



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Financial Sciences and Accounting

PhD Thesis Third Phase

Division: Financial Sciences and Accounting

Specialty: Finance and Bank

Title:

**Corporate Governance Implementation Requirements in Algerian
Commercial Banks and Their Impact on Financial Performance: A
Field Study**

Prepared by:
Abdelouahab Kholoud Samia

Discussed and publicly approved on 08/07/2026 By the committee composed of:

GHARBI YACINE SI LAKHDAR	Associate Professor	University of Djelfa	President
Benaissa Benalia	Professor	University of Djelfa	Supervisor and Rapporteur
Otmani Merabet Habib	Associate Professor	University of Djelfa	Assistant Supervisor
Maache Kouider	Professor	University of Djelfa	Examiner
Khalf Allah Ben Youcef	Professor	University Centre – Aflou	Examiner
Hamidat Amar	Professor	University of Ghardaia	Examiner

University Year: 2025/2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية وبنوك

العنوان

متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر وأثرها في تحسين الأداء المالي
للمصارف التجارية - دراسة ميدانية-

من إعداد

عبد الوهاب خلود سامية

نوقشت واجيزت بتاريخ 2026/07/08 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	غربي ياسين سي الاخضر
مشرفا ومقرراً	جامعة الجلفة	أستاذ	بن عيسى بن عليّة
مشرفا مساعداً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	عثماني مرابط حبيب
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	معاش قويدر
ممتحنا	المركز الجامعي أفلو	أستاذ	خلف الله بن يوسف
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ	حميدات عمر

السنة الجامعية: 2026/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية وبنوك

العنوان

متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر وأثرها في تحسين الأداء المالي
للمصارف التجارية - دراسة ميدانية

تحت إشراف:

بن عيسى بن عليّة

من اعداد الباحثة

عبد الوهاب خلود سامية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله ربّ العالمين، والشكر له على توفيقه وعونه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد

أتقدم بخالص الشكر وعميق الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور: بن عيسى بن عليّة، لتفضله بالإشراف على هذه الأطروحة، وعلى ما قدمه من توجيه سديد ونصائح قيمة كان له الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، الذين تكرموا بقراءة هذه الأطروحة ومناقشتها، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات علمية بناءة تثري هذا العمل وتُسهم في تطويره

والشكر موصول كذلك لكل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة من إطارات وعمال المصارف التجارية الجزائرية وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الأطروحة، أهدي خالص شكري وامتناني، راجيةً من الله أن يجزي الجميع خير الجزاء

وأسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والسداد

إهداء

إلى أمي الكريمة وإخوتي الذين كانوا السند والداعم في كل مراحل حياتي، أهدي ثمرة جهدي وتعبي

إلى أبي رحمه الله، والذي وإن غاب جسده، فما زالت دعواته ترافقني في كل خطوة، رحمك الله وجعل هذا العمل في ميزان حسناتك

إلى زوجي العزيز، الذي كان خير داعم ورفيق درب، بتشجيعه ووقوفه إلى جانبي، فكان له الفضل في إتمام هذه المسيرة

إلى نفسي، التي صبرت واجتهدت وتحذت الصعاب، وآمنت بأن الأحلام تستحق السعي

أهدي هذا العمل المتواضع، راجية أن يكون خطوة نحو تحقيق المزيد من الطموحات

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية الجزائرية، بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي من خلال دمج الجانب النظري بدراسة ميدانية، شملت استبانة وزّعت على (124) موظفاً وإطاراً من ستة مصارف، وتم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. حيث ركّزت الدراسة على ستة أبعاد رئيسية للحوكمة: الإطار التشريعي، البيئة التنظيمية، الشفافية والإفصاح، المساءلة، إدارة المخاطر، والتكنولوجيا المالية.

وأثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لهذه المتطلبات في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر، بمساهمات متفاوتة في تعزيز الربحية والسيولة والرقابة الداخلية وكفاءة إدارة المخاطر، كما أكدت بروز التكنولوجيا المالية كمتطلب حديث داعم للحوكمة. غير أن الدراسة كشفت عن تحديات هيكلية، أبرزها: تقادم الأنظمة المعلوماتية، تعقيد الإجراءات الإدارية، غياب وضوح توزيع المهام، واستياء الموظفين من نظام الحوافز. وخُصت الاقتراحات إلى ضرورة تطوير الأطر التنظيمية، وتدعيم الرقابة الداخلية والشفافية، والاستثمار في التكنولوجيا المالية؛ بما يعزز كفاءة الأداء واستقرار القطاع المصرفي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة مصرفية، أداء مالي، مصارف جزائرية، مبادئ الحوكمة المصرفية.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of corporate governance implementation requirements on enhancing the financial performance of Algerian commercial banks. Employing both descriptive and analytical methodologies, it integrated theoretical frameworks with an empirical field investigation based on a questionnaire distributed to (124) employees and senior executives across six banks, with data statistically processed using SPSS. The research specifically focused on six core governance dimensions: the legislative and regulatory framework, organizational environment, transparency and disclosure, accountability, risk management, and financial technology (FinTech).

The findings confirmed a statistically significant positive impact of these requirements on improving financial performance, with varying degrees of contribution toward enhancing profitability, liquidity, internal oversight, and risk management efficiency. The results also underscored the growing role of FinTech as a modern enabler supporting governance adoption. However, the study identified persistent structural challenges, most notably outdated information systems, administrative procedural complexities, unclear delegation of duties, and employee dissatisfaction with the performance-based incentive system. In response, the proposed recommendations call for updating regulatory frameworks, reinforcing internal control mechanisms and transparency, and investing in FinTech to further boost operational efficiency and consolidate the stability of the banking sector.

Keywords: Corporate Governance, Financial Performance, Algerian Commercial Banks, Corporate Governance Principles.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداء
I	الملخص باللغة العربية
II	الملخص باللغة الإنجليزية
VI-V-IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
XII-XI-X	قائمة الجداول
XIV	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة
02	الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية
03	المبحث الأول: مدخل عام لحوكمة الشركات
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة الشركات
07	المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات
10	المطلب الثالث: محددات ومبادئ حوكمة الشركات
20	المطلب الرابع: أهمية حوكمة الشركات
22	المبحث الثاني: مدخل عام للحوكمة المصرفية
22	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية
23	المطلب الثاني: دوافع وأهمية تبني الحوكمة المصرفية
25	المطلب الثالث: الأطراف الداعمة لتطبيق الحوكمة المصرفية
29	المطلب الرابع: معايير حوكمة المصارف وفقا لمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية
52	المبحث الثالث: التحول الرقمي في القطاع المصرفي
52	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي
54	المطلب الثاني: تقنيات التحول الرقمي في القطاع المصرفي
57	المطلب الثالث: مساهمة التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة المصرفية
59	المطلب الرابع: تحديات تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي
61	خلاصة
63	الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية
64	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المالي
64	المطلب الأول: تعريف الأداء ومقوماته
66	المطلب الثاني: أنواع الأداء
69	المطلب الثالث: مفهوم الأداء المالي في المصارف التجارية وأهميته
71	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمصارف التجارية

75	المبحث الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي
75	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهدافه
77	المطلب الثاني: المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي
85	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء المالي
98	المطلب الرابع: مقومات وتحديات عملية تقييم الأداء المالي المصرفي
100	المبحث الثالث: الحوكمة وعلاقتها بتحسين الأداء المالي للمصارف التجارية
100	المطلب الأول: مساهمة الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية
101	المطلب الثاني: أثر الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنك المركزي
103	المطلب الثالث: أثر الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية
108	المطلب الرابع: أثر الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية
110	خلاصة
112	الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر
113	المبحث الأول: تطور الجهاز المصرفي الجزائري وخصائصه
113	المطلب الأول: الجهاز المصرفي قبل قانون النقد والقرض (10/90)
120	المطلب الثاني: الجهاز المصرفي على ضوء قانون النقد والقرض (10/90)
125	المطلب الثالث: أهم تعديلات قانون النقد والقرض الى غاية 2023
130	المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية بالجزائر

130	المطلب الأول: الأطراف الفاعلة في تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر
141	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر
144	المطلب الثالث: تحديات تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر
147	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للقطاع المصرفي في الجزائر
147	المطلب الأول: الوساطة المصرفية والبنية الهيكلية للقطاع المصرفي في الجزائر
151	المطلب الثاني: مؤشرات النشاط المصرفي في الجزائر
156	المطلب الثالث: دراسة مؤشرات الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر
166	خلاصة
168	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر
169	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
169	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
170	المطلب الثاني: مجال وعينة الدراسة
172	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
182	المطلب الرابع: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
189	المبحث الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة
189	المطلب الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة بخصوص بُعد متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية
197	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة بخصوص بُعد الأداء المالي للمصارف التجارية
200	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضيات
200	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر"
201	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية
210	خلاصة
212	الخاتمة العامة
217	المراجع
227	الملاحق

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	محددات حوكمة الشركات	12
02	هيكل لجنة بازل للرقابة المصرفية	31
03	مراحل تنفيذ اتفاقية بازل 3	50
04	تقنيات التحول الرقمي في القطاع المصرفي	56
05	مقومات الأداء الجيد	66
06	أنواع الأداء	68
07	العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمصارف	74
08	البنية الهيكلية للقطاع المصرفي في الجزائر	147
09	حصة الودائع في المصارف العمومية والخاصة خلال فترة 2020-2024	152
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	183
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	184
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	185
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل	185
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المصرف	186
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة/القسم	187
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	188

فهرس الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	ملخص التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات	05
02	المقارنة بين أهم تعاريف حوكمة الشركات	05
03	مقارنة مبادئ الحوكمة الصادرة عن الهيئات الدولية	19
04	الأوزان الترحيحية للأصول داخل الميزانية بدلالة مخاطر الائتمان وفقا لاتفاقية	34
05	أوزان المخاطر المرجحة لعناصر خارج الميزانية	36
06	أوزان المخاطر والتصنيف الخارجي وفق مقررات لجنة بازل 2	39
07	قيم بيتا (β) المقابلة لكل خط عمل	41
08	الجدول المقارن بين اتفاقيات بازل 1، بازل 2، وبازل 3	51
09	مؤشرات التوازن المالي	80
10	نسب السيولة	81
11	نسب الربحية	82
12	نسب النشاط	83
13	نسب المديونية	84
14	الفرق بين EVA و MVA	90
15	التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناءً على درجة التصنيف	91
16	أسس التصنيف لنظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELS	95
17	المؤسسات المصرفية خلال فترة الاستعمار الفرنسي	113
18	أهم الإصلاحات التي مر بها الجهاز المصرفي في الجزائر	129
19	تركيبة مجلس الإدارة لبعض المصارف التجارية في الجزائر	132
20	تطور المصارف والمؤسسات المالية الناشطة خلال الفترة (2020-2024)	148
21	المصارف العمومية والخاصة المكونة للقطاع المصرفي في الجزائر	149

150	تطور شبكة المصارف العمومية والخاصة في الجزائر خلال فترة(2020-2024)	22
150	تطور عدد الحسابات المصرفية خلال الفترة (2024-2020)	23
151	حجم الودائع المجمعة في القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2024-2020	24
153	تطور حجم القروض الممنوحة خلال الفترة 2024-2020	25
155	القروض الممنوحة حسب آجال الاستحقاق	26
158	تطور العائد على حقوق الملكية ROE في الفترة (2024-2020)	27
158	تطور العائد على الأصول ROA في الفترة (2024-2020)	28
160	تطور الهامش المصرفي خلال الفترة (2024-2020)	29
161	نسبة الأصول السائلة للمصارف في الجزائر خلال الفترة (2024-2020)	30
163	مؤشر الملاءة للمصارف في الجزائر خلال الفترة (2024-2020)	31
164	نسب القروض المتعثرة للقطاع المصرفي في الجزائر خلال الفترة (2024-2020)	32
171	عدد المصارف محل الدراسة وعينة الدراسة	33
172	معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ	34
173	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	35
175	الصدق التمييزي للأداة	36
177	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الإطار التشريعي والتنظيمي	37
178	الاتساق الداخلي لفقرات بعد البنية التنظيمية	38
178	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الشفافية والافصاح	39
179	الاتساق الداخلي لفقرات بعد المسؤولية والمساءلة	40
179	الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة المخاطر	41
180	الاتساق الداخلي لفقرات بعد التكنولوجيا المالية	42
180	الاتساق الداخلي لأبعاد محور متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية	43
181	الاتساق الداخلي لفقرات محور الأداء المالي للمصارف التجارية	44
182	الصدق البنائي	45
182	توزيع افراد العينة حسب الجنس	46

183	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	47
184	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	48
185	توزيع افراد العينة حسب سنوات العمل	49
186	توزيع افراد العينة حسب نوع المصرف	50
187	توزيع افراد العينة حسب المصلحة	51
188	توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي	52
189	التوزيع الطبيعي للبيانات	53
190	المتوسط المرجح للأوزان حسب مقياس ليكارت الخماسي	54
190	الترتيب التنازلي لفقرات بعد الإطار التشريعي والتنظيمي حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها	55
191	الترتيب التنازلي لفقرات بعد البنية التنظيمية حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها	56
192	الترتيب التنازلي لفقرات بعد الشفافية والافصاح حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها	57
194	الترتيب التنازلي لفقرات بعد المسؤولية والمساءلة حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها	58
195	الترتيب التنازلي لفقرات بعد إدارة المخاطر حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها	59
196	الترتيب التنازلي لفقرات بعد التكنولوجيا المالية حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها	60
198	الترتيب التنازلي لفقرات محور الأداء المالي للمصارف التجارية حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها	61
200	أثر متطلبات تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر	62
202	أثر الإطار التشريعي والتنظيمي في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر	63
203	أثر البنية التنظيمية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر	64
204	أثر الشفافية والافصاح في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر	65
206	أثر المسؤولية والمساءلة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر	66
207	أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر	67
208	أثر التكنولوجيا المالية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر	68

فهرس الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبانة الدراسة	227
02	مخرجات التكرارات للدراسة الاساسية	232
03	مخرجات صدق المقارنة الطرفية	235
04	مخرجات صدق الاتساق الداخلي	239
05	مخرجات التوزيع الطبيعي	245
06	مخرجات التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة	246
07	مخرجات الفرضيات	253

مقدمة

❖ تمهيد:

شهد القطاع المصرفي خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية فرضها التطور المتسارع في البيئة الاقتصادية والمالية والتكنولوجية، وما رافق ذلك من تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات المصرفية وتنامي المخاطر المرتبطة بالنشاط المالي. الأمر الذي جعل من تبني أنظمة إدارية ورقابية فعالة ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات المصرفية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها المالية والتنموية. وفي ظل هذه التحولات، برزت الحوكمة المصرفية كأحدى الركائز الأساسية للإدارة الرشيدة للمصارف، لما توفره من إطار متكامل يضمن وضوح المسؤوليات والصلاحيات، ويعزز مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة والرقابة، ويسهم في حماية حقوق أصحاب المصالح.

وقد اكتسبت الحوكمة المصرفية أهمية متزايدة على المستوى الدولي، خاصة بعد الأزمات المالية التي شهدتها الاقتصاد العالمي، والتي كشفت عن أوجه قصور عديدة في أنظمة الإدارة والرقابة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات المالية. ومن هذا المنطلق، أصبحت الحوكمة المصرفية أحد المعايير الأساسية التي تقاس بها كفاءة المصارف، كما أضحت مطلباً ضرورياً تفرضه الهيئات واللجان الدولية المختصة بالرقابة المصرفية وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل للرقابة المصرفية لضمان سلامة الأداء المصرفي والحد من الممارسات التي قد تهدد استقرار الأسواق المالية.

وفي الوقت نفسه، أفرزت الثورة الرقمية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واقعاً جديداً فرض على المصارف إعادة النظر في نماذج أعمالها وآليات عملها التقليدية، حيث أصبحت التقنيات الرقمية والتكنولوجيا المالية أدوات أساسية لتحسين جودة الخدمات المصرفية ورفع كفاءة العمليات وتعزيز القدرة التنافسية. كما أسهمت هذه التقنيات في تطوير نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والامتثال، وتوفير معلومات دقيقة وآنية تدعم اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، الأمر الذي جعل التحول الرقمي أحد أهم المتطلبات المعاصرة لتفعيل الحوكمة المصرفية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أما على المستوى الوطني، فقد أولت الجزائر اهتماماً متزايداً لتطوير قطاعها المصرفي، إدراكاً منها لدوره المحوري في تنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة بعيداً عن الريع النفطي، وقد تجلّى هذا الاهتمام في سلسلة من الإصلاحات التشريعية والتنظيمية، كان آخرها قانون النقد والقرض الجديد، الذي يسعى إلى تقوية استقلالية بنك الجزائر، وتطوير أدوات الرقابة المصرفية، وتحسين حوكمة القطاع المالي. كما شهدت السنوات الأخيرة توجهاً حكومياً واضحاً لدعم الشمول المالي وتشجيع الرقمنة، مما يفرض متطلبات جديدة على المصارف من حيث البنية التحتية التكنولوجية وأنظمة الأمن السيبراني وحوكمة البيانات. ورغم هذه الإصلاحات، لا يزال القطاع المصرفي الجزائري يواجه عدداً من التحديات المرتبطة بتطوير آليات الحوكمة وتعزيز الشفافية والإفصاح وتحسين نظم إدارة المخاطر، الأمر الذي يجعل من دراسة أثر تطبيق متطلبات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر موضوعاً ذا أهمية علمية وعملية في آن واحد.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية والأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر، من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد الأساسية للحوكمة المصرفية، وبيان أثرها في تحسين الأداء المالي لهذه المصارف. كما تسعى إلى تقديم إضافة علمية تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة المصرفية، وتوفير مجموعة من النتائج والاقتراحات التي من شأنها دعم جهود تطوير القطاع المصرفي الجزائري وتعزيز كفاءته وقدرته على مواكبة المتغيرات الاقتصادية والمالية والتكنولوجية المعاصرة.

❖ إشكالية الدراسة:

- انطلاقاً مما تقدم، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:
- ما مدى تأثير متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر؟ وينبثق عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار التشريعي والتنظيمي في الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التنظيمية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والافصاح في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية والمساءلة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المالية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر؟

❖ فرضيات الدراسة:

- بناءً على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر.
- وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار التشريعي والتنظيمي في الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التنظيمية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والافصاح في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية والمساءلة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المالية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر.

❖ أهمية الموضوع:

تتمثل الأهمية النظرية للموضوع في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة المصرفية من خلال تقديم إطار يربط بين متطلبات الحوكمة وفق المعايير الدولية والأداء المالي، مع مراعاة خصوصية البيئة المصرفية الجزائرية، وسد النقص في الدراسات التطبيقية في هذا المجال. كما يتبنى الموضوع منظوراً شاملاً للحوكمة يشمل إدارة المخاطر، والمسؤولية، والتكنولوجيا المالية.

أما الأهمية التطبيقية، فتتمثل في تقديم اقتراحات عملية تدعم تطوير آليات الحوكمة وتحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، إلى جانب توفير نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية واختبار ملاءمة مبادئ الحوكمة الدولية في البيئة الجزائرية.

❖ أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:
- التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة المصرفية وأهم متطلبات تطبيقها.
- تحليل مفهوم الأداء المالي للمصارف التجارية ومؤشراته المختلفة.
- دراسة واقع تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية في الجزائر.
- تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية والأداء المالي للمصارف التجارية.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة المصرفية وتحسين الأداء المالي للمصارف.

❖ منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لاستعراض المفاهيم الأساسية لموضوع الحوكمة المصرفية والأداء المالي، إضافة إلى وصف واقع تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية. كما اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات، وذلك من خلال دراسة أثر متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر. وقد جُمعت البيانات باستخدام الاستبانة، ثم تم تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (25)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة، شملت الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.

❖ الدراسات السابقة:

عرف موضوع الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالأداء المالي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجالي الاقتصاد والمالية، خاصة بعد الأزمات المالية التي كشفت عن أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات

المالية. وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي للمصارف، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

- **دراسة (دليل، 2015):** "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية - دراسة ميدانية"، والمنشورة ضمن سلسلة أطروحات الدكتوراه للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، تطرقت لموضوع قياس أثر تطبيق قواعد وآليات حوكمة الشركات على كفاءة سوق الأوراق المالية. وقد ركزت الدراسة على تحديد مستوى التزام شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة السوق.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الميداني من خلال تصميم استبانة تضمنت سبعة متغيرات مستقلة تمثل آليات الحوكمة، حيث تم تحليل أثر هذه المتغيرات على كفاءة السوق، والتي تم قياسها من خلال متوسط أسعار الإغلاق السنوية لأسهم شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير جوهري لعدد من آليات الحوكمة في كفاءة السوق، ومن أبرزها قاعدة الإفصاح، وآلية فعالية المساهمين، وآلية المراجعة الداخلية، ولجنة المراجعة، ومجلس الإدارة. في المقابل، بينت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لكل من آلية دور أصحاب المصالح وآلية المراجعة الخارجية على كفاءة سوق الأوراق المالية.

- **دراسة (نوى فاطمة الزهرة، 2017):** بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة سنة 2021، تناولت تحليل العلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية. وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من سبعة بنوك جزائرية خلال الفترة الممتدة بين (2004-2014)، بهدف اختبار مدى تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي لهذه البنوك.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم تحليل متغيرات نماذج الدراسة واختبار العلاقات بينها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية بين هيكل الملكية كأحد الآليات الداخلية للحوكمة والأداء المالي للبنوك. أما فيما يتعلق بالآتي حجم مجلس الإدارة وازدواجية المدير التنفيذي، فقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لهما على الأداء المالي. كما بينت النتائج أن الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية، والتي تعكس علاقة البنك مع محيطه وقدرته على تخفيض المخاطر، خاصة مخاطر القروض، لم يكن لها تأثير بالمستوى المتوقع على الأداء المالي.

- **دراسة (رقايقية فاطمة الزهراء وآخرون، 2020):** موسومة بعنوان " متطلبات تفعيل الرقابة المصرفية وتأثيرها على الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية باستخدام نموذج CRAFT دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري" مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 04، 01، وسلطت هذه الدراسة الضوء على الرقابة المصرفية وتفعيل آلياتها من أجل القيام بعملية تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية وهذا باستخدام نموذج CRAFT الذي يقوم على مجموعة من العناصر الكاشفة لنقاط الضعف في الأداء المالي مع توجيه إجراءات الرقابة

لإصلاح هذا الضعف قبل حدوث الخطر، كما هدفت هذه الدراسة لتطبيق هذا النموذج على البنك الخارجي الجزائري خلال الفترة ما بين 2012-2015 وقد توصلت الى أن للبنك نسبة ملاءة جيدة تسمح له بمواجهة المخاطر وتحقيق الأرباح، غير أن أدائه فيما يخص السيولة يُعتبر غير مرضي مما يفرض عليه اتخاذ إجراءات فورية لتلافي هذا الضعف.

- دراسة (قادري ايمان، 2021): تحت عنوان "دور الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري: مدخل الرقابة وإدارة المخاطر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة يحي فارس المدية، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة على أداء البنوك من خلال التركيز على ركيزتين أساسيتين هما الرقابة وإدارة المخاطر، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الحوكمة وكل من الرقابة وإدارة المخاطر، ثم بيان انعكاس هذه العلاقة على أداء البنك الوطني الجزائري. واعتمدت الدراسة على المنهج الميداني من خلال تصميم استبيان موجّه لعينة من العاملين في البنك، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، بالإضافة إلى استخدام برنامج AMOS لاختبار النموذج المقترح للدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النموذج المقترح لم يتطابق بشكل كامل مع النموذج النظري، حيث تبين وجود علاقة سلبية بين الرقابة والأداء، وهو ما فسّر بضعف الهيكل التنظيمي للبنك من حيث وضوح توزيع المهام والمسؤوليات، الأمر الذي قد يؤثر على كفاءة الأداء. في المقابل، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والأداء، ويُعزى ذلك إلى اهتمام البنك الوطني الجزائري بتطوير نظام فعال لإدارة المخاطر من خلال إنشاء هيكل تنظيمي مختص، إضافة إلى التزام مجلس الإدارة بالإشراف على تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر داخل البنك.

- دراسة El-Chaarani وآخرون (2022): بعنوان "أثر آليات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للقطاع المصرفي في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، مجلة Journal of Risk and Financial Management، هدفت الى تحليل أثر الحوكمة المؤسسية على أداء القطاع المصرفي في دول مجلس التعاون الخليجي، مع التركيز على دور العلاقات السياسية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام بيانات مجموعة من المصارف خلال عدة سنوات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسن الأداء المالي للمصارف، كما أظهرت النتائج أن وجود آليات رقابية فعالة داخل مجلس الإدارة يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المالي للمؤسسات المصرفية.

- دراسة (عاشوري بدرالدين، طيبي حمزة، 2024): " الحوكمة المصرفية وأثرها في تحسين الأداء المالي للبنوك -دراسة ميدانية لعينة من البنوك لولاية المسيلة-"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 08، العدد 02، سعت الدراسة الى اظهار أثر الحكومة المصرفية في تحسين الأداء المالي للبنوك، وهذا عبر دراسة ميدانية على عينة تتكون من أربعة بنوك تجارية في ولاية المسيلة، حيث توصلت الى أن البنوك محل الدراسة تقوم بتطبيق الحوكمة المصرفية فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي عند مستوى 0,05 % وكنتيجة تبين أن تطبيق الحوكمة المصرفية بشكل فعال يُسهم في تحسين الأداء المالي بشكل كبير.

– Arzu Safarli And Ramil Hasanov, Financial performance analysis: A case study of industrial enterprise governance, Journal of Governance and Regulation, 2024

تطرقت إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات حوكمة فعالة تتمتع بمستويات أعلى من الربحية والاستقرار المالي مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على نظم حوكمة فعالة.

الفجوة البحثية:

على الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والمهني بموضوع الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين أداء المؤسسات المالية، إلا أن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أظهرت وجود مجموعة من الفجوات البحثية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، خاصة في سياق البيئة المصرفية الجزائرية.

فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على تحليل العلاقة بين الحوكمة المصرفية والأداء المالي في بيئات مصرفية متقدمة أو في بعض الدول النامية، بينما ظلت الدراسات التطبيقية التي تتناول هذا الموضوع في القطاع المصرفي الجزائري محدودة نسبياً. كما أن معظم هذه الدراسات ركزت على بعض جوانب الحوكمة بشكل منفصل، مثل دور الرقابة أو إدارة المخاطر، دون تقديم إطار تحليلي شامل يدمج مختلف متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية ويبحث في تأثيرها المتكامل على الأداء المالي للمصارف التجارية.

إضافة إلى ذلك، فإن جزءاً مهماً من الأدبيات ركز على الجوانب النظرية للحوكمة أو على تحليل التشريعات والقوانين المنظمة للنشاط المصرفي، في حين أن الدراسات الميدانية التي تعتمد على بيانات فعلية من داخل المصارف التجارية الجزائرية لا تزال محدودة. كما أن بعض الدراسات لم تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الحديثة المرتبطة بتطور البيئة المصرفية، مثل دور التكنولوجيا المالية في تعزيز ممارسات الحوكمة وتحسين كفاءة الأداء المالي.

انطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في الجزائر، بهدف تحليل أثر متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية بمختلف أبعادها، والمتمثلة في الإطار التشريعي والتنظيمي، البنية التنظيمية، الشفافية والإفصاح، المسؤولية والمساءلة، إدارة المخاطر، والتكنولوجيا المالية، على الأداء المالي للمصارف التجارية. وبذلك تسهم هذه الدراسة في تقديم دليل علمي وتطبيقي حول طبيعة العلاقة بين الحوكمة المصرفية والأداء المالي في البيئة المصرفية الجزائرية، بما يدعم جهود تطوير القطاع المصرفي وتعزيز كفاءته واستقراره.

❖ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

– الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل أثر متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية.

- الحدود المكانية:

تمثلت عينة الدراسة في المصارف التجارية العاملة في الجزائر مع التركيز على المصارف التالية: بنك الجزائر الخارجي، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الوطني، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر جميع أنحاء الوطن.

- الحدود الزمنية:

خلال الفترة الممتدة من 2024-2026.

- الحدود البشرية:

عينة من موظفي واطارات المصارف التجارية في الجزائر.

❖ هيكل الدراسة:

بغية معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم تقسيم هذه الأطروحة إلى أربعة فصول رئيسية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

- الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية والمفاهيمية للحوكمة المصرفية، حيث يبدأ بتوضيح مفهوم الحوكمة وتطورها التاريخي وأهميتها في المؤسسات المالية، ثم يتطرق إلى مبادئ الحوكمة المصرفية وأهدافها، مع عرض أهم المعايير الدولية المنظمة لها، خاصة تلك الصادرة عن الهيئات الدولية مثل لجنة بازل للرقابة المصرفية. كما يتناول هذا الفصل محددات تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات المصرفية، إضافة إلى التحديات التي تواجه تطبيقها في البيئة المصرفية المعاصرة.

- الفصل الثاني: الأداء المالي للمصارف التجارية وعلاقته بالحوكمة المصرفية

يركز هذا الفصل على دراسة مفهوم الأداء المالي وأهميته بالنسبة للمؤسسات المصرفية، مع عرض أهم المؤشرات المستخدمة في قياسه، سواء المؤشرات التقليدية أو الحديثة. كما يتناول هذا الفصل العلاقة بين الحوكمة المصرفية والأداء المالي، من خلال تحليل الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تناولت تأثير ممارسات الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المالي للمصارف.

- الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

يتطرق هذا الفصل الى مراحل تطور الجهاز المصرفي الجزائري منذ إقرار قانون النقد والقرض 10/90، الذي مثل نقطة تحول أساسية في مسار الإصلاحات المصرفية، وصولا الى أهم الإصلاحات التي شهدتها، مع عرض متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية العاملة في الجزائر، واخيراً يتم تقييم عملية الأداء المالي للقطاع المصرفي في الجزائر من خلال قياس عدة مؤشرات.

- الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر متطلبات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر ويتناول هذا الفصل المنهجية المعتمدة في الدراسة، حيث يستعرض منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها. كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لمراحل إعداد الاستبانة واختبار صدقها وثباتها، ويتضمن اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية والأداء المالي للمصارف التجارية، وصولاً إلى استخلاص النتائج النهائية التي تسهم في تفسير طبيعة هذه العلاقة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يتم في ختام الأطروحة تقديم مجموعة من الاستنتاجات والاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة المصرفية وتحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر.

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة المصرفية

تمهيد

برزت الحوكمة كحقل بالغ الأهمية في الدراسات الاقتصادية، لا سيما في أعقاب سلسلة الانهيارات والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الدول، كأزمة شرق آسيا وأمريكا اللاتينية سنة 1997م، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من فضائح، مثل فضيحة شركة إنرون الأمريكية للطاقة، التي كشفت عن تلاعبات كبيرة في القوائم المالية لشركات عديدة، وهذا بتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة. كانت هذه الأزمات وليدة الممارسات الإدارية الخاطئة، إذ كانت تفتقر لآليات الرقابة الفعالة والإشراف الرشيد، فضلاً عن نقص الكفاءة. وإذا كانت الحوكمة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات عموماً، فإن أهميتها تزداد بالنسبة للمصارف خاصة، لكونها عصب القطاع الاقتصادي، إذ أن استقرارها أو تعثرها لا يقتصر أثرها عليها فحسب، بل يمتد ليؤثر على مصالح مجموعة واسعة من الأطراف ذات العلاقة، وبالتالي على سلامة القطاع المالي واستقرار الاقتصاد الوطني ككل. وانطلاقاً من هذه الأهمية، تم تخصيص هذا الفصل من أجل التطرق إلى أبرز المفاهيم التي تندرج تحت هذا المصطلح، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل عام لحوكمة الشركات؛

المبحث الثاني: مدخل عام للحوكمة المصرفية؛

المبحث الثالث: التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

المبحث الأول: مدخل عام لحوكمة الشركات

شهدت حوكمة الشركات تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية، حيث تحولت من مجرد مفهوم نظري إلى إطار عملي ضروري لضمان استدامة المؤسسات، خاصة في أعقاب الأزمات المالية المتتالية، مما جعل تطبيقها من أولويات الهيئات المالية والاقتصادية، خاصة بعد الأزمات المالية المتعددة. ويُعتبر ذلك أسلوباً إدارياً يمكن من خلاله تحديد العلاقة بين الأطراف داخل وخارج الشركة، وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تُستخدم لإدارة شؤون الشركات وتوجيه أعمالها من أجل تعزيز الشفافية والإفصاح والمساءلة، مما يؤدي إلى الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة وتعظيم فائدة المساهمين وتحسين الأداء.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة الشركات

تعددت تعريفات الحوكمة باختلاف الزوايا البحثية، لكن جوهر هذه التعريفات يتفق على التركيز على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة وتعزيز الشفافية والمساءلة. لم تنشأ الحوكمة بشكل عشوائي، بل جاءت لضرورة توفير إطار يحكم عمل الشركات.

أولاً-نشأة حوكمة الشركات: نشأت حوكمة الشركات من الجدل الذي كان قائماً حول كيفية إدارة الشركة ومراقبتها. وقد أفضت العديد من الأبحاث، انطلاقاً من أعمال أدولف بيرل (ADOLF BERLE) وجاردينر مينز (GARDINER MEANS) عام 1932م، ثم أعمال بورنوم (BURNOM) عام 1947م، وصولاً إلى قولبرويث (GOLBROITH) عام 1968م، إلى تناول نظرية فصل الملكية عن الإدارة في الشركة. كما يُعد جنسن وميكلين (JENSEN AND MECKLING) عام 1976م من رواد هذا المجال من خلال ما يُعرف بنظرية الوكالة، التي ركزت على المشكلات الناجمة عن تضارب المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بالإضافة إلى ضرورة وجود قوانين ولوائح تحمي حقوق المساهمين ومصالحهم. وتلت ذلك مجموعة من الدراسات التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، مما دفع العديد من دول العالم إلى الاهتمام بها عبر إصدار لوائح وقوانين وتقارير تؤكد على ضرورة تطبيق الشركات لها. ففي عام 1987م، أعدت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات تقريراً تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع التزوير والتلاعب في إعداد القوائم المالية.¹

في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، وبعد انهيار كبرى الشركات وقطاع المصارف، أدت هذه الأحداث إلى إنشاء لجنة كادبوري عام 1991م من قبل بورصة لندن للأوراق المالية. كانت مهمة هذه اللجنة مساعدة الشركات على تطبيق الرقابة الداخلية لتجنب الخسائر.²

كما تناولت العديد من المؤسسات والهيئات والمنظمات الدولية مصطلح الحوكمة منها صندوق النقد الدولي البنك الدولي إضافة إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) والتي أصدرت سنة 1999م خمسة مبادئ لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات وتمثلت هذه المبادئ في:

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 12، 14.

² علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 23.

- الحفاظ على حقوق حملة الأسهم؛
 - تحقيق العدالة بين المساهمين؛
 - دور أصحاب المصالح؛
 - الإفصاح والشفافية والتأكيد على دور مجلس الإدارة؛
 - ضرورة وجود إطار فعال لحوكمة الشركات (تمت اضافته سنة 2004)³
- في أعقاب الانهيارات المالية التي شهدتها كبرى الشركات الأمريكية عام 2002، صدر قانون ساربنز-أوكسلي (Sarbanes-Oxley Act). جاء هذا التشريع الأمريكي ردًا على سلسلة من الفضائح المالية الكبرى التي هزت ثقة المستثمرين، وأبرزها انهيار شركات مثل إنرون (Enron) وورلدكوم (WorldCom) وتايكو (Tyco). صادق الكونغرس الأمريكي على القانون في يوليو 2002، وسُمّي تيمناً بعضوي الكونغرس اللذين قدماه: السيناتور بول ساربنز (Paul Sarbanes) والعضو مايكل أوكسلي (Michael Oxley). ركّز القانون على تعزيز ممارسات حوكمة الشركات كآلية لمكافحة الفساد المالي والإداري داخل المؤسسات، مؤكّداً أهمية تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة بوصفهم جهة رقابية مستقلة تضمن النزاهة والشفافية في إدارة الشركات.⁴
- وفي عام 2015، أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) مبادئ حوكمة الشركات في المصارف " (Corporate Governance Principles for Banks) كإطار محدد للقطاع المصرفي، يتكون من 13 مبدأً تركز على إدارة المخاطر، استقلالية المجالس، والثقافة المؤسسية.
- على الرغم من أن موضوع حوكمة الشركات قديم، إلا أنه لا يزال يحظى باهتمام متزايد. ففي أبريل 2024، أصدرت لجنة بازل مراجعة شاملة لـ "المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة"، تضمنت تعديلات جوهرية على المبدأ الخاص بالحوكمة المؤسسية. وشملت التحديثات تعزيز الثقافة المؤسسية والقيم كعنصر أساسي في الحوكمة، كما أكدت على استقلالية مجلس الإدارة، بالإضافة إلى دمج مخاطر المناخ كجزء من إدارة المخاطر. ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الجدول التالي:

³ عز الدين عطية، المبادئ الدولية في مجال الحوكمة، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 3 العدد 2، 2016، ص 144.

⁴ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

الجدول رقم 01: ملخص التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات

الفترة الزمنية	أسباب الظهور	المساهمون البارزون	الإسهامات النظرية
1968-1932 مرحلة التأسيس النظري	- الكساد الكبير - ظهور شركات المساهمة	بييرل ومينز، بورنوم، قولبرويث	نظرية فصل الملكية عن الإدارة
1987-1976 بداية الاهتمام التشريعي	- الأزمات المالية المتوسطة	جنسن وميكلين	نظرية الوكالة، حوكمة الشركات
1999-1991 إصدار التشريعات	- انهيار كبرى الشركات - أزمات مصرفية	لجنة كادبوري، OECD	مبادئ الحوكمة، الرقابة الداخلية
2004-2002 تحديث التشريعات	- فضائح شركات انرون وورد كوم	الكونغرس الأمريكي، OECD	قانون ساربنز-أوكسلي ، تحديث المبادئ
2025 - 2008 آخر تحديث	- الأزمة المالية العالمية - أزمة كوفيد 19 - أزمة المناخ	بازل، الهيئات الرقابية	تعزيز الشفافية، إدارة المخاطر النظامية، دمج مخاطر المناخ كجزء من إدارة المخاطر

المصدر: من اعداد الباحثة

ثانياً- مفهوم حوكمة الشركات: لم يتم الاتفاق على تعريف واحد لمصطلح حوكمة الشركات فقد عرفها العديد من الباحثين والمختصين والهيئات الدولية كل حسب منظوره، نذكر منها التعاريف التالية:

الجدول رقم 02: المقارنة بين أهم تعاريف حوكمة الشركات

المصدر	التعريف	محور التركيز
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD	منظومة من القواعد والآليات التي تنظم العلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. وتمثل هذه المنظومة الإطار الذي تُحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها، إلى جانب متابعة الأداء وضمان الإشراف الفعال على مختلف الأنشطة. وتُعد الحوكمة الأسلوب	الهيكل والعلاقات التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

	الأمثل لممارسة السلطة داخل المؤسسة بما يضمن حماية مصالح المساهمين، وتعزيز الشفافية، وتحقيق الاستخدام الكفء لموارد وأصول الشركة ⁵	
معهد المدققين الداخليين	مجموعة الإجراءات والآليات التي يُطبّقها ممثلو أصحاب المصالح بهدف الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مستوى تعرض المؤسسة لها، مع التأكد من كفاية الضوابط الداخلية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمحافظة على قيمة المؤسسة واستدامة أدائها من خلال فاعلية نظام الحوكمة المعتمد فيها ⁶	إدارة المخاطر والضوابط الداخلية
وتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC)	النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، فهو يقوم بالتوجيه اللازم للشركات لضمان توزيع الحقوق والواجبات بين الفاعلين الرئيسيين في الشركة، إضافة إلى تحديد القواعد والإجراءات الخاصة بعملية اتخاذ القرار ⁷	توزيع الصلاحيات واتخاذ القرار
الاتحاد الدولي للمحاسبين	مجموعة المسؤوليات والممارسات التي ينتهجها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيهه استراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف إلى جانب إدارة المخاطر بكفاءة، والتأكد من أن موارد المؤسسة تُستغل بطريقة مثلى بما يعزز فعاليتها واستدامة أدائها ⁸	التوجيه الاستراتيجي وإدارة الموارد

المصدر: من اعداد الباحثة

وبناءً على ما تقدم نرى أن كل التعريفات السابقة لمفهوم حوكمة الشركات اشتركت فيما يلي:

- أن حوكمة الشركات نظام متكامل يتكون من قواعد ومعايير تنظيمية تُدير الشركات؛

⁵ ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 16.

⁶ The Institute of Internal Auditors, The Lessons that Lie Beneath, Tone at the Top, USA, 2002, p 02.

⁷ حسام أحمد علي حمادة، رشا محمد الحداد، حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي "بالطبيق على شركة جولدن بيراميدز للتنمية السياحية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر، المجلد 45، العدد 02، 2023، ص 193.

⁸ Bernard le Roux et Joseph Paumier, La Gouvernance de l'évolution du SI-Alignement et agilité-, Lavoisier, Paris, France, 2006, p 33.

- أنه مصطلح يشمل العديد من الجوانب الاقتصادية والإدارية والتنظيمية والمحاسبية؛
 - موضوع يهتم بتنظيم السلطة والمسؤولية بين الفاعلين في الشركة من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين من أجل ضمان الرقابة والعدالة؛
 - تؤدي دورًا رقابيًا يعزز الثقة ويحد من الانحرافات المالية والإدارية؛
 - تهدف إلى إرساء مبادئ الشفافية والمسؤولية من أجل حماية الحقوق؛
 - تسعى إلى تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والأصول بما يكفل استمرارية الشركة وتحقيق الأهداف.
- وعليه نقول إن حوكمة الشركات هي نظام متكامل من القواعد والآليات والممارسات يهدف إلى توجيه ومراقبة الشركات بطريقة تضمن الشفافية والمساءلة والعدالة، وتحقيق القيمة المستدامة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات

تُعد حوكمة الشركات نظامًا تفاعليًا يركز على أربعة أطراف رئيسية تشكل معًا العمود الفقري لهذا النظام. وتكمن قوة هذا النظام في العلاقات المتبادلة التي تحكمها أطر قانونية وتنظيمية دقيقة، تهدف إلى تحقيق التوازن في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل هيكل الشركة. وتشمل هذه الأطراف:

أولاً-المساهمين:

يتمثلون في حملة الأسهم ومكوني رأس مال الشركة، سواء كانوا أفرادًا أو شركات، ويختلفون من حيث نوعية الأسهم التي يحوزونها وعددها، مما ينعكس على درجة تأثيرهم في عملية صنع القرار، وتكون مساهمتهم نظير الحصول على أرباح تتناسب مع حجم حصصهم، إضافة إلى تمتعهم بحقوق أساسية أهمها المشاركة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، والمصادقة على التقارير المالية، وتعديل النظام الأساسي للشركة.⁹

ومن أجل تقييد تضارب المصالح بين المساهمين ذوي الحصص الكبيرة والصغيرة، تكفل مبادئ الحوكمة المعاملة العادلة والمنصفة لجميع المساهمين دون تمييز، بما يعزز الثقة في بيئة الاستثمار، ويضمن حماية حقوق الملكية، ويكفل مشاركة فعالة لجميع الأطراف في إدارة الشركة ومراقبة أدائها.¹⁰

ثانيًا-مجلس الإدارة:

يمثل مجلس الإدارة الهيئة العليا للشركة، وينتخب عادة من قبل المساهمين لتمثيل مصالحهم والإشراف على إدارة الشركة. يُعنى بوضع السياسات العامة والتوجيهات الاستراتيجية للشركة ومتابعة تنفيذها من طرف الإدارة التنفيذية، فضلًا عن حماية حقوق المساهمين.

وباعتبار أن مجلس الإدارة يتكون من مجموعة من الأعضاء الذين قد تختلف آراؤهم واتجاهاتهم، الأمر الذي قد يخلق نوعًا من تضارب المصالح، ومن أجل تجاوز هذا التضارب توصي مبادئ الحوكمة الرشيدة بما يلي:¹¹

⁹ ناصر عبد الحميد علي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية بميك، الجيزة، مصر، 2014، ص48.

¹⁰ حمزة ضويفي، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2015، ص 11.

¹¹ حمزة ضويفي، مرجع سابق ذكره، ص 12.

- ضمان حرية التعبير عن الرأي خلال المناقشات داخل المجلس، شرط أن يصب الرأي المطروح في إطار المصلحة العامة للشركة لا لخدمة المصالح الشخصية لأي عضو؛
- الإفصاح الدقيق والشفاف عن جميع المعلومات المالية والإدارية المتعلقة بالشركة في الوقت المناسب، مع الإعلان عن أي تضارب محتمل في المصالح قد يؤثر على حياد القرارات؛
- الالتزام الصارم بالقوانين المنظمة لعمل الشركة، مع الحرص على تحقيق المساواة في معاملة جميع المساهمين دون تمييز.

ثالثاً- الإدارة التنفيذية:

تُعد الإدارة التنفيذية الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية والقرارات الصادرة عن مجلس الإدارة، تقوم بإعداد تقارير دورية عن أدائها إلى مجلس الإدارة، ويتركز دورها على تعظيم الأرباح وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مع الحرص على إرساء مبادئ الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات الموجهة للمساهمين وأصحاب المصالح.

كما تشكل الإدارة التنفيذية حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وجميع الأطراف الداخلية والخارجية، مما يجعل اختيار أعضائها من ذوي الكفاءة والنزاهة أمراً محورياً. ويُنَاط بمجلس الإدارة مهمة المتابعة المستمرة لأداء الإدارة التنفيذية، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف الاستراتيجية المسطرة، لضمان التوافق بين الرؤية العامة للشركة ومستوى التنفيذ العملي داخلها.

رابعاً- أصحاب المصالح:

هم جميع الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي تتأثر بنتائج أعمال الشركة أو تؤثر في قراراتها وأدائها، سواء كانت هذه العلاقة مالية أو تنظيمية أو اجتماعية أو بيئية. وينظر إليهم على أنهم شركاء غير مباشرون في استمرارية المؤسسة ونجاحها، حيث تعتمد عليهم الشركة لتحقيق أهدافها، كما يعتمدون عليها في تحقيق مصالحهم الخاصة، من بين هذه الأطراف نجد:

أ- الدائنون:

يُعدّ الدائنون من الأطراف الخارجية الرئيسة في منظومة حوكمة الشركات، ويشملون المصارف والمؤسسات المالية والأفراد الذين يقدّمون القروض أو يساهمون في تمويل أنشطة الشركة. يرتبط الدائنون بالشركة عبر عقود تمويل، ويقوم المديرون ومجلس الإدارة فيها بدور الوكلاء عن المساهمين، مما قد ينشئ تعارضاً في المصالح بين المساهمين والدائنين بسبب:¹²

- استخدام التمويل في مشاريع أكثر خطورة مما تم الاتفاق عليه يزيد من القيمة السوقية لحقوق الملكية ويقلل من القيمة السوقية للديون؛
- لجوء المساهمين إلى الاقتراض الجديد يؤدي إلى زيادة مخاطر إفلاس الشركة نتيجة ارتفاع المديونية، الأمر الذي ينعكس سلباً على القيمة السوقية للديون القائمة، بينما يرتفع في المقابل القيمة السوقية لحقوق الملكية لتحمل الدائنين جزءاً أكبر من المخاطر المالية.

¹² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ والتجارب الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 74.

ب- الموظفون:

يمثل الموظفون أحد أهم أصحاب المصالح الداخليين الذين يعتمد عليهم نجاح الشركة واستمراريتها؛ إذ يساهمون مباشرة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحقيق الأهداف التشغيلية، ويعتمد مستوى أدائهم على مدى وضوح السياسات الإدارية، وعدالة نظم الحوافز، ووجود بيئة عمل داعمة توفرها الشركة.

تسعى الحوكمة الرشيدة إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والإنصاف في إدارة الموارد البشرية، وضمان المساواة في الفرص الوظيفية ومعاملة العاملين بعدالة. كما تضع الحوكمة إطاراً يحمي حقوق الموظفين المتعلقة بالأجور والتدريب والأمن الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، مما يعزز انتمائهم التنظيمي.

ج- الموردون والعملاء:

تُعَدُّ العلاقة بين الموردين والعملاء من جهة، وإدارة الشركة من جهة أخرى، علاقة محورية في نظام حوكمة الشركات، إذ تهدف الإدارة إلى ضمان استمرارية إمدادات السلع والخدمات من الموردين، مع تقليل تكاليف الشراء والإنتاج لتحقيق أعلى مستويات الربحية. غير أن هذه العلاقة قد تشهد أحياناً تعارضاً في المصالح، خاصةً عندما تعتمد الشركة سلوكاً انتهازيًا يقوم على الضغط على الموردين لخفض الأسعار أو الإخلال بالالتزامات التعاقدية، مما يؤدي على المدى الطويل إلى الإضرار بسمعة الشركة وفقدان ثقة شركائها التجاريين.¹³

أثبتت التجارب أن الشركات التي تتعامل بشفافية وعدالة واحترام للاتفاقيات مع الموردين والعملاء تكتسب ميزة تنافسية مستدامة وتعزز قدرتها على البقاء والنمو. في المقابل، يؤدي تجاهل مصالح هؤلاء الأطراف إلى تعطل سلسلة الإمداد والإنتاج، وانخفاض القدرة على تسويق المنتجات وتحقيق الأرباح.

علاوة على ذلك، تُظهر ممارسات الحوكمة الحديثة أن تحقيق الربحية لا يتعارض مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة؛ بل إن تبني قيم الوضوح والمسؤولية والإفصاح والمساءلة يعود على الشركة بفوائد تتجاوز المكاسب قصيرة الأجل، مثل تحسين السمعة، وجذب المستثمرين، وضمان استقرار العلاقات التجارية. انطلاقاً من هذا المبدأ، تؤكد مبادئ الحوكمة على ضرورة الاعتراف بحقوق جميع أصحاب المصالح التي يقرها القانون والعقود المتبادلة، وتشجع على التعاون الفعال بين الشركة وشركائها الخارجيين لتعظيم القيمة المضافة المشتركة. يتحقق ذلك بتزويد الأطراف ذات العلاقة بمعلومات دقيقة وكافية، وتمكينهم من إبداء آرائهم والمشاركة في تحسين الأداء المؤسسي، مع ضمان حصولهم على تعويض عادل في حال انتهاك حقوقهم، مما يعزز استدامة العلاقات الإنتاجية ويخدم المصلحة طويلة الأجل للشركة.¹⁴

¹³ عمر مفتاح الساعدي، استراتيجية تحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 41، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، سبتمبر 2014، ص 174.

¹⁴ كاثرين، كوتشا ودجون، سوليفان، ترجمة سمير كريم، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية في حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، ترجمة سمير كريم، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص 24.

المطلب الثالث: محددات ومبادئ حوكمة الشركات

أولاً-محددات حوكمة الشركات: مع الجهود المكثفة التي بذلتها المنظمات الدولية لتعزيز مبادئ حوكمة الشركات، وما تحقق من تقدم ملموس في هذا المجال، فإن تطبيق الحوكمة ما يزال يواجه جملة من العوامل المؤثرة التي تحد من فاعليتها. ويرى العديد من الباحثين أن تحقيق الفائدة المرجوة من تبني مبادئ الحوكمة على مستوى الشركات والدول يرتبط بمدى توفر بيئة داعمة تتسم بوجود محددات نوعية تضمن التطبيق السليم لتلك المبادئ، وتتمثل أهم هذه المحددات في عدد من الجوانب المؤسسية والقانونية والتنظيمية التي تشكل الإطار العام لنجاح الحوكمة ونذكر منها الآتي:

1-المحددات الداخلية: هي مجموعة القواعد والأنظمة والأسس التي تنظم وتحدد كيفية وضع الهياكل الإدارية السليمة داخل الشركة، وآليات اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين كل من الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية. ويسهم توافر هذه الأسس وتطبيقها الفعلي في تقليص تضارب المصالح بين مختلف الأطراف المعنية، بما يضمن تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل، ويعزز في الوقت ذاته فعالية نظام الحوكمة، ومن أبرز المحددات الداخلية للحوكمة يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- **تركيبة مجلس الإدارة:** يُعدّ مجلس الإدارة أحد الركائز الأساسية في نظام حوكمة الشركات، نظراً لدوره المحوري في توجيه السياسات العامة ومتابعة الأداء والرقابة على الإدارة التنفيذية. ويُعدّ الفصل بين دور الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة جانباً مهماً من جوانب استقلالية المجلس. في المقابل، يُشكّل الجمع بين مهام صنع القرار والرقابة مصدرًا محتملاً لتضارب المصالح وعائقاً أمام استقلالية المجلس، إذ يمنح الإدارة العليا دوراً مؤثراً.¹⁵
- **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الذي ينظم العلاقات بين أفراد المؤسسة، حيث يحدد كيفية توزيع الوظائف بما يضمن تحسين قنوات الاتصال بين المسؤولين وتجنب تضارب الصلاحيات والمسؤوليات. ولتحقيق تأطير فعال، يجب تقسيم العمل وفقاً للتخصص، مع توفير مستوى عالٍ من التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية.¹⁶
- **الرقابة الداخلية والمراجعة:** تعد من الركائز الأساسية لنظام الحوكمة الرشيدة، إذ تُمكن المؤسسة من ضمان الالتزام بالقواعد التنظيمية والسياسات المعتمدة، وتسهم في الكشف المبكر عن الانحرافات المالية والإدارية. وتتضح فعالية نظام المراجعة الداخلية في مدى قدرته على تقييم كفاءة العمليات الداخلية والتأكد من موثوقية التقارير المالية، فضلاً عن دور اللجان المتخصصة مثل لجنة التدقيق والمخاطر في تعزيز الشفافية وتدعيم الإشراف المستقل على أعمال الإدارة التنفيذية.

¹⁵ Wafa Masmoudi Ayadi, Mécanismes de gouvernance et qualité de l'audit externe : le cas français, la revue gestion et organisation, Université de Sfax, Tunisie, 2013, p 185.

¹⁶ البشير زبيدي، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي -دراسة حالة مجمع صيدال- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016، ص 30.

- المساهمون: من أبرز المحددات الداخلية لنظام حوكمة الشركات، إذ يشكّلون القوة المالكة لرأس المال وصاحبة الحق القانوني في مراقبة أداء الإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر الجمعية العامة. ويُمارس المساهمون تأثيرهم المباشر من خلال تعيين أعضاء مجلس الإدارة، والمصادقة على التقارير المالية، ومساءلة الإدارة التنفيذية عن نتائج أعمالها، وهو ما يجعلهم محوراً أساسياً في عملية المساءلة والرقابة الداخلية.

2- المحددات الخارجية: وهي العوامل الناتجة عن البيئة التشريعية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، وغالباً ما تكون خارج نطاق سيطرتها المباشرة، ومن أبرزها:

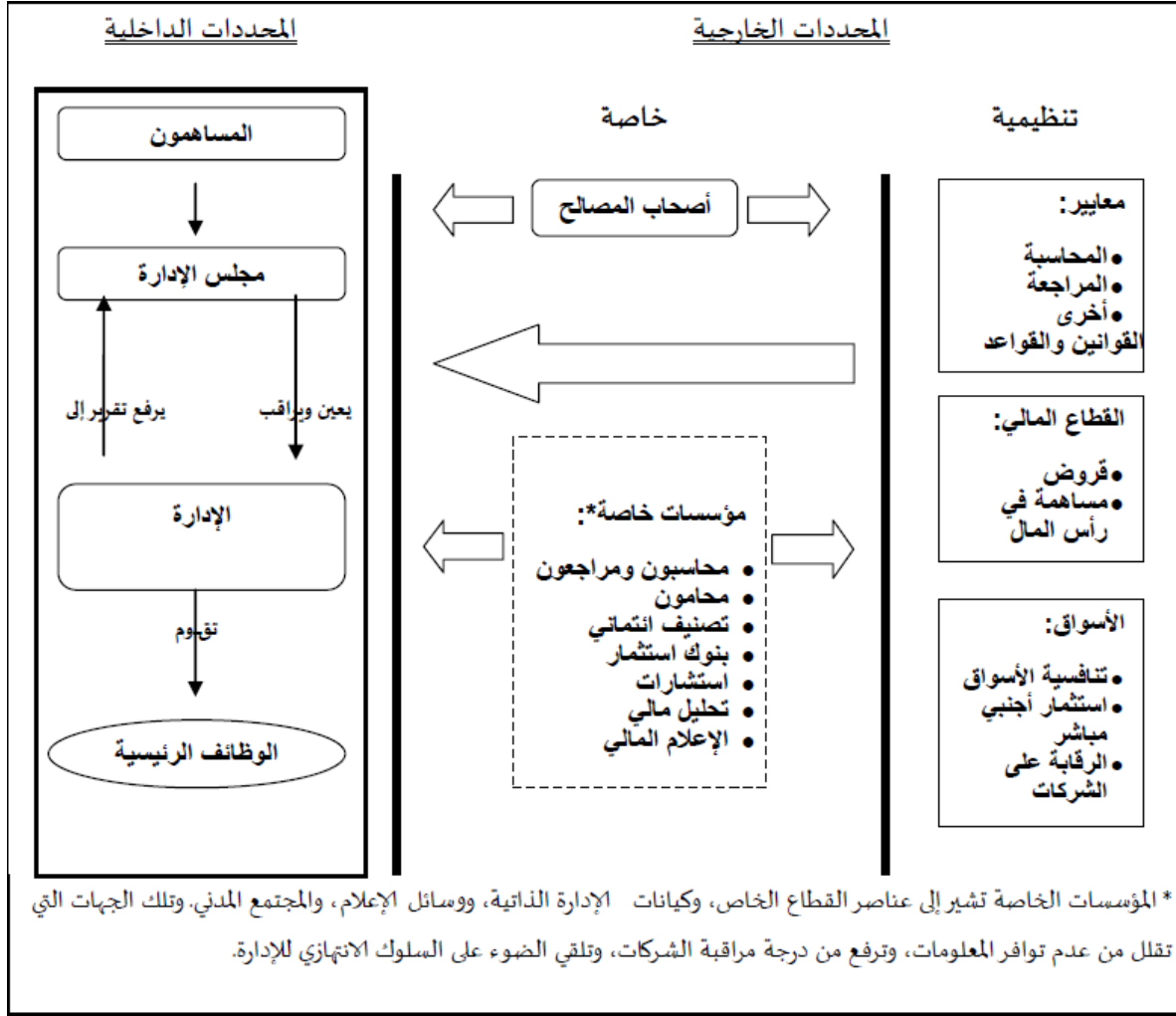
- البيئة القانونية: وهي الإطار القانوني والتنظيمي الذي تضعه الدولة لتنظيم نشاط الشركات والأسواق المالية، إذ يُعدّ وضوح القوانين التجارية والضريبية والمصرفية واستقرارها عاملاً رئيسياً لضمان التطبيق السليم لممارسات الحوكمة. كما تُعدّ فعالية الهيئات الرقابية، مثل هيئات سوق المال، والمصارف المركزية، وأجهزة مكافحة الفساد، من المحددات الحاسمة التي تضمن مراقبة سلوك الشركات وتطبيقها لمتطلبات الشفافية والإفصاح.¹⁷
- الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية: يتمثل في اعداد التقارير المالية وفق معايير دولية موحدة، مما يسهم في تحقيق المصداقية والموثوقية للمعلومات المالية، ويحدّ من فرص التلاعب أو التحريف في البيانات المحاسبية، الأمر الذي يعزز ثقة المستثمرين والمساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسة.
- تنافسية الأسواق: تُعدّ تنافسية الأسواق أحد المحددات الخارجية الرئيسة التي تؤثر في فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، إذ تسهم البيئة التنافسية في دفع الشركات نحو تحسين أدائها المالي والإداري من أجل المحافظة على مكانتها السوقية.

على ضوء ما سبق يمكن القول إن أهمية المحددات الخارجية تكمن في دورها الداعم لتطبيق القوانين واللوائح المنظمة لنشاط الشركات، إذ تسهم في تحسين أساليب الإدارة وتعزيز الانضباط المؤسسي من خلال إيجاد بيئة تنظيمية واضحة تحكم العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة في السوق.

أما المحددات الداخلية فتتمثل أهميتها في قدرتها على تقليل التعارض بين مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، وتحقيق درجة عالية من التنسيق والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة. ويلخص الشكل التالي العلاقة التكاملية بين هذه المحددات ودورها في ضمان تطبيق فعال ومستدام لمبادئ الحوكمة الرشيدة:

¹⁷ مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات -حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24 العدد الأول، 2008، ص 101.

الشكل رقم 01: محددات حوكمة الشركات



المصدر: نسبة تونسي، دور الحوكمة المالية في اصلاح المصارف العمومية-دراسة تجارب دولية وإمكانية استفادة الجزائر منها-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم مالية ومحاسبة، جامعة غليزان، الجزائر، 2024، ص 13.

يوضح الشكل رقم 01 العلاقة التكاملية بين المحددات الداخلية والخارجية في نظام حوكمة الشركات، حيث تشمل المحددات الداخلية الإطار التنظيمي الداخلي، المتمثل في المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والوظائف الرئيسية، حيث تتضافر هذه المكونات لضمان التسلسل في السلطة والرقابة والمساءلة داخل المؤسسة. في المقابل تتمثل المحددات الخارجية في البيئة القانونية والاقتصادية التي تعمل ضمنها الشركة، بما في ذلك المعايير المحاسبية والتدقيقية والقوانين واللوائح المنظمة. يضاف إلى ذلك دور القطاع المالي والأسواق في فرض رقابة غير مباشرة عبر التمويل والمنافسة. كما تضم المحددات الخارجية مؤسسات خاصة كالمحاسبين والمراجعين والمحللين الماليين والإعلام الاقتصادي الذين يساهمون في تعزيز الشفافية والإفصاح وتوفير المعلومات.

ثانياً-مبادئ حوكمة الشركات: يشير هذا المفهوم الى مجموعة الأسس المنظمة لنشاط الشركات، والتي تحقق توازناً بين مصالح مختلف الفاعلين في الشركة، ونظراً لأهمية هذا النظام أولت العديد من الهيئات اهتماماً

بدراسته وتحليله ووضع معايير لتطبيقه، ومع اختلاف تعاريف هذا النظام، تباينت أيضاً المعايير المحددة له، والتي سنتناولها على النحو التالي:

1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): هي منظمة دولية نشأت سنة 1948م بعد الحرب العالمية الثانية كمنظمة إقليمية باسم منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي. تحولت الى النمط العالمي سنة 1961م حيث تغير اسمها الى ما هو عليه اليوم، من مهامها: مساعدة حكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء على التأطير القانوني والمؤسسي والتنظيمي السليم.¹⁸

تقدم هذه المبادئ إرشادات بشأن استدامة الشركات وقدرتها على الصمود، وتساعد في إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية، مع رؤية ثابتة حول الإفصاح، وأدوار وحقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، ومسؤوليات مجالس الإدارة.

قامت المنظمة بإقرار مبادئ حوكمة الشركات في 28 أبريل سنة 1998م بالتعاون مع منظمات وحكومات دولية ذات الصلة والقطاع الخاص، وتمت المصادقة عليها سنة 1999م لتصبح مرجعاً دولياً لأصحاب السياسات والمستثمرين والشركات وغيرهم من أصحاب المصالح في جميع أنحاء العالم، وقد حدد تاريخ مراجعة تلك المبادئ سنة 2004م حيث تم إضافة مبدأ سادس.

خضعت المبادئ لمراجعة شاملة خلال فترة 2021-2023 م بهدف تحديثها لتواكب التطورات الحديثة في مجال حوكمة الشركات وأسواق المال، وتم إقرارها في سبتمبر 2023. هدفت هذه المراجعة إلى دعم الجهود الوطنية لتحسين تمويل الشركات من خلال أسواق المال، وتعزيز حوكمة الشركات لضمان استدامتها ومرونتها، مما ينعكس إيجاباً على استدامة الاقتصاد الكلي.¹⁹

تعمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجموعة العشرين والجهات الشريكة حالياً على تعزيز التنفيذ الفعال للمبادئ المعدلة ومتابعته. وسيشمل ذلك إجراء مراجعة منهجية لآلية تقييم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، إلى جانب الإصدار الدوري لـ "كتاب حقائق حوكمة الشركات" الصادر عن المنظمة، والذي يُقيم مدى تطبيق هذه المبادئ في مجموعة واسعة من الدول، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

• **المبدأ الأول وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:** تتطلب الحوكمة وجود إطار قانوني وتنظيمي سليم يسمح للأطراف المشاركة في السوق بالاعتماد عليه عند إرساء علاقاتهم التعاقدية مما يعزز شفافية وعدالة الأسواق، يتكون هذا الإطار من مجموعة التشريعات واللوائح وقواعد الإدراج والتعهدات التعاقدية وتختلف هذه العناصر من دولة الى أخرى. وقد ركز هذا المبدأ على الجوانب التالية:

- يمكن تعزيز أطر حوكمة الشركات من خلال أدوات غير ملزمة (مثل مدونات الحوكمة التي تتبع مبدأ "الامتثال أو التوضيح"). يتيح هذا النهج المرن تكييف الممارسات لتناسب الظروف الخاصة بكل شركة، لأنه لا يوجد

¹⁸ نعيمة عبيد، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات (دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010-2013)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2017، ص 14.

¹⁹ OECD, principles of corporate Governance, , pp 3,4 sur le site <http://www.oecd.org>, (consulté le 10/11/2025).

مقاس واحد يناسب الجميع في عالم حوكمة الشركات، حيث يجب أن يركز فرض ممارسات الحوكمة الجيدة على تحقيق النتائج المرجوة وليس على التطبيق الحرفي للقواعد؛

- يجب أن تتسم السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية بالنزاهة والاستقلالية والانضباط؛

- يتطلب تطبيق الحوكمة مراجعة دورية للإطار المعتمد، لضمان فعاليته في تعزيز نزاهة السوق وتيسير الوصول لأسواق رأس المال وتحسين الأداء الاقتصادي؛

- يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات متوافقة مع سيادة القانون، وقابلة للتنفيذ؛

- ضرورة وضع آليات تضمن حماية حقوق الأطراف المختلفة، مع الموازنة بين التكلفة والفائدة، لتجنب الإفراط في التشريع أو فرض قواعد قد تحدّ من ديناميكية الأعمال وكفاءتها؛

- تقسيم المسؤوليات بين السلطات والهيئات التنظيمية المختلفة بشكل واضح يهدف لخدمة المصالح العامة؛

- التعاون بين مختلف الهيئات التنظيمية وتبادل المعلومات لتحقيق الفائدة العامة؛

- تبني حلول رقمية في العمليات التنظيمية والاشرافية لزيادة الكفاءة والفعالية مع الحرص على عدم الاعتماد المفرط عليها لضرورة الحفاظ على العنصر البشري.

• **المبدأ الثاني حماية حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لجميع المساهمين:** يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على حماية وتسهيل ممارسة حقوق المساهمين، وضمان معاملتهم بإنصاف، بما في ذلك المساهمين الأقلية والأجانب وهذا من خلال:

- يتمتع المساهمين بحقوق معينة على سبيل المثال: المشاركة في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الموافقة على توزيعات الأرباح، التصويت على مكافآت مجلس الإدارة أو كبار المديرين التنفيذيين، حق نقل ملكية الأسهم، الحصول على معلومات متعلقة بالشركة في الوقت المناسب؛

- توفير نظام قانوني يتيح للمساهمين برفع دعاوى قانونية وإدارية ضد الإدارة أو أعضاء مجلس الإدارة لإنصافهم عند انتهاك حقوقهم؛

- إعلام المساهمين عند حدوث أي تغيير في النظام الأساسي للشركة لضمان إلمامهم الكامل بالتعديلات الجوهرية التي تطرأ عليها؛

- يجب أن تهدف إجراءات وطرق عقد اجتماعات المساهمين إلى تحقيق معاملة عادلة لجميع المساهمين، دون تعقيد عملية التصويت أو جعلها مكلفة، مع ضمان الشفافية والفعالية في التواصل والحوار على أن تُتاح لهم فرصة طرح الأسئلة على مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالتدقيق الخارجي السنوي؛

- حماية حقوق المساهمين الأقلية من خلال إطار تنظيمي فعال يمنع الممارسات التعسفية للمساهمين المسيطرين، مثل التعاملات الذاتية غير العادلة مع الأطراف ذات الصلة، مع توفير وسائل قضائية كالدعاوى المشتقة والجماعية، وإلزام المسيطرين بشراء حصص الأقلية بسعر عادل مستقل عند شطب الشركة، لتحقيق توازن فعال بين مصالح جميع الأطراف.

• المبدأ الثالث المستثمرون، أسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء: ركز هذا المبدأ على:

- تعمل حوكمة الشركات على تيسير التفاعل بين المستثمرين المؤسسيين والشركات، وتستند مصداقية وفعالية نظام حوكمة الشركات إلى حد كبير على استعداد المستثمرين المؤسسيين وقدرتهم على ممارسة حقوق المساهمين بمسؤولية. كما يتضمن هذا التفاعل إجراء حوار مستمر مع الشركات حول القضايا الخاصة بها أو العوامل المؤثرة على محافظهم الاستثمارية؛

- عند تقديم خدمات تحليلية أو استشارية للمستثمرين - بما في ذلك المحللين والوسطاء ومقدمي تصنيفات الاستدامة ووكالات التصنيف الائتماني - يجب الإفصاح الكامل عن أي تضارب في المصالح قد يؤثر على نزاهة تحليلاتهم، والعمل على الحد منه، ما يعزز موثوقية البيانات ويحمي مصالح المستثمرين في أسواق رأس المال؛

- يتعين على الشركات المدرجة في بورصات تقع خارج نطاق سلطتها القضائية أن تفصح بوضوح وشفافية كاملة - في التقرير السنوي، نشرة الإصدار، والموقع الإلكتروني للشركة - عن جميع الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات المعمول بها في بلد تأسيسها، يُعد هذا الإفصاح شرطاً جوهرياً لضمان ثقة المستثمرين الدوليين، وحماية حقوق المساهمين عبر الحدود، وتجنب المساءلة القانونية؛

- ضمان إمكانية الوصول للمعلومات الخاصة بالشركة لجميع المستثمرين من أجل مراقبتها وتقييمها من خلال مقارنة المعلومات المتعلقة بالسوق بمعلومات الشركة.

• المبدأ الرابع الإفصاح والشفافية: ينص هذا المبدأ على ضرورة الإفصاح حول جميع المسائل الجوهرية للشركة وفي الوقت المناسب دون أن يُحمّل الشركات أعباءً إدارية أو تكاليف غير معقولة، وألا يكشف عن معلومات سرية تهدد القدرة التنافسية للشركة. ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:

- ينبغي أن يشمل الإفصاح على سبيل المثال لا الحصر معلومات حول:²⁰

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة؛
- أهداف الشركة والمعلومات غير المالية؛
- هياكل رأس المال وهياكل المجموعة؛
- ملكية الأسهم الرئيسية بما في ذلك المالكين المستفيدين وحقوق التصويت؛
- عوامل المخاطر المتوقعة؛
- معلومات تشكيل مجلس الإدارة وأعضائه بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية اختيارهم؛
- مدى الامتثال لسياسات الحوكمة وآليات تنفيذها.

- اعداد البيانات والتقارير المالية وفقاً لمعايير المحاسبة والإفصاح الدولية؛

- يجب مراجعة الحسابات سنوياً من طرف مدقق خارجي مؤهل ذو كفاءة وأن يكون مستقلاً عن الشركة؛

²⁰ OECD, principles of corporate Governance, pp 28,29 ,30 sur le site <http://www.oecd.org>, (consulté le 10/11/2025)

- تمكين المساهمين من التواصل المباشر مع لجنة التدقيق والمراجعين الخارجيين، وتعزيز الشفافية من خلال الإفصاح عن منهجيات تقييم الأداء ومشاركة لجنة التدقيق في اجتماعات المساهمين؛
- الإفصاح عن المعلومات الدقيقة ليس كافياً، بل يجب أن تكون سهلة الوصول، مجانية، ومتزامنة لجميع المساهمين. لذلك ينبغي الانتقال من التقارير الورقية إلى التقارير الإلكترونية.

• **المبدأ الخامس مسؤوليات مجلس الإدارة:** يضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، ويتم محاسبته على مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين، وينبغي على مجلس الإدارة مراعاة أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات بما يخدم نجاح الشركة؛

- حماية أعضاء مجلس الشركة في حال اتخاذ قرار أدى إلى عواقب وخيمة لكنه اتخذ على أساس مستنير ودون تضارب في المصالح؛

- يتعين على مجلس الإدارة معاملة جميع المساهمين بشكل عادل؛

- يقوم مجلس الإدارة بتعيين المدراء التنفيذيين والإشراف عليهم ومراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة إضافة إلى تحديد الأهداف ومراقبة تنفيذها؛

- الإشراف على إدارة المخاطر من المهام الجوهرية لمجالس إدارة الشركات، حيث تشمل تحديد المخاطر في الشركة ودرجة تحملها للمخاطر، والرقابة على أنظمة إدارة المخاطر، يتضمن إشراف مجلس الإدارة الفعال على المخاطر ضمان مراعاة كافة أنواع المخاطر، بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والامتثالية ومخاطر السمعة، بالإضافة إلى المخاطر الخارجية الكبرى كما يجب أن يضمن المجلس وضع إجراءات احترازية لتعزيز المرونة التنظيمية؛

- ينبغي على مجلس الإدارة التأكد من أن المعلومات التي تقدمها تتسم بالشفافية والدقة وتتوافق مع المتطلبات القانونية والمعايير الأخلاقية؛

- على المجالس إعداد بيان واضح لسياسة المكافآت يشمل أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، والإفصاح علناً عن مستويات المكافآت المقررة بموجب هذه السياسة. وعادةً ما يحدد هذا البيان العلاقة الواضحة بين المكافآت والأداء من خلال معايير أداء مُعلنة مسبقاً، تُركز على المصالح طويلة الأجل للشركة والمساهمين بدلاً من الاعتبارات قصيرة الأجل؛

- الإبلاغ عن أي مخالفات داخل الشركة لضمان النزاهة، والعمل على تشجيع ثقافة التبليغ عن أي سلوكيات غير قانونية أو غير أخلاقية، وذلك بتوفير قناة اتصال للموظفين الراغبين بالإبلاغ عن أي تصرفات تمس بنزاهة البيانات المالية؛

- تعيين عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين القادرين على إصدار أحكام مستقلة للمهام التي يحتمل أن ينشأ عنها تضارب في المصالح.

• **المبدأ السادس الاستدامة والمرونة:** تشدد المبادئ الحديثة لحوكمة الشركات على ضرورة صياغة الأطر التشريعية والمؤسسية بطريقة توفر حوافز فعالة للشركات والمستثمرين، تمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

وإدارة المخاطر، بالإضافة الى الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئات التنظيمية والتجارية، مما يعزز استدامة الشركات وقدرتها على الصمود في وجه التحديات من خلال:

- توحيد هدف جميع أطر الإفصاح المؤسسي - سواء كانت معايير التقارير المالية أو متطلبات الإيداع التنظيمي (نشرات الاكتتاب، التقارير الدورية)، أو تقارير الاستدامة - لتوفير المعلومات التي يراها المستثمر الرشيد جوهرية لاتخاذ قرارات الاستثمار والتصويت؛

- تضمين المسائل الجوهرية المتعلقة بالاستدامة في التقديرات والافتراضات المالية المستخدمة في البيانات المالية، وكذلك في الإفصاح عن المخاطر التي أثرت أو يُحتمل أن تؤثر بشكل مادي على أعمال الشركة؛

- ينبغي أن تكون أطر الإفصاح المتعلقة بالاستدامة متوافقة مع معايير الجودة، وقابلة للتنفيذ، ومعترف بها دوليًا، لتسهيل المقارنة بين الشركات والأسواق؛

- تُشكل الأهداف البيئية والمناخية التي تتبناها الشركات، كتحفيض الانبعاثات الكربونية أو تنفيذ خطط التحول المناخي، عاملاً مؤثراً في تقييم المستثمرين لأداء الشركات وأرباحها المستقبلية، كما تُعدّ معياراً جذاباً لرؤوس الأموال التي تهتم بمعايير الاستدامة. ولضمان كفاءة الأسواق وحماية المستثمرين، ينبغي إلزام الشركات بضرورة نشر بيانات موثوقة ودورية حول أدائها البيئي والمناخي، وأن تُقدّم هذه المعلومات بصيغة واضحة وسهلة التتبع، لتمكين المستثمرين من تقييم مصداقية الأهداف المعلنة ومدى التقدم المحرز نحو تحقيقها؛

- توفير قنوات فعالة للحوار والتشاور بين الشركة ومساهميها وأصحاب المصلحة، بما يتيح تبادل الآراء حول قضايا الاستدامة المرتبطة باستراتيجية الأعمال؛

- مراعاة مدى توافق هيكل رأس مال الشركة مع الأهداف الاستراتيجية ورغبتها في المخاطرة المرتبطة بها؛

- إتاحة المجال للموظفين من أجل المشاركة في ابداء آرائهم في بعض القرارات الرئيسية مع تمكينهم للوصول الى معلومات ذات صلة موثوقة في الوقت المناسب.

2- معايير صندوق النقد الدولي: مؤسسة مالية دولية أنشئت في يوليو 1944 خلال مؤتمر بريتون وودز في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأت عملياته في ديسمبر 1945م لتكون من 190 دولة، يهدف الصندوق إلى تعزيز الاستقرار المالي العالمي وتوسيع التجارة الدولية وخفض معدلات البطالة، كما يعمل الصندوق على تشجيع الحوكمة السليمة ومكافحة الفساد من خلال إرساء معايير مستمدة من مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تشمل ما يلي:²¹

• تعزيز شفافية العمليات المالية والاقتصادية، ويشمل وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، وتوفير المعلومات للجمهور في الوقت المناسب؛

²¹ IMF: IMF'S code of good practices on transparency in monetary and financial policies sur le site: <http://www.imf.org>. consulté le 11/11/2025.

- مساءلة الجهات التنفيذية والإدارية عبر ربط الأداء بالمسؤولية، وضمان محاسبة الجهات المعنية عند التقصير أو سوء الإدارة؛

- إيجاد إطار قانوني وتنظيمي مستقر يحفز الاستثمار والابتكار؛

- التركيز على الأداء طويل الأجل والاستدامة؛

3- مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات: هي منظمة عالمية مستقلة غير ربحية تأسست سنة 1995م، وتضم في عضويتها أكثر من 800 جهة مؤسسية من حوالي 50 دولة، تعد شبكة دولية مستقلة وليست تابعة لمنظمة حكومية بعينها، لكنها تعمل بالتنسيق مع منظمات دولية كبرى مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي، نشرت مبادئ الحوكمة لأول مرة سنة 2001 م وقامت بتحديثها سنة 2018 م وتراجع هذه المبادئ دورياً لضمان مواكبتها للتطورات التنظيمية أو السوقية، وتطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل رئيسي على الشركات المدرجة في البورصة وتتمثل في:²²

- **المبدأ الأول دور ومسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يلتزم مجلس الإدارة بتعزيز المصالح العليا للشركة على المدى الطويل، وأن يعمل على أساس واضح بحسن نية وبالعدالة الواجبة لمصلحة المساهمين، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة المعنيين.

- **المبدأ الثاني القيادة والاستقلال:** تُعد القيادة الفعالة لمجلس الإدارة ركيزة أساسية لنجاح الشركة، تستلزم وضوح الأدوار وتوازنها بين المجلس والإدارة التنفيذية، مع ضمان نزاهة العمليات لتحقيق الحوكمة الرشيدة. ويهدف هذا النهج إلى حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة المعنيين، وتعزيز قدرة الشركة على النمو والاستدامة على المدى الطويل.

- **المبدأ الثالث التكوين والتعيين:** يجب أن يحرص مجلس الإدارة على تكوين هيئة متكاملة تجمع بين مديرين أكفاء يتمتعون بالمعرفة المتخصصة والاستقلالية الواضحة، إلى جانب الخبرة الواسعة، وهذا المزيج المتوازن يُعد ضرورياً لتعزيز قدرة المجلس على إثراء النقاشات وطرح التحديات البناءة واتخاذ القرارات الموضوعية التي تتناسب مع رسالة الشركة واستراتيجيتها طويلة الأجل، مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة المعنيين.

- **المبدأ الرابع ثقافة الشركة:** ينبغي لمجلس الإدارة أن يغرس ويثبت ثقافة المعايير العالية لأخلاقيات العمل والنزاهة بما يتماشى مع غرض الشركة وقيمها على مستوى مجلس الإدارة وفي جميع أنحاء القوى العاملة.

- **المبدأ الخامس الأجر:** يجب أن تُصمم هياكل المكافآت للرئيس التنفيذي والمسؤولين التنفيذيين والقوى العاملة بما يحقق التوازن العادل بين مصالح جميع الأطراف، ويعزز خلق القيمة والحفاظ عليها على المدى الطويل. كما ينبغي أن يتناسب إجمالي المكافآت مع توزيعات الأرباح للمساهمين، مع تخصيص رأس المال الكافي للاستثمارات المستقبلية.

²² ICGN International Corporate Governance Network., pp 6,7, sur le site : <http://www.icgn.org>, consulté le 11/11/2025.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

- **المبدأ السادس مراقبة المخاطر:** ينبغي لمجلس الإدارة أن يضع سياسات التنبؤ بالمخاطر الرئيسية للشركة والإفصاح عنها والموافقة على طرق إدارة المخاطر.
- **المبدأ السابع التقارير المؤسسية:** ينبغي على مجالس الإدارة الإفصاح بالمعلومات الموثوقة وفي الوقت المناسب للشركة للمساهمين وأصحاب المصلحة المعنيين فيما يتعلق بالوضع المالي،
- **المبدأ الثامن التدقيق الداخلي والخارجي:** إنشاء إجراءات تدقيق داخلية وخارجية صارمة ومستقلة وفعالة، لضمان جودة ونزاهة التقارير المقدمة من الشركة.
- **المبدأ التاسع حقوق المساهمين:** ضمان حماية حقوق المساهمين بطريقة متساوية وغير متحيزة.
- **المبدأ العاشر اجتماعات المساهمين:** تسهيل إقامة اجتماعات بكفاءة وديموقراطية وعدم الضغط على المساهمين بأي شكل.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين المبادئ السابقة:

الجدول 03: مقارنة مبادئ الحوكمة الصادرة عن الهيئات الدولية

الجهة المصدرة	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	صندوق النقد الدولي	الشبكة الدولية لحوكمة الشركات
عدد المبادئ	06	04	10
مجالات التركيز	- الإطار الفعال للحوكمة - حقوق المساهمين - الإفصاح والشفافية - مسؤوليات مجلس الإدارة - دور المستثمرين - الاستدامة والمرونة	- الشفافية المالية - المساءلة الإدارية - الإطار القانوني المستقر - الأداء الطويل الأجل	- دور ومسؤوليات المجلس - القيادة والاستقلال - التكوين والتعيين - ثقافة الشركة - هياكل المكافآت - مراقبة المخاطر
النهج المتبع	الشمولية	الاستقرار المالي	التطبيق العملي
نطاق التطبيق	عالمي (دول الأعضاء وغير الأعضاء)	دول الأعضاء في الصندوق	عالمي
درجة الإلزام	امتنالية وتوضيحية	تشجيعية عبر برامج الإقراض	تطوعية (أفضل الممارسات)
الفئة المستهدفة	الحكومات والشركات وأصحاب السياسات	الحكومات والسلطات النقدية	المستثمرون المؤسسون ومجالس الإدارة

المصدر: من إعداد الباحثة

تكشف المقارنة بين المبادئ الدولية لحوكمة الشركات عن تكامل واضح في الأدوار بين المنظمات حيث تقدم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الإطار الاستراتيجي، ويركز صندوق النقد الدولي على الجوانب الاقتصادية الكلية، وتعمل الشبكة الدولية لحوكمة الشركات على الجانب التطبيقي. إلا أن التطبيق العملي لهذه المبادئ

يواجه تحديات، أبرزها يتمثل في الطابع النظري لبعض المبادئ حيث أظهرت بطاقة تقييم الحوكمة لمؤسسة التمويل الدولية أن 61% من مجالس الإدارة في الأسواق الناشئة لا تمتلك أعضاء مستقلين حقيقيين، مما يجعل الحوكمة "شكلية" لا تُترجم إلى تحسن فعلي في الأداء، إضافة إلى أن المبادئ لا تراعي التفاوت في القدرات التنفيذية بين الشركات، وتعقيد المتطلبات الذي لا يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية والثقافات المؤسسية المتباينة، وغياب آليات القياس الفعالة لتقييم الأثر الحقيقي للتطبيق. كما أن التكلفة المرتفعة والموارد المطلوبة تجعل الامتثال الكامل متاحاً فقط للشركات الكبرى، مما يوسع الفجوة التطبيقية بينها وبين الشركات المتوسطة والصغيرة. لذلك، فإن النجاح في تطبيق هذه المبادئ يتطلب تكييفها مع السياقات المحلية، وتبني نهج تدريجي مرن، وتطوير مؤشرات قياس واقعية، مع الحفاظ على الجوهر الأساسي للحوكمة المتمثل في الشفافية والمساءلة وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة.

المطلب الرابع: أهمية حوكمة الشركات

أولاً-أهمية الحوكمة: اكتسبت الحوكمة أهمية متزايدة في ضوء التطورات الاقتصادية العالمية، إذ تُعد أداة لتعزيز الثقة في بيئة الأعمال، والحد من المخاطر، وضمان سلامة الأداء المالي والإداري للمؤسسات. وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- **بالنسبة للشركة:** تُسهم الحوكمة الجيدة في إرساء أسس الإدارة الرشيدة وتعزيز الكفاءة التنظيمية، إذ تؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية والإستراتيجية من خلال توفير إطار واضح لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية؛
 - تساعد الحوكمة مديري الشركة ومجلس الإدارة على وضع استراتيجيات واقعية ومستدامة تتوافق مع مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
 - تعمل الحوكمة كذلك على تحسين نظم الرقابة الداخلية، وتفعيل آليات الإشراف والمتابعة والمساءلة، بما يسهم في الكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها. ومن خلال تعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح؛
 - تتيح الحوكمة للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على معلومات دقيقة ومحدثة، مما يرفع من مستوى الثقة بين الشركة والمستثمرين والمتعاملين معها؛
 - تؤدي الممارسات الجيدة للحوكمة إلى رفع كفاءة الأداء المالي والتشغيلي، وتساعد الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، وتقليل المخاطر المرتبطة بسوء الإدارة أو ضعف الرقابة. وبذلك تصبح الحوكمة أداة أساسية لتحقيق الاستقرار المؤسسي والنمو المستدام، وتعزيز سمعة الشركة ومصداقيتها في الأسواق المحلية والدولية.
- **بالنسبة للاقتصاد الوطني:** من خلال:
 - محاربة الفساد المالي والإداري: تُسهم الحوكمة الرشيدة في تعزيز نزاهة المؤسسات من خلال محاربة الفساد الإداري والمالي عبر ترسيخ مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة في جميع المستويات التنظيمية. فهي تمنح الإدارة حق اتخاذ القرار ضمن إطار من الرقابة والمساءلة المؤسسية التي تضمن خضوعها

للمحاسبة عند التقصير أو الانحراف. كما تعمل الحوكمة على الحد من ظواهر المحسوبية والمصالح الشخصية، من خلال وضع ضوابط واضحة تمنع تعارض المصالح واستغلال السلطة لتحقيق مكاسب فردية.²³

- تدعيم وجذب الاستثمارات: في ظل العولمة وتزايد المنافسة بين الشركات من أجل الاستثمار، فقد أصبح الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة أحد أهم المعايير التي يعتمد عليها المستثمرون عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، إذ تُعتبر الشركة التي تتبنى معايير الحوكمة أكثر موثوقية وشفافية في نظر المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء.

فالشركات الملتزمة بالحوكمة تضمن حماية مصالح المستثمرين من خلال الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بوضوح، وتطبيق سياسات قائمة على العدالة والمساءلة والشفافية، الأمر الذي يعزز درجة الثقة في تعاملها مع مختلف الأطراف. كما تُمكن هذه الممارسات من تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي عبر ترشيد القرارات المالية والإدارية، وتقليل المخاطر، وتحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة.²⁴

وأثبتت دراسة البنك الدولي (2024) على 94 دولة نامية وناشئة أن كل نقطة تحسن في مؤشر الحوكمة ترفع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة 22%. كما أظهر تقرير صندوق النقد الدولي للاستقرار المالي العالمي (2024) أن الدول ذات الحوكمة القوية شهدت انخفاضاً في احتمالية حدوث أزمات مصرفية بنسبة 31% خلال الفترة 1980-2022.

• بالنسبة للمساهمين: تكمن أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين في:

- ضمان حماية حقوق حملة الأسهم من خلال تعيين مدراء مستقلين عن ملكية الشركة حيث لا حاجة لهم لاستغلال مراكزهم الإدارية لمصالح خاصة، إضافة إلى حقهم في الاطلاع على تقارير نشاط الشركة بكل شفافية؛²⁵

- ضمان حق التصويت وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات تمس أداء الشركة؛
- يسمح الإفصاح عن أداء الشركة للمساهمين بالحصول على صورة واضحة حول الوضع المالي والتشغيلي للمؤسسة، مما يمكنهم من تقييم مستوى المخاطر المرتبطة بالاستثمار فيها بدقة،²⁶
- تحقق المعاملة العادلة لجميع المساهمين.

²³ محمد مطغي سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص10.

²⁴ لمياء حربي، واقع الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في قانون الأعمال، جامعة الجزائر 3 كلية الحقوق، الجزائر، 2017/2018، ص 28.

²⁵ مظفر جابر الراوي، تطبيق معايير الحوكمة وأثرها القانوني في ضمان حقوق أقلية المساهمين في ترك المساهمة، مجلة دفاتر السياسة والقانون العدد 11 جوان 2014، ص 183.

²⁶ لمياء حربي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المبحث الثاني: مدخل عام للحوكمة المصرفية

فرضت الحوكمة المصرفية نفسها لضرورتها في الحفاظ المباشر وغير المباشر على سلامة الجهاز المصرفي، لكونه قطاعاً اقتصادياً بالغ الأهمية وشديد التأثير بأي أزمة مالية. وتحقيقاً لهذه السلامة المصرفية، كان لزاماً على المصارف ترسيخ مبادئ الحوكمة كخطوة أساسية لتحسين أدائها وتقليل المخاطر التي قد تتعرض لها، مما يكفل حماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط المصرف.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية

حظيت الحوكمة المصرفية بتعريفات متعددة، نابعة من اختلاف وجهات النظر بين الباحثين الاقتصاديين وتنوع توجهات الهيئات والمؤسسات الدولية. وسعيًا لتحديد الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح، سنستعرض أبرز التعاريف التي تناولته، وذلك على النحو التالي:

- تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية: الحوكمة المصرفية هي "الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون المصرف من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا بما في ذلك كيفية وضع استراتيجية المصرف وأهدافه، اختيار الموظفين والإشراف عليهم، حماية المودعين والوفاء بالتزامات المساهمين، موائمة ثقافة المصرف وأنشطته وسلوكه مع توقع أن يعمل البنك بطريقة آمنة ونزيهة وبما يتفق مع القوانين واللوائح المعمول بها، إضافة إلى إنشاء وظائف الرقابة"²⁷
- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة على أنها "النظام الذي يُوضَع لتوجيه أعمال المنظمة ومراقبتها، حيث يحدد الهيكل الخاص بتوزيع المسؤوليات والواجبات بين مختلف الأطراف المعنية في شركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة الآخرين. كما تُحدّد القواعد والضوابط اللازمة لصنع القرارات المتعلقة بشؤون الشركة. وبموجب هذا النظام، توفر الحوكمة الإطار المناسب الذي يمكن الشركة من خلاله من تحديد أهدافها ووسائل تحقيقها، ومتابعة أدائها بشكل فعال"²⁸
- أما بنك التسويات الدولية الحوكمة المصرفية فعرف الحوكمة بأنها "أساليب إدارة المصارف خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كفاءة وضع الأهداف وإدارتها وحماية مصالح حملة الأسهم مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة، وبما يحقق حماية مصالح المودعين"²⁹

²⁷ أم الخير حمودة، دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية -دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص دراسات اقتصادية ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021/2020، ص 71.

²⁸ عدنان قباجه وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد الأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، مارس 2008، ص 32.

²⁹ فاطمة الزهراء نوى، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص 103.

- كما عرفت بأنها "مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء مهامها والوفاء بالتزاماتها ليس فقط اتجاه المساهمين ولكن أيضا أمام المودعين الذي هم الدائنون الأساسيون للمصارف"³⁰

بناء على ما سبق يمكن تلخيص مفهوم الحوكمة المصرفية على أنها: مجموعة من القواعد والممارسات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه الأنشطة المصرفية داخل المؤسسات المالية، لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية، والالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية. وتركز هذه القواعد على تنظيم العلاقة بين المساهمين، والإدارة، والعملاء، والجهات الرقابية، كما تسهم في تحسين الأداء وتعزيز الاستقرار المالي.

المطلب الثاني: دوافع وأهمية تبني الحوكمة المصرفية

تعتبر المصارف بمثابة شرايين الحياة للاقتصاد الوطني، حيث تتجاوز وظيفتها الأساسية كمؤسسات وساطة مالية لتكون حجر الأساس في تعبئة المدخرات، ومنح الائتمان، وتسهيل عملية النشاط الاقتصادي بكافة قطاعاته. ونظراً لهذا الدور المحوري الذي تُمثله، فإن أي اختلال في أدائها لا يبقى حبيس جدرانها، بل يتسرب بآثاره السلبية إلى كافة أطياف الاقتصاد، مما يهدد استقراره بشكل عام.

لذا، لم يعد تبني أنظمة حوكمة مصرفية فعالة خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية وحاجة ملحة. ويدفعنا هذا إلى استعراض الدوافع الجوهرية التي تُحتم هذا التبني، والأهمية البالغة التي تترتب على تطبيقه،
أولاً- دوافع تبني الحوكمة المصرفية: بعد التطرق لمفهوم الحوكمة المصرفية، يأتي دور التساؤل عن المحركات الأساسية التي تدفع المصارف والهيئات الرقابية إلى تبني هذا النظام بجدية، استجابة لمتطلبات الحماية من الأزمات، والرغبة في تعزيز القدرة التنافسية في بيئة اقتصادية عالمية متشابكة، نستعرض فيما يلي الدوافع التي تجعل من الحوكمة المصرفية ركيزة لا غنى عنها:

1- خصوصية هيكل رأس مال المصارف: يتسم رأس مال المصارف بخاصيتين أساسيتين مقارنة بباقي المؤسسات غير المصرفية:

- ضعف حجم رأس مال المصرف إذ لا تزيد نسبته إلى إجمالي الخصوم عن 10% ما ينقص من هامش الأمان لدى المودعين الذين تشكل أموالهم نسبة كبيرة من مصادر أموال المصرف؛
- الجزء الأكبر من الودائع قصيرة الأجل يتم توظيفها على شكل قروض طويلة الأجل مثل القروض العقارية،³¹

هذه الخصوصية لهيكل رأس المال قد تخلق تعارض بين أهداف الملاك الذين يسعون لتحقيق أقصى عائد ممكن (مما يؤثر على مستوى السيولة)، وأهداف المودعين، الذين يأملون أن يحافظ المصرف

³⁰ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 32.

³¹ حكيم براضية، بن علي بلعزوز، أهمية الإفصاح وفق معايير المحاسبة المالية الإسلامية لدعم الحوكمة بالمؤسسات المالية الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، مجلد 09، 2015، ص 80.

على أكبر قدر من السيولة ويمول استثمارات منخفضة المخاطر (مما يؤثر على ربحية المصرف). هذا التعارض يتطلب وجود إدارة كفؤة تعمل على تحقيق التوازن بين جميع هذه الأهداف.

2- المصارف أكثر عرضة لمشاكل عدم تماثل المعلومات: أي عدم المساواة في كمية ونوعية المعلومات المتحصل عليها بين مديري المصارف من جهة والمساهمين والمودعين من جهة أخرى، فللمديرين القدرة على التكتّم على المعلومات كإخفاء المشاكل عن طريق توسيع القروض للزبائن الجدد، الأمر الذي يصعب على المساهمين والدائنين مراقبة إدارة المصرف، وعند منح القروض لا يعلم المصرف مسبقاً نية المقرض في تسديد الدين أو تقدير إمكانية تعرضه لمشاكل تحول دون وفائه بالدين.³²

وهنا يمكن دور الحوكمة في الحد من مشاكل عدم تماثل المعلومات عبر آليات الرقابة من خلال إنشاء لجان مراجعة مستقلة والافصاح الإلزامي بنشر تقارير دورية حول نشاط المصرف.

3- خضوع المصارف لقدر كبير من اللوائح التنظيمية: نظراً للعمليات المعقدة التي يقوم بها المصرف إضافة لتعامله بأموال الغير الأمر الذي يستلزم وجود قوانين ولوائح تنظيمية تحمي أموال المودعين، وترجع أسباب الرقابة الصارمة على نشاطها إلى ما يلي³³:

- دور المصرف في خلق السيولة للاقتصاد عبر توفير التمويل اللازم للقطاعات الاقتصادية؛
- مسؤولية المصرف في الحفاظ على استقرار نظام المدفوعات الوطني والعالمي (التحويلات البنكية، بطاقات الائتمان، الشيكات... إلخ). أي خلل أو احتيال في هذا النظام يمكن أن يشل الاقتصاد؛
- المصارف هي القناة الرئيسية التي تمر من خلالها الأموال في الاقتصاد. لذلك، فهي الخط الأول للدفاع ضد: غسيل الأموال، تمويل النشاطات المشروعة، الاحتيال المالي؛
- الآثار السلبية لإخفاق المصرف التي تؤثر على المودعين والمستثمرين وأصحاب المصالح وتمتد لنظام الاقتصاد ككل.

4- المصارف أكثر عرضة للمخاطر: نشاط وعمليات المصرف محفوفة بمجموعة كبيرة من المخاطر (التشغيلية، الائتمانية، مخاطر السيولة ومخاطر السوق... إلخ)، وتُعد الحوكمة الجيدة الدرع الواقعي للمصرف ضد المخاطر المالية والتشغيلية، إذ تضع أطراً رقابية تقلل من احتمالية الخسائر عبر إنشاء سياسات ائتمانية صارمة، ووحدات مراقبة مستقلة، وآليات للإبلاغ عن المخالفات، مما يحافظ على استقرار المصرف ويحمي مصالح جميع الأطراف المعنية، من عملاء ومستثمرين.

ثانياً- أهمية الحوكمة المصرفية: تعتبر الحوكمة ذات أهمية بالغة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظراً لطبيعتها الخاصة، وتحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بنشاط المصرف والمحافظة على أمواله وأدائه، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

³² J-M. ROUSSEAU, T. BLAYAC, N. OULMANE, Introduction à la théorie de l'assurance, édition DUNOD, Paris 2001, p95.

³³ وداد بوحلاسة، دور الحوكمة المصرفية في تطوير القدرات التنافسية للمصارف التجارية "دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال فترة 2011-2020، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2023، ص 43.

- تضمن الحوكمة السليمة إدارة أموال المودعين بمسؤولية وشفافية، مما يقلل من المخاطر التي تهدد مدخرات الأفراد، ويزيد من ثقة المودعين والمستثمرين في القطاع المصرفي ويشجع على الادخار والاستثمار؛
- تلعب المصارف دورًا هامًا في تمويل الاقتصاد الوطني عبر منح القروض والتسهيلات الائتمانية وتقديم الخدمات المالية لشريحة واسعة من المتعاملين. إن فشل المصرف في أداء هذه الوظيفة يؤدي إلى آثار سلبية خطيرة على الاقتصاد والمتعاملين معه. ولضمان الأداء السليم لوظائف المصرف، لا بد من توفر آليات حوكمة قادرة على تأمين سبل الاستقرار المالي لإدارته؛³⁴
- إن تطبيق ممارسات الحوكمة المصرفية يمكن المصرف من تحسين أدائه المالي، وإدارة المخاطر التشغيلية والائتمانية بفاعلية أكبر، مما يعزز ثقة المودعين والمساهمين والهيئات الرقابية، ويزيد من قدرته على جذب التمويل الخارجي والودائع؛³⁵
- يُعد وجود إطار حوكمة قوي أمرًا أساسيًا للسيطرة على الأزمات المصرفية وتجنبها. يمكن للمصارف الحد من احتمالية المخاطر النظامية التي قد تُعرض استقرار النظام المالي ككل للخطر، وذلك بتطبيق ضوابط فعالة للمخاطر، وإجراء اختبارات الإجهاد، ووضع خطط للطوارئ. سيساعد ذلك المصارف على الصمود بشكل أفضل في مواجهة الظروف الاقتصادية غير المواتية والصدمات المالية؛³⁶
- الحوكمة المصرفية تسهم في ترشيد القرارات المالية من خلال تعزيز الشفافية والرقابة، ما يمكن المصارف من اتخاذ قرارات استثمارية سليمة تحقق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكثر، وتحسين جودتها في منح القروض؛³⁷
- تسهم الحوكمة المصرفية في حماية بيئة الأعمال الوطنية وتعزيز كفاءة المصارف، مما يؤدي لتحسين الاقتصاد الكلي وتوفير سيولة واستقرار للأسواق.

المطلب الثالث: الأطراف الداعمة لتطبيق الحوكمة المصرفية

لا يقتصر إرساء مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي بوضع القواعد الرقابية والتنظيمية فقط، بل لابد من الوقوف على تطبيقها بشكل سليم بداية من الرقابة الخارجية من قبل السلطات الإشرافية والرقابية وانتهاء بالرقابة الداخلية، التي تقوم بها الوحدات المصرفية على ذاتها، وتحتوي على العناصر التالية:

³⁴ أميرة بن مخلوف، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي "دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2016/2015، ص 119.

³⁵ Vladislava Ryabota, Alexey Volynets et d'autre, Manuel de Gouvernance Des PME, Société-Financière Internationale, Washington, USA, 2018, p 8.

³⁶ Nasareldeen Hamed Ahmed Alnor , Omer Alsir Alhassan Mohammed And others, The role of bank governance in managing the risks associated with banking institutions, International Journal of Advanced and Applied Sciences, 2024, p 195.

³⁷ Mohamed A. Basuony, Ehab K. A. Mohamed and other, THE EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE ON BANK FINANCIAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE ARABIAN PENINSULA, Corporate Ownership & Control / Volume 11, Issue 2, 2014, p 187.

1-المصرف في ذاته: يستخدم المصرف مجموعة من الأساليب والإجراءات بغرض حماية أصوله وموجوداته، ومعالجة الثغرات واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا من خلال:³⁸

- التأكيد على الكفاءة والفعالية للعمليات؛

- التطابق مع القواعد والبيانات؛

- الاستجابة للمتغيرات الخارجية؛

- الاهتمام بالأخطار التي قد تواجه نشاط المصرف.

وتتولى هذه العملية أجهزة تابعة للإدارة العليا للمصرف والمتمثلة في الهيئات المتخصصة، والتي تعددت تسميتها بـ " المراقبة الداخلية، تدقيق الحسابات، المفتشية، لجنة المراقبين.... إلخ" تقوم بإعداد تقارير مكتوبة ورفعها الى الجهات المعنية حسب الترتيب المعمول به في المصرف المعنى، وتتضمن³⁹:

• عملية الرقابة على الضبط الداخلي: تشكل الرقابة على الضبط الداخلي خط الدفاع الأول لحماية

أصول المصرف وضمان دقة بياناته وسلامة عملياته. وهي ليست مهام منفصلة، بل تتمثل في الإجراءات الروتينية والتلقائية التي ينفذها الموظفون كجزء أساسي من مهامهم اليومية، بهدف منع حدوث الغش والأخطاء من الأساس، أو اكتشافها فور وقوعها إن حدثت، والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب لتجنب أي خسائر محتملة.

• التدقيق الداخلي: نظراً لطبيعة النشاط المصرفي المصحوبة بمخاطر متعددة، أصبح من الضروري وجود نظام رقابي متكامل للتحكم فيها. ويأتي التدقيق الداخلي كحلقة حيوية ومستقلة في هذا النظام، ليمثل مستوى رقابياً أعلى يكمل دور الرقابة التشغيلية اليومية (الضبط الداخلي).

فبينما تركز الرقابة التشغيلية على التنفيذ اليومي الآمن للعمليات، يتخصص التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية تلك الرقابة نفسها. وتعرف عملية المراجعة الداخلية بأنها وظيفة مستقلة تهدف إلى التحقق والتأكد من سلامة وكفاءة إجراءات الضبط الداخلي، ومصادقية المعلومات المالية والتشغيلية، ومدى الالتزام بالسياسات واللوائح المعمول بها.

تُمارس هذه العملية بصفة دورية ومنهجية من قبل هيئة المراجعة الداخلية، التي يعمل على تنفيذ مهامها مدققون متخصصون. ولا تقتصر مهمتهم على مجرد اكتشاف أوجه القصور، بل تمتد إلى تقديم التوصيات البناءة لمعالجتها، بهدف مساعدة إدارة المصرف على تنفيذ مسؤولياتها بفعالية أعلى.

2-رقابة المراجعين الخارجيين أو المفتشين: تتألف من مدققين ومراجعين معتمدين من المديرية العامة للتفتيش التابعة لكل مصرف. تُوكّل إليهم عملية التحقق في عين المكان من سلامة العمليات المصرفية ودقتها ومطابقتها للقانون، والتأكد من التزام المصرف باللوائح الرقابية. لاقتصر دور هؤلاء المراجعين على فحص الحسابات فحسب، بل يمتد ليشكل رقابة مستقلة وعليا تكمل عمل الرقابة والتدقيق الداخليين، الأمر الذي يطمئن المساهمين

³⁸ سارة بركات، دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية -دراسة حالة بنك سويسني جنيرال الجزائر- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 7.

³⁹ حبار عبد الرزاق. الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه. دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 28.

بشأن استثماراتهم، ويؤكد للمودعين سلامة أموالهم، ويساعد الإدارة في تحسين الأداء، كما يلزم المدققون بإبلاغ السلطات فوراً عن أي مخالفات جوهرية، مما يساهم في حماية استقرار المصرف والنظام المالي ككل. ومن أهم مسؤولياتهم ما يلي⁴⁰:

- التقيد بمعايير المراجعة الدولية في أعمالهم؛
- الالتزام بالسرية وعدم إفشاء المعلومات المتحصل عليها بحكم عملهم؛
- تقديم تقرير للجمعية العامة للمصرف، يوضح أن مراجعتهم لأعمال المصرف وحساباته تمت وفقاً لمعايير وأدلة المراجعة الدولية المعمول بها؛
- إعداد تقارير تتسم بالنزاهة وعدم التستر على أي مخالفات للوائح القانونية والتعليمات التنظيمية؛
- وتزويد إدارة المصرف بمعلومات حول أي نقاط ضعف في أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية وأية أمور تلفت انتباههم أثناء عملية التدقيق.

لا ينبغي أن يقتصر دور المراجعة والتدقيق على تقييم الأداء المالي بناءً على البيانات التاريخية فقط، بل يتعين توسيعه ليصبح أداة احترازية رئيسية، حيث يتحول من خلال التحليل العميق - إلى آلية تنبؤية تكشف المخاطر الكامنة غير الملموسة مبكراً وترصد تطوراتها المستقبلية، مما يعزز فعالية الحوكمة عبر تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة برؤى قيمة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة.

3- البنك المركزي: جهاز حكومي يعمل على المحافظة على سلامة المصارف وحماية أموال المودعين فيها، إضافة إلى توجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية للمجتمع⁴¹ تعدد وظائف البنك المركزي وتتمثل بشكل عام فيما يلي⁴²:

- الوظيفة النقدية: يضطلع بمهمة إصدار العملة الرسمية للبلاد وتحديد حجمها بما يتناسب مع احتياجات الاقتصاد الوطني، وحماية القوة الشرائية للمواطنين. كما يتولى مراقبة سعر صرف العملة الوطنية للحفاظ على قيمتها في تعاملات الاقتصاد الوطني مع الاقتصادات الأخرى.
- وظيفة بنك الدولة: يقوم بدور الوكيل المالي للحكومة؛ فهو يتولى إدارة ودائع الحكومة وتوظيفاتها من جهة، ويدير المديونية العمومية محلياً وخارجياً من جهة أخرى. وعادةً ما تستشير الحكومة في الشؤون المالية والنقدية للبلاد.
- وظيفة بنك المصارف: تتضمن هذه الوظيفة قيامه بقبول ودائع المصارف واعتبارها احتياطات تأمينية، ولعب دور الملاذ الأخير لمساندتها وتخليصها وضمان فعاليتها الاقتصادية واستمراريتها، بالإضافة إلى إرساء نظم للرقابة على الائتمان والتسوية والمقاصة بين المصارف الواقعة في دائرة اختصاصه.
- وظيفة الرقابة: تقتضي هذه الوظيفة تنفيذ تدابير وإجراءات لضمان موثوقية أعمال المصارف وسلامة مراكزها المالية، وإدارتها الجيدة للمخاطر التي تتعرض لها، وذلك لحماية حقوق المودعين والحفاظ

⁴⁰ حبار عبد الرزاق. الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة الجزائر، مرجع سابق، ص 28.

⁴¹ يوسف حسن يوسف، البنوك المركزية ودورها في اقتصاديات الدول، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 24.

⁴² حمزة طيبي، تفعيل الرقابة على أعمال البنوك بالجزائر وفق المعايير الدولية للجنة بازل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 28-29.

على استقرار المنظومة المالية والمصرفية، وتعزيز كفاءة الأسواق في تخصيص رؤوس الأموال في الاقتصاد.

- وظيفة إدارة السياسات النقدية والائتمانية: وضع السياسات النقدية والائتمانية باستخدام كافة الوسائل النوعية والكمية المتاحة للتأثير على المتغيرات النقدية الكلية (سواء كانت تثبيتاً أو تعويماً، انكماشاً أو توسعاً) لتحقيق الاستقرار والتوازن.

باعتبار البنك المركزي هو الجهة الرئيسية المسؤولة عن ضمان سلامة واستمرارية النظام المصرفي، وتحقيق الاستقرار النقدي، والوصول إلى أفضل معدلات النمو الاقتصادي، فإنه يتضمن مجموعة عديدة من الأساليب والأدوات التي تختلف باختلاف حاجة البنك المركزي لها، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ- **الأساليب الكمية:** تُعد الأساليب الكمية من أدواته الرئيسية للتأثير على حجم الائتمان في الاقتصاد، وذلك من خلال التحكم في كمية النقود المتاحة لدى المصارف التجارية. وتتمثل هذه الأدوات في ثلاث آليات أساسية:⁴³

- معدل الاحتياطي الإجمالي (القانوني): هو النسبة أو الجزء من أصول المصرف التجاري

وودائعه الذي يُلزم بالاحتفاظ به كرصيد دائن لدى البنك المركزي، بناءً على قرار يفرضه؛

- سعر إعادة الخصم "سعر البنك": هو سعر الفائدة الذي يفرضه البنك المركزي على المصارف

التجارية، إما مقابل إعادة خصم السندات التي تقدمها له المصارف، أو مقابل القروض التي يمنحها لتلك المصارف؛

- عمليات السوق المفتوحة: هي إقدام البنك المركزي على الدخول إلى السوق المالية بائعاً أو

مشترياً لبعض الأصول، وتحديد الأوراق المالية الحكومية. وبمفهومها الضيق، تشير هذه

العمليات إلى شراء أو بيع الأوراق المالية الحكومية طويلة وقصيرة الأجل، أما بمفهومها

الواسع، فتشمل التعامل في أصول أخرى كالأوراق التجارية والعملات الأجنبية والذهب.

ب- **الأساليب الكيفية:** هي الوسائل المؤثرة في الائتمان من حيث نوعيته ومجالات استخدامه، وأهمها:

وهوامش الضمان المطلوبة، والرقابة على شروط البيع الاستهلاكي وعلى شروط الرهن العقاري.

ج- **أساليب التدخل المباشر:** تعتمد هذه الأساليب في تأثيرها على النشاط الائتماني للمصارف بشكل

مباشر، وذلك من خلال الأوامر والتعليمات التي يصدرها البنك المركزي، سواء أكانت فردية أم موجهة

لكافة المصارف. تشمل هذه التعليمات تحديد الحد الأقصى لإجمالي قروض واستثمارات المصارف،

أو تحديد السياسات التي يجب عليها اتباعها في مجالات الإقراض والاستثمار. وأهمها: التعليمات

المباشرة وسياسة تحديد "السقوف الائتمانية"⁴⁴.

⁴³ سعيد بعزیز، تفعيل الرقابة المصرفية في الجزائر وفق المعايير الدولية للجنة بازل في ظل المتغيرات المالية والمصرفية الدولية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه مالية وبنوك، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 79.

⁴⁴ علاء أحمد إبراهيم رزق، إستراتيجية المؤسسات المالية والنقدية في ظل المتغيرات الاقتصادية المعاصرة، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص 67.

ومن أجل تنفيذ أهدافه يلجأ البنك المركزي الى مجموعة من الوسائل التالية:⁴⁵

- **منح التراخيص لإنشاء مصارف جديدة:** تُعد عملية منح التراخيص لإنشاء مصارف جديدة الخطوة الأولى والأساسية في رقابة البنك المركزي على القطاع المصرفي. وتكمن أهمية هذه الرقابة في أن زيادة عدد المصارف عن حاجة السوق قد تؤدي إلى منافسة غير سليمة، مما يزيد من احتمالية حدوث مخالفات للتعليمات المصرفية ويؤثر سلباً على أداء المصارف واستقرارها. لذلك يشترط عدة شروط أساسية للموافقة على إنشاء أي مصرف جديد، أهمها: توفر حد أدنى من رأس المال، ووجود إدارة ذات كفاءة عالية وسمعة طيبة، وأن يكون المصرف شركة مساهمة عامة. هذه الشروط تضمن إنشاء مصارف قادرة على العمل بجدية واستقرار، وفي ظل ظروف مناسبة تخدم الاقتصاد الوطني.
- **إصدار لوائح وتعليمات تنظيمية وقانونية:** يقوم بإنشاء مجموعة من اللوائح والتعليمات التي من شأنها تنظيم عمل المصارف، كما يقوم بالإشراف على مراقبة عملية التزام المصارف بهذه التعليمات، وهذا من أجل حماية حقوق المودعين والدائنين.
- **مراجعة وتحليل التقارير الدورية:** تُلزم معظم قوانين المصارف المركزية المصارف بتقديم تقارير دورية مفصلة توضح موجوداتها والتزاماتها. يقوم المختصون بدراسة وتحليل هذه المعلومات والبيانات الواردة، مستخدمين النسب المالية المختلفة، لإعداد الجدول مقارنة لكل مصرف. يتم التركيز بشكل خاص على تطور الودائع، ومحفظة الأوراق المالية، والقروض، وتطور نسبها المالية، بالإضافة إلى متابعة أي تطورات غير طبيعية في أي بند من بنود الميزانية.
- **أعمال التفتيش على المصارف:** تتضمن تقييم المراكز المالية للمصارف والكشف عن مدى التزامها بالقوانين السارية والتنظيمات الموضوعة لضمان إدارتها السليمة.

المطلب الرابع: معايير حوكمة المصارف وفقاً لمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية

أثارت سلسلة الانهيارات التي لحقت بالمصارف وما تبعها من تزايد للمخاطر وحدة الأزمات المالية، اهتمام الهيئات الاشرافية والرقابية الدولية، التي أدركت ضرورة تضافر الجهود لمعالجة القضايا المتعلقة بالرقابة والاشراف المصرفي. وفي خطوة أولى، تأسست لجنة بازل، التي تُعنى بوضع المعايير والقواعد الاحترازية التي تضمن ملاءة وسلامة المصارف وتعزز قدرتها على تجاوز الأزمات، ومن ثم ضمان سلامة النظامين المالي والمصرفي. وقبل التعرف على المعايير الصادرة عن لجنة بازل، لا بد من التطرق أولاً إلى نشأتها. أولاً- نشأة لجنة بازل للرقابة المصرفية: تأسست لجنة بازل التي كانت تسمى في البداية لجنة التنظيمات المصرفية والممارسات الإشرافية - من قبل محافظي المصارف المركزية لمجموعة الدول العشر في نهاية عام 1974 في أعقاب اضطرابات خطيرة في أسواق العملات والخدمات المصرفية الدولية (ولا سيما فشل بنك هير ستات في ألمانيا الغربية).

⁴⁵ صلاح الدين حسن السبسي. الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، مجموعة النيل العربية، ط 1، القاهرة، مصر، 2011، ص ص: 176 - 177

أنشئت اللجنة، ومقرها بنك التسويات الدولية في بازل (سويسرا) بهدف تعزيز الاستقرار المالي من خلال تحسين جودة الرقابة المصرفية عالمياً، ولتكون بمثابة منتدى للتعاون المنتظم بين الدول الأعضاء في مسائل الرقابة المصرفية. عُقد أول اجتماع للجنة في فيفري 1975، وتُعقد اجتماعاتها بانتظام ثلاث أو أربع مرات سنوياً منذ ذلك الحين.

منذ تأسيسها، توسّعت عضوية لجنة بازل من مجموعة العشر إلى 45 مؤسسة من 28 دولة. وبدءاً باتفاقية بازل، التي صدرت لأول مرة عام 1975 ونُقحت عدة مرات منذ ذلك الحين، وضعت اللجنة سلسلة من المعايير الدولية للتنظيم المصرفي، أبرزها منشوراتها البارزة حول اتفاقيات كفاية رأس المال، المعروفة باسم بازل 1، وبازل 2، ومؤخراً بازل 3.⁴⁶

ثانياً - أهداف لجنة بازل: تسعى لجنة بازل للرقابة المصرفية الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي⁴⁷:

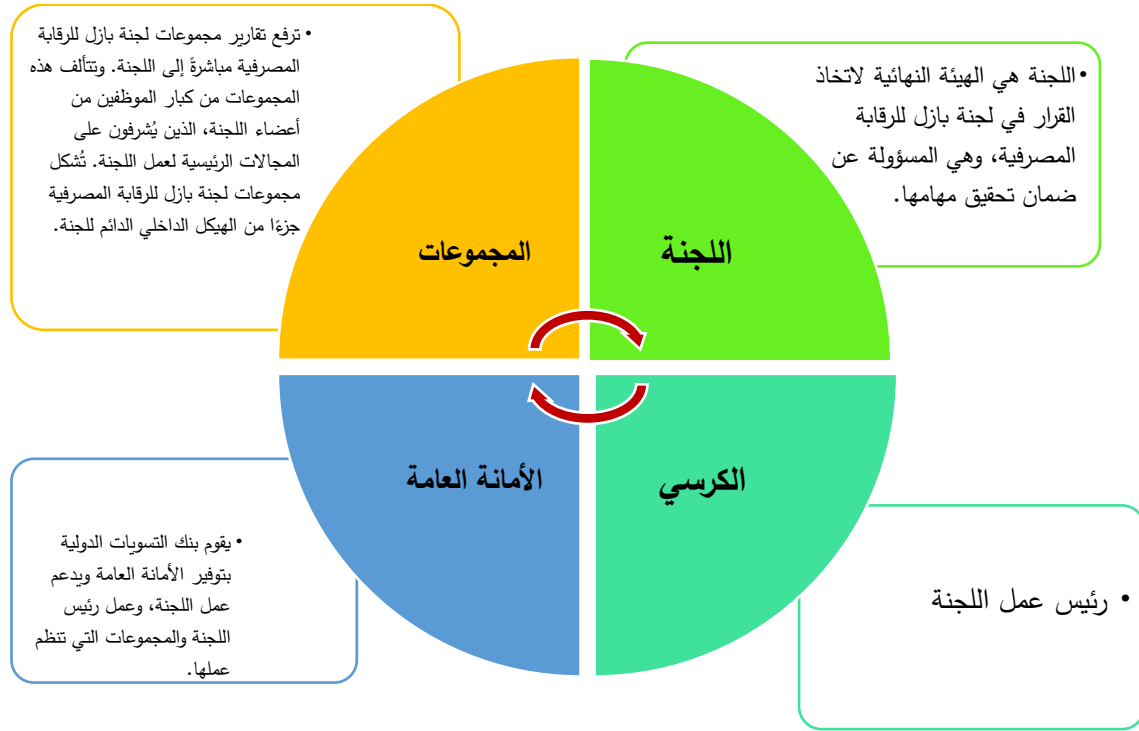
- استرجاع الثقة وتعزيز الأمن في النظام المالي بعد الأزمات المتعددة؛
- وضع معايير واضحة لإدارة المخاطر المصرفية، بما في ذلك المخاطر الائتمانية والائتمانية التشغيلية، بهدف الحد من احتمالات وقوع أزمات مالية؛
- تحسين الممارسات الرقابية من خلال تطوير معايير دولية تهدف إلى تقوية الرقابة على المؤسسات المصرفية وتحسين أدائها المالي؛
- العمل على تنسيق القوانين والمعايير في جميع الدول الأعضاء لتقليل الفجوات التنظيمية وتقليل التفاوت في نوعية الرقابة المصرفي؛
- تبادل المعلومات بشأن التطورات في القطاع المصرفي والأسواق المالية، للمساعدة في تحديد المخاطر الحالية أو الناشئة للنظام المالي العالمي؛
- إجراء تقييم دوري لسياسات الرقابة والامتثال، وتطويرها بشكل مستمر لمواجهة التحديات الجديدة والمتغيرات الاقتصادية والمالية عالمياً.

⁴⁶ Basel Committee on Banking Supervision. About the Basel Committee: History of the Basel Committee [online]. In: BIS, sur le site: <http://www.bis.org> (Consulté le 17/11/2025).

⁴⁷ سعيد بعزیز، تفعيل الرقابة المصرفية في الجزائر وفق المعايير الدولية للجنة بازل في ظل المتغيرات المالية والمصرفية الدولية، مرجع سابق، ص 97.

ثالثاً – هيكل لجنة بازل للرقابة المصرفية: يتكون الهيكل التنظيمي الداخلي لهيئة بازل للرقابة المصرفية مما يلي:

الشكل رقم 02: هيكل لجنة بازل للرقابة المصرفية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات موقع بنك التسويات الدولية www.bis.org

يُظهر الشكل الموضح أعلاه أن هيكل لجنة بازل للرقابة المصرفية يتكون من أربعة عناصر متكاملة، يتولى كل منها مسؤوليات محددة نبينها كالتالي⁴⁸:

1- اللجنة: وهي هيئة اتخاذ القرار، تجتمع عادة ثلاث مرات سنوياً، وتتكون من ممثلي أعضاء لجنة بازل من كبار المسؤولين في المؤسسات (مثل رئيس الرقابة المصرفية، رئيس إدارة الاستقرار المالي، نائب محافظ البنك المركزي، وغيرهم). تتخذ اللجنة قراراتها بالإجماع بين أعضائها وتكون مسؤولة عما يلي:

- تطوير وتوجيه ومراقبة برنامج عمل لجنة بازل للرقابة المصرفية؛
- إعداد وتعزيز معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية والمبادئ التوجيهية والممارسات السليمة؛
- إنشاء وحل المجموعات ومجموعات العمل والشبكات الافتراضية وفرق العمل؛ والموافقة على تفويضاتها وتعديلها ومراقبة تقدمها.

2- المجموعات: تتألف مجموعات العمل من خبراء من أعضاء لجنة بازل للرقابة المصرفية، وهي تدعم المهام الفنية للجنة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الشبكات الافتراضية كمجموعة خبراء تستعين بها اللجنة عند الحاجة للإشراف على المجالات الرئيسية لعملها. تتمثل أهم هذه المجموعات في: مجموعة تطوير السياسات التي تُعنى بمراجعة الإصدارات المتعلقة بالأعمال الرقابية، ومجموعة وضع المعايير التي تعمل على تطبيق معايير لجنة

⁴⁸ Basel Committee on Banking Supervision. About the Basel Committee: History of the Basel Committee [online]. In: BIS, sur le site: <http://www.bis.org> (Consulté le 18/11/2025).

بازل، والمجموعة الاستشارية للجنة بازل التي تُشكل منتدى لتعميق مشاركة اللجنة مع المشرفين في جميع أنحاء العالم.

3- الكرسى: يتم تعيين الرئيس لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ويتولى المهام التالية:

- يتّأس اجتماعات اللجنة، وفي حال تعذرّ حضوره، يجوز له تفويض الأمين العام للنيابة عنه؛
- متابعة سير عمل لجنة بازل للرقابة المصرفية، وتوفير التوجيهات التنفيذية بين الاجتماعات لضمان المضي قدماً في تنفيذ قرارات اللجنة وتوجيهاتها؛
- تمثيل لجنة بازل للرقابة المصرفية في المحافل الخارجية والتحدث باسمها كمتحدث رئيسي.

4- الأمانة العامة: يقدم بنك التسويات الدولية الدعم للجنة ورئيسها والمجموعات التي تنظم عملها من خلال الأمانة العامة. ويتألف طاقم الأمانة العامة من موظفين محترفين، معظمهم مُنتدبون مؤقتاً من أعضاء لجنة بازل. وتتمثل المسؤوليات الرئيسية للأمانة العامة فيما يلي:

- دعم ومساعدة اللجنة والرئيس، والمجموعات والشبكات الافتراضية وفرق العمل؛
- ضمان عملية تدفق المعلومات في الوقت المناسب وبشكل فعال الى جميع أعضاء مجلس معايير المحاسبة الدولية؛
- التنسيق بين المجموعات ومجموعات العمل والشبكات الافتراضية وفرق العمل؛
- تسهيل الاتصال بين أعضاء مجلس معايير المحاسبة الدولية والسلطات غير الأعضاء؛
- صيانة سجلات وإدارة موقع الالكتروني للجنة بازل.

رابعاً-مقررات لجنة بازل 1:

عقب سلسلة الجهود والاجتماعات التي بذلتها لجنة بازل منذ إنشائها سنة 1974 سعياً لتحقيق الاستقرار المالي وتعزيز نطاق الإشراف المصرفي على المستوى الدولي، أسفرت تلك الجهود عن إصدار اللجنة لتقريرها الأولي لمحافظي المصارف المركزية سنة 1987. ثم أُعتمد لاحقاً الإطار النهائي الذي قدّمته اللجنة لمجلس المحافظين في يوليو 1988، والذي عُرف باسم "اتفاقية بازل 1". وقد ارتكزت هذه الاتفاقية على تحديد علاقة واضحة بين رأس مال المصرف من ناحية، وأصوله المرجحة بالمخاطر من ناحية أخرى، بحيث لا تقل نسبة رأس المال إلى تلك الأصول عن 8%، وقد تحول هذا المبدأ لاحقاً إلى معيار عالمي مُتعارف عليه. ومع ذلك، فقد شهدت التطبيقات العملية لهذه المعايير سلسلة من التعديلات استجابةً للمستجدات والظروف المتغير. لذا، من الضروري أولاً بيان أهمية رأس المال المصرفي في أعمال لجنة بازل، لننتقل بعدها إلى بيان الجوانب الأساسية للاتفاقية، ودوافع تعديلها وتطويرها، مع ذكر أهم تعديل شهدته الاتفاقية الأولى للجنة.

1-أهمية رأس المال المصرفي: تُلزم المصارف بتحديد القيمة المناسبة لرأس المال الذي يتعين عليها الاحتفاظ به، وذلك لثلاثة أسباب رئيسية⁴⁹:

⁴⁹ Frederic Mishkin. Monnaie, banque et marchés financiers. 8ème édition. France : Pearson Edition, 2010, p262.

- يُسهم رأس المال في حماية المصرف من مخاطر الإعسار، وهي الحالة التي يعجز فيها المصرف عن الوفاء بالتزاماته تجاه المودعين والدائنين الآخرين؛
- يؤثر رأس المال بشكل مباشر على ربحية المساهمين ومعدل العائد على استثماراتهم؛
- تفرض الجهة التنظيمية حداً أدنى إلزامياً لرأس المال (يُعرف برأس المال التنظيمي) يجب على المصارف الالتزام به.

تعود الأهمية البالغة لرأس المال المصرفي في منظور لجنة بازل إلى الدور المحوري الذي يؤديه في ضمان استقرار المصارف. وقد تجلّى هذا الاهتمام من خلال تركيز اللجنة في أعمالها على هذا المكون، واتخاذها محوراً رئيسياً لاتفاقيتها الأولى المعروفة باسم "نسبة كوك" (Cooke Ratio) أو معيار كفاية رأس المال. 2- الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل 1: تتمثل أهم الجوانب الأساسية التي ركزت عليها اتفاقية بازل الأولى في:

- **التركيز على المخاطر الائتمانية في حساب متطلبات رأس المال:** ارتكزت اتفاقية بازل على حساب الحدود الدنيا لرأس المال بأخذ المخاطر الائتمانية في الاعتبار كعامل رئيسي، مع مراعاة مخاطر الدولة بشكل ثانوي. وقد اقتصر نطاق معيار كفاية رأس المال كما ورد في اتفاقية عام 1988 على معالجة المخاطر الائتمانية بشكل أساسي، دون أن يشمل أنواعاً أخرى من المخاطر المهمة مثل: مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر أسعار الصرف، مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية.⁵⁰
- **الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات:** تركز المعايير المصرفية على تقييم جودة الأصول ومستوى المخصصات التي يتعين تكوينها لمقابلة الأصول والديون المشكوك في تحصيلها. ويأتي هذا الاهتمام من منطلق أن تحقيق الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال لا يعكس بالضرورة سلامة المركز المالي للمصرف، إذا لم يقترن ذلك بتكوين مخصصات كافية لتغطية الخسائر المحتملة. وعليه، فإن التقييم السليم يقتضي التحقق أولاً من كفاية المخصصات، ثم الانتقال إلى تقييم معدل كفاية رأس المال، حيث تمثل المخصصات خط الدفاع الأول لحماية المصرف من الخسائر غير المتوقعة.⁵¹
- **تقسيم دول العالم الى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية:** اعتمد منهج بازل تصنيفاً ثنائياً لدول العالم من حيث أوزان المخاطر الائتمانية، حيث قُسمت الدول إلى فئتين رئيسيتين:⁵²
 - المجموعة الأولى: وتشمل دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، بالإضافة إلى الدول المرتبطة بترتيبات ائتمانية خاصة مع الصندوق النقد الدولي. وقد نُظر إلى هذه المجموعة على أنها تمتلك مستوى مخاطر ائتمانية منخفضاً نسبياً.
 - المجموعة الثانية: وتضم كافة الدول الأخرى التي تم تصنيفها على أنها ذات مخاطر ائتمانية مرتفعة.

⁵⁰ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 81.

⁵¹ طارق حماد عبد العال، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 146.

⁵² عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سابق، ص ص: 84-85.

يقوم هذا التصنيف على افتراض أن البيئة الاقتصادية والمالية في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والدول ذات العلاقات المؤسسية مع الصندوق النقد الدولي تتمتع بمستوى أعلى من الاستقرار والشفافية، مما يقلل من المخاطر الائتمانية المرتبطة بالتعامل معها.

- **تطبيق أوزان مرجحة مختلفة لمخاطر الأصول:** تقوم منهجية حساب كفاية رأس المال على تخصيص أوزان مرجحة مختلفة للموجودات، تبعاً لطبيعة الأصل من جهة، والجهة المتعامل معها (المدين) من جهة أخرى. وعليه، يتم تصنيف الأصول المدرجة في الميزانية العمومية ضمن فئات خطر محددة بأوزان تبلغ: 0%، 10%، 20%، 50%، 100%. ولضمان مرونة التطبيق عبر الدول المختلفة، منحت اللجنة السلطات النقدية المحلية صلاحية تحديد أوزان المخاطر المناسبة. والجدير بالذكر أن منح وزن مخاطرة معين لأصل ما لا يعني بالضرورة تصنيفه كمشكوك في تحصيله، بل يمثل أسلوباً تراتبياً للتمييز بين الأصول وفقاً لمستوى الخطورة بعد تكوين المخصصات اللازمة. وتمثل هذه الأوزان في جوهرها المخاطر المرجحة للأصول⁵³. ويمثل الجدول التالي المخاطر المرجحة للأصول:

الجدول رقم 04: الأوزان الترجيحية للأصول داخل الميزانية بدلالة مخاطر الائتمان وفقاً لاتفاقية بازل 1

الأصول	درجة المخاطرة
أولاً- أصول لا تتحمل المخاطر - النقود، التزامات الحكومة والعملية المحلية للبنك المركزي، التزامات أخرى من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومصارفها المركزية، التزامات نقدية معززة أو ضمانات من حكومات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	0%
ثانياً- أصول متوسطة المخاطر - المطلوبات المحلية من هيئات القطاع العام باستثناء الحكومة المركزية	10% الى 50%
- التزامات المصارف المرخصة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو القروض المضمونة من هذه الدول؛ - التزامات مصارف التنمية الدولية والإقليمية؛ - التزامات مؤسسات القطاع العام في حكومات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو القروض المضمونة منها؛ - الالتزامات أو القروض المضمونة من مصارف خارج دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأجل استحقاق تقل عن عام؛	20%
- قروض مضمونة برهونات عقارية ويشغلها ملاكها	50%
ثالثاً- أصول عالية المخاطر	100%

⁵³ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سابق، ص 85.

-التزامات القطاع الخاص؛ -التزامات المصارف خارج دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التي تستحق خلال أكثر من عام؛ -التزامات الحكومات المركزية للدول غير الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ما لم تكن بالعملة المحلية) ؛ -التزامات شركات القطاع العام؛ -الأصول الثابتة كالمباني والآلات؛ -العقارات والاستثمارات الأخرى؛ -أدوات رأس المال الصادرة عن مصارف أخرى؛ - أصول أخرى؛	
---	--

المصدر: Torki M.Al-Fawwaz, Ghazi A.Algaibat, Capital Adequacy of the Jordanian Banking sector for the Period 2000–2013, International Journal of Academic Research in Accounting Finance and management Sciences n5 ,2015, p 247.

- **ترجيح الالتزامات العرضية خارج الميزانية:** تُعد الالتزامات العرضية (التعهدات خارج الميزانية) أحد أشكال التعرض للمخاطر الائتمانية غير المباشرة، حيث لا يترتب عليها تدفق نقدي مباشر من المصرف إلى العميل. ونظرًا لأن مستوى الخطورة في هذه الالتزامات أقل مقارنة بالائتمان المباشر، فقد اتجهت الأعراف المصرفية إلى تطوير منهجية لتحويل هذه الالتزامات إلى مكافئ ائتماني مباشر، يتم من خلالها إدراجها ضمن بنود الميزانية كأصول معرضة للمخاطر. تعتمد هذه المنهجية على استخدام معامل تحويل ائتماني لتحويل قيمة الالتزام العرضي إلى مبلغ مكافئ يعبر عن حجم التعرض الائتماني المباشر. وتطبق المعاملات الأربعة الرئيسية التالية: 100%، 50%، 20%، و0%، وذلك وفقًا لطبيعة الالتزام ومستوى خطورته. بعد ذلك، تُصنّف القيمة المحولة (المعادلة للائتمان المباشر) وفقًا لفئات المخاطر الائتمانية المطبقة على الأصول داخل الميزانية، تمامًا كما يتم ترجيح تلك الأصول بناءً على أوزان المخاطر الائتمانية،⁵⁴ بالنسبة لمعاملات التحويل للالتزامات خارج الميزانية والمقررة من طرف لجنة بازل فهي حسب الجدول التالي:

⁵⁴ سعيد بعزیز، تفعيل الرقابة المصرفية في الجزائر وفق المعايير الدولية للجنة بازل في ظل المتغيرات المالية والمصرفية الدولية، مرجع سابق، ص 108.

الجدول رقم 05: أوزان المخاطر المرجحة لعناصر خارج الميزانية

أوزان المخاطر	البنود
100%	بنود مشابهة للقروض كالضمانات العامة للقروض
50%	بنود مرتبة بمعاملات حسن الأداء (خطابات الضمان، تنفيذ عمليات مقاولات)
20%	بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل تتم بالتصفية الذاتية (الاعتمادات المستندية)

المصدر: Michel Rouach, Gérard Naulleau. Le contrôle de gestion bancaire et financier, 8ème Edition 2020, Paris, France, P 286.

- **وضع مؤشر كفاية رأس المال المصرفي:** حيث يتكون من مجموع رأس المال الأساسي ورأس المال المساند. يضم رأس المال الأساسي حقوق المساهمين، والاحتياطات، والأرباح غير الموزعة. ويُستبعد منه شهرة المحل، والاستثمارات في المصارف والمؤسسات المالية التابعة، والاستثمارات المتبادلة في رؤوس أموال المصارف. أما رأس المال المساند فيشمل الاحتياطات غير المعلنة، واحتياطات إعادة تقييم الأصول والمخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر غير محددة (بشرط ألا تتجاوز 1.25% من الأصول والالتزامات العرضية المرجحة بأوزان المخاطر)، والقروض المساندة (ألا تزيد عن 50% من رأس المال المساند)، وأدوات رأسمالية أخرى. يجب ألا تتجاوز عناصر رأس المال المساند في مجموعها 100% من مجموع عناصر رأس المال الأساسي. وقد وردت معادلة احتساب كفاية رأس المال في الشكل التالي أدناه⁵⁵

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال (الأساسي + المساند)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر}} \leq 8\%$$

- 3- **دوافع تعديل اتفاقية بازل 1:** على الرغم من الإيجابيات التي حققتها مقررات اتفاقية لجنة بازل 1 ونجاحها، إلا أن هذا النجاح ساهم في الكشف عن بعض حدوده. فبينما كان يُعتبر هدفًا وقائيًا واضحًا ومنهجية سليمة ذات مبادئ قوية ونطاق شامل، سُجّلت فيه نقائص هيكلية وعدم تكيف واضح، مما جعله محط جدل كبير لعدة أسباب، أهمها⁵⁶:

- إن منهجية بازل 1 في ترجيح المخاطر الائتمانية تعتمد على تبويب الأصول ضمن فئات محددة مسبقًا، مع تخصيص وزن خطر موحد لكل فئة. وتظهر محدودية هذا النهج في تعامله مع الأصول ضمن الفئة ذات الوزن الواحد (كفئة 100%) بنفس الطريقة، رغم تباينها الجوهرية في الجدارة الائتمانية. فالقروض الممنوحة للشركات - بغض النظر عن قوة مركزها المالي أو درجة ملائمتها - تندرج جميعها تحت نفس

⁵⁵ محمد إليفي، أساليب تدنية مخاطر التعثر المصرفي في الدول النامية مع دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013-2014، ص 135.

⁵⁶ Antoine Sardi, Bale II, AFGES Editions, Paris, France, 2004, p p 14-15.

المعامل، مما يعني أن تمويل مؤسسة ناشئة محفوفة بالمخاطر يتطلب نفس مقدار رأس المال المطلوب لتمويل شركة كبرى مستقرة. هذا التجانس في المعاملة يتجاهل التمايز الحقيقي في جودة الأصول، ويخلق حافزاً للمصارف لتقديم قروض أعلى عائداً (وأعلى خطراً) ضمن نفس المتطلبات الرأسمالية، مما قد يزيد من مستوى المخاطر النظامية في القطاع المصرفي بشكل غير مرئي.

- اتسمت بمنهج قاصر في تقييم المخاطر الائتمانية. فقد ركزت بشكل أساسي على تحقيق حد أدنى لكفاية رأس المال (8%)، مع إغفال نسبي للجوانب النوعية في إدارة المخاطر.

- تقدير المخاطر ساد عليه التقدير التحكيمي أكثر من التقدير التنظيمي.

- يؤخذ على الاتفاقية تخوفها الكبير من الاستثمارات (الأصول الثابتة)، حيث أولتها وزناً كبيراً (100%)، ويعود ذلك إلى نظرتها الرأسمالية للمصارف، إذ تعتبرها مؤسسات تمويل لا تنمية.

- كما أخذت بعين الاعتبار التوجه السياسي للدول في جانب الأوزان، حتى وإن لم تعلن الدول ذلك صراحة، فمن غير المعقول تصنيف دولة مثل الصين ضمن الدول ذات المخاطر العالية.

- بات من الضروري إدراك أن متطلبات الحد الأدنى لرأس المال غير كافية للإدارة السليمة والصحيحة لعمليات المصارف؛ فالمصارف التي أعلنت إفلاسها كانت تحتزم نسبة كوك لذلك، أصبح من الضروري إقحام متطلبات أخرى.

4- أهم التعديلات التي طرأت على اتفاقية بازل 1: شهدت مبادئ الاتفاقية عدة تغييرات من سنة 1998 إلى سنة 1998 أبرزها ما يلي⁵⁷:

- إدراج تغطية مخاطر السوق في حساب نسبة كفاية رأس المال؛

- إضافة مكون ثالث لرأس المال والمتمثل في القروض المساندة القصيرة الأجل؛

- تعديل متطلبات رأس المال وفقاً للتعديلات الأخيرة: بعد تشكيل ثلاثة أركان لرأس المال، أصبح من الضروري عند حساب نسبة رأس المال الإجمالية للمصرف إبراز العلاقة بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق، وذلك بضرب مخاطر السوق في 12.5، ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة. وبالتالي، سيكون بسط الكسر هو مجموع رأس مال المصرف من الركيعة الأولى والثانية المفروضة من قبل عام 1988، بالإضافة إلى عناصر رأس المال من الركيعة الثالثة التي يمكن استخدامها لمواجهة مخاطر السوق وعليه، تكون نسبة كفاية رأس المال المستخدمة في ظل احتساب مخاطر السوق كما يلي:

اجمالي رأس المال (الشريحة الأولى + الثانية + الثالثة)

الأصول المرجحة بأوزان المخاطر + المخاطر السوقية * 12.5

بعد التحولات الجوهرية في المشهد المالي التي أعقبت الأزمة الآسيوية، أدركت لجنة بازل أن ضمان استقرار المنظومة المصرفية يتطلب نقلة نوعية تتجاوز مجرد الالتزام بالحدود الدنيا لكفاية رأس المال. فمع تسارع التطورات التكنولوجية في الاتصالات وتطور أدوات إدارة المخاطر، برزت الحاجة إلى إطار تنظيمي أكثر

⁵⁷ حمزة بلغالم، الأساليب الوقائية ودورها في تحقيق الأمان المصرفي من منظور لجنة بازل 3- حالة النظام المصرفي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2019، ص 78.

شمولاً. وقد تجسد هذا الوعي في الانتقال من بازل 1 إلى بازل 2، الذي لم يقتصر على تعزيز معايير رأس المال فحسب، بل أسس لنهج ثلاثي الدوائم يجمع بين المتطلبات الرأسمالية المعززة، والرقابة الاحترازية الفعالة، وتعزيز شفافية السوق، مما مثل إطاراً متكاملاً لضمان استقرار القطاع المالي ككل وليس مجرد سلامة المؤسسات المصرفية.

خامساً- مقررات لجنة بازل 2: عقب الانتقادات التي وُجّهت إلى اتفاقية بازل الأولى وفي ظل بيئة مالية اتسمت بكثرة التغير وبشدة النقلب وبحساسية المصارف للمخاطر المنبثقة منها، قامت لجنة بازل بإدخال سلسلة من التعديلات وأصدرت بازل 2. لم تكتفِ هذه الاتفاقية بمراجعة متطلبات رأس المال وإعادة تعريف مفهوم المخاطر فحسب، بل أضافت إليها ركيزتين أساسيتين: الأولى تتعلق بمعايير الشفافية والإفصاح، والثانية تعزز دور المراجعة الرقابية. ويُعدّ قصور مقررات بازل الأولى في تحقيق الأهداف المرجوة أحد أبرز الدوافع التي دفعت إلى اعتماد هذه التعديلات.

في سنة 1997. وبعد ست سنوات من العمل، تم التوصل إلى إطار جديد عُرف باسم بازل 2 (أو نسبة مكدونو)، وحظي بموافقة مجموعة العشر، ومر الإطار بمراحل تطويرية عديدة شملت إصدار (ثلاث وثائق استشارية: CP1 في 1999، CP2 في 2001، CP3 في 2003) قبل أن يُعتمد بصيغته النهائية في يونيو 2006.

تميز بازل 2 بتركيزه على ثلاثة أركان أساسية: مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر التشغيل، مع التشديد على مبادئ الرقابة المصرفية الفعالة والحوكمة. وحدد موعد البدء في تطبيقه اعتباراً من عام 2007، كإطار دولي مُحدّث يهدف إلى معالجة أوجه القصور في المعايير السابقة التي لم تتمكن من الحد من المخاطر بفعالية.⁵⁸

1- أهداف اتفاقية بازل 2: سعت مقررات اتفاقية بازل الثانية إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:⁵⁹

- ضمان سلامة واستقرار السوق المالية العالمية، وتعزيز متانة النظام المالي العالمي؛
- الحفاظ على كفاية رؤوس أموال للمصارف والمؤسسات المالية؛
- تحقيق فهم أشمل للمخاطر المصرفية، من خلال إدراج أنواع متعددة من المخاطر لم تكن مُدرجة سابقاً ضمن نطاق القياس، وتطوير آلية شاملة للتعامل معها، إلى جانب تصميم نماذج تقييم جديدة تتسم بمرونتها وقابليتها للتطبيق على مختلف المصارف العاملة في السوق المصرفي؛
- تعزيز المنافسة العادلة في القطاع المصرفي، وضمان تكافؤ الفرص بين المصارف؛
- ضمان السلامة المالية للمصارف العاملة دولياً، مع مراعاة أن تكون المعايير المُعتمدة قابلة للتطبيق على جميع المؤسسات المصرفية، بغض النظر عن التطورات التكنولوجية التي قد تتباين فيما بينها.

2- الدوائم الأساسية لاتفاقية بازل 2: تقوم اتفاقية لجنة بازل الثانية على ثلاثة ركاز نوضحها كالتالي:

⁵⁸ عبد المطلب عبد الحميد، الإصلاح المصرفي ومقررات بازل 3، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 284.
⁵⁹ محب خلة توفيق، الاقتصاد النقدي والمصرفي، دراسة تحليلية للمؤسسات والنظريات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 181-182.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

-الدعامة الأولى: المتطلبات الدنيا لرأس المال: لم تشهد اتفاقية بازل الثانية تعديلاً لمفهوم رأس المال ذاته أو نسبته الأساسية مقارنةً باتفاقية بازل الأولى، بل تمحور التعديل في توسيع نطاق المخاطر المغطاة وتطوير منهجيات قياسها. ففي مجال المخاطر الائتمانية، شهدت المعايير تحولاً جذرياً في منهجية ترجيح الأصول. حيث تخلت الاتفاقية الجديدة عن منهجية التصنيف القائمة على الطبيعة القانونية للمقترض، لتبني منهجية تركز على الجدارة الائتمانية للمقرض ذاته. فأصبحت أوزان المخاطر تُحدد بناءً على التصنيف الائتماني للديون والصكوك الذي تمنحه مؤسسات التصنيف العالمية المعترف بها.

كما اقترحت الاتفاقية إطاراً متطوراً يتضمن عدة منهجيات متدرجة في الدقة والتعقيد، تسمح للمصارف باحتساب الحد الأدنى من متطلبات رأس المال المرتبط بالمخاطر بطريقة أكثر تطوراً وملاءمة لطبيعة عملياته⁶⁰ كالتالي:

• الحد الأدنى لرأس المال المرتبط بالمخاطر الائتمانية: وتتمثل في:

أ-الأسلوب المعياري: ويقوم على ترجيح الأصول بأوزان المخاطر حسب نوع الائتمان والتقييم الائتماني للعميل من طرف مؤسسات التقييم الخارجي⁶¹ وتتمثل أوزان المخاطر المحددة من لجنة التقييم الخارجية في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: أوزان المخاطر والتصنيف الخارجي وفق مقررات لجنة بازل 2

المصارف (الخيار الأول)	المصارف (الخيار الثاني)	ديون حكومية	الشريحة
20%	20%	0%	AAA to AA-
50%	50%	20%	A+ to A-
50%	100%	50%	BBB+ to BBB-
100%	100%	100%	BB+ to BB-
150%	150%	150%	أقل من B-
50%	100%	100%	غير مصنف

المصدر: أحمد شعبان محمد علي، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور المصارف المركزية، دراسة تحليلية لحالات مختارة من البلدان العربية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 266.

يمثل هذا الجدول تطبيقاً عملياً لأهم ثلاث مبادئ في الإدارة المصرفية حيث يتم تحديد الأسعار بناءً على المخاطرة وتختلف تكلفة الإقراض (ومتطلبات رأس المال) باختلاف درجة المخاطرة. كما يشجع الجدول المصارف على الاستثمار في الأصول الآمنة (مثل الدول ذات التصنيف العالي) ويثنيها عن الاستثمار في الأصول الخطرة.

⁶⁰ حمزة بلغالم، الأساليب الوقائية ودورها في تحقيق الأمان المصرفي من منظور لجنة بازل 3-حالة النظام المصرفي الجزائري-، مرجع سابق، ص 79.

⁶¹ مريم بن شريف، الاستقرار المالي وإشكالية التعثر المصرفي حالة الدول العربية في فترة 2007-2011، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016، ص 101.

إضافة الى وجود خيارات (مثل الخيار الأول والثاني للمصارف) يسمح للجهات الرقابية بتكييف القواعد الدولية مع الظروف المحلية دون المساس بسلامة النظام المالي ككل، وعليه يمكن القول إن الأسلوب المعياري في قياس المخاطر الائتمانية في اتفاقية بازل الثانية يعتمد بشكل أساسي على مؤسسات تقييم الجدارة الائتمانية العالمية، ويهدف ذلك إلى توحيد طرق حساب متطلبات رأس المال. ويتميز هذا المنهج ببساطة التطبيق، مما يجعله مناسباً لجميع أنواع المصارف، وخاصة تلك التي تتسم بصغر حجمها ومحدودية إمكانياتها، وهو ما يعيق قدرتها على تطبيق أساليب التقييم الداخلية.

ب- **أسلوب التقييم الداخلي:** مجموعة السياسات والإجراءات التي يضعها المصرف لتقييم كفاية رأس المال في مواجهة المخاطر الكلية التي يتعرض لها، وذلك ضمن إطار إدارة ومراقبة المخاطر المصرفية. وتتحقق عملية التقييم هذه بإجراء اختبارات تحمل الضغوط بشكل دوري لكافة أنواع المخاطر.⁶²

• **الحد الأدنى لرأس المال المرتبط بالمخاطر التشغيلية:** أضى التوجه المتزايد نحو معالجة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي كفتة مستقلة من المخاطر، يماثل في أهميته التعامل مع مخاطر الائتمان ومخاطر السوق. وقد برزت هذه الأهمية نتيجةً لحزمة من التحولات الهيكلية، شملت تعقيد الخدمات المصرفية، والاعتماد شبه الكلي على البنى التقنية، وتوسع نطاق العمليات عبر الحدود (العولمة)، بالإضافة إلى اتجاه المصارف لتحويل بعض أنشطتها إلى أطراف خارجية عبر الاستعانة بموردي الخدمات. وقد أدت هذه العوامل مجتمعة إلى ارتفاع وتيرة وحجم المخاطر التشغيلية التي تواجهها المصارف، والتي لم يعد أثرها يقل عن نظيراتها التقليدية من المخاطر.

وقد جاء تعريف المخاطر التشغيلية في اتفاقية بازل 2 على أنها "مخاطر الخسائر الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية، أو الأفراد، أو الأنظمة، أو التي تنشأ نتيجة حوادث خارجية". تشمل المخاطر التشغيلية عدة أنواع من المخاطر التي قد تنشأ عن:⁶³

- نقص الرقابة الداخلية على عمليات المصرف؛

- انخفاض كفاءة الموظفين سواء المهنية أو الأخلاقية؛

- أعطال البنية التحتية؛

- الكوارث الطبيعية كالزلازل والحروب.

في هذا الصدد قدمت لجنة بازل 2 ثلاثة أساليب لحساب متطلبات رأس المال اللازم لتغطية هذه المخاطر وتتمثل في:

أ- **الأسلوب المعياري:** يعتمد هذا المنهج على استخدام "الدخل الإجمالي" لكل خط من خطوط الأعمال المصرفية كأساس كمي لتقدير متطلبات رأس المال اللازمة لتغطية المخاطر التشغيلية. وتتمثل آلية التطبيق فيما يلي:

⁶² عبد الحميد أحمد شاهين، دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر السيولة بالبنوك التجارية في إطار مقررات بازل 3، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي لقسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2014، ص 21.

⁶³ فارس طه الكواس، المعايير الدولية لاتفاقية بازل وأثرها على الائتمان المصرفي، رسالة ماجستير في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2010، ص 55.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

- تقسيم الأنشطة: يقسم المصرف محفظة خدماته إلى ثمانية خطوط أعمال رئيسية (مثل التمويل التجاري، والتجارة الدولية، وإدارة الثروات).
 - حساب الدخل الإجمالي كمؤشر: يُحتسب متوسط الدخل الإجمالي السنوي لكل خط من خطوط الأعمال. ويمثل هذا الدخل مؤشراً عاماً لحجم العمليات والنشاط، وبالتالي يُستخدم كبديل كمي لحجم التعرض للمخاطر التشغيلية في كل نشاط.
 - تطبيق معامل بيتا (β): يُخصّص لكل خط من خطوط الأعمال معامل خطر ثابت يُعرف بـ "معامل بيتا". (β) وتتراوح قيم هذا المعامل - وفقاً للائحة بازل - بين 12% و 18%، ليعكس درجة الحساسية المختلفة للمخاطر التشغيلية عبر أنواع الأنشطة المتنوعة.
- يتم حساب متطلبات رأس المال التشغيلي الخاصة بكل خط عمل وفق المعادلة التالية:
- متطلبات رأس المال للنشاط = الدخل الإجمالي للنشاط × معامل بيتا (β) الخاص به
- حيث يمثل ناتج هذه المعادلة مقدار رأس المال الذي يجب على المصرف تخصيصه كغطاء للخسائر المحتملة الناشئة عن المخاطر التشغيلية في ذلك النشاط المحدد.
- والجدول التالي يبين قيم بيتا لكل خط عمل:

الجدول رقم 07: قيم بيتا (β) المقابلة لكل خط عمل

خط العمل	قيم بيتا (β)
تمويل المؤسسات	$\beta_1 = 18\%$
التجارة والمبيعات	$\beta_2 = 18\%$
صيرفة التجزئة	$\beta_3 = 12\%$
المصارف التجارية	$\beta_4 = 15\%$
الدفع والتسوية	$\beta_5 = 18\%$
خدمات الوكالة	$\beta_6 = 15\%$
إدارة الأصول	$\beta_7 = 12\%$
سمسرة التجزئة	$\beta_8 = 12\%$

المصدر: لجنة بازل للرقابة المصرفية. التقارب الدولي لقياس رأس المال والمعايير. المرجع السابق، ص 160.

ب- أسلوب القياس المتقدم: يتيح القياس الداخلي المتقدم للمصرف استخدام نماذج القياسية الداخلية المتطورة لتقدير حجم تعرضه للمخاطر التشغيلية، ومن ثم احتساب متطلبات رأس المال التنظيمي اللازمة لتغطيتها، تكمن أهمية هذا المنهج في كونه:

أكثر تطوراً ودقة حيث يستند إلى بيانات تاريخية داخلية وبيئات تحكم مؤسسية محددة، مما يوفر تمثيلاً أدق لملف المخاطر مقارنة بالمناهج المعيارية ذات المعاملات الموحدة.

أكثر ملاءمة للهيكل المعقدة: يعد الأنسب للمؤسسات المالية الكبرى التي تتسم عملياتها بالتعقيد وتنوع القنوات والشركات التابعة، إذ يوفر مرونة أكبر في تحديد وتصنيف مخاطرها التشغيلية بدقة.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

تجدر الإشارة إلى أن تطبيق هذا المنهج مشروط بالحصول على موافقة مسبقة ورقابة مستمرة من السلطة التنظيمية، التي تتأكد من امتلاك المصرف لنظام قياس داخلي متين ومتكامل، وقدرات كافية في إدارة البيانات والنمذجة، ووجود إطار حوكمة رقابي فعال يضمن دقة وموثوقية النتائج المستخلصة.⁶⁴

ج- أسلوب القياس الأساسي: وفق هذا الأسلوب يتم حساب الحد الأدنى لرأس المال الذي يجب أن يكون أكبر أو يساوي 8% بالعلاقة التالية:⁶⁵

إجمالي رأس المال (الشريحة 1+ الشريحة 2+ الشريحة 3)

صافي الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة+ (مقياس المخاطر السوقية+ مقياس المخاطر التشغيلية)* 12.5

على أن يتم حساب متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية كالتالي:⁶⁶

$$K_{BIA} \frac{\sum(GI_{1...n} \times \alpha)}{n}$$

حيث:

K_{BIA} : متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية؛

α : نسبة ثابتة محددة من طرف لجنة بازل بقيمة 15%؛

GI: الدخل الإجمالي السنوي "الموجب" خلال آخر ثلاث سنوات؛

N: عدد السنوات التي يكون فيها الدخل موجب "عادة ثلاث سنوات".

يُعتبر هذا الأسلوب أبسط طريقة لحساب متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية، لعدم اشتراطه معايير رقابية معقدة على المصرف، مما يخفّض تكلفة تطبيقه. ويناسب بشكل خاص المصارف الصغيرة والمحلية ذات العمليات الأقل تعقيداً. في المقابل، فإن جمود منهجيته يجعله غير ملائم للمصارف الكبرى متعددة الجنسيات ذات المخاطر التشغيلية المعقدة. والجدير بالذكر أن هذه البساطة تأتي على حساب تكلفة مالية غير مباشرة، إذ يميل الأسلوب إلى فرض متطلبات رأس مال أكبر على المصرف مقارنة بالمناهج الأكثر تطوراً. ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى استخدام نسبة ثابتة وموحدة (α) لا تراعي تباين درجة الخطورة التشغيلية تبعاً لطبيعة الخدمة أو المنتج المصرفي أو خط العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تقدير احتياطي رأسمالي أعلى من اللازم لبعض الأنشطة منخفضة المخاطر، وأقل من المطلوب لأنشطة أخرى عالية المخاطر.⁶⁷

-الدعامة الثانية عملية المراجعة الرقابية: يهدف هذا الدعم إلى تمكين السلطات الرقابية من تقييم مدى توافق وضعية رأس المال في المصارف مع المخاطر الخاصة بها، والتحقق من كفايته لتغطية كافة المخاطر التي

⁶⁴ عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية، الأردن، 2007، ص 18.

⁶⁵ عبد القادر بريش، أنيسة سدر، فرص وتحديات العمل المصرفي في ظل مستجدات مقررات لجنة بازل -دراسة حالة البنوك الجزائرية-، مجلة المؤسسة، المجلد 6، العدد 6، الجزائر، 2017، ص 17.

⁶⁶ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres. Op. cit, p158.

⁶⁷ عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، مرجع سابق، ص 16.

تتعرض لها، سواء كانت مالية أو تشغيلية. كما تمنح هذه العملية الجهات الرقابية صلاحية التدخل الوقائي والاستباقي إذا تبين أن مستويات رأس المال غير كافية لامتصاص الخسائر المحتملة. تستند عملية المراجعة الرقابية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، أبرزها⁶⁸:

- التقييم الاستشرافي والاستباقي: يجب على المصارف إجراء تقييم داخلي مستمر لأنشطتها، وتحديد مستويات لرأس المال تتجاوز الحدود الدنيا التنظيمية، خاصة في البيئات الاقتصادية غير المستقرة، وذلك لتوفير هامش أمان إضافي.
- تكامل إدارة المخاطر ورأس المال: ينبغي للمصارف تطوير عمليات داخلية متقدمة لتقييم كفاية رأس المال الإجمالي، بحيث تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بهيكل واستراتيجية إدارة المخاطر لديها، لضمان أن يعكس مستوى رأس المال حجم المخاطر الفعلية بدقة.
- التدخل الرقابي المبكر: تسعى السلطات الرقابية إلى التدخل في المراحل المبكرة عند أولى علامات تدهور مؤشرات رأس المال، بهدف منع المصرف من تجاوز النسبة القانونية الدنيا، والحفاظ على استقراره واستمراره.

-**الدعامة الثالثة انضباط السوق:** تُعد هذه الدعامة مكملاً أساسياً للدعامتين السابقتين (متطلبات رأس المال الدنيا والمراجعة الرقابية)، إذ تهدف إلى تعزيز استقرار النظام المالي عبر تفعيل دور آلية السوق في الرقابة. تركز هذه الآلية على إلزام المصارف بالإفصاح الشفاف والدوري عن معلومات دقيقة وحاسمة مثل هيكل رأس مال المصرف ونوعية المخاطر التي تتعرض لها، تُمكن أطراف السوق (المستثمرين، المقرضين، العملاء) من تقييم مركزها المالي، ومقارنته بمستوى رأس المال المخصص لمواجهة هذه المخاطر. يُسفر هذا الإفصاح عن تحقيق مجموعة من الفوائد، أبرزها⁶⁹:

- دعم الرقابة الفعالة: يوفر هذا الإفصاح للمشرفين مصدراً مستقلاً للمعلومات لدعم تقييماتهم، كما يحفز المصارف على الالتزام بأفضل ممارسات إدارة المخاطر سعياً للحفاظ على سمعتها وثقة السوق؛
- منع تشوهات المعلومات: تضمن المتطلبات الموحدة للإفصاح وضوح المعلومات وسهولة تحليلها ومقارنتها بين المصارف، مما يمنع إغراق السوق ببيانات غير قابلة للمقارنة أو غير مجدية قد تخفي الحجم الحقيقي للمخاطر؛
- تعزيز الكفاءة والاستقرار: يخلق انضباط السوق بيئة تنافسية إيجابية، تكافئ المصارف الأكثر كفاءة وشفافية بثقة أكبر وتكلفة تمويل أقل. بالتالي، فإن التزام المصارف بالشفافية ليس مجرد مطلب تنظيمي، بل هو استراتيجية احترازية لتعزيز مرونتها المالية وكسب ثقة عملائها ومستثمريها على المدى الطويل.

⁶⁸ عمار عريس، مجنوب بحوصي، تعديل مقررات لجنة بازل وأثرها في تحقيق الاستقرار المصرفي، مجلة البشائر، العدد الأول، المجلد الثالث، 2017، ص 104.

⁶⁹ فائزة لعراف، مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة: مع إشارة إلى الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 2008، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 140.

وبعد استعراض هذه الدعائم يتبين لنا أن أهم الخصائص التي أوجدتها بازل 2 تتسم بمعالجة شاملة لمخاطر القطاع، حيث دُمجت المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق إلى جانب المخاطر الائتمانية ضمن نطاق حساب متطلبات رأس المال، مما وسّع التغطية التنظيمية لتعكس تعقيدات البيئة المصرفية المعاصرة. كما عزز الإطار العدالة التنافسية من خلال تبني معايير دولية موحدة ساهمت في تقليص الفجوات التنظيمية بين الدول. وفي الوقت ذاته، أظهر الإطار مرونة ملحوظة بتمكين المصارف والجهات الرقابية من تكييف تطبيقه مع الخصائص الفردية لكل مؤسسة، وذلك عبر آليات القياس الداخلي وتقييمات المراجعة الرقابية التي تراعي تنوع الأنشطة وتباين ملفات المخاطر، محققاً بذلك توازناً دقيقاً بين المعايير العالمية الموحدة والخصوصية المحلية.

سادساً-مقررات لجنة بازل 3: إن حدوث الأزمة المالية بعد فترة قصيرة من تطبيق مقررات بازل 2 في الدول المتقدمة جعل هذه الاتفاقية تخضع لإعادة النظر، والانتقال إلى اتفاقية جديدة. حيث تُشكل اتفاقية بازل الثالثة إطاراً شاملاً للإصلاحات المصرفية، طورته لجنة بازل للرقابة المصرفية بهدف تعزيز متانة القطاع المالي.

1- تعريف اتفاقية بازل 3: هي مجموعة التدابير والإجراءات التصحيحية للقطاع المصرفي التي خرجت بها كمسودة أولية في ديسمبر 2009. ثم صدرت هذه الإجراءات بصيغتها النهائية بعد اجتماع محافظي المصارف المركزية والسلطات المالية العليا المُمثلة للدول الأعضاء الـ 27 في اللجنة (بعد توسيع عضويتها)، والذي عُقد في مقر لجنة بازل لبنك التسويات الدولية في بازل، سويسرا، بتاريخ 12 ديسمبر 2010. وبعد أن صادق عليها قادة مجموعة العشرين في اجتماعهم في سيول، عاصمة كوريا الجنوبية، في نوفمبر 2010، اعتُمدت "بازل 3". وأصبحت جاهزة للتطبيق، حيث كان من المقرر أن تدخل حيز الإلزام بنهاية سنة 2012 وتم تمديد مهل تطبيقها حتى عام 2023.⁷⁰

ووفقاً لآخر تقرير رصد لإطار بازل 3، الصادر عن بنك التسويات الدولية في نوفمبر 2025، فإن التنفيذ التدريجي للإطار النهائي يتم على مراحل، ومن المقرر اكتماله بالكامل بحلول سنة 2028.

2- أهداف اتفاقية لجنة بازل 3: تهدف هذه الإصلاحات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها⁷¹:

- تعزيز مرونة القطاع المصرفي وقدرته على امتصاص الصدمات المالية والاقتصادية، مهما كانت مصادرها؛
- تحسين آليات إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية في المصارف؛
- تعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح على المستوى الدولي؛
- تطوير منهجيات إدارة المخاطر بمعايير دقيقة توازن بين الابتكار والمخاطرة، وترسيخ التوازن بين مستوى المخاطرة ورأس المال، مع تشجيع المصارف على تبني مبادئ حوكمة رشيدة لبناء أنظمة إدارية تركز على إدارة المخاطر؛

⁷⁰ سعاد صابور، محاولة تقييم مدى تطبيق معايير لجنة بازل في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، تخصص إدارة مصرفية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020، ص 101.

⁷¹ زبير عياش، سناء العايب، تطبيق إصلاحات لجنة بازل 3 في البنوك العربية مع الإشارة إلى حالة البنوك الخليجية، مجلة شمال إفريقيًا، مجلد 14، العدد 18، جامعة شلف، الجزائر، 2018، ص 84.

- رفع كفاءة الرقابة الاحترازية عبر مراقبة كفاية رأس المال وإدارة السيولة بمرونة تمكّن السلطات الرقابية من مواجهة المستجدات الطارئة؛
 - وضع معايير دولية متكاملة لقياس السيولة المصرفية، بالتوازي مع معايير ملاءة رأس المال، لتعزيز التنسيق بين السلطات الرقابية في تقييم مستويات السيولة ضمن نموذج موحد ومتكامل، مما يضمن شروط منافسة عادلة بين المصارف ويمنع التحايل على المتطلبات التنظيمية.
- تتميز هذه الإصلاحات بشموليتها وقدرتها على مواكبة التعقيدات المتزايدة في المنظومة المالية الدولية، حيث تسعى إلى تحقيق الاستقرار المالي عبر معايير دولية متناسقة، مع الاحتفاظ بمرونة كافية تتيح للسلطات الرقابية الوطنية تكييف التطبيق وفقاً لخصوصيات كل قطاع مصرفي.
- 3-دوافع الانتقال الى اتفاقية بازل 3:** تمثلت بشكل رئيسي في التصدي للثغرات التي كشفت عنها الأزمة المالية العالمية 2007-2008، والتي أبرزت قصوراً في قدرات المصارف على مواجهة الصدمات المالية والمخاطر المتعددة. أهم هذه الدوافع تشمل:
- **ضعف رؤوس الأموال الملائمة:** كشفت الأزمة المالية العالمية عن ضعف كبير في جودة ورسملة المصارف العالمية، إذ اتضح أن مستويات رأس المال الأساسي الصلب كانت غير كافية إطلاقاً لمواجهة حجم المخاطر الجسيمة الكامنة في أنشطتها. وتفاقت هذه المشكلة نتيجة عجز المصارف عن دعم رأس مالها الأساسي في ذروة الأزمة، وهي فترة الحاجة إليه، وأثبتت الأزمة أن الاقتصاد على كمية رأس المال دون الاهتمام بجودته وقدرته على امتصاص الصدمات يمثل قصوراً تنظيمياً خطيراً، مما استوجب إعادة هيكلة شاملة لمتطلبات رأس المال في الأطر التنظيمية اللاحقة لضمان وجود رأس مال عالي الجودة قادر على حماية المصارف خلال الاضطرابات المالية؛⁷²
 - **إهمال بعض أنواع المخاطر:** تُعتبر اتفاقية بازل 2 إطاراً تنظيمياً متقدماً لإدارة المخاطر المصرفية، حيث وسّعت نطاق التغطية ليشمل فئات متنوعة من المخاطر. ومع ذلك، كشفت الأزمة المالية العالمية عن وجود ثغرات تنظيمية في التعامل مع بعض المخاطر المعقدة التي ساهمت بشكل كبير في تفاقم الأزمة.
- من أبرز هذه المخاطر تلك المتعلقة بالأدوات المشتقة، التي شهدت نمواً هائلاً في حجم تعاملاتها وتعقيد هياكلها خلال العقد الذي سبق الأزمة. فقد استحوذت هذه الأدوات على حصة كبيرة من الأنشطة المصرفية، في حين لم تكن الأطر التنظيمية قد واكبت هذا التطور السريع.
- كما برزت المخاطر التشغيلية كتحدٍ جوهري، إذ أظهرت الأزمة قصور النماذج التنظيمية في تقييم وإدارة المخاطر الناتجة عن تعقيد العمليات وترابطها. وقد زادت هذه المشكلة حدة بسبب الاعتماد المتزايد على الأدوات المشتقة كوسيلة لإدارة المخاطر، مما أدى إلى خلق ترابط معقد بين المخاطر المالية والتشغيلية، فرغم التقدم الذي أحرزته اتفاقية بازل 2 في توسيع مفهوم المخاطر المصرفية، فإن

⁷² حمزة بلغالم، الأساليب الوقائية ودورها في تحقيق الأمان المصرفي من منظور لجنة بازل 3-حالة النظام المصرفي الجزائري-، مرجع سابق، ص

التطورات السريعة في الأسواق المالية والابتكارات في المنتجات المالية أكدت الحاجة إلى أطر تنظيمية أكثر شمولية وقدرة على مجاراة التعقيد المتزايد في بيئة الأعمال المصرفية؛⁷³

- **نقص السيولة في المصارف:** أدى إلى تفاقم الأزمة المالية بشكل حاد؛ إذ وجدت العديد من المؤسسات المصرفية نفسها غير قادرة على تمويل التزاماتها أو منح القروض. ولتعويض هذا النقص، اضطرت المصارف لبيع أصولها، ولا سيما محافظ القروض العقارية، مما سبب انهياراً إضافياً في أسعار الأصول وزاد من ضغوط السيولة. نتج عن ذلك حلقة مفرغة من انكماش السيولة وتدهور القيمة السوقية لأصول المصارف. وتفاقمت هذه الحالة بتهافت المستثمرين على بيع أسهم المصارف في البورصات، مما أدى إلى انهيار حاد في قيمتها السوقية وسرّع وتيرة الانهيار المالي المتصاعد؛⁷⁴
- **عدم كفاية شفافية السوق:** كشفت الأزمة المالية العالمية عام 2008 عن قصور كبير في شفافية الأسواق، تمثل في ضعف الإفصاح المصرفي عن تقييم الأصول وصعوبة مقارنتها بين المؤسسات. كما أسهمت مؤسسات التصنيف الائتماني في تفاقم الأزمة من خلال منحها تقييمات مبالغاً فيها للمنتجات المالية عالية المخاطر، مستهدفة تحقيق مصالحها الخاصة عبر الرسوم التي تحصل عليها من مصدري السندات. وقد أكدت تحقيقات الأزمة فشل المستثمرين الذين اعتمدوا على هذه التصنيفات، مما أثار شكوكاً جادة حول مصداقية هذه المؤسسات ودفع إلى مراجعة نقدية لدورها في النظام المالي؛⁷⁵
- **المبالغة في عملية التوريق:** لقد أسهمت الابتكارات المالية، وعلى رأسها عمليات التوريق وإعادة التوريق، بشكل جوهري في نشوء الأزمة المالية العالمية. حيث لجأت العديد من المصارف إلى تحويل ديونها ضعيفة السيولة إلى أوراق مالية متداولة، ونقلها خارج ميزانياتها العمومية، بهدف تخفيض متطلبات رأس المال الظاهرة وتحسين مؤشرات المالية بشكل مصطنع. وقد بلغت هذه الممارسات حجماً هائلاً، إذ قُدرت قيمة الأوراق المالية المتداولة الناتجة عن التوريق في السوق الأمريكية وحدها بنحو 10,000 مليار دولار عام 2007، مما مثل 40% من إجمالي السوق. في حين بلغ إجمالي قيمة هذه السندات الصادرة عن المؤسسات المالية 5,800 مليار دولار. وهكذا، شكلت هذه الآليات المالية المعقدة عاملاً محورياً في تضخيم المخاطر النظامية وإيهام المستثمرين والأجهزة الرقابية بحقيقة الوضع المالي للمصارف، مما ساهم بشكل مباشر في تفاقم الأزمة المالية العالمية.⁷⁶

⁷³ حياة النجار، اتفاقيات بازل 3 وأثرها المحتمل على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 13، العدد 13، سطيف، الجزائر، 2013، ص 278.

⁷⁴ علي فلاح المناصير، صفى عبد الكريم الكساسبة، الأزمة المالية العالمية حقيقتها وأسبابها وتداعياتها، وسبل العلاج، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرص، الأفاق، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص 15.

⁷⁵ أحمد مداني، دور وكالات التصنيف الائتماني في صناعة الأزمات في الأسواق المالية ومتطلبات إصلاحها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2013، ص: 58.

⁷⁶ حياة النجار، اتفاقيات بازل 3 وأثرها المحتمل على النظام المصرفي الجزائري، مرجع سابق، ص 278.

4-الإصلاحات الصادرة عن لجنة بازل 3: أكدت اتفاقية بازل الثالثة على تدعيم رأس مال المصارف من أجل زيادة مستوى ملاءتها، كما وضعت معايير عالمية لإدارة مخاطر السيولة في المصارف وتضمنت الاتفاقية العناصر التالية:

أ-تعديل الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال ومكوناته: أقرت لجنة بازل 3 تعديلات على نوعية وتركيب رأس مال المصارف، ليقسم الى ما يلي:⁷⁷

- الشريحة الأولى: رأس المال الأساسي = الشريحة الأولى العادية + الشريحة الأولى الإضافية
حيث: الشريحة الأولى العادية = (الأسهم العادية + الأرباح المحتجزة + حقوق ملكية أخرى)
الشريحة الأولى الإضافية = (أدوات رأس المال الغير المشروطة بعوائد وغير مقيدة بتاريخ استحقاق كالأسهم الممتازة والسندات الغير محدد بأجل)
- الشريحة الثانية: رأس المال المساند = السندات الثانوية ذات الاستحقاق لأكثر من 5 سنوات.

كما تم إلغاء الشريحة الثالثة (القروض المساندة) التي وردت في اتفاقية بازل 2. ونظراً لأن تحسين نوعية رأس مال المصرف لم يكن كافياً لمجابهة الأزمات المالية، فقد ارتأت مقررات لجنة بازل الثالثة منحه قوة أكبر من خلال رفع مجموعة من الحدود الدنيا لمتطلبات رأس المال والرقابة المصرفية لتعزيز صلابته، وذلك وفق ما يلي:⁷⁸

- تُلزم اتفاقية بازل 3 المصارف بالاحتفاظ بمستوى مُعزّز من رأس المال الأساسي (رأس المال من الفئة الأولى)، والذي يتألف من رأس المال المدفوع مضافاً إليه الاحتياطيّات. يشترط أن تبلغ هذه الفئة من رأس المال 4.5% كحد أدنى من الأصول المرجحة بالمخاطر، وهي زيادة كبيرة مقارنة بالنسبة السابقة التي كانت محددة بنحو 2% بموجب اتفاقية بازل 2؛

- تتطلب متطلبات 'هامش الحفاظ على رأس المال'، وهو مكون منفصل يتألف من أسهم عادية، أن تحتفظ المصارف بمبلغ إضافي يعادل 2.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر. ويهدف هذا المطلب إلى زيادة رأس المال الأساسي المتاح للمصارف لمواجهة الخسائر المحتملة، مما يرفع إجمالي نسبة رأس المال الأساسي المطلوب إلى 7%؛

- وجوب احتفاظ المصارف بنسبة من الاحتياطي تتراوح بين 0% و 2.5% من رأس المال، وذلك لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية؛

- زيادة معدل المستوى الأول من رأس المال الإجمالي الحالي من 4% الى 6%؛

- زيادة نسبة كفاية رأس المال من 8% الى 10.5%.

وعليه أصبح معيار كفاية رأس المال يُحسب بالطريقة التالية:⁷⁹

⁷⁷ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres. Op. cit, p177.

⁷⁸ وسام عباي، الرقابة البنكية وفق مقررات بازل ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم مالية ومصرفية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020، ص 80.

⁷⁹ Basel committee on banking supervision, Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, Bank for International Settlements, basel -Switzerland, December, 2010, p :64

$$\text{رأس المال الأساسي (الشريحة الأولى) + رأس المال التكميلي أو المساند (الشريحة الثانية)} \leq 10.5\% \text{ المخاطر الائتمانية + المخاطر السوقية + المخاطر التشغيلية}$$

ب- **مؤشر الرافعة المالية:** استجابةً للآثار السلبية للأزمة المالية، التي كان من أبرز أسبابها ارتفاع مستويات المديونية (الرافعة المالية) في العديد من المصارف الكبرى، رغم أنها كانت تحتفظ بمستويات كفاية رأس مال مناسبة تعتمد على المخاطر، ابتكرت لجنة بازل للرقابة المصرفية "نسبة الرافعة المالية". تمثل هذه النسبة مقياساً احتياطياً بسيطاً وشفافاً لا يعتمد على تقديرات المخاطر، حيث تقيس العلاقة بين رأس المال الأساسي (الفئة الأولى) وإجمالي الأصول (داخل وخارج الميزانية) دون ترجيحها بالمخاطر. وقد حُدّد حد أدنى إلزامي لهذه النسبة لا يقل عن 3% حيث يُحسب كالتالي⁸⁰:

$$\frac{\text{الشريحة 1 من رأس المال}}{\text{إجمالي الأصول}} \leq 3\%$$

ج- **معيّار السيولة:** سعياً لتعزيز مرونة القطاع المصرفي على مستوى العالم، وضعت لجنة بازل III معايير إلزامية جديدة لإدارة مخاطر السيولة. تهدف هذه المعايير إلى معالجة الثغرات التي ظهرت أثناء الأزمة المالية، وذلك بتوفير إطار عمل منهجي لقياس وإدارة مخاطر السيولة على المدينين القصير والطويل. وقد اعتمدت اللجنة لتحقيق هذا الهدف معيارين رئيسيين هما⁸¹:

- **معيّار السيولة في الأجل القصير (Liquidity Coverage Ratio):** يهدف معيار نسبة تغطية السيولة (LCR) إلى ضمان قدرة المصارف على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل خلال فترات الضغط المالي، والتي تُحدد بمدة 30 يوماً. ولتحقيق ذلك، يُلزم المعيار المصارف بالاحتفاظ بمخزون كافٍ من الأصول عالية الجودة والسيولة، والتي يمكن تحويلها بسرعة إلى نقد لتغطية صافي التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة أثناء الأزمات. ويتم قياس هذا التوازن من خلال الصيغة التالية:

$$\frac{\text{مخزون الأصول مرتفعة السيولة}}{\text{صافي التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة خلال 30 يوم}} \leq 100\%$$

- **معيّار السيولة في الأجل الطويل (Net Stable Funding Ratio):** يُعد معيار صافي التمويل المستقر (NSFR) أداة تُستخدم لقياس السيولة الهيكلية للمصارف على المدينين المتوسط والطويل. يهدف هذا المعيار إلى ضمان أن تُموّل المصارف أنشطتها وأصولها طويلة الأجل بالاعتماد على مصادر تمويل مستقرة ومستدامة. ولتحقيق ذلك، يشجع المعيار المصارف على زيادة الاعتماد على مصادر التمويل المستقرة وتقليل الاعتماد على التمويل قصير الأجل، الأمر الذي يعزز مرونة المصارف في مواجهة تقلبات السوق. يتركز الاهتمام هنا على جودة هيكل التمويل واستقراره، ويُعبّر عن هذا المعيار من خلال الصيغة التالية:

⁸⁰ لويّزة أوصغير، دراسة اتجاهات البنك المركزي في تطبيق مقررات لجنة بازل وآثارها على البنوك التجارية: دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس ومصر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 109.

⁸¹ وسام عباي، الرقابة البنكية وفق مقررات بازل ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك -دراسة حالة الجزائر-، مرجع سابق ذكره، ص 82.

$$\% 100 \leq \frac{\text{مصادر التمويل لدى المصرف}}{\text{استخدامات هذه المصادر (الأصول)}}$$

د- **التأكيد على احترام مبادئ الشفافية والإفصاح:** استجابةً للملاحظات التي رصدتها لجنة بازل حول الضعف الواضح في ممارسات الإفصاح السائدة، وبعد تقييم دقيق لهذه الممارسات، قررت اللجنة مراجعة متطلبات الركيزة الثالثة من اتفاقية بازل 2، وتأتي هذه الركيزة مكملية للركيزة الأولى (متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال) والركيزة الثانية (العملية الرقابية).

شملت عملية المراجعة مجالات محددة ظهر فيها قصور في الإفصاح، وهي:

- مخاطر التوريق في الدفاتر التجارية.
- آليات الضمان خارج الميزانية.
- منهجيات التقييم الداخلي.
- سياسات وإجراءات إدارة السيولة.
- مشاكل إعادة التوريق.

وقد حددت اللجنة تاريخاً لبدء سريان هذه المتطلبات المعدلة، فأوجبت التزام المصارف بها إلزامياً اعتباراً من 31 ديسمبر 2010.⁸²

هـ- **التأكيد على متطلبات الدعامة الثانية لبازل 2 بتدعيم سبل إدارة المخاطر وتغطيتها:** سعياً لتوسيع نطاق المخاطر الخاضعة للتنظيم، فرضت لجنة بازل متطلبات رأسمالية إضافية لتغطية أنواع مخاطر لم تُدرج بشكل كافٍ في الأطر السابقة، مع التركيز على تعزيز إدارة المخاطر ومعالجة نقاط ضعفها. جاء هذا التطور استجابةً للأخطاء التنظيمية التي فاقمت آثار الأزمة المالية العالمية على القطاع المصرفي الدولي.

ولتحقيق ذلك، عززت اللجنة متطلبات رأس المال للمخاطر المرتبطة بمحافظ التداول والتعرض للمشتقات المعقدة، والتي كانت مصدراً لخسائر فادحة خلال الأزمة. وقد اتخذت اللجنة في هذا الصدد عدة تدابير، منها:

- * رفع متطلبات رأس المال لمعاملات إعادة التوريق في المحفظة البنكية ومحفظة التبادل.
- * تعزيز عملية المراجعة الرقابية (الدعامة الثانية) وزيادة متطلبات الإفصاح المالية (الدعامة الثالثة).
- * فرض متطلبات رأسمالية إضافية لتغطية مخاطر الجهات المقابلة الناشئة عن عمليات المشتقات وتمويل الأوراق المالية.

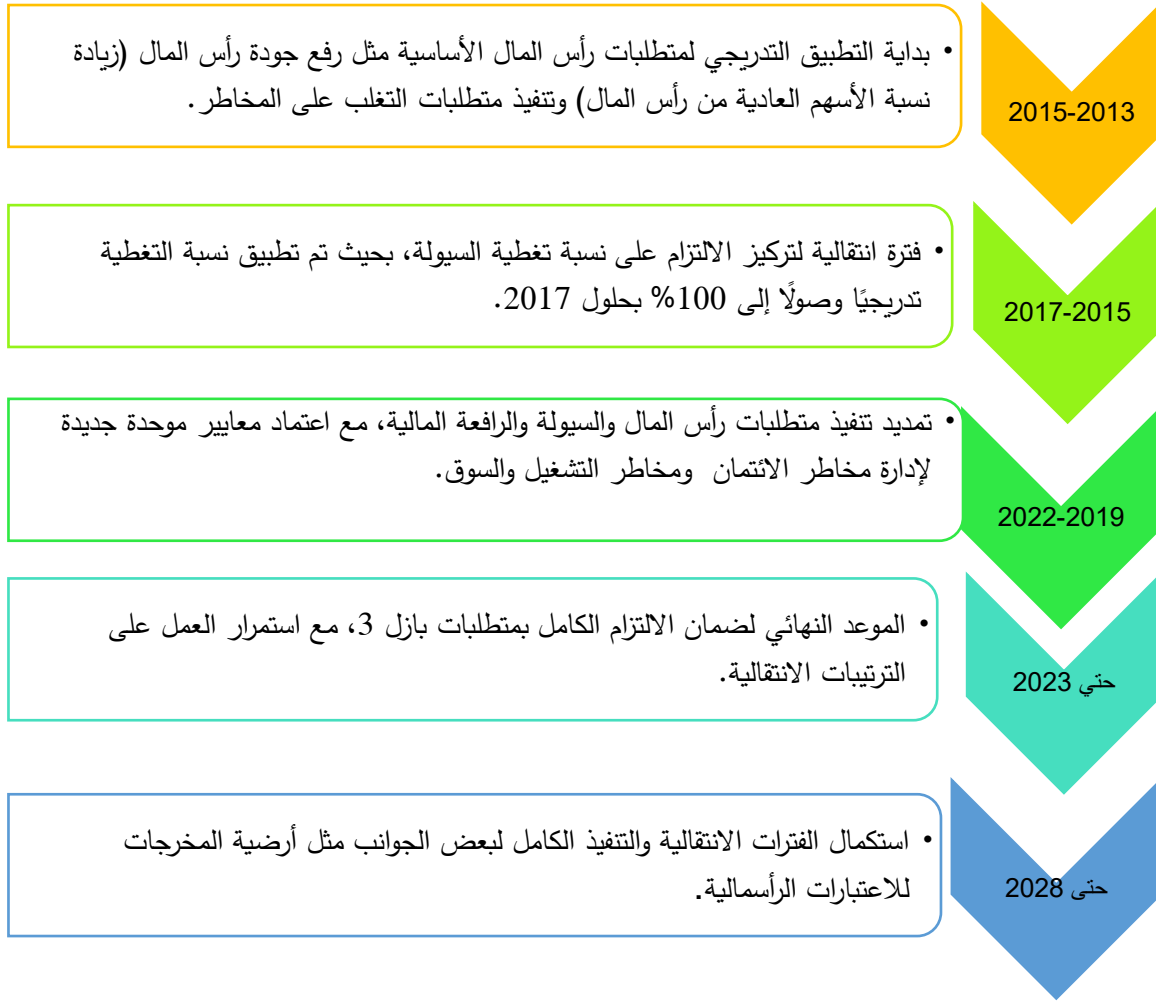
وقد أدى تغير وتعمق رؤية لجنة بازل بعد الأزمة المالية إلى توسيع نطاق المؤسسات الخاضعة لمتطلبات إدارة المخاطر، ليشمل شركات التأمين والمؤسسات المالية غير المصرفية، نظراً لتزايد التعامل بالمشتقات المالية التي أصبحت شائعة بين جميع أصناف المؤسسات المالية بما فيها المصارف.⁸³

⁸² لوييزة أوصغير، دراسة اتجاهات البنك المركزي في تطبيق مقررات لجنة بازل وآثارها على البنوك التجارية: دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس ومصر، مرجع سابق ذكره، ص 120.

⁸³ سارة بركات، دور الإجراءات الاحترازية في مواجهة مخاطر سوء الحوكمة مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 105.

5- مراحل تنفيذ اتفاقية بازل 3: تم تنظيمها وفق الجدول الزمني متدرج لتسهيل التكيف مع المتطلبات الجديدة وتعزيز الاستقرار المالي، وشملت ما يلي:

الشكل رقم 3: مراحل تنفيذ اتفاقية بازل 3



المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول الزمني لدخول المتطلبات حيز التنفيذ كان مرناً بسبب ظروف مثل جائحة كوفيد-19، وذلك لإعطاء المصارف والنظم المالية فرصة لضمان الامتثال الكامل بدون إحداث اضطرابات كبيرة في الأسواق. وتنفيذ بازل 3 تم في مناطق مختلفة بتدرج ووفق اختصاصات تنظيمية مختلفة، مثل الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة، مع توافق على المعايير الأساسية وتحسين توحيد معايير الرقابة الدولية. تُمثل اتفاقية بازل 3 تطوراً هاماً لتعزيز مرونة القطاع المصرفي بعد الأزمة المالية العالمية، ولكنها تواجه تحديات مختلفة، كأنها مُعقدة بشكل مفرط، مما يزيد من تكاليف الامتثال ويُثقل كاهل المصارف المتوسطة الحجم. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد على النماذج الداخلية للمصارف الكبرى يثير قضايا تتعلق بالشفافية والقدرة على المقارنة. من جهة أخرى، يُخشى أن تؤدي متطلبات رأس المال والسيولة المشددة إلى إعاقة منح الائتمان للقطاعات الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس سلباً على النمو الاقتصادي، لا سيما خلال فترات الانتعاش. كما تظل الآثار الدورية للمعايير وآليات تطبيقها تحدياً، حيث قد تدفع المصارف إلى تقليص الإقراض في أوقات الركود. وعلاوة على ذلك، لم تعالج الاتفاقية بشكل وافٍ المخاطر النظامية والمخاطر المستجدة في

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

القطاع المالي غير الخاضع للرقابة. ويرى آخرون أن هذه المعايير صيغت لتتناسب للاقتصادات المتقدمة دون الأخذ الكافي في الاعتبار خصائص الاقتصادات النامية، مما يحد من فعاليتها عالمياً. بناءً على ما سبق، يمكن مقارنة اتفاقيات لجنة بازل الثالث من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 08: الجدول المقارن بين اتفاقيات بازل 1، بازل 2، وبازل 3

المعيار	بازل 1 (1988)	بازل 2 (2006)	بازل 3 (2010)
الهدف الرئيسي	معالجة مخاطر الائتمان	جعل متطلبات رأس المال أكثر حساسية للمخاطر	تعزيز مرونة القطاع المصرفي والحد من الأزمات المالية
محور التركيز	كفاية رأس المال	إدارة مخاطر شاملة	الاستقرار المالي العالمي
المبادئ الأساسية	نسبة كوك 8 %	- الحد الأدنى لرأس المال - الرقابة الاشرافية - انضباط السوق	تعزيز ما ورد في بازل 2 مع إضافة: - متطلبات رأس مال أعلى وجودة أفضل - معايير السيولة - معدل الرافعة المالية
أنواع المخاطر المغطاة	مخاطر الائتمان وتمت إضافة مخاطر السوق لاحقاً	- مخاطر الائتمان - مخاطر السوق - المخاطر التشغيلية	نفس مخاطر بازل 2 لكن التشديد على القياس الصارم لها
هيكل رأس المال	رأس المال الأساسي الشريحة 1 والشريحة 2	إضافة شريحة ثالثة	التركيز على حقوق المساهمين وإزالة الشريحة الثالثة
السيولة	لم يتم التطرق اليها	لم يتم الاهتمام بها	إدخال معايير سيولة لأول مرة
الرافعة المالية	غير موجودة	غير موجودة	ادخال نسبة الرافعة المالية كشبكة أمان لتحديد أقصى حد للديون بغض النظر عن المخاطر
أبرز الانتقادات	عدم معالجة جميع أنواع المخاطر والتركيز على مكونات رأس المال	- تعقيد مفرط - الاعتماد على نماذج داخلية قابلة للتلاعب	- تكاليف الامتثال عالية - التأثير السلبي المحتمل على الإقراض والنمو - صيغت لتتناسب للاقتصاديات المتقدمة مع اغفال مراعاة خصائص الاقتصاديات النامية

المصدر: من اعداد الباحثة

المبحث الثالث: التحول الرقمي في القطاع المصرفي

في ظل التسارع غير المسبوق للتطور، لم يعد للتحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي للمؤسسات، بل أصبح ضرورة وجودية. فهو الإطار الذي يضمن عمل التكنولوجيا وفق ضوابط ومعايير تحقق التوازن بين الابتكار والمخاطر، وبين الكفاءة والامتثال، وبين حرية القرار والمسؤولية المؤسسية. ومن خلاله، تستطيع المؤسسات بناء بيئة تقنية متكاملة وآمنة وفعالة، قادرة على دعم أهدافها الاستراتيجية وتحقيق القيمة المضافة للمساهمين والعملاء على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي

شكل التحول الرقمي أحد أبرز المجالات التي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة، مدفوعة بالتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات. وقد حتم هذا التقدم على المؤسسات، بمختلف أنواعها، إعادة هندسة عملياتها التشغيلية عبر تبني حلول تقنية متطورة. ويهدف ذلك إلى تحقيق نقلة نوعية في تقديم الخدمات الإلكترونية، بما يتوافق مع المتغيرات العالمية، وذلك باستخدام منصات وتطبيقات ذكية تُسهّل الإجراءات وتقلل الأعباء على المتعاملين، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وترشيد التكاليف، فما هو مفهوم التحول الرقمي وفيما تتمثل أهميته؟

أولاً- مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي: تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح التحول الرقمي حيث نذكر منها ما يلي:

- حسب لجنة بازل: "التحول الرقمي هو تبني التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغيير جذري في طريقة عمل المصارف وتقديم القيمة للعملاء، وهو ما يستلزم تحولاً ثقافياً وأطر حوكمة جديدة لإدارة المخاطر المستجدة، مثل المخاطر السيبرانية، ومخاطر النماذج، ومخاطر الطرف الثالث".⁸⁴
- عرفه البنك الدولي: "يتمثل في الاستخدام الاستراتيجي للتقنيات المتقدمة بهدف إعادة تصميم نماذج العمل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وابتكار مصادر دخل جديدة، مع الحفاظ على المرونة والشمولية".⁸⁵
- أما صندوق النقد الدولي فعرف التحول الرقمي على أنه "العملية التي تستخدم بها المؤسسات المالية التقنيات الرقمية لتحويل عملياتها ومنتجاتها وتفاعلاتها مع العملاء، مما يؤدي غالباً إلى نماذج أعمال جديدة (FinTech، المصارف الرقمية) ويتطلب إطاراً تنظيمياً وإشرافياً محدثاً".⁸⁶
- بناءً على ما سبق، يمكن تعريف التحول الرقمي في القطاع المصرفي بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية في صميم عمليات المصارف وخدماتها. هذا التحول يتجاوز مجرد نقل الخدمات التقليدية إلى منصات رقمية، ليشكل تغييراً جوهرياً في نموذج العمل المصرفي بأكمله. ويتجلى هذا التحول في تبني حلول تقنية متقدمة مثل المحافظ الرقمية، والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي،

⁸⁴ Basel Committee on Banking Supervision (2025). Digital Transformation and Risk Management Guidelines. Basel: BIS, p. 7

⁸⁵ World Bank, Digital Economy for Africa (DE4A) – Banking Sector Report. Washington, USA, DC, 2024 p. 14.

⁸⁶ International Monetary Fund (2025). Financial Stability in the Digital Era, IMF Working Paper WP/25/31, p 9.

وتقنيات البلوك تشين. ويهدف التحول إلى تعزيز تجربة العملاء عبر تمكينهم من إنجاز معاملاتهم بسرعة وسلاسة، بالإضافة إلى تقديم منتجات مالية مبتكرة تلبي متطلباتهم بدقة.

- لم يعد التحول الرقمي خياراً تقنياً فحسب، بل أصبح ضرورة قصوى للمصارف للحفاظ على قدرتها التنافسية، ويمثل عاملاً حاسماً للنجاح والنمو في العصر الحالي.

ثانياً- أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي: تزايدت أهمية التحول الرقمي مع تنامي دور التكنولوجيا والتقنيات الرقمية في مختلف المجالات، الأمر الذي أوجب على المصارف التقليدية مواكبة تغيرات السوق والاحتياجات المتزايدة للعملاء. وفيما يلي أبرز فوائد التحول الرقمي في الخدمات المصرفية والمالية:

- تعزيز الكفاءة التشغيلية والشفافية: يمكن المؤسسات من أتمتة العمليات الروتينية والمعقدة، ما يقلل الوقت والجهد البشري اللازمين لإنجازها. فعلى سبيل المثال، يمكن للخوارزميات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي إجراء فحوصات تلقائية لبيانات المحاسبة ورصد الثغرات بسرعة تفوق قدرة البشر. هذه الأتمتة لا تقتصر على زيادة سرعة الأداء، بل تعزز الشفافية أيضاً عبر إنشاء سجلات رقمية واضحة وموثوقة لكل عملية، مما يزيل الغموض ويسهل عمليات التدقيق والمساءلة؛⁸⁷
- تقوية المكانة التنافسية: في البيئة المالية شديدة التنافسية، يُعد التحول الرقمي ميزة حاسمة تتيح للمصارف تحقيق تفوق ملحوظ على منافسيها التقليديين عبر تقديم خدمات أسرع وأكثر كفاءة. كما أنه يمكنها من مواجهة تحدي شركات التقنية المالية (FinTech) التي اقتحمت السوق بحلولها المبتكرة والسريعة. بالإضافة إلى ذلك، يفتح التحول الرقمي آفاقاً جديدة لتوسيع نطاق الوصول إلى شرائح جديدة من العملاء لم يكن بالإمكان استهدافها بالوسائل التقليدية، مما يعزز حصة المصارف في السوق ويقوي موقعها التنافسي في المشهد المالي المتطور؛⁸⁸
- تحسين تجربة العملاء: يمثل التحول الرقمي ركيزة أساسية لرفع جودة الخدمات المصرفية وضمان رضا المستفيدين. حيث تساهم التقنيات الرقمية والأتمتة في تسريع تقديم الخدمات بشكل كبير، مما يوفر الوقت والجهد على العملاء. كما يتيح التحول الرقمي الوصول إلى الخدمات المصرفية على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع دون الحاجة لزيارة الفروع فعلياً، وهو ما يوفر المرونة ويواكب نمط الحياة المتسارع؛⁸⁹
- زيادة القدرة على التنبؤ والاستقرار: من خلال الاعتماد على البروتوكولات والخوارزميات المبرمجة مسبقاً، يقلل التحول الرقمي من حالة عدم اليقين ويزيد من القدرة على التنبؤ. حيث تُطبق القواعد باتساق وتوحيد لجميع المشاركين، مما يُحدّ من التفسيرات الشخصية والتحيز البشري. وهذا يُنشئ بيئة

⁸⁷ Marvin Hanish, Curtis M. Goldsby & others, Digital Governance: A conceptual framework and research agenda, Journal of Business Research, 2023, p 4-5

⁸⁸ Buhel, Y., & Ocheretko, B, Digital transformation of the banking system: innovations and impact on financial services. Economic Analyse, 2025, p 257.

⁸⁹ Yao, T., & Shen, Z. (2024). Research on the impact of digital transformation on commercial bank performance. Frontiers in Management Science, CHINA, 2024, p 04.

عمل أكثر استقرارًا، يستطيع المشاركون فيها التخطيط بثقة أكبر، لأنهم يعرفون تمامًا ما يمكن توقعه من النظام وكيف سيتم مكافأتهم أو محاسبتهم⁹⁰.

المطلب الثاني: تقنيات التحول الرقمي في القطاع المصرفي

في ظل الثورة الرقمية المتسارعة، يشهد القطاع المصرفي تحولاً جذرياً في أساليب تقديم الخدمات المالية وإدارة العمليات. لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح ضرورة ملحة لمواكبة متطلبات العصر وضمان القدرة التنافسية في سوق يتسم بالتغير المستمر. وقد أسهمت التقنيات الناشئة في إعادة تشكيل المشهد المصرفي، حيث أصبحت المصارف توظف مجموعة من الحلول التكنولوجية المتطورة لتعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وتطوير منتجات مالية مبتكرة. وفيما يلي استعراض لأبرز تقنيات التحول الرقمي التي تقود هذه الثورة في القطاع المصرفي:

1- الذكاء الاصطناعي: يُعد الذكاء الاصطناعي تقنيةً محوريةً للتحول الرقمي في القطاع المصرفي، حيث يمكن المصارف من أتمتة العمليات، وتعزيز تجربة العملاء، وتحسين إدارة المخاطر. فعلى سبيل المثال، توفر روبوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي دعماً للعملاء على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، كما يساعد في الكشف عن الحركات المشبوهة في الوقت الفعلي، كما يساهم في تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء بطرق أكثر دقة⁹¹.

2- وسائل الدفع الإلكترونية : تشكل المدفوعات الرقمية حجر الزاوية في التحول الرقمي للقطاع المصرفي، إذ تمثل نقلة نوعية في أسلوب تقديم الخدمات المالية. هذه المدفوعات لم تعد مجرد بديل للنقد التقليدي، بل أصبحت نظاماً متكاملاً يتيح للعملاء إجراء المعاملات المالية عبر القنوات الإلكترونية والمحمولة بكل يسر وأمان، وتتعدد أشكال هذه المدفوعات لتشمل المحافظ الإلكترونية، والمدفوعات عن بعد، والحلول القائمة على تقنية رمز الاستجابة السريعة (QR) ، وأنظمة الدفع الفوري. وقد ساهمت الجوائح العالمية في تسريع اعتماد هذه التقنيات⁹²، حيث أظهرت دراسة لصندوق النقد الدولي أن 68% من المستهلكين يفضلون الآن الخيارات الرقمية على الدفع النقدي.

ولا تقتصر فوائد المدفوعات الرقمية على الراحة والسرعة فحسب، بل تمتد لتعزيز الشمول المالي، إذ تتيح لشرائح المجتمع غير المتعاملين مع المصارف التقليدية الوصول للخدمات المالية. كما تُسهم في تعزيز الشفافية ومكافحة الغش والفساد، حيث تترك كل عملية رقمية أثراً يمكن تتبعه؛

3- الحوسبة السحابية: تمثل الحوسبة السحابية تقنية محورية في مشاريع التحول الرقمي للقطاع المصرفي، إذ تُحدث نقلة نوعية في كيفية توفير وإدارة البنية التحتية والخدمات المصرفية. جوهر الحوسبة السحابية هو

⁹⁰ وافية زاير، بسام سمير الرميدي، التحولات الرقمية في القطاع المالي بين الفرص والاستقرار ومخاطر الابتكارات المالية - تجربة شمال إفريقيا -، مجلة الأبداع، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص 147.

⁹¹ Florian Königstorfer, Stefan Thalmann , Applications of Artificial Intelligence in commercial banks , Journal of Behavioral and Experimental Finance, University of Graz, Austria, 2020, p 23.

⁹² سليم موساوي، عبد الحفيظ لعور، التحول الرقمي للخدمات المالية في القطاع المصرفي الجزائري بين الواقع وتحديات التطوير، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 01، 2025، ص 36.

نموذج تقني يتيح توفير موارد حاسوبية قابلة للتوسع حسب الطلب (مثل الخوادم، التخزين، قواعد البيانات، والبرمجيات) عبر الإنترنت، بنظام دفع يعتمد فقط على الاستخدام الفعلي.

لا تقتصر فوائد السحابة على خفض التكاليف، بل تمتد لتمكين المصارف من إطلاق خدمات جديدة بسرعة قياسية؛ على صعيد المرونة التشغيلية، تتيح الحوسبة السحابية للمصارف توسيع قدراتها التقنية خلال أوقات الذروة، كفترات الأعياد والتسوق، ثم تقليصها تلقائياً عند انحسار الطلب؛⁹³

4- تقنية البلوك تشين: تُعد من أبرز التقنيات الثورية التي تُعيد تشكيل القطاع المصرفي والمالي عالمياً، إذ تمثل نقلة نوعية في مفهوم الثقة الرقمية وإدارة المعاملات المالية. تعتمد هذه التقنية في جوهرها على **سجل رقمي موزع** وغير مركزي، يسجل البيانات والمعاملات بطريقة آمنة وشفافة ودائمة باستخدام التشفير، مما يلغي الحاجة إلى وسيط تقليدي.

وتتنوع تطبيقات البلوك تشين في القطاع المصرفي لتشمل **المدفوعات العابرة للحدود** التي تتم في دقائق بدلاً من أيام، و**تمويل التجارة** عبر أتمتة خطابات الاعتماد والمستندات التجارية، و**أنظمة الهوية الرقمية** الموثوقة التي تُبسّط إجراءات فتح الحسابات وتعزز مكافحة غسل الأموال.

وتتميز التقنية بـ **الشفافية المطلقة**، حيث تكون كل معاملة مسجلة وقابلة للتحقق، و**الأمان المتقدم** بفضل التشفير الذي يجعل تعديل البيانات شبه مستحيل، إضافة إلى **خفض التكاليف** بإلغاء الحاجة للوسطاء التقليديين، و**السرعة الفائقة** في إنجاز المعاملات.

بالرغم من هذه المزايا، تواجه التقنية تحديات تتعلق بالاستهلاك العالي للطاقة في بعض أنظمتها، وعدم وضوح الإطار التنظيمي في عدد من الدول، وصعوبة التكامل مع البنى التحتية التقليدية. وتشير التقارير إلى أن أكثر من 40% من المصارف العالمية قد بدأت تجارب عملية لتطبيقات البلوك تشين، مما يُؤشر لنمو في الاعتماد على هذه التقنية التي تُعيد هندسة العمليات المصرفية نحو مستقبل أكثر كفاءة وأماناً؛⁹⁴

5- الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول: هي تقنية تحول رقمي تتيح للعملاء الوصول إلى الخدمات المصرفية كالإطلاع على حساباتهم والتحويلات المالية إضافة لدفع الفواتير، وصولاً إلى الخدمات المتقدمة مثل الاستثمار والتمويل من خلال أجهزتهم المحمولة في أي وقت ومن أي مكان. بتقديم هذه الخدمات، تتمكن المصارف من توفير الراحة والمرونة وسهولة الوصول، مما يحسن تجربة العملاء ويعزز ولائهم؛

6- الأمن السيبراني: يُعد الأمن السيبراني تقنية بالغة الأهمية للتحول الرقمي في القطاع المصرفي، حيث يمكن المصارف من حماية بيانات عملائها ومنع التهديدات الإلكترونية. من خلال الاستثمار في الأمن السيبراني، تضمن المصارف سلامة أنظمتها وبياناتها، إذ يمثل هذا الأمن عنصراً حيوياً لحماية الأنظمة المصرفية والمعلومات المالية من الهجمات الإلكترونية التي تستهدف سرقة البيانات أو تعطيل الخدمات. تشمل

⁹³ خولة مرسى، هاجر موساوي، تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك: دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 526.

⁹⁴ V. S. Kokhanova, K. S. Bokhon, The impact of blockchain technology on the financial sector: current status and scopes of application, Southern Institute of Management, 2020, p 88.

التحديات التي تواجه المصارف في هذا المجال الجرائم الإلكترونية بمختلف أشكالها، مثل سرقة المعلومات الشخصية، القرصنة، والهجمات على الأنظمة المالية، مما قد يهدد استقرار النظام المالي ككل.⁹⁵

7- أتمتة العمليات الروبوتية: تُعد أتمتة العمليات الروبوتية تقنيةً للتحويل الرقمي تُمكن المصارف من أتمتة المهام المتكررة والمملة، مثل إدخال البيانات ومعالجة المستندات. ومن خلال تبني أتمتة العمليات الروبوتية، يُمكن للمصارف خفض التكاليف، وتحسين الكفاءة، وتعزيز الدقة، وتعدد المجالات التي تغطيها هذه التقنية، وأبرزها معالجة طلبات القروض عبر المراجعة الآلية للبيانات والتحقق من المستندات، وإدارة حسابات العملاء من خلال تحديث السجلات تلقائيًا، ومكافحة الاحتيال عبر مراقبة الأنماط غير العادية في المعاملات. كما تساهم التقنية في الامتثال التنظيمي من خلال إعداد التقارير الدورية آليًا وفقًا للمتطلبات القانونية. وبهذا، أصبحت أتمتة العمليات الروبوتية داعمًا أساسيًا للتحويل الرقمي الشامل في القطاع المصرفي، ومُمكنًا حقيقيًا للمصارف للانتقال من النماذج التشغيلية التقليدية إلى نماذج ذكية متكاملة، قادرة على مواجهة تحديات العصر الرقمي وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. ويلخص الشكل التالي التقنيات المذكورة أعلاه:

الشكل رقم 04: تقنيات التحويل الرقمي في القطاع المصرفي



المصدر: من اعداد الباحثة

⁹⁵ محمد شايب، مراد حمادي، تحديات الأمن السيبراني لأنظمة المعلومات في البنوك والمؤسسات المالية، مجلة إنارة للدراسات الاقتصادية، الإدارية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 01، 2023، ص 66.

المطلب الثالث: مساهمة التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة المصرفية

أصبح التحول الرقمي محركاً رئيسياً لإعادة تعريف معايير الحوكمة وتطوير آلياتها. فقد أحدثت التقنيات الرقمية ثورة في نماذج الرقابة والإشراف، حيث انتقلت من الأساليب التقليدية القائمة على العينات والفحوص الدورية إلى أنظمة رقابة مستمرة وشاملة تعتمد على البيانات الفعلية والتحليلات الآنية. ووفقاً لتقارير البنك الدولي، تشهد المصارف التي تتبنى حلول الحوكمة الرقمية تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الشفافية والامتثال التنظيمي، حيث تصل نسبة التحسن إلى 45% مقارنة بالبنوك التقليدية. وتمتد فوائد التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة المصرفية لتشمل تحسين هياكل الرقابة الداخلية، وتمكين إدارة المخاطر الاستباقية، وتعزيز الشفافية في الإفصاح والإبلاغ، وضمان الامتثال التنظيمي الفعال. كما تتيح التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة إمكانية المراقبة المستمرة للأنشطة المصرفية والكشف المبكر عن الانحرافات والمخاطر المحتملة.

وعليه سنستعرض أبرز مظاهر مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة المصرفية التي تتمثل فيما يلي:

1- دعم الشفافية والمساءلة: يتضمن التحول الرقمي دمج التقنيات والاستراتيجيات الرقمية بهدف تحسين العمليات المصرفية. يسهم هذا التحول بشكل كبير في تعزيز الشفافية، مما يقلل من الفساد ويحسن جودة التقارير المالية، كما يعزز المساءلة من خلال تخصيص الأدوار الرقمية بوضوح، مما يضمن مساءلة الجهات المسؤولة بشكل مباشر عن أداؤها، ويتم ذلك من خلال الآليات التالية:

- السجلات الرقمية غير القابلة للتعديل: توفر تقنية البلوك تشين سجلاً لا يمكن تغييره للمعاملات، مما يضمن مستوى أمان عالياً. كما تضمن الشفافية التي توفرها هذه التقنية وصول جميع الأطراف المعنية إلى نسخة واحدة وموحدة للبيانات، مما يعزز الثقة في المعاملات المالية.
- تتبع العمليات في الوقت الفعلي: أسهم الاستثمار في حلول التكنولوجيا المالية والخدمات المصرفية الرقمية في رفع كفاءة العمليات المصرفية، مما يتيح مراقبة جميع الأنشطة المصرفية لحظياً.

2- تقوية نظام إدارة المخاطر: بفضل التطورات التقنية المتسارعة، أصبح بإمكان أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة رصد المخاطر التشغيلية والائتمانية والسببرانية في مراحلها المبكرة، وترفع دقة التنبؤ بها إلى أكثر من 90% في كثير من الحالات، وذلك وفقاً لتقارير مجلس الاستقرار المالي (FSB) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، هذه القدرة التحليلية لا تقتصر على تعزيز دقة التشخيص، بل تشكل ركيزة أساسية في تطوير نماذج التقييم الداخلي لرأس المال، إذ تساهم في تحويل إدارة المخاطر من منهج ردّي إلى نهج استباقي.

كما أن هذه الأنظمة تقدم حلاً متكاملاً لمشكلة التحيز البشري في تقييم المخاطر؛ فقد أظهرت دراسة لمعهد البنك الدولي أن الخوارزميات المتطورة قللت الأخطاء التقديرية في تقييم الجدارة الائتمانية بنسبة 68% مقارنة بالتقييم التقليدي، مع الحفاظ على مستويات شفافية أعلى في اتخاذ القرارات المالية.

3- ترقية الامتثال التنظيمي: يشكل تبني تقنيات التكنولوجيا والتحول الرقمي وتحليلات البيانات الضخمة نقلة نوعية في الامتثال للوائح والتنظيمات داخل القطاع المالي. فقد أتاحت هذه الأدوات ترقية متطلبات الامتثال

التنظيمي من خلال الأنظمة الذكية التي تكشف أي انحراف عن التعليمات فور حدوثه وتُصدر تنبيهات فورية للإدارة وللهيئة الرقابية. كما تُسهل هذه التقنيات عملية إعداد التقارير التنظيمية عبر منصات موحدة ترسل البيانات مباشرة إلى البنوك المركزية أو هيئات الرقابة المصرفية بصيغة رقمية موحدة، مما يرفع دقة التقارير ويُخفّض تكلفة إعدادها، ويُضاف إلى ذلك تمكين الرقابة عن بُعد، وهو نهج اعتمدته معظم البنوك المركزية بعد جائحة كوفيد-19،

وبالتالي، يتحول الامتثال من عبء إداري مكلف إلى ميزة تنافسية تُعزز ثقة الهيئات الرقابية والمستثمرين الأجانب، وتُجنّب المصرف الغرامات الباهظة والعقوبات التنظيمية، وتُرسّخ مكانته كمؤسسة ملتزمة بالحوكمة الرقمية المتطورة.

4- تعزيز استقلالية اللجان وتخفيض عدم تماثل المعلومات: كشفت الأزمات المصرفية المتتالية، بدءاً من أزمة إنرون (2001) وصولاً إلى أزمة كريدي سويس (2023)، عن إحدى نقاط الضعف وهي ظاهرة "عدم التماثل المعلومات" بين الإدارة التنفيذية من جهة، ومجلس الإدارة والمساهمين والجهات الرقابية من جهة أخرى. فكانت الإدارة التنفيذية تحتكر المعلومات الحساسة، وتقدمها لمجلس الإدارة بشكل انتقائي أو متأخر، مما مكنها من إخفاء المخاطر أو تضخيم الأرباح بشكل مؤقت.

يُحدث التحول الرقمي تغييراً جذرياً في هذه المنهجية عبر "لوحات التحكم الرقمية للحوكمة" و"غرف البيانات الافتراضية"، التي تتيح للأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة ولجان المراجعة والمخاطر الوصول المباشر واللحظي إلى قاعدة البيانات ذاتها التي تستخدمها الإدارة التنفيذية، دون الحاجة لوسيط بشري. وتشمل هذه اللوحات عادةً ما يلي:

- مؤشرات الأداء الرئيسية في الزمن الحقيقي؛

- تقارير المخاطر التشغيلية والسيبرانية اليومية؛

- سجل كامل للمعاملات المشبوهة والتنبيهات الآلية؛

- محاضر اجتماعات اللجان السابقة وحالة تنفيذ توصياتها.

وبناءً عليه، فإن لوحات التحكم الرقمية لا تعزز استقلالية أعضاء مجلس الإدارة فحسب، بل تعيد توازن القوى داخل المصرف، وتحوّل الحوكمة من "رقابة شكلية" إلى "رقابة فعلية ومستمرة" قادرة على منع الأزمات قبل وقوعها.

ومما سبق يمكن القول بأن التحول الرقمي ليس مجرد ترقية تكنولوجية، بل هو إعادة هيكلة شاملة لطريقة عمل المصارف وإدارتها للمخاطر والحوكمة، مما يعزز الاستقرار المالي ويحمي مصالح جميع أصحاب المصلحة.

المطلب الرابع: تحديات تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي

على الرغم من الدور الهام الذي يلعبه التحول الرقمي في القطاع المصرفي إلا أن تطبيقه في المصارف يواجه جملة من التحديات التي تعيق إرسائه بشكل عملي ونذكر منها ما يلي:⁹⁶

1- تحديات البنية التحتية التقنية: تمتلك العديد من المصارف، لا سيما التقليدية منها، أنظمة أساسية قديمة تم إنشائها والعمل بها منذ عقود. تكمن مشكلة هذه الأنظمة في صعوبة ربطها مع الحلول الرقمية الحديثة باعتبارها عملية تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب جهداً كبيراً في تدريب الموظفين كما تستهلك تكلفة باهظة، فضلاً عن ارتفاع تكاليف صيانتها.

2- تحديات أمنية وسبرانية: يثير التحول الرقمي للخدمات المصرفية مخاوف تتعلق بخصوصية البيانات لأنها أكثر عرضة للاختراقات والهجمات الإلكترونية، نظراً لأن المصارف ملزمة بحماية كميات هائلة من بيانات عملائها. وتؤكد اللائحة العامة لحماية البيانات أن خصوصية البيانات حق أساسي يجب على المصارف احترامه. وتتزايد أهمية هذا القلق تحديداً في مجال الخدمات المصرفية الرقمية، حيث يتنامى الاعتماد على البيانات لتقديم خدمات مخصصة.

3- تحديات تنظيمية: تتغير القوانين واللوائح التنظيمية باستمرار لمواكبة تطورات السوق، خاصة مع ولادة خدمات رقمية جديدة كالعملات الرقمية والمحافظ الإلكترونية. في هذا الصدد، وجب على المصارف تعديل أنظمتها باستمرار لتتوافق مع هذه التغيرات، فمثلاً عند مكافحة ظاهرة غسيل الأموال أو تمويل الإرهاب، يتعين على الجهات الرقابية فرض إجراءات صارمة لتحقيق من هوية العملاء ومراقبة التحركات المالية الإلكترونية المريبة، الأمر الذي يستلزم توفر حلولاً تقنية متقدمة كأنظمة التعرف على العملاء إلكترونياً (KYC)، كما أن بعض التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي أو تقنية البلوك تشين لا تزال القوانين المؤطرة لها غير واضحة أو قيد التطوير، ما يشكل حالة عدم اليقين ويجعل المصارف أكثر حذراً في استخدامها.

4- تحديات بشرية وثقافية (مقاومة التغيير): تنتج من المتعاملين مع المصارف سواء المتعاملين الداخليين (المدرء، المساهمين، الموظفين) حيث نجد مقاومة من بعض الموظفين، الذين قد يخشون فقدان وظائفهم بسبب الأتمتة، أو يجدون صعوبة في التكيف مع الحلول الرقمية الجديدة. تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب جهوداً كبيرة في التدريب والتطوير، وخلق بيئة تشجع على الابتكار وتقبل التغيير، أو الخارجيين (العملاء) حيث يتخوف العملاء من المخاطر الأمنية والاحتيال، إضافة إلى جهل البعض حول كيفية استعمال هاته التقنيات مما يحد من تبني الخدمات الرقمية.

5- تحديات مالية (التكلفة العالية للتكنولوجيا): يتطلب دمج التقنيات التكنولوجية في المصارف التقليدية استثمارات ضخمة لإنشاء البنية التحتية الرقمية، وشراء التقنيات الحديثة، وتدريب الموظفين. يشكل هذا الأمر تحدياً خاصاً للحكومات في البلدان النامية، مما يعيق تمويل مشاريع التحول الرقمي بسبب عدم قدرة هذه الدول على تحمل التكاليف الباهظة للتحول.

⁹⁶ Sumaiya Mosa, Khatun Munira, Digital Transformation in Banking: a systematic Review of trends, technologies, and challenges, Journal of strategic data management and innovation, V02, Issue N°01, USA, 2025, pp 79-83.

6-تحديات بيئية: تستهلك مراكز البيانات التي تضم آلاف الخوادم وأجهزة التخزين والشبكات، كميات هائلة من الطاقة. ومع تحول أغلب العمليات المصرفية الى الرقمنة، يزداد حجم البيانات التي يتم معالجتها مما يزيد العبء على مراكز البيانات، هذا ما يثير مخاوف تتعلق بالاستدامة، وعليه تحقيق التوازن بين الابتكار الرقمي والاستدامة البيئية سيكون أحد أكبر التحديات التي ستواجه القطاع المالي.

خلاصة

من خلال ما تقدم في هذا الفصل من مفاهيم ونظريات ومعايير دولية، تبين لنا أن الحوكمة منظومة متكاملة متجسدة في مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومعايير صندوق النقد الدولي، وقد بلغ ذروته في المقاييس المتطورة التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية، من بازل 1 مروراً ببازل 2 ووصولاً إلى بازل 3 التي عززت متانة المصارف. وقد أكدت الأزمات التي شهدتها العالم على ضرورة تبني الحوكمة كإطار إداري عملي لضمان تحقيق الشفافية، وتعزيز المسؤولية، والعدالة بين جميع الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسات المصرفية، كما تمتد لتشكل درعاً واقياً للمودعين وحاجزاً منيعاً أمام المخاطر النظامية التي تهدد القطاع المصرفي.

يشكل فهم المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة خطوة أساسية لتقييم فعالية تطبيقها، إذ يتضح أن نجاح الحوكمة يتطلب توازناً بين بنية تنظيمية سليمة داخل المؤسسة، وبيئة تشريعية ورقابية داعمة من الخارج. وفي ظل العصر الرقمي المتسارع، يبرز التحول الرقمي كقوة محركة لإعادة صياغة آليات الحوكمة ذاتها، حيث تتحول من رقابة دورية إلى إشراف آني مستمر، مدعوم بالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، مما يعزز الشفافية ويدعم استقلالية مجلس الإدارة ويرتقي بفعالية إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي. ومع ذلك، فإن هذا المسار الواعد لا يخلو من تحديات، تتراوح بين البنى التحتية التقليدية والمخاوف الأمنية السيبرانية والإشكاليات التنظيمية والتكلفة الباهظة. وبالتالي، فإن النجاح في تحقيق حوكمة مصرفية رشيدة وفعالة في القرن الحادي والعشرين مرهون بقدرة المصارف والجهات الرقابية على الموازنة بين الصرامة التنظيمية والمرونة التكنولوجية سعياً نحو نظام مالي أكثر مرونة، شفافية، واستدامة.

في الختام، يمكن القول إن الحوكمة المصرفية لم تعد خياراً بل ضرورة تفرضها تحديات العصر، ومسؤولية مشتركة بين جميع الفاعلين في القطاع المالي. ويمثل تعزيزها وتطوير آلياتها أحد أهم الضمانات لتحقيق الاستقرار المالي، وجذب الاستثمارات، وحماية الاقتصاد الوطني من أية أزمات محتملة.

الفصل الثاني

الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

تمهيد

تسعى المؤسسات عموماً، والمصارف خصوصاً، إلى تعظيم أرباحها وتخفيض تكاليف أنشطتها، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها، حفاظاً على مركزها المالي. ويعكس هذا المركز مدى جودة أدائها أو فشله، مما يمنح موضوع الأداء المالي أهمية بالغة في القطاع الاقتصادي، كونه يمكن صنّاع القرار وأصحاب المصلحة من الوقوف على واقع المؤسسة من خلال بيان نقاط القوة والضعف فيها.

يتأثر أداء المصارف التجارية بعوامل عديدة داخلية وخارجية، ولذلك يُعد التقييم الدوري لأداء مختلف أنشطتها من أهم الركائز الإدارية. ويتم هذا التقييم باختيار أنسب المؤشرات والمعايير لإجراء عملية تقييم الأداء المالي بما يعكس الوضعية المالية للمصرف. ومن هذا المنطلق، نعتبر أن تقييم وتحسين عملية الأداء المالي يمثل الدافع الأساسي لنجاح المصرف، وهو مرتبط بمدى كفاءته وفعالية أدائه، لأنه يساهم في تعزيز الثقة وضمان الاستدامة.

وترتبط عملية تقييم الأداء المالي للمصارف ارتباطاً وثيقاً بالحوكمة فهي بمثابة النظام الذي يوجه القرارات الاستراتيجية والعمليات التشغيلية مما ينعكس بشكل مباشر على مؤشرات الأداء المالي، ومن أجل الإلمام أكثر بهذا الموضوع، نقسم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المالي؛

المبحث الثاني: معايير ومؤشرات قياس الأداء المالي؛

المبحث الثالث: الحوكمة وعلاقتها بتحسين الأداء المالي.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المالي

يُعد الأداء مفهوماً محورياً تعتمد عليه المؤسسات من أجل تشكيل صورة تعكس وضعيتها، حيث يُسهم في تقدير المعلومات والبيانات المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة؛ فعملية تقييمه كشف الثغرات والنقائص بالمؤسسة، وبناءً على نتائجه يتم تحديد طرق لمعالجتها. وعليه يُبنى نجاح المؤسسة على جودة أدائها الناتج عن الإدارة السليمة للموارد والمصادر. ولفهم الموضوع أكثر، سيتناول هذا المبحث تعريف الأداء كمفهوم عام، ثم تعريفه في السياق المالي إضافةً الى ذكر أهميته والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومقوماته

تعددت تعريفات مفهوم الأداء، إذ لم يتم التوصل الى إجماع حول تعريف محدد له، نظراً لكونه مصطلحاً واسع انطاق، وتتجدد محتوياته وتتغير بتغير مكونات المؤسسات وباختلاف أنواعها.

أولاً-تعريف الأداء : فيما يلي نستعرض أهم التعاريف الواردة في هذا الصدد:

- عرفه (KHEMAKHEM) بأنه: "إنجاز عمل أو أداء نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول الى الأهداف المحددة"⁹⁷ نلاحظ أن هذا التعريف جسد الأداء في عملية القيام بالأعمال المحققة للأهداف.

- وقد عرف (MILLER AND BROMILY) الأداء على أنه "لكيفية استغلال المؤسسة للموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف"⁹⁸ يبرز هذا التعريف ضرورة التفاعل بين أسلوب الاستخدام وبين الأهداف المسطرة لتحقيق التكامل.

- أما (Ph.Lorino) فيعرض مفهوم الأداء من خلال: "تتحقق عملية الأداء من خلال تحسين الثنائية قيمة-تكلفة، أي أن خلق الثروة يتم عبر زيادة القيمة و تخفيض التكاليف معاً"⁹⁹ أي أن المؤسسة التي تحقق المردودية وتتمتع بأداء جيد هي تلك التي لها القدرة على انجاز مختلف أنشطتها بفعالية وكفاءة، أي أنها تتحكم في تكاليفها من جهة، وتقوم بإنتاج القيمة (تحقيق أهدافها) من جهة أخرى.

- كما عرفه القاموس التجاري بأنه "انجاز مهمة معينة، بموجب معايير محددة مسبقاً للدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة"¹⁰⁰

- وذكر كما يلي "إنه النشاط المستمر الذي يُظهر نجاح المصرف واستمراريته وقدرته على التكيف مع البيئة المحيطة، وذلك استناداً الى أسس ومعايير محددة يضعها المصرف بما يتوافق مع متطلبات نشاطه وفي ضوء

⁹⁷Abdellatif Khemakhem, La Dynamique du contrôle de gestion, 2ème Edition, Dunod, édition, Paris, 1976, p 310.

⁹⁸ Mavor Michel Agbodan et Fulbert Gero Amoussouga, Les facteurs de performance de L'entreprise, Edition John Libbey Eurotext, Paris ,1995, p 1.

⁹⁹ نبيلة قدور، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسم علوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2020، ص 3.

¹⁰⁰ وفاء حسين بلان، تقويم أداء إدارة الرقابة الداخلية في جهات القطاع العام في سورية مع التطبيق على مؤسسات المياه، دراسة أعدت لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، 2015، ص 25.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

أهدافه المنشودة¹⁰¹ يتضح من هذا التعريف ان الأداء يعبر عن نشاط كلى ودائم يعكس مدى نجاحه أو فشله، وذلك من خلال معايير متوازنة، بغية تحقيق الأهداف واستمرار النشاط.

مما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه انعكاس عملي لكفاءة النشاط ومستوى استغلال الموارد وذلك بإيجاد التوليفة المثلى التي تضمن للمؤسسة أقصى ربح بأقل تكاليف وتحقق رضا جميع الأطراف ذات المصالح، كما يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة سواء كانت مالية أو تشغيلية أو استراتيجية.

ثانياً- مقومات الأداء: يتطلب الأداء الجيد مجموعة من المقومات التي يجب ان تتوفر بشكل متكامل للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء الوحدات الاقتصادية وتتمثل في:¹⁰²

1- الإدارة الاستراتيجية: هي الأسلوب الذي يقوم بتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى عبر وضع خطط عملية، وتحديد الأولويات بدقة، وتخصيص الموارد بكفاءة، فضلاً عن التقييم المستمر للانحرافات. يُساهم هذا التخطيط في رفع مستوى التنسيق بين الوحدات، مما يعزز جودة الأداء ويضمن استدامته.

2- الموارد البشرية المؤهلة: كلما حرصت المؤسسة على الاستثمار في العنصر البشري عبر تكوين وتدريب الموظفين، زادت قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على النجاح وتحقيق نتائج جيدة.

3- الموارد المالية: لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بفعالية دون توفر السيولة الكافية لتغطية نفقاتها وتشغيلها وتطويرها. الموارد المالية القوية تساعد على شراء المعدات، وتمويل المشاريع، وتجاوز الأزمات، وبالتالي ترفع من مستوى الأداء العام.

4- الهيكل التنظيمي الفعال: لكي تعمل المؤسسة بشكل منظم، تحتاج إلى هيكل واضح يحدد من المسؤول عن ماذا، وكيف يتم التواصل بين الأقسام. الهيكل الجيد يمنع العشوائية ويُسهّل العمل بشكل منظم، ويساعد الجميع على فهم دورهم، مما يحسن الأداء العام.

5- القيادة والإدارة الرشيدة: القيادة الجيدة تُحدث فرقاً كبيراً في المؤسسة. فالفائد الناجح يعرف كيف يوجّه فريقه، ويحل المشكلات، ويتخذ القرارات الصحيحة. الإدارة الحكيمة تساعد على استغلال الموارد بأفضل طريقة وتشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

6- أنظمة المعلومات: لتحقيق أداء جيد، تحتاج المؤسسة إلى معلومات دقيقة وآنية. أنظمة المعلومات الحديثة توفر البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة، وتقلل الأخطاء، وتسهّل التواصل، مما يجعل العمل أكثر كفاءة.

7- بيئة العمل: المحيط الذي يعمل فيه الموظفون له تأثير كبير على أدائهم. فعندما تكون بيئة العمل مريحة، وآمنة، ومحفزة، فإن العاملين يشعرون بالراحة ويقدمون أفضل ما لديهم. أما البيئة السيئة فتؤثر بشكل سلبي على الأداء والإنتاجية.

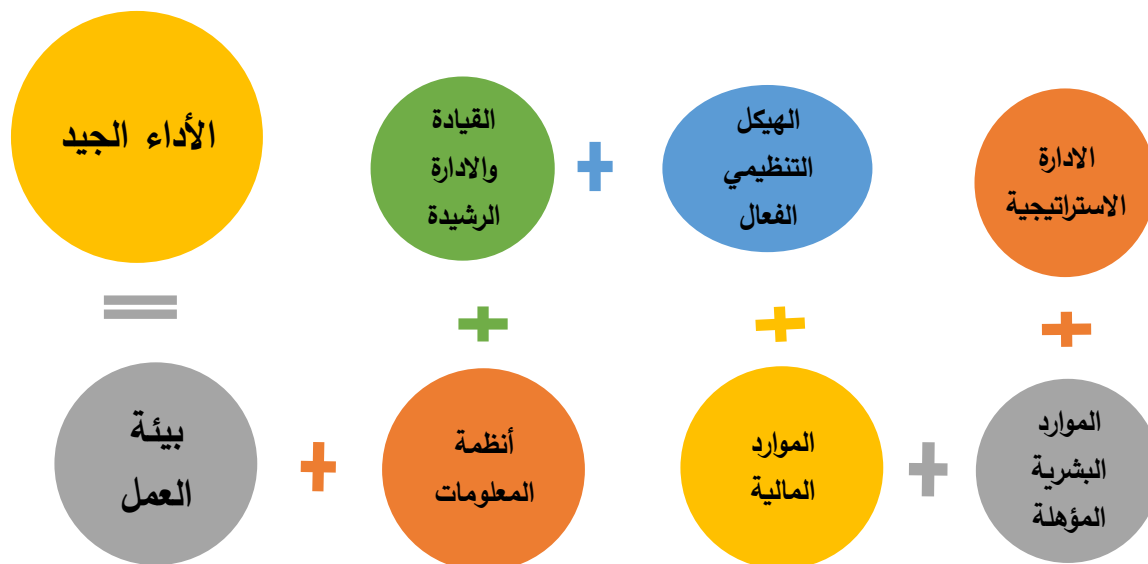
¹⁰¹ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 64.

¹⁰² عادل هبال، أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي دراسة عينة بعض البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص115.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

نلخص المقومات السبابة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 05: مقومات الأداء الجيد



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: أنواع الأداء

يصنف الأداء حسب معايير مختلفة نذكرها كالتالي:

أولاً-حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار يُقسم الأداء الى نوعين¹⁰³:

1-الأداء الداخلي: هو الطريقة التي تعمل بها المؤسسة من الداخل، أي مدى قدرتها على تنظيم عملها اليومي بشكل جيد واستخدام مواردها بكفاءة. وينعكس الأداء الداخلي في جودة التنسيق بين الموظفين، وسرعة إنجاز المهام، وقدرة المؤسسة على حل المشكلات وتحسين خدماتها من دون إهدار الوقت أو المال ويحتوي على التوليفة الآتية:

- الأداء البشري: هو مجموعة أفراد المؤسسة القادرون على خلق القيمة وتحقيق مكانة تنافسية جيدة؛
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام الأدوات التقنية بشكل فعال لإنجاز المهام؛
- الأداء المالي: يبرز من خلال تحقيق المؤسسة لنتائج مالية تعكس مدى نجاحها في إدارة مواردها والسيطرة على تكاليفها، إضافة الى المحافظة على سيولة كافية للاستمرار في العمل دون مشاكل.

2-الأداء الخارجي: هو مدى نجاح المؤسسة في الظهور بشكل جيد أمام العالم خارجها. فهو يوضح كيف تتعامل الشركة مع عملائها، وكيف تنافس في السوق، وما إذا كانت قادرة على جذب العملاء بخدماتها أو منتجاتها. كما يشمل قدرتها على التكيف مع تغيرات السوق والحفاظ على سمعة جيدة.

¹⁰³ نبيلة قدور، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-، مرجع سابق ذكره ص 11.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

ثانياً-حسب معيار الشمولية: يتكون من:¹⁰⁴

1-الأداء الكلي: هو جميع الإنجازات التي ساهمت كل عناصر المؤسسة في تحقيقها. فهو لا يركز على جانب واحد فقط، بل يجمع كل الجوانب معاً؛ مثل طريقة عمل المؤسسة من الداخل، ورضا العملاء من الخارج، وقدرتها على تحقيق نتائج مالية جيدة. عندما نقول إن أداء المؤسسة الكلي جيد، فهذا يعني أنها تعمل بشكل متوازن، وتحقق أهدافها، وتستطيع الاستمرار والتطور.

2-الأداء الجزئي: على عكس الأداء الكلي، يُركز الأداء الجزئي على وحدة أو وظيفة فرعية داخل المؤسسة، حيث يسعى كل نظام فرعي لتحقيق أهدافه الخاصة، تكمن أهميته في مساعدة الإدارة على فهم التفاصيل التي لا تظهر في التقييم الشامل، وتحقيق أداء الأنظمة الفرعية مجتمعة، يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

ثالثاً-حسب المعيار الوظيفي: يُقسم وفقاً للنشاطات المسندة للمؤسسة كما يلي¹⁰⁵:

1-أداء الوظيفة المالية: يتمثل ذلك في مدى تحقيق المؤسسة للتوازن المالي، فهو يعكس كيفية التخطيط للموارد المالية وصرفها لتحقيق المردودية. ويتجلى في كفاءة وضع الميزانيات وتوفير السيولة لتسديد التزاماتها إضافة إلى القدرة على التنبؤ بالمخاطر المالية والتعامل معها فالوقت المناسب.

2-أداء الوظيفة الإنتاجية: يتحقق من خلال قدرة المؤسسة على تحويل الموارد المتاحة إلى منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، مما يلبي طلبات المتعاملين ويعزز من قدرتها التنافسية.

3-أداء وظيفة التسويق: يدل على مدى فهم المؤسسة لاحتياجات زبائنهم والتواصل معهم وتقديم منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم، فهو يعكس نجاح الجهود التسويقية في جذب عملاء جدد، زيادة المبيعات وبناء صورة جيدة للمؤسسة. ويتمثل الأداء التسويقي في جوانب عديدة مثل: الحملات الاعلانية، جودة الترويج، القدرة على الوصول للجمهور المستهدف.

4-أداء وظيفة البحث والتطوير: يشير إلى إمكانية المؤسسة على الابتكار وتحسين منتجاتها أو خدماتها بشكل مستمر ومواكب لتطورات السوق. فهو يقيس مدى النجاح في إيجاد أفكار جديدة، وتجربة حلول مبتكرة وتحويلها إلى واقع، مما يعزز مكانتها في السوق. ويتجسد أداء هذه الوظيفة في مرونة التكيف مع التغيرات، تقديم منتجات محسنة أو جديدة فضلاً عن القدرة على حل المشكلات التقنية مما يزيد فرصها في التميز والمنافسة والنمو.

رابعاً-حسب معيار الطبيعة: تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم هذا الأداء إلى:¹⁰⁶

1-الأداء الاقتصادي: هو المهمة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية ويتمثل في توليد قيمة حقيقية عبر استخدام مواردها بأقصى قدر من المنفعة وأقل التكاليف الممكنة (الإنتاج، الربحية، رقم الأعمال، حصة السوق...).

¹⁰⁴ Abdellatif Khemakhem, La Dynamique du contrôle de gestion, OP, Cit, p320

¹⁰⁵ نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص51.

¹⁰⁶ إيمان زواوية قوال، تقييم أداء البنوك الجزائرية باستخدام معيار CAMELS، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص نقود بنوك ومالية، جامعة أبو بوبكر بالفايد تلمسان، 2018- ص 30.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

بعبارة أخرى، هو مقياس لكفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أرباح مستقرة والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية المحيطة.

ويتضح هذا الأداء في قدرة المؤسسة على الإنتاج بتكلفة ملائمة، وبيع منتجاتها بأسعار تنافسية، وتحقيق هامش ربح يضمن استمراريتها ونموها.

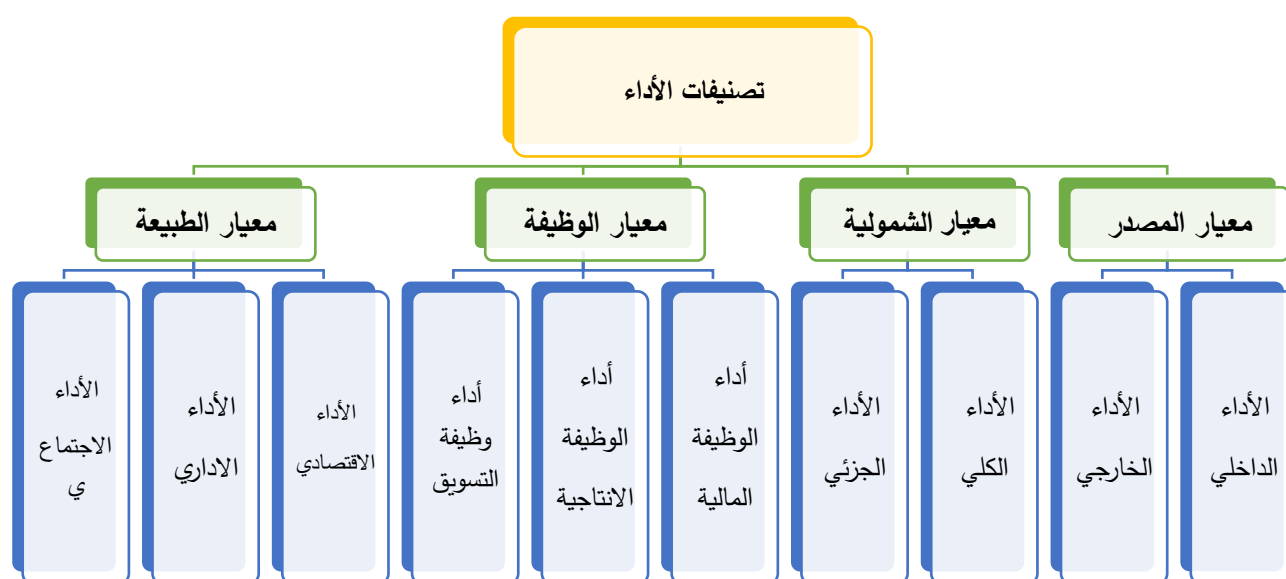
2-الأداء الإداري: يمثل استطاعة الإدارة على تنظيم العمل وتوجيه الأفراد والموارد بطريقة تحقق أهداف المؤسسة بفعالية وسلاسة. فهو يعكس جودة القرارات التي تُتخذ، وكيفية التخطيط للمستقبل، وتنظيم المهام، ومتابعة تنفيذها، وحلّ المشكلات عندما تظهر.

ويتم من خلال توزيع المهام بوضوح، تحفيز الموظفين، التواصل معهم بشكل فعال، وتوفير بيئة عمل تساعد على الإنتاج. كما يظهر في قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة، والتعامل مع الأزمات دون ارتباك.

3-الأداء الاجتماعي: يُعد أساس تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية. ويصعب قياس هذا الأداء باستخدام المقاييس الكمية المتاحة، ولذلك يجب تحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربطها بالجهات المتأثرة بها.

ويمكن تلخيص التصنيفات السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: أنواع الأداء



المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثالث: مفهوم الأداء المالي في المصارف التجارية وأهميته

يتميز نشاط المصارف التجارية بتنوع وتعدد المنتجات والخدمات، كما يتسم بالتغير والتجدد المستمر، سواء على مستوى آليات العمل الداخلية كصيغ التمويل والخدمات الجديدة، أو على مستوى البيئة المحيطة من منافسين ومتعاملين وتشريعات جديدة. وتحتل الوظيفة المالية قلب النشاط المصرفي باعتبارها أهم وظيفة، وفي ظل التطورات الحاصلة على صعيد العمليات والتقنيات أدركت المصارف ضرورة التركيز على أداءها لضمان القدرة المنافسة والمحافظة على مركزها المالي. فالأداء المالي يعكس قدرة المصارف على تحقيق الأرباح والتحكم في التكاليف، كما يوفر قاعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. وفي هذا السياق سنستعرض في هذا المطلب مجموعة من التعاريف المتعلقة بالأداء المالي في المصارف التجارية وأهميته

أولاً- مفهوم الأداء المالي في المصارف التجارية

تعددت المفاهيم المقدمة للأداء المالي باعتباره أحد أنواع الأداء، نظراً لأن كل باحث ينظر إليه من زاويته الخاصة، وكل طرف يفسره بما يخدم مصالحه، فالمصرف يسعى نحو الاستمرار والبقاء، والمساهم يسعى لتعظيم ثروته، والعمال يتطلعون الى رفع الأجور الخ.... ونتيجة لذلك قُدمت العديد من التعاريف نذكر منها:
-التعريف 1: "الأداء المالي في المصارف يُشير الى استخدام مجموعة من المؤشرات المالية لتقييم مدى تحقيق المصرف لأهدافه وقياس قدرته على توفير الموارد المالية اللازمة، فضلاً عن تحديد مدى نجاحه في استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة"¹⁰⁷ يركز هذا التعريف على أن الأداء المالي هو منهج يُمكن المصارف من معرفة ما إذا كانت تعمل بكفاءة وتستخدم مواردها بشكل صحيح يجعلها تحقق نمواً واستقراراً.

-التعريف 2: "هو قدرة المصرف على تحقيق ربح مستدام مقارنة بأصوله المستثمرة، فكلما ارتفع معدل الأصول، كان أداء المصرف أفضل"¹⁰⁸ يُشير هذا التعريف الى وجود علاقة طردية بين أداء المصرف وأصوله حيث يركز الأداء الجيد على الاستخدام الأمثل للأصول.

-التعريف 3: "يُعد الأداء لمالي للمصارف مؤشراً أساسياً لفعالية وكفاءة إدارة المصرف لموارده، بهدف تحقيق الربحية والسيولة والملاءة المالية. كما يعكس مدى جودة إدارة المصرف للأموال العامة وتوجيهها بشكل منتج من خلال نظام إداري منظم"¹⁰⁹ يبرز هذا التعريف جوهر الأداء المالي في المصارف، فهو يوضح أن نجاح المصرف لا يُقاس فقط بحجم الأرباح التي يحققها، بل بقدرته على الموازنة بين الربحية والسيولة والملاءة المالية، لأن هذه العناصر الثلاثة هي التي تضمن استمراريته واستقراره. كما يشير التعريف إلى نقطة مهمة جداً، وهي أن الأداء المالي يعكس مدى مسؤولية الإدارة في التعامل مع الأموال التي لديها، وكيفية توجيهها نحو استخدامات منتجة تخدم مصلحته.

¹⁰⁷ عبادة إبراهيم عبد الحليم، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 161.

¹⁰⁸ Mamo, W.B, Feyisa,H.I, Yitayaw, M.K, Financial Performance of commercial banks in the emerging markets, Corporate Governance and Organizational Behavior Review, Volume 5, Issue 2, 2022.

¹⁰⁹ Heri Kurniawan Prayitno, Literature review: business ethics and good corporate governance as the foundation of financial performance in the banking industry, Journal of Banks and Financial institutions, University of Indonesia, Vol 01, 2025, p 75.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

-التعريف 4: "الأداء المالي في المصارف التجارية هو عملية متابعة أعمال الوحدة الاقتصادية، ورؤية أوضاعها المالية ومراقبتها، ومقارنة مستويات أدائها بحجم وكيفية الموارد الاقتصادية المتاحة والأهداف المخططة"¹¹⁰ هذا التعريف يوضح أن الأداء المالي في المصارف التجارية ليس مجرد حسابات أو تقارير، بل هو عملية مراقبة شاملة تساعد المصرف على فهم وضعه الحقيقي.

مما تقدم نلاحظ أن التعاريف تجمع بين أن الأداء المالي هو عملية تقييم شاملة تقيس كفاءة المصرف في استخدام موارده، وتحقيق أهدافه، وتحقيق توازن مالي مستدام من خلال الربحية والسيولة والملاءة، مع تحسين استغلال الأصول والفرص الاستثمارية، ومتابعة الوضع المالي باستمرار لضمان الاستقرار والنمو ويتميز بأنه:

- وسيلة لتقييم كفاءة المصارف ومعرفة مدى نجاحه في إدارة موارده؛
- أداة تساعد المصرف على تحديد مدى تحقيقه لأهدافه، وضمان نموه واستقراره في السوق؛
- الأداء المالي يركز على كيفية توظيف الأصول والموارد الاقتصادية بشكل فعال، بحيث تحقق أعلى مردودية ممكنة؛

- الأداء الجيد يعتمد على موازنة المصرف بين الربحية، السيولة، والقدرة على مواجهة المخاطر.

ثانياً-أهمية الأداء المالي في المصارف التجارية

يلعب الأداء المالي دوراً حيوياً في المصارف التجارية وتتمثل أهميته في النقاط الرئيسية التالية:¹¹¹

- ❖ يُعتبر عامل حاسم للنمو والاستقرار في المصارف التجارية لأنه يعكس قدرتها على النمو في السوق؛
- ❖ يُعدُّ أداء المصرف (خاصة الإيرادات والأرباح) أساساً لثقة أصحاب المصلحة واتخاذ القرارات؛ إذ يستخدمه المستثمرون والدائنون لتقييم أداء الإدارة والتنبؤ بدخل المصرف المستقبلي، كما أن الأرباح الجيدة تجذب مدخرين ومقرضين جدد؛
- ❖ تستخدم إدارة المصرف معطيات الأداء المالي كأساس لاتخاذ القرارات الاستراتيجية سواء كانت توسعاً، استثماراً جديداً، أو تحسيناً في العمليات؛
- ❖ من خلال تقييم الأداء المالي، يستطيع المصرف التأكد من قدرته على تحقيق أرباح مستمرة تضمن له الاستمرارية والنمو؛
- ❖ متابعة الأداء المالي تسمح للمصرف من الحفاظ على مستوى مناسب من السيولة، مما يجعله قادراً على الوفاء بالتزاماته حتى في الظروف الصعبة؛
- ❖ الأداء المالي يساعد المصرف على معرفة مدى سلامة القروض التي يمنحها، مما يقلل من مخاطر التعثر ويحافظ على رأس المال؛

¹¹⁰ محمد محمود محمد مرسى، حنان محمد درويش، الأداء المالي للبنوك التجارية المصرية في ظل معايير لجنة بازل دراسة تحليلية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس - كلية التجارة، مجلد 02- العدد 03، 2022، ص 07.

¹¹¹ Osama Mohamed Ahmed; Gerinda, Salah Murtada Abdelrahman, Enhancing financial performance of the banks: The role of customer response and operations management, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol 11, 2022, p 03.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

❖ الأداء المستمر للمصارف يفيد تنمية القطاع الاقتصادي، فعندما تعمل المصارف بشكل جيد ومستمر، فإنها تُساهم مباشرة في تحريك عجلة الاقتصاد. فالمصرف الذي يتمتع بأداء قوي قادر على توفير القروض للمؤسسات والأفراد، وتمويل المشاريع، ودعم الاستثمار. وهذا يؤدي إلى خلق فرص عمل، وتوسيع النشاط الاقتصادي، وزيادة الإنتاج.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمصارف التجارية

يتأثر الأداء المالي للمصارف التجارية بعوامل متعددة ومتداخلة، تنقسم إلى عوامل داخلية تتعلق بإدارة المصرف وعملياته، وعوامل خارجية مرتبطة بالبيئة الاقتصادية والتنظيمية. فيما يلي أبرز هذه العوامل:

أولاً-العوامل الداخلية:

تعتمد على ما يجري بداخله من إدارة، تنظيم، سياسات، موارد، وتقنيات. وهي التي يُمكن للمصرف التحكم بها فكلما كان هذا البناء الداخلي قوياً، كان أداء المصرف أكثر استقراراً ونجاحاً ومن أهمها ما يلي:

1-حجم المصرف: يُقاس حجم المصرف بناءً على حجم أصوله أو ودائعه؛ فكلما زادت أصول المصرف أو ودائعه، ازداد حجمه. حيث أن المصارف الكبيرة عادةً ما تمتلك موارد مالية أكبر، وشبكة واسعة من الفروع، وعددًا أكبر من العملاء، مما يمنحها قدرة أعلى على تقديم خدمات متنوعة وتوزيع المخاطر بشكل أفضل ما يحد من هشاشتها المالية بفضل رؤوس أموالها، فتصبح أقل عرضة لمخاطر السيولة والمخاطر الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تتمتع المصارف الكبيرة بأنظمة حوكمة تقلل من المخاطر التشغيلية، كما تتمتع من تنويع استثماراتها ماليًا وجغرافيًا. أما المصارف صغيرة الحجم، فعلى الرغم من قدرتها على تقديم خدمات مخصصة وسرعة في اتخاذ القرار، إلا أنها قد تواجه قيودًا في التمويل، وصعوبة في التوسع، وقدرة محدودة على تحمل الأزمات المالية مقارنة بالمصارف الكبيرة¹¹²

2-جودة الأصول: تُعد جودة الأصول عاملاً داخلياً محورياً يؤثر على الأداء المالي للمصارف التجارية، إذ تنعكس مباشرة على تدفقات إيراداتها، ومتطلباتها للمخصصات، وكفاية رأس المال. وبشكل عام، تميل المصارف ذات الأصول عالية الجودة، كالقروض والاستثمارات السليمة، إلى تحقيق أداء مالي أفضل مقارنة بتلك التي لديها أصول ذات جودة منخفضة، مثل القروض والاستثمارات المتعثرة. لذلك، تظل الإدارة الفعالة لجودة الأصول ضرورية للحفاظ على ميزانية عمومية سليمة ودعم الاستدامة المالية على المدى الطويل.¹¹³

3-الهيكل التنظيمي: يُعد الهيكل التنظيمي السليم بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة؛ فهو ليس مجرد مخطط هرمي جامد، بل هو نظام حيوي وديناميكي يحدد بوضوح توزيع المهام والعلاقات المتبادلة بينها. يعمل هذا الهيكل كخريطة طريق تُنظّم سير العمل، إذ يوزع المهام والمسؤوليات بدقة لمنع التداخل والتعارض. فعندما يكون الهيكل واضحاً ومنطقياً، فإنه يُسهّل تدفق المعلومات بكفاءة، ويُوفّر الموارد المناسبة لكل قسم، ويُسرّع

¹¹² عبد الكريم قدوز، سائد خليل، عبد الله سراج، محددات الاستقرار المالي للبنوك العربية، دراسات معهد التدريب القدرات، صندوق النقد العربي، العدد 11، 2022، ص 15.

¹¹³ Oluwatoyin Abayomi Amuda, Appraisal Of Asset Quality Effects On The Performances Of Selected Nigerian Commercial Banks, Journal of Social Science & Management, Vol. 4, Iss: 01, 2014, p 22.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

تنفيذ الخطط الاستراتيجية. في المقابل، يؤدي الهيكل غير الواضح إلى فوضى في الصلاحيات، وتضارب في القرارات، وإهدار للموارد، مما يُعيق الأداء ويؤثر سلباً على النتائج المالية.¹¹⁴

4- جودة الموارد البشرية: تُعد جودة الموارد البشرية في المصارف عاملاً أساسياً يحدد نجاحها وقدرتها على تقديم خدمات فعّالة ومنافسة. فالموظفون هم الواجهة الأولى للمصرف، ومن خلال مهاراتهم، وانضباطهم، وخبرتهم، تتحدد جودة التعاملات المصرفية ومستوى رضا العملاء. وكلما كان العاملون ذو كفاءة، ويمتلكون معرفة مصرفية كافية، وقدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، انعكس ذلك على سرعة إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء وتعزيز الثقة بين المصرف وعملائه. كما تسهم الموارد البشرية ذات الجودة العالية في تحسين القدرة على إدارة المخاطر وتقديم حلول مبتكرة تسهّل العمل وتدعم التوازن المالي للمصرف. ولهذا تُولي المصارف الحديثة اهتماماً كبيراً بتطوير موظفيها ورفع كفاءتهم باعتبارهم قاعدة النجاح ومصدر التفوق في سوق مصرفي شديد التنافسية.¹¹⁵

5- التكنولوجيا المستخدمة: تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في تعزيز أداء المصارف، لأنها أصبحت الأساس الذي تُبنى عليه معظم العمليات المصرفية الحديثة. فاعتماد المصرف على أنظمة معلومات قوية وبرامج دقيقة يساهم في تسريع المعاملات، وتقليل نسبة الأخطاء، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كما تتيح التكنولوجيا للمصرف تقديم خدمات رقمية متطورة مثل التطبيقات البنكية والبطاقات الذكية والدفع الإلكتروني، مما يزيد من راحة العملاء ويرفع من قدرتهم على التعامل مع المصرف بسهولة في أي وقت. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الأنظمة الحديثة في تعزيز الأمن المعلوماتي وحماية البيانات، وهو ما يحافظ على ثقة العملاء. ومن هنا، فإن الاستثمار في التكنولوجيا أصبح ضرورة لضمان كفاءة التشغيل ورفع القدرة التنافسية للمصرف.

6- الكفاءة التشغيلية: تشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المصارف التجارية على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة مع تقليل التكاليف وتحسين العمليات وتعظيم الإنتاجية. فالمصرف الذي ينجح في ضبط مصاريفه التشغيلية ويعمل بكفاءة عالية يكون قادراً على تحقيق أرباح أكبر حتى دون زيادة موارده. وتشمل هذه التكاليف نفقات الموظفين، وصيانة البنية التحتية، وتطوير الأنظمة التكنولوجية، وغيرها من المصاريف اليومية. وعندما يتم التحكم فيها بشكل مدروس، يستطيع المصرف تقليل الهدر وتحسين الأداء العام. كما أن إدارة التكاليف بذكاء تمنح المصرف مرونة أكبر في مواجهة التغيرات الاقتصادية، وتمكنه من تخصيص مزيد من الموارد نحو الاستثمار والنمو. لذلك، فإن التوازن بين جودة الخدمات وتقليل التكاليف يعد عنصراً مهماً في تعزيز الأداء المالي للمصرف.¹¹⁶

7- الرقابة الداخلية: تُعد وظيفة دائمة ومستمرة وعملية ذاتية ينبغي القيام بها لضمان سلامة عمليات المصرف ولضبط الأداء. فهي النظام الذي يراقب كل خطوة داخل المصرف، بدءاً من معالجة العمليات اليومية وصولاً

¹¹⁴ أمال سكور، أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العمومية والخاصة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 08.

¹¹⁵ Bassam Fathi Aldaibat, Hani J. Irtameh, The role of strategic human resource management at Jordanian banking sector through implementation total quality management, European Scientific Journal, vol 8, 2012, p 44.

¹¹⁶ حسن محمد محمد حافظ القصرى، أثر الكفاءة التشغيلية على القوة المالية للبنوك المصرية " البنوك الإسلامية مقابل البنوك التجارية التقليدية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 54، العدد 1، 2024، ص 56.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

إلى التحقق من الالتزام بالقوانين والتعليمات. وجود رقابة داخلية فعّالة يساعد على اكتشاف الأخطاء مبكرًا، ويحد من فرص حدوث الاحتيال أو سوء الاستخدام، مما يعزز الثقة داخل المؤسسة ومع العملاء. كما تسهم الرقابة الجيدة في تحسين جودة القرارات، لأنها توفر معلومات دقيقة عن سير العمل ونقاط الضعف التي يجب معالجتها. وبذلك تُصبح الرقابة الداخلية أداة ضرورية لدعم الاستقرار المالي للمصرف واستمراره في بيئة تتطلب أعلى درجات الشفافية والانضباط.¹¹⁷

ثانياً-العوامل الخارجية:

تعتمد على ما يجري في البيئة المحيطة بالمصرف. تشمل الظروف الاقتصادية الكلية مثل أسعار الفائدة، التضخم، سعر الصرف، والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى اللوائح التنظيمية والمنافسة السوقية وهي التي غالباً ما تكون خارجة عن سيطرة المصرف ومن أهمها ما يلي:¹¹⁸

1- البيئة الاقتصادية الكلية (النمو الاقتصادي، التضخم، سعر الفائدة، البطالة): يُعدّ الوضع الاقتصادي العام أحد أهم المحددات التي تنعكس مباشرة على الأداء المالي للمصارف التجارية. فالتقلبات في معدلات النمو الاقتصادي، والتضخم، وأسعار الفائدة تحدد حجم الطلب على القروض، جودة الأصول، وهوامش الربح المصرفي. مثلاً ارتفاع سعر الفائدة قد يزيد هامش الربح على القروض لكن يقلل الطلب القائم على الإقراض؛ والتضخم المرتفع يضغط على قدرة المقرضين على السداد ويزيد من القروض المتعثرة.

2- السياسات النقدية والمالية: تلعب السياسة النقدية للبنك المركزي، ومعها قرارات الحكومة المالية، دوراً محورياً في تحديد مسار الأداء المالي للمصارف. فعندما يرفع البنك المركزي أسعار الفائدة أو يزيد متطلبات الاحتياطي، ترتفع تكلفة التمويل وتنخفض السيولة المتاحة للإقراض، ما قد يقلل هامش الربح. أما السياسات المالية الحكومية—مثل زيادة الإنفاق أو فرض ضرائب جديدة—فيمكن أن تغيّر من حجم النشاط الاقتصادي وبالتالي تؤثر على قدرة المصارف على تحقيق أداء مالي مستقر.

3- الإطار التنظيمي والرقابي: الإجراءات الرقابية والقوانين التي تنظم العمل المصرفي، وعلى رأسها متطلبات "بازل" الخاصة برأس المال والسيولة، تمثل عاملاً خارجياً مهماً ينعكس على الأداء المالي للمصارف. فكلما زادت التشريعات صرامةً، ارتفعت التكاليف التنظيمية واحتاج المصرف إلى الاحتفاظ برأس مال أكبر، وهو ما قد يضغط على الربحية في المدى القصير. ومع ذلك، تساهم هذه الضوابط في دعم الاستقرار وتقليل المخاطر، مما يمنح المصرف أداءً ماليًا أكثر قوة على المدى الطويل.

4- المنافسة في السوق: تواجه المصارف اليوم منافسة شديدة، سواء من مؤسسات مالية تقليدية أو من شركات التكنولوجيا المالية (FinTech). هذه المنافسة تضغط على هوامش الربح وتجبر المصارف على تحسين خدماتها وتطوير منتجات جديدة. وكلما ارتفعت حدة المنافسة، أصبح الحفاظ على أداء مالي قوي أكثر تحدياً، خاصة إذا لم يستطع المصرف ابتكار طرق جديدة لجذب العملاء أو تحسين كفاءة التشغيل.

¹¹⁷ محمد خاوي، عريوة محاد، أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في البنوك التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 190.

¹¹⁸ نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 152، 153.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

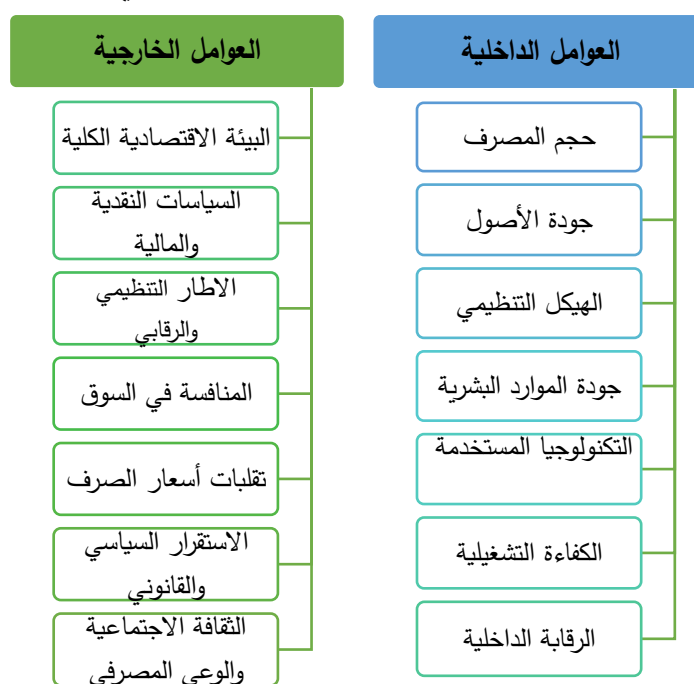
5- تقلبات أسعار الصرف: تؤثر تقلبات أسعار الصرف بشكل خاص على المصارف التجارية التي تتعامل بعملات أجنبية أو تمويل أنشطة استيراد وتصدير. فإذا انخفضت قيمة العملة المحلية، قد ترتفع تكلفة الالتزامات الخارجية وتزيد مخاطر عدم قدرة العملاء على السداد، ما ينعكس سلباً على الأداء المالي. وفي المقابل، قد تستفيد بعض المصارف من تحركات سعر الصرف عبر أنشطة الصرف الأجنبي والاستثمارات الدولية.

6- الاستقرار السياسي والقانوني: يلعب الاستقرار السياسي دوراً رئيسياً في تمكين المصارف من العمل ضمن بيئة صحية وبمخاطر محدودة. فالبيئة السياسية غير المستقرة أو الإجراءات الحكومية المفاجئة يمكن أن تؤدي إلى تراجع الاستثمارات، وارتفاع مخاطر الائتمان، وهروب رؤوس الأموال مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المالي للمصرف. أما عندما تكون البيئة السياسية مستقرة وواضحة القوانين، فإن ذلك يشجع على توسع النشاط المصرفي وتحقيق نتائج مالية إيجابية.

7- الثقافة الاجتماعية ومستوى الوعي المصرفي: تُعد الثقافة الاجتماعية ومستوى الوعي المصرفي لدى أفراد المجتمع من العوامل الخارجية المهمة التي تترك تأثيراً مباشراً على الأداء المالي للمصارف التجارية. فكلما امتلك المجتمع ثقافة مالية أوسع، ووعياً أعلى بأهمية استخدام الخدمات البنكية، زاد الإقبال على فتح الحسابات، والادخار، والتمويل، واستخدام المنتجات الرقمية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع حجم الودائع وتوسع النشاط الائتماني للمصرف، وبالتالي تحسين أدائه المالي. أما في المجتمعات التي ينخفض فيها الوعي البنكي أو تسود فيها تصورات سلبية تجاه المعاملات المصرفية، فإن ذلك يحدّ من انتشار الخدمات المالية ويقلل من حجم التعاملات، مما ينعكس سلباً على ربحية المصارف وقدرتها على النمو.

والشكل الموالي يلخص العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء المالي للمصارف:

الشكل رقم 07: العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمصارف



المصدر: من اعداد الباحثة

المبحث الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي

تُتيح عملية تقييم الأداء المالي لأي مؤسسة اقتصادية من الكشف عن نقاط القوة والضعف، وكذا على الفرص المتاحة والتحديات المستقبلية المحتملة، حيث تزودها بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية وسد الثغرات المتوقعة. علاوة على ذلك، يعتمد نجاح المصارف على وجود معايير ومؤشرات متقدمة لتقييم الأداء المالي، مما يساعد في تحليل النتائج المالية وتحديد نقاط القوة والضعف داخل المصرف. وتوفر هذه المعايير رؤية شاملة حول كيفية استخدام الموارد المتاحة، وفعالية إدارة الأصول والالتزامات، وقدرة المصرف على تحقيق الربحية وضمان السيولة والاستقرار المالي. وعليه سنتناول في هذا المبحث مفهوم تقييم الأداء المالي وأهدافه إضافة إلى المعايير والمؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهدافه

يُعد قياس الأداء المالي عنصراً جوهرياً، إذ يمكّن المؤسسة من تقييم كفاءة استخدام مواردها ومدى تحقيقها لأهدافها المالية. تسعى المؤسسة لزيادة إيراداتها بأدنى تكلفة ممكنة لتعظيم الربحية ورفع قيمتها السوقية، وهذا يوجب على الإدارة اختيار المزيج التمويلي والتشغيلي الأمثل الذي يضمن تلبية احتياجات النشاط وتحقيق أعلى عائد ممكن.

أولاً- مفهوم تقييم الأداء المالي:

-التعريف 1: تقييم الأداء المالي هو "عملية تستخدم تحليل النسب المالية لتقييم الصحة المالية المؤسسة، مما يوفر نظرة ثاقبة لأدائها واستقرارها. تقيس نسب السيولة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل. تكشف نسب الربحية، عن مدى فعالية المؤسسة في تحقيق الأرباح. وتُظهر نسب الرافعة المالية، مدى اعتماد المؤسسة على الأموال المقرضة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل دون المساس بالصحة المالية. توفر هذه التحليلات مجتمعة فهماً شاملاً لمرونة المؤسسة وكفاءتها وقدرتها المالية الشاملة"¹¹⁹ يعكس هذا التعريف أهمية تحليل النسب المالية في تقديم صورة متكاملة عن الصحة المالية للمؤسسة، فهو يوضح كيف تقيّم هذه النسب السيولة والربحية ومستوى المديونية، مما يساعد في فهم قوة المؤسسة واستقرارها وقدرتها على مواجهة التزاماتها وتحقيق أداء مالي متوازن.

-التعريف 2: "تتمثل عملية تقييم الأداء المالي في تحديد نقاط القوة والضعف في الوضعية المالية للشركة من خلال ربط مختلف بنود الميزانية العمومية بحساب الأرباح والخسائر. ولإنجاز هذا التحليل، تُستخدم مجموعة من الأساليب والتقنيات مثل مقارنة البيانات المالية بين فترات مختلفة، وتحليل الاتجاهات، وبيانات الحجم النسبي، والجدول التغيرات في رأس المال العامل، وتحليل تدفقات الأموال، إضافة إلى تحليل التكلفة والحجم والربح، وتحليل النسب المالية وغيرها من الأدوات التي تساعد على تكوين صورة متكاملة عن الأداء المالي

¹¹⁹ Safarli.A, Hasanov.R, Financial performance analysis: A case study of industrial enterprise governance, Journal of Governance and Regulation / Volume 13, Issue 3, 2024, p 117.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

للمؤسسة¹²⁰ يعكس هذا التعريف الدور الحيوي للتحليل المالي باعتباره وسيلة منهجية تساعد في فهم الوضع الحقيقي للشركة، إذ تجمع بين عدة تقنيات مالية لتقديم تقييم شامل يدعم اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

-التعريف 3: " يقصد بتقييم الأداء إصدار حكم ذي قيمة حول كيفية إدارة المؤسسة لمواردها الطبيعية والمادية والمالية، ومدى قدرتها على تلبية احتياجات الأطراف المختلفة المرتبطة بها. كما يُقصد به أيضًا تحليل نتائج أعمال المؤسسة للكشف عن مواطن الخلل والانحراف وتحديد أسبابها، وذلك تمهيدًا لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها وتحسين مسار العمل"¹²¹ يوضح هذا التعريف أن تقييم الأداء ليس مجرد قياس للأرقام، بل هو عملية تشخيص شاملة تُبرز كيفية إدارة الموارد وتكشف الانحرافات بهدف معالجتها. فهو يجمع بين الحكم على كفاءة الإدارة وتحليل النتائج لاتخاذ قرارات تصحيحية.

ومما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء المالي بأنه: عملية منهجية لتقييم الصحة المالية للمؤسسة من خلال تفسير بياناتها المالية، باستخدام أدوات مثل تحليل النسب، وتحليل الاتجاهات، وقياس الأداء، لإرشاد عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز قيمة المساهمين.

ثانيًا-أهداف عملية تقييم الأداء المالي:

يهدف تقييم الأداء المالي إلى تحديد نقاط القوة والضعف في الوضعية المالية للمصرف من خلال تحليل المؤشرات الأساسية لنشاطه، كما يسعى إلى تقييم مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والأصول لتحقيق أرباح مستدامة. ويُستخدم التقييم لقياس قدرة المصرف على توليد الدخل والمحافظة على مستوى مناسب من السيولة ضمن الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل. كما يركز على تحليل جودة الأصول وتقدير مخاطر الائتمان المرتبطة بمحفظة القروض، إضافة إلى تقييم مستوى الرافعة المالية وما ينتج عنها من مخاطر تتعلق بالملاءة والاستقرار المالي. ويساهم تقييم الأداء المالي أيضًا في الحكم على كفاءة التشغيل من خلال متابعة العلاقة بين المصاريف والإيرادات، مما يمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات صائبة وتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء المستقبلي، يُمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:¹²²

- ❖ تقييم قدرة المصرف على تحقيق الربحية؛
- ❖ تقييم كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والأصول لتحقيق الأرباح؛
- ❖ تعزيز الرقابة الداخلية والتخطيط المستقبلي؛
- ❖ تقييم جودة الأصول ومخاطر الائتمان المرتبطة بمحفظة القروض؛
- ❖ تحديد نقاط القوة والضعف للمصرف؛
- ❖ معرفة قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماتها قصيرة وطويلة المدى؛
- ❖ دعم عملية اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات المالية والتشغيلية.

¹²⁰ LALA SREEJA, S. SWAPNA, Study on Financial Performance, Journal of Resource management and Technology, Vol 11, Issue 3, 2020, p 125.

¹²¹ بورنيس مريم، خنفرى خيضر، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 820. (يتصرف)

¹²² Talal A. AL- Kassar, Mourad Kouachi, the role of financial analysis in evaluating the performance of industrial enterprises to predict financial failure, Journal of sciences Humanizes, Vol A, N°45, 2016, p 95-96.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

المطلب الثاني: المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي

تُعتبر مؤشرات التوازن المالي والنسب المستخرجة من القوائم المالية من أقدم وأهم الأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي للمصرف خلال فترة معينة، إذ تسمح بإجراء مقارنات مع مصارف أخرى، كما تساعد في مقارنة أداء المصرف عبر فترات زمنية متتالية بهدف معرفة اتجاهات تطورها وتقييم تحسنها أو تراجعها المالي، وقبل التطرق إلى مؤشرات التقييم المالي يجب أن نُعرِّج عن مفهوم القوائم المالية وذكر أنواعها.

أولاً- مفهوم القوائم المالية:

تعد القوائم المالية أداةً محورية في تقديم المعلومات المالية الموثوقة لمختلف فئات المستخدمين، سواءً كانت إدارة الشركة، أم المساهمين، أم حملة السندات، أم المحللين الماليين، أم الموردين وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة. فهي تمثل سجلاً منظماً ورقمياً للأنشطة الاقتصادية، وتقدم صورةً شاملة عن وضعه المالي وأدائه عبر فترات زمنية محدّدة، سواء على المدى القصير أو الطويل.

ووفقاً للمعيار المحاسبي الدولي، يمكن تعريف القوائم المالية بأنها "عرض ممنهج للهيكل المالي للكيان ولعملياته التشغيلية والاستثمارية والتمويلية، بهدف توفير بيانات مالية مفيدة حول أدائه وتدفقاته النقدية، لتكون عوناً لمستخدميها في اتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة". وتُعدّ هذه القوائم عادةً في نهاية الفترة المالية السنوية، التي تبدأ في 1/1 وتنتهي في 12/31.

ويختلف استخدام القوائم المالية باختلاف احتياجات كل فئة من مستخدميها: فالمستثمرون المحتملون يعتمدون عليها في تقييم فرص الاستثمار، والمصارف تستند إليها في قياس الجدارة الائتمانية عند دراسة طلبات التمويل، بينما تستعين بها إدارة الشركة نفسها لقياس نتائج أعمالها وتقييم كفاءة أدائها في تحقيق الأهداف المخطّط لها. وهكذا، تشكّل القوائم المالية جسراً معلوماتياً بين الشركة ومحيطها الاقتصادي، مما يعزز الشفافية ويسهّل عملية اتخاذ القرارات على جميع الأصعدة¹²³.

ثانياً- أنواع القوائم المالية: فيما يلي أهم أنواع القوائم المالية:

- 1- **الميزانية (قائمة المركز المالي):** هي ملخص لأصول والتزامات وحقوق ملكية عمل تجاري في نقطة زمنية معينة، عادةً في نهاية السنة المالية للشركة تُعرف قائمة المركز المالي أيضاً باسم بيان الوضع المالي أو بيان المركز المالي.¹²⁴ وتصنف عناصر الميزانية وفق معيار (درجة السيولة/الاستحقاق) وسنوضحها كالتالي¹²⁵:
- **الأصول:** هي الموارد الاقتصادية التي تمتلكها المؤسسة وتتحكم فيها، والتي يتوقع أن تحقق لها منافع مستقبلية، سواء كانت هذه المنافع نقدية أو تشغيلية وتنقسم بدورها إلى:

¹²³ أمال سكور، أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العمومية والخاصة، مرجع سابق ذكره، ص 32.

¹²⁴ Pamela P. Peterson, Frank J. Fabozzi, Analysis of Financial Statements, By Frank J. Fabozzi Associates, New Hope, Pennsylvania, 1999, p 28.

¹²⁵ يمينة شحرور، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مالية وبنوك، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر- 2021، ص 88.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

- **الأصول الجارية:** هي تلك الموارد أو الأصول التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن تحويلها إلى نقد أو استخدامها خلال فترة قصيرة — عادة خلال سنة مالية واحدة أو خلال دورة التشغيل العادي — مثل: النقد أو الحسابات المدينة.

- **الأصول غير الجارية:** هي الأصول التي تمتلكها المؤسسة وتستفيد منها على مدى طويل، أي لفترة تتجاوز سنة مالية واحدة. وتتميز بأنها غير قابلة للتحويل السريع إلى نقد، لأنها مخصصة لدعم النشاط المستمر للمؤسسة وتحقيق الإيرادات على المدى البعيد. وتشمل هذه الأصول الممتلكات والمعدات والاستثمارات طويلة الأجل والحقوق غير الملموسة.

• **الخصوم:** هي الالتزامات المالية التي تقع على عاتق المؤسسة تجاه الغير، وتشمل المبالغ التي يجب عليها سدادها في المستقبل نتيجة عمليات سابقة، مثل القروض، الديون التجارية، والالتزامات التعاقدية وتتكون من:

- **حقوق الملكية:** تشمل رأس المال المدفوع، والأرباح المحتجزة، والاحتياطيات، وأي مساهمات إضافية من المالكين. وتعبّر حقوق الملكية عن حصة المالكين في صافي أصول المؤسسة.

- **الخصوم الجارية:** هي الالتزامات المالية قصيرة الأجل التي يتعين على المؤسسة سدادها خلال سنة واحدة أو خلال دورة التشغيل العادية، أي تلك الديون التي تستحق في المدى القريب. وتشمل عادة الدائنين التجاريين، الأقساط المستحقة من القروض، الأجور والضرائب غير المسددة، والمصاريف المستحقة الدفع.

- **الخصوم غير الجارية:** تتمثل في الالتزامات المالية طويلة الأجل التي تلتزم المؤسسة بسدادها بعد فترة تتجاوز سنة مالية واحدة. وتشمل القروض طويلة الأجل، والسندات، والالتزامات التعاقدية الممتدة لعدة سنوات، إضافة إلى المخصصات المخصصة للالتزامات مستقبلية بعيدة.

2- قائمة الدخل: تُعد قائمة الدخل إحدى القوائم المالية الأساسية التي تُظهر قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الإيرادات والمكاسب خلال فترة محاسبية محددة. وهي تقرير يُفصّل مقدار الإيرادات والأعباء للوحدة بهدف احتساب صافي دخلها أو خسارتها خلال تلك الفترة. وتُعد قائمة الدخل أداة أساسية للحكم على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة، لأنها توضح مدى قدرتها على تحقيق الأرباح من نشاطها الرئيسي، وكفاءة إدارتها في التحكم بالمصاريف. وبفضل المعلومات التي تقدمها، يستطيع المستثمرون والإدارة والمحللون الماليون تقييم الربحية واتخاذ القرارات المناسبة لدعم النمو والاستدامة.¹²⁶

3- قائمة التدفقات النقدية (الجدول تدفقات الخزينة): قائمة التدفقات النقدية، والتي تُعرف أيضًا بقائمة التغير في المركز المالي أو قائمة حركة الأموال أو قائمة المصادر والاستخدامات، هي أداة مالية تهدف بشكل أساسي إلى تتبع حركة النقد الداخل والخارج من المؤسسة. فهي تُبين مصادر الأموال وأوجه استخدامها، وتعكس التغيرات التي طرأت على المركز المالي خلال فترة زمنية محددة.

لكشفها عن كيفية حصول المؤسسة على تمويلها وكيفية إنفاق مواردها، تُعد هذه القائمة ذات أهمية مباشرة للمدير المالي والمقرضين والمستثمرين؛ إذ تساعد على تقييم سلامة الأداء المالي وكفاءة إدارة السيولة. كما

¹²⁶ زينة حمزة خضير، قائمة الدخل، محاضرة لقسم المحاسبة، جامعة المستقبل، العراق، 2018، ص 2.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

تتيح القائمة فرصة للتعلم من الأداء المالي السابق، وتُسهّم في التخطيط المستقبلي، والتنبؤ بحجم التدفقات النقدية المتوقعة، واستشراف مسار نمو المؤسسة على المديين القريب والبعيد¹²⁷.

ويتكون الجدول تدفقات النقدية من ثلاثة أجزاء وذلك حسب مصادر التدفقات النقدية فنجد ما يلي¹²⁸:

• تدفقات الأنشطة التشغيلية: هي الجزء من قائمة التدفقات النقدية الذي يعكس النقد الداخل والخارج الناتج عن النشاط الأساسي للمؤسسة وتشمل:

- التدفقات الناتجة عن تحقيق رقم الأعمال؛

- التدفقات الناتجة عن تحصيلات العملاء؛

- التدفقات الناتجة عن دفع الأجور ورواتب الموظفين؛

- التدفقات الناتجة عن دفع الضرائب.

• تدفقات الأنشطة الاستثمارية: هي الجزء من قائمة التدفقات النقدية الذي يوضح النقد الداخل والخارج الناتج عن استثمارات المؤسسة في الأصول طويلة الأجل، أي العمليات التي تهدف إلى تنمية القدرة الإنتاجية أو تحقيق عوائد مستقبلية مثل:

- التدفقات الناتجة عن شراء أو بيع الأصول الثابتة؛

- التدفقات الناتجة عن شراء أو بيع الاستثمارات طويلة الأجل من الأسهم والسندات؛

• تدفقات الأنشطة التمويلية: تتعلق بالتدفقات النقدية الحاصلة جراء عمليات تمويلية سواء كانت داخلية أو خارجية نذكر منها:

- التدفقات الناتجة من سداد أو الحصول على قروض؛

- التدفقات الناتجة عن إصدار سندات أو أسهم جديدة؛

- التدفقات الناتجة عن دفع توزيعات الأرباح للمساهمين.

ثالثاً- مؤشرات التوازن المالي:

يعني قدرة المؤسسة على تحقيق انسجام بين مواردها المالية (الأصول) والتزاماتها (الخصوم) بطريقة تضمن لها الاستقرار والاستمرار دون التعرض لمخاطر العجز أو الإفراط في المديونية. ويُقصد به أيضاً قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها في المدى القصير والمتوسط والطويل، مع الحفاظ على مستوى مناسب من السيولة والربحية والملاءة¹²⁹.

تتمثل مؤشرات التوازن المالي في الجدول الموالي:

¹²⁷ عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، 2013، ص197.

¹²⁸ على باكرية، عبد الله بيض القول، دور جدول تدفقات الخزينة في التسيير المالي الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة روبية-، مجلة الاقتصاد الدول والعمولة، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 86.

¹²⁹ يزيد تفرات، استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والساكين بولاية سطيف للفترة بين 2011-2014، مجلة البحوث، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، المجلد 11، العدد 2، 2017، ص 133.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

الجدول رقم 09: مؤشرات التوازن المالي

المؤشر	طريقة الحساب	التفسير المالي
رأس المال العامل الصافي الإجمالي (FRNG)	$= (\text{الأموال الخاصة} + \text{الخصوم غير الجارية}) - \text{الأصول غير الجارية}$ وأيضا $= \text{الأصول الجارية} - \text{الخصوم الجارية}$	يُعبّر عن الملائمة المالية قصيرة الأجل، إذ يُبين قدرة الأصول الجارية على تغطية الالتزامات الجارية. فإذا كان موجباً دلّ على وضع مالي مستقر وقدرة جيدة على الوفاء بالالتزامات في الوقت المُستحق، أما إذا كان سالباً فيشير إلى ضعف التوازن المالي.
احتياجات رأس المال العامل (BFR)	$= (\text{الأصول الجارية} - \text{أموال الخزينة}) - (\text{الخصوم الجارية} - \text{المساهمات البنكية الجارية})$	الفرق بين ما تستثمره في المخزون والذباين وبين ما تمّوله من خلال الموردين. فإذا كانت الاحتياجات مرتفعة، فهذا يعني أن المؤسسة تحتاج لتمويل إضافي لتغطية نشاطها، ما يضغط على سيولتها. أما إذا كانت منخفضة أو سالبة، فهذا يشير إلى أن وضعها المالي مريح وأن التزاماتها تغطي جزءاً كبيراً من عملياتها.
الخبزينة الصافية (TN)	$BFR - FRNG =$ $= \text{أموال الخزينة} - \text{المساهمات البنكية الجارية}$	تُظهر الوضع النقدي للمؤسسة وقدرتها على مواجهة التزاماتها الفورية؛ فإذا كانت موجبة دلّت على وفرة وسيولة مريحة، أما إذا كانت سالبة فتعكس نقصاً في النقد وصعوبة في تغطية المصاريف والديون قصيرة الأجل.

المصدر: يمينية شحرور، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص 94.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

يجب الإشارة الى أنه من أجل تحقيق التوازن المالي لابد من توفر ثلاثة شروط وهي:

- ✓ رأس المال العامل الصافي الإجمالي قيمة موجبة؛
- ✓ أن يغطي رأس المال العامل الصافي الإجمالي الاحتياج في رأس المال العامل أي $BFR < FRNG$ ؛
- ✓ الخزينة الصافية موجبة.

رابعاً-النسب المالية: تُعد من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات، إذ تحوّل البيانات المحاسبية إلى مؤشرات رقمية سهلة الفهم والمقارنة، مما يساعد على تحليل نقاط قوة المؤسسة وضعفها من جوانب متعددة، لها مزايا عديدة نذكر منها:¹³⁰

- ✓ تساعد في مقارنة الأداء عبر فترات زمنية مختلفة؛
 - ✓ تزود الإدارة والمستثمرين بمعلومات تساعد على اتخاذ قرارات سليمة؛
 - ✓ تحديد مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها.
- هناك العديد من النسب التي تُستخدم لقياس وتحليل مختلف جوانب الأداء، وسنركز على أهم هذه النسب وأكثرها شيوعاً، وهي:

1-نسب السيولة: هي مجموعة من المقاييس المالية المستخدمة لتقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل. وهي بالغة الأهمية في التحليل المالي، إذ تساعد المستثمرين والدائنين على فهم التدفقات النقدية للشركة وملاءمتها المالية.¹³¹ ويمكن توضيح هذه النسب كالتالي:

الجدول رقم 10: نسب السيولة

النسبة	طريقة الحساب	تفسير النسبة
السيولة الجارية (العامة)	$\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$	تُعطي صورة عن مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها القصيرة الأجل من خلال ما تملكه من أصول جارية. تُستخدم للحكم على سلامة المركز المالي قصير الأجل.
السيولة السريعة (المختصرة)	$\frac{\text{الأصول الجارية - المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}}$	تقيس قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على المخزون.
السيولة النقدية (الفورية)	$\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم الجارية}}$	تُظهر مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها القصيرة الأجل فوراً وبشكل مباشر باستخدام النقد وما يعادله فقط.

المصدر: بالاعتماد على نجار حياة، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد بن الصديق يحيى، جيجل، 2016/2015، ص 129.

¹³⁰ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 54-

55.

¹³¹ Carl B. McGowan, N. M. Baki Billah, Noor Azuddin Jakob, Liquidity Analysis of Selected Public-Listed Companies in Malaysia, Macrothink Institute, Vol. 1, Iss: 1, p 03.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

2-نسب الربحية: هي مقاييس مالية يستخدمها المحللون والمستثمرون لقياس وتقييم قدرة المؤسسة على تحقيق دخل (ربح) مقارنةً بالإيرادات، وأصول الميزانية العمومية، وتكاليف التشغيل، وحقوق المساهمين خلال فترة زمنية محددة.¹³² وتتضح أهميتها من خلال:

- ✓ تُبين مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية؛
 - ✓ تُساعد من جذب المستثمرين وزيادة الثقة في الأداء؛
 - ✓ تُعد أساساً لتوزيع الأرباح واتخاذ القرارات المستقبلية.
- ويمكن توضيح أهم هذه النسب في الجدول أدناه:

الجدول رقم 11: نسب الربحية

النسبة	طريقة الحساب	تفسير النسبة
هامش الربح الصافي (المردودية التجارية) MPN	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{المبيعات إجمالي}}$	يمثل الربح الحقيقي الذي تحتفظ به المؤسسة بعد خصم جميع المصاريف والضرائب والفوائد.
العائد على حقوق الملكية (المردودية المالية) ROE	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$	يُظهر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عائد على الأموال المستثمرة من قبل المساهمين.
العائد على الاستثمار ROI	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الاستثمار}}$	يقيس مدى نجاح سياسة الاستثمار في تحقيق أرباح مقارنة بالتكلفة. كلما ارتفعت هذه النسبة، دلّ ذلك على مدى كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التشغيلية التي اتخذتها إدارة المؤسسة.
العائد على الأصول (المردودية الاقتصادية) ROA	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$	يقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتحقيق أرباح. كلما ارتفع: يعني أن الأصول مستغلة بشكل جيد وتدر أرباحاً أعلى مقارنة بحجمها.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، مرجع سابق، ص 62-64.

¹³² Noor Afza Amran* and Norhani Aripin, Financial Ratios: A Tool for Conveying Information and Decision Making, Global Review of Accounting and Finance, Vol. 6. No. 1. March 2015, p. 159.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

3-نسب النشاط: تُستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في التعامل مع الموجودات والمطلوبات، إذ تقيس كفاءتها في استغلال الموارد المتاحة لاقتناء الأصول وتشغيلها بالشكل الأمثل، مما يعكس قدرتها على تحقيق استخدام فعال ومثمر لهذه الموجودات.¹³³ وفيما يلي أهم هذه النسب:

الجدول رقم 12: نسب النشاط

النسبة	طريقة الحساب	تفسير النسبة
معدل دوران الحسابات المدينة مدة التحصيل من الزبائن	رقم الأعمال / (الزبائن + أوراق القبض) معدل دوران الحسابات المدينة/360	يقيس متوسط عدد مرات تحصيل الأرصدة في السنة. بحيث ارتفاعه: يعكس سياسة ائتمان فعالة وقدرة جيدة على التحصيل. وانخفاضه: يدل على تأخر الزبائن في الدفع أو ضعف متابعة الديون.
معدل دوران الحسابات الدائنة مدة تسديد الموردين	المشتريات / (موردو المخزونات + أوراق الدفع) معدل دوران الحساب الدائنة/360	يُظهر هذا المؤشر مدى سرعة المؤسسة في سداد التزاماتها تجاه الموردين. ارتفاعه يشير إلى التزام المؤسسة بالسداد، ولكنه قد يضع ضغطاً على السيولة. أما انخفاضه، فيعني احتفاظ المؤسسة بالنقد لفترة أطول، أو أن المؤسسة لديها اتفاقيات سداد أطول أجلاً مع الموردين.
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال/الأصول الثابتة	يقيس مدى قدرة المؤسسة على استخدام أصولها لتوليد المبيعات.
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال/الأصول الثابتة	يقيس مدى قدرة المؤسسة على استخدام أصولها غير الجارية لتوليد المبيعات
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال/الأصول المتداولة	يقيس مدى قدرة المؤسسة على استخدام أصولها الجارية لتوليد المبيعات

المصدر: بالاعتماد على عز الدين عبد الرؤوف، صابر بوعويّة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب، مرجع سابق ذكره، ص 116.

¹³³ عز الدين عبد الرؤوف، صابر بوعويّة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص 116.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

4-نسب المديونية: هي مؤشر مالي يقيس مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها، حيث يبين مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل عملياتها والأصول التي تمتلكها؛ وكلما ارتفعت هذه النسبة، زاد تعرض المؤسسة لمخاطر السداد وضعفت ملاءتها المالية.¹³⁴ ويمكن توضيح أهم هذه النسب في الجدول الآتي:

الجدول رقم 13: نسب المديونية

النسبة	طريقة الحساب	تفسير النسبة
نسبة التمويل الذاتي (الاستقلالية المالية)	(رأس المال + الاحتياطيات) / مجموع الديون	تبين مدى قوة الوضع المالي للمؤسسة وقدرتها على الاعتماد على مواردها الذاتية في مواجهة التزاماتها. فكلما ارتفعت هذه النسبة، دلّ ذلك على أن رأس المال والاحتياطيات قادران على تغطية جزء معتبر من الديون، مما يشير إلى ملاءة مالية قوية.
نسبة الاقتراض الى الملكية (الرافعة المالية)	إجمالي الديون/حقوق الملكية	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على القروض مقارنة بأموال المساهمين. فارتفاعها يدل على زيادة الاعتماد على الديون وارتفاع المخاطر المالية، بينما انخفاضها يشير إلى تمويل أكثر استقراراً يعتمد على الموارد الذاتية وقدرة أفضل على مواجهة الأزمات.
نسبة القدرة على السداد	مجموع الديون / مجموع الأصول	تُظهر مدى اعتماد المؤسسة على التمويل بالدين في تكوين أصولها. فارتفاع هذه النسبة يشير إلى أن جزءاً كبيراً من الأصول ممول من القروض، مما يعني ارتفاع درجة المخاطر المالية وضعف الملاءة على المدى الطويل.

المصدر: بالاعتماد على زيان قديد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من المنظور التشغيلي الى التوجهات الاستراتيجية-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص محاسبة وجباية، جامعة الجلفة، 2023، ص 46.

¹³⁴ Heliani, Elita Melani, Siti Hasna Fadhilah, and Taofik M. Gumelar, Analysis of the Effect of Debt to Equity Ratio, Current Ratio, Total Asset Turnover, Net Profit Margin & Gross Profit Margin on Profit Growth, Advances in Economics, Business and Management Research, 2023, p 36.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

خامساً- الانتقادات الموجهة إلى مقاييس الأداء المالي التقليدية:

لقد واجهت مقاييس الأداء المالي التقليدية العديد من الانتقادات من قبل الباحثين والممارسين في المجال المالي، ويمكن تلخيص أبرز هذه الملاحظات على النحو الآتي:¹³⁵

■ أضحت هذه المقاييس التقليدية عاجزة عن تقديم تقييم دقيق لأداء الإدارة في ظل تضارب المصالح بين المساهمين والإدارة. بل ويذهب بعض الخبراء إلى اعتبار القوائم المالية التقليدية أدوات مضللة إلى حد ما، نظراً لاعتمادها المفرط على قيم محاسبية تاريخية وتقديرات شخصية، مما يُضعف قدرتها على تجسيد الواقع المالي الفعلي للمؤسسة؛

■ تستند العديد من التحليلات التقليدية بشكل كبير على البيانات المحاسبية التاريخية، التي تحمل قيوداً جوهرية؛ إذ إنها تقدم صورة عن الماضي قد لا تعكس واقع الحاضر، خصوصاً في فترات التضخم حيث تفقد الأرقام قيمتها الحقيقية. علاوة على ذلك، تركز هذه البيانات على قياس الأرباح الدفترية متجاهلة التدفقات النقدية الفعلية، والتي تُعد شريان الحياة الحقيقي لأي مؤسسة ووقود استمراريته وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

■ عدم دمج المؤشرات غير المالية، مثل جودة الإدارة، رضا العملاء، الابتكار، وكفاءة العمليات؛

■ التركيز على الربحية قصيرة الأجل، حيث تُهمل البعد الاستراتيجي والنمو المستقبلي للمؤسسة؛

■ إغفال تكلفة حقوق الملكية حيث تحسب تكلفة القروض فقط، ما يجعل الربحية تبدو أعلى مما هي فعلياً.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء المالي

نظراً لأن النتائج التي تعرضها القوائم المالية الختامية قد لا توفر شرحاً متكاملاً للوضع المالي للمؤسسة وقدرتها على الاستمرار، لكونها غير صالحة للتنبؤات طويلة الأمد، تزايد الاهتمام بالمؤشرات المالية الحديثة. هذه المؤشرات تركز على خلق القيمة من خلال الاهتمام بحقوق ومصالح المساهمين، بهدف تعظيم الثروة كهدف أساسي، بالإضافة إلى تركيزها على الجانب الاقتصادي طويل الأجل بدلاً من الأرباح المحاسبية قصيرة المدى. أولاً- القيمة الاقتصادية المضافة «EVA»:

تُعد من المقاييس الحديثة المستخدمة لقياس الأداء المالي والربح الاقتصادي للمؤسسات، لا سيما تلك المدرجة في البورصة؛ إذ تحتل مكانة هامة لدى المساهمين لتقديرها الربح الحقيقي للسهم.

1- مفهوم مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة: مفهوم حديث نسبياً وأكثر شمولاً، يُعنى بقياس القيمة الاقتصادية التي تُنشئها المؤسسات التجارية لمساهميها. تتمثل الإضافة الكبيرة التي يقدمها هذا المقياس، مقارنةً بأدوات القياس الاقتصادي التقليدية، في إيلاء اهتمام خاص لتكلفة رأس المال؛ إذ إن رأس المال المُستثمر في أي مؤسسة تجارية يتكبد تكاليف جوهرية، بغض النظر عن شكله (أسهماً كانت أم ديوناً)، فالجهة المُؤولة تتوقع عائداً مناسباً. تُعد القيمة الاقتصادية المضافة من المقاييس الحديثة التي تهدف إلى تقييم الأداء المالي بدقة أكبر من المؤشرات المحاسبية التقليدية، لأنها تقيس مقدار القيمة الحقيقية التي تولدها المؤسسة بعد تغطية

¹³⁵ يمينة شحور، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص 103 (بتصرف)

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

جميع التكاليف، بما في ذلك تكلفة رأس المال المستخدم (سواء كان ممولاً بالديون أو بحقوق الملكية). وبمفهوم آخر، هي الربح الاقتصادي للمؤسسة التجارية، وتُعبّر عنها بفائض القيمة المنشأة مقارنةً بالعائد المتوقع للمساهمين. ويمكن تعريفها كذلك بأنها الفرق بين صافي ربح المؤسسة وتكلفة رأس المال البديل الذي تستخدمه.¹³⁶

2- طريقة حسابه وتفسير القيمة : تعطي الصيغة الرياضية لحساب القيمة الاقتصادية المضافة على النحو التالي:¹³⁷

$$EVA = NOPAT - C * WACC$$

حيث:

-EVA: القيمة الاقتصادية المضافة؛

-NOPAT: صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب (نتيجة الاستغلال الصافية بعد الضرائب)؛

-C: رأس المال المستثمر؛

-WACC: تكلفة رأس المال المستخدم (متوسط التكلفة المرجحة لرأس المال) الذي يتم حسابه وفق المعادلة التالية:¹³⁸

$$WACC = W_E \times R_E + W_P \times R_P + W_D \times R_D(1 - t)$$

حيث:

W_E : وزن الأسهم العادية (نسبة الأسهم العادية من إجمالي الصندوق)؛

W_P : وزن الأسهم الممتازة (نسبة الأسهم الممتازة من إجمالي الصندوق)؛

W_D : وزن الديون (السندات، أو سندات الدين، أو الأوراق المالية طويلة الأجل) (نسبة الديون من إجمالي الصندوق)؛

R_E : معدل العائد المطلوب على الأسهم العادية أو ببساطة تكلفة الأسهم العادية؛

R_P : معدل العائد المطلوب على الأسهم الممتازة أو ببساطة تكلفة الأسهم الممتازة؛

R_D : معدل العائد المطلوب على الديون أو ببساطة تكلفة الدين.

تُعد القيمة الموجبة للقيمة الاقتصادية المضافة دليلاً على خلق قيمة مضافة للمساهمين واستغلال فعال للموارد، بينما تشير القيمة السالبة إلى ضعف الأداء وعدم قدرة المؤسسة على تغطية تكلفة التمويل. كما يتيح هذا

¹³⁶ Daraban Marius Costin, Economic Value Added – A General Review of the Concept, Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Volume XVII, Issue 1, 2017, p 168.

¹³⁷ Konieczny Zednik, Economic Value Added as a Dependence on the Corporate- and Market-life Cycle, Journal of Competitiveness, Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 2011, p 73.

¹³⁸ Md. Zahedul Islam, Md. Thasinul Abedin, & Md. Sharif Hossain, Economic Value Added (EVA): A Literature Review, International Journal of Science and Business, Vol 3, Issue 1, 2019, p 278.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

التحليل تحديد الأنشطة أو الأقسام التي تساهم فعليًا في خلق القيمة وتلك التي تستنزفها، مما يجعله أداة مهمة في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستثمارية وتحسين هيكل رأس المال.

3- أهمية مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة: تكمن أهميتها في النقاط التالية: ¹³⁹

- توضح القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) مفهوم تعظيم العوائد المطلقة التي تزيد عن تكلفة رأس المال، مما يساهم في تكوين ثروة المساهمين. بناءً على هذا الهدف، يمكن اتخاذ قرارات استثمارية أفضل بدلاً من الاكتفاء بتعظيم نسبة العائد على الاستثمار.
 - تعزز القيمة الاقتصادية المضافة التفكير طويل الأجل على جميع مستويات المؤسسة التجارية من خلال تغيير عقلية المديرين والموظفين تجاه منظور المساهمين.
 - تؤكد على أنه لتبرير الاستثمارات طويلة المدى، حيث يجب على المساهمين تحقيق عائد يغطي تكلفة رأس المال على الأقل. وفي الحالات الأخرى، سيكون من الأفضل للمساهمين الاستثمار في مجالات أخرى. يتضمن هذا النهج سعي المؤسسة للعمل دون رفاهية رأس المال الزائد، ومن المفهوم أن الهدف النهائي للشركة هو خلق قيمة للمساهمين من خلال زيادة عائد الهامش الإيجابي مضروباً في رأس المال المستخدم. ويخلق هذا النهج تركيزاً جديداً على تقليل رأس المال المرتبط بالعمليات.
 - تربط الأداء المالي بالقيمة الحقيقية للمؤسسة حيث تُعدّ تكلفة رأس المال أحد أهم الجوانب التي تعكس القيمة الاقتصادية المضافة. في حين تُعطي المؤشرات التقليدية الانطباع بأن معظم المؤسسات رابحة، بينما هي ليست كذلك في الواقع. تُصحّح القيمة الاقتصادية المضافة هذا الخطأ، مُقرّةً بضرورة أن يدفع المديرون ثمن رأس المال عند استخدامه.
- ### 4- حدود مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة: على الرغم من أهمية هذا المؤشر، إلا أن هناك بعض أوجه القصور التي قد تحدّ من فعاليته في تقييم الأداء المالي:، ويمكن إبرازها كما يلي: ¹⁴⁰
- نظراً لتركيز المؤسسات على الاستثمارات طويلة الأجل، قد لا تتوافق هذه الأخيرة أحياناً مع أهدافها، كما يصعب حساب القيمة الاقتصادية المضافة الفعلية للاستثمار طويل الأجل بطريقة موضوعية.
 - قد تحقق المؤسسة أرباحاً كبيرة على المدى الطويل بأصول وفيرة في ميزانيتها العمومية، لكنها تُظهر قيمة اقتصادية مضافة سلبية حالياً.
 - قد لا يكون مناسباً للمؤسسات ذات الهياكل المالية المعقدة أو التي تعتمد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة.
 - يعتمد حساب EVA على تقدير تكلفة رأس المال، وهو تقدير قد يكون معقداً ويتأثر بتغيرات السوق وافتراسات المحللين، مما يقلل من موضوعية النتائج.

¹³⁹ Daraban Marius Costin, Op, cit, p 170.

¹⁴⁰ Shil, N.C, Performance Measures: An Application of Economic Value Added, International Journal of Business and Management, 2009, p 171.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

- يتطلب المؤشر تعديلات محاسبية عديدة للوصول إلى الربح التشغيلي الصافي بعد الضريبة (NOPAT) والقيمة الاقتصادية الصحيحة للأصول، وهو ما يجعل تطبيقه مكلفًا ويستهلك وقتًا وجهدًا كبيرًا.
 - يعكس القيمة المستقبلية الناتجة عن الاستثمارات طويلة الأجل مثل البحث والتطوير أو بناء العلامة التجارية، والتي قد لا تظهر نتائجها فورًا في الأرباح.
- وبذلك، فإن EVA رغم قوته يبقى مؤشراً يحتاج إلى استخدامه بحذر وإلى جانبه أدوات تقييم أخرى لتعزيز دقة الحكم على الأداء.

ثانياً- القيمة السوقية المضافة «MVA»:

طوّرت شركة "Stern Stewart" مقياساً اقتصادياً آخر أسمته القيمة السوقية المضافة، وهو يُعد مقياساً أفضل للأداء الخارجي للمؤسسة من وجهة نظر المستثمرين.

1- مفهوم مؤشر القيمة السوقية المضافة وطريقة حسابها : هي مؤشر لقياس الأداء المالي ومقياس للثروة المحققة للمساهمين، وهو عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الدفترية لإجمالي رأس المال المستثمر فيها. ويُقيّم هذا المؤشر القيمة التي حققتها المؤسسة بما يتجاوز الموارد التي وفرها المساهمون. ويتم حسابها وفق العلاقة التالية¹⁴¹:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للمؤسسة - القيمة الدفترية لإجمالي رأس المال المستثمر

ووفقاً لشركة Stern Stewart فإن القيمة السوقية المضافة تساوي:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لحقوق الملكية - القيمة الدفترية لحقوق الملكية

إذا كانت MVA موجبة، فهذا يعني أن المؤسسة استطاعت تحقيق قيمة تفوق تكلفة الأموال التي ضخها المستثمرون، مما يدل على كفاءة الإدارة في توليد الثروة وتعزيز ثقة السوق. في المقابل، تشير MVA السالبة إلى أن المؤسسة لم تتمكن من خلق قيمة مضافة، وأن القيمة السوقية أقل من رأس المال المستثمر، وهو ما يعتبر إشارة سلبية حول أداء المؤسسة أو توقعات السوق لمستقبلها. وبذلك، يُعد هذا المؤشر وسيلة فعالة لتقييم الأداء طويل الأجل، لأنه يعتمد على تقدير السوق لقيمة المؤسسة وليس فقط على نتائجها المحاسبية قصيرة الأجل.¹⁴²

¹⁴¹ أسماء أيمن، تقييم المؤسسات وفق منظور القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة دراسة حالة مؤسسة الأوراسي ومجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021، ص 34.

¹⁴² Muhammad Mara Ikbar, Andrieta Shintia Dewi, The Analysis of Effect of Economic Value Added (EVA) and Market Value Added (MVA) on Share Price of Subsector Companies of Property Incorporated in LQ45 Indonesia Stock Exchange in Period of 2009-2013, International Journal of Science and Research, Vol4, Issue 4, 2015, p 2311.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

2-العوامل المؤثرة في مؤشر القيمة السوقية المضافة: تتأثر القيمة السوقية المضافة بالعوامل الآتية:¹⁴³

- معدلات النمو: تُعنى هذه المعدلات بالعلاقة بين نمو الإيرادات، وصافي الربح التشغيلي، ورأس المال المستثمر. يجب أن يتجاوز نمو الإيرادات وصافي الأرباح التشغيلية تكلفة رأس المال المستثمر لضمان أن تكون القيمة السوقية المضافة موجبة.
- كثافة رأس المال المستثمر: ويُقصد به مقدار رأس المال المستثمر لتحقيق دينار من الإيرادات، وكلما انخفض هذا المقدار، زادت القيمة السوقية المضافة في ظل انخفاض تكلفة رأس المال.
- قيمة هامش الربح: يُقصد به الحد الأدنى من هامش الربح الضروري لتوليد ثروة إضافية للمساهمين؛ فكلما قلّ هذا الهامش، زادت القيمة السوقية المضافة.
- الهيكل التمويلي للمؤسسة: التوازن بين التمويل الذاتي والتمويل بالدين يؤثر على المخاطر والملاءة، وهو ما ينعكس في تقييم المستثمرين والقيمة السوقية.

3-أهمية مؤشر القيمة السوقية المضافة: يكتسب هذا المؤشر أهمية بالغة للمؤسسات، وتتمثل هذه الأهمية في الآتي:¹⁴⁴

- ❖ تمكن المساهمين من معرفة مدى توافق توجهات إدارة المؤسسة مع أهدافهم؛
- ❖ تُظهر بشكل مباشر مدى نجاح الإدارة في زيادة الثروة من خلال مقارنة القيمة السوقية الحالية للمؤسسة بما تم استثماره فيها فعلياً؛
- ❖ تُساعد في توجيه الإدارة لاتخاذ قرارات استراتيجية تُركز على خلق القيمة؛
- ❖ تُعد أداة مهمة لتقييم كفاءة الإدارة لأنها ترتبط مباشرة بمدى قدرتها على تحقيق قيمة تفوق تكلفة رأس المال؛
- ❖ تعمل على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المديرين وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك للمؤسسة.

4-الانتقادات الموجهة لمؤشر القيمة السوقية المضافة: رغم الأهمية التي يقدمها مؤشر القيمة السوقية

المضافة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات إلا أنه لا يخلو من بعض الانتقادات الموجهة له ومن بينها:¹⁴⁵

- ❖ يتأثر مؤشر القيمة السوقية المضافة (MVA) بشكل كبير بتقلبات أسعار الأسهم الناتجة عن عوامل خارجية، كالأزمات الاقتصادية أو معنويات المستثمرين، مما يجعله يعكس التوقعات المستقبلية أكثر من الأداء الفعلي الحالي، وعليه، فهو غير مناسب للتقييم قصير الأجل؛
- ❖ في الأسواق الصاعدة القوية، ترتفع قيمة مؤشر القيمة السوقية المضافة تلقائياً مع ارتفاع أسعار الأسهم العامة، وهذا لا يعكس بالضرورة كفاءة الإدارة، في حين تنخفض القيمة في الأسواق المنخفضة حتى مع الأداء الجيد؛

¹⁴³ يمينية شحرور، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص 108.

¹⁴⁴ هوارى سويسى، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير، جامعة الجزائر 3، 2008، ص 246.

¹⁴⁵ رسول مهدي حسن، حمزة محمود الزبيدي، استخدام مؤشر القيمة السوقية المضافة في تقويم أداء بعض الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية (دراسة تحليلية)، مجلة العلوم المالية والمحاسبية، العدد 05، 2022، ص 09. (يتصرف)

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

❖ يصعب مقارنة MVA بين الشركات بسبب اعتماده على القيمة السوقية (التي تختلف حسب الحجم والقطاع)، ويركز على القيمة الخارجية دون النظر إلى الكفاءة الداخلية مثل التكاليف التشغيلية، لذا يُفضل دمجها مع EVA أو ROE لتقييم أفضل.

يلخص الجدول التالي الفروقات بين مؤشري القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة:

الجدول رقم 14: الفرق بين EVA وMVA

المؤشر	القيمة الاقتصادية المضافة EVA	القيمة السوقية المضافة MVA
التعريف	يقيس مقدار القيمة التي تولدها المؤسسة خلال فترة معينة بعد خصم تكلفة رأس المال	يقيس القيمة التي أضافتها المؤسسة للمستثمرين منذ تأسيسها من خلال الفرق بين قيمتها السوقية ورأس المال المستثمر
الهدف الأساسي	أداة إدارية داخلية لتقييم الربح بعد حساب تكلفة رأس المال	مؤشر خارجي يعكس القدرة على خلق القيمة
الدلالة	الكفاءة والأداء التشغيلي	التقييم السوقي والثروة الإجمالية للمساهمين
الفترة الزمنية	يقيس الأداء قصير الأجل أو السنوي	يقيس الأداء طويل الأجل وتراكم خلق القيمة عبر السنوات
ما يقيسه؟	كفاءة الإدارة في خلق قيمة خلال الفترة المالية	مقدار القيمة الإجمالية المضافة للمساهمين منذ الاستثمار الأول

المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثاً- نظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELS:

1- نشأة ومفهوم نظام التقييم المصرفي الأمريكي: طُوِّرَ نظام تصنيف CAMELS عام 1979 على يد مجلس فحص المؤسسات المالية الفيدرالية الأمريكية (FFIEC) استجابةً لعدم الاستقرار المالي، وتحديدًا أزمة الادخار والقروض الأمريكية في ثمانينيات القرن العشرين. طُرِحَ النظام في البداية باسم CAMEL، ثم توسع لاحقاً ليصبح CAMELS بإضافة عنصر "الحساسية لمخاطر السوق" لتعزيز قدرته التقييمية.

وهو عبارة عن مؤشر يساعد المصرف على الائمام لحقيقة الموقف المالي ومعرفة درجة تصنيفه، كما يُعتبر أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق النقثيش الميداني،¹⁴⁶ يقوم التصنيف على أساس رقمي من 1 إلى 5 تصاعدياً باتجاه الأداء الأضعف، ويوفر نظام CAMELS إطاراً شاملاً لتقييم سلامة المصارف عبر فحص ستة أبعاد حاسمة:

¹⁴⁶ عبد الله سعيد، محمد صلاح عبد الغفار، إبراهيم محمد إبراهيم، أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي على الأداء المالي للبنوك المصرية - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبنائية، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص 124.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

-كفاية رأس المال Capital Adequacy،

-جودة الأصول Assets Quality،

-جودة الإدارة Management،

-الربحية Earnings،

-السيولة Liquidity،

-الحساسية لمخاطر السوق Sensitivity to Market Risk.

لقد أصبح هذا النظام أداة عالمية مقبولة للإشراف المصرفي، ويتبناه على نطاق واسع البنوك المركزية، كجزء من استراتيجيات الإشراف القائم على المخاطر. يُسهم نظام CAMELS في الكشف المبكر عن الأزمات المالية، ويدعم التدخلات التنظيمية الفعالة، ويعزز شفافية التقارير المالية، مما يوفر رؤية شاملة لأداء المصرف.¹⁴⁷

الجدول رقم 15: التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناءً على درجة التصنيف

درجة التصنيف	موقف المصرف	الاجراء الرقابي
قوي (1)	يتمتع المصرف بسلامة مالية وإدارية كاملة، ولا تظهر أي مؤشرات ضعف في أدائه	لا تتطلب حالته اتخاذ أي إجراء رقابي، ويكتفى بالمتابعة الدورية المعتادة
مرضي (2)	يعتبر المصرف سليماً نسبياً، رغم وجود بعض النواقص أو الملاحظات التي لا تؤثر جوهرياً على أدائه	التركيز على معالجة أوجه القصور واتخاذ إجراءات تصحيحية محدودة لتحسين الأداء
معقول (3)	تظهر بوضوح عناصر الضعف والقوة معاً، ويحتاج المصرف إلى دعم لتحسين توازنه المالي والتشغيلي	إخضاع المصرف لعمليات رقابة ومتابعة منتظمة لضمان معالجة نقاط الضعف ومنع تدهور الأداء
هامشي (4)	يواجه المصرف مخاطر قد تؤدي إلى فشل محتمل إذا لم يتم التدخل بشكل عاجل	وضع برنامج إصلاح شامل مع متابعة ميدانية مستمرة لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية
غير مرضي (5)	وضع المصرف خطير جداً، ويُظهر مؤشرات واضحة على تدهور الأداء واحتمال عدم القدرة على الاستمرار	يتطلب رقابة دائمة وإشرافاً مباشراً من الجهات المختصة، مع فرض إجراءات صارمة لضمان استقرار الوضع أو تجنب الانهيار.

المصدر: سري رفيق عبد الرزاق القرشي، أثر تبني نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS) في الرقابة على السياسة الائتمانية المصرفية، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، 2013، ص 39.

¹⁴⁷ Ankita, Samajpati U. (2025). A Conceptual CAMELS Evaluation Framework for Banks: An Illustrative Approach, Management Insight, 21(1), p 16.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

- التصنيف القوي: يُمنح للمصارف التي تتسم بالمتانة الشاملة ولا تظهر لديها نقاط ضعف جوهرية، أو تكون نقاط الضعف -إن وجدت- بسيطة ويمكن التعامل معها. تتميز هذه المصارف بقدرتها العالية على مواجهة الظروف الخارجية المؤثرة كعدم الاستقرار الاقتصادي، بالإضافة إلى التزامها التام بالأنظمة والقوانين، وتمتعها بأداء قوي وإدارة فعالة للمخاطر.

- التصنيف المرضي: تندرج تحت هذا التصنيف المصارف المستقرة والقادرة على تحمل التقلبات الاقتصادية والتي تلتزم بالقوانين واللوائح، مع بقاء تدخل السلطات الرقابية محدوداً.

- التصنيف المعقول: يضم هذا التصنيف المصارف التي لديها نقاط ضعف عامة في عنصر واحد أو أكثر، حيث تتراوح شدة نقاط الضعف التي تحملها هذه المصارف بين المتوسطة والقوية، ويجب معالجتها على وجه السرعة لتجنب تفاقمها، وينبغي على البنك المركزي توجيهها لمعالجة هذه النقاط.

- التصنيف الهامشي: يشمل هذا التصنيف المصارف التي تعاني من مشاكل إدارية ومالية تؤدي إلى ضعف أدائها، مما يجعلها غير قادرة على التعامل مع التقلبات الاقتصادية. كما أنها لا تلتزم بالقوانين والأنظمة، وتعاني من درجة مخاطر عالية وتتطلب رقابة مشددة من السلطات الرقابية لتصحيح أوضاعها. واحتمالية فشل هذه المصارف تكون مرتفعة إذا لم تعالج نقاط ضعفها بفاعلية.

- التصنيف غير المرضي: تعاني المصارف التي تقع ضمن هذا التصنيف من ضعف كبير في الأداء وفي إدارة المخاطر، كما أنها تشكل قلقاً كبيراً للسلطات الرقابية لأنها تهدد استقرار القطاع المصرفي لان احتمالية فشلها كبيرة.

2- أهمية نظام التقييم CAMELS: يعتبر من بين المؤشرات الرائدة ذات نظام انذار مبكر وأداة للتوجيه المستمر والتحذير لأصحاب القرار وتساعد على ما يلي:¹⁴⁸

- يقوم النظام بتقييم المصارف من خلال ستة عناصر رئيسية مما يوفر صورة متكاملة عن الوضع المالي والإداري للمصرف؛
- يكشف عن الهياكل الداخلية للمصرف التي تعاني من مشاكل أو تكون معرضة لخطر الوقوع فيها؛
- الكشف المبكر عن مختلف المخاطر سواء الائتمانية أو التشغيلية أو مخاطر السيولة أو السوق والحد من الآثار المترتبة عنها بتقليل حجم الخسائر لأدنى حد ممكن؛
- يحفز المصارف على تحسين ممارساتها الإدارية والمالية، لأن نتائج التقييم تُستخدم في توجيه الإدارة نحو تصحيح الاختلالات وتعزيز نقاط القوة؛
- يساهم تطبيق نظام تقييم واضح وموضوعي في رفع مستوى الشفافية، مما يعزز ثقة المودعين والمستثمرين في سلامة المصارف؛
- يتيح النظام مقارنة أداء المصارف فيما بينها، وكذلك مقارنة الأداء عبر فترات زمنية مختلفة، مما يساعد في تقييم التطور أو التراجع في الأداء.

¹⁴⁸ Dahiyat Ahmad, The Application of CAMELS Rating System to Jordanian Brokerage Firms, Issue 88, 2012, p 19.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

3- عناصر نظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELS: يركز التقييم على ست عناصر أساسية نُفصلها

كالتالي:¹⁴⁹

أ- **كفاية رأس المال:** يُعبّر رأس المال عن قدرة المصارف على مواجهة الأزمات التي قد تطرأ على بنود الميزانية. ويجب على المصارف الاحتفاظ برأس مال يتناسب مع طبيعة وحجم المخاطر التي تتعرض لها، بالإضافة إلى النظر في مدى إمكانية تجاوز حجم رأسمال المصرف للحد الأدنى المطلوب. ويُعد هذا المؤشر هاماً لأنه يعكس الوضع المالي للمصرف، وتشمل مكونات هذا العنصر المطلوب تقييمها ما يلي:

- حجم المصرف،
 - نوعية رأس المال،
 - معدل نمو المصرف في السوق،
 - قدرة المصرف على الحصول على تمويل من سوق رأس المال،
 - جودة محفظة الأصول وكفاية المخصصات،
 - حجم الأرباح المحتجزة،
 - قدرة المصرف على امتصاص الخسائر، أرباح النشاطات خارج الميزانية.
- ب- **جودة الأصول:** تُعتبر الأصول أهم مكونات العمل المصرفي والمخاطر التي تتعرض لها من أخطر المخاطر وتقيم جودة محفظة القروض والاستثمارات، ومستوى الديون المتعثرة، وقدرة المصرف على إدارة مخاطر الائتمان وتتمثل مكونات هذا العنصر في:
- نوعية الأصول ومدى قدرتها على تحقيق عوائد،
 - حجم الأصول غير المربحة،
 - حجم وجودة المحافظ الائتمانية والاستثمارية،
 - مستوى مخصصات القروض المتعثرة،
 - مستوى الديون خارج وداخل الميزانية،
 - كفاية أنظمة الرقابة الداخلية.

ج- **جودة الإدارة:** تعكس كفاءة الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة، ومدى التزامها بالقوانين والتعليمات، وقدرتها على إدارة المخاطر واتخاذ القرارات السليمة، وتحتوي على العناصر التالية:

- القدرة على تسيير السياسة المصرفية والائتمانية،
- كفاءة الإدارة ومدى الالتزام بالقوانين والتعليمات،
- كفاءة إدارة مصادر الأموال وجودة النظم الرقابية الداخلية،
- التجاوب مع توصيات المدققين والسلطات الرقابية،
- مدى رغبة الإدارة في الاهتمام بمصالح المصرف القانونية،

¹⁴⁹ سري رفيق عبد الرزاق القريشي، أثر تبني نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS) في الرقابة على السياسة الائتمانية المصرفية، مرجع سابق ذكره، ص 50-71. (بنصرف)

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

- مهارة التخطيط والقدرة على التكيف.
 - د-الربحية: توضح قدرة المصرف على تحقيق أرباح مستدامة تمكنه من دعم رأس المال، وتعزيز السيولة، ومواجهة الخسائر المحتملة. كما تعكس كفاءة استغلال الموارد المتاحة وتتمثل مكونات هذا العنصر في:
 - حجم العوائد على الأصول،
 - جودة ومصادر الدخل،
 - مستوى النفقات،
 - دور الأرباح المحتجزة في تدعيم رأس المال،
 - هـ-السيولة: تُعبر عن مدى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل في الوقت المحدد دون تكبد خسائر، بما يضمن ثقة المودعين واستقرار النشاط المصرفي، ولتقييم هذا العنصر يتم فحص المكونات الموائية:
 - نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل لإجمالي الموجودات،
 - مستوى تنوع المصادر النقدية داخل الميزانية وخارجها،
 - قابلية تحويل الموجودات الي سيولة دون خسارة،
 - درجة الاعتماد على مصادر الأموال قصيرة الأجل،
 - القدرة على الوصول الى الأسواق المالية.
 - و-الحساسية لمخاطر السوق: يقيس هذا العامل مدى تأثر المصرف بالتغيرات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف والأوراق المالية، والتي قد تنعكس سلبيًا على أرباحه وقيمتها السوقية. ويُعد قياس هذا العنصر من أصعب عناصر التقييم، لأنه لا يعتمد على نسبة عددية يسهل قياسها نسبيًا كبقية المكونات الأخرى، بل يركز على قدرة المصرف على بناء ميزانيته على أسس سليمة وعلى قدرة الإدارة على تحديد مخاطر أسعار الفائدة وسعر الصرف. ولتقييم هذا العنصر يتم فحص المكونات التالية:
 - حجم ومدى تقلب مراكز العملات ومراكز الصرف،
 - حساسية صافي أرباح المصرف لأسعار الصرف وأسعار الفائدة،
 - قدرة الإدارة على القياس والسيطرة على مخاطر السوق.
- ونلخص في الجدول الموالي أسس التصنيف لنظام التقييم المصرفي الأمريكي:

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

الجدول رقم 16: أسس التصنيف لنظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELS

التصنيف 5	التصنيف 4	التصنيف 3	التصنيف 2	التصنيف 1	
وجود نقص حاد في مستوى رأس المال لدرجة تهدد سلامة المصرف مما يتطلب دعم فوري	عدم كفاية رأس المال لدعم المخاطر بسبب: وجود مستوى عال من الخسائر في القروض المتعثرة التي تتجاوز أكثر من نصف إجمالي رأسماله	مستوى أقل من المرضي من رأس المال لديه نقاط ضعف من العوامل التالية: ارتفاع مستوى مخاطر الموجودات ما يزيد عن 25% من رأس المال - فشل المصرف في تنفيذ اللوائح التنظيمية قلة الأرباح.	عدم قدرة الإدارة على الحفاظ على رأس المال الكافي لدعم المخاطر رأس مال مرضي	نسب كفاية تتجاوز المتطلبات التنظيمية، حجم منخفض للأصول المتعثرة	كفاية رأس المال
مستوى عال من الأصول المتعثرة والتي تهدد رأس المال مما يتطلب وجود اشراف رقابي قوى.	ضعف في جودة الأصول وإدارة القروض التي يمكن ان المصرف الى خسائر محتملة.	جودة أقل من المرضية هناك حاجة لتحسين مستوى إدارة القروض والمخاطر وتحتاج الى الاهتمام من قبل السلطات الرقابية.	مرضية مع وجود نقاط ضعف في أحد العناصر التالية: -نقاط ضعف في معايير الضمان او الإجراءات الرقابية. -وجود حجم من الأصول المتعثرة لا تتجاوز عادة	-حجم الأصول المتعثرة لا تتجاوز نسبة محدودة من رأس المال. -ضبط جيد لمحفظة القروض. -وجود مخصصات كافية لمواجهة الخسائر الائتمانية.	جودة الأصول

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

			10% من اجمالي رأس المال.		
جودة الإدارة	- خبرة جيدة في متابعة الأعمال المصرفية وتحليل المخاطر المتعلقة بها. - دقة وشفافية التدقيق الداخلي والخارجي.	- إدارة مرضية تتناسب مع حجم درجة المخاطر. - ضعف في أحد العوامل التالية: - سوء التنظيم الداخلي، - ضعف تقييم المخاطر، - عدم احترام المتطلبات التنظيمية.	أداء ضعيف وقصور في الإدارة وتتطلب اجراء فوري من قبل مجلس الإدارة للحفاظ على استقرار المصرف.	ضعف شديد في الأداء مما يستوجب على البنك المركزي فرض وصاية على الموجودات واجراء تغيير فوري للإدارة.	
الربحية	- أداء قوى، - سلامة أوضاع الميزانية والتخطيط والرقابة قوية، - نسبة ربحية جيدة	يولد المصرف دخلاً كافياً لتلبية متطلبات الاحتياطي. هناك الحاجة الى: - اشراف تنظيمي لضمان جودة الإدارة من أجل تحسين الأرباح، الأرباح المحتجزة غير كافية مما يُضعف وضع رأس المال.	تحقيق نتائج سلبية مما يتطلب ضرورة تقوية أداء الأرباح وتحسين الدخل والرقابة على النفقات.	نقص خطير في الأرباح مما يُشكل تهديد كبير على استمرارية المصرف.	

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

السيولة	-سيولة كافية لتلبية الالتزامات، -وجود خطة طوارئ،	-قد يشهد المصرف مشكلات في السيولة لكن الإدارة تتخذ رد فعل مناسب،	-مستوى غير مرضٍ ويحتاج الى تحسين	يعاني المصرف من مشاكل حادة في السيولة مما يتطلب اتخاذ إجراءات فورية لتعزيز السيولة والتخطيط الواسع لمعالجة أوضاع السيولة.	مستوى ضعيف جدا يهدد استمرارية المصرف ويعنى أن المصرف بحاجة الى مصادر دعم تمويلية خارجية لمواجهة الالتزامات
الحساسية لمخاطر السوق	-التحكم الجيد في حساسية مخاطر السوق، -إدارة مخاطر قوية،	-وجود نقاط ضعف معتدلة ومتحكم فيها، -إدارة مخاطر مرضية.	-درجة التحكم بمخاطر السوق منخفضة، -الأرباح وملاءة رأس المال غير قويين في مواجهة مخاطر السوق، -ضرورة وجود رقابة تنظيمية.	-إمكانية تأثر إيرادات المصرف ورأس المال. -مستوى إدارة المخاطر غير كاف.	-مستوى مخاطر السوق تشكل تهديداً لاستمرارية المصرف.

المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الرابع: مقومات وتحديات عملية تقييم الأداء المالي المصرفي

أولاً-المقومات:

يتطلب نجاح عملية تقييم الأداء المالي مجموعة من المقومات تتمثل فيما يلي:¹⁵⁰

1-الإدارة الاستراتيجية: تُعد إطاراً موجّهاً للأداء المالي، مستمداً من الأهداف الكبرى للمؤسسة، لتمثل خارطة طريق تحوّل هذه الأهداف إلى واقع ملموس. يوجّه هذا الإطار القرارات المصيرية، ويعبئ جميع الموارد نحو التطوير المستمر، ويعزّز الموقف التنافسي، ويستثمر نقاط القوة الداخلية، مع التحلي بالمرونة الكافية للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة. حيث تُسهم الاستراتيجيات الفعّالة في تحسين الربحية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وضبط التكاليف، وتحسين إدارة المخاطر. كما أن وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية يساعد على توجيه القرارات الاستثمارية والتمويلية نحو الأنشطة الأكثر قيمة.

2-الشفافية: تعني مدى وضوح ودقة الإفصاح عن المعلومات المالية التي تقدمها المؤسسة، بما يتيح لمختلف الأطراف المعنية—كالمستثمرين والدائنين والجهات الرقابية—فهم الوضع المالي الحقيقي ونتائج الأعمال دون غموض أو تضليل، تعزز المصداقية والثقة في القوائم المالية، والحد من ممارسات التلاعب أو إخفاء المعلومات. كما تساعد على تحسين جودة القرارات الاستثمارية والائتمانية، وتدعم الاستقرار المالي للمؤسسات، خاصة المصارف. وتُسهم الشفافية في تحسين دقة تقييم الأداء المالي، لأنها تقلل من عدم تماثل المعلومات وتوفر أساساً موثقاً لاحتساب المؤشرات المالية، مما يؤدي إلى تقييم أكثر موضوعية وعدالة.

3-المساءلة: هي أداة أساسية لتحسين الأداء المالي، تقوم على الوضوح وتحمل المسؤولية في استخدام الموارد. فالمساءلة تعني أن تكون الإدارة مسؤولة عن قراراتها المالية ونتائجها، وأن تُبرر كيفية توظيف الأموال وما تحقق منها من نتائج أمام المساهمين والجهات الرقابية وأصحاب المصلحة. إذ تدفع الإدارة إلى العمل بكفاءة ومسؤولية، وتساعد المؤسسة على تحقيق الاستقرار المالي والاستدامة على المدى الطويل.

4-النظم المحاسبية: تمثل النظم المحاسبية الإطار الذي تُجمع من خلاله البيانات المالية وتُحلّل وتُعرض بما ينعكس على جودة تقييم الأداء المالي. فالنظام المحاسبي الجيد يوفر معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مالية رشيدة تعزز الربحية والكفاءة.

وتسهم النظم المحاسبية الفعّالة في تحسين الأداء المالي من خلال ضبط التكاليف، وتحديد مصادر الإيرادات، ومراقبة الانحرافات المالية، إضافة إلى دعم التخطيط المالي والرقابة الداخلية. كما أن الالتزام بالمعايير المحاسبية المعتمدة يضمن شفافية التقارير المالية ويحدّ من الأخطاء والتلاعب، مما يعزز ثقة المستثمرين والجهات الرقابية. لأن جودة النتائج المالية تعكس بدرجة كبيرة جودة النظام المحاسبي المستخدم في تسجيل وتحليل العمليات المالية.

¹⁵⁰ على زيان قديد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من المنظور التشغيلي الى التوجهات الاستراتيجية-دراسة حالة، مرجع سابق، ص ص: 29-30. (بتصرف)

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

ثانياً-التحديات:

تواجه عملية تقييم الأداء المالي مجموعة من التحديات التي تحدّ من دقّتها وتعرقل قدرتها على تقديم صورة متكاملة عن الوضع الحقيقي، ومن أبرز هذه التحديات نذكر ما يلي:¹⁵¹

- الاعتماد على البيانات المحاسبية التاريخية التي قد لا تعكس التغيرات الاقتصادية الراهنة أو التوقعات المستقبلية، مما يقلل من قدرة التقييم على استشراف الأداء المستقبلي؛
- ضيق نطاق المؤشرات التقليدية حيث لا تستطيع استيعاب تعقيدات العمل المصرفي الحديث؛
- لا تأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات التشريعية؛
- إغفال الجوانب غير المالية كجودة الإدارة، والحوكمة، والابتكار، ورضا العملاء، رغم تأثيرها المباشر على الأداء المالي طويل الأجل؛
- ظهور مخاطر جديدة مثل التهديدات السيبرانية وتقادم التكنولوجيا؛
- اختلاف السياسات والمعايير المحاسبية بين المؤسسات من العوامل التي تعقّد عملية المقارنة وتؤثر في موضوعية النتائج؛
- تواجه عملية التقييم صعوبة في تقدير تكلفة رأس المال، خاصة تكلفة حقوق الملكية، وهو ما قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة عند استخدام مؤشرات حديثة مثل القيمة الاقتصادية المضافة. كما أن تأثر المؤشرات المالية بالتقديرات الشخصية للإدارة، مثل أساليب الاهتلاك وتكوين المخصصات، قد يفتح المجال للتحيز أو التلاعب في عرض الأداء.

¹⁵¹ Alisher Azamjonovich Akbarov, EVALUATION OF PERFORMANCE INDICATORS IN COMMERCIAL BANKS: MODERN APPROACHES AND CHALLENGES, American Journal of Business Management, Economics and Banking, volume 32, January 2025, pp 80-81.

المبحث الثالث: الحوكمة وعلاقتها بتحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

تسعى المؤسسات عامة والمصارف خاصة، الى تحسين أدائها سعياً منها لتعظيم أرباحها والتحكم في تكاليفها إضافة الى الإدارة الكفؤة لمواردها. وقد برزت الحوكمة كإطار عمل يسعى لتحقيق الإصلاح المالي والإداري الذي بدوره يُعزز أداء المصارف ويحافظ على مواردها ويضمن استمراريته، إذ أن التطبيق الجيد للحوكمة له تأثير إيجابي على الأداء المالي.

المطلب الأول: مساهمة الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

تساعد الممارسات السليمة للحوكمة المصارف التجارية على رفع أدائها المالي، وجذب استثمارات جديدة، فضلاً عن تعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل وذلك من خلال ما يلي:¹⁵²

- تبرز الحوكمة كدرع واقٍ وحلّ استباقي حيث تقف على التأكيد على الشفافية في المعاملات وفي الإجراءات المحاسبية من أجل الحد من التلاعبات؛
- تحسين الكفاءة التشغيلية: تضمن وضع الإجراءات والخطط اللازمة لحسن التنفيذ، مما يزيد من كفاءة العمليات اليومية ويقلل التكاليف؛
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح حيث تضمن معاملة متساوية للمساهمين وحماية مصالح المودعين والشركاء، مما يعزز الاستدامة؛
- الحد من الفساد فهي تعمل كصمام أمان ضد الفساد المالي والإداري، مما يضمن الالتزام باللوائح والقوانين؛
- تعكس الحوكمة جودة إدارة المصرف، فالإدارة الكفؤة هي التي تولي أهمية للمراجعة والتوازن والمساءلة، وتسعى لتحسين الأداء التشغيلي المستدام؛
- المصارف ذات الحوكمة القوية تحقق عوائد أعلى على رأس المال وتضيف قيمة اقتصادية أكبر، مما يجعلها محركات أساسية لخلق القيمة في السوق وتحافظ على تفوقها المالي طويل الأمد؛
- يُساهم تطبيق الرقابة الداخلية والمحاسبية لأصول المصرف في تحقيق أهداف المصرف من تعظيم الربحية وزيادة النمو؛
- التأكد من استلام تقارير دورية نزيهة حول الوضع المالي للمصرف يعزز من كفاءة وجودة عملية تقييم الأداء المالي؛
- تسمح الحوكمة من التأكد من أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار جميع معايير الأمان، وأن تستند في تخطيط هذه المعايير وتطبيقها إلى أداء خبراء متخصصين في وضع معايير الأمان وتصميم إجراءاته وأنظمتها، لضمان تغطية كافة الجوانب المتعلقة بحماية الأصول الملموسة والتقنية المرتبطة بعمليات المصرف؛

¹⁵² فطيمة الزهرة نوى، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص: 123-124. (بتصرف)

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

- تُساهم الحوكمة الرشيدة في فتح الأبواب أمام المصرف للحصول على تمويل خارجي أوسع، مما يمنحها وقوداً للنمو والتوسع. فكلما زادت ثقة الجهات الممولة والمستثمرين، كلما توافرت رؤوس الأموال اللازمة لاغتنام فرص استثمارية جديدة وواعدة؛
- ترتبط الحوكمة بتطبيق معايير المحاسبة الدولية التي تكفل ضبط الأداء المالي.

المطلب الثاني: أثر الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنك المركزي

يُعد البنك المركزي¹⁵³ من أهم المؤسسات المالية في أي اقتصاد، فهو المسؤول عن تنفيذ السياسات النقدية، والحفاظ على استقرار الأسعار، وضمان سلامة النظام المالي. وفي هذا السياق، تبرز الحوكمة كركيزة أساسية لتعزيز الفعالية، المصداقية، والاستقلالية، مما ينعكس إيجاباً على أدائها في تحقيق أهدافها الرئيسية، ويشهد العالم اليوم تحولاً كبيراً في دور البنوك المركزية، حيث توسعت مهامها لتشمل الإشراف المالي وإدارة الأزمات والمساهمة في أهداف التنمية المستدامة، مما يجعل وجود أطر حوكمة قوية أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. حيث تلعب الحوكمة دوراً مهماً في تحسين الأداء المالي للبنك المركزي عبر المحاور التالية:

1- تحسين فعالية السياسة النقدية ومكافحة التضخم: تُسهم الحوكمة الرشيدة في تعزيز فعالية السياسة النقدية التي ينتهجها البنك المركزي، ولا سيما في مجال مكافحة التضخم والحفاظ على استقرار الأسعار. فكلما تمتع البنك المركزي بدرجة أعلى من الاستقلالية والشفافية في اتخاذ قراراته، زادت قدرته على استخدام أدوات السياسة النقدية، مثل سعر الفائدة وعمليات السوق المفتوحة، بكفاءة ودون تأثير من الضغوط السياسية أو المالية قصيرة الأجل. كما تساهم الحوكمة في تحسين مصداقيته أمام المتعاملين في السوق، حيث يؤدي وضوح الأهداف النقدية والإفصاح المنتظم عن القرارات والسياسات إلى تشكيل توقعات تضخمية مستقرة لدى الفاعلين الاقتصاديين. وتُعد هذه التوقعات عنصراً أساسياً في نجاح السياسة النقدية، لأن السيطرة على التضخم لا تعتمد فقط على الأدوات الفنية، بل أيضاً على ثقة الجمهور في قدرة البنك المركزي على تحقيق أهدافه. إضافة إلى ذلك، تساعد آليات الحوكمة على تعزيز التنسيق بين السياسة النقدية والسياسات الاقتصادية الأخرى، مما يقلل من الاختلالات المالية ويحد من الضغوط التضخمية. وعليه، فإن تحسين فعالية السياسة النقدية في ظل حوكمة سليمة ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للبنك المركزي، من خلال تحقيق الاستقرار النقدي ودعم النمو الاقتصادي المستدام.¹⁵⁴

2- تعزيز الاستقرار المالي: بما أن البنوك المركزية تجمع بين وظيفة السياسة النقدية والإشراف المالي، تأتي آليات الحوكمة السليمة لتُساهم في إدارة التعارض المحتمل بين الأهداف. فوجود لجان متخصصة مستقلة للإشراف على المصارف، مع قنوات اتصال واضحة بينها وبين لجنة السياسة النقدية، يحسن من قدرة البنك على رصد المخاطر النظامية بشكل أكثر فعالية، كما تساعد الحوكمة على تعزيز الرقابة الاحترازية على المصارف والمؤسسات المالية، من خلال متابعة مستويات السيولة والملاءة وجودة الأصول، والتدخل المبكر

¹⁵³ سيتم التطرق إليه بشكل مفصل لاحقاً في الجانب التطبيقي.

¹⁵⁴ FABIAN AMTENBRINK, The Three Pillars of Central Bank Governance: Toward a Model Central Bank Law or a Code of Good Governance, International Monetary Fund, 2018, p 102.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

لمعالجة الاختلالات قبل تفاقمها. ويسهم ذلك في تقليل احتمالات الأزمات المالية وحماية الاقتصاد من الصدمات المفاجئة.

إضافة إلى ذلك، فإن وضوح السياسات والشفافية في عمل البنك المركزي يعززان ثقة المتعاملين في النظام المالي، وهو ما يدعم الاستقرار على المدى الطويل. وعليه، فإن تحسين الاستقرار المالي في ظل حوكمة فعالة ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للبنك المركزي، ويعزز قدرته على تحقيق أهدافه النقدية والاقتصادية بكفاءة واستدامة.¹⁵⁵

3- تدعيم النزاهة والحد من الفساد: تُعد النزاهة ومكافحة الفساد من النتائج الجوهرية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل البنك المركزي، إذ تساهم آليات الحوكمة في وضع ضوابط تنظيمية واضحة تعمل على تقليل الفرص المتاحة لسوء السلوك المالي والإداري. فالحوكمة السليمة تركز على الشفافية، الإفصاح، والمسؤولية في اتخاذ القرارات المالية، مما يحدّ من الممارسات الفاسدة التي قد تضعف مصداقية البنك وتؤثر سلباً على قدرته في تحقيق أهدافه. وقد أشارت المؤسسات الدولية إلى أن ضعف الحوكمة يعزّز من فرص الفساد ويهدد نزاهة الأسواق المالية، مما يستلزم تبني أطر حوكمة قوية تشمل نظم الرقابة الداخلية والشفافية في التقارير والسياسات المالية لضمان مسؤولية واضحة أمام المجتمع والسوق.¹⁵⁶

4- تقوية إدارة المخاطر في البنك المركزي: تلعب آليات الحوكمة المؤسسية دوراً مهماً في تحسين إدارة المخاطر داخل البنك المركزي، وذلك من خلال وضع أطر تنظيمية ورقابية تُمكن المؤسسة من التعرف على المخاطر المحتملة، وتقييمها والسيطرة عليها بفعالية. فالحوكمة الجيدة تشترط وجود لجان مستقلة للمخاطر ونظم رقابة داخلية قوية تساعد في رصد العوامل التي قد تهدد الاستقرار المالي، سواء كانت مخاطر ائتمانية أو تشغيلية أو سوقية. ومن خلال تعزيز الشفافية والإفصاح الدوري عن السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر، يتمكن البنك المركزي من الحد من المفاجآت السلبية وتحسين الاستجابة السريعة عند حدوث أي صدمة مالية. كما يتضمن تطبيق الحوكمة الجيدة تبني أطر لمراجعة وتقييم المخاطر بشكل دوري، وتحديث الخطط والسياسات وفقاً للتغيرات في البيئة الاقتصادية المحلية والعالمية. وهذا لا يساهم فقط في حماية أموال المودعين وضمان سلامة النظام المالي، بل يعزّز أيضاً قدرات البنك المركزي على تنفيذ سياسات نقدية فاعلة تدعم الاستقرار الاقتصادي الكلي.¹⁵⁷

وبناءً على ما تقدم فيمكن القول إن حوكمة البنك المركزي لا تُعد غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة أساسية لتحقيق أهدافه وتعزيز فعاليته وشرعيته. تشكل آليات الحوكمة الرشيدة – المتمثلة في الاستقلالية المتوازنة مع المساءلة، والشفافية، والكفاءة الإدارية – نظاماً متكاملًا يدعم أدائه. فهي تعزز مصداقية السياسة النقدية، وتدعم الاستقرار المالي، وتوفر المرونة في مواجهة الأزمات، وتساهم في النهاية في خلق بيئة اقتصادية مستقرة

¹⁵⁵ Masciandaro, D., & Quintyn, M, The Governance of Financial Supervision: Recent Developments, Journal of Economic Surveys, 2016, p

¹⁵⁶ صندوق النقد الدولي على موقع <https://www.imf.org>، تمت زيارته بتاريخ : 2025/12/16.

¹⁵⁷ وحيد أحمد أبو الفتوح، قواعد الحوكمة الإلزامية وإدارة المخاطر بين النظرية والتطبيق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 2025، ص 15. (بتصرف)

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

تمكن من تحقيق النمو والرفاهية الاقتصادية. في ظل المشهد الاقتصادي العالمي المتسم بالتعقيد وعدم اليقين، يبقى استمرار تطوير وتقوية أطر حوكمة البنوك المركزية أحد الركائز الأساسية لمواجهة التحديات المستقبلية.

المطلب الثالث: أثر الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

يرتبط التطبيق الرشيد للحوكمة المصرفية ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء المالي الجيد للمصارف التجارية، إذ لم يعد الأداء المالي مرتبطاً فقط بالموارد، بل بمدى كفاءة الآليات الداخلية التي تضمن للحوكمة المصرفية بلوغ أهدافها حيث تسهم هذه الأخيرة في الكشف عن السلوكيات الخاطئة وترشيد القرارات، وتعزيز الانضباط وستنطبق لهذه الآليات كالتالي:

أولاً- هيكل الملكية:

يحدد هيكل الملكية توزيع حقوق الملكية بين المساهمين، ويؤثر بشكل مباشر على آليات الرقابة واتخاذ القرار داخل المصرف. كما يساهم في تقليل أو زيادة مشكلات الوكالة بين المساهمين والإدارة، وهو ما ينعكس على جودة الحوكمة والأداء المالي من خلال التالي:¹⁵⁸

- يؤثر على درجة رقابة المساهمين على الإدارة التنفيذية؛
 - يحدد قوة المالكين في تعيين مجلس الإدارة ومتابعة أدائه؛
 - يساهم في الحد من تعارض المصالح أو زيادته حسب درجة تركّز الملكية؛
 - له دور في تحسين أو إضعاف الأداء المالي من خلال الانضباط الإداري وترشيد القرارات؛
- وتنقسم أنماط هيكل الملكية الى ما يلي:

1- ملكية كبار المساهمين: تُعتبر أحد أشكال هيكل الملكية، ويُقصد بها امتلاك فرد أو مجموعة محدودة من المساهمين نسبة معتبرة من أسهم المصرف، تمنحهم قدرة فعلية على التأثير في القرارات الإدارية والاستراتيجية. أي هي الحالة التي يمتلك فيها مساهم واحد أو أكثر حصصاً كبيرة من رأس مال المصرف (غالباً تتجاوز 5% أو 10% لكل مساهم)، بما يسمح لهم بممارسة دور رقابي مباشر على الإدارة، ويساهم هذا النمط في تعزيز الرقابة على الإدارة التنفيذية والحد من مشكلات الوكالة، نتيجة حرص كبار المساهمين على حماية استثماراتهم وتحسين أداء المصرف. وغالباً ما ينعكس ذلك إيجاباً على الأداء المالي من خلال رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الربحية والاستقرار المالي، غير أن الإفراط في تركّز الملكية قد يؤدي إلى استغلال النفوذ وتغليب مصالح كبار المساهمين على حساب صغارهم، مما يستدعي وجود ضوابط حوكمة فعالة لضمان التوازن والشفافية.¹⁵⁹

2- الملكية الإدارية: يُقصد بها امتلاك المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا أو مجلس الإدارة جزءاً من أسهم المصرف. ويساعد في ملاءمة مصالح الإدارة مع مصالح المساهمين، حيث يصبح المديرون أكثر حرصاً

¹⁵⁸ Hani EL CHAARANI, the impact of corporate governance on the performance of banking sector in GCC: does the political connection matter during crisis? Beirut Arab University, 2022, p 4.

¹⁵⁹ امحمد عبد الحفيظي، دور الحوكمة في تطوير أداء النظام المصرفي لتحقيق أهداف السياسة النقدية -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص 122.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

على تحسين الأداء المالي للمصرف باعتبارهم ملاكاً ومديرين في الوقت نفسه. وغالباً ما تؤدي الملكية الإدارية المعتدلة إلى تعزيز الانضباط الإداري، وتحسين جودة القرارات، ورفع الكفاءة والربحية.

3- الملكية المشتتة: في ظل الملكية المشتتة، يصعب على المساهمين مراقبة الإدارة بسبب تشتت حقوق الملكية، مما يزيد من مشكلات الوكالة ويمنح الإدارة حرية أوسع في اتخاذ القرارات. وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض كفاءة الحوكمة وتراجع الأداء المالي، ما لم تُدعم بآليات رقابية داخلية قوية.

4- الملكية الحكومية: تتمثل في امتلاك الدولة أو أحد الهيئات حصة كلية أو جزئية من أسهم المصرف، حيث تهدف لتعزيز الاستقرار المالي وحماية النظام المصرفي بما يخدم الأهداف الاقتصادية العامة. تدعم الملكية الحكومية الثقة وتحد من المخاطر خاصة في فترة الأزمات، غير أن تدخل الجهات الحكومية في القرارات المصرفية قد يؤثر بشكل سلبي على الكفاءة والربحية إذا لم تُمارس وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة والاستقلالية المهنية، كتدخل الجهات الحكومية أحياناً في القرارات التشغيلية والاستراتيجية، مثل التوظيف أو منح القروض ما يحّد من مرونة الإدارة.

ثانياً- مجلس الإدارة:

يُعدّ مجلس الإدارة أحد أهمّ عناصر الحوكمة الداخلية للمصرف، إذ يؤثر على أدائه الماليّ من جوانب عديدة. ويؤثر عدد أعضاء المجلس التنفيذي وغير التنفيذيين على كفاءته في الإشراف واتخاذ القرارات. ويرى بعض الباحثين أن المجالس الأصغر حجماً أكثر فعالية، بينما يرى آخرون أن المجالس الأكبر حجماً أفضل في المتابعة. وتشير الدراسات إلى أن حجم المجلس قد يُحسّن أحياناً العائد على الأصول وحقوق الملكية، مما يُؤكّد ضرورة توافقه مع حجم المؤسسة لتيسير المشاركة الفعّالة لجميع الأعضاء. كما يُسهم عدد اجتماعات المجلس في الإشراف، ومناقشة القضايا الاستراتيجية، ومتابعة أداء الأعضاء. ويُعتقد أن استقلالية أعضاء المجلس عن الإدارة التنفيذية عاملٌ أساسيٌّ في الحدّ من تضارب المصالح. وفيما يخصّ الدور المزدوج للرئيس التنفيذي، تُشير نظريات الوكالة إلى أن فصل مناصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يُعزّز الاستقلالية، بينما تُشير نظريات الإشراف إلى أن الجمع بين المنصبين قد يُحسّن التنسيق واتخاذ القرارات الاستراتيجية.¹⁶⁰

ثالثاً- الشفافية والافصاح:

يرتكز تقييم الأداء المالي على مدى موثوقية وصحة المعلومات المتاحة. إن شفافية المعلومات المفصّل عنها في الوقت المناسب تُزود المستثمرين وأصحاب المصالح ببيانات موثوقة تلبي احتياجاتهم وتساعد في اتخاذ القرارات الاستثمارية أو الائتمانية، كما تمكنهم من تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. فتحقيق الشفافية يدعم أداء المصارف من خلال الحد من مشكلات الوكالة بين الإدارة والمساهمين، وجذب الاستثمارات وتعزيز القدرة التنافسية. أما الإفصاح فيُعطي مؤشراً على سلامة الوضع المالي للمصرف، إذ يُساهم في خفض تكلفة رأس المال وتحسين قدرته على جذب التمويل، كما يزيد من وضوح المخاطر المالية المحتملة، ما يدعم استقرار المصرف ويعزز العائد على الأصول وحقوق الملكية.

¹⁶⁰ خيرة بوخاري، منى بسويح، إرساء آليات الحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية -دراسة حالة بنك السلام الجزائري خلال الفترة (2016-2020)، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص 45-46. (بتصرف)

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

رابعاً-التدقيق الداخلي:

هو نشاط مستقل، موضوعي، يهدف الى إعطاء صورة حول درجة تحكم المصرف في عملياته مع تقديم توصيات لتحسين العمليات من اجل إضافة قيمة للمصرف.

يُعد التدقيق الداخلي احدى الوظائف المساهمة في الرقابة على الأعمال المالية، المحاسبية، التشغيلية والإدارية، كما يعمل على تقييم الأداء المالي المصرفي من خلال حماية أصول المصرف من الهدر والسوء الاستخدام، وضبط سلوك الموظفين، وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري، إضافة الى تزويد المدقق الخارجي بمعلومات مفيدة عند إعداد تقريره.¹⁶¹

ويساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمصارف من خلال:¹⁶²

- يساعد التدقيق الداخلي على ضمان صحة ودقة البيانات المحاسبية والمالية حيث يتحقق من أن جميع المعاملات مسجلة بشكل صحيح وشفاف، ومتوفرة بشكل كامل في الوقت المناسب.
 - المحافظة على أصول المصرف من الاختلاس وسوء الاستخدام حيث يتأكد المدقق الداخلي من وجود التأمين اللازم لتفادي الخسائر الناتجة عن الإهمال،
 - متابعة تنفيذ الخطط والإجراءات المحددة، وتحديد مواطن الضعف في التطبيق، والعمل على معالجتها.
 - يُساهم في تحديد المخاطر المحتملة سواء كانت مالية أو تشغيلية أو تنظيمية، ويقترح آليات للتعامل معها بفعالية.
 - يُزود الإدارة العليا بمعلومات موثوقة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة، مما يؤدي إلى زيادة المردودية الاقتصادية والمالية للمصرف.
 - يضمن الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية.
 - يُساعد في تحديد مجالات عدم الكفاءة في العمليات، واقتراح تحسينات لرفع مستوى الأداء العام للمصرف.
- ### خامساً-إدارة المخاطر:

نظراً لطبيعة عمل المصرف المحفوفة بالمخاطر، ينبغي أن تولي المصارف أهمية قصوى لإدارة مخاطرها. فالإدارة الفعالة للمخاطر تعزز الثقة لدى المساهمين وأصحاب المصلحة، لا سيما المودعين، باعتبارهم المصدر الأساسي لتمويل أنشطتها. وأي قصور في سياسة إدارة المخاطر يؤدي إلى ضياع حقوق المساهمين والمودعين، ويتم إدارة المخاطر في المصارف التجارية كالتالي:¹⁶³

1-إدارة المخاطر الائتمانية: تركز إدارة المخاطر الائتمانية على كيفية اتخاذ القرار الائتماني داخل المصرف وفق سياسات ومعايير واضحة تهدف إلى الحد من مخاطر القروض، خاصة خطر عدم السداد. وتتحقق هذه

¹⁶¹ مروة يعقوب، يزيد نقر، سلمة بن زعمه، وظيفة التدقيق الداخلي كآلية لتفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -مقاربة نظرية تحليلية -، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 03، العدد 03، 2020، ص 331.

¹⁶² يزيد صالح، عبد الله مايو، دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة -دراسة ميدانية-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 03، العدد 04، 2016، ص: 48-49.

¹⁶³ أمال سكور، أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العمومية والخاصة-، مرجع سابق ذكره، ص 147-153. (يتصرف)

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

الإدارة من خلال مزيج من الأساليب الوقائية التي تهدف إلى تفادي المخاطر قبل وقوعها، والأساليب العلاجية التي تُتخذ عند حدوث التعثر.

فعلى مستوى الأساليب الاحتياطية: يعتمد المصرف على الضمانات باعتبارها وسيلة قانونية لاسترداد أمواله في حال عدم السداد، إضافة إلى تكوين المؤنات للديون المشكوك في تحصيلها، إلى جانب التأمين على القروض كوسيلة لحماية المصرف من الخسائر المحتملة. أما الأساليب الوقائية فتتمثل في الحد من التركيز الائتماني من خلال توزيع القروض على عدد كبير من العملاء وقطاعات اقتصادية مختلفة، وتوزيع خطر القرض عبر مشاركة مصارف أخرى في تمويل القروض الكبيرة، فضلاً عن الالتزام بتعليمات البنك المركزي، واعتماد سياسة ائتمانية كفؤة تقوم على دراسة معمقة لملفات القروض وتحليل الوضع المالي والسلوكي للعميل. كما تشمل هذه الأساليب تقنيات حديثة مثل الاعتماد على طريقة التنقيط الائتماني وتنوع محفظة القروض وفق الأنشطة، الآجال، أحجام وأنواع العملاء.

ورغم هذه الإجراءات الوقائية، قد يتعرض المصرف لحالات تعثر غير متوقعة، وهنا يأتي دور الطرق العلاجية، التي تشمل تنظيم وظيفة التحصيل لمتابعة القروض المتأخرة، وإدارة القروض المتعثرة عبر بديلين رئيسيين: الأول يتمثل في إعادة الجدولة الديون، تأجيل السداد، التنازل عن جزء من الفوائد، أو تقديم تسهيلات إضافية إذا تبيّن حسن نية العميل؛ أما البديل الثاني فيتمثل في تصفية نشاط العميل واللجوء إلى الإجراءات القانونية، كإقفال الحسابات، بيع الضمانات، أو رفع دعوى الإفلاس عند ثبوت سوء الإدارة أو الاحتيال. وفي الحالات القصوى، تُصنّف بعض القروض ضمن القروض الهالكة التي يستحيل تحصيلها، فتُعدّ من تكاليف المصرف، مع إمكانية اعتبار أي مبلغ يُسترجع لاحقاً إيراداً يُضاف إلى أرباح السنة المحصلة.

وبذلك، تُعد إدارة المخاطر الائتمانية عملية متكاملة تهدف إلى حماية المصرف من الخسائر، وتعزيز استقراره المالي، وضمان استمرارية نشاطه الائتماني بكفاءة ومرونة.

2- إدارة مخاطر السيولة: تركز على قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية في الوقت المناسب دون التعرض لخسائر، ويتم ذلك من خلال اعتماد أسلوبين رئيسيين: وقائي وعلاجي. ففي الأسلوب الوقائي، تقوم المصارف بتصنيف الودائع حسب درجة احتمال سحبها إلى ودائع مؤكدة السحب، وودائع محتملة السحب، وودائع غير مؤكدة السحب قد تُسحب في ظروف خاصة، وذلك بهدف تقدير الاحتياجات الفعلية من السيولة. كما يحتفظ المصرف بأصول سائلة لتلبية طلبات السحب المؤكدة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الموسمية أو المؤقتة للسيولة، حيث تُقسّم السيولة إلى سيولة لمقابلة سحب الودائع وسيولة لتلبية طلبات القروض. ولتفادي خطر السيولة، يعتمد المصرف سياسات مثل توزيع مخصصات المحفظة وتنوع مكوناتها بما يحقق التوازن بين الربحية والسيولة. أما في حالة فشل الإجراءات الوقائية، فيلجأ المصرف إلى الأسلوب العلاجي من خلال تسهيل بعض أصوله أو البحث عن مصادر تمويل إضافية.

3- إدارة مخاطر السوق: تُعد مخاطر السوق من أهم المخاطر التي تواجه المصارف التجارية، وهي المخاطر الناتجة عن التغيرات غير المتوقعة في أسعار الفائدة، أسعار الصرف، أسعار الأسهم، وأسعار السلع، مما قد يؤدي إلى تقلب قيمة الأصول والخصوم وانعكاس ذلك سلباً على الأرباح ورأس المال. وتبرز أهمية إدارة

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

مخاطر السوق في كونها تسهم في حماية المركز المالي للمصرف، والحفاظ على استقراره وربحيته في بيئة مالية تنسم بعدم اليقين.

تعتمد المصارف في إدارة مخاطر السوق على مجموعة من الآليات، من أبرزها تنويع المحافظ الاستثمارية، واستخدام أدوات التحوط المالية، وقياس المخاطر باستخدام نماذج كمية مثل القيمة المعرضة للخطر، إضافة إلى الالتزام بتعليمات لجنة بازل المتعلقة بكفاية رأس المال لمواجهة تقلبات السوق. كما تساهم الرقابة الداخلية الفعالة والإفصاح المنتظم عن المخاطر في تحسين كفاءة إدارتها.

وتشير الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة لمخاطر السوق تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمصارف من خلال تقليل الخسائر المحتملة، واستقرار العائد على الأصول وحقوق الملكية، وتعزيز ثقة المستثمرين والمودعين. في المقابل، فإن ضعف إدارة هذه المخاطر قد يؤدي إلى تقلب الأرباح، وتآكل رأس المال، وزيادة احتمال التعثر المالي. وعليه، تُعد إدارة مخاطر السوق عنصراً أساسياً ضمن منظومة الحوكمة المصرفية، وشرطاً ضرورياً لتحقيق الاستدامة المالية للمصارف.

سادساً-تكنولوجيا المعلومات:

تلعب التكنولوجيا المعلومات دوراً متزايد الأهمية في تعزيز الأداء المالي للمصارف، إذ تمثل رابطاً بين الابتكار التكنولوجي والخدمات المصرفية التقليدية. فقد ساهمت التقنيات الحديثة مثل الخدمات المصرفية الرقمية، والمدفوعات الإلكترونية، والتحليلات المالية القائمة على البيانات الكبيرة، والذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية، وهذا من خلال:

- تبني التقنيات المالية الحديثة يُساعد على اتساع نشاط الخدمات المصرفية وهو ما يُؤثر إيجابياً على معدل الربحية للمصارف عبر الحفاظ على العملاء من خلال تبسيط الخدمات المصرفية، وتعزيز إجراءات الشمول المالي مما يُساعد على استقطاب عملاء جدد وبالتالي المساهمة في زيادة ربحية المصرف.¹⁶⁴
- تحسين إدارة المخاطر من خلال تحليل البيانات الضخمة فهي تساعد المصارف في تقييم دقيق لطلبات القروض عبر تحليل سلوك العملاء وقدرتهم على السداد ما يسمح بتقليل المخاطر الائتمانية.
- رفع الكفاءة التشغيلية من خلال اتمتة العمليات التي بدورها تقلل من الأخطاء البشرية وتكاليف التشغيل كما تزيد من وتيرة العمليات المصرفية.
- تسهيل الوصول للخدمات عبر التطبيقات والهواتف النقالة يزيد رضا العملاء مما يزيد من الحصة السوقية للمصرف.
- تدعم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة، وهذا من خلال تمكينهم من تحليل عدد هائل من البيانات المالية والتشغيلية في الوقت الفعلي، بما يسمح لهم بالتنبؤ بالمخاطر وتحديد الفرص.

¹⁶⁴ معهد الدراسات المصرفية، دور التكنولوجيا المالية في تطوير أداء القطاع المصرفي، الكويت، السلسلة رقم 14، العدد 06، 2022، ص 06.

المطلب الرابع: أثر الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

لا يكتمل تحسين الأداء المالي الا بوجود آليات حوكمة خارجية تضبط كفاءة النشاط المصرفي وتدعم الرقابة على عملياته ونتائج أعماله نذكر منها ما يلي:

أولاً-الإطار التنظيمي والتشريعي:

يخضع نشاط المصارف لدرجة عالية من الإشراف التنظيمي والتأطير التشريعي لما له من تأثير مباشر على الاستقرار المالي والاقتصادي، حيث يُعد وجود تعليمات رقابية مشددة ضرورة ملحة لاستمرار عمل المصارف. يتخذ هذا الإطار أشكالاً عدة، منها الرقابة التنظيمية عبر فرض متطلبات كفاية رأس المال، والتي تُستخدم لضمان امتلاك المصارف قاعدة رأسمالية جيدة. فالمصارف ذات رأس المال الجيد تكون أكثر أماناً نسبياً، حيث تسهم المصارف التي تتمتع بمستويات مرتفعة من كفاية رأس المال في تعزيز الثقة لدى المودعين والمستثمرين والجهات الرقابية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها ومكانتها في السوق. كما أن توفر قاعدة رأسمالية قوية يقلل من درجة المخاطر التي تواجهها هذه المصارف، مما يسمح لها بالحصول على التمويل بتكلفة أقل، سواء من الأسواق المالية أو من مؤسسات أخرى، وهو ما يؤدي إلى خفض تكلفة الاقتراض وتحسين الكفاءة التشغيلية. ونتيجة لذلك، يتحسن الأداء المالي للمصارف من خلال تعزيز الربحية، واستقرار العوائد، والقدرة على التوسع في النشاط الائتماني بشكل مدروس.

وعليه، فإن الإطار التنظيمي والتشريعي لا يقتصر دوره على فرض القيود، بل يشكل أداة داعمة لتحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، من خلال ترسيخ الانضباط المالي، وتعزيز إدارة المخاطر، وتحقيق التوازن بين الاستقرار المالي وتحفيز النمو المصرفي المستدام.¹⁶⁵

ثانياً-أصحاب المصالح:

يساهم أصحاب المصالح في نجاح المصرف وتحسين أدائه على المدى الطويل، لذا زاد اهتمام المصارف بتبني استراتيجيات فعالة لتسيير العلاقة معهم من أجل الوصول الى توازن يمنع تضارب المصالح.

يُقدم أصحاب المصالح مصادر ملموسة كالأموال المودعة ورأس المال والمهارات البشرية، الى جانب الموارد غير ملموسة كالثقة والسمعة اللتان تعززان من القدرة التنافسية. وفي المقابل، يتأثر أصحاب المصالح بشكل مباشر بنتائج الأداء المالي للمصرف، سواء من خلال العوائد المتحققة، أو مستوى المخاطر، أو جودة الخدمات المقدمة. كما أنهم يؤثرون بدورهم في أداء المصرف عبر سلوكهم وتفاعلاتهم، مثل قرارات الاستثمار، أو سحب الودائع، أو الالتزام الوظيفي، أو مستوى التعاون مع السياسات المصرفية.

ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة الرشيدة لعلاقات المصرف مع أصحاب المصالح تسهم في تعزيز الثقة المتبادلة، وتحسين جودة القرارات الإدارية، ودعم الاستقرار المالي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والاستدامة. كما

¹⁶⁵ امحمد عبد الحفيظي، مرجع سابق ذكره، ص 124. (بتصرف)

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة المصرفية

أن تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف يُعد من مرتكزات الحوكمة المصرفية الجيدة، ويساعد المصارف على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة مصرفية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.¹⁶⁶

ثالثاً- التدقيق الخارجي:

يُعد التدقيق الخارجي امتداداً مكماً لعملية التدقيق الداخلي، فهو عملية مستقلة تساعد الإدارة على كشف نقاط الضعف، وحالات الغش والتلاعب، والعمليات غير القانونية، بالإضافة إلى الإبلاغ عن أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية بما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت الملائم.

ويُشترط في المدققين الخارجيين امتلاك الكفاءة المهنية والخبرة الفنية، إلى جانب استخدام أساليب وأدوات علمية ملائمة لجمع ومراجعة وتحليل البيانات والتقارير المالية، وذلك وفقاً للمعايير المحاسبية والتدقيقية المعتمدة، وفي إطار زمني يضمن فاعلية المعلومات المقدمة؛ ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه العملية في تقليل مشكلة الوكالة من خلال تقديم رأي محايد وموضوعي حول مدى صدق وسلامة البيانات المالية التي تعكس واقع المصرف، فاستقلالية المدقق الخارجي وعدم امتلاكه مصلحة مباشرة في نتائج المصرف تجعله عنصراً محايداً يعزز الثقة في المعلومات المالية، ويقلل من احتمالات التلاعب أو تضليل مستخدمي القوائم المالية. كما يساهم التدقيق الخارجي في تحسين جودة التقارير المالية عبر الفحص الدقيق للحسابات والتأكد من التزامها بالمعايير والقوانين السارية، الأمر الذي يرفع من مصداقية البيانات المالية، ويعزز ثقة المستثمرين والمودعين والجهات الرقابية، وينعكس في النهاية إيجاباً على الأداء المالي واستدامة المصرف.¹⁶⁷

¹⁶⁶ محمد صالح فروم، الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2016/2017، ص 198. (بتصرف)

¹⁶⁷ كريمة حبيب، الإطار النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد التاسع، المجلد الثالث، 2016، ص 84.

خلاصة

عرض هذا الفصل دراسة شاملة لمفهوم الأداء المالي وأبعاده المختلفة، مع التركيز على خصوصيته داخل المصارف التجارية، باعتباره أحد أهم المؤشرات الأساسية للحكم على كفاءة وقدرة المؤسسات على الاستمرار والنمو، كما تم التطرق الى مختلف معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي للمصرف فوجدنا أنه هناك معايير تقليدية وأخرى حديثة جاءت لتعزز نقاط الضعف في المعايير التقليدية، فهي تسعى الى تقديم صورة أكثر شمولية ودقة عن الأداء، مع الإشارة الى التحديات التي تواجه عملية التقييم، خاصة في ظل تنوع الأنشطة المصرفية وتزايد المخاطر المالية.

كما تناول الفصل العلاقة بين الحوكمة المصرفية وتحسين الأداء المالي، حيث أبرز أن الحوكمة تهدف لتنظيم العلاقات بين مختلف أطراف المصرف، كما تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتعزز الشفافية والمساءلة مما يسهم في ترشيد القرارات الإدارية والمالية ويؤدي الى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعظيم الربحية. وتم تسليط الضوء على دور الحوكمة في دعم أداء البنك المركزي، فضلا عن أثر الآليات الداخلية للحوكمة مثل مجلس الإدارة والشفافية والافصاح والمراجعة الداخلية في ترشيد القرارات والحد من المخاطر وتحسين الأداء المالي، أيضا تم بيان أثر الآليات الخارجية المتمثلة في الإطار التشريعي والتنظيمي وأصحاب المصالح والتدقيق الخارجي باعتبارها أدوات داعمة للانضباط المالي وتعزيز الثقة في النظام المصرفي.

وبناءً على ما سبق، يخلص هذا الفصل الى أن تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية لا يتحقق بمعزل عن تبني منظومة متكاملة تجمع بين أدوات التقييم المالي الفعالة وتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بما يضمن تحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل.

الفصل الثالث

واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية
بالجزائر

تمهيد

يحظى القطاع المصرفي بأهمية بالغة في الاقتصاد الوطني، نظرا لدوره الفعال في خلق القيمة، وتوفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية في مختلف القطاعات، وقد شهد الجهاز المصرفي في الجزائر تحولات جوهرية من خلال تكريس مبادئ اقتصاد السوق ومنح استقلالية أكبر للبنك المركزي، وفتح المجال أمام إنشاء مصارف عمومية وخاصة، مما ساهم بتعزيز المنافسة وتوسيع نطاق الخدمات المصرفية، إلا أنه في المقابل زاد من حدة المخاطر المصرفية وفرض تحديات جديدة متعلقة بالكفاءة والشفافية وجودة الأداء المالي.

وفي ظل هذه التحولات، برزت الحاجة إلى إرساء منظومة فعالة للحوكمة المصرفية خاصة بعد الأزمات التي مست القطاع كأزمة بنك الخليفة، حيث بات من الضروري التطبيق الفعال للمبادئ الحوكمة كآلية لتنظيم سير عمل المصارف وتعزيز الرقابة، وتحسين إدارة المخاطر بما ينسجم مع المعايير الدولية ويخدم خصوصية البيئة المصرفية.

وللوقوف على أداء الجهاز المصرفي الجزائري والإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم هذا القطاع، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تطور الجهاز المصرفي الجزائري وخصائصه؛

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية؛

المبحث الثالث: قياس مؤشرات الأداء المالي لعينة من المصارف التجارية في الجزائر.

المبحث الأول: تطور الجهاز المصرفي الجزائري وخصائصه

مر تطور الجهاز المصرفي في الجزائر بعدة مراحل تماشياً مع الأوضاع السياسية والاقتصادية لكل فترة، بدايةً منذ إنشائه من طرف الاحتلال الى فترة الاستقلال ثم انتقاله الى اقتصاد السوق بصور قانون النقد والقرض، وسنحاول فيما يلي التطرق لكل مرحلة.

المطلب الأول: الجهاز المصرفي قبل قانون النقد والقرض (10/90)

يعتبر الجهاز المصرفي أحد أهم الأركان الذي يقوم عليها النظام الاقتصادي، ويُمكن تعريفه على أنه: مجموعة المؤسسات المالية، وفي مقدمتها بنك الجزائر وجميع المصارف، التي تعمل ضمن إطار قانوني وتنظيمي موحد، وتتولى دور الوسيط المالي في الاقتصاد من خلال تجميع المدخرات وتوظيفها في شكل قروض واستثمارات. كما يقوم الجهاز المصرفي بتقديم مختلف الخدمات المصرفية والمالية، وتنفيذ السياسة النقدية، والمساهمة في تحقيق الاستقرار المالي ودعم النمو الاقتصادي.¹⁶⁸

أولاً-الجهاز المصرفي الجزائري خلال فترة الاستعمار:

كان الجهاز المصرفي الجزائري خلال فترة الاستعمار تابعاً للدولة الفرنسية، حيث قامت بإنشاء فرع يمثل بنك فرنسا وذلك بموجب القانون الصادر بتاريخ: 1845/07/19، كما أسست مؤسسة تعمل على منح التمويل وقبول الودائع فقط دون إصدار العملة سُميت آنذاك بـ Le Comptoir Nationale des Comptes، لكنه تم استبدالها سنة 1851 ببنك الجزائر نظراً لنقص الودائع ومن أجل إصدار العملة الفرنسية برأس مال قدر بـ 3 مليون فرنك فرنسي ممثلة بـ 6 آلاف سهم كل سهم بقيمة 500 فرنك.¹⁶⁹

كان عدد المصارف خلال فترة الاستعمار الفرنسي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: المؤسسات المصرفية خلال فترة الاستعمار الفرنسي

السنة	بنك الجزائر	المؤسسات المصرفية	الوكالات
1851	01	00	00
1870	04	02	02
1895	10	05	17
1906	16	05	62
1913	25	06	109

المصدر: Ahmed Henni. Economie de l'Algérie Coloniale 1830-1954. Edition Chihab. Alger.

2018. p 109.

يُظهر الجدول أعلاه تطور المؤسسات المصرفية في الجزائر خلال فترة الاستعمار الفرنسي، حيث يلاحظ نمو تدريجي في عدد البنوك والوكالات المصرفية مع مرور الزمن. ففي سنة 1851 اقتصر النشاط المصرفي على

¹⁶⁸ مريم قاسمي، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على تنافسية القطاع المصرفي الجزائري، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2025/2024، ص 85.

¹⁶⁹ مبروك رايس، انعكاسات العولمة المالية على الجهاز المصرفي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 248.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

وجود بنك الجزائر واحد دون تسجيل أي مؤسسات مصرفية أخرى أو وكالات، ما يعكس محدودية الجهاز المصرفي في تلك المرحلة واقتصاره على خدمة المصالح الاستعمارية.

ومع حلول سنة 1870، بدأ العدد في الارتفاع، حيث بلغ عدد البنوك الجزائرية أربعة، إلى جانب مؤسستين مصرفيتين ووكالتين، وهو ما يشير إلى بداية توسع النشاط المصرفي تماشيًا مع تنامي النشاط الاقتصادي المرتبط بالاستعمار. ويستمر هذا التوسع بشكل أوضح في سنة 1895، إذ ارتفع عدد البنوك الجزائرية إلى عشرة وعدد المؤسسات المصرفية إلى خمس، في مقابل قفزة ملحوظة في عدد الوكالات التي بلغت سبع عشرة وكالة، مما يدل على اتساع الانتشار الجغرافي للنشاط المصرفي.

أما خلال الفترة الممتدة إلى سنة 1906، فقد شهد الجهاز المصرفي توسعًا أكبر، حيث وصل عدد البنوك الجزائرية إلى ستة عشر وعدد الوكالات إلى اثنتين وستين، وهو ما يعكس تكثيف البنية المصرفية لخدمة التبادلات التجارية وتمويل الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالمستوطنين والاقتصاد الاستعماري. ويبلغ هذا التطور ذروته سنة 1913، بارتفاع عدد البنوك الجزائرية إلى خمسة وعشرين، والمؤسسات المصرفية إلى ست، والوكالات إلى مائة وتسع وكالات، ما يؤكد أن التوسع المصرفي كان كبيرًا من حيث العدد والانتشار، لكنه ظل موجّهًا أساسًا لخدمة المصالح الاقتصادية للاستعمار الفرنسي، مع محدودية استفادة الاقتصاد الوطني والسكان المحليين من هذه الخدمات.

ثانيًا- الجهاز المصرفي الجزائري بعد الاستقلال:

خلف الاستعمار الفرنسي في الجزائر نظاماً مصرفياً ليبرالياً، حيث تعرض الجهاز المصرفي الجزائري منذ الاستقلال إلى غاية التسعينات إلى تحولات وتعديلات فرضتها إرادة الانفصال والاستقلال عن التبعية للمستعمر، والرغبة في بناء نظام مصرفي جزائري موجه لخدمة المصالح الوطنية، وقد تم بذل مجهودات كبيرة لهذا الغرض وهذا ما تم على مرحلتين: مرحلة ما قبل التأميم ومرحلة التأميم وسنفصلها كالتالي:

1- مرحلة ما قبل التأميم (1962-1966):

تميزت هذه الفترة باسترجاع الجزائر لسلطتها النقدية، حيث اتبعت نظاماً اشتراكياً مغايراً للنظام الليبرالي فقامت السلطات الجزائرية باتخاذ الإجراءات اللازمة لتكوين نظام مصرفي جديد، فأنشأت بنك الجزائر سنة 1962، كما تم إصدار العملة الوطنية سنة 1964، إضافة إلى تدابير وإجراءات أخرى نذكرها فيما يلي:

1-1- الخزينة العامة:

تم انشائها بتاريخ 29 أوت 1962 وقد أسندت إليها الأنشطة التقليدية الخاصة بوظيفة الخزينة، إضافة إلى منحها بعض الصلاحيات الخاصة بمنح قروض الاستثمار للقطاع الاقتصادي، كما حلت مكان المؤسسات المصرفية والمالية في قروض التجهيز للقطاع الفلاحي المسير ذاتياً.¹⁷⁰

¹⁷⁰ فطيمة الزهرة نوى، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، مرجع سابق ذكره، ص 136.

1-2- البنك المركزي الجزائري BCA :

تم إنشاءه كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المدنية وهو أول مؤسسة نقدية بعد الاستقلال، بموجب القانون رقم 62-144 الذي صوت عليه المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962، لإنشاء وتحديد النظام الأساسي للبنك المركزي، ليحل محل بنك الجزائر الذي أنشئه الاستعمار الفرنسي، حيث كُلف بعدة مهام من بينها¹⁷¹:

- إصدار العملة الوطنية؛
- الإشراف على السياسة النقدية؛
- مراقبة الجهاز المصرفي؛
- خدمة الخزينة العامة بمنحها قروض وتسبيقات دون قيود؛
- فتح فروع في مختلف أنحاء الوطن.

1-3- الصندوق الجزائري للتنمية CAD:

أنشأ بموجب القانون 63-165 المؤرخ في 07 ماي 1963 في شكل مؤسسة عمومية، وتم تحويل أسمه الى البنك الجزائري للتنمية في 1972، حيث جمع هذا الصندوق بين أربع مؤسسات للائتمان متوسط المدى ومؤسسة للائتمان طويل الأجل هي:

- القرض العقاري؛
- القرض الوطني؛
- صندوق الودائع والارتهان؛
- صندوق صفقات الدولة؛
- صندوق تجهيز وتنمية الجزائر.¹⁷²

وكانت فعالية هذا البنك محدودة في الحصول على المدخرات المتوسطة والطويلة الأجل، حيث أن موارده كان يحصل عليها من طرف الخزينة.¹⁷³

1-4- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP:

تأسس بموجب القانون 64-227 بتاريخ 10 أوت 1964، وُكلت له مهمة جمع الادخارات الصغيرة للعائلات والأفراد، كما يقوم بتمويل ثلاث أنواع من العمليات: تمويل البناء، والجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة بالمنفعة الوطنية. وفي 1971 كُرس نشاط الصندوق لقروض السكن.¹⁷⁴

2- مرحلة التأميم (1966-1970):

رغم جهود السلطات الجزائرية الرامية لفرض سيادة النظام المصرفي الجزائري، إلا أن هذا أدى إلى خلق ازدواجية بين نظامين: أحدهما قائم على أسس ليبرالية والآخر اشتراكي. هذا التضارب أعاق قدرة بنك الجزائر

¹⁷¹ مريم قاسمي، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على تنافسية القطاع المصرفي الجزائري، مرجع سابق ذكره، ص 87.

¹⁷² الأخضر مالك، الطاهر بلة، واقع الجهاز المصرفي الجزائري بين متطلبات لجنة بازل 2 وتحديات تطبيق بازل 3، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة الجلفة، 2008، ص 301.

¹⁷³ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، الجزائر، 2010، ص 187.

¹⁷⁴ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سابق ذكره، ص 188.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

على تسيير الوضع واحتواء النظام المصرفي ككل. وبناءً على ذلك، بدأ التخطيط لإعادة تنظيم القطاع المصرفي، حيث سعت الدولة الجزائرية لإعادة هيكلته، فانتهجت عملية تأميم المؤسسات المصرفية ابتداءً من عام 1966، وأنشأت مصارف عمومية استعادت من خلالها كامل سلطتها النقدية.¹⁷⁵ وتتمثل المصارف التي تم انشاءها خلال هذه الفترة فيما يلي:

2-1- البنك الوطني الجزائري BNA:

تأسس بتاريخ 13 جوان 1966 ويُعتبر أول بنك تجاري تم انشاءه في الجزائر المستقلة، وقد خلف البنوك الأجنبية التالية: القرض العقاري للجزائر وتونس، القرض الصناعي والتجاري، البنك الوطني للتجارة والصناعة في افريقيا، وبنك باريس وهولندا وأخيرا مكتب معسكر للخصم.¹⁷⁶ وكان من أهم وظائفه:¹⁷⁷

- تطبيق خطة الدولة في عملية الائتمان قصير وطويل الأجل؛
- منح ائتمان للقطاع الزراعي مع الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي؛
- اقراض المنشآت الصناعية؛
- خصم الأوراق التجارية في مجال السكن؛
- المساهمة في رأس مال عدة بنوك أجنبية لتمويل التجارة الخارجية.

2-2- القرض الشعبي الجزائري CPA:

تم تأسيسه بتاريخ 14 ماي 1966، وهو ثاني بنك تجاري في الجزائر المستقلة، وقد حل محل البنوك التالية:¹⁷⁸

- البنك الشعبي الجزائري التجاري والصناعي بوهران؛
- البنك الصناعي والتجاري بالجزائر؛
- البنك الجهوي التجاري والصناعي بعنابة؛
- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.

ثم اندمجت فيه بعد ذلك ثلاثة بنوك أجنبية أخرى هي: شركة مارسيليا للقرض، المؤسسة الفرنسية للقرض والبنك، البنك المختلط الجزائر-مصر.

وتولى القرض الشعبي الجزائري مثل البنك الوطني الجزائري مهمة جمع الودائع ومنح القروض القصيرة، ومع بداية سنة 1971 أصبح يمنح القروض متوسطة الأجل كما تكفل بمنح القروض للقطاع الحرفي، الفنادق والقطاع السياحي وكذلك قطاع الصيد والمهن الحرة.¹⁷⁹

2-3- البنك الخارجي الجزائري BEA:

أنشأ بموجب الأمر رقم 204/67 بتاريخ 01 أكتوبر 1967، وهذا بعد تأميم خمسة بنوك أجنبية وهي:

¹⁷⁵ حياة النجار، إدارة المخاطر وفق اتفاقيات بازل -دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013/2014، ص 221.

¹⁷⁶ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 156.

¹⁷⁷ آسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014/2015، ص 72.

¹⁷⁸ Abdelkrim Naas, Le system bancaire algérien, Maison neuve et Larose, France, 2003, p 48.

¹⁷⁹ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سابق ذكره، ص 189.

- القرض الليوني؛

- الشركة العامة؛

- قرض الشمال؛

- البنك الصناعي للجزائر وحوض الأبيض المتوسط؛

- بنك بركلايز.

ويُعد آخر خطوة في إطار عملية التأمين، حيث أُسندت له مهمة تمويل التجارة الخارجية عن طريق منح القروض للاستيراد، الى جانب ممارسته لجميع العمليات المصرفية الأخرى.¹⁸⁰

في إطار استرجاع السيادة الوطنية، الذي يُعد من أبرز إنجازات السلطات الجزائرية خلال الفترة الممتدة إلى بداية التسعينيات تم تحقيق الاