية وإدراك أهميتها الرقابية، ويتم ذلك من خلال:
- * إدراك أهمية المراجعة لدى كل موظفي البنك.
 - * إتخاذ تدابير لضمان استقلالية المراجعين، وتعزيز موقفهم.
 - * الإستفادة الفعلية من عملية المراجعة.
 - * العمل على استقلالية مسؤول المحاسبة، والتزامه برفع تقرير إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة.
 - * القيام بتقييم فعالية الضوابط الداخلية من قبل المراجعين الخارجيين.
 - * المعالجة الفورية للإختلالات التي حددتها عمليات المراجعة.²
- 6/ ضمان تناسب سياسة المكافآت مع قيم البنك، واستراتيجيته، وأهدافه، وهيكل رقابته، حتى يتم منع استغلال السلطة الإدارية في تحقيق مكاسب مادية ومصالح شخصية.
- 7/ ضمان الالتزام بمبادئ الشفافية حتى يتسنى الحكم على قرارات أعضاء مجلس الإدارة، ومدى تناسق جهودهم مع الأهداف الاستراتيجية للبنك، لذلك من الضروري أن تتسم قراراتهم وأعمالهم بأعلى مستويات الشفافية.
- مبادئ الحوكمة في البنوك من منظور لجنة بازل 2006 (بازل 2):** أصدرت لجنة بازل تقريراً عن الحوكمة في البنوك عام 2005، ثم أصدرت نسخة محدثة في عام 2006 بعنوان " تعزيز حوكمة الشركات للمؤسسات المصرفية " Enhancing Corporate For Banking Organization " ، حيث كانت تتضمن ثمانية مبادئ أساسية للحوكمة في البنوك والتي تعتبر بمثابة المعايير الدولية لحوكمة البنوك وتتمثل في:³
- المبدأ الأول:** التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين وأن يكون لديهم إدراك واضح للحوكمة وأن يكونوا قادرين على إصدار القرارات المناسبة لإدارة البنك.
- المبدأ الثاني:** وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك من قبل مجلس الإدارة والحرص على تحقيقها.
- المبدأ الثالث:** التوزيع الصحيح للمسؤوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة والمساءلة.
- المبدأ الرابع:** وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في البنك وفهم المراقبين لأهمية دورهم.
- المبدأ الخامس:** الإستفادة الكاملة من الدور الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون.

¹ فطيمة الزهراء نوي، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 118.

² Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organisation**, Opcit , pp: 07-08 .

³ Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organisation**, Bank for international settlements , switzerland, february 2006, pp : 06-17 .

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

المبدأ السادس: أن تتلاءم سياسات الحوافز والمكافآت وتطبيقاتها، مع توجهات البنك وإستراتيجيته وأهدافه طويلة الأجل.

المبدأ السابع: وجود الشفافية والافصاح في كافة أنشطة البنك والإدارة وفي التقارير الصادرة عنها.

المبدأ الثامن: تفهم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبيئة التشريعية للبنك، والهيكل التشغيلي، مع الالتزام بالقوانين.

– مما سبق يلاحظ الباحث أن مبادئ لجنة بازل سنتي 1999 و 2006 متشابهة من حيث إنطلاقة كل مبدأ، مع تطويرها وتعزيزها في لب وجوهر كل مبدأ.

من جهة ثانية فإن مبادئ لجنة بازل 2006 أضافت المبدأ الثامن الخاص بدور السلطات الرقابية، والذي يعتبر جديد مقارنة بمبادئ لجنة بازل 1999، والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، وذلك على أساس أن الافلاسات والانهيارات التي حدثت في البنوك والمؤسسات الأخرى، ناتجة عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية مثل الإختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالية.

– مبادئ الحوكمة في البنوك وفق لجنة بازل 2010 (بازل 3):

في إطار إصلاحات ما بعد الأزمة المالية (2008) قدمت لجنة بازل الثالثة (2010) مجموعة من التعزيزات الهامة على مبادئ الحوكمة البنكية، بحيث ركزت على تقوية دور مجلس الإدارة، وتعزيز إدارة المخاطر، وكذا ربط الحوكمة بالإستقرار المالي.

وفيما يلي أبرز تلك الإضافات والتعديلات:¹

1- فيما يتعلق بتعزيز دور مجلس الإدارة:

المبدأ الأول: المسؤولية الجماعية لمجلس الإدارة

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية العامة والكاملة والنهائية عن البنك، والمتعلقة بالإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وإدارة المخاطر.

المبدأ الثاني: تأهيل أعضاء المجلس

تم التأكيد على ضرورة إمتلاك أعضاء المجلس خبرات متنوعة ومؤهلات مناسبة.

المبدأ الثالث: دور مجلس الإدارة وهيكله

ضرورة توضيح الممارسات الملائمة لحوكمة مجلس الإدارة وتحديثها، والعمل على توفير مختلف الوسائل اللازمة من

¹ عادل هبال، أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018، ص 67.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

أجل تنفيذها، مع مراجعة ذلك دورياً لتحسينها.

المبدأ الرابع: الهيكل التنظيمي

ضرورة وضع خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة لمجلس الشركة الأم عن حوكمة الشركات في المجموعة والتشجيع على إنشاء لجان خاصة، مثل لجنة المخاطر ولجنة التدقيق، ولجنة المكافآت مع تحديد مهام كل لجنة بشكل يؤدي الى وجود سياسات حوكمة ملائمة لأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها.

2- فيما يتعلق بدور الإدارة العليا:

مبدأ: توجيه أعمال الإدارة العليا

حيث يتحتم على مجلس إدارة البنك القيام بتوجيه أعمال الإدارة العليا، بغية تنفيذ استراتيجية البنك وإدارة عملياته بما يتلائم مع رؤيته للمخاطر ودرجة تقبله لها.

- فيما يتعلق بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية:

المبدأ الأول: وجود وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر

ضرورة أن يتوفر البنك على وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر، مع سلطة كافية تسمح برفع تقاريرها مباشرة للمجلس.

المبدأ الثاني: المراقبة المستمرة للمخاطر

القيام بتحديد المخاطر ومراقبتها بشكل متواصل، ومتابعة تطور إدارة البنك للمخاطر.

المبدأ الثالث: إعداد التقارير

وجوب تقديم تقارير حول المخاطر البنكية الى المجلس والإدارة العليا.

المبدأ الرابع: الاستغلال السليم لنتائج المراجعة

بمعنى الاستخدام الأمثل والكفؤ لنتائج المراجعة والمراقبة الداخلية والخارجية.

4- فيما يتعلق بحوكمة التعويضات والمكافآت

المبدأ الأول: إنشاء نظام للتعويضات عن المخاطر

يتعين على مجلس الإدارة القيام بتصميم نظام للتعويضات، مع الحرص على مراقبته بشكل مستمر للتأكد من فعاليتها.

المبدأ الثاني: ربط المكافآت بالأداء طويل الأجل والمخاطر ومنع الحوافز التي تشجع على المخاطرة المفرطة

حيث أظهرت الأزمة العالمية أن أنظمة المكافآت كانت تدفع المديرين إلى تحقيق أرباح قصيرة الأجل، مع مخاطر عالية، ولذا وجب أن تكون التعويضات مناسبة لنتائج المخاطر، كما يجب أن تكون جداول الدفع حساسة للآفاق الزمنية للمخاطر.

5- فيما يتعلق بهياكل البنوك المبهمة والمعقدة

المبدأ الأول: فهم الهيكل التشغيلي للبنك

وجوب أن يكون لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم واضح وشامل لكيفية عمل البنك وتنظيمه الداخلي والمخاطر التي يتعرض لها، حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات سليمة والقيام بدورهم الرقابي بشكل فعال ومنع وجود هياكل معقدة وغير شفافة قد تخفي المخاطر.

المبدأ الثاني: مراقبة الممارسات والأنشطة ذات الأغراض الخاصة وتعزيز الشفافية

ينبغي للمجلس وإدارته التصدي لممارسات البنك التي تملئها الأغراض الخاصة، التي تعيق الشفافية أو التي لا تستوفي المعايير البنكية الدولية، بحيث يجب فهم هذه الأغراض الخاصة والمخاطر الناجمة عن ذلك، وكذا السعي للتخفيف منها، لأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى إخفاء المخاطر الحقيقية التي يتعرض لها البنك وتضليل المستثمرين والجهات الرقابية.

6- فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح:

مبدأ: نشر معلومات واضحة ودقيقة بشكل منتظم عن وضع البنك

يجب أن تكون حوكمة البنك شفافة، من خلال الإفصاح الدوري والواضح عن البيانات المالية، وممارسات الحوكمة وهياكل رأس المال لتعزيز الثقة.

المطلب الرابع: ركائز ومحددات الحوكمة البنكية

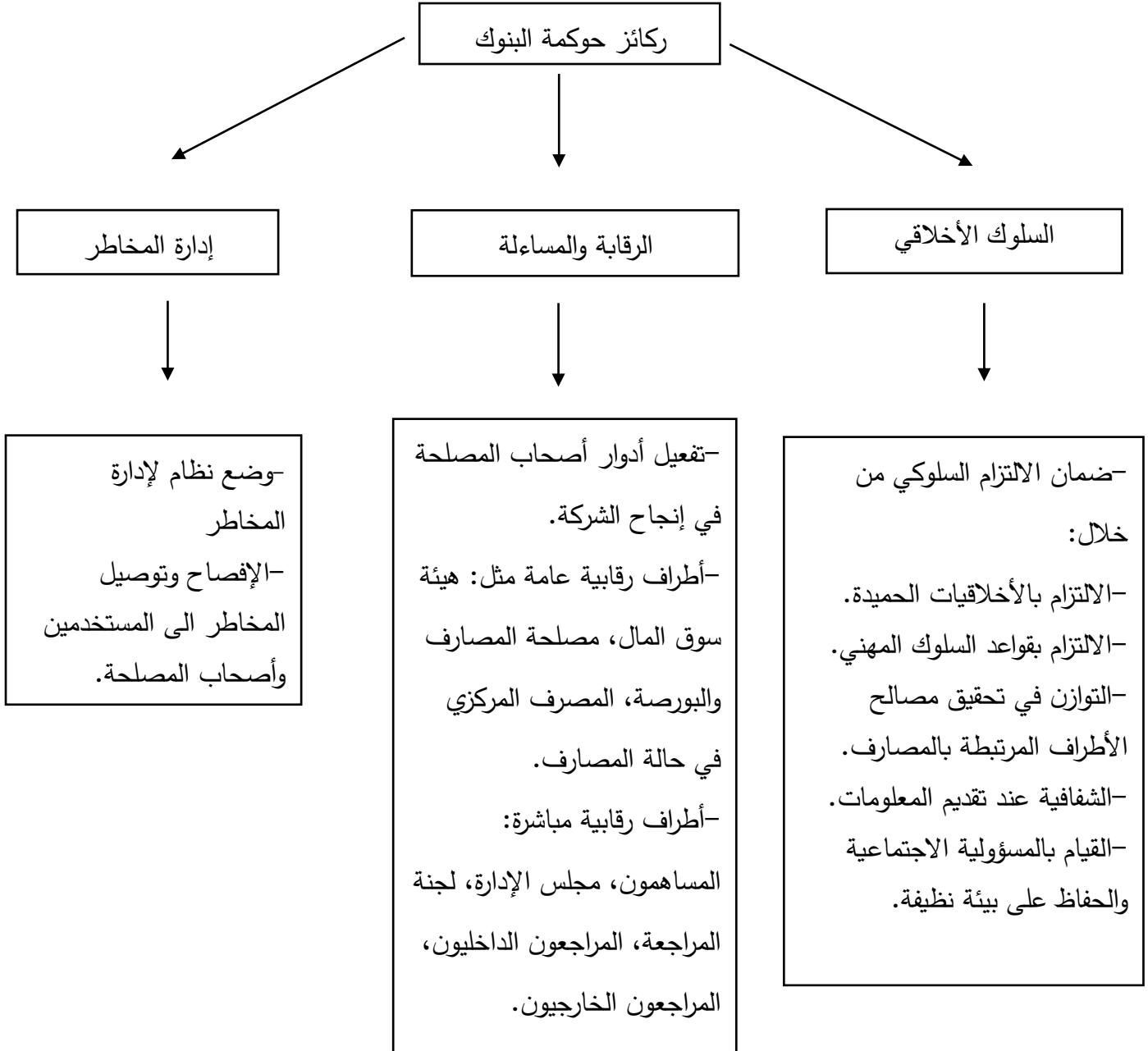
تعد ركائز الحوكمة ومحدداتها أمراً أساسياً، حيث لا يكتمل فهم الحوكمة البنكية إلا من خلال التعرف إليها، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب من خلال استعراض أهم تلك الركائز والمحددات.

أولاً- ركائز الحوكمة البنكية:

تتمثل ركائز الحوكمة البنكية في ثلاثة عناصر أساسية، والتي يمكن تلخيصها من خلال الشكل التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

الشكل رقم (1): ركائز الحوكمة في البنوك



المصدر: طارق عبد العال حماد، تطبيقات الحوكمة في المصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية الإسكندرية-مصر

2005، ص47.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

ويمكن شرح الشكل السابق من خلال ما يلي:¹

-**السلوك الأخلاقي:** يعتبر السلوك الأخلاقي الركيزة الأولى الواجب توافرها، في الأطراف ذات الصلة بالبنك والتي تترجمها:

-الأخلاق الحميدة من خلال تغيير بعض المفاهيم والعادات التقليدية التي تغلب عليها المصلحة الفردية والأنانية.
-الالتزام بقواعد السلوك المهني، من خلال تقييد كل من أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والموظفين ومدققي الحسابات بقواعد وسلوكيات حضارية ذات قيم مهنية عالية، مع ربط علاقات جيدة بين العملاء والموردين مع الإبقاء على سرية المعلومات المتعلقة بهم.

-التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة، يكون هذا من خلال تحديد واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، مع مراعاة حماية حقوق كل من المساهمين وأصحاب المصالح.

-الشفافية عند تقديم المعلومات، يكون هذا من خلال الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب، من خلال التقارير الدورية والسنوية، ليتسنى للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين اتخاذ القرارات المناسبة.
-القيام بالمسؤولية الاجتماعية، هذا المصطلح الذي لقي رواجاً وترحيباً من قبل الموظفين أنفسهم، لما يعطيهم من الحرية والحق في التعبير وسبر الآراء.

-**الرقابة والمساءلة:** ويتم عن طريق:

-تفعيل أدوار كل من الهيئات الإشرافية العامة، هيئة سوق المال، سوق الأوراق المالية، المصرف المركزي ولجنة الاشراف والرقابة وكل الأطراف ذات العلاقة بالبنك.

-وضع نظام متكامل من مساهمين، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، والمراجعين الداخليين والخارجيين، بالإضافة إلى الأطراف الأخرى من موردين، عملاء، مودعين، مقرضين، لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات.
-إلزامية الإفصاح والشفافية.

-**إدارة المخاطر:** ويتم هذا من خلال:

-وضع نظام يدير المخاطر ويفصح عن هذه المخاطر، سواء كانت فعلية أو متوقع حدوثها للعاملين وأصحاب المصلحة، ووضع استراتيجية تحدد من خلالها هذه المخاطر.

ثانياً-محددات الحوكمة البنكية:

يرى أحمد منير النجار أن تطبيق الحوكمة في البنوك يتحدد بعدة عوامل أساسية، والتي تتمثل فيما يلي:²

¹ طارق عبد العال حماد، تطبيقات الحوكمة في المصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر 2005 ص ص 47-48.

² أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مجلة إتحاد المصارف الكويتية، العدد 40، مارس 2007، ص ص 52-57.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

1-محددات خارجية: وتشمل الأنظمة، والتشريعات، والأجهزة الرقابية، معايير المحاسبة والمراجعة، المؤسسات

المالية

والأسواق.

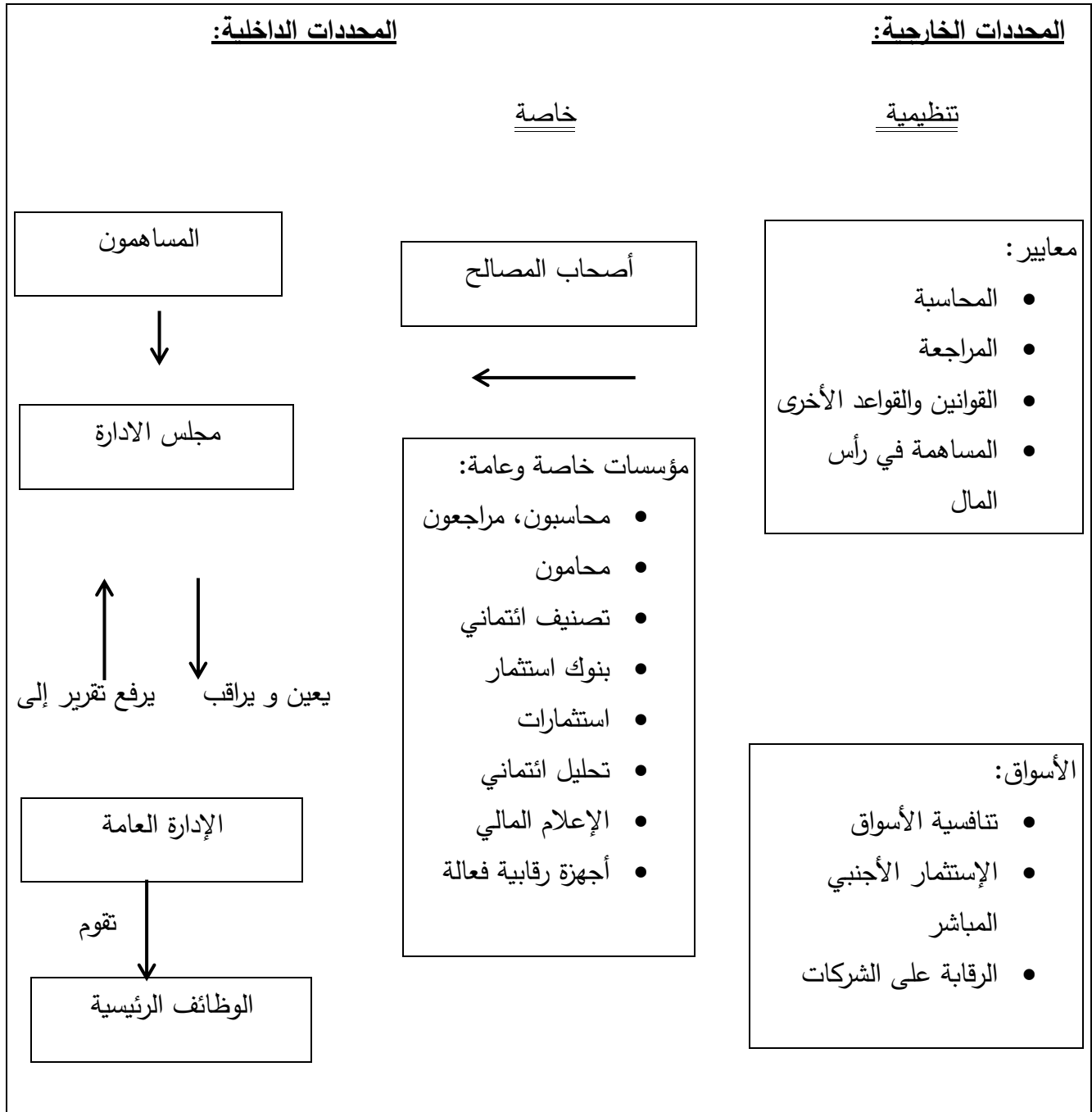
2-محددات داخلية: وتشمل المساهمون، مجلس الإدارة والمديرين، وأصحاب المصالح، المراجعة، طرق الإفصاح

المحاسبي.

*والشكل التالي يبين أكثر هذه المحددات وأهم الأطراف الفاعلة في الحوكمة البنكية:

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

الشكل رقم (2): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة من 15-17

ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، ص 17.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء التنافسي

يعد الأداء التنافسي من أهم المؤشرات التي تعكس قدرة البنوك على إستغلال مواردها بكفاءة، وتحقيق التفوق مقارنة بالمنافسين. ولأجل الإلمام بهذا المفهوم بشكل أدق سيتم في هذا المبحث التطرق الى أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء التنافسي، من حيث تعريفه وخصائصه، أهميته وأبعاده، بالإضافة الى التطرق لأهم مؤشرات وأساليب قياسه.

المطلب الأول: تعريف الأداء التنافسي وخصائصه

بغية إعطاء صورة أوضح للأداء التنافسي لابد من التطرق الى العناصر التالية:

أولاً- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء التنافسي:

قبل تعريف الأداء التنافسي لابد من التطرق لتعريف كل من الأداء والتنافسية.

1-تعريف الأداء:

يعتبر الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات، فهو يحدد إتجاهات سير نشاط المنظمة سلماً وإيجاباً ويحدد مدى الإقتراب أو الإبتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها. وقد اختلف بعض الباحثين في تحديد تعريف الأداء وفيما يلي سوف نحاول تقديم بعضها:

-يعرف الأداء بأنه: " النتائج المتحققة، وهذا نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها " ¹.

-كما يعرف أيضاً على أنه: " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة " ².

-ويعرف أيضاً بأنه: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها، لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة " ³.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو قدرة المنظمة على إستغلال مواردها بشكل أمثل لتحقيق أهدافها المرغوبة.

2-تعريف التنافسية:

تعرف التنافسية بأنها: " قدرة المنظمة على إستغلال مواردها بكفاءة وفعالية، وتحقيق أكبر عائد ممكن من خلال الموارد البشرية والمادية المعتمدة على التعليم والتدريب المستمر، وإكتساب ومواكبة كل جديد في مجال عملها ".

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 291.

² ياسر عبد الوهاب، استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرفية المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 1، مارس 2018، ص 207.

³ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 1997، ص 3.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

- و يعرفها المعهد الدولي لإدارة التنمية بأنها:
- " قدرة المؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية".¹
- كما تعرف أيضا على أنها: سعي المؤسسة في التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة والمناقشة والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.
- كما عرف ماك فاتريدج (MC FETRIDGE) تنافسية المنظمة بأنها: " يمكن أن تحقق في حال ما إذا كان بإستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح، مقابل إنخفاض في التكاليف وإرتفاع الحصة السوقية على ألا يكون ذلك على حساب الأرباح ".²

ثانيا-تعريف الأداء التنافسي:

- تم التطرق فيما سبق إلى مفهومي الأداء والتنافس كل واحد منهما على حدى، وهذا لأجل توضيح الفهم للمصطلح المركب الأداء التنافسي، ومن هنا نستطيع وضع عدة تعاريف للأداء التنافسي، نذكر منها ما يلي:
- " هو مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، أي أنه إنعكاس لقدرتها في التفوق على منافسيها في السوق، من خلال إستخدام إستراتيجيات فردية ومتميزة لتحسين الوضع القائم، أو الدخول لأسواق جديدة والإستجابة لمتطلبات السوق لتحقيق التميز والريادة والتفوق ".³
- وعرفه العالم " سيمون " (Simon) على أنه: " قدرة المؤسسة على إستخدام مواردها وإمكانياتها المالية والبشرية والمعرفية، بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ".⁴
- كما يعرف أيضا على أنه: " إنعكاس لرغبة الشركة في البقاء والنمو، وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق حيث أن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي، أو منظور السوق ".⁵
- ويعرف كذلك بأنه: " الإستغلال الأمثل للموارد قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من أجل تحقيق موقع أفضل مقارنة بالمنافسين، ولضمان تحقيق الأهداف ".¹

¹ محمد الأمين كروش، أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، الجزائر 2019-2020، ص 60.

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبنياتها الخارجية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2007، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 25.

³ محمد السيد علي الكيسان، البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 2012، ص 86.

⁴ Sana Sfa , 'L'étude de L'influence de choix Stratégique sur la performance des entreprise impliquées dans une offre publique d'achat et d'échange ' , le revue arabe de sciences économiques et administratifs. Université rohe el kods .Liban. N02, 2006, p 165.

⁵ رياض ضياء، عزيز الصفو، عناصر الاستراتيجية (العمليات وآثارها في بعض مجالات الأداء)، رسالة ماجستير، جامعة الموصل تخصص إدارة أعمال، العراق، 2009، ص 68.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

*من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن " الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على الوصول إلى مستوى عالي من التفوق مقارنة بمنافسيها في السوق، من خلال دمج مواردها وإمكانياتها المتاحة، بما يسمح بتعزيز مركزها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ".

ثالثا-خصائص الأداء التنافسي:

توجد عدة خصائص يمكن القول إنها تميز الأداء التنافسي:²

✓ الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على إكتساب مزايا تنافسية، مما يؤدي إلى زيادة الربح وبالتالي قدرتها على مواجهة المنافسين.

✓ يعتمد الأداء التنافسي للمؤسسة في تحقيقه وإستمراره على قدرة المؤسسة في تطوير منتجات جديدة وإبتكار واستحداث أساليب، وطرق أكثر فاعلية من المنافسين، تمكنها من الحفاظ على مركزها التنافسي.

✓ تعد التكلفة والتحكم فيها وجودة السلع والخدمات المقدمة والسعر الذي تبيع به المؤسسة من بين المحاور الأساسية الموجهة للأداء التنافسي.

✓ الأداء التنافسي هو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الربحية، الحصة السوقية، النمو...، وغيرها) مقارنة بالمنافسين لها.

✓ ينطلق الأداء التنافسي من خلال قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها المادية، المالية والمعرفية لتحقيق الثنائية (الكفاءة والفعالية) وتحويل قدراتها ومهاراتها التي تمكنها من البقاء على وضعية جيدة في السوق وتحقيق مركز التنافس فيه.

✓ يعبر عن الأداء التنافسي بمجموعة من النتائج والمؤشرات، التي تقيس القدرة التنافسية المؤسسة في القطاع الذي تنتمي إليه.

✓ يعد الصمود أمام البيئة التنافسية ومتغيراتها من الصعوبات التي تواجهها المؤسسة، في تحقيق أدائها التنافسي.

المطلب الثاني: أهمية الأداء التنافسي وأهدافه

يحظى الأداء التنافسي بأهمية بالغة في ظل التحديات المعاصرة، كما تسعى المؤسسات خصوصا المالية منها

من ورائه الى تحقيق التفوق في السوق وضمان التنمية المستدامة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولا-أهمية الأداء التنافسي:

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2009، ص222.

² زبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021، ص 98.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

يعد الأداء التنافسي من العناصر الحيوية لنجاح أي مؤسسة في السوق، حيث يعكس قدرتها على التفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، كما يسهم أيضا في زيادة الكفاءة والإنتاجية، عبر تحسين العمليات الداخلية وتقليل الهدر، كما يحفز أيضا الابتكار المستمر لتطوير منتجات جديدة أو تحسين طرق التسويق والإدارة.

بالإضافة الى ذلك يساعد الأداء التنافسي المؤسسات على جذب العملاء والحفاظ على ولائهم، مما يزيد من الحصة السوقية ويعزز الربحية والاستدامة المالية.

كما أن الأداء التنافسي ليس مجرد مقياس للأداء الحالي، بل هو أداة استراتيجية لتوجيه النمو والابتكار وتحقيق التفوق في السوق.

-بالإضافة الى ذلك فإنه يمكن تلخيص أهمية الأداء التنافسي فيما يلي¹:

1. مساعدة الإدارة في الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
2. المساعدة في إنشاء قاعدة معلوماتية تستخدم في وضع السياسات والخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
3. معرفة وتحديد نقاط الضعف بالمؤسسة، وبالتالي العمل على تفاديها.
4. التأكد بأن موارد المؤسسة مستغلة بالشكل المطلوب.
5. التحقق من التنسيق والتكامل بين مختلف عناصر التنظيم.
6. يعكس مستوى الأداء مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة ويبين وضعها مقارنة بالمنافسين.
7. تعتبر نتائج الأداء أساسا لإتخاذ القرارات وإجراء التعديلات.

* هذا ويرى بعض الباحثين أن أهمية الأداء التنافسي تكمن أيضا في ضمان تحقيق النقاط التالية:

- ✓ تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: يرتبط الأداء التنافسي بقدرة المؤسسة على بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، سواء عبر خفض التكلفة أو التمايز أو التركيز.²
- ✓ تحسين استغلال الموارد والقدرات: يعد الأداء التنافسي انعكاسا لقدرة المؤسسة على توظيف مواردها النادرة والقيمة بفعالية.³
- ✓ ضمان البقاء والنمو في بيئة تنافسية: الأداء التنافسي المرتفع يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية، وضمان الاستمرارية.⁴

¹ سميرة عبد الصمد، سهام العقون، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد

الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2017، ص ص، 555-572.

² Michael Porter. **Competitive Advantage ; Creating and Sustaining Superior Performance** New York ; Free Press , 1985 p 34

³ Jay BARNEY **Firm Resources and Sustained Competitive Advnt age**. Journal of management, 1991, 17(1), p p 99-120.

⁴ Richard L. Daft , **Organization Theory and Design(10th ed)**. South-Western Cen gage L earning , 2010. p p 57.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

✓ تعزيز الحصة السوقية والربحية: فالأداء التنافسي يؤدي الى تحسين مؤشرات مثل (الربحية، ورضا العملاء، والحصة السوقية).¹

ثانياً-أهداف الأداء التنافسي:

تسعى المؤسسات من خلال تحقيق أداء تنافسي متميز إلى بلوغ مجموعة من الأهداف، التي تدعم وتعزز أداءها التنافسي، تلك الأهداف تبرز في النقاط التالية:²

1-تحسين المشاركة والمسؤولية، وكذا معنويات وإرضاء العملاء.

2-إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.

3-تعلم اتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.

4-الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

5-زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

6-متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

المطلب الثالث: مبادئ الأداء التنافسي

لا يتحقق الأداء التنافسي إلا من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ والأسس التي توجه عمل المؤسسة وتساعد على تعزيز قدرتها التنافسية، وفيما يلي أبرز مبادئ الأداء التنافسي في البنوك والمؤسسات المالية:

1-خلق الميزة التنافسية العامة:

يقصد بها قدرة المنظمة على تقديم قيمة أكبر للزبائن مقارنة بالمنافسين، إما من خلال خفض التكلفة أو التميز.³

2-الاستراتيجيات التنافسية العامة:

وقد حددها " بورتر " في ثلاث استراتيجيات رئيسية هي:⁴

❖ استراتيجية قيادة التكلفة: وتعني تحقيق أقل تكلفة إنتاج في القطاع مع الحفاظ على مستوى مقبول من

الجودة، مما يسمح بتقديم أسعار أقل من المنافسين.

❖ استراتيجية التميز: تركز على تقديم منتج أو خدمة فريدة من نوعها في نظر العملاء، من حيث الجودة

أو التصميم أو التكنولوجيا أو العلامة التجارية.

¹ Robert S Kaplan and David p .Norton , **The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action**. Harvard Business-School press, 1996, p27.

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دار المكتبة الوطنية للنشر، الأردن، 2001 ، ص 124.

³ عبد الفتاح النعماني، الميزة التنافسية -الحفاظ على الأداء المتفوق، مكتبة جرير، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2008، ص 78.

⁴ عبد الفتاح النعماني، الاستراتيجيات التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين، مكتبة جرير، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2009، ص 40.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

❖ استراتيجية التركيز: تستهدف شريحة سوقية محددة، مع تطبيق إما قيادة التكلفة أو التميز داخل هذا القطاع الضيق.

3-الكفاءات الجوهرية:

تشير الى القدرات الأساسية التي تميز المنظمة وتمكنها من تحقيق تفوق طويل الأجل.¹

4-نظرية الموارد والقدرات:

ترى أن الأداء التنافسي المستدام يعتمد على امتلاك موارد ذات قيمة نادرة يصعب تقليدها، وغير قابلة للاستبدال.²

5-تحليل سلسلة القيمة:

تحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة بهدف تحديد مصادر القيمة وتقليل التكلفة.³

6-التركيز على الزبون:

يعد الزبون محور العملية التنافسية، حيث تسعى المؤسسات الى فهم حاجاته ورغباته، والعمل على تلبيتها بأفضل شكل ممكن من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية.⁴

7-التحسين المستمر:

يعتمد الأداء التنافسي على مبدأ التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات، بهدف رفع الكفاءة وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية.⁵

8-الكفاءة في استغلال الموارد:

تسعى المؤسسات الى إستخدام مواردها البشرية والمادية والمالية بكفاءة عالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.⁶

9-الابتكار والتجديد:

يساهم الابتكار في تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، مما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التميز والتفوق على المنافسين في السوق.⁷

10-السرعة في الإستجابة للتغيرات:

¹ C.K.Prahal and Gary Hamel ,The core competence of the corporation Harvard,Business Review, 1990 , 68(3) pp 79-91.

² جاي بارني، موارد المنشأة والميزة التنافسية المستدامة ضمن الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2010، ص 47.

³ Michel E. Porter, op .cit, p 43.

⁴ Porter, ibid., p 3.

⁵ Nigel Slack, **Operation Management**, Pearson Education, 2010,p 60

⁶ Jay Heizer and Barru Render, **Operations Management**, Pearson 35.

⁷ Michel E. Porter, op .cit, p 45.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

تعتمد المؤسسات التنافسية على سرعة التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية، والتكنولوجية، وإحتياجات السوق مما يساعدها على الحفاظ على موقعها التنافسي.¹

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء التنافسي

إنطلاقاً من أهمية الأداء التنافسي في تعزيز مكانة المؤسسات البنكية وضمان إستمراريتها، برزت الحاجة إلى اعتماد مؤشرات ومعايير دقيقة تساعد على قياس هذا الأداء وتحليل أبعاده، وفيما يلي أهم تلك المؤشرات:

1- مؤشرات الربحية: وتقيس قدرة البنك على تحقيق الأرباح، ومن أبرز هذه الأدوات نجد:

أ- **معدل العائد على الأصول (ROA):** هذا المؤشر يعكس الكفاءة، التي تستخدم بها الإدارة الموارد الرأسمالية الكلية المتاحة لديها، أي قدرتها وكفاءتها على استغلال الموارد المتاحة في أصول مدرة للأرباح. ويحسب وفق العلاقة التالية:²

$$\text{معدل العائد على الأصول (ROA)} = (\text{صافي الربح/اجمالي الأصول}) * 100$$

ويعتبر هذا المعدل من أهم وأفضل المؤشرات في قياس الأداء التنافسي، حيث يستعمل على نطاق واسع في القطاع البنكي والمالي، بإعتباره يمنحها درجة عالية من الموثوقية ويسهل المقارنة بين البنوك المختلفة، كما يساعد في تقييم قدرة البنك على تحقيق الأرباح دون الإعتماد المفرط على التمويل الخارجي أو الرفع المالي، وبالتالي يقدم صورة أكثر واقعية عن الأداء المالي.

ب- **معدل العائد على حقوق الملكية (ROE):** وهو يوضح مدى كفاءة البنك في إستخدام أموال المساهمين لتحقيق الأرباح. ويشير إلى مدى قدرة بنك محدد على التنافس في مجال جمع رأس المال من المصادر الخاصة في ظل إقتصاد سوق محدد.

كما يقيس هذا المؤشر صافي الدخل الذي يحصل عليه المالكون من إستثمارهم لأموالهم في نشاطات البنك المتنوعة، وأن إرتفاع معدل العائد على حق الملكية يدل على كفاءة إدارة البنك من جانب، ويدل إرتفاعه على المخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية، في حين أن إنخفاضه قد يشير إلى إعتماد إدارة البنك تمويل منخفض بالقروض من جانب آخر، ويحسب العائد على حقوق الملكية بالعلاقة التالية:³

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)} = (\text{صافي الربح/اجمالي حقوق الملكية}) * 100$$

¹ Nigel Slack, op .cit , p 42.

² محمد فتحي البدوي، إدارة البنوك، المكتبة الأكاديمية، القاهرة-مصر، الطبعة 01 ، 2012م- 1433 هـ ، ص 252.

³ مرجع سبق ذكره ، ص 253 .

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

2- مؤشر القيمة السوقية والتنافسية أو نسبة (Tobin's Q): وهي مؤشر يعكس مدى قدرة البنك على خلق قيمة سوقية تفوق القيمة الدفترية لأصولها، كما يبرز مستوى ثقة المستثمرين في أدائه وآفاقها المستقبلية، الأمر الذي يجعله من المؤشرات المهمة في تقييم الأداء التنافسي للمؤسسات البنكية.

وتمثل هذه النسبة القيمة السوقية للشركة منسوبة إلى تكلفة استبدال أصولها المادية، ولأن هذه التكلفة غير متاحة عادة ما يتم إستعمال نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية كتقريب لـ (Q) (القيمة السوقية للأسهم + القيمة الدفترية للديون) / (مجموع الأصول)، كما تمثل هذه النسبة إستثمارات الشركة أو فرص نموها، بما فيها تلك التي يضيفها فريق الإدارة وتطبيق ممارسات الحوكمة، وتعتبر نسبة (Tobin's Q) صعبة الحساب بالنسبة للشركات غير المدرجة، بسبب عدم توفر القيمة السوقية لها، وهو ما يعني أن إستعمال هذه النسبة يكون بشرط كفاءة الأسواق المالية، بحيث تعكس الأسعار الحالية للأسهم القيمة الحقيقية للشركة، وهو أمر من الصعب تحقيقه نتيجة تأثير تقلبات السوق على أسعار الأسهم. بالإضافة إلى أن نسبة (Tobin's Q) كغيرها من النسب المالية تخضع للمعالجة المحاسبية للقوائم المالية للشركات.¹

3- مؤشرات القيمة السوقية: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة البنك على السيطرة على جزء من السوق البنكية مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال حجم الودائع، القروض، أو عدد العملاء. وتعد الحصة السوقية المرتفعة دليلاً على قوة المركز التنافسي للبنك، وقدرته على جذب العملاء والمحافظة عليهم. ويمكن القول أن البنك الجيد هو ذلك البنك القادر على المحافظة على مكتسباته الحالية، وإستهداف أسواق جديدة في المستقبل من خلال تأكيد اختلافه وتميزه عن المنافسين، ويعتبر الإنتشار الجغرافي، والصيرفة الإلكترونية والتعامل بمنتجات أسواق الأوراق المالية من أنجح السبل ليكتسب أي بنك شرائح سوقية جديدة.²

4- مؤشرات إستقطاب العملاء: وهي مؤشرات تشير إلى مجموعة من المقاييس التي تستخدم لتقييم قدرة البنك على جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، وذلك من خلال تقديم خدمات بنكية ذات جودة عالية وأساليب تسويقية فعالة، بما يساهم في تعزيز الحصة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتبرز معالم هذا المؤشر لدى البنك من خلال طرح الأسئلة المتعلقة بالعناصر التالية:³

- **الإستحواذ على العميل:** هل أنت ناجح في اكتساب عملاء جدد بتكلفة مقبولة؟

- **ربحية العميل:** هل عملاؤك الحاليين مربحين كي تخدمهم؟

¹ محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية-مصر، الطبعة 01، 2016، ص ص 209-210.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج، عمان-الأردن، الطبعة 01، 2001، ص 212.

³ باسم شمس الدين، القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر، الطبعة 01، 2013، ص 269.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

بعض الشركات تركز فقط على عدد العملاء أو الحسابات الجيدة التي تحصل عليها، على الرغم من أن العديد منهم ذوي ربحية ضعيفة.

-**الإحتفاظ بالعميل:** هل تحتفظ بغالبية عملائك ذوي القيمة بتكلفة معقولة؟

-**منتجات/خدمات جديدة:** هل منتجاتك/خدماتك الجديدة ناجحة ومربحة؟

-**الحصة السوقية:** هل تحصل على حصة في شرائح السوق التي تهتمك؟

5- مؤشرات الحجم والنمو: وهو يعكس مدى توسع البنك، وتطوره، وقدرته على تعزيز مكانته في السوق بمرور الوقت. وتحرص البنوك التجارية على أن يكون حجمه كبيرا ، حيث يقدم معدل النمو المناسب الخاص بالأعمال البنكية مجموعة من الضمانات التي تكون مؤشرا على حيوية البنك وقدرته على الإستمرار في تحقيق أهدافه.¹ كما يعبر مؤشر النمو على معدل الزيادة أو التطور الذي يحققه البنك خلال فترة زمنية معينة، سواء في الأرباح أو الأصول، الودائع، الحصة السوقية، عدد العملاء...الخ.

6- مؤشرات رضا البنك عن إنجازاته: وهي تشير إلى مجموعة المقاييس التي تستخدم لتقييم مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه المخططة وبلوغ النتائج المرجوة، سواء من الناحية المالية، أو التشغيلية أو التسويقية، الأمر الذي يعكس كفاءة الإدارة البنكية وقدرتها على تعزيز الأداء التنافسي، وتحقيق الإستمرارية في السوق البنكية. ومن هذه المؤشرات ما يلي:²

-مستوى الرضا عن الحصة السوقية.

- مستوى الرضا عن قيمة الصادرات.

- مستوى الرضا عن نمو المبيعات.

- مستوى الرضا عن هامش الربح حسب الأسواق.

- مستوى الرضا عن النمو الإجمالي للمؤسسات (المنتجات، الزبائن، العمال).

- مستوى الرضا عن صورة المؤسسة وعلامة منتجاتها.

¹ وداد بوحلاسة، دور الحوكمة المصرفية في تطوير القدرات التنافسية للمصارف التجارية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2011-2020)، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط- الجزائر، 2022-2023، ص 75.

² علي غزيباون ، أساليب تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات الاقتصادية العالمية-دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس - الجزائر، 2014-2015، ص ص 60-61.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

المبحث الثالث: دور الحوكمة البنكية في تحقيق الأداء التنافسي

يتم التعرض في هذا المبحث الى دراسة دور وعلاقة الحوكمة البنكية في الأداء التنافسي، من خلال دراسة ومعرفة الأسباب الحقيقية لتطبيق مبادئها، وكذا تحليل أثرها على الأداء التنافسي، ومن ثم إستشراف آفاقها في البنوك الجزائرية بما يدعم قدرتها التنافسية.

المطلب الأول: أسباب اللجوء الى الحوكمة البنكية لتحقيق الأداء التنافسي

أصبحت حوكمة البنوك تمثل إطارا تنظيميا متكاملا ، يسهم في تعزيز الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر الأمر الذي ينعكس إيجابا على قدرتها على المنافسة في بيئة مالية متغيرة. هذا ويمكن حصر النقاط التالية كأهم العوامل التي تستدعي اللجوء الى الحوكمة لتحقيق الأداء التنافسي في البنوك والتي تتمثل في:

1-إرتفاع حجم الرافعة المالية في ميزانية البنوك وخارجها:

تتميز البنوك عن غيرها من المؤسسات بارتفاع حجم المديونية، حيث أن 90% من أصولها ممولة عن طريق ديون في شكل ودائع تلتزم بإرجاعها الى مستحقيها في أي وقت يطالبون بها، وهو ما يعني أن تواريخ إستحقاق تلك الأصول أطول من تواريخ الايداعات مما قد يخلق أزمة سيولة. وتؤدي عملية إيجاد السيولة اللازمة لمواجهة مستحقات العملاء الى إضعاف هيكل ميزانية البنوك ، لأنها قد تضطرها الى بيع بعض الأصول لتوفير ما يلزم من النقود لمواجهة طلبات السحب ، لهذا السبب تم التأكيد خلال أزمة الرهن العقاري 2007-2009 على ضرورة تأمين الودائع من أجل تعزيز إستقرار النظام المالي ، وحماية المدخرين الصغار وضمان حسن سيرة أنظمة الدفع وضمان فعالية آليات الإئتمان ، وتسهيل خروج المصارف المتعثرة من النظام في البنوك ، لكن رغم هذه الفوائد العديدة لنظام التأمين على الودائع إلا أنه يمكن أن يتسبب في خطر أخلاقي عندما تتحمل البنوك مخاطر أكبر من تلك التي يمكن أن تتحملها لو لم يكن لديها ذلك التأمين ، والسبب في هذا السلوك هو إرتفاع شهية المخاطرة لدى متخذ القرار وميله لمنح المزيد من القروض رديئة الجودة سعيا منهم لتعظيم منافعهم الشخصية.

إن نظام التأمين على الودائع يزيد من هشاشة البنوك، ويجعلها أقل قدرة على مواجهة مخاطر النشاط واستيعاب الخسائر الناتجة عنها، لأنه يؤدي الى انخفاض جودة رأس المال كما ونوعا، كما أنه يجعل المودعين يتهاونون في متابعة مصير ودائعهم متكلين على فكرة أن نظام التأمين سيقوم بتعويضهم في حالة وجود أزمة سيولة حادة، وهو ما يعني ببساطة أن الرافعة المالية المرتفعة تجعل الأنظمة البنكية أكثر عرضة للأزمات، لأنها تعمق من مخاطر الوكالة بين البنوك والمودعين، وتزيد من تعارض المصالح بينهم بسبب الدور السلبي الذي يقوم به نظام التأمين على الودائع.

-في هذا المجال يقترح منتدى الإستقرار المالي (FSF)، مجموعة متنوعة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه الوضعية والحد من المخاطر لمتخذي القرار في البنوك، كفرض تطبيق نسبة تغطية منخفضة على الودائع، وتحصيل

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

أقساط التأمين بناء على ملف المخاطر، وإنشاء آلية للتأمين المشترك، وتغيير ترتيب أولويات مطالبات التعويض والحث على تحمل البنك خسائر المودعين غير المؤمن عليهم، وغيرهم من الدائنين والمساهمين، في حالة الإفلاس وتقديم حوافز مناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، من أجل دفعهم لتحمل مسؤولية شخصية عن نتائج قراراتهم و إلزامية إعتقاد سياسات محاسبية معترف بها، والإحتفاظ بقدر مناسب من الأموال الخاصة ومن المطلوبات غير المؤمن عليها، وتطبيق سياسة للإفصاح والشفافية تضمن إنسياب نوعية جيدة من المعلومات المالية وإنشاء نظام متين للتنظيم والرقابة، وأخيرا وضع آلية جيدة لتصفية البنوك المتعثرة لتقليل تكاليف نظام الودائع. وتساهم الحوكمة في الحد من هذه المخاطر المرتفعة بالرافعة المالية، بما توفره من آليات تأديبية وتحفيزية تضبط السلوك الإنتهازي لمتخذي القرار، وتؤكد مسؤوليتهم الكاملة عن نتائج قراراتهم، ومن أهم هذه الآليات منحهم حوافز مناسبة تدفعهم لتجنب العمل في غير صالح البنوك التي يمثلونها، وتجعلهم يتوخون الحذر قبل المخاطرة بأموال المودعين على صعيد آخر تمكن متطلبات الإفصاح والشفافية التي تفرضها مبادئ الحوكمة المودعين من متابعة أموالهم عن كثب وممارسة الضغط على البنوك، التي ينتمون إليها من خلال ممارسة حق المساءلة وطلب توضيحات حول مصير أموالهم وأين استثمرت، أو التهديد بسحب الودائع، أو المطالبة بتعويضات أو معدلات فائدة أعلى على أموالهم المعرضة للخطر.¹

2-عدم تماثل المعلومات المالية المستعملة أثناء إتخاذ القرار الإئتماني:

منح الائتمان هو النشاط الرئيسي للبنوك التجارية، وهو نشاط يتميز بخطورة عالية، لذلك فإن عدم توفر معلومات مالية ومحاسبية كافية أو غير موثوقة حول وضعية المقترض، سواء كان شركة أو فرد، قد يؤدي إلى إتخاذ قرارات تمويلية غير صائبة، وإلى عملية تسعير للقرض غير صائبة كذلك، سينتج عنها مستقبلا خسائر مالية محققة لذلك فإن كمية، ونوعية، وتوقيت المعلومات المحصلة والمجمعة حول وضعية المستفيد، هو أمر حاسم أثناء إتخاذ القرار الإئتماني لمعرفة قدرته على السداد وتحديد حجم المخاطر المرتبطة به.

ويعتبر عدم تماثل المعلومات السمة المميزة لأسواق الإئتمان، حيث يواجه المقرضون حالة عدم اليقين بشأن القدرة الإئتمانية للمقترض الى الحد الذي قد يتعذر فيه متابعة بعض العملاء، ويؤثر عدم تماثل المعلومات على ديناميكية أسواق الإئتمان، لئلا من علاقة بحالات الإختبار العكسي، وحدوث مشاكل بين المقرضين والمقترضين المحتملين، حيث تتم معالجة طلبات الإئتمان تلقائيا من خلال الأساليب الإحصائية، استنادا الى المعلومات المقدمة من العملاء، وتلك المتحصل عليها من وكالات التصنيف الإئتماني، ومنه تأثير عدم تماثل المعلومات أكثر وضوحا في الحالات التي يكون فيها المقرض أقل وعيا بحجم المخاطر التي تتضمنها عملية التمويل، بسبب صعوبة جمع جميع المعلومات اللازمة، حول وضع المقترض الذي يملك معلومات أكثر، عن مدى استعداده للسداد، وضماناته المرهونة وقدراته في مجال نشاطه، وجميع المعلومات الداخلية الأخرى. في هذه الحالة قد يقرر المقرض التصدي

¹ و داد بوحلاسة، مرجع سبق ذكره، ص 85 .

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

لهذا التحايل من خلال عدم منح أي قروض مستقبلاً لهذا المقترض أو لغيره من المقترضين بالرغم من أن بعض من يتقدم للحصول على التمويل ذو ملاءة مالية عالية ومخاطر إئتمانية منخفضة.

ويخلق عدم تماثل المعلومات بين المقرضين والمقترضين مشكلة تؤثر على كفاءة الأسواق المالية، بسبب صعوبة التحقق من جودة المشروعات الإستثمارية التي يرغب المقترضين في تنفيذها، فقد يقوم المقترض بأنشطة قد تكون مفيدة له شخصياً، ولكنها ستزيد من احتمال التخلف عن السداد وبالتالي تلحق الضرر بالمقرض، كقيامه بممارسة الغش من أجل تخصيص الأموال لإستخدامه الشخصي، إما من خلال الاختلاس أو عن طريق الإنفاق على العلاوات التي لا تؤدي إلى زيادة الأرباح.

ويؤثر عدم تماثل المعلومات على الكثير من القرارات المالية مثل سياسة توزيعات الأرباح، التمويل، الإندماجيات قرارات التكوين الرأسمالي، والإفصاح الاختياري للمعلومات، واحتفاظ الإدارة بالملكية في إصدارات الأسهم الجديدة ومحاسبة القيمة الجارية، والانتقاء الاختياري لمراجعي الحسابات، فالمعلومات لها محتوى إعلامي.

-يتضح لنا أن البنوك قد تتعرض لعواقب سيئة، بسبب عدم تماثل المعلومات بينها وبين عملائها المقترضين وهو ما يحتم عليها مراجعة سياستها الإئتمانية، وإدراج مبادئ الحوكمة ضمن أهدافها لمالها من دور في بناء علاقة قائمة على أساس متين من الثقة والشفافية بين الطرفين، وبما يكفي لاستمرار هذه العلاقة على المدى الطويل فالحوكمة تعمل على زيادة كفاءة البنوك في مجال تقييم القروض، من خلال توفير قنوات أكثر كفاءة للحصول على معلومات توفرها آليات الإفصاح والشفافية والمساءلة، كما أنها أداة فعالة لتقييد المقترض، من خلال إلزامه بتطبيق ممارسات الحوكمة واعتبار ذلك كشرط مسبق للموافقة على دراسة طلب القرض الذي يقدمه.¹

3-إرتباط إستمرارية نشاط البنوك بمخاطر السيولة والملاءة:

تظهر مخاطر السيولة عندما تكون هناك رغبة عامة ومفاجئة لمعظم المودعين لسحب ودائعهم، مما يضطر إدارة البنك إلى بيع وتسييل بعض الأصول، التي كانت تدر عليه دخلاً خلال فترة زمنية قصيرة، وبأسعار منخفضة كما تظهر هذه المخاطرة عندما يقوم عدد كبير من المقترضين بسحب الأموال، التي وافق البنك عليها وفقاً لإتفاقية القرض التي تجمعهم، وذلك من خلال مدة قصيرة من الزمن، مما ينعكس سلباً على سيولة البنك.² والملاحظ أن تطور الأسواق المالية واكتساب البنوك لأوراق مالية، لم يقلل من أزمة السيولة لديها بل زاد في تعقيدها، خاصة إن كانت تلك الأصول المالية صعبة التسييل في الوقت المناسب، مما يضيف مخاطر سيولة جديدة إلى مخاطرها التقليدية.³ ورغم كون الرسملة الجيدة تقلل من مخاطر السيولة، وتعزز الثقة في البنوك، إلا أنها لا

¹ مرجع سابق ، ص ص، 87-88.

² أسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية-مدخل إدارة المخاطر، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01، 2013 ص ص، 352-353.

³Jean-Loup soula, *Eassais Sur la Liquidité bancaire-contribution à la mesure du risque de liquidité et à la gestion de la production de liquidité bancaire*, Thèse de doctorat en science de gestion, université de Strasbourg, France, 2017, p p 40-41.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

تقضي على الخطر تماما والسبب أن البنوك توظف نسبة قليلة فقط من مواردها في أصول سائلة، أما الباقي فيتم استثماره في أصول متوسطة وطويلة الأجل طمعا في تحصيل المزيد من الأرباح. لذلك وفي حالة إندفاع العملاء المفاجئ لسحب ودائعهم، أو تفضيلهم للأدوات المالية قصيرة الأجل، قد يجعل البنك غير قادر على تلبية طلبات السحب الضخمة في نفس الوقت، مما يخلق أزمة سيولة. أما بالنسبة لمشاكل الملاءة فهي أكثر تعقيدا، لأنها تؤدي إلى إفلاس البنك، ما لم تتدخل السلطات العامة بخطط لإنقاذ الوضع، فقد تنخفض القيمة السوقية للأصول بسبب تراجع جودة محفظة الائتمان، الناتج عن انخفاض إجمالي الطلب، أو ارتفاع أسعار الفائدة، أو تأثير التصنيف السيء، أو غيرها من العوامل، مما يعني أن هذه الأصول أصبحت أكثر خطورة من ذي قبل، وأن رأس المال الذي كان يحمي البنك من الخسائر في السابق أصبح غير كاف الآن للتخفيف منها، مما يستلزم زيادة مؤونات تدني قيمة الأصول باستخدام الربح المتولد في الفترة السابقة، كما أنه على المساهمين توفير رأس مال إضافي لرفع نسبة الملاءة إلى مستوى مقبول، ونشير هنا إلى أن مشاكل السيولة يمكن أن تتحول إلى مشاكل ملاءة بسبب توريق الأصول الرديئة كما حدث في أزمة الرهن العقاري الأخيرة.

ومن مشاكل الملاءة أنها تؤدي إلى انصراف العملاء إلى البنوك المنافسة بحثا على عامل الثقة والأمان التي فقدتها المصرف الذي تدنت ملاءته، وهو ما يضر بمصالح المساهمين، ويؤدي إلى انهيار البنك مع الوقت. ولأجل مواجهة هذه الوضعيات الحساسة المتعلقة بمخاطر السيولة والملاءة أصدرت لجنة بازل للرقابة والإشراف البنكي عدة أوراق مهمتها دعم مرونة البنوك في مواجهة ضغوط السيولة، ومساعدة السلطات الإشرافية في القيام بدورها الرقابي ومن أبرز هذه الأوراق تلك المعروفة باتفاقية بازل الثالثة التي أكدت على أهمية تحسين الحدود الدنيا لمتطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر السيولة، بالإضافة إلى تطوير نسبتي إحداها للسيولة والأخرى للملاءة.¹

4-إتساع دائرة المصالح المتعارضة مع مصالح المساهمين:

في البنوك التجارية يجب تحديد مصادر تعارض المصالح بين سائر أطراف التعاقد، من خلال معرفة ما يستهدفونه من إرتباطهم بالبنك، وتأثير ذلك على مصالح المساهمين الملاك الحقيقيين لرأسماله وأصحاب المصلحة الأولى في استمرار نشاطه.

أ-تعارض المصالح بين مجلس الإدارة والمساهمين: مجلس الإدارة رغم كونه مستأمن على مصالح المساهمين إلا أنه قد يكون أحد أطراف تعارض المصالح بسبب سعيه إلى زيادة الحوافز الإدارية، وتغطية رداءة أدائه، وتجنيب أعضائه العزل من خلال تضخيم صافي الربح والتلاعب بالقوائم المالية بالتواطؤ مع معيها ومحافظي الحسابات كما قد يقوم أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين بتكريس القليل من الوقت لخدمة مصالح البنك بسبب إنشغالهم بمهامهم في شركات أو بنوك أخرى، مما قد يضر بالبنك كذلك.

¹ Michaela costisor, **le risque de liquidité dans le système bancaire**, Thèse de doctorat en science économiques, université paris-Est, France, 2010, p 09.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

ب-تعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين والمساهمين: عندما يترك كبار المديرين التنفيذيين يتصرفون بحرية فإنهم غالبا ما يقومون بممارسات تتعارض ومصالح المساهمين، سواء بسبب إفتقارهم للحكمة لإتخاذ قرارات موضوعية أو لإعترافات شخصية كالكبرياء، أو الأنانية، أو الجشع، والتي تدفعهم لوضع مصالحهم الشخصية فوق مصالح المساهمين.¹

ج-تعارض المصالح بين المودعين والمساهمين: تعتبر الودائع الوسيلة الرئيسية لتمويل أنشطة الإئتمان التي يقوم بها البنك، وهو ما يضع مصالح المودعين في تعارض تام مع مصالح المساهمين الذين يستعملون أموال المودعين في استثمارات مالية عالية المخاطر، ففي حالة تحقيق الربح سيستفيد المساهمون فقط، أما المودعون فلا يحصلون إلا على معدلات فائدة ثابتة مستقلة عن قيمة تلك الإستثمارات، أما في حالة الخسارة فإن المسؤولية المحدودة للمساهمين تحد من خسارتهم وستنتقل تكاليف الخسارة إلى جميع المودعين، ومما يزيد من تعقد المشكلة عدم تماثل المعلومات بين الطرفين، إذ لا يدرك المودعون نوعية وجودة إستثمارات البنك، مما يعني أنه يتعذر عليهم المعرفة الدقيقة بقيمة محفظة القروض، كما أنهم لا يملكون القدرة على مراقبة سلوك المساهمين والإدارة لعدم وجود هيئة داخلية تضمن مصالحهم.²

د-تعارض المصالح بين العمال والمساهمين: من المتعارف عليه أن المساهمين يقدمون رأس المال مقابل الحصول على عائد مجزي يعوضهم عن إستثماراتهم ، في المقابل نجد بأن العاملين يقومون بتنفيذ عمليات البنك المؤدية إلى تحقيق ذلك العائد للمساهمين نظير حصولهم على رواتب تعوضهم عن الجهد المبذول والمخاطر المرتبطة بالمهام التي يقومون بها ، ويؤدي سعي العاملين لتعظيم منافعهم إلى توجيه جزء من موارد البنك التي كان من المفترض أن تخصص بالكامل لعمليات الإقراض ، والقيام بالاستثمارات في أسواق الأوراق المالية بغرض تعظيم ثروة المساهمين لخدمة مصالحهم ، كدفع العلاوات لهم في سبيل جعلهم يتفانون في القيام بواجباتهم، وتقديم بعض الأعمال الخيرية لهم ولعائلاتهم في إطار الدور الإجتماعي للبنك.

هـ-تعارض المصالح بين السلطات الاشرافية والمساهمين: تسعى السلطات الإشرافية إلى ضمان سلامة وإستقرار النظام المالي والحفاظ على ثقة الجمهور، من خلال الحد من احتمال فشل البنوك العاملة فيه، وتقوم السلطات الإشرافية بذلك من خلال إخضاع البنك لكم كبير من القوانين والتشريعات، وتقييدها بإستعمال أدوات السياسة النقدية وإلزامها باحترام المتطلبات الدنيا لرأس المال، وغيرها من الإجراءات إلا أنه في المقابل نجد بأن هذا التقنين الصارم والمتابعة المستمرة لنشاط البنك قد يشكل عائق لهذه الأخيرة، خاصة إن كان لديها خطة للتوسع في نشاطها وتحقيق المزيد من الأرباح مستقبلا.³

¹ شمس الدين باسم، القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة-مصر، الطبعة 01، 2013، ص 291.

² Rim Boussaada, l'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit, cas des banques tunisiennes, Thèse de doctorat en science économiques, université Montesquieu-Bordeaux Iv, France, 2015 , p 57.

³ وداد بوحلاسة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

5- الابتكارات المالية وإنعكاساتها السلبية على ملف المخاطر:

أدى ازدهار الأسواق المالية نهاية الثمانينيات إلى تراجع أعمال الوساطة البنكية، لصالح نمو عدد كبير من الأدوات المالية الجديدة، التي أتاحت للبنوك تقديم خدمات أكثر تطوراً، وفي نفس الوقت تحصيل المزيد من الأموال لم تكن لتصل إليها من قبل، وبذلك أصبحت إيرادات الأعمال التقليدية القائمة على أساس تلقي الودائع ومنح القروض تمثل جزءاً بسيطاً فقط من إيرادات البنوك الأساسية.

وعلى الرغم من أنه قد تم مراعاة أثناء تصميم هذه الأدوات المستحدثة، أن تؤدي إلى تقليل المخاطر البنكية، إلا أنها كثيراً ما تسببت في تقلبات عائدات البنوك، بل إنها عرضتها لدرجات مخاطرة عالية لم تعرفها من قبل خاصة بعد توسعها في المتاجرة بالمنتجات المالية المشتقة، التي تتعامل مع المستقبل، وما ينتج عن ذلك من مخاطر عدم التأكد، ومع الوقت بين واقع التجربة أن هذه المنتجات المالية المبتكرة سلاح ذو حدين، فمن ناحية تعتبر قوة دافعة للبنوك نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق نتائج تجارية مبهرة وفي وقت قياسي، ومن ناحية أخرى قد تكون مصدر انهيار هذه البنوك بسبب ارتباطها بمستويات مرتفعة من المخاطرة، من الصعب التحكم في نتائجها.

هذا ما أكدته سلسلة الإفلاس والإنهيارات، التي تعرضت لها العديد من البنوك الدولية المعروفة خلال أزمة الرهن العقاري، هذا الوضع الحساس زاد من أهمية الحاجة إلى قياس وإدارة المخاطرة المرتبطة بهذه المبتكرات المالية وهو ما يلقي بمسؤولية كبيرة على عاتق مسؤولي البنوك بالأخص مجالس الإدارة، التي تلتزم بوضع سياسات وإجراءات مكتوبة تتضمن دليل إدارة مخاطر المشتقات المالية وتحدد مقدار شهية المخاطرة الخاصة بها وتوضح خطوط السلطة والمساءلة والمسؤولية المتعلقة بها.¹

المطلب الثاني: أثر الحوكمة البنكية على الأداء التنافسي

تعد الحوكمة البنكية من المحددات الأساسية لتحقيق الأداء المؤسسي، إذ تسهم في تحسين كفاءة تخصيص الموارد وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية، ودعم عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وهذا عندما يتم تصميم وتنفيذ إستراتيجية حوكمة فعالة، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية التالية:

أولاً- تحقيق الكفاءة والفعالية التشغيلية:

تساهم هياكل الحوكمة الواضحة، مثل مجالس الإدارة الفعالة واللجان المتخصصة (كالإستثمار والتدقيق) في اتخاذ قرارات أكثر إستتارة وتقليل المخاطر، كما أن تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة يقلل من الإزدواجية، ويسرع من العمليات الداخلية، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة التشغيلية والقدرة على الإستجابة السريعة لمتغيرات السوق.²

ثانياً- تحسين إدارة المخاطر وتخفيض التكاليف:

تعد الحوكمة الرشيدة أداة أساسية لتطوير أطر قوية لإدارة المخاطر، مما يمكن من تحديد وتقييم المخاطر المالية

¹ مرجع سابق، ص 92.

² محمد السعيد، عبد الله خالد، 2022، تأثيرات آليات الحوكمة على الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للشركات المساهمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3، ص 160.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

والتشغيلية والقانونية والخاصة بالسمعة بشكل استباقي، هذا يقلل من احتمال وقوع الأزمات ويجنب المنظمة خسائر مالية فادحة. كما يساهم في تقليل التكاليف غير الضرورية، من خلال تحسين كفاءة العمليات الداخلية.¹

ثالثا-بناء الثقة وجذب الإستثمارات:

تعزز الشفافية والإفصاح وهما من الركائز الأساسية للحوكمة الجيدة من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة فالشركات التي تلتزم بمعايير حوكمة عالية، ينظر إليها على أنها أكثر جدارة بالثقة والاستقرار، مما يجذب رؤوس الأموال ويسهل الحصول على التمويل بتكلفة أقل، ويعزز من قدرتها التنافسية في أسواق رأس المال. ولقد إزدادت أهمية ودور مؤشرات الحوكمة في الكشف عن مدى سلامة وجاذبية مناخ الإستثمار، ما جعل العديد من الإقتصاديين يرون أن هذه المؤشرات تشكل ركائز أساسية لجذب الإستثمار الأجنبي خاصة، حيث يسترشد المستثمرون بمدلولاتها التأشيرية في إتخاذ قراراتهم الإستثمارية، لذلك أصدرت العديد من الهيئات العالمية دراسات تتضمن مؤشرات الحوكمة وتعكس كفاءة الدولة في إدارة شؤونها الإقتصادية والسياسية.²

رابعا-دعم الابتكار والقدرة على التكيف:

توفر الحوكمة الفعالة بيئة تدعم الابتكار المسؤول، حيث يتم تشجيع الأفكار الجديدة مع وجود آليات لتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بها، هذا يمكن المنظمة من تطوير منتجات وخدمات جديدة والاستجابة بمرونة للتغيرات التكنولوجية والتنافسية في بيئة الاعمال المتغيرة.³

خامسا-تحسين جودة إتخاذ القرارات الإستراتيجية:

تحسن الحوكمة من التأثير بشكل كبير على قرارات الإستثمار من خلال:⁴

- 1-إن طلب الشفافية في عمليات الشركات، وفي إجراءات المحاسبة والتدقيق، وفي عمليات الشراء وفي كافة الأعمال، يؤدي إلى مهاجمة حوكمة الشركات لجانب العرض في عمليات الفساد، إذ أن الفساد يؤدي الى إستنزاف موارد الشركات ومحو قدرتها التنافسية، وإلى نفور المستثمرين بعيدا عنها.
- 2-إن إجراءات حوكمة الشركات تعمل على تحسين إدارة الشركة، من خلال مساعدة مديري ومجالس الإدارة في وضع إستراتيجيات سليمة للشركة، والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافآت تعكس الأداء. وهذه الإجراءات هي التي تساعد الشركات على إجتذاب الإستثمارات بشروط مواتية، وعلى تعزيز وتحسين أدائها.

¹ هند بوصفصاف، الطيب قصاص، أثر مؤشرات الحوكمة على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر للجزائر بالتركيز على مؤشر مراقبة الفساد، 2023، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد 02، ص ص 156-174.

² هند بوصفصاف، والطيب قصاص، أثر مؤشرات الحوكمة على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر للجزائر بالتركيز على مؤشر مراقبة الفساد، 2023، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد 02، ص ص 156-174.

³ Clarke Tomas, *International corporate Governance :A Comparative Approach*, Second Edition, Routledge, 2017, p 87.

⁴ فريد بن جريب، وفؤاد حلباوي، فاعلية الحوكمة المصرفية لقرارات الاستثمارية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، المجلد 27، العدد 01، 2014، ص ص 119-132.

سادسا-تحسين جودة الخدمات البنكية:

تسهم الحوكمة البنكية في تحسين جودة الخدمات البنكية من خلال تعزيز الرقابة الداخلية، وتحديد المسؤوليات بدقة، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة، إذ أن الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة يزيد رضا العملاء ويعزز القدرة التنافسية.¹

سابعا-زيادة فرص النمو والتوسع:

تسهم الحوكمة الجيدة في تحسين فرص البنك للحصول على التمويل، والتوسع في الأسواق الجديدة، ما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، وتعزيز القدرة على التنافسية على المدى الطويل.²

ثامنا-الإستدامة المؤسسية:

تركز الحوكمة على إستدامة البنك من خلال تقديم تقارير تحقق عدة منافع، حيث تحمل هذه التقارير بيانات ومعلومات تلبي إحتياجات أصحاب المصالح وتوقعاتهم، مما يحفز الإدارة على الابتكار والتطوير لعمليات وأنشطة البنوك وتطوير منتجاتها، وهو ما يحسن من الوضع التنافسي، كما أن ممارسات الإستدامة تعطي مؤشرا على البقاء والإستمرار وقوة موقفها التنافسي، مما يعطي الثقة للأطراف الخارجية سواء عملاء أو موردين.³

المطلب الثالث: آفاق تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية لزيادة الأداء التنافسي

إن تطبيق الحوكمة البنكية من شأنه أن يدعم اندماج البنوك الجزائرية في النظام المالي العالمي، من خلال التوافق مع المعايير الدولية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، مما يسمح لها بالتوسع في الأسواق الخارجية وجذب الشركات الإستراتيجية، وعليه يمكن القول أن آفاق تطبيق الحوكمة البنكية في الجزائر واعدة، إلا أن تحقيقها يبقى مرهونا بتوفر مجموعة من الشروط، والتي من بينها تطوير الإطار التشريعي، وتعزيز دور الهيئات الرقابية، ونشر ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات البنكية، إضافة إلى الإستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجية. كما أن تطبيق نظام الحوكمة يتطلب أيضا إنتهاج العديد من الإجراءات والإصلاحات الهيكلية ومنها:

-ترشيد وتصحيح هيكل الملكية بالجهاز المصرفي وذلك بالحد من تركيز الملكية:

إن من أهم مميزات المنظومة البنكية الجزائرية هو التركيز البنكي، حيث نجد البنوك العمومية تحتكر وتهيمن على الجزء الأكبر من النشاط البنكي والسوق المالية، في حين أن عددها لا يتجاوز الستة بنوك رئيسية، وقد أدى

¹ ناجي محمد فوزي خشبة وأميرة حسين محمد صالح، الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي-دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 4، كلية التجارة-جامعة المنصورة، أكتوبر 2022، ص ص 397-434.

² Mahrous Kamal Araby Moussa ,and Ramadan Aref Ramadan Mahrous , Corporate Governance and Financial Performance (The Role of The Audit Committee in Saudi Arabia), Journal of North African Economies , 2025, vol 21,N 39, pp 79-91.

³ عبير محمد غنيمي وآخرون، العلاقة بين آليات الحوكمة وأداء وتقارير الاستدامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 3، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، 2022، ص ص 589-607.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

هذا الوضع إلى تمتع هذه البنوك بمكانة مهيمنة في مجال جمع الودائع، وتمويل الإقتصاد الوطني، وتقديم مختلف الخدمات البنكية، ورغم مبادرة الحكومة في خوصصة بعض هذه البنوك، إلا أن هذه الخطوات كانت سوى حبر على ورق.¹

-دعم نظام الرقابة الداخلية:

- إذ أهم ما يجب الالتزام به عند تطبيق الرقابة الداخلية في البنوك ما يلي:²
- أن يتم تغيير المشرفين على دفاتر الأستاذ ومصلحة الاعلام الآلي من وقت لآخر
- الفصل التام بين موظفي دفاتر الأستاذ وموظفي دفاتر النقدية والمقاصة.
- الجرد المالي المفاجئ لحزينة البنك وكذلك التحقق من الموجودات الأخرى.
- التحقق من كفاءة الجهاز الإداري ومدى تطبيق المقررات الصادرة.

-تفعيل دور الرقابة الخارجية:

من خلال تطوير النظم البنكية، وتطبيق نظام لضمان الودائع، وتطبيق المعايير الدولية، ودعم المنافسة في السوق المصرفية، وتمكين الجهاز البنكي من آليات التحكم الخارجي، والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة البنكية، وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك.³

-مكافحة الفساد:

حيث تعمل الجزائر على دعم جهازها القانوني، لمواجهة ظاهرة الفساد التي تعتبر كعائق أمام مسيرة التنمية حيث أن قانون المالية التكميلي سنة 2010 يعزز من سياسة حماية الإقتصاد الوطني، وذلك بمنع تهريب الأموال نحو الخارج وتحفيز وتيرة النمو، من خلال الإجراءات التشجيعية لدعم الإستثمار والتنمية. كما يدرس القانون ضمان الشفافية في النشاطات البنكية، مع تعيين مهام البنك المركزي بتكليفه بالسهر على فعالية أنظمة الدفع وتحديد القواعد لتسييرها، بتوكيله بضمان أمن وسائل الدفع من غير الأوراق النقدية.⁴

-إدارة المخاطر:

يمكن توجيه إهتمام أكبر للتأكد من وجود نظم ملائمة لإدارة المخاطر في البنوك، (بما في ذلك مخاطر السوق والسيولة)، وهياكل داخلية قوية للحوكمة، وإذ لم تطمئن الأجهزة الرقابية إلى كفاءة إدارة المخاطر، أو وجود خطط

¹ مصطفى عبد اللطيف، وبوخاري عبد الحميد، أثر إعادة هيكلة الجهاز المصرفي على زيادة وتنمية القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية " مع الإشارة الى حالة الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد في 11-12 مارس 2008، ص ص 12-13.

² محمد خميسي بن رجم، وأحلام معيزي، أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 2، العدد 08، 2012 ص ص 205-213.

³ محمد خميسي بن رجم، وأحلام معيزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 205-2013.

⁴ www.etudiantdz.net/vb/t23051.html.consulte le 11/12/2025.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

ملائمة للطوارئ، ينبغي أن يتوافر لها من الصلاحيات، وهو ما يسمح لها بالإصرار على زيادة رأس المال والسيولة لأغراض الوقاية من المخاطر.¹

-زيادة كفاءة نظم ومعايير المحاسبة والمراجعة وتعزيز الشفافية والإفصاح:

إذ سعت البنوك الجزائرية إلى نشر تقاريرها المالية الدورية، بالإضافة إلى الإفصاح عن المعلومات الجوهرية بالإضافة إلى تبني المعايير الدولية (IFRS) والتي تؤدي إلى تحسين جودة المعلومات المحاسبية، من خلال فرض معايير قواعد موحدة للاعتراف والقياس والإفصاح، مما يعزز قابلية المقارنة بين البنوك محليا ودوليا، وتقليل التلاعب المحاسبي وتحسين شفافية القوائم المالية.² هذا بالإضافة إلى اعتماد البنوك الجزائرية الحديثة على نظم معلومات محاسبية، رقمية متكاملة تسمح بمعالجة البيانات المالية بشكل فوري ودقيق، وهو ما يدعم اتخاذ القرار ويعزز الرقابة الداخلية، كما أن الرقمنة تقلل من الأخطاء البشرية وتزيد من كفاءة الأداء.

-تمكين النظام المصرفي من آليات التحكم الخارجي:

والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية والتي تعتبر الهيئة الرئيسية المكلفة بالرقابة على البنوك و المؤسسات المالية، وقد تم تعزيز دورها بموجب أحكام الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقروض، والمتضمن إلزام البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر، حيث منحت صلاحيات واسعة لمراقبة نشاط البنوك، والتأكد من التزامها بالقوانين والتنظيمات المعمول بها.³

-إقامة برنامج إختبارات القدرة على تحمل الضغوط:

في إطار عصنة عملية الإشراف لمطابقتها مع تدابير المعيار الثاني من بازل 3، وضع بنك الجزائر نموذجا متكاملًا، وديناميكيا لقياس القدرة على تحمل الضغوط يدعى (Financial Projection Model)، والذي تم تطويره بالتعاون مع البنك الدولي، يوفر تطبيق إختبارات القدرة على تحمل الضغوط إطارا لمحاكاة ظروف غير مواتية للنشاط، قد تتجم خصوصا عن انعكاسات تنتشر من خلال الروابط بين البنوك، والمرتبة عن قصور متعامل أو أكثر في السوق البنينة للبنوك، أو تلك الناتجة عن تدهور الوضع الإقتصادي الكلي. يتم تفصيل هذا السيناريو الأخير إلى سيناريوهات فرعية مختلفة.⁴

¹ ميمي جديني، سامية جديني، دور الحوكمة في إدارة المخاطر في المصارف، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالية، جامعة سطيف، الجزائر، المنعقد بتاريخ 20 أكتوبر 2009، ص 16.

² Kieso Donald E, et al , **Intermediate Accounting** , 4 th ed , John Wiley , Hoboken , New jersey , USA, 2020 p 99.

³ خالد عيجولي، محمد مريني، آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 02، 2021، الصفحات 23-43.

⁴ خالد عيجولي، محمد مريني، مرجع سبق ذكره، الصفحات 23-43.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

ستم في هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع تطبيقات الحوكمة في البنوك وأثرها على الأداء التنافسي، سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية ، بهدف الاستفادة من نتائجها في تدعيم الإطار النظري للدراسة، وإبراز موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية ذات العلاقة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

نقدم فيما يلي إستعراض لأبرز الجهود البحثية العربية، والتي تناولت قضايا الحوكمة في القطاع البنكي، وترتيبها من الأقدم إلى الأحدث:

✓ دراسة (سمية عبد الحق، 2016) بعنوان (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية

الجزائرية-دراسة عينة من البنوك التجارية):

وهي مذكرة هدفت الى ابراز أهمية الحوكمة وتوضيح كل ما يتعلق بها، من خلال محاولة الوصول الى الأثر التي تساهم به الحوكمة في البنوك التجارية، ومدى مساهمتها في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية. وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من وكالات البنوك التجارية الجزائرية والمتمثلة أساسا في وكالات بوسعادة ووكالة البنك الجزائري الخارجي (BEA)، وكالة البنك الوطني (BNA)، وكالة بنك التنمية المحلية (BDL)، وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، حيث تم توزيع أربعين استبيان، ثمانية لكل وكالة، الا أن عدد الاستبيانات التي تم استردادها واستعمالها 30 استبيان.

وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بالفصل النظري وهذا لتوضيح عدة مفاهيم نظرية متعلقة بالحوكمة البنكية، وكذا تحليل الأثر الذي يمكن أن تساهم به الحوكمة في تحسين الأداء. أما بالنسبة للجزء التطبيقي من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على منهج دراسة ميدانية بإسقاط الدراسة الميدانية على مجموعة من الوكالات البنكية، وهذا من خلال استخدام استبيان يضم مجموعة من الأسئلة، ثم معالجة الاستبيان إحصائيا من خلال برنامج (SPSS)، وإحتساب معامل ألفا كرونباخ، وقد تم استخدام أيضا بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار T. وفي الأخير توصلت الدراسة الى أن تطبيق الحوكمة يعتمد على متطلبات تشريعية قانونية إدارية، ويتعلق كذلك بالجهات المسؤولة عن تطبيقها، بالإضافة إلى أن الممارسات السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم سلامة الجهاز البنكي.

✓ دراسة (عبد المالك مهري وبسمة عولمي، 2016) بعنوان (الحوكمة المصرفية في الجزائر كضرورة لبناء

نظام مصرفي تنافسي وفق المعايير الدولية):

وهي مقال علمي محكم منشور في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 6 ، ديسمبر 2016 يهدف إلى تعزيز دور الحوكمة البنكية، من خلال التعرف على الجوانب الإيجابية، ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها من

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

أجل تحسين أداء البنوك، وكذا تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال. وفي هذه الدراسة انتهج الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاستناد إلى واقع المعلومات والنشر والدراسات، والدوريات العلمية، ومصادر المعلومات الالكترونية (الانترنت) المتوفرة. ونظرا لأهمية الدراسة فقد تم تقسيمها إلى ثلاث محاور، وقد شمل المحور الأول عموميات حول حوكمة الشركات، في حين استعرض المحور الثاني الحوكمة في الجهاز البنكي من خلال عناصر ومبادئ الحوكمة في الجهاز البنكي كما جاء المحور الثالث والأخير تحت عنوان موقع تطبيق الحوكمة في الجهاز البنكي الجزائري.

كما ركز الباحثان في هذه الورقة البحثية على الجانب النظري فقط، في التطرق لمسألة وإشكالية دعم الحوكمة في الجهاز البنكي، وكذا مسؤولية التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز البنكي الجزائري.

ومن أبرز ما تم التوصل إليه أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات البنكية (وفقا لمبدأ لجنة بازل) يعد أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد، يمكن أن يساهم في تحسين أداء البنك من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر، بتحديد الجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة، للحد من هذه المخاطر كما أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز البنكي يجب أن يقوم على مبدئين، الأول أن يلعب البنك المركزي دورا محوريا في دفع البنوك التجارية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية، والثاني هو أن يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف البنوك التجارية، كما أوصت به لجنة بازل.

✓ دراسة (محمد فقيه وعبد القادر كروشة، 2017) بعنوان (واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية - دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية " AGB-BADR-BNA " :

وهي مذكر ماستر في تخصص إدارة بنكية، بجامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة، وقد سعت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية، وكذا التعرف أكثر على واقع تطبيقها على أرض الواقع، وأهم الفروقات وحجم التفاوت في تطبيقها على البنوك التجارية. وقد تم استخدام المنهج الاستنباطي والاستقرائي، وذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي والاحصائي، المبني على تحليل استمارة بواسطة برنامج (Spss)، بغية الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات.

كما تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من البنوك التجارية، سواء العامة أو الخاصة، ثم اختبار عينة عشوائية من عمال ثلاث بنوك (بنكين عموميين هما البنك الوطني الجزائري (BNA)، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وبنك خاص هو بنك الخليج الجزائري (AGB)، بحيث بلغت العينة 36 موظفا ينقسمون إلى 16 موظفا من جنس ذكر و20 موظفا من جنس أنثى. وقد تم توزيع استبيان على موظفي عدد البنوك محل الدراسة، أين تم الإعتماد في ذلك على 36 استمارة كانت قابلة للدراسة وموزعة كالتالي 12 استمارة لكل بنك، وبعد عملية جمع البيانات وتنظيمها تم تحليلها بالاعتماد على Spss.20، من خلال بعض الاختبارات الإحصائية المتمثلة في التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، اختبار t للعينة الواحدة، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA).

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

كما خلصت إلى جملة من النتائج أبرزها أن حوكمة المؤسسات البنكية تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في البنك واضحة، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات البنكية (وفقاً لمبدأ لجنة بازل) أمراً ضرورياً، لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء البنوك التجارية، كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية يعرف تفاوت في درجات الاهتمام والتطبيق.

✓ دراسة (محمد لمبارك شرفة، 2017) بعنوان (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي-دراسة ميدانية لعينة من البنوك الناشطة في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2010-2015):

هدفت هذه الدراسة المتمثلة في مذكرة ماجستير، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة وفقاً لمبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية على أداء البنوك الناشطة في الجزائر، كون هذه المبادئ تعتبر عنصر فعال ومؤثر في نشاط هذه البنوك، بالإضافة إلى إبراز دور الحوكمة في تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر داخلها. وقد تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع البنوك الناشطة في الجزائر، حيث وحسب آخر إحصائية صادرة عن بنك الجزائر، فإن عدد البنوك المرخص لها بالعمل في الجزائر هو 20 بنكا تجارياً، ممثلة في بنوك جزائرية تعود ملكيتها للدولة، وبنوك مختلطة، وأخرى أجنبية، أما عينة الدراسة فتمثلت في 4 بنوك ناشطة في الجزائر (البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي، الجزائري، بنك الخليج، بنك سوسيتي جنيرال).
إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف الإطار النظري لمفاهيم الحوكمة البنكية، مقررات لجنة بازل، والأداء البنكي، وكذا عرض وتحليل الدراسات السابقة. كما يتجلى المنهج التحليلي من خلال دراسة الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، وتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء البنكي. وفيما يتعلق بأدوات الدراسة التي إستخدمها، فقد تمثلت في إعتماده على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على موظفي عدد من البنوك، ومن ثم القيام بتحليل تلك البيانات باستخدام برنامج (SPSS) مرتكزا على (الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون) وهذا لإختبار أثر متغيرات الحوكمة على الأداء البنكي.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير مباشرة بين مبادئ الحوكمة والأداء البنكي، كما توصلت إلى أن تطبيق مبادئ بازل يعزز الكفاءة التشغيلية وفعالية البنك وضعف الرقابة الداخلية، وضعف الحوكمة يؤدي إلى زيادة الأخطاء المهنية وإرتفاع حالات الغش.

✓ دراسة (هبال عادل، 2017-2018) بعنوان (أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي-دراسة

عينة بعض البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة 2017-2018):

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية، في زيادة فعالية وكفاءة الأداء البنكي، لعينة من البنوك التجارية الجزائرية من

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية بالإعتماد على إستبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في أكاديميين ومهنيين ومدراء وإطارات البنوك التجارية، والذي بلغ 18 بنك تجاري. وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى إستخدام برنامج الإحصاء (SPSS) والاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، وفقرات تدعم موضوع الدراسة وتجب على فرضيات الدراسة، بالإضافة الى إستخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي في عرض نتائج الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن مبدأ المساءلة، المتمثل في ضرورة تقدير وتقييم أعمال الإدارة التنفيذية، وضرورة تنفيذ المهام، التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالإضافة إلى أولوية تقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال، هو الأكثر تأثيرا في زيادة فعالية وكفاءة الأداء البنكي للبنوك التجارية الجزائرية، ثم يليها مبدأ الإفصاح والشفافية المتمثل في ضرورة الإفصاح عن المعلومات المهمة بطريقة عادلة، ونزيهة، وصادقة، وموضوعية، وبأمانة، واستقامة، وفي الوقت المناسب ودون تأخير، لها تأثير بأقل درجة من مبدأ المساءلة في زيادة الأداء البنكي.

✓ دراسة (عبد الحق بوقفة وآخرون، 2022) بعنوان (أثر الحوكمة المصرفية على الأداء المالي في البنوك التجارية-دراسة عينة من بنوك ولاية ورقلة):

سعت الدراسة وهي عبارة عن مقال علمي محكم ، نشر في مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة بالمجلد 7 ، العدد 1، إلى تحليل أثر الحوكمة البنكية على الأداء المالي للبنوك التجارية، وهذا بالتركيز على عناصر مثل الإفصاح والشفافية ومهام ومسؤوليات مجلس الإدارة. وأما بخصوص مجتمع هذه الدراسة فقد تمثل في جميع العاملين في البنوك التجارية بولاية ورقلة، واقتصرت العينة على 60 موظفا في تلك البنوك التجارية، اللذين تم اختيارهم بحيث تكون لديهم معرفة بمجال الحوكمة البنكية والأداء المالي. وقد إختار الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال الجمع بين التأصيل النظري والدراسة الميدانية معتمدا على الإستبيان وتوزيعه على الموظفين الممثلين لعينة الدراسة، وتحليل البيانات المتحصل عليها احصائيا، وإستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية كبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20، كما تم استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية الإستدلالية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وحساب معامل سبيرمان لدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرين، وحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ونموذج الإنحدار الخطي البسيط لبناء نموذج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مختلف مبادئ الحوكمة لها علاقة طردية وموجبة بالأداء المالي، وبالتالي فالحوكمة البنكية لها أثر فعال في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية.

✓ دراسة (زايد قيوش لبنى ولكحل نبيلة، 2022) بعنوان (أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك دراسة عينة بعض البنوك العمومية الجزائرية):

هدفت الدراسة وهي عبارة عن مقال علمي محكم ، نشر في المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، المجلد 5 العدد 2

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية على أداء البنوك، وإبراز دور مبادئ لجنة بازل 3 في تحسين الكفاءة ورفع فعالية الأداء البنكي. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في جميع البنوك العمومية الجزائرية، وتوزيع الإستبانة على عينة عشوائية تمثل جزءا من المجتمع الأصلي، والمكونة من عدد من موظفي تلك البنوك، وإختار الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الجمع بين الجانب النظري والدراسة الميدانية بإستخدام الإستبيان وتحليل البيانات المتحصل عليها إحصائيا، حيث تم توزيع 103 إستمارة قابلة للتحليل من أصل 120 استمارة، ثم معالجة الإستبيان إحصائيا، من خلال برنامج (SPSS.20)، وإحتساب معامل "ألفا كرونباخ"، كما تم إستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لمعالجة المعطيات المتحصل عليها وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإنحدار الخطي المتعدد، وحساب التكرارات والنسب.

وفي الأخير إستنتج الباحثان وجود علاقة طردية، بين تبني مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل 3 للرقابة والاشراف، والتحسين المستمر لأداء البنوك.

✓ دراسة (وداد بوحلاسة، 2023) بعنوان (دور الحوكمة المصرفية في تطوير القدرات التنافسية للمصارف التجارية-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2011-2020):

هدفت الدراسة وهي أطروحة دكتوراه، بجامعة الجزائر 3، إلى تحليل دور الحوكمة البنكية في تحسين القدرات التنافسية للبنوك، ودراسة العلاقة بين الحوكمة البنكية والأداء التنافسي. وتمثل مجتمع الدراسة في القطاع البنكي التجاري الجزائري بشكل عام. وتم إختيار البنك الوطني الجزائري BNA كعينة، وهذا لكونه من أهم البنوك العمومية في الجزائر. وإعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تقديم تحليل نظري لمفاهيم الحوكمة والتنافسية، والقيام بدراسة تطبيقية على البنك الوطني الجزائري، كما تم إستخدام في هذه الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية كأداة ميدانية، بالإضافة الى تحليل بعض المؤشرات المالية، والمتمثلة في العائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الأصول (ROA).

وقد توصلت الباحثة في نهاية الدراسة إلى أن القدرة التنافسية للبنك تأثرت سلبا بسبب غياب الحوكمة، وعبر عنها بمواصفات ومسؤوليات مجلس الإدارة، مما تسبب في إنخفاض نسبة العائد على حقوق الملكية، الذي يعبر عن تعظيم ثروة المساهمين وفق نظرية الوكالة، ونسبة العائد على الأصول، الذي يعبر عن تعظيم قيمة البنك لصالح جميع الأطراف، وفق نظرية أصحاب المصلحة.

✓ دراسة (يمينة مولاي عبد الله، 2025) بعنوان (أثر استراتيجية الحوكمة على الأداء التنافسي - دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري "وكالة غرداية"):

هدفت هذه الدراسة وهي عبارة عن مذكرة ماستر في الاقتصاد، بجامعة غرداية، إلى تحليل أثر تطبيق إستراتيجية الحوكمة على الأداء التنافسي في المؤسسات المالية، من خلال دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية غرداية، مرتكزة على أهم مبادئ الحوكمة كالمساءلة والشفافية المشاركة، والإستجابة، ومدى مساهمتها في تحسين

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

الأداء التنافسي للبنك. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي القرض الشعبي الجزائري، في حين تمثلت العينة في مجموعة من هؤلاء الموظفين، الذين تم إختيارهم للإجابة على إستمارة الإستبيان، بهدف جمع البيانات المتعلقة بأثر استراتيجية الحوكمة على الأداء التنافسي. كما اختارت الباحثة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم جمع البيانات باستخدام إستبيان موجه إلى ثلاثون(30) موظفا من موظفي البنك، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) ، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها، كما تم إستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لمعالجة المعطيات المتحصل عليها وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة إتجاه محاور الدراسة وأبعادها والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وحساب ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوكمة والأداء التنافسي، بالإضافة إلى أن الحوكمة تساهم في رفع كلا من الكفاءة التشغيلية، وجودة القرارات، وتعزيز ثقة المستثمرين وكذا التوصل الى أن ضعف تطبيق الحوكمة يؤدي إلى سوء إدارة الموارد، وإنخفاض التنافسية.

✓ دراسة (ابتسام بوناظير ومحمد بن سعيد، 2025) بعنوان (تأثير الحوكمة المصرفية على تنافسية القطاع المصرفي الجزائري):

هدفت الدراسة وهي مقال علمي محكم، نشر في مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، إلى تحليل وقياس أثر الحوكمة البنكية على تعزيز تنافسية القطاع البنكي الجزائري، من خلال دراسة أثر كل من الشفافية والمساءلة على تحسين القدرة التنافسية لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في القطاع البنكي والذين يتمثلون في كل من الإطارات والإداريين، وتم إختيار من ضمنهم عينة مكونة 375 موظفا للإجابة على الإستبيان وتمثيل مجتمع الدراسة. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتدعيمه بدراسة ميدانية (إستبيان) وتحليل إحصائي، وقد تم تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبيان احصائيا باستخدام برنامج (SPSS)، وإستخدام الإختبارات الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتباين، تحليل الإنحدار المتعدد وإختبار ألفا كرونباخ، معامل التحديد R^2 ، والمعامل المعدل، وإختبار (t test)، والتكرارات والنسب المئوية. وفي الأخير توصلت النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة البنكية بشكل فعال، يعزز من تنافسية البنوك الجزائرية، وأن تحسين بيئة الحوكمة البنكية، سيؤدي إلى تعزيز قدرة البنوك الجزائرية على المنافسة في الأسواق الإقليمية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

في سياق إستكمال الإحاطة العلمية بالموضوع، يتناول هذا المطلب أبرز الدراسات الأجنبية التي عالجت إشكالية الحوكمة في البنوك وإنعكاساتها على الأداء التنافسي، بهدف توسيع الرؤية والإستفادة من مختلف التجارب الدولية في هذا المجال.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

✓ دراسة (Hani El-Chaarani , Lebanon, 2014) بعنوان:

(The Impact of Corporate Governance on the Performance of Lebanese Bank)

أي (تأثير حوكمة الشركات على أداء البنوك اللبنانية)

وقد هدفت وهي مقال علمي محكم، نشر في مجلة (The International journal of Business and Finance Research)، في المجلد 8، العدد 5، إلى تحقيق مدى ملاءمة وتطبيق آليات الحوكمة في القطاع البنكي من خلال قياس أثر إستقلالية مجلس الإدارة على الأداء، ودراسة تأثير إزدواجية منصب المدير التنفيذي (Duality CEO)، وكذا تحليل أثر تركيز الملكية على الأداء، وتقييم العلاقة بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي هذه البيانات المحصل عليها من قاعدة البيانات للبنوك اللبنانية، من خلال إستخدام القوائم المالية والتقارير السنوية لها وتمثل مجتمع الدراسة في جميع البنوك اللبنانية الناشطة في القطاع البنكي، والتي تتوفر على بيانات مالية وتقارير حوكمة من خلال البيانات وكذا تحديد العلاقة بين متغيرات الحوكمة وأداء البنك. وقد إنتهج الباحث المنهج الكمي الذي يعتمد على تحليل البيانات الإقتصادية للبنوك عبر سنوات متعددة (2006-2010)، وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي وكذا تحليل الإنحدار المتعدد، وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي. وفي الأخير توصل الباحث إلى أن الحوكمة الجديدة تعتبر عاملاً أساسياً في تحسين أداء البنوك اللبنانية، وزيادة إستقرارها المالي، وأكدت النتائج أهمية تطبيق معايير حوكمة قوية خاصة في القطاع البنكي.

✓ دراسة (Chenini hajar and jarboui ANIS ,Tunisia, 2016) بعنوان:

(Analysis of the Impact of Governance on Bank Performance; case of commercial Tunisian banks)

أي (تحليل أثر الحوكمة على أداء البنوك: حالة البنوك التجارية التونسية)

هدفت الدراسة وهي مقال علمي محكم، نشر في مجلة أكاديمية دولية بعنوان (Journal Of The knowledge Economy)، إلى فحص التأثير الذي يمارسه نظام الحوكمة على أداء البنوك التجارية في تونس، من خلال عدة آليات داخلية للحوكمة التي يتم تطبيقها في دولة نامية (تونس)، خاصة وأن معظم الدراسات السابقة ركزت على الدول المتقدمة، كما لانتزال العلاقة بين الحوكمة والأداء غير مؤكدة في الأدبيات الاقتصادية. أما عن مجتمع الدراسة فقد كان يمثل جميع البنوك التجارية العاملة في تونس المدرجة في البورصة التونسية، هذا المجتمع الذي أخذت منه عينة تمثلت في ثمانية (8) بنوك تجارية تونسية فقط. وقد اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي في تحليل بيانات بنكية حقيقية (بيانات Panel) للبنوك التونسية عبر فترة زمنية طويلة، و تمثلت الأساليب الإحصائية المستعملة في تقدير العلاقة بين المتغيرات، من خلال الإنحدار الخطي البسيط، كما تم إستخدام طريقة المربعات الصغرى المعممة لقياس درجة الارتباط الذاتي في بيانات السلاسل الزمنية، بالإضافة إلى إستعمال أسلوب تحليل التغليف البياني (DEA-Data Envelopment Analysis)، وهذا لقياس الكفاءة النسبية للوحدات المتشابهة (البنوك)، كما قام الباحثان أيضاً بقياس أداء البنوك باستخدام العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE).

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

كما خلص الباحثان في الأخير إلى بعض النتائج ، أبرزها وجود تأثير ايجابي للإزدواجية في المناصب على (ROA) و (ROE)، وهذا بخلاف ما تم التوصل إليه في الأبحاث السابقة (التي غالبا ما تشير إلى وجود تأثير سلبي) ، كما تم التوصل أيضا إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد هيكل حوكمة موحد، يجب إتباعه من طرف كل البنوك لتحسين الأداء، بل لابد من اعتماد هيكل يلائم خصوصية كل بنك، بالإضافة إلى إستنتاج أن البنك كلما كان أصغر كلما كان أدائه جيدا، حيث أن كلا من رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ساهما في زيادة المعرفة بالأنشطة والبيئة الداخلية والخارجية للبنك.

✓ دراسة (Yousra Elhaj Ali and Sami Boudabbous ,USA , 2016) بعنوان:

(The Influence of Governance Mechanisms on the Banking Performance; Comparison between the Franco-Italian Model and the Germano –Nippon Model)

أي (تأثير آليات الحوكمة على الأداء البنكي: مقارنة بين النموذج الفرنسي -الإيطالي والنموذج الألماني -الياباني)

هدفت وهي مقال علمي محكم، نشر في مجلة (Global journal of Management and Business Research) ، المجلد 16، العدد 6 ، إلى تحليل تأثير آليات الحوكمة الداخلية على أداء البنوك، مع مقارنة بين نظامين مختلفين، من حيث البيئة المؤسسية. أما عن مجتمع الدراسة فقد تمثل في جميع البنوك التجارية في الدول التي تنتمي إلى نموذجين من أنظمة الحوكمة (النموذج الفرنسي-الإيطالي، والنموذج الألماني -الياباني)، وقد تم إختيار عينة من البنوك المدرجة في أسواق المال، والتي تم إختيارها بناء على توفر البيانات المالية وتمثيلها للنموذجين محل الدراسة.

هذا وقد إعتمدت الدراسة على منهج علمي كمي تحليلي مقارن، وإستخدما مجموعة من الأدوات الإقتصادية والإحصائية القياسية لقياس أثر الحوكمة على الأداء البنكي، تمثلت الأساليب الإقتصادية في ثلاثة متغيرات هي العائد على الأصول (ROA) العائد على حقوق الملكية (ROE)، القيمة السوقية إلى الدفترية (MTB)، كما تمثلت الأساليب الإحصائية والقياسية في أدوات تحليل الإنحدار (Régression Analysis) ، ونماذج (Data Panel) (بيانات طولية/مقطعية) ، وإختبارات إحصائية لقياس دلالة النتائج وقوة العلاقة بين المتغيرات.

كما خلصت الدراسة إلى أن تأثير آليات الحوكمة على الأداء البنكي ليس موحدا، حيث تختلف نتائجه بإختلاف النموذج المؤسسي المعتمد. كما أظهرت أن بعض آليات الحوكمة مثل مجلس الإدارة وتركيز الملكية لا تؤثر بشكل ثابت أو معنوي في جميع الحالات، مما يدل على عدم وجود نموذج حوكمة مثالي، وأن فعالية هذه الآليات تبقى مرتبطة بالبيئة القانونية والمؤسسية لكل دولة.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة

تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في كونها تناولت موضوع تطبيقات الحوكمة في البنوك وأثرها على الأداء التنافسي من منظور تطبيقي ميداني، داخل وكالة بنكية محلية تابعة للبنك الوطني الجزائري (BNA) بالقل، وهو ما يسمح بترجمة المفاهيم النظرية للحوكمة إلى واقع عملي داخل مستوى تشغيلي دقيق، بدل الإقتصار على الدراسات الكلية للبنوك أو النظام البنكي. كما تبرز القيمة المضافة في ربطها بين متغيري الحوكمة البنكية والأداء التنافسي اعتمادا على آراء الموظفين والعاملين، مما أتاح تقييم واقعي لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة وانعكاساتها داخل الوكالة. وتتميز هذه الدراسة بعدة نقاط تشكل في مجملها قيمة مضافة أهمها:

1-قيمة ميدانية (تطبيقية):

قدمت الدراسة تطبيقا ميدانيا لموضوع حوكمة البنوك في مستوى محلي دقيق، وهو وكالة بنكية تابعة للبنك الوطني الجزائري (BNA) بالقل، وهو ما يسمح بفهم واقع تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى القاعدة التشغيلية وليس فقط البنوك المركزية أو الفروع الكبرى.

2-ربط متغيرين بشكل تطبيقي:

ساهمت الدراسة في إبراز العلاقة بين تطبيقات الحوكمة البنكية من جهة والأداء التنافسي من جهة ثانية، وهذا الربط على مستوى وكالة محلية يعد إضافة تطبيقية مقارنة بالدراسات التي تركز غالبا على المستوى الكلي (النظام البنكي أو البنوك الكبرى).

3-معالجة فجوة بحثية محلية:

إذ تعد الدراسة مساهمة في سد النقص في الدراسات التطبيقية المحلية في البيئة الجزائرية، خاصة على مستوى الوكالات البنكية، حيث أغلب الدراسات تركز على الجانب النظري، أو البنوك ككل دون تفصيل على مستوى الوكالة.

4-قيمة منهجية:

اعتمدت الدراسة على أداة الإستبيان الموجهة لموظفي وعمال الوكالة، ما سمح بقياس ادراك العاملين لتطبيق الحوكمة، وكذا تقييم أثرها على الأداء التنافسي من داخل الوكالة نفسها.

5-نتائج قابلة للإستخدام الإداري:

توفر الدراسة نتائج يمكن أن تستفيد منها إدارة البنك في تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة، وتعزيز الأداء التنافسي على مستوى الوكالات المحلية.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي والدراسات السابقة

خلاصة

في ختام هذا الفصل النظري، تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالحوكمة البنكية والأداء التنافسي، مع إبراز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز كفاءة وفعالية البنوك، وأهدافها ومبادئها الأساسية، وتحسين قدرتها التنافسية، كما تبين أن الحوكمة المصرفية تمثل أداة أساسية لتحقيق الشفافية والرقابة داخل البنوك، ومن جهة ثانية تم التطرق إلى مفهوم الأداء التنافسي ومؤشراته، مع بيان أهميته في تحقيق التميز والإستمرارية، وزيادة الحصة السوقية وتحسين جودة الخدمات البنكية.

ومن خلال الدراسة النظرية أيضاً، يتضح وجود أن تطبيقات الحوكمة البنكية تساهم في تحسين الأداء التنافسي، من خلال رفع كفاءة التسيير، وتعزيز الثقة لدى المتعاملين، مما ينعكس على قدرة البنك في تحقيق التميز والإستمرارية، ومواجهة التحديات التنافسية التي تفرضها البيئة البنكية المعاصرة.

وسيتّم في الفصل الموالي عرض الدراسة الميدانية قصد الوقوف أكثر على واقع تطبيقات الحوكمة وقياس أثرها على الأداء التنافسي في البنوك محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء
التنافسي للبنك الوطني الجزائري-وكالة رقم 487 بدائرة القل
بولاية سكيكدة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

تمهيد:

نظرا لما تشهده البيئة الاقتصادية العالمية على إثر الإصلاحات الأخيرة ، من تحولات متسارعة فرضت على المؤسسات المالية وخاصة البنوك التجارية، ضرورة التكيف مع متطلبات المنافسة وتحسين أدائها لضمان الاستمرارية والبقاء. وفي هذا السياق برزت الحوكمة كأحد المفاهيم الحديثة، التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وترشيد أساليب التشغيل داخل المؤسسات، بما يساهم في رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعد الحوكمة البنكية من أهم الآليات التي تعتمد عليها البنوك لضمان حسن الإدارة وتقليل المخاطر، وتعزيز ثقة المتعاملين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على أدائها التنافسي في ظل بيئة مصرفية تتسم بالتغير والتحديات ، فكلما تبنت البنوك مبادئ الحوكمة الرشيدة كلما استطاعت تحسين جودة خدماتها، وتطوير قدراتها، وتعزيز موقعها في السوق.

وفي الجزائر تسعى البنوك التجارية إلى مواكبة هذه التحولات من خلال تبني أساليب حديثة في التشغيل، ويأتي البنك الوطني الجزائري (BNA) من أبرز تلك المؤسسات المالية التي تعمل على تطوير أدائها، وتعزيز تنافسيتها، كما تعتبر الوكالة المحلية رقم 487 بالقل من أهم الوكالات التي لها دور بارز، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للوطن، إذ تتلقى إقبالا كبيرا من الزبائن المتعامل معه.

وقصد تحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم إستبيان، لتوزيعه على موظفي وموظفات الوكالة البنكية المذكورة، بغية الوقوف أكثر على واقع تطبيق الحوكمة البنكية وأثرها على الأداء التنافسي للبنوك التجارية، مع إختبار فرضيات الدراسة. ضمن اعتماد ثلاثة مباحث أساسية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تطور النظام المصرفي الجزائري في حين تضمن المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصص للإجابة عن التساؤلات واختبار فرضياتها.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

المبحث الأول: الإطار العام للنظام البنكي الجزائري وعرض المؤسسة البنكية محل الدراسة

يحتل النظام البنكي مكانة محورية في تحقيق الاستقرار الاقتصادي وتعزيز التنمية، لما يوفره من خدمات مالية تدعم مختلف القطاعات، وقد شهد النظام البنكي الجزائري تحولات ملحوظة، نتيجة الإصلاحات التي مست بنيته ووظائفه، ومن هذا المنطلق يتناول هذا المبحث الإطار العام لهذا النظام وتطوره.

المطلب الأول: عرض لتطور النظام المصرفي الجزائري وهيكله التنظيمي

كما تم الإشارة إليه فإن التغيرات والتحولات التي مست الجهاز المصرفي الجزائري، خلال العقود التي تلت الإستقلال، فرضتها الأوضاع والظروف السائدة في كل مرحلة، إذ خضع بعد استكمال بنائه لإصلاحات عديدة، حيث تمت مباشرتها في فترة السبعينيات وأعيد مراجعها في سنوات الثمانينيات، استجابة للتحولات الداخلية والدولية التي عايشتها الجزائر في تلك الفترة، ثم تعمق الإصلاح بشكل أوسع مع بداية التسعينيات، تماشيا مع إختيار الجزائر لإقتصاد السوق كنمط اقتصادي بديل عن الإقتصاد المخطط.¹

ويتكون هيكل الجهاز المصرفي من مجموعة مؤسسات وهيئات تعمل بشكل منظم، لضمان سير النشاط البنكي وتمويل الاقتصاد، والذي يمكن عرضه بشكل مبسط كما يلي²:

- سلطة مركزية تتمثل في البنك المركزي كأعلى مؤسسة في هذا الجهاز، والتي تنطوي تحتها بدورها مجموعة من البنوك والمؤسسات المالية، بشقيها العامة والخاصة، بالإضافة إلى مكاتب التمثيل، حيث تهيمن البنوك العمومية على الجهاز المصرفي الجزائري، من خلال فروعها المنتشرة عبر كافة أنحاء الوطن، وإلى غاية اليوم النظام المركزي الجزائري يتكون من تسعة وعشرين (29) بنكا ومؤسسة مالية تتمثل فيما يلي:

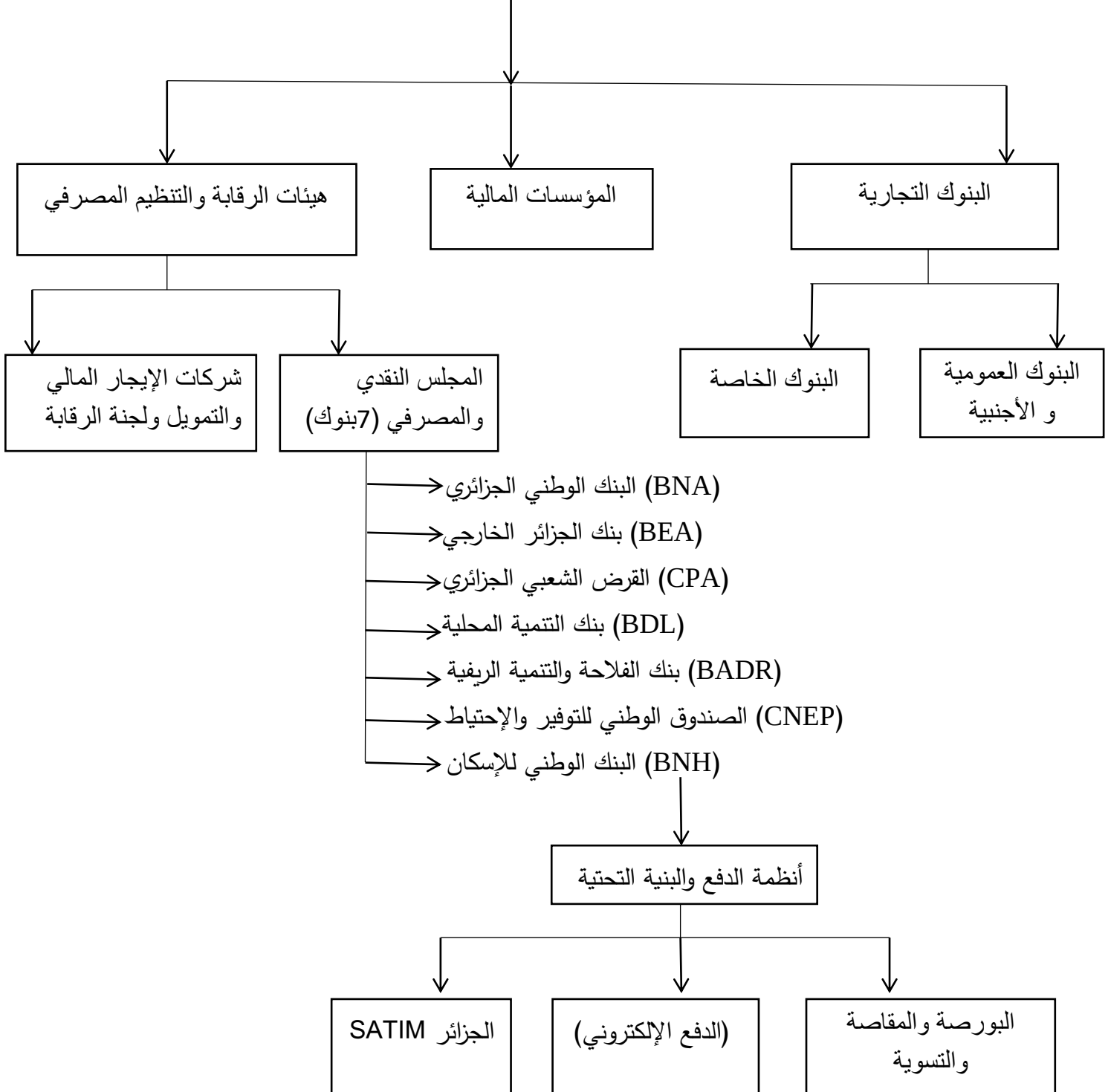
- ستة (06) بنوك عمومية، من بينها صندوق التوفير.
- أربعة عشر (14) بنكا خاصا، برؤوس أموال أجنبية، من بينهم مصرف واحد (01) برؤوس أموال مختلطة.
- ثلاثة (03) مؤسسات مالية، من بينها مؤسستان عموميتان (02).
- خمس (05) شركات تأجير، من بينها ثلاثة عمومية (03).
- تعاوضية واحدة للتأمين الفلاحي معتمد للنظام بالعملية المصرفية، والتي اتخذت نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية.

¹ خالد عجلوني، آليات تعزيز الحوكمة المصرفية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 02، المجلد 05، سبتمبر 2021، الصفحات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري -
وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

الشكل رقم (3) : هيكل الجهاز البنكي الجزائري

الجهاز البنكي الجزائري



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على التقرير السنوي لبنك الجزائر، الجزائر، 2025.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

المطلب الثاني: عموميات عن البنك الوطني الجزائري (BNA)

سوف نقوم في هذا الجزء بعرض عموميات عن البنك الوطني الجزائري ، من خلال تقديم لهذه المؤسسة البنكية ومن ثم التطرق لأهم مهامها وأهدافها.

1-تقديم للبنك الوطني الجزائري (BNA):

يعد البنك الوطني أول بنك تجاري أنشئ في الجزائر بموجب الامر 78/99 بتاريخ 13 جوان 1966 ، على شكل شركة وطنية لتكون الإدارة الفعالة في التخطيط المالي، إلى أن قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري، وأصبح له حق الإمتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي والقروض سنة 1982، وفي 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية إقتصادية على شكل شركة بالأسهم تسيير وفقا للقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 في 12 جانفي 1988، وقانون 119-88 في 21 جوان 1988، وقانون 177-88 في 28 سبتمبر 1988 وبالقانون التجاري.¹

وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري، وبالاختصار " ب و ج "، وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شي غيفارة، حيث يضم هذا البنك مجموعة من الوكالات المنتشرة عبر كامل القطر الجزائري، إذ يبلغ عددها 170 وكالة و 17 مديرية جهوية، وعدد عماله يزيد عن 5390 عاملا.²

2-مهام البنك الوطني الجزائري:

يتولى البنك الوطني الجزائري مجموعة من المهام البنكية والمالية، التي تساهم في تنشيط الإقتصاد الوطني ودعم الفاعلين الإقتصاديين، ومن أبرز هذه المهام:³

- جمع الودائع والأموال من الأفراد والمؤسسات وإدارتها.
- منح القروض والتسهيلات الإئتمانية للأفراد والمؤسسات الإقتصادية.
- تمويل المشاريع الإستثمارية، خاصة في قطاعات الصناعة والفلاحة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم خدمات الدفع والتحويلات البنكية الوطنية والدولية.
- توفير وسائل الدفع الحديثة مثل البطاقات البنكية والدفع الإلكتروني.
- تقديم خدمات الصيرفة الرقمية والخدمات البنكية عن بعد.
- المساهمة في تمويل التجارة الخارجية ودعم المبادلات التجارية.
- تقديم منتجات الصيرفة الإسلامية إلى جانب الخدمات البنكية التقليدية.

3-أهداف البنك الوطني الجزائري: يسعى البنك إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي من بينها:

¹ الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <https://www.bna.dz> ، تم الاطلاع بتاريخ 21أفريل2026 على الساعة 18:20.

² الموقع الإلكتروني: <https://www.manhom.com> ، تم الاطلاع بتاريخ 21أفريل2026، على الساعة 18:45.

³ معلومات من الموقع الإلكتروني ، <https://www.bna.dz> ، تم الإطلاع بتاريخ 02/05/2026 .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

- إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي، في ظل الإصلاحات.
- إحتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز البنكي.
- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية، لتقريب البنك من المواطن.
- ترقية العمليات البنكية التقليدية، كمنح القروض وجذب الودائع.
- تطوير الخدمات البنكية التقليدية والانتقال للخدمات البنكية الرقمية، من خلال فتح وكالات رقمية.
- المساهمة في تمويل التنمية الإقتصادية الوطنية، من خلال تمويل المؤسسات والمشاريع الإستثمارية في مختلف القطاعات الإنتاجية.

المطلب الثالث: تقديم الوكالة المحلية للبنك الوطني الجزائري 487 بالقل

سوف نتطرق في هذا الجزء من المذكرة إلى تقديم لمحة مختصرة وتوضيحية للوكالة المحلية رقم 487 القل محل الدراسة، مع عرض للهيكل التنظيمي لها.

1-التعريف بوكالة البنك الوطني الجزائري القل 487:

هي مؤسسة مالية تخضع لهيكله معمقة للقيام بمهامها على أتم وجه، وما أوكل لها من مهام كاستقبال أموال الودائع، تقديم القروض، وغيرها، تأسست في سبتمبر 1986. وتعد إحدى الفروع البنكية المحلية التي تنشط ضمن الشبكة الجهوية للبنك على مستوى ولاية سكيكدة، وتندرج هذه الوكالة ضمن الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري الذي يعتبر من أبرز المؤسسات المالية العمومية في الجزائر. وتتكون الوكالة من طابقين، الطابق العلوي يضم مكتب المدير وقاعة للاجتماعات وسكرتارية، وأما الطابق السفلي فيتكون من جميع المصالح الأخرى للوكالة، وهو يشكل الهيكل التنظيمي لها.

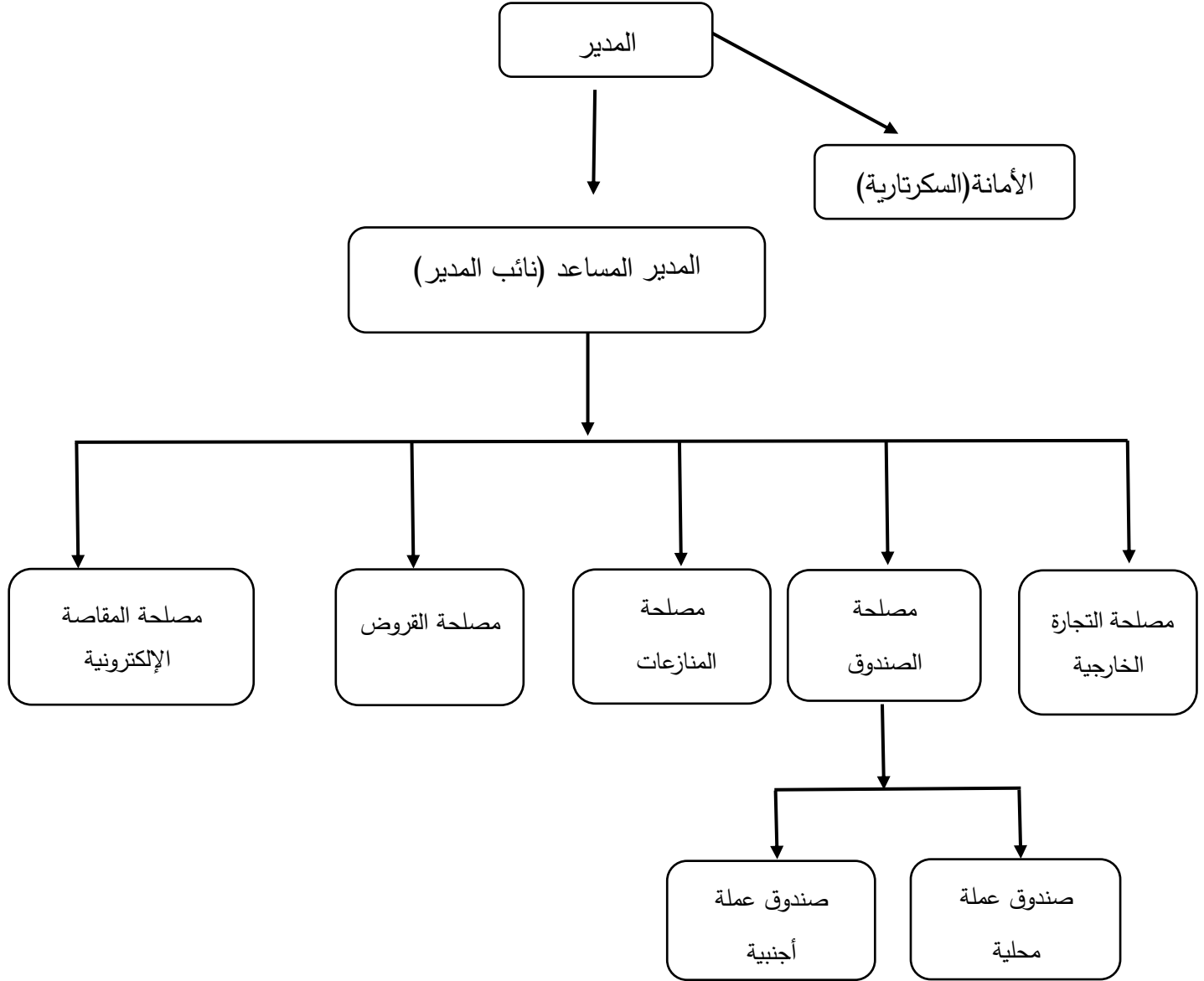
وتساهم وكالة القل 487 في دعم التنمية الاقتصادية المحلية، من خلال تمويل المشاريع الاستثمارية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يتماشى مع السياسة العامة للبنك الوطني الجزائري الهادفة إلى تعزيز الشمول المالي، وتوسيع قاعدة الخدمات البنكية. وتعمل الوكالة في إطار تنظيمي يخضع للرقابة والاشراف المباشر لمركز البنك، مع الإلتزام بالقوانين والأنظمة المصرفية المعمول بها في الجزائر.¹

2-الهيكل التنظيمي للوكالة القل 487:

¹ السيد خالد بوحديبة، نائب مدير وكالة القل رقم 487، بتاريخ 22أفريل 2026.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري -
وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

الشكل رقم (4) : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري-وكالة القل 487



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من الوكالة

- من خلال الشكل البياني أعلاه الذي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة رقم 487 القل، هذا الأخير يتكون من:
* **المدير:** وهو أعلى جهاز في الوكالة، حيث يشرف على مختلف الوظائف في الشكل التنظيمي، والذي يضمن تطبيق التعليمات الصادرة عن الإدارة الجهوية والمركزية للبنك، إضافة إلى متابعة الأداء العام وتحقيق الأهداف التجارية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

* **الأمانة:** وهي وظيفة مساندة أساسية، رغم أنها لا تتدخل مباشرة في العمليات البنكية، إلا أنها تلعب دورا مهما في التنظيم والتنسيق الإداري والوثائقي، تنظيم مواعيد المدير وجدول أعماله، تحضير الاجتماعات، استقبال الزبائن القادمين لزيارة المدير،... الخ.

* **مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم بتنفيذ عمليات الإستيراد والتصدير، من الناحية المالية، والإعتماد المستندي كما يتجلى دورها في التعامل بالعملة الصعبة، سواء في صورتها النقدية أي بيع وشراء العملة أو في شكل تحويلات إضافة إلى إعداد العمليات المحاسبية، المتعلقة بالعملة الأجنبية والعمل على عدم تسرب العملة أو تهريبها، وتنقسم إلى 4 أقسام هي قسم الإعتماد المستندي، قسم التحصيل، قسم العملة الصعبة والصرف اليدوي، وقسم الخصم والمراجعة.

* **مصلحة الصندوق:** وهي تنقسم إلى قسمين هما:

- صندوق عملية محلية: وهي التي تتكفل بعمليات الإيداع المختلفة (إيداع تحت الطلب أو لأجل)، وتقوم بعمليات السحب وتحصيل الشيكات.

- صندوق عملة أجنبية: وهو الصندوق الذي يتولى عمليات الصرف وفتح الحسابات بالعملة الصعبة.

* **مصلحة المنازعات:** وتعمل هذه المصلحة على تقديم المساعدة القانونية للبنك، ومتابعة الحالات المتنازع فيها ودراسة الشكاوى وطلبات تحصيل الحقوق، وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد صدوره.

* **مصلحة القروض:** تتكون هذه الأخيرة من إطارات متخصصة، ويشرفون على دراسة طلبات الزبائن على القروض، كما يشرفون على متابعة تطور المؤسسات المالية، بالإضافة إلى تحليل الميزانيات وجدول حسابات النتائج للتمكن من دراستها فيما بعد، ويشرفون كذلك على متابعة تحقيق المشاريع الإستثمارية من طرف الوكالة، هذا بالإضافة إلى إستعمال التحليل المالي العادي والمعمق قصد اكتشاف المخاطر المحيطة بالمؤسسة.

* **مصلحة المقاصة الإلكترونية:** تختص هذه الأخيرة بتسوية المعاملات مع البنوك الأخرى، عن طريق غرفة المقاصة المتواجدة على مستوى الوكالة.

-الخدمات التي تقدمها الوكالة المحلية رقم 487 محل الدراسة:

تتمثل الخدمات التي تقدمها الوكالة المحلية لعملائها سواء الأفراد منهم أو المؤسسات فيما يلي:

1-استقبال الزبائن وخدمتهم: حيث تتولى الوكالة القيام بـ:

-إستقبال الأفراد والمؤسسات وتوجيههم.

-فتح الحسابات المختلفة، سواء الجارية، أو الادخار، أو الحسابات التجارية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

-تقديم الإستثمارات البنكية والمالية.

2 -العمليات البنكية اليومية: والتي تشمل:

-إيداع وسحب الأموال

-تحويل الأموال (داخل وخارج البنك).

-صرف الشيكات.

-إصدار بطاقات الدفع والسحب.

3-منح القروض والتمويل: وتقوم الوكالة في هذا الإطار بـ:

-دراسة ملفات القروض.

-منح القروض الإستهلاكية منها، أو العقارية أو الإستثمارية.

-متابعة تسديد القروض.

4-تمويل المؤسسات والاقتصاد المحلي: وهذا من خلال العمل على:

-دعم للأنشطة التجارية والصناعية.

-مرافقة المستثمرين في مشاريعهم.

-تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME).

5-خدمات التجارة الخارجية: بحيث تبرز هذه الخدمات في:

-فتح الإعتمادات المستندية (Crédit documentaire).

-القيام بتمويل عمليات الإستيراد والتصدير.

-تحويل العملة الصعبة وفق القوانين.

6-تسيير اداري ورقابي: حيث تقدم الوكالة خدمات:

-حفظ ملفات الزبائن.

-مراقبة العمليات البنكية.

-تطبيق القوانين والتنظيمات المالية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة، التي اختيرت بناء على ملاءمتها مع الموضوع، ممثلة في مجتمع الدراسة، والجزء محل الدراسة والمتمثل في العينة، بالإضافة إلى توضيح الأسلوب والأدوات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا - مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الوكالة البنكية ، ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل ، وبالتالي تطابقت العينة مع مجتمع الدراسة.

ثانيا - عينة الدراسة

تم إختيار عينة الدراسة وفق أسلوب دراسة الحالة، حيث تمثلت في موظفي الوكالة المحلية رقم 487 القل التابعة لولاية سكيكدة، وقد تم الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل لكافة موظفي الوكالة، نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى جميع أفرادها، ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب دقة، إذ يسمح بجمع البيانات من كامل مجتمع الدراسة دون إستثناء، مما يحد من أخطاء المعاينة، ويزيد من درجة موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على المجتمع المدروس. كما أن طبيعة الدراسة تتطلب الإستفادة من آراء جميع أفراد المجتمع لتحقيق فهم أكثر شمولاً لموضوع البحث.

ويعود إختيار هذه الوكالة لكونها تمثل نمودجا مصغرا عن البنوك العمومية محل الدراسة، الأمر الذي يساهم في تحليل واقع تطبيقات الحوكمة المصرفية وأثرها على الأداء التنافسي بشكل معمق، مع إمكانية تعميم النتائج بحذر على باقي البنوك العمومية.

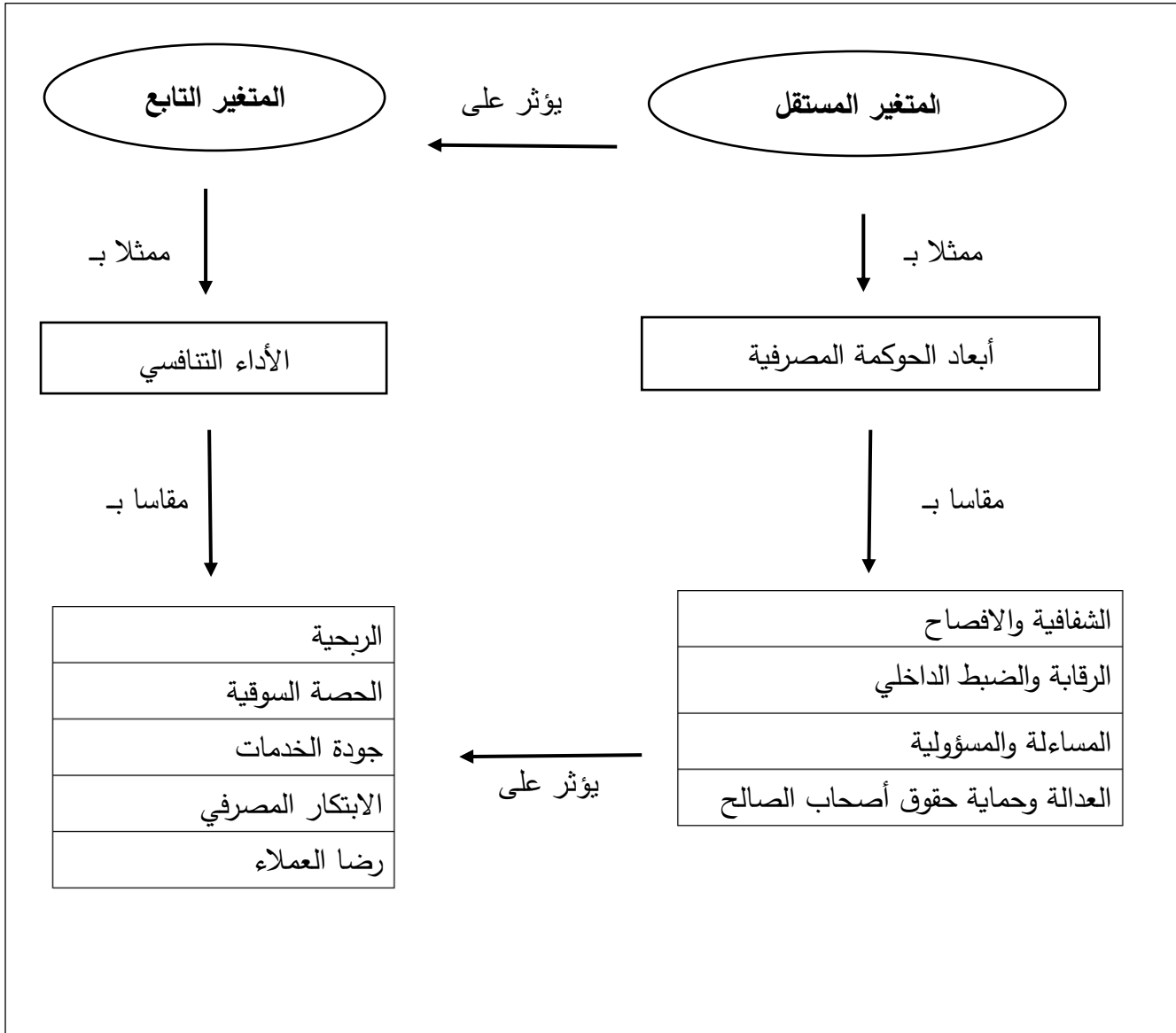
ثالثا - نموذج الدراسة ومتغيراتها

يهدف نموذج الدراسة إلى تحديد وتحليل طبيعة العلاقة بين تطبيقات الحوكمة والأداء التنافسي وفق طريقة منهجية دقيقة، وبالنظر إلى دراستنا نجد أنها بنيت على أساس متغيرين إثنين، هما المتغير المستقل ممثلا بالحوكمة المصرفية والتي تشمل بدورها عدة أبعاد مثل الشفافية والافصاح، الرقابة والضبط الداخلي، المساءلة والمسؤولية العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح ، وكذا المتغير التابع ممثلا في الأداء التنافسي للبنوك التجارية، والذي يقاس من خلال الربحية، الحصة السوقية، جودة الخدمات، الإبتكار المصرفي، رضا العملاء.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري
وكالة رقم 487 دائرة القل بولاية سكيكدة

ويمكن توضيح نموذج الدراسة بالإعتماد على الشكل التالي:

شكل رقم : (5) إطار مقترح لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

أولا - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

***الإستبيان:** تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث تم تصميمه بما يتلاءم مع أهداف البحث والمتعلقة بدراسة تطبيقات الحوكمة المصرفية وأثرها على الأداء التنافسي. وقد تم إعداد الإستبيان بالاعتماد على مجموعة من المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، والتي تم تقسيمها كما يلي:

المحور الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية اللازمة للأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، الفئة العمرية والمؤهل العلمي للوظيفة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: يناقش أبعاد الحوكمة البنكية (المتغير المستقل)، ويتكون من سبعة عشر (17) فقرة، ويتفرع منه أربعة (4) مبادئ، وهي مبدأ الشفافية والافصاح، مبدأ الرقابة والضبط الداخلي، مبدأ المساءلة والمسؤولية، مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح.

المحور الثالث: يتعلق بالأداء التنافسي (المتغير التابع)، ويتكون من عشر فقرات.

كما تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المطروحة، مما يتيح الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، والجدول التالي يوضح ذلك أكثر:

جدول رقم (1): يوضح الإحصائيات الخاصة بإستمارة الإستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الإستمارات الموزعة	43	100%
عدد الإستمارات المسترجعة	40	93.02%
عدد الإستمارات غير المسترجعة	03	7.5%

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على عدد إستمارات الإستبيان الموزعة والمسترجعة

-الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم إستعادته من الإستبيانات هو 40 استبيان، وهو ما يمثل ما نسبته 93.02% من إجمالي العدد الموزع والبالغ 43 استبيان، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة هو 3 إستبيانات أي ما يمثل 7.5 % من أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

ثانيا- الأساليب الإحصائية المستخدمة

قصد تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 22 ، حيث قمنا بعد ترميز المعلومات الخاصة بالإجابات المستخرجة من الاستبيان بإدخالها في البرنامج ووضع سلم ترتيبى لتلك الإجابات المتحصل عليها، وهذا للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح بمقياس الإجابة على سلم ليكارت الخماسي:

جدول رقم (2): يوضح مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان وفق سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالب

وإستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي :

جدول رقم(3): يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3.67 فأكثر	3.66-2.34	2.33-1

المصدر: من إعداد الطالب

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} , \quad \text{حيث أن عدد المستويات} = 3$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبالتالي فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات أكبر من 3.67 ، فيكون مستوى مرتفعا ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 ، فيكون المستوى متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي من 2.33-1 فيكون المستوى منخفض.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

ومن أجل تحليل النتائج تم الإعتماد على فرعي علم الإحصاء، الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات ومعاملات الارتباط، والإحصاء الإستدلالي المتمثلة في الإختبارات والرسومات البيانية، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

مقاييس الإحصاء: بغرض التحليل تم الإعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في:

* **التكرارات والنسب المئوية:** وذلك قصد وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

* **الرسوم البيانية:** لتمثيل تكرارات المتغيرات الديمغرافية.

* **مقاييس النزعة المركزية:** والتي تتمثل أساسا في حساب الوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إجابات أفراد العينة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، وبالتالي تحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

* **مقاييس التشتت:** والمتمثلة أساسا في حساب الإنحراف المعياري للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة عن عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

* **إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov - Smirnov و Shapiro - wilk):** وهذا للتحقق من طبيعية توزيع البيانات.

* **معامل الارتباط بيرسون:** لدراسة قوة الارتباط والعلاقة وإتجاهها بين المتغيرين، حيث إذا كان المعامل قريب من الواحد (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، أما إذا كان قريب من ناقص واحد (-1)، فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي) وكلما قرب من الصفر (0) يضعف إلى أن ينعدم.

* **إختبار ألفا كرونباخ:** لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

* **تقدير نماذج الإنحدار المتعدد:** بهدف إختبار الفروض وتوضيح العلاقة الإحصائية.

* **إختبار (F-Test):** لإختبار جودة النماذج المقدره وتحديد مدى قبولها عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

* **حساب معامل التحديد R^2 :** لتحديد درجة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي ومعرفة إمكانية وجود متغيرات عشوائية أخرى لها تأثير على الأداء التنافسي.

ثالثا-تفريغ بيانات الإستبيان ومعالجتها وتحليلها إحصائيا

قبل الشروع في إختبار فرضيات الدراسة وتطبيق الأساليب الإحصائية المعلمية، نقوم بإجراء إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بهدف التحقق من مدى إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، بإعتبار أن هذا الإختبار يعد من الشروط الأساسية لإستخدام العديد من الإختبارات الإحصائية المعلمية، مثل معامل الارتباط والإنحدار الخطي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

*** صدق فقرات الاستبيان**

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

أ-صدق الأداة: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أساتذة في الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير متخصصين في مالية البنوك، وقد استجاب الطالب لآراء الأساتذة المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل، في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

ب-صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد التابعة له كما يلي:

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول " مبدأ الشفافية والإفصاح ":

الجدول رقم (4): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول " مبدأ الشفافية والإفصاح "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
01	يلتزم البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية بشكل دوري	0.639**	0.000
02	يوفر البنك تقارير واضحة للمساهمين وأصحاب المصالح	0.739**	0.000
03	يتم نشر القوائم المالية وفق المعايير المحاسبية المعتمدة	0.876**	0.000
04	توجد شفافية في القرارات الإدارية العليا	0.834**	0.000

**** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01**

*** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول رقم(4) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول " مبدأ الشفافية والإفصاح " والمعدل الكلي لفقراتها والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01 ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.01 ، حيث أن هناك علاقة طردية موجبة وقوية بين الفقرة الأولى والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.639** ، كما أن هناك علاقة طردية قوية وموجبة بين كل من الفقرة الثانية ، والفقرة الثالثة ، والرابعة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث قدرت معاملات الارتباط على التوالي بـ 0.739** ، 0.876** ، 0.834** .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني " الرقابة والضبط الداخلي " :

الجدول رقم (5): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني " مبدأ الرقابة والضبط الداخلي "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
01	توجد رقابة فعالة من مجلس الإدارة التنفيذية	0.484**	0.002
02	توجد سياسات واضحة للرقابة الداخلية	0.436**	0.005
03	يعتمد البنك على لجان تدقيق مستقلة	0.169	0.296
04	يلتزم البنك بالمتطلبات الرقابية الصادرة عن الجهات التنظيمية	0.664**	0.000

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

-يبين الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط Person بين كل من الفقرة الأولى والثانية من بعد الرقابة والضبط الداخلي ، وكذا الدرجة الكلية متوسط ومستوى الدلالة على التوالي Sig = 0.002 و Sig = 0.005 ، أي هناك علاقة طردية متوسطة وموجبة بين كل من الفقرة الأولى والثانية والدرجة الكلية، وارتباطهما دال عند مستوى معنوية 0.05 بينما هناك علاقة ضعيفة بين الفقرة الثالثة والدرجة الكلية وارتباطها غير دال لأن مستوى الدلالة يساوي 0.296 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 ، أما بالنسبة للفقرة الرابعة فهناك علاقة ارتباطية طردية موجبة وقوية نسبيا بينها وبين الدرجة الكلية، وهو ارتباط دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة Sig = 0.000 وهو أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث " المساءلة والمسؤولية " :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

الجدول رقم (6): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث " مبدأ المساءلة والمسؤولية "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
01	يتم تحديث صلاحيات ومسؤوليات الإدارة بوضوح	0.460**	0.03
02	يخضع مجلس الإدارة لآليات رقابة فعالة	0.543**	0.000
03	توجد لجان تدقيق مستقلة داخل البنك	0.137	0.398
04	يتم محاسبة المسؤولين عن الأخطاء والتجاوزات	0.486**	0.001
05	يراعي البنك الجوانب البيئية في نشاطه	0.252	0.117

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول رقم (6) أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة وموجبة بين الفقرة الأولى من بعد المساءلة والمسؤولية والدرجة الكلية، وهو ارتباط دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة $Sig = 0.03$ ، وهو أقل من 0.05 كما أن هناك علاقة ارتباطية طردية وموجبة متوسطة بين كل من الفقرة الثانية والرابعة والدرجة الكلية، وهو ارتباط دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة $Sig = 0.03$ و $Sig = 0.001$ على الترتيب وهو أقل من 0.05. بينما هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين كل من الفقرة الثالثة والخامسة والدرجة الكلية، وهو ارتباط غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة $Sig = 0.398$ و $Sig = 0.117$ على الترتيب وهو أكبر من 0.05.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع " العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح ":

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

الجدول رقم (7): الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع " العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
01	يتم التعامل بعدالة بين المساهمين	0.423**	0.007
02	هناك تكافؤ فرص في الترقية والتوظيف	0.574**	0.000
03	يتم احترام حقوق العملاء	0.389**	0.013
04	توجد آلية واضحة لمعالجة شكاوى العملاء	0.382**	0.015

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول رقم (7) أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية بين كل من الفقرة الأولى والثانية من بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والدرجة الكلية حيث قدر على التوالي بـ 0.007 و 0.000، وهو ارتباط دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 ، بينما هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين كل من الفقرتين الثالثة والرابعة من بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والدرجة الكلية، وقد قدر بـ 0.013 و 0.015 وهو ارتباط دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لفقرات بعد الأداء التنافسي للبنك والدرجة الكلية لفقراته:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري -
وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

الجدول رقم (8): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الأداء التنافسي للبنك والدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
01	يتمتع البنك بحصة سوقية مرتفعة مقارنة بالمنافسين	0.139	0.393
02	يسعى البنك الى تطوير خدمات مصرفية مبتكرة	0.129	0.429
03	يتميز البنك بسرعة الاستجابة لإحتياجات العملاء	0.361*	0.022
04	يحقق البنك مستويات ربحية جيدة	0.303	0.057
05	يعتمد البنك على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز تنافسيته	0.065	0.692
06	يتمتع البنك بسمعة قوية في السوق المصرفي	0.343	0.031
07	يعمل البنك على تحسين جودة الخدمة باستمرار	0.581**	0.000
08	يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنك	0.349**	0.027
09	يتم تحديث المنتجات والخدمات بانتظام لتلبية احتياجات العملاء	0.416**	0.008
10	تؤثر المبادئ العامة للحوكمة على الأداء التنافسي للبنك	0.408**	0.009

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداء التنافسي للبنك والدرجة الكلية لفقراته حيث يوضح أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة، وذلك بين الفقرة الثالثة، والسادسة، والسابعة، والثامنة والتاسعة، والعاشر، وهو ارتباط دال إحصائيا، لأن مستوى قيمة الدلالة أقل من 0.05، حيث قدرت معاملات الارتباط على الترتيب بـ 0.361*، 0.343، 0.581**، 0.349**، 0.416**، 0.408**.

بينما هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين بقية الفقرات والدرجة الكلية، وهو ارتباط غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 إذ قدر معامل الارتباط لها على التوالي بـ 1.39، 1.29، 0.303، 0.065.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 دائرة القل بولاية سكيكدة

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية

سوف نقوم في هذا المطلب بوصف وتحليل البيانات الشخصية التي تم التوصل إليها من خلال معلومات الإستبيان، وذلك وفقا لما يلي:

1- وصف متغير الجنس:

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة

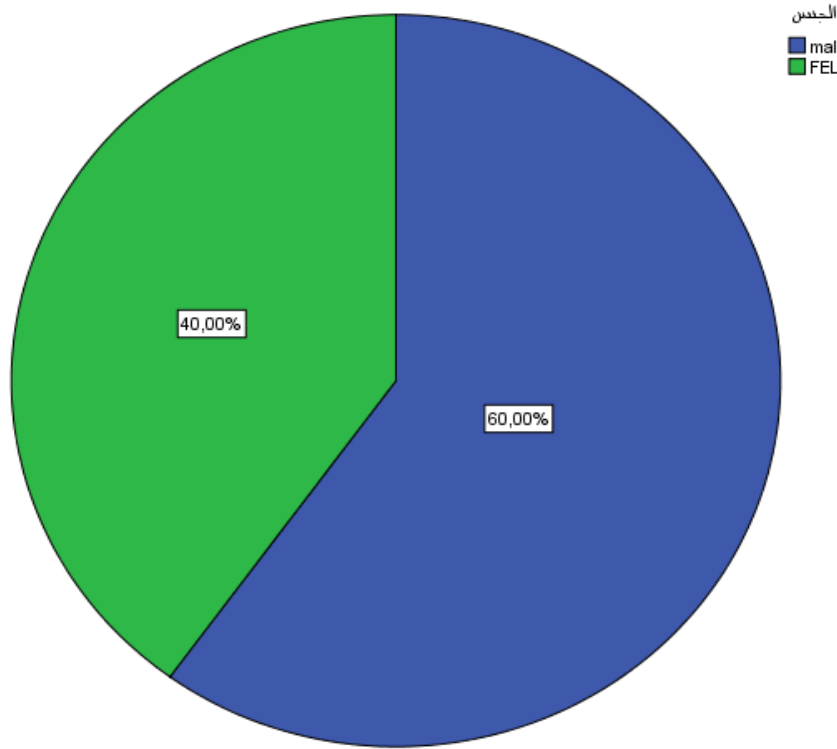
البيان	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	24	60%
أنثى	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

-من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن فئة الذكور أكبر من فئة الإناث أي أن فئة الذكور هي الغالبة حيث تبلغ 60% ، تليها نسبة الاناث والتي قدرت بـ 40%، وهذا يمكن أن يعود لسياسة التوظيف المعتمدة بالوكالة المحلية محل الدراسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الدائرة النسبية كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري -
وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

الشكل رقم (6): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss
يوضح الشكل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن نسبة الذكور تمثل 60% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 40% ، ويتبين من خلال هذه النتائج أن فئة الذكور هي الأكثر تمثيلا في العينة، مما يعكس طبيعة مجتمع الدراسة وتركيبته من حيث الجنس.

2- وصف متغير الفئة العمرية:

جدول رقم (10): توزيع الفئات العمرية لأفراد العينة

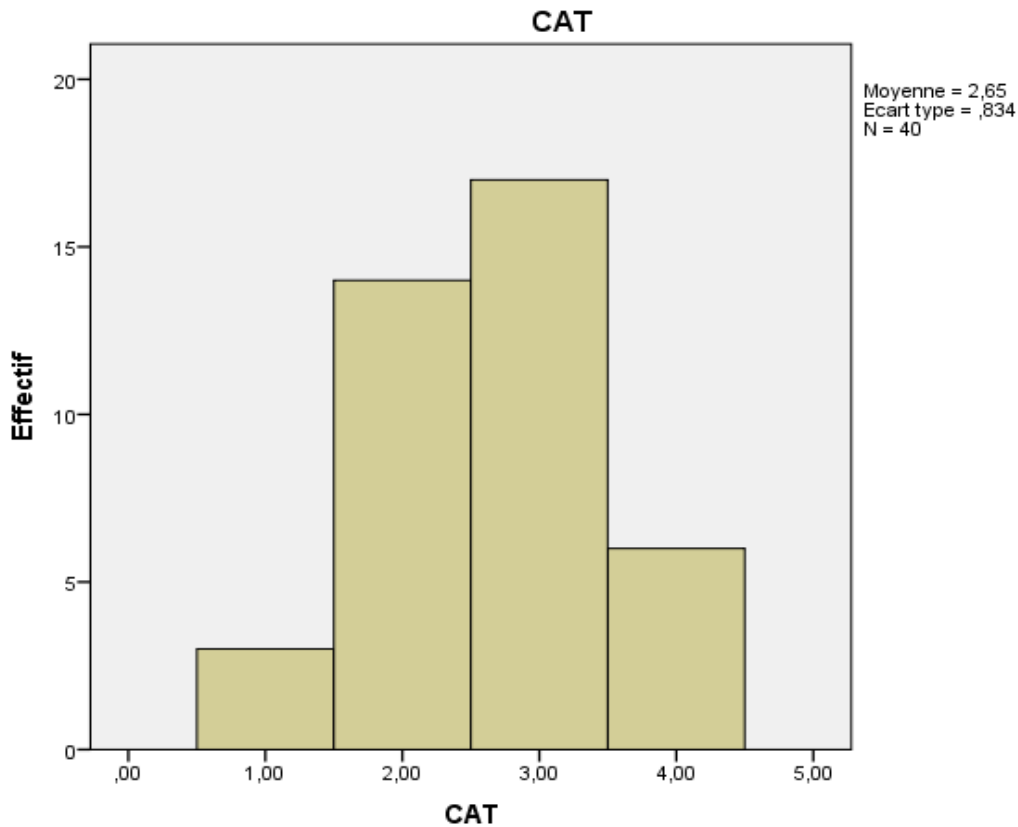
الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	7.5%
من 30 إلى أقل من 45 سنة	14	35%
من 45 إلى أقل من 55 سنة	17	42.5%
أكثر من 55 سنة	06	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

يوضح لنا الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية، بحيث عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 45 إلى أقل من 55 سنة بلغ سبعة عشر (17) فردا، أي ما يعادل 42.5% وهم يمثلون أكبر نسبة وعدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 45 سنة بلغ أربعة عشر (14) فردا ، أي ما يعادل 35 % ثم عدد الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 55 سنة فأكثر بلغ ستة (6) أفراد أي ما يعادل 15% ، وأخيرا عدد الأفراد الذين تراوحت أعمارهم أقل من 30 سنة كان يمثل ثلاثة أفراد فقط أي ما يعادل 7.5%.

الشكل رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين المدرج التكراري الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية من 45 إلى أقل من 55 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 42.5%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 35%، أما الفئة التي تزيد أعمارها عن 55 سنة فقد بلغت نسبتها 15%، في حين سجلت الفئة الأقل من 30 سنة أدنى نسبة بـ 7.5%. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهو ما يعكس توفر الخبرة المهنية والمعرفة الكافية لديهم للإجابة على أسئلة الدراسة، مما يعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

3- وصف متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (11): توزيع المؤهلات العلمية لأفراد العينة

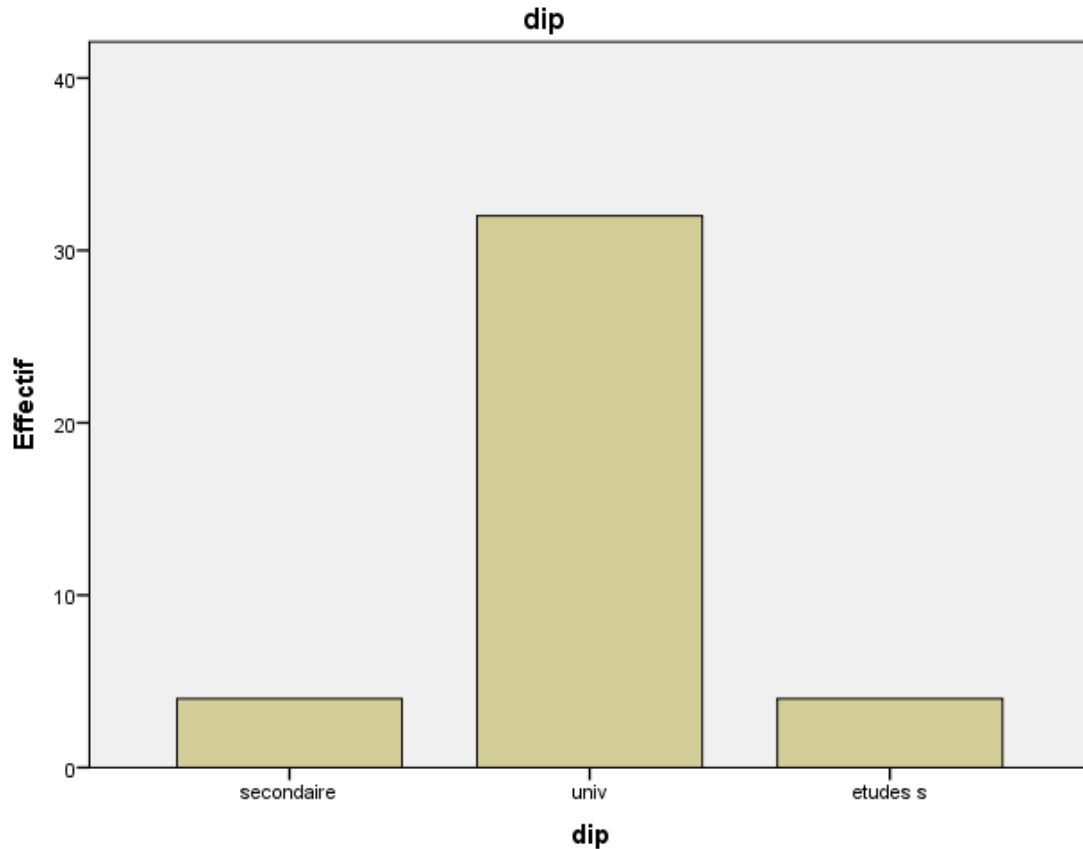
المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	4	10%
جامعي	32	80%
دراسات عليا	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات spss

يوضح لنا الجدول السابق رقم (11) الدرجات العلمية والشهادات المتوفرة لدى افراد عينة الدراسة، بحيث كان عدد أصحاب المستوى الجامعي 32 فردا، أي ما يعادل 80% وهي أكبر نسبة، بينما كان عدد كل من ذوي المستوى الثانوي فأقل، وكذا ذوي الدراسات العليا هو 4 أفراد لكل منهما، أي ما يعادل 10%، وهي النسبة الأقل، وذلك لأن العمل في مجال البنوك يتطلب شهادات وتخصصات معينة، حسب الطلب عليها. والملاحظ أن أكبر نسبة كانت من نصيب أصحاب المستوى الجامعي، تليها بنسبة متساوية لكل من أصحاب المستوى الثانوي وأصحاب الدراسات العليا، وهي نسبة ضعيفة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري -
وكالة رقم 487 دائرة القل بولاية سكيكدة

الشكل رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين المخطط بالأعمدة الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن أغلبية أفراد العينة يحملون مؤهلا جامعيًا بنسبة 80%، وهي النسبة الأعلى مقارنة ببقية الفئات، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا 10%. وتشير هذه النتائج إلى أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي جيد، حيث يشكل الجامعيون النسبة الأكبر، مما يعزز من قدرتهم على فهم موضوع الدراسة والإجابة بدقة على أسئلة الإستبيان، وهو ما يساهم في زيادة موثوقية النتائج المتحصل عليها.

4- وصف متغير المستوى الوظيفي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

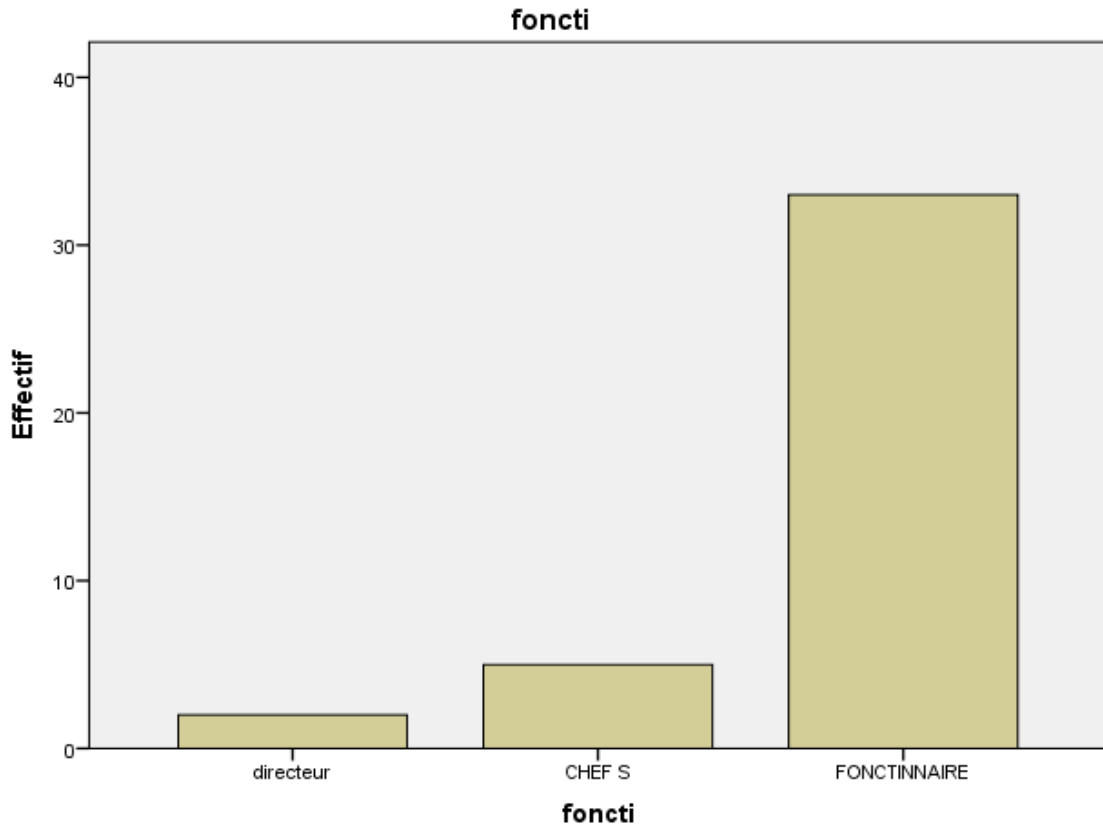
جدول رقم (12): توزيع المستوى الوظيفي لأفراد العينة

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	2	5%
رئيس مصلحة	5	12.5%
موظف	33	82.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات spss

يوضح لنا الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة وفقا للسلم الوظيفي، حيث قدرت نسبة وظيفة المدير 5%، وقدرت نسبة رئيس المصلحة بـ 12.5%، بينما مثلت نسبة الموظفين 82.5%، والملاحظ أن النسبة التي مثلت وظيفة المدير هي الأقل مقارنة بالنسب الأخرى، أما نسبة رئيس المصلحة فكانت معتبرة، تليها نسبة الموظفين التي مثلت أعلى نسبة.

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

يوضح المخطط بالأعمدة الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي أن فئة الموظفين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 82.5% ، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 12.5% ، في حين تمثل فئة المديرين أدنى نسبة بـ 5%. وتعكس هذه النتائج هيمنة فئة الموظفين على العينة، بإعتبارهم الأكثر عددا والأكثر احتكاكا بالعمليات اليومية داخل الوكالة، كما أن وجود رؤساء المصالح والمديرين يساهم في إثراء الدراسة من خلال تقديم وجهات نظر إدارية وتنظيمية مختلفة، مما يمنح الدراسة قدرا أكبر من الشمولية والموضوعية.

5-وصف متغير الأقدمية:

جدول رقم (13): توزيع الأقدمية لأفراد العينة

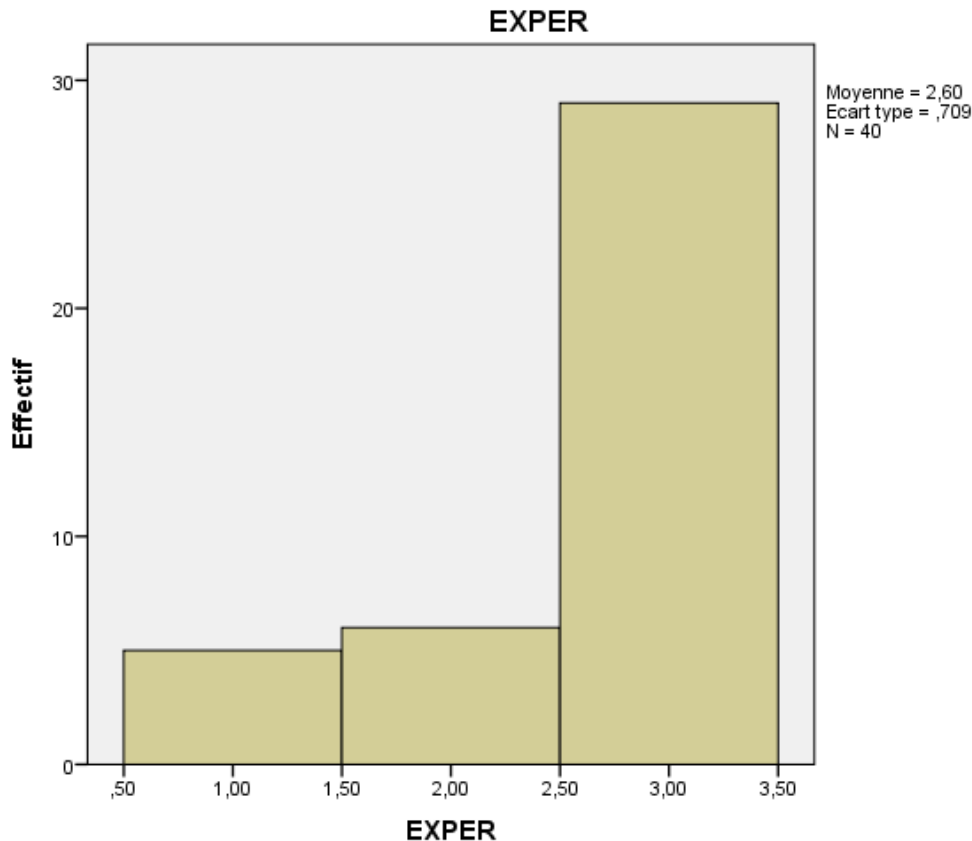
المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	12.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	15%
أكثر من 10 سنوات	29	72.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق فئات زمنية تم تقسيمها حسب الخبرات المهنية المتوافرة لديهم، إذ نجد عدد الافراد الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات هو 5 عمال أي ما يعادل 12.5% وهي أقل نسبة، أما عدد الافراد الذين تصل خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات هو 6 عمال، أي ما يعادل 15% وعدد الافراد الذين تمثل خبرتهم 10 سنوات فأكثر هو 29 عامل، أي ما يعادل 72.5%، وهي أكبر نسبة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري
- وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية (الخبرة المهنية)



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss
يشير المخطط بالأعمدة الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون أقدمية تزيد عن 10 سنوات بنسبة 72.5%، وهي النسبة الأعلى بين الفئات المدروسة، تليها فئة الذين تتراوح أقدمتهم بين 5 و 10 سنوات بنسبة 15%، بينما سجلت فئة الأقل من 5 سنوات نسبة 12.5%. وتدل هذه النتائج أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، مما يمكنهم من تقديم معلومات وآراء أكثر دقة حول موضوع الدراسة، كما يعزز ذلك من موثوقية النتائج نظرا لإلمامهم الجيد بواقع العمل والإجراءات المعتمدة داخل الوكالة.

المطلب الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي ومعامل ألفا كرونباخ

سوف يتم ذلك من خلال تقسيم هذا المطلب إلى جزئين كما يلي:

الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لقد تم الإعتماد على برنامج (spss) لإجراء إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد تطبيقات الحوكمة والأداء التنافسي، باستخدام إختباري (Kolmogorov – Smirnov) و (Shapiro – wilk).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

ويتم اتخاذ القرار بالإعتماد على مستوى الدلالة الإحصائية Sig ، بحيث إذا كانت قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

***خطوات إختبار الفرضيات:**

1-تحديد فرضيات اختبار كولموجروف - سميرونوف:

$$H_0: (x_i) = F_0(x_i)$$

لا يختلف توزيع بيانات العينة عن التوزيع النظري

$$H_1: F(x_i) \neq F_0(x_i)$$

يختلف توزيع بيانات العينة عن التوزيع النظري

2-تحديد اتجاه الفرضية البديلة: الفرضية البديلة غير متجهة (بذيلين أو بطرفين)

3 -تحديد مستوى الدلالة: مستوى الدلالة الذي نعتده هو 0.05.

4-إيجاد قيمة احصائية كولموجروف - سميرونوف.

جدول رقم (14): يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

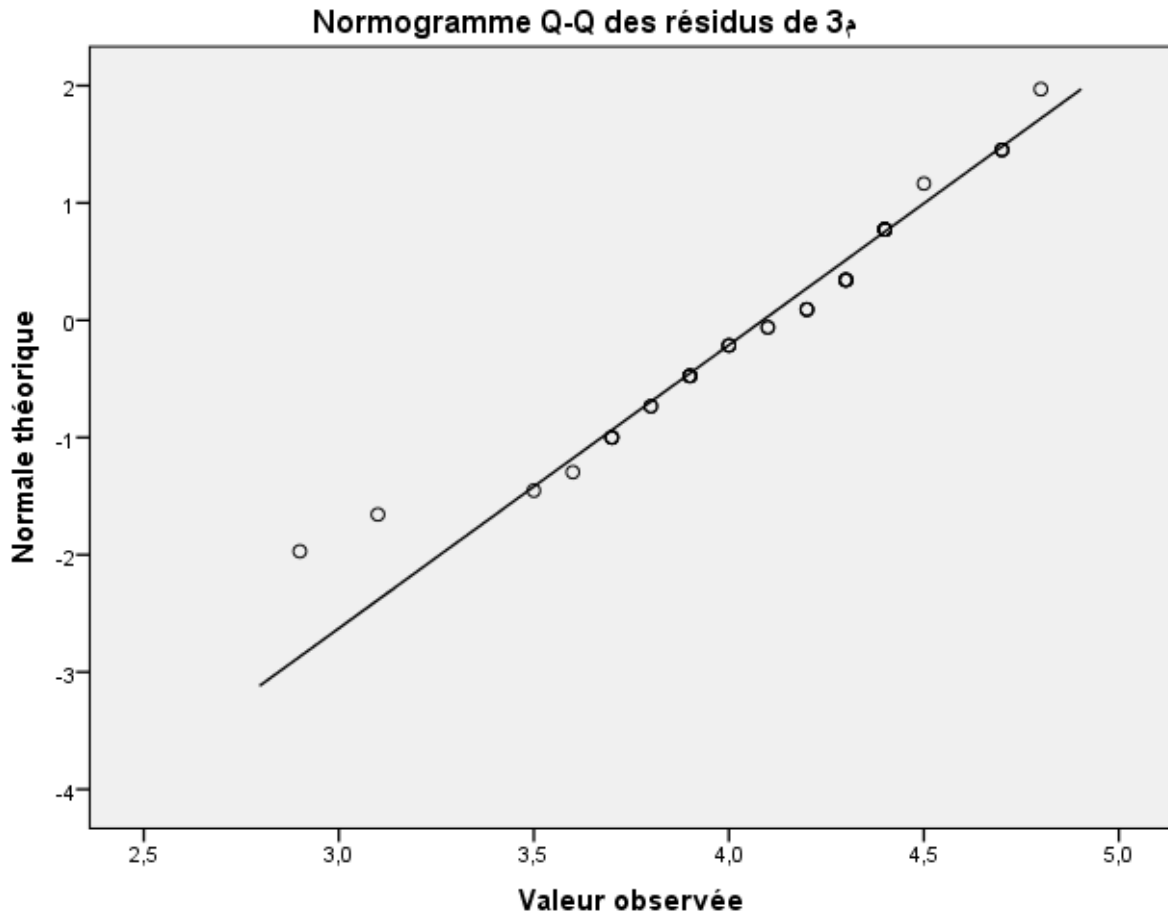
شابيرو - ويلك			كولموجروف - سميرونوف			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	إحصائية شابيرو - ويلك	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	إحصائية كولموجروف - سميرونوف	
0.085	40	0.951	0.142	40	0.121	3°

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول رقم (14) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف - سميرونوف، وبما أن حجم العينة صغير حيث أنه أقل من 50 مفردة، فإن الإختبار المناسب هو إختبار شابيرو - ويلك، حيث نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig = 0.085، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو الإعتدالي، مما يسمح بإستخدام الإختبارات الإحصائية المعلمية أو البارامترية في إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري -
وكالة رقم 487 دائرة القل بولاية سكيكدة

الشكل رقم (11) : منحني التوزيع الطبيعي



المصدر: بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال منحني التوزيع الطبيعي أن معظم النقاط تتمركز بالقرب من الخط المستقيم ، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو الاعتدالي .

الفرع الثاني: إختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

تم التحقق من الثبات بطريقة معامل الثبات Cronbach Alpha، حيث قمنا بإجراء اختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان، اذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل الثبات، لأنه يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة لأخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة (Cronbach Alpha) على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية، بلغ معامل الثبات للدراسة ككل 0.92، أي ما يعادل 92 % وهي نسبة عالية جداً، وفيما يلي معامل الثبات لكل بعد.

جدول رقم (15): معاملات الثبات لمتغيري الحوكمة والأداء التنافسي

المتغيرات	نسبة الثبات	عدد الفقرات
المتغير المستقل (الحوكمة)	0.896	17
المتغير التابع (الأداء التنافسي)	0.825	10
الإجمالي (الكلي)	0.92	27

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

كما يظهر من الجدول رقم (15) أن معامل الثبات للمتغير الأول مبادئ الحوكمة، بلغ 0.896 أي ما يعادل 89.6 % وهي نسبة مرتفعة، بينما بلغ معامل الثبات للمتغير الثاني الأداء التنافسي 0.825، أي ما يعادل 82.5 % وبلغ معامل الثبات الكلي $0.70 < 0.920$ ، أي ما يعادل 92 % وهو يمثل معامل ثبات مرتفع، وهو ما يدل على صلاحية الإستهتبان وموثوقيته، كما أن الإستهتبان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والإتساق الداخلي، مما يدل على أن فقرات المقياس تقيس المفهوم نفسه بصورة متجانسة، وأن النتائج المتحصل عليها يمكن الإعتماد عليها وتتميز بالإستقرار حيث أنه كلما كانت قيمة ألفا قريبة من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي، وبالتالي يمكن القول بأن فقرات الإستهتبان المستخدمة تتميز بالثبات، وعليه ومما سبق ذكره وبعد التأكد من صدق وثبات فقرات الإستهتبان مما يجعل ذلك منه صالحاً للتطبيق والتحليل على العينة محل الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ومناقشة النتائج

تسهم هذه المرحلة في تفسير النتائج وإستخلاص الدلالات العلمية، التي تساعد في الإجابة على أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها، مما يتيح في الأخير الوصول إلى إستنتاجات موضوعية يمكن الإستناد إليها في مناقشة النتائج وتقديم التوصيات المناسبة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قبل القيام بعملية التحليل الوصفي سوف نبدأ بإحتساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وكذا الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الإستهتبان والمتعلقة بالحوكمة من جهة، والأداء التنافسي من جهة ثانية:

1- حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوكمة:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري -
وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

جدول رقم (16): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإستبيان

الفقرات	الوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري δ	الوزن النسبي %	نسبة الاجابة
1-يلتزم البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية بشكل دوري .	3.850	0.735	77.00	مرتفعة
2-يوفر البنك تقارير واضحة للمساهمين وأصحاب المصالح .	4.025	0.767	80.50	مرتفعة جدا
3-يتم نشر القوائم المالية وفق المعايير المحاسبية المعتمدة.	4.1	0.632	82.00	مرتفعة جدا
4-توجد شفافية في القرارات الإدارية العليا .	3.75	0.9268	75.00	مرتفعة
بعد: الشفافية والإفصاح	3.931	0.765	78.62	مرتفعة
5-توجد رقابة فعالة من مجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية .	3.80	0.75	76.00	مرتفعة
6-توجد سياسات واضحة للرقابة الداخلية .	3.80	0.79	76.00	مرتفعة
7-يعتمد البنك على لجان تدقيق مستقلة .	3.80	0.56	76.00	مرتفعة
8-يلتزم البنك بالمتطلبات الرقابية الصادرة عن الجهات التنظيمية .	3.95	0.67	79.00	مرتفعة
بعد الرقابة والضبط الداخلي	3.837	0.692	76.75	مرتفعة
9-يتم تحديد صلاحيات ومسؤوليات الإدارة بوضوح .	3.77	0.86	75.40	مرتفعة
10-يخضع مجلس الإدارة لآليات رقابة فعالة.	3.82	0.78	76.40	مرتفعة
11-توجد لجان تدقيق مستقلة داخل البنك .	3.76	0.53	79.40	مرتفعة
12-يتم محاسبة المسؤولين عن الأخطاء والتجاوزات .	3.75	0.80	75.00	مرتفعة
13-يراعي البنك الجوانب البيئية في نشاطه.	4.12	0.79	82.40	مرتفعة جدا
بعد المساءلة والمسؤولية	4.857	0.94	77.72	مرتفعة
14-يتم التعامل بعدالة بين المساهمين .	4.10	0.90	82.00	مرتفعة جدا
15-هناك تكافؤ الفرص في الترقية والتوظيف .	3.65	0.83	73.00	مرتفعة
16-يتم إحترام حقوق العملاء .	4.10	0.67	82.00	مرتفعة جدا
17-توجد آلية واضحة لمعالجة شكاوى العملاء .	4.20	0.68	84.00	مرتفعة جدا
بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح	4.012	0.77	80.25	مرتفعة جدا
الإجمالي	4.159	0.791	78.335	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

الجدول رقم (16) يظهر لنا نتائج حساب كلا من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وكذا الوزن النسبي لمبادئ الحوكمة المصرفية وذلك كما يلي:

*مبدأ الشفافية والإفصاح:

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الشفافية والإفصاح في البنك محل الدراسة كلها تفوق المتوسط (3)، بحيث أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.75-4.1) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.632-0.9268)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق بدرجة عالية على مدى توفر وتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح في البنك محل الدراسة.

-الفقرة رقم(3): " يتم نشر القوائم المالية وفق المعايير المحاسبية المعتمدة " جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10)، والذي يقع ضمن المجال (3.40-4.20)، والتي تقابل درجة الموافقة المرتفعة حسب سلم ليكارت، وانحراف معياري (0.632)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (82.00%) وهي نسبة مرتفعة جدا، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة وهذا يدل على أهمية وضرة نشر قوائم مالية وفق المعايير المحاسبية المعتمدة. مما يعزز الشفافية والكفاءة والثقة في النظام المصرفي، ويعد أداة أساسية لحوكمة البنوك.

تليه في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2): " يوفر البنك تقارير واضحة للمساهمين وأصحاب المصالح " بمتوسط حسابي قدره (4.025) وانحراف معياري (0.767)، مما يدل على أن توفير البنك تقارير واضحة للمساهمين وأصحاب المصالح يعد وسيلة أساسية لتمكين المستخدمين من إتخاذ قرارات إقتصادية رشيدة، فضلا عن دعم الثقة والمساءلة وتحسين جودة الحوكمة المؤسسية.

و في المرتبة الثالثة نجد الفقرة رقم (01) : " يلتزم البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية بشكل دوري " بمتوسط قدره (3.850)، بينما قدر الانحراف المعياري ب (0.735)، وهذا دلالة على تشتت ضعيف للإجابات، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة ب (77.00%) ، وهي نسبة مرتفعة ، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة، وهو ما يدل على أهمية وضرة الإفصاح عن المعلومات المالية بشكل دوري في توفير معلومات حديثة وموثوقة لمتخذي القرار، مما يساعد المستثمرين والمودعين والجهات الرقابية على تقييم الأداء والمركز المالي للبنك بصورة مستمرة، كما يسهم في تعزيز الثقة، وتقليل عدم تماثل المعلومات، ودعم الإمتثال للمتطلبات التنظيمية والرقابية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(4): " توجد شفافية في القرارات الإدارية العليا " بمتوسط قدره (3.75) وانحراف معياري قدره (0.9268)، كما قدر وزنه النسبي ب (75.00%) ، وهي نسبة مرتفعة، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة، وهو ما يدل على أهمية وضرة وجود شفافية في القرارات الإدارية العليا في ضمان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

وضوح أسس إتخاذ القرارات ومسؤولية القائمين عليها، كما تسهم في تحسين الحوكمة، ودعم إتخاذ قرارات أكثر كفاءة بما يحقق الإستقرار والأداء المستدام للبنك.

وعليه يتضح من الجدول السابق رقم (16) أن غالبية أفراد العينة توافق على ضرورة تفعيل مبدأ الشفافية والإفصاح في البنك، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد، والمقدر بـ (3.931)، فيما وصل الانحراف المعياري إلى (0.765)، كما قدر الوزن النسبي لهذا البعد بحوالي (78.62%)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع من تطبيق الشفافية والإفصاح في البنك محل الدراسة.

* مبدأ الرقابة والضبط الداخلي:

كما يشير الجدول رقم (16) فيما يخص نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بمبدأ الرقابة والضبط الداخلي، أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مبدأ الرقابة والضبط الداخلي كلها تفوق المتوسط (3) بحيث أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.80-3.95) و بإنحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.56-0.79)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق بدرجة عالية على مدى توفر وتطبيق مبدأ الرقابة والضبط الداخلي في البنك.

جاءت الفقرة رقم (4) : " يلتزم البنك بالمتطلبات الرقابية الصادرة عن الجهات التنظيمية " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.95)، والذي يقع ضمن المجال (3.40-4.20)، والتي تقابل درجة موافقة مرتفعة حسب سلم ليكارت، مما يدل أن هناك درجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد العينة على أهمية إلزام البنك بالمتطلبات الرقابية الصادرة عن الجهات التنظيمية في ضمان الإمتثال للقوانين والأنظمة البنكية، كما يسهم هذا الإلتزام في حماية حقوق المودعين والمستثمرين، ودعم مبادئ الحوكمة والشفافية في العمل البنكي.

في الفقرة رقم (01) قدر المتوسط الحسابي بـ (3.80)، بينما الإنحراف المعياري كان (0.75)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (76.00%)، وهي نسبة مرتفعة، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة، وهذا يدل على توفر رقابة فعالة من مجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية.

-في الفقرة رقم (02) قدر المتوسط الحسابي (3.80)، بينما بلغ الإنحراف المعياري (0.79)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (76.00%)، وهي نسبة مرتفعة، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة، وهذا دليل على مدى إتباع سياسات واضحة للرقابة الداخلية.

-في الفقرة رقم (03) قدر المتوسط الحسابي (3.80)، بينما قدر الإنحراف المعياري (0.56)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (76.00%)، وهي نسبة مرتفعة، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة، وهو ما يدل على مدى الإعتماد على لجان تدقيق مستقلة.

-في الفقرة رقم (04) قدر المتوسط الحسابي (3.95)، بينما قدر الانحراف المعياري (0.67)، كما قدر الوزن النسبي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

لهذه الفقرة بـ(79.00%)، وهي نسبة مرتفعة ، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة، وهو ما يدل على مدى التزام البنك بالمتطلبات الرقابية الصادرة عن الجهات التنظيمية.

وعليه يتضح من الجدول السابق رقم (16) أن غالبية أفراد العينة توافق على ضرورة تفعيل مبدأ الرقابة والضبط الداخلي في البنك، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ، إذ قدر بـ(3.931) فيما وصل الانحراف المعياري إلى (0.765)، كما قدر الوزن النسبي لهذا البعد بحوالي (76.75%)، وهو ما يدل على الأهمية الكبيرة لمبدأ الانحراف الرقابة والضبط الداخلي و وجود مستوى مرتفع من تطبيق هذا المبدأ في البنك محل الدراسة.

* مبدأ المساءلة والمسؤولية:

كما يوضح الجدول رقم (16) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المساءلة والمسؤولية في البنك محل الدراسة كلها تفوق المتوسط (3)، بحيث أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.75-4.12) و بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.53-0.86)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق بدرجة عالية على مدى توفر وتطبيق بعد المساءلة والمسؤولية.

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات بعد المساءلة والمسؤولية (4.857) و بانحراف معياري (0.94)، كما قدر الوزن النسبي لهذا البعد بحوالي (77.72%) ، وهو ما يدل على الأهمية الكبيرة لمبدأ المساءلة والمسؤولية ووجود مستوى مرتفع من تطبيق هذا المبدأ في البنك محل الدراسة.

- الفقرة رقم (5) : يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن الفقرة رقم (5) قد استحوذت على أعلى قيمة في المتوسط الحسابي من بين كل قيم المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى، أي أنها استحوذت على استجابة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.12) ، وهو أعلى من 3 ضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (3.40-4.20)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على مدى مراعاة البنك للجوانب البيئية في نشاطه، ويعود ذلك إلى إدراكه أهمية الإهتمام بالجانب البيئي في توجيه التمويل نحو المشاريع التي تحافظ على الموارد الطبيعية، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز صورته ومسؤوليته الاجتماعية، بينما قدر الانحراف المعياري (0.79)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (82.40%) وهي نسبة مرتفعة، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة، وهو ما يدل على أهمية مراعاة البنك للجوانب البيئية في نشاطه.

- الفقرة رقم (2) : بلغ متوسطها الحسابي (3.82) وهو أعلى من المتوسط الفرضي 3 ، ضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (3.40-4.20) ، مما يدل على أن هناك درجة موافقة مرتفعة على خضوع مجلس الإدارة لآليات رقابة فعالة، مما يدل على أهمية ممارسة لآليات رقابة فعالة على مجلس الإدارة في تعزيز مبادئ الحوكمة المصرفية و ضمان ممارسة مهامه بكفاءة وشفافية ، والحد من المخاطر المالية والإدارية، بينما قدر الانحراف المعياري 0.78

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ 75.00% وهي نسبة مرتفعة، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة وهو ما يدل على أهمية خضوع مجلس الإدارة لآليات رقابة فعالة.

- الفقرة رقم (1): بلغت متوسطها الحسابي (3.77) وهو أعلى من المتوسط الفرضي 3، ضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (3.40-4.20) مما يدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مدى تحديد صلاحيات ومسؤوليات الإدارة بوضوح، ويعود ذلك إلى أهمية تحديد صلاحيات ومسؤوليات إدارة البنك بوضوح في ضمان وضوح خطوط السلطة والمساءلة، وتحسين كفاءة اتخاذ القرارات، والحد من تداخل الاختصاصات، بينما قدر الانحراف المعياري بـ 0.86، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ 82.40% وهي نسبة مرتفعة جدا، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة، وهو ما يدل على أهمية تحديد صلاحيات ومسؤوليات الإدارة بوضوح.

الفقرة رقم (3): بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.76) وهي أكبر من 3، وضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (3.40-4.20)، مما يدل على أن هناك درجة موافقة مرتفعة على وجود لجان تدقيق مستقلة داخل البنك محل الدراسة، ويعود ذلك إلى أهمية دور لجان التدقيق المستقلة للبنك في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية، وضمان نزاهة وموثوقية التقارير المالية، والكشف المبكر عن المخاطر والمخالفات، بينما قدر الانحراف المعياري بـ (0.53)، كما قدر الوزن النسبي بـ (79.40%) وهي نسبة مرتفعة، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة، وهو ما يدل على أهمية وجود لجان تدقيق مستقلة داخل البنك.

الفقرة رقم (4): وهي العبارة التي اختلت الرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.75) وهي أكبر من 3، وضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (3.40-4.20)، أي أن هناك درجة موافقة مرتفعة لإجابات أفراد العينة على مدى أهمية محاسبة المسؤولين عن الأخطاء والتجاوزات داخل البنك محل الدراسة في تعزيز مبدأ المساءلة والمسؤولية، والحد من السلوكيات غير المشروعة، وتحسين الالتزام بالأنظمة والضوابط الداخلية.

* مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح:

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن إجابات أفراد العينة على فقرات بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح في البنك محل الدراسة كلها تفوق المتوسط (3)، بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (3.65-4.20) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.67-0.90)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق بدرجة عالية على مدى توفر وتطبيق بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح في البنك.

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح (4.012)، وبانحراف معياري (0.77)، مما يشير إلى أن هناك درجة موافقة مرتفعة بين أفراد العينة على توفر وتطبيق العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح بالبنك محل الدراسة، وإن دلت هذه النتيجة فإنها تدل على الأهمية الكبيرة للعدالة وحماية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

حقوق أصحاب المصالح في ضمان المعاملة المنصفة لجميع الأطراف ذات العلاقة، وتعزيز الثقة في المؤسسة المصرفية، والحد من تضارب المصالح .

- الفقرة رقم (4) : يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن الفقرة رقم (4) استحوذت على أعلى قيمة في المتوسط الحسابي من بين كل قيم المتوسطات الحسابية لل فقرات الأخرى، أي أنها إستحوذت على موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.20)، وهو أعلى من 3 ضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (4.20-5.00) بإنحراف معياري (0.68)، وقد بلغ الوزن النسبي (84.00%) وهي نسبة مرتفعة جدا، وهذا يشير إلى موافقة أفراد العينة على مدى توفر البنك محل الدراسة على آلية واضحة لمعالجة شكاوى العملاء، ويعود ذلك إلى إدراك البنك أهمية وجود آلية واضحة لمعالجة شكاوى العملاء في تعزيز جودة الخدمات المصرفية، وحماية حقوق العملاء، والاستجابة الفعالة لمشكلاتهم.

- ثم تليها الفقرتين رقم (3) و رقم (1) : حيث المتوسط الحسابي لهما (4.10) ، وهو أكبر من 3 ، ضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (4.20-5.00) وبدرجة مرتفعة جدا، وبإنحراف معياري (0.67) و (0.90) للفقرتين الثالثة والأولى على الترتيب، مما يدل على أن هناك اتفاق من طرف أفراد العينة على مدى إحترام حقوق العملاء داخل البنك، وكذا التعامل بعدالة بين المساهمين ، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه إحترام حقوق العملاء في تعزيز الثقة في المؤسسة المصرفية، وحماية مصالح العملاء، وكذا تحسين جودة الخدمات المقدمة ، بالإضافة إلى أهمية التعامل بعدالة بين المساهمين في ضمان المساواة في الحقوق والفرص بين المساهمين، وحماية مصالحهم والحد من تضارب المصالح، كما بلغ الوزن النسبي للفقرتين (3) و(1) ب (82.00%) لكلا الفقرتين.

- في الفقرة رقم (2) : وهي العبارة التي احتلت الرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.65) ، وهو أكبر من 3، ضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (3.40-4.20) وبدرجة مرتفعة وبإنحراف معياري يقدر ب (0.83)، مما يشير إلى أهمية وجود تكافؤ الفرص في الترقية والتوظيف في ضمان العدالة والإنصاف بين العاملين، وإختيار الكفاءات على أساس الجدارة، بما يعزز تحفيز الموارد البشرية ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي.

وعليه يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن غالبية أفراد العينة توافق على ضرورة تفعيل مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح في البنك، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد إذ قدر ب (4.012)، في حين قدر إنحرافه المعياري ب(0.77)، كما قدر الوزن النسبي لهذا البعد ب(80.25%)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح.

2-حساب الوسط الحسابي والإنحراف المعياري للأداء التنافسي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

جدول رقم (17): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي

الدرجة الاستجابة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري δ	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة جدا	82.00	0.632	4.100	1- يتمتع البنك بحصة سوقية مرتفعة مقارنة بالمنافسين.
مرتفعة جدا	84.00	0.607	4.200	2- يسعى البنك إلى تطوير خدمات مصرفية مبتكرة.
مرتفعة	79.50	0.861	3.975	3- يتميز البنك بسرعة الإستجابة لإحتياجات العملاء.
مرتفعة	79.50	0.552	3.950	4- يحقق البنك مستويات ربحية جيدة.
مرتفعة جدا	81.50	0.474	4.075	5- يعتمد البنك على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز تنافسيته.
مرتفعة جدا	83.00	0.622	4.150	6- يتمتع البنك بسمعة قوية في السوق المصرفي.
مرتفعة جدا	83.00	0.833	4.150	7- يعمل البنك على تحسين جودة الخدمة بإستمرار.
مرتفعة جدا	83.00	0.735	4.150	8- يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنك.
مرتفعة	78.50	0.655	3.925	9- يتم تحديث المنتجات والخدمات بإنتظام لتلبية إحتياجات العملاء.
مرتفعة جدا	84.00	0.563	4.200	10- تؤثر المبادئ العامة للحوكمة على الأداء التنافسي للبنك.
مرتفعة جدا	81.75	0.6534	4.0875	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يتبين من خلال الجدول رقم (17)، أن غالبية أفراد العينة قد أظهروا موافقة مرتفعة جدا حول ضرورة تفعيل الأداء التنافسي للبنك، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام والذي قدر بـ(4.0875) بإنحراف معياري

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

(0.6534)، أما الوزن النسبي العام فقد قدر بـ (81.75%)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة (10): "تؤثر المبادئ العامة للحوكمة على الأداء التنافسي" وقدر متوسطها الحسابي (4.200) وهو الأعلى وبانحراف معياري (0.563)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (84.00%)، وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على ارتفاع مستوى الموافقة على أن المبادئ العامة للحوكمة، تؤثر على الأداء التنافسي للبنك محل الدراسة ويفسر ذلك بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل البنوك، وضمان حماية حقوق أصحاب المصالح، وتحسين جودة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الحد من الفساد والمخاطر. تليها الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية "يسعى البنك إلى تطوير خدمات بنكية مبتكرة"، وقد جاءت بمتوسط حسابي مرتفع يقدر بـ (4.200) وانحراف معياري (0.607)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (84.00%)، وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على ارتفاع مستوى الموافقة على أن البنك محل الدراسة يسعى إلى تطوير خدمات بنكية مبتكرة، مما يؤدي إلى تلبية إحتياجات العملاء المتغيرة ويحسن جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للبنك و جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (06) "يتمتع البنك بسمعة قوية في السوق البنكية" وجاءت بمتوسط حسابي مرتفع أيضا يقدر بـ (4.150) وبانحراف معياري قدر بـ (0.622)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (83.00%) وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على ارتفاع مستوى الموافقة على أن البنك محل الدراسة يتمتع بسمعة قوية في السوق المصرفية، مما يساهم في تعزيز ثقة العملاء وجذبهم، ودعم ولاء المستثمرين والمودعين، وتحسين القدرة التنافسية للبنك.

ثم في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (08) "يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنك" بمتوسط حسابي قدر بـ (4.150) وانحراف معياري قدره (0.735)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (83.00%) وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على ارتفاع مستوى الموافقة على أن تطبيق الحوكمة يساهم في تحسين الأداء المالي للبنك محل الدراسة من خلال تعزيز الشفافية والرقابة، وتقليل المخاطر، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين الربحية وتعزيز الاستقرار المالي.

أما في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (07) "يعمل البنك على تحسين جودة الخدمة باستمرار" بمتوسط حسابي (4.150) وانحراف معياري قدره (0.833) كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (83.00%)، وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على أن البنك يعمل على تحسين جودة الخدمة باستمرار، مما يؤدي إلى رفع رضا العملاء وتعزيز ولائهم، وبالتالي تحسين صورة البنك في السوق وزيادة قدرته التنافسية، مما يساهم في إستقطاب عملاء جدد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (01) " يتمتع البنك بحصة سوقية مرتفعة مقارنة بالمنافسين " بمتوسط حسابي قدر بـ (4.100) وبانحراف معياري قدره (0.632)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (82.00%) وهي نسبة مرتفعة تدل على ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على أهمية إمتلاك البنك لحصة سوقية مرتفعة مقارنة بالمنافسين إذ تمكنه من جذب عدد أكبر من العملاء والودائع، وتحقيق وفورات الحجم التي تخفض التكاليف التشغيلية، كما تعزز قدرته على تحقيق الأرباح، وتمنحه نفوذا أكبر في مواجهة المنافسين، لذلك تعتبر الحصة السوقية المرتفعة عاملا مهما في دعم الإستقرار المالي والنمو المستدام للبنك.

وفي المرتبة السابعة الفقرة رقم (05): " يعتمد البنك على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز تنافسيته " بمتوسط حسابي (4.075) وانحراف معياري قدره (0.474)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (81.50 %) وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على إعتداد البنك على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز تنافسيته ، ويعود ذلك إلى أهمية إستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة وسرعة الخدمات المصرفية وخفض التكاليف التشغيلية وتعزيز رضا العملاء وتطوير منتجات مصرفية مبتكرة، وتحقيق التميز في السوق المصرفية.

تليها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (03): " يتميز البنك بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء " وقدر متوسطها الحسابي (3.975) وانحرافها المعياري (0.8610)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (79.50 %) وهي نسبة مرتفعة تدل على إرتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على تميز البنك بسرعة الاستجابة لإحتياجات العملاء لما لذلك من أثر على زيادة رضا العملاء وولائهم، وتحسين تجربتهم البنكية ، وبناء الثقة في البنك، كما يساعد على جذب عملاء جدد وتعزيز الميزة التنافسية.

ثم في المرتبة التاسعة الفقرة رقم (04) : " يحقق البنك مستويات ربحية جيدة " بمتوسط حسابي (3.950) و انحراف معياري (0.552)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (79.50%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على إرتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على أهمية تحقيق البنك لمستويات ربحية جيدة ، في تعزيز قدرته على الإستمرار والنمو ودعم مركزه المالي، وتكويل تطوير خدماته ومنتجاته المصرفية، وزيادة ثقة المستثمرين والعملاء.

وفي المرتبة العاشرة تأتي الفقرة رقم (09): " يتم تحديث المنتجات والخدمات بانتظام لتلبية احتياجات العملاء " بمتوسط حساب قدر بـ (3.925) وانحراف معياري قدر بـ (0.655)، كما قدر الوزن النسبي لهذه الفقرة بـ (78.50 %) وهي نسبة مرتفعة تدل على إرتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على أن البنك يقوم بتحديث المنتجات والخدمات بانتظام لتلبية احتياجات العملاء ، لأهمية ذلك في مواكبة تطورات السوق وتغير إحتياجات العملاء، مما يرفع مستوى الرضا والولاء، ويعزز القدرة التنافسية، وبالتالي زيادة حصته السوقية.

وعليه فإن هذه النتائج تؤكد من نظر المستجوبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور المتعلق بالأداء التنافسي جاء بتقدير مرتفع يساوي (4.0875)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.6534)، وبوزن نسبي قدر بـ

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

(81.75%) ، أي نسبة الموافقة على فقرات محور الأداء التنافسي مرتفعة جدا عموما، وغالبية أفراد العينة توافق على أهمية ضرورة تفعيل الأداء التنافسي.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

بغرض الإجابة على الفرضية الرئيسية تم القيام بتحليلها إلى أربعة فرضيات جزئية.

1-الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمبدأ الشفافية والإفصاح على الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة.

وقصد اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار المتعدد، للتحقق من وجود أثر مبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء التنافسي.

الجدول رقم(18): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين عنصر مبدأ الشفافية والإفصاح والأداء التنافسي

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مبدأ الشفافية والإفصاح	0.515	0.000
تحسين الأداء التنافسي		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

ويظهر الجدول رقم(18) أن معامل الارتباط بين مبدأ الشفافية والإفصاح والأداء التنافسي قدر ب 0.515، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، لان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على وجود ارتباط قوي نسبيا موجب وطردى بين مبدأ الشفافية والإفصاح والأداء التنافسي.

جدول رقم(19): جدول نتائج اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	R^2 المصحح	الخطأ المعياري في التقدير	F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
بعد الشفافية والإفصاح	0.515	0.265	0.246	0.35946	13.727	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

جدول رقم (20): جدول نتائج اختبار t

البيان	معامل الانحدار الغير معياري A	الخطأ المعياري للمعامل	معامل الانحدار المعياري Bêta	t المحسوبة	Sig القيمة الاحتمالية المرتبطة باختبار t
الثابت (Constant)	2.669	0.387		6.896	0.000
بعد الشفافية والإفصاح	0.361	0.097	0.515	3.705	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) ورقم (20) أن معامل الارتباط R بين بعد الشفافية والإفصاح والأداء التنافسي بلغ 0.515 و بمعامل تحديد R^2 يساوي 0.265 أي أن ما قيمته 26.50 % من التغيرات الحاصلة في الأداء التنافسي يفسرها بعد الشفافية والإفصاح ، كما بلغت قيمة F المحسوبة 13.727 وهي أكبر من F الجدولية والقيمة الاحتمالية لها Sig = 0.01 أي أقل من 0.05 ، أما بالنسبة لإحصائية t المحسوبة فتقدر بـ 3.705 وهي أكبر من t الجدولية بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الشفافية والإفصاح و الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة .

2-الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمبدأ الرقابة والضبط الداخلي على الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار المتعدد، للتحقق من وجود أثر مبدأ الرقابة والضبط الداخلي على الأداء التنافسي.

الجدول رقم (21): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين عنصر مبدأ الرقابة والضبط الداخلي والأداء

التنافسي

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مبدأ الرقابة والضبط الداخلي	0.508	0.000
تحسين الأداء التنافسي		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 دائرة القل بولاية سكيكدة

ويظهر الجدول رقم(21) أن معامل الارتباط بين مبدأ الرقابة والضبط الداخلي والأداء التنافسي قدر بـ 0.508 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة Sig = 0.000، لأن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على وجود ارتباط قوي نسبياً موجب وطردى بين تطبيق مبدأ الرقابة و الضبط الداخلي والأداء التنافسي.

3-الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمبدأ المساءلة والمسؤولية على الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة.

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وإختبار تحليل الإنحدار المتعدد، للتحقق من وجود أثر مبدأ المساءلة والمسؤولية على الأداء التنافسي.

الجدول رقم(22): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين عنصر مبدأ المساءلة والمسؤولية والأداء التنافسي

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مبدأ المساءلة والمسؤولية	0.625	0.000
تحسين الأداء التنافسي		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

ويظهر الجدول رقم(22) أن معامل الارتباط بين مبدأ المساءلة والمسؤولية والأداء التنافسي قدر بـ 0.625، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة Sig = 0.000، لأن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على وجود ارتباط قوي نسبياً موجب وطردى بين تطبيق مبدأ المساءلة والمسؤولية والأداء التنافسي.

4-الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح على الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة.

وقصد إختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وإختبار تحليل الإنحدار المتعدد، للتحقق من وجود أثر مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح على الأداء التنافسي.

الجدول رقم(23): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين عنصر مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والأداء التنافسي

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح	0.644	0.000
تحسين الأداء التنافسي		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

ويظهر الجدول رقم(23) أن معامل الارتباط بين مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والأداء التنافسي قدر بـ 0.644، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، لأن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على وجود ارتباط قوي نسبياً موجب وطردي بين تطبيق مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والأداء التنافسي.

5-الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة.

وقصد إختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وإختبار تحليل الإنحدار المتعدد، للتحقق من وجود أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية في تحسين الأداء التنافسي.

الجدول رقم(24): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية والأداء التنافسي

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مبادئ الحوكمة البنكية	0.688**	0.000
تحسين الأداء التنافسي		

** الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

ويظهر الجدول رقم(24) أن معامل الارتباط بين مبادئ الحوكمة البنكية والأداء التنافسي قدر بـ 0.688 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، لأن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على وجود ارتباط قوي نسبياً موجب وطردي، بين تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية وأثرها في تحسين الأداء التنافسي.

المطلب الثالث: تحليل أثر مبادئ الحوكمة على الأداء التنافسي للبنوك ومقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

بعد الانتهاء من إختبار الفرضيات السابقة تم القيام بتحليل أثر مبادئ الحوكمة على الأداء التنافسي كما يلي:

1-تحليل أثر مبادئ الحوكمة على الأداء التنافسي

بعد التحقق من صلاحية البيانات وإختبار فرضيات الدراسة، يتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل باستخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، والانحدار الخطي البسيط، ثم الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

1-1- عرض نتائج الدراسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد

الجدول رقم(25): نتائج نموذج الانحدار المتعدد

البيان	معامل R^2 المصحح	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أثر تفعيل مبادئ الحوكمة البنكية في تحسين الأداء التنافسي	0.441	0.706	0.499	8.698	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

أظهرت نتائج الجدول رقم(25) للتحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة البنكية في تحسين الأداء التنافسي، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.706$ ومعامل تحديد $R^2 = 0.499$ ، أي أن ما قيمته 49.90% من التغيرات الحاصلة في الأداء البنكي تفسره المتغيرات المستقلة، أي المؤثرة الداخلة في النموذج والقيمة المتبقية 50.10% ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج وإلى الخطأ العشوائي، كما بلغت قيمة F فيشر المحسوبة 8.698 ، أما قيمة F فيشر الجدولية فهي تساوي 2.69 وبالتالي قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ، إذا فالنموذج دال إحصائيا بعبارة أخرى فإن النموذج ككل معنوي وصالح للتفسير والتنبؤ، كما نلاحظ أن قيمة الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ومنه فإن العلاقة أو الأثر دال إحصائيا وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي بالبنوك التجارية محل الدراسة بمعنى أن المتغيرات المستقلة كلها مجتمعة لها تأثير على الأداء التنافسي في البنوك التجارية محل الدراسة .

وهذه النتيجة تتفق مع ما تم التوصل إليه في أغلب الدراسات السابقة والتي نذكر منها دراسة (عبد الماك مهري وبسمة عولمي، 2016) بعنوان (الحوكمة المصرفية في الجزائر كضرورة لبناء نظام بنكي تنافسي وفق المعايير الدولية) ، ودراسة (محمد فقيه وعبد القادر كروشة، 2017) بعنوان(واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية)، ودراسة (محمد لمبارك شرفة، 2017) بعنوان (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي)، ودراسة(هبال عادل، 2017-2018) بعنوان(أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي)، في حين تختلف نتائج دراستنا مع نتائج دراسة:

(Yousra Elhaj Ali and Sami Boudabbous ,USA , 2016) بعنوان: (The Influence of Governance Mechanisms on the Banking Performance; Comparison between the Franco-Italian Model and the Germano –Nippon Model)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

التي خلصت إلى أن تأثير آليات الحوكمة ليس موحداً، حيث تختلف نتائجه باختلاف النموذج المؤسسي المعتمد كما أن بعض آليات الحوكمة لا تؤثر بشكل ثابت أو معنوي في جميع الحالات، مما يدل على عدم وجود نموذج حوكمة مثالي، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى اختلاف العينة والبيئة البنكية، وكذا الفترة الزمنية، بالإضافة إلى اختلاف مؤشرات قياس الأداء التنافسي، وتفاوت مستويات تطبيق الحوكمة بين البنك الوطني الجزائري (BNA) والبنوك محل الدراسة المذكورة.

1-2- إختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الحوكمة البنكية والأداء التنافسي
جدول رقم (26): جدول نتائج إختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد الشفافية والإفصاح والأداء التنافسي:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	R^2 المصحح	الخطأ المعياري في التقدير	F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
بعد الشفافية والإفصاح	0.515	0.265	0.246	0.35946	13.727	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

جدول رقم (27): جدول اختبار t

البيان	معامل الانحدار غير المعياري A	الخطأ المعياري للمعامل	معامل الانحدار المعياري Beta	t المحسوبة	Sig القيمة الاحتمالية المرتبطة باختبار t
الثابت (Constant)	2.669	0.387		6.896	0.000
بعد الشفافية والإفصاح	0.361	0.097	0.515	3.705	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يشير الجدولين رقم (26) ورقم (27) أن معامل الارتباط R بين بعد الشفافية والإفصاح و الأداء التنافسي بلغ 0.515، وهو إرتباط قوي نسبياً طردي وموجب و بمعامل تحديد R^2 يساوي 0.265، أي أن بعد الشفافية والإفصاح يفسر ما قيمته 26.50% من التباين أو التغيرات الحاصلة في الأداء التنافسي، كما بلغت قيمة F المحسوبة 13.727 ، وهي أكبر من F الجدولية والقيمة الإحتمالية لها Sig = 0.01 ، أي أقل من 0.05، أما بالنسبة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

لإحصائية t المحسوبة فتقدر بـ 3.705 ، وهي أكبر من t الجدولية بينما بلغت القيمة الإحتمالية لها 0.001 ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الشفافية والإفصاح والأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة .

جدول رقم(28): جدول نتائج إختبار معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الرقابة والضبط الداخلي والأداء التنافسي:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	R^2 المصحح	الخطأ المعياري في التقدير	F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
بعد الرقابة والضبط الداخلي	0.508	0.258	0.239	0.36125	13.217	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

جدول رقم(29): جدول اختبار t

البيان	معامل الانحدار غير المعيارى A	الخطأ المعياري للمعامل	معامل الانحدار المعيارى β	t المحسوبة	Sig القيمة الاحتمالية المرتبطة باختبار t
الثابت (Constant)	2.519	0.435		5.786	0.000
بعد الرقابة والضبط الداخلي	0.409	0.112	0.508	3.636	0.001

المصدر: من اعداد الطالب بناء اعلى مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (28) و رقم (29) : أن معامل الارتباط R بين بعد الرقابة والضبط الداخلي و الأداء التنافسي بلغ 0.508، وهو إرتباط قوي نسبيا طردي وموجب و بمعامل تحديد R^2 يساوي 0.258، أي أن بعد الرقابة والضبط الداخلي يفسر ما قيمته 25.80% من التباين أو التغيرات الحاصلة في الأداء التنافسي ، كما بلغت قيمة F المحسوبة 13.217 ، وهي أكبر من F الجدولية والقيمة الإحتمالية لها Sig = 0.01، أي أقل من 0.05 أما بالنسبة لإحصائية t المحسوبة فتقدر بـ 3.636 ، و هي أكبر من t الجدولية بينما بلغت القيمة الإحتمالية لها 0.001 ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

الفرضية البديلة H_1 القائلة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، بين بعد الرقابة والضبط الداخلي و الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة.

جدول رقم(30): جدول نتائج إختبار معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين بعد المساءلة والمسؤولية والأداء التنافسي:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	R^2 المصحح	الخطأ المعياري في التقدير	F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
بعد المساءلة والمسؤولية	0.625	0.390	0.374	0.32750	24.317	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

جدول رقم(31): جدول نتائج اختبار t

البيان	معامل الانحدار الغير معياري A	الخطأ المعياري للمعامل	معامل الانحدار المعياري Beta	t المحسوبة	Sig القيمة الاحتمالية المرتبطة باختبار t
الثابت (Constant)	2.196	0.387		5.676	0.000
بعد المساءلة والمسؤولية	0.486	0.099	0.625	4.931	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (30) و رقم (31) أن معامل الارتباط R بين بعد المساءلة والمسؤولية و الأداء التنافسي بلغ 0.625 وهو إرتباط قوي نسبيا طردي وموجب وبمعامل تحديد R^2 يساوي 0.390 ، أي أن بعد المساءلة والمسؤولية يفسر ما قيمته 39% من التباين أو التغيرات الحاصلة في الأداء التنافسي، كما بلغت قيمة F المحسوبة 24.317، وهي أكبر من F الجدولية والقيمة الاحتمالية لها Sig = 0.000، أي أقل من 0.05 ، أما بالنسبة لإحصائية t المحسوبة فتقدر بـ 4.931 ، وهي أكبر من t الجدولية، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد المساءلة والمسؤولية والأداء التنافسي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري -
وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

جدول رقم(32): جدول نتائج اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والأداء التنافسي:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	R^2 المصحح	الخطأ المعياري في التقدير	F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح	0.644	0.415	0.399	0.32081	26.942	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

جدول رقم(33): جدول نتائج اختبار t

البيان	معامل الانحدار الغير معياري A	الخطأ المعياري للمعامل	معامل الانحدار المعياري Bêta	t المحسوبة	Sig القيمة الاحتمالية المرتبطة باختبار t
الثابت (Constant)	0.243	0.359		6.247	0.000
بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح	0.460	0.089	0.644	5.191	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول رقم (32) و رقم (33) أن معامل الارتباط R بين بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والأداء التنافسي بلغ 0.644 ، و هو ارتباط قوي نسبيا طردي وموجب وبمعامل تحديد R^2 يساوي 0.415 ، أي أن بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح يفسر ما قيمته 41.50 % من التباين أو التغيرات الحاصلة في الأداء التنافسي، كما بلغت قيمة F المحسوبة 26.942 ، وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية لها Sig = 0.000 أي أقل من 0.05 ، أما بالنسبة لإحصائية t المحسوبة فتقدر ب 5.191 ، وهي أكبر من t الجدولية بينما بلغت القيمة الإحتمالية لها 0.000 ، و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح و الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري -
وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

1-3- عرض نتائج الدراسة باستخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي

تم اعتماد هذا النموذج لتحليل أثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي في البنوك التجارية محل الدراسة ويعد هذا النموذج من الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا في المتغير التابع ،حيث يقوم بإدخال المتغيرات ذات التأثير المعنوي واستبعاد المتغيرات الأقل تأثيرا بصورة تدريجية ،مما يساهم في الوصول إلى نموذج تفسيري أكثر دقة وكفاءة ،وبالتالي تعزيز موثوقية النتائج المتوصل إليها واختبار فرضيات الدراسة بشكل علمي سليم .

نستخدم هذا النموذج من أجل تبين أثر أكثر المبادئ تأثيرا في تحسين الأداء التنافسي مع إزاحة المتغيرات أو المبادئ التي ليس لها علاقة قوية مع المتغير التابع، أو المتغيرات التي لها ارتباط جزئي مع المتغير التابع، أو المتغيرات التي لها ارتباط جزئي غير دال مع المتغير التابع، والجدول التالي يوضح هذا الأثر :

جدول رقم (34): نتائج اختبار أثر مبادئ الحوكمة البنكية باستخدام نموذج الإنحدار المتعدد التدريجي

Coefficients^a

نموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	t
	A	الخطأ المعياري	Bêta	
1	(الثابت)	2.243	0.359	6.247
2	العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح	0.460	0.089	5.191
	(الثابت)	1.837	0.385	4.770
	العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح	0.293	0.112	2.631
	المساءلة والمسؤولية	0.276	0.122	2.269

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري -
وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

Coefficients^a

نموذج	Sig.	إحصائيات التعدد الخطي	
		عامل تضخم التباين VIF	معامل التحمل Tolerance
1	0.000		
(الثابت)			
العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح	0.000	1.000	1.000
2	0.000		
(الثابت)			
العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح	0.012	0.568	1.759
المساءلة والمسؤولية	0.029	0.568	1.759

م3: المتغير التابع. a.

المصدر: بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن النموذج قد استبعد متغيرين أو مبدئين ليس لهما علاقة قوية مع المتغير التابع وهما مبدأ الشفافية والافصاح ، ومبدأ الرقابة والضبط الداخلي، كما نستنتج من الجدول أن هناك متغيران أو مبدآن يؤثران في فعالية وكفاءة الأداء التنافسي، وهما:

-**المتغير الأول:** نستنتج من الجدول أن بعد العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح هو الأكثر تأثيرا من المبادئ الأخرى في فعالية وكفاءة الأداء التنافسي، وذلك بمقدار 0.644 وأزاح البرنامج كل المتغيرات الأخرى التي ليس لها علاقة قوية مع المتغير التابع، ويمكن التعبير عن النموذج 1 بالمعادلة الإحصائية التالية:

$$Y = a + (b * x_1) + \varepsilon_i$$

$$Y = 2.243 + 0.460 x_i$$

حيث: a : ثابت معادلة الانحدار المتعدد التدريجي ؛

b : معامل الانحدار المتعدد التدريجي ؛

ε_i : حد الخطأ العشوائي أو العوامل الأخرى تساوي الصفر؛

x_1 : مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح ؛

Y : الاداء التنافسي ؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 دائرة القل بولاية سكيكدة

-المتغير الثاني: نستنتج من الجدول أنه في النموذج 2 قام البرنامج بإدخال متغيرين وهما مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح ومبدأ المساءلة والمسؤولية باعتبارهما الأكثر تأثيراً من المبادئ الأخرى في تحسين فعالية وكفاءة الأداء التنافسي وذلك بقيمة 0.411 لمبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح، بقيمة 0.355 لمبدأ المساءلة والمسؤولية، وأزيحت المتغيرات التي ليس لها علاقة قوية مع المتغير التابع، ويمكن التعبير عن النموذج 2 بالمعادلة الإحصائية التالية:

$$\hat{y} = a + (b_1 * x_1) + (b_2 * x_2) + \varepsilon_i$$

$$\hat{y} = 1.837 + 0.293x_1 + 0.276x_2$$

حيث: a : ثابت معادلة الانحدار المتعدد التدريجي،

b₁ ، b₂ : معاملات الانحدار،

ε_i : حد الخطأ العشوائي أو العوامل الأخرى تساوي الصفر،

x₁: مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح ،

x₂ : مبدأ المساءلة والمسؤولية ،

Y: الاداء التنافسي ،

نعتمد في دراستنا على النموذج 2 لأنه كلما زاد عدد المتغيرات المستقلة المؤثرة زادت دقة نتائج الدراسة ويمكن تفسير معادلة الانحدار أكثر كما يلي:

$$\text{الاداء التنافسي} = 1.837 + 0.293 * \text{العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح} + 0.276 * \text{المساءلة والمسؤولية}$$

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

الشكل رقم(35) : ملخص نموذج الانحدار المتعدد التدريجي

نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المصحح	الخطأ المعياري التقديري	التغير في الإحصائيات	
					معامل التحديد R ²	تغير قيمة F
1	0.644 ^a	0.415	0.399	0.32081	0.415	26.942
2	0.679 ^b	0.486	0.459	0.30462	0.071	5.146

نموذج	التغير في الإحصائيات		
	ddl1	ddl2	إحصائية Sig. F
1	1 ^a	38	0.000
2	1 ^b	37	0.029

a. العدالة و حماية حقوق أصحاب المصالح , (الثابت) : القيم التقديرية

b. العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح, المساءلة والمسؤولية , (الثابت) : القيم التقديرية

c. 3م : المتغير التابع

المصدر: بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

عندما كان هناك متغير مستقل واحد كان معامل التحديد R^2 المصحح يساوي 0.399 وعند إضافة المتغير الثاني أصبح معامل التحديد يساوي 0.459 ، أي أن هناك زيادة تقدر بـ 6 % ، ونفسر ذلك بأن متغير العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح يفسر ما قيمته 39.90 % من التغيرات الحاصلة في الأداء التنافسي، بينما عند إضافة متغير المساءلة والمسؤولية، أصبح المتغيران العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والمساءلة والمسؤولية يفسران ما قيمته 45.90 % ، من التغيرات في الأداء التنافسي.

2- مدى توافق الدراسات السابقة مع النتائج المتوصل إليها

2-1- الدراسات السابقة المتوافقة مع النتائج المتوصل إليها:

تشابهت النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة مع عدد كبير من الدراسات التي أكدت وجود أثر إيجابي لتطبيق الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية، وتعزيز قدرتها التنافسية ، فقد اتفقت الدراسة مع دراسة الحوكمة البنكية وأثرها في تحسين الأداء المالي للبنوك-دراسة ميدانية لعينة من البنوك بولاية المسيلة لـ ط . د عاشوري بدر الدين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

و أ . د طيبي حمزة ، التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة البنكية في تحسين الأداء داخل البنوك التجارية، وأن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين النتائج المالية والتنظيمية للمؤسسة المصرفية. كما تتسجم نتائج دراستنا مع دراسة " أثر حوكمة البنوك على الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية " للمهدي بقادر التي أشارت إلى وجود تأثير معنوي لبعض آليات الحوكمة على مؤشرات الأداء، خاصة ما يتعلق بفعالية مجلس الإدارة وآليات الرقابة، بما يعزز كفاءة البنوك وقدرتها على تحقيق نتائج أفضل.

هذا وإتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة " أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك - دراسة عينة من بعض البنوك العمومية الجزائرية " لنائلة الخال " و " لبنى زايد كايوش " ، والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين تبني مبادئ الحوكمة وتحسين فعالية وكفاءة الأداء المصرفي، وأن تعزيز الشفافية وتطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في رفع كفاءة المؤسسات المصرفية وتحسين نتائجها.

كما جاءت النتائج المتوصل إليها في دراستنا متفقة مع دراسة " أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في البنوك التجارية " لرحماني بريدة و أحمد لعجال ، التي اعتبرت أن الحوكمة تمثل ضرورة إستراتيجية لتعزيز الاستقرار المالي ، وزيادة ثقة أصحاب المصالح والعملاء، وتحسين الأداء المؤسسي للبنوك.

2-2-الدراسات السابقة غير المتوافقة مع النتائج المتوصل إليها:

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود أثر ايجابي لتطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنوك التجارية، إلا أنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة، التي توصلت إلى نتائج مغايرة، فقد اختلفت مع دراسة حول آليات الحوكمة وتحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية " لبقادر المهدي " و " شماخي بوبكر " ، والتي توصلت إلى أن بعض آليات الحوكمة لم تحدث أثر ايجابيا متساويا، كما أن عدم وجود حجم مناسب لمجلس الإدارة أثر سلبا على الأداء المالي للبنوك محل الدراسة.

كما اختلفت النتائج المتوصل إليها مع تلك المتوصل إليها أيضا في دراسة تناولت أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الشركات الجزائرية لـ عزالدين عطية، حيث أظهرت نتائج تلك الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض آليات الحوكمة عند دراستها بشكل منفصل، باستثناء بعض الجوانب المرتبطة بالإدارة التنفيذية.

بالإضافة إلى اختلاف نتائج دراستنا مع نتائج دراسة العياشي لمياء ، التي أشارت إلى أن أثر الحوكمة قد لا يكون مباشرا أو متساويا بين مختلف الأبعاد، إذ يمكن أن تختلف درجة تأثير كل آلية وفق طبيعة المؤسسة والبيئة التنظيمية المعتمدة.

وفي الأخير يمكن إرجاع هذا الاختلاف في النتائج بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلى عدة أسباب والتي تأتي على رأسها إختلاف كلا من البيئة التطبيقية، وحجم العينة، وطبيعة المتغيرات المستخدمة في الدراسة وكذا إختلاف مؤشرات قياس الأداء التنافسي والأداء المالي، إضافة إلى تباين آليات الحوكمة المعتمدة في كل دراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 دائرة القل بولاية سكيكدة

وعليه يمكن إستنتاج أن نتائج الدراسة الحالية تتفق وتؤكد ما توصلت إليه الأدبيات السابقة من أن تطبيق مبادئ الحوكمة لا يقتصر أثره على الجوانب الرقابية والتنظيمية فحسب، بل يمتد إلى تعزيز الأداء التنافسي للبنوك، من خلال تحسين الكفاءة، وترسيخ الشفافية، وحماية حقوق أصحاب المصالح، بما ينعكس إيجاباً على مكانة البنك وقدرته التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي للبنك الوطني الجزائري - وكالة رقم 487 بدائرة القل بولاية سكيكدة

خلاصة :

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت حول أثر تطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي في البنوك التجارية وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج spss، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في اختبار فرضيات الدراسة وبيان طبيعة العلاقة بين متغيراتها.

وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنافسي للبنوك التجارية بما يؤكد الدور المحوري للحوكمة، في رفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات البنكية، كما بينت النتائج تفاوت درجة تأثير مبادئ الحوكمة المدروسة على الأداء التنافسي، حيث احتل مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح المرتبة الأولى باعتباره الأكثر تأثيرا، وهو ما يعكس أهمية ضمان حقوق مختلف الأطراف ذات العلاقة وتعزيز الثقة والتوازن داخل البيئة البنكية، كما جاء في المرتبة الثانية مبدأ المساءلة والمسؤولية، الأمر الذي يبرز أهمية تحديد المسؤوليات وتوضيح الواجبات والمحاسبة، في تحسين جودة الأداء واتخاذ القرارات، أما مبدأ الشفافية والإفصاح فقد جاء في المرتبة الثالثة، مما يدل على أن توفير المعلومات والإفصاح عنها بوضوح يسهم في دعم الأداء وتعزيز الثقة لدى المتعاملين، في حين احتل مبدأ الرقابة والضبط الداخلي المرتبة الأخيرة، من حيث التأثير النسبي، رغم أهميته في متابعة العمليات البنكية، وتقليل المخاطر، وضمان سلامة الأداء.

وعليه تؤكد نتائج الدراسة التطبيقية أن تبني البنوك التجارية لمبادئ الحوكمة، بشكل متكامل ينعكس إيجابا على أدائها التنافسي، الأمر الذي يستدعي تعزيز تطبيق هذه المبادئ بصورة أكثر فعالية، بما يضمن تحقيق أهداف البنك وتحسين مكانته التنافسية في البيئة البنكية.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة، تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة البنكية، وأهم مبادئها وأهدافها، إضافة إلى إبراز العلاقة التي تربط تطبيقاتها بالأداء التنافسي للبنوك التجارية، بإعتبار الإلتزام بمبادئ الحوكمة يساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية، وزيادة ثقة العملاء، ودعم القدرة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

أما في الجانب الميداني، فقد تم إسقاط الدراسة على الوكالة المحلية رقم (487) بالقل التابعة للبنك الوطني الجزائري Banque Nationale D'Algérie ، وذلك من خلال توزيع إستبيان على مجموعة من الموظفين، بهدف التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل البنك، حيث كان مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية للبنك محل الدراسة مرتفعاً، ويقدر بـ (4.159) وهذا يعكس إهتمام البنك محل الدراسة وسعيه الدائم نحو تطبيق هذه المبادئ كما أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق الأداء التنافسي في البنك محل الدراسة كان مرتفعاً ويقدر بـ (4.0875) ويتجلى ذلك من خلال العمل المستمر وتطبيق الآليات الحديثة للتسيير والإدارة والتكنولوجيا لدعم أدائها وهو ما يعكس قدرة البنك على تحقيق تنافسية مستدامة ، من خلال تحسين جودة الخدمات البنكية، وتعزيز رضا العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية، ومواكبة التطورات في البيئة البنكية، وقد سمحت البيانات المتحصل عليها بتكوين صورة واقعية حول مستوى الوعي بأهمية الحوكمة، ودورها في تحسين الأداء البنكي.

وفيما يلي يمكن التفصيل أكثر في النتائج المتوصل إليها إستناداً إلى الدراسة الميدانية:

أولاً-النتائج:

من خلال إستعراض الأطر النظرية ذات الصلة ودراسة الواقع التطبيقي، أتيح لنا إستخلاص عدد من النتائج والإستنتاجات التي تجيب عن إشكالية البحث وتختبر فرضياته :

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية والإفصاح عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في البنك محل الدراسة.

1-وجود ارتباط بين مبدأ الشفافية والإفصاح والأداء التنافسي بنسبة 51.50 %.

2-أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمبدأ الشفافية والإفصاح في تحسين الأداء التنافسي.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرقابة والضبط الداخلي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في البنك محل الدراسة.

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الوكالة البنكية المحلية رقم 487، وذلك بتوزيع إستبيان يتضمن مبادئ الحوكمة البنكية لمعرفة مؤشرات ممارسة مبدأ الرقابة والضبط الداخلي، أمكننا إختبار الفرضية الثانية و التوصل إلى النتائج التالية:

1-وجود إرتباط بين مبدأ الرقابة والضبط الداخلي والأداء التنافسي بنسبة 50.80 %.

2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لمبدأ الرقابة والضبط الداخلي في تحسين الأداء التنافسي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة والمسؤولية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في البنك محل الدراسة.

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الوكالة البنكية المحلية رقم 487، وذلك بتوزيع إستبيان يتضمن مبادئ الحوكمة البنكية لمعرفة مؤشرات ممارسة مبدأ المساءلة والمسؤولية، أمكننا إختبار الفرضية الثالثة و التوصل إلى النتائج التالية:

1- وجود ارتباط بين مبدأ المساءلة والمسؤولية والأداء التنافسي بنسبة 62.50 %.

2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لمبدأ المساءلة والمسؤولية في تحسين الأداء التنافسي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في البنك محل الدراسة.

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الوكالة البنكية المحلية رقم 487، وذلك بتوزيع إستبيان يتضمن مبادئ الحوكمة البنكية لمعرفة مؤشرات ممارسة مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح، أمكننا إختبار الفرضية الرابعة و التوصل إلى النتائج التالية:

1- وجود ارتباط بين مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح والأداء التنافسي بنسبة 64.40 %.

2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لمبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح في تحسين الأداء التنافسي.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لتطبيقات الحوكمة على الأداء التنافسي في البنك محل الدراسة.

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الوكالة البنكية المحلية رقم 487، وذلك بتوزيع إستبيان يتضمن مبادئ الحوكمة البنكية لمعرفة مؤشرات ممارسة مبادئ الحوكمة البنكية للدراسة، أمكننا إختبار الفرضية الرئيسية والتوصل إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة ارتباطية بين مبادئ الحوكمة البنكية والأداء التنافسي بنسبة 68.80 %.

2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن ما قيمته 49.90 % من التغيرات (التباين) الحاصلة في الأداء التنافسي تفسره المتغيرات المستقلة أي المؤثرة والقيمة المتبقية والتي تساوي 50.10 % ترجع إلى عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج أو أخطاء عشوائية.

3- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لمبادئ الحوكمة البنكية في تحسين الأداء التنافسي.

*ويمكن تلخيص نتائج الدراسة من الجانب النظري فيما يلي:

- 1- تعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة وتعزيز الرقابة داخل المؤسسات البنكية.
- 2- تعتمد الحوكمة في البنوك التجارية على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها: العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح، المساءلة والمسؤولية، الشفافية والإفصاح، الرقابة والضبط الداخلي.
- 3- يساهم تطبيق الحوكمة في تعزيز كفاءة الإدارة في البنوك، والحد من الممارسات غير السليمة، وتقليل المخاطر المالية والإدارية.
- 4- تمثل الحوكمة وسيلة فعالة لتحقيق الاستقرار المالي والبنكي، وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين وأصحاب المصالح.
- 5- يعد الأداء التنافسي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها البنوك التجارية لتقييم قدرتها على تحقيق أهدافها والإستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.
- 6- يتأثر الأداء التنافسي بعدة عوامل داخلية وخارجية، من بينها جودة الخدمات البنكية، الكفاءة التشغيلية، التطور التكنولوجي، والموارد البشرية.
- 7- توجد علاقة نظرية بين تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية وتحسين الأداء التنافسي للبنوك التجارية، إذ تساهم الحوكمة في تحسين إتخاذ القرارات ورفع جودة الأداء.
- 8- تساعد الحوكمة البنوك التجارية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحسين الكفاءة والفعالية وتعزيز ثقة المتعاملين معها.

ثانياً-التوصيات:

- فيما يلي جملة من التوصيات القابلة للتطوير والتطبيق وفق إمكانيات البنك محل الدراسة، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، في ظل التغيرات التي يشهدها القطاع البنكي:
- 1- ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية داخل البنوك التجارية، بما يضمن تحسين أساليب التسيير والرقابة والمتابعة.
 - 2- تعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح داخل البنك، بما يساهم في تحسين تدفق المعلومات، ورفع مستوى الثقة بين مختلف الأطراف.
 - 3- العمل على تطوير الكفاءات البشرية من خلال تنظيم دورات تكوينية مستمرة للموظفين في مجال الحوكمة البنكية وأساليب الإدارة الحديثة.
 - 4- دعم أنظمة الرقابة الداخلية وتفعيل آليات المتابعة والتقييم المستمر، لضمان حسن سير العمليات في البنوك.
 - 5- الاهتمام بتطوير الخدمات البنكية وتحسين جودتها، بما يتماشى مع إحتياجات العملاء ومتطلبات السوق المصرفية

- 6-تشجيع الإدارة على تبني أساليب حديثة في إتخاذ القرارات، بما يساهم في تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية للبنك.
- 7-الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي في تقديم الخدمات البنكية، لما له من دور في تحسين الكفاءة وتقليل الوقت والتكاليف.
- 8-العمل على تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتطوير قنوات التواصل الإداري ، بين مختلف المستويات التنظيمية، مع تحسين بيئة العمل وتوفير الحوافز المناسبة للموظفين، بما ينعكس إيجابا على كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية داخل البنك.
- 9-إجراء دراسات دورية لقياس مدى فعالية تطبيق الحوكمة البنكية، وانعكاسها على الأداء التنافسي للبنوك التجارية.
- 10-تشجيع البنوك على مواكبة التطورات البنكية العالمية، والاستفادة من التجارب الناجحة، في مجال الحوكمة والإدارة البنكية.
- 11-تعزيز العلاقة مع العملاء، من خلال تحسين جودة الخدمات والاستجابة السريعة لإنشغالاتهم، بما يدعم المكانة التنافسية للبنك.

ثالثا-آفاق الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق البحثية التي تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية، من أهمها:
- 1-إجراء دراسات مماثلة على عينة أوسع، تشمل عددا أكبر من البنوك التجارية الجزائرية للمقارنة بين نتائجها.
 - 2-دراسة أثر تطبيقات الحوكمة على متغيرات أخرى، مثل جودة الخدمات البنكية، الأداء المالي، رضا العملاء والميزة التنافسية.
 - 3-بحث العلاقة بين التحول الرقمي وتطبيقات الحوكمة، وأثرهما المشترك على الأداء التنافسي للبنوك.
 - 4-دراسة دور الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية، وتعزيز الاستقرار المالي للبنوك التجارية.
 - 5-إجراء دراسات مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة، من حيث مستوى تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الأداء التنافسي.
 - 6-دراسة أثر أبعاد الحوكمة بشكل منفصل على مؤشرات محددة للأداء التنافسي، للوصول إلى نتائج أكثر دقة.
 - 7-توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى غير القطاع البنكي، مثل شركات التأمين أو المؤسسات الاقتصادية والخدمية.

قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب

- 1- البدوي محمد فتحي ، إدارة البنوك، المكتبة الأكاديمية، القاهرة-مصر، الطبعة 01 ، 2012م -1433 هـ .
- 2- الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري، دار المكتبة الوطنية للنشر، الأردن، 2001.
- 3- الربيعي حاكم محسن، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
- 4- العلي أسعد حميد ، إدارة المصارف التجارية-مدخل إدارة المخاطر، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن الطبعة الأولى، 2013.
- 5- الكبساني محمد السيد علي ، البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 2012.
- 6- النعماني عبد الفتاح ، الميزة التنافسية -الحفاظ على الأداء المتفوق، مكتبة جرير، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2008.
- 7- النعماني عبد الفتاح، الاستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين، مكتبة جرير، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2009 .
- 8- الصميدعي محمود جاسم ، ردين عثمان يوسف، التسويق المصرفي - مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج، عمان-الأردن، الطبعة 01 ، 2001
- 9- بارني جاي ، موارد المنشأة والميزة التنافسية المستدامة ضمن الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2010.
- 10- بن زاوي محمد الشريف، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2016.
- 11- حماد طارق عبد العال، تطبيقات الحوكمة في المصارف(المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية الإسكندرية-مصر، 2005.
- 12- سلطان محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 14- شمس الدين باسم، القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2013 .
- 15- عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 1997.
- 16- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

17- ناصر عبد الحميد علي، حوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة - مصر، 2012.

ثانيا - الرسائل والأطروحات

1- بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2007، جامعة الجزائر، الجزائر.

2- بوحلاسة وداد، دور الحوكمة المصرفية في تطوير القدرات التنافسية للمصارف التجارية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2011-2020)، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط-الجزائر، 2022-2023.

3- بركات سارة، دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية: دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال -الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

4- حمد محمد المهدي سليمة، إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2015.

5- جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

6- زبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021.

7- ضياء رياض، عزيز الصفو، عناصر الاستراتيجية (العمليات وآثارها في بعض مجالات الأداء)، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2009.

8- عبد الله يعقوب فيحاء، التدقيق الداخلي في الحوكمة: دراسة تطبيقية على المصارف العراقية، رسالة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق، 2006.

9- غزيباوي علي، أساليب تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات الاقتصادية العالمية-دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2014-2015.

10- كروش محمد الأمين، أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج-البويرة الجزائر، 2019-2020.

- 11- نوي فطيمة الزهراء ، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
- 12- هبال عادل، أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017-2018.

ثالثا - الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- 1-جدايني ميمي ، سامية جدايني، دور الحوكمة في إدارة المخاطر في المصارف، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالية، جامعة سطيف، الجزائر، المنعقد بتاريخ 20 أكتوبر 2009.
- 2- عبد اللطيف مصطفى ، وبوخاري عبد الحميد، أثر إعادة هيكلة الجهاز المصرفي على زيادة وتنمية القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية " مع الإشارة الى حالة الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد في 11-12 مارس 2008.
- 3-غادر محمد ياسين ، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة من 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس -لبنان.
- 4-كامل إمام، حوكمة المصارف، بحث مقدم الى المؤتمر الضريبي الثاني عشر: فعالية تطبيق النظام الضريبي الجمعية العلمية للمالية العامة والضرائب، القاهرة مصر، 23-28 جوان 2007.

رابعا - المجلات والصحف والنشرات

- 1- الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2009.
- 2- السعيد محمد ، وعبد الله خالد، تأثيرات آليات الحوكمة على الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للشركات المساهمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3 ، 2022.
- 3-النجار أحمد منير ، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مجلة اتحاد المصارف الكويتية، العدد 40، مارس 2007.
- 4- بن جريبوع فريد، وحلباوي فؤاد، فاعلية الحوكمة المصرفية للقرارات الاستثمارية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، المجلد 27، العدد 01، 2014.
- 5- بن رجم محمد خميسي ، ومعيزي وأحلام ، أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد، العدد08، 2012 .
- 6- بوصفصاف هند، والطبيب قصاص، أثر مؤشرات الحوكمة على جذب الإستثمار الأجنبي المباشر للجزائر بالتركيز على مؤشر مراقبة الفساد، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد 02، 2023.

- 7- خشبة ناجي محمد فوزي، وصالح أميرة حسين محمد ، الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي- دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 4، كلية التجارة-جامعة المنصورة، أكتوبر 2022.
- 8- عبد الحليم أحمد حامد محمود، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة المصارف في بيئة الاعمال السعودية- دراسة نظرية ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة -مصر، المجلد 17، العدد 2، 2013 .
- 9- عبد الرزاق صابر، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة شمال افريقيا، العدد 07، جامعة حسيبة عمروش، الشلف، الجزائر، 2008.
- 10- عبد الصمد سميرة، العقون سهام، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2017 .
- 11- عبد الوهاب ياسر، إستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرفية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 1، مارس 2018.
- 12- محمد غنيمي عبير وآخرون، العلاقة بين آليات الحوكمة وأداء وتقارير الإستدامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 3، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، 2022.
- 13- عيجولي خالد ، و مريني محمد، آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية المجلد 05، العدد 02، 2021.

التقارير

- 1- بنك الجزائر، التقرير السنوي ، الجزائر، 2025.

- المراجع باللغة الأجنبية

أولاً- الكتب

- 1-Cadbury Committe, **Thecommitte on the financial aspects Of Corporate governance report OF The Financial aspects OF Corporate governance**, 1999.
- 2- Clarke Tomas, **International corporate Governance :A Comparative Approach**, Second Edition, Routledge , 2017.
- 3-Gregory, Holly J. **International Comparison Of Corporate Governace Guidelines and Godes Of Best Practice In Developing and Emerging Markets**, Weil , Gotshal & Manges LLP , United States of America –New YORK ,2000.
- 4-Hitt, W. a. Michael and Hanno , **strategic management , competitiveness and globalisaation** , 05th ed , south western Thomson , 2003.
- 5-Jay Heizer and Barru Render, **Operations Management**, (11th edn ,Harliw, Pearson , 2013 .
- 6 - Kieso Donald E, et al, **Intermediate Accounting** , 4 th ed ,John Wiley , Hoboken , New jersey , USA ,(2020)
- 7-Michael Porter.**Competitive Advantage ; Creating and Sustaining Superior Performance** New York ; Free Press, 1985.

- 8-Nigel Slack, **Operation Management**, Pearson Education, 2010.
- 9-Richard L. Daft , **Organization Theory and Design(10th ed)**. South-Western Cengage Learning , 2010 .
- 9-Robert S Kaplan and David p .Norton, **The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action**, Harvard Business-School press, 1996.
- 10-Williams Q. E. **Mechanics Of Corporate Governance** , U.K, Oxford University Press , 1999 .

ثانيا - الرسائل والأطروحات

- 1-Jean-Loup soula, **Eassais Sur la Liquidité bancaire-contribution à la mesure du risque de liquidité et à la gestion de la production de liquidité bancaire**, Thèse de doctorat en science de gestion, université de Strasbourg, France, 2017.
- 2-Michaela costisor, **le risque de liquidité dans le système bancaire**, Thèse de doctorat en science économiques, université paris-Est, France, 2010.
- 3-Rim Boussaada, **l'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit, cas des banques tunisiennes**, Thèse de doctorat en science économiques, université Montesquieu-Bordeaux Iv, Franc, 2015 .

ثالثا - المجلات

- 1-Jay BARNEY , **Firm Resources and Sustained Competitive Advent age**. Journal of management, 17(1), 1991 .
- 2-Mahrous Kamal Araby Moussa ,and Ramadan Aref Ramadan Mahrous ,**Corporate Governance and Financial Performance (The Role of The Audit Committee in Saudi Arabia)**, Journal of North African Economies , vol 21,N 39, 2025.

رابعا - التقارير

- 1-Basel Committee on Banking Supervision, **Corporate Governance Principles For Banks**, 2015 .
- 2 International settlements , basel-switzerland , September -Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking 94rganization**, Bank for 1999.
- 3- Institute of Internal Auditors u k and Ireland (I I A) ,reponse from The Institute Auditors u k and Ireland, June, 2004.
- 4-Organization for Economic co-operation and 94rganizatio (OCED) , 94rganizati of corporate governance JAN 2004.

خامسا - المقالات

- 1-C.K.Prahal and Gary Hamel , **The core competence of the corporation Harvard. Business Review**, 68(3) , 2025.
- 2-Sana Safa , **‘L’étude de L’influence de choix Stratégique sur la performance des entreprise impliquées dans une offre publique d’achat et d’échange ‘** , le revue arabique de sciences économiques et administratifs. Université rohe el kods .Liban. N02, 2006.

– المواقع الإلكترونية

1-Comité de Bale sur le contrôle bancaire(BCBS), : **orientation a l ‘intention des superviseurs pour le traitement des banques fragiles**, BRI , Bale – suisse, Mars 2002, Available at : WWW.bis.ORG .

2-الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري [https : //WWW.bna.dz](https://WWW.bna.dz) ، تم الاطلاع بتاريخ 21أفريل 2026 ،على الساعة 18:20.

3-الموقع الإلكتروني: [https : //WWW.manhom.com](https://WWW.manhom.com) ، تم الاطلاع بتاريخ 21أفريل 2026، على الساعة 18:45.

4 - معلومات من الموقع الإلكتروني ، <https://WWW.bna.dz> ، تم الإطلاع بتاريخ 02/05/2026 على الساعة 10 :13.

5- الموقع الإلكتروني: www.etudiantdz.net/vb/t23051.html.consulte ، تم الإطلاع بتاريخ 11 ديسمبر 2025 ، على الساعة 15 :10.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) : قائمة محكمي الإمتحان

الإسم والقب	الرتبة	الجامعة
قصاص شريفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
قرفي أسماء	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

ملحق رقم (2) : إمتحان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الإقتصادية

إمتحان حول: تطبيقات الحوكمة في البنوك وأثرها على الأداء التنافسي

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان " تطبيقات الحوكمة في البنوك وأثرها على الأداء التنافسي " يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإمتحان الذي يهدف الى جمع معلومات حول موضوع الدراسة، لذا نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية، علما أن المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستبقى سرية.

الطالب: علوان هشام

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

قائمة الملاحق

الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة ☐ 30-45 أقل من 45 سنة ☐ 45-55 أقل من 55 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر ☐

المؤهل العلمي للوظيفة:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

المستوى الوظيفي:

مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: الحوكمة وتطبيقاتها

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة حسب مقياس ليكرث الخماسي:

قائمة الملاحق

رقم العبرة	العبارات	الدرجة				
	مبدأ الشفافية والإفصاح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يلتزم البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية بشكل دوري.					
02	يوفر البنك تقارير واضحة للمساهمين وأصحاب المصالح.					
03	يتم نشر القوائم المالية وفق المعايير المحاسبية المعتمدة.					
04	توجد شفافية في القرارات الإدارية العليا.					
مبدأ الرقابة والضبط الداخلي						
01	توجد رقابة فعالة من مجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية.					
02	توجد سياسات واضحة للرقابة الداخلية.					
03	يعتمد البنك على لجان تدقيق مستقلة.					
04	يلتزم البنك بالمتطلبات الرقابية الصادرة عن الجهات التنظيمية.					
مبدأ المساءلة والمسؤولية						
01	يتم تحديد صلاحيات ومسؤوليات الإدارة بوضوح.					
02	يخضع مجلس الإدارة لآليات رقابة فعالة.					

قائمة الملاحق

					03	توجد لجان تدقيق مستقلة داخل البنك.
					04	يتم محاسبة المسؤولين عن الأخطاء والتجاوزات.
					05	يراعي البنك الجوانب البيئية في نشاطه.
مبدأ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصالح						
					01	يتم التعامل بعدالة بين المساهمين.
					02	هناك تكافؤ فرص في الترقية والتوظيف.
					03	يتم احترام حقوق العملاء.
					04	توجد آلية واضحة لمعالجة شكاوى العملاء.

المحور الثالث: الأداء التنافسي للبنك

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة حسب مقياس ليكرث الخماسي:

قائمة الملاحق

رقم العبارة	العبارات	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	يتمتع البنك بحصة سوقية مرتفعة مقارنة بالمنافسين.				
02	يسعى البنك الى تطوير خدمات مصرفية مبتكرة.				
03	يتميز البنك بسرعة الإستجابة لاحتياجات العملاء				
04	يحقق البنك مستويات ربحية جيدة.				
05	يعتمد البنك على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز تنافسيته.				
06	يتمتع البنك بسمعة قوية في السوق المصرفي.				
07	يعمل البنك على تحسين جودة الخدمة باستمرار.				
08	يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنك.				
09	يتم تحديث المنتجات والخدمات بانتظام لتلبية إحتياجات العملاء.				
10	تؤثر المبادئ العامة للحوكمة على الأداء التنافسي للبنك.				

الملحق رقم (3) : التحليل الإحصائي

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mal	24	60,0	60,0	60,0
Valide FEL	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

CAT

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<30	3	7,5	7,5	7,5
30-45	14	35,0	35,0	42,5
Valide 45-55	17	42,5	42,5	85,0
>55	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

dip

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
secondaire	4	10,0	10,0	10,0
univ	32	80,0	80,0	90,0
etudes s	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

foncti

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
directeur	2	5,0	5,0	5,0
CHEF S	5	12,5	12,5	17,5
FONCTINNAIRE	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

EXPER

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<5	5	12,5	12,5	12,5
5-10	6	15,0	15,0	27,5
>10	29	72,5	72,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الفا كرومباخ للمتغير الاول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	17

الفا كرومباخ للمتغير الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	10

الفا كرومباخ الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	27

الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الأول متغير الحوكمة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المعلومات عن الإفصاح البنك يلتزم دوري بشكل المالية	40	2,00	5,00	3,8500	,73554
للمساهمين واضحة تقارير البنك يوفر المصالح وأصحاب	40	2,00	5,00	4,0250	,76753
المعايير وفق المالية القوائم نشر يتم المعتمدة المحاسبية	40	3,00	5,00	4,1000	,63246
العليا الادارة قرارات في شفافية توجد	40	1,00	5,00	3,7500	,92681
N valide (listwise)	40				

الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثاني متغير الحوكمة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الادارة مجلس من فعالة رقابة توجد التنفيذية	40	2,00	5,00	3,8000	,75786
الداخلية للرقابة واضحة سياسات توجد	40	2,00	5,00	3,8000	,79097
مستقلة تدقيق لجان على البنك يعتمد	40	3,00	5,00	3,8000	,56387
الضادرة الرقابية بالمتطلبات البنك يلتزم التنظيمية الجهات عن	40	2,00	5,00	3,9500	,67748
N valide (listwise)	40				

الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثالث متغير الحوكمة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الادارة ومسؤوليات صلاحيات تحديد يتم بوضوح	40	2,00	5,00	3,7750	,86194
فعالة رقابة لاليات الادارة مجلس يحضع	40	2,00	5,00	3,8250	,78078
البنك داخل مستقلة تدقيق لجان توجد	40	3,00	5,00	3,9750	,53048
الايخطاء عن المسؤولين محاسبية يتم والتجاوزات	40	2,00	5,00	3,7500	,80861
نشاطه في البيئية الجوانب البنك يراعي	40	3,00	5,00	4,1250	,79057
N valide (listwise)	40				

الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الرابع لمتغير الحوكمة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المساهمين بين بعدالة التعامل يتم	40	2,00	5,00	4,1000	,90014
والتوظيف الترقية في فرص تكافؤ هناك	40	2,00	5,00	3,6500	,83359
العملاء حقوق احترام يتم	40	2,00	5,00	4,1000	,67178
لمعالجة واضحة آلية توجد;Hg	40	2,00	5,00	4,2000	,68687
العملاء شكاوى					
N valide (listwise)	40				

[illegible]

— — — — —

REGRESSION:

Régression

Remarques

Résultat obtenu	28-MAY-2026 11:28:11	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe	REGRESSION	
	/MISSING LISTWISE	
	/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA	
	/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
	/NOORIGIN	
Ressources	/DEPENDENT 3م	
	/METHOD=ENTER الشفافية_الإفصاح الرقابة_الضبط الداخلي المساءلة_المسؤولية العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح	
	/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).	
	Temps de processeur	00:00:00,70
	Temps écoulé	00:00:00,47
Ressources	Mémoire requise	6192 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	248 octets

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح, الرقابة_الضبط الداخلي, الشفافية_الإفصاح, المساءلة_المسؤولية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : م3

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706 ^a	,499	,441	,30946

a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح,
الرقابة_الضبط الداخلي, الشفافية_الإفصاح, المساءلة_المسؤولية

b. Variable dépendante : م3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,332	4	,833	8,698	,000 ^b
1 Résidu	3,352	35	,096		
Total	6,684	39			

a. Variable dépendante : 3م

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة_حميةحقوقأصحابالمصالح, الرقابة_الضبطالداخلي, الشفافية_الإفصاح, المساءلة_المسؤولية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
(Constante)	1,689	,425		3,970
1 الشفافية_الإفصاح	,063	,117	,090	,534
الرقابة_الضبطالداخلي	,070	,142	,087	,494
المساءلة_المسؤولية	,213	,147	,274	1,448
العدالة_حميةحقوقأصحابالمصالح	,263	,122	,368	2,152

Coefficients^a

Modèle	Sig.
(Constante)	,000
1 الشفافية_الإفصاح	,597
الرقابة_الضبطالداخلي	,624
المساءلة_المسؤولية	,156
العدالة_حميةحقوقأصحابالمصالح	,038

a. Variable dépendante : 3م

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3,3205	4,5289	4,0875	,29229	40
Résidu	-,54790	,68876	,00000	,29316	40
Erreur Prévision	-2,624	1,510	,000	1,000	40
Erreur Résidu	-1,770	2,226	,000	,947	40

a. Variable dépendante : 3μ

الملحق رقم (5): نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

```
/MISSING LISTWISE
```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

```
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

/NOORIGIN

/DEPENDENT 3م

/METHOD=ENTER_75; ;81_;75_;89_ف;73_ل;75___;77_في;75_ف;88_ل
;77_ولي;72_;87_لم;75___;77_ل;69_;75_;87_لم;75_لي;82_;75_;83_ل;75_;91_;76_;90_ل;75___;77_;76_;75_ق;85_ل;75_
81_ل;75_;89_لم;75_;76_;75_;81_;89_;71_قو;81_;77_ي;75_م;81___;77_ل;75_;83_;93_ل;75_;

```
/SCATTERPLOT=(*ZRESID,*ZPRED)
```

```
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)
```

/SAVE MAHAL COOK.

Régression

Remarques

Résultat obtenu		28-MAY-2026 11:38:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
	Observations prises en compte	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT 3م /METHOD=ENTER الشفافية الإفصاح الرقابة_الضبط الداخلي المساءلة_المسؤولية العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح
Syntaxe		/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS NORMPROB(ZRESID) /SAVE MAHAL COOK.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,17
	Temps écoulé	00:00:00,21
	Mémoire requise	6192 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	288 octets
Variables créées ou modifiées	MAH_6	Mahalanobis Distance
	COO_6	Cook's Distance

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
م3	4,0875	,41398	40
الشفافية_الإفصاح	3,9313	,59103	40
الرقابة_الضبطالداخلي	3,8375	,51438	40
المساءلة_المسؤولية	3,8900	,53195	40
العدالة_حمايةحقوقأصحابالمصالح	4,0125	,57998	40

Corrélations

	م3	الشفافية_الإفصاح	الرقابة_الضبطالداخلي
م3	1,000	,515	,508
الشفافية_الإفصاح	,515	1,000	,611
الرقابة_الضبطالداخلي	,508	,611	1,000
المساءلة_المسؤولية	,625	,558	,678
العدالة_حمايةحقوقأصحابالمصالح	,644	,596	,490
م3	.	,000	,000
الشفافية_الإفصاح	,000	.	,000
الرقابة_الضبطالداخلي	,000	,000	.
المساءلة_المسؤولية	,000	,000	,000
العدالة_حمايةحقوقأصحابالمصالح	,000	,000	,001
م3	40	40	40
الشفافية_الإفصاح	40	40	40
الرقابة_الضبطالداخلي	40	40	40
المساءلة_المسؤولية	40	40	40
العدالة_حمايةحقوقأصحابالمصالح	40	40	40

Corrélations

		المساءلة_المسؤولية	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح
			صالح
Corrélation de Pearson	م3	,625	,644
	الشفافية_الإفصاح	,558	,596
	الرقابة_الضبط الداخلي	,678	,490
	المساءلة_المسؤولية	1,000	,657
	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح	,657	1,000
Sig. (unilatérale)	م3	,000	,000
	الشفافية_الإفصاح	,000	,000
	الرقابة_الضبط الداخلي	,000	,001
	المساءلة_المسؤولية	.	,000
	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح	,000	.
N	م3	40	40
	الشفافية_الإفصاح	40	40
	الرقابة_الضبط الداخلي	40	40
	المساءلة_المسؤولية	40	40
	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح	40	40

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح, الرقابة_الضبط الداخلي, الشفافية_الإفصاح, المساءلة_المسؤولية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : 3م

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,706 ^a	,499	,441	,30946	,499	8,698

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	4 ^a	35	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح, الرقابة_ الضبط الداخلي, الشفافية_ الإفصاح, المساءلة_ المسؤولية

b. Variable dépendante : 3م

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,332	4	,833	8,698	,000 ^b
1 Résidu	3,352	35	,096		
Total	6,684	39			

a. Variable dépendante : 3م

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح, الرقابة_ الضبط الداخلي, الشفافية_ الإفصاح,

المساءلة_ المسؤولية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
(Constante)	1,689	,425		3,970
1 الشفافية_ الإفصاح	,063	,117	,090	,534
الرقابة_ الضبط الداخلي	,070	,142	,087	,494
المساءلة_ المسؤولية	,213	,147	,274	1,448
العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح	,263	,122	,368	2,152

Coefficients^a

Modèle	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
(Constante)	,000		
1 الشفافية_ الإفصاح	,597	,510	1,960
الرقابة_ الضبط الداخلي	,624	,460	2,174
المساءلة_ المسؤولية	,156	,401	2,493
العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح	,038	,490	2,042

a. Variable dépendante : م3

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance		
				(Constante)	الشفافية_الإفصاح	الرقابة_الضبط الداخلي
1	1	4,966	1,000	,00	,00	,00
	2	,011	21,027	,77	,22	,00
	3	,010	22,776	,01	,24	,21
	4	,009	23,808	,20	,38	,19
	5	,004	33,533	,02	,16	,60

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Proportions de la variance	
		المساءلة_المسؤولية	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح
1	1	,00	,00
	2	,00	,10
	3	,02	,51
	4	,28	,02
	5	,70	,37

a. Variable dépendante : 3م

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3,3205	4,5289	4,0875	,29229	40
Erreur Prévision	-2,624	1,510	,000	1,000	40
Erreur standard de la prévision	,053	,238	,104	,034	40
Prévision corrigée	3,4018	4,5729	4,0833	,28243	40
Résidu	-,54790	,68876	,00000	,29316	40
Erreur Résidu	-1,770	2,226	,000	,947	40
Stud. Résidu	-2,074	2,361	,004	1,028	40
Résidu supprimé	-,75204	,77479	,00421	,35082	40
Stud. Résidu supprimé	-2,183	2,537	,014	1,059	40
Mahal. Distance	,148	22,100	3,900	3,812	40
Distance de Cook	,000	,545	,045	,103	40
Bras de levier centré	,004	,567	,100	,098	40

a. Variable dépendante : 3٣

Récapitulatif du traitement des observations

Observations					
Valide		Manquante		Total	
N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
م3	,121	40	,142	,951	40	,085

a. Correction de signification de Lilliefors

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT م3

/METHOD=STEPWISE _75_ ; 81_ ; 75_ ; 89_ ف; 73_ ل; 75_ ; 77_ في; 75_ ف; 88_ ل
 ; 77_ ولي; 72_ ; 87_ لم; 75_ ; 77_ ل; 69_ ; 75_ ; 87_ لم; 75_ لي; 82_ ; 75_ ; 83_ ل; 75_ ; 91_ ; 76_ ; 90_ ل; 75_ ; 77_ ; 76_ ; 75_ ق; 85_ ل; 75_ ;
 81_ ل; 75_ ; 89_ لم; 75_ ; 76_ ; 75_ ; 81_ ; 89_ ; 71_ قوق; 81_ ; 77_ ي; 75_ م; 81_ ; 77_ ل; 75_ ; 83_ ; 93_ ل; 75_ ;

/SCATTERPLOT=(*ZRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)

/SAVE MAHAL COOK.

Régression

Remarques

Résultat obtenu		28-MAY-2026 11:49:11
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
	Observations prises en compte	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT 3م /METHOD=STEPWISE الشفافية_الإفصاح الرقابة_الضبط الداخلي المساءلة_المسؤولية العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح
Syntaxe		/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE MAHAL COOK.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,31
	Temps écoulé	00:00:00,26
	Mémoire requise	6752 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	632 octets
Variables créées ou modifiées	MAH_7	Mahalanobis Distance
	COO_7	Cook's Distance

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
م3	4,0875	,41398	40
الشفافية_الإفصاح	3,9313	,59103	40
الرقابة_الضبطالداخلي	3,8375	,51438	40
المساءلة_المسؤولية	3,8900	,53195	40
العدالة_حمايةحقوقأصحابالمصالح	4,0125	,57998	40

Corrélations

		م3	الشفافية_الإفصاح	الرقابة_الضبطالداخلي
Corrélacion de Pearson	م3	1,000	,515	,508
	الشفافية_الإفصاح	,515	1,000	,611
	الرقابة_الضبطالداخلي	,508	,611	1,000
	المساءلة_المسؤولية	,625	,558	,678
	العدالة_حمايةحقوقأصحابالمصالح	,644	,596	,490
Sig. (unilatérale)	م3	.	,000	,000
	الشفافية_الإفصاح	,000	.	,000
	الرقابة_الضبطالداخلي	,000	,000	.
	المساءلة_المسؤولية	,000	,000	,000
	العدالة_حمايةحقوقأصحابالمصالح	,000	,000	,001
N	م3	40	40	40
	الشفافية_الإفصاح	40	40	40
	الرقابة_الضبطالداخلي	40	40	40
	المساءلة_المسؤولية	40	40	40
	العدالة_حمايةحقوقأصحابالمصالح	40	40	40

Corrélations

	المساءلة_المسؤولية	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح
		صالح
Corrélation de Pearson	م3	,644
	الشفافية_الإفصاح	,596
	الرقابة_الضبط الداخلي	,490
	المساءلة_المسؤولية	,657
	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح	1,000
Sig. (unilatérale)	م3	,000
	الشفافية_الإفصاح	,000
	الرقابة_الضبط الداخلي	,001
	المساءلة_المسؤولية	,000
	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح	.
N	م3	40
	الشفافية_الإفصاح	40
	الرقابة_الضبط الداخلي	40
	المساءلة_المسؤولية	40
	العدالة_حماية حقوق أصحاب المصالح	40

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العدالة_ حماية حقوق أقصد ابالمصالح	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).
2	المساءلة_ المسؤولية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : 3م

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R- deux	Variation de F
1	,644 ^a	,415	,399	,32081	,415	26,942
2	,697 ^b	,486	,459	,30462	,071	5,146

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	38	,000
2	1 ^b	37	,029

a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح, المساءلة_ المسؤولية

c. Variable dépendante : 3م

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,773	1	2,773	26,942	,000 ^b
1 Résidu	3,911	38	,103		
Total	6,684	39			
2 Régression	3,250	2	1,625	17,514	,000 ^c
2 Résidu	3,433	37	,093		
Total	6,684	39			

a. Variable dépendante : 3م

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح

c. Valeurs prédites : (constantes), العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح, المساءلة_ المسؤولية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		A	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,243	,359		6,247
	العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح	,460	,089	,644	5,191
2	(Constante)	1,837	,385		4,770
	العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح	,293	,112	,411	2,631
	المساءلة_ المسؤولية	,276	,122	,355	2,269

Coefficients^a

Modèle		Sig.	Statistiques de colinéarité	
			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,000		
	العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	,000		
	العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح	,012	,568	1,759
	المساءلة_ المسؤولية	,029	,568	1,759

a. Variable dépendante : م3

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	
1	الشفافية_ الإفصاح	,203 ^b	1,329	,192	,213	,644	1,552
	الرقابة_ الضبط الداخلي	,253 ^b	1,831	,075	,288	,759	1,317
	المساءلة_ المسؤولية	,355 ^b	2,269	,029	,349	,568	1,759
2	الشفافية_ الإفصاح	,121 ^c	,787	,436	,130	,596	1,679
	الرقابة_ الضبط الداخلي	,123 ^c	,760	,452	,126	,537	1,863

Variables exclues^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance minimale	
1	الشفافية_ الإفصاح	,644 ^b
	الرقابة_ الضبط الداخلي	,759 ^b
	المساءلة_ المسؤولية	,568 ^b
2	الشفافية_ الإفصاح	,492 ^c
	الرقابة_ الضبط الداخلي	,402 ^c

a. Variable dépendante : م3

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح,

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح, المساءلة_ المسؤولية,

Diagnosics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement t	Proportions de la variance		
				(Constante)	العدالة_ حماية حقوق أقاص حابالمصالح	المساءلة_ المسؤولية
1	1	1,990	1,000	,01	,01	
	2	,010	14,084	,99	,99	
2	1	2,983	1,000	,00	,00	,00
	2	,011	16,775	,96	,27	,09
	3	,006	21,545	,03	,72	,91

a. Variable dépendante : 3م

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3,3792	4,6836	4,0875	,28869	40
Erreur Prévision	-2,453	2,065	,000	1,000	40
Erreur standard de la prévision	,049	,149	,079	,026	40
Prévision corrigée	3,4554	4,6644	4,0875	,28534	40
Résidu	-,49804	,75137	,00000	,29671	40
Erreur Résidu	-1,635	2,467	,000	,974	40
Stud. Résidu	-1,827	2,547	,000	1,020	40
Résidu supprimé	-,62213	,80114	-,00002	,32672	40
Stud. Résidu supprimé	-1,890	2,766	,011	1,053	40
Mahal. Distance	,043	8,311	1,950	2,049	40
Distance de Cook	,000	,405	,036	,078	40
Bras de levier centré	,001	,213	,050	,053	40

a. Variable dépen

الملحق رقم (6) : نموذج الإنحدار الخطي البسيط

GET

FILE='C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav'.

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT 3م

/METHOD=ENTER _75;81_75_89_ف;73_ل;75_في;77_في;75_ف;88_ل;.

Régression

Remarques

Résultat obtenu		29-MAY-2026 23:08:00	
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	[Ensemble_de_données1]
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	40	
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.	
Syntaxe	REGRESSION		
	/MISSING LISTWISE		
	/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA		
	/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)		
	/NOORIGIN		
Ressources	/DEPENDENT 3م		
	/METHOD=ENTER الشفافية_الإفصاح		
	Temps de processeur	00:00:00,02	
	Temps écoulé	00:00:00,01	
	Mémoire requise	4608 octets	
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets	

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الشفافية_الإفصاح ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : 3م

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,515 ^a	,265	,246	,35946

a. Valeurs prédites : (constantes), الشفافية_الإفصاح

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,774	1	1,774	13,727	,001 ^b
1 Résidu	4,910	38	,129		
Total	6,684	39			

a. Variable dépendante : 3م

b. Valeurs prédites : (constantes), الشفافية_الإفصاح

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,669	,387		6,896	,000
الشفافية_الإفصاح	,361	,097	,515	3,705	,001

a. Variable dépendante : م3

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT م3

/METHOD=ENTER ل_85; ق_75; 76_77; 75_76; 90_75; 91_76; 92_75; 83_75; 82_لي; 75_76.

Régression

Remarques

Résultat obtenu		29-MAY-2026 23:15:21
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> 40
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée. REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT 3م /METHOD=ENTER الرقابة_الضبطالداخلي
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé Mémoire requise Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	00:00:00,02 00:00:00,04 4608 octets 0 octets

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الرقابة_الضبطالداخلي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : 3م

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,508 ^a	,258	,239	,36125

a. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة_الضبطالداخلي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,725	1	1,725	13,217	,001 ^b
1 Résidu	4,959	38	,130		
Total	6,684	39			

a. Variable dépendante : 3م

b. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة_الضبطالداخلي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,519	,435		5,786	,000
1 الرقابة_الضبطالداخلي	,409	,112	,508	3,636	,001

a. Variable dépendante : 3م

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT 3م

/METHOD=ENTER _75;77_ولي;72_؛87_لم;75__؛77_ل؛69_؛75_؛87_لم;.

Régression

Remarques

Résultat obtenu		29-MAY-2026 23:17:48
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> 40
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT 3م /METHOD=ENTER المساءلة المسؤولية.
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé Mémoire requise Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	00:00:00,00 00:00:00,01 4608 octets 0 octets

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المساءلة_المسؤولية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : 3م

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625 ^a	,390	,374	,32750

a. Valeurs prédites : (constantes), المساءلة_المسؤولية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,608	1	2,608	24,317	,000 ^b
	Résidu	4,076	38	,107		
	Total	6,684	39			

a. Variable dépendante : 3م

b. Valeurs prédites : (constantes), المساءلة_المسؤولية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,196	,387		5,676	,000
المساءلة_المسؤولية	,486	,099	,625	4,931	,000

a. Variable dépendante : 3م

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT 3م

/METHOD=ENTER _75;81_ل;75_89;لم;75_76;75_81;89_71_فوق;81_77_ي;75_م;81_77_ل;75_83;93_ل;.

Régression

Remarques

Résultat obtenu		29-MAY-2026 23:20:18
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> 40
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée. REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT 3م /METHOD=ENTER العدالة_حمایة حقوق أصحاب المصالح
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé Mémoire requise Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	00:00:00,02 00:00:00,01 4608 octets 0 octets

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العدالة_حمایة حقوق أصحاب المصالح ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : 3م

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,644 ^a	,415	,399	,32081

a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,773	1	2,773	26,942	,000 ^b
	Résidu	3,911	38	,103		
	Total	6,684	39			

a. Variable dépendante : 3م

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		A	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,243	,359		6,247
	العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح	,460	,089	,644	5,191

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
العدالة_ حماية حقوق أصحاب المصالح	,000

a. Variable dépendante : م3

الملحق رقم (7) : إختبار التوزيع الطبيعي

EXAMINE VARIABLES=م3

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

Explorer

Remarques		
Résultat obtenu		18-MAY-2026 18:06:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Traitement des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations sans valeurs manquantes pour aucune des variables ni aucun des facteurs pris en compte.
		EXAMINE VARIABLES=3 /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /INTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,28
	Temps écoulé	00:00:00,25

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Blueprint Store\Desktop\Sans titre1.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
3	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

Descriptives

	Statistique	Erreur standard
Moyenne	4,0875	,06546
Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		
Borne inférieure	3,9551	
Borne supérieure	4,2199	
Moyenne tronquée à 5%	4,1111	
Médiane	4,1500	
Variance	,171	
3 عcart-type	,41398	
Minimum	2,90	
Maximum	4,80	
Intervalle	1,90	
Intervalle interquartile	,58	
Asymétrie	-,717	,374
Aplatissement	,840	,733

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
3 ع	,121	40	,142	,951	40	,085

a. Correction de signification de Lilliefors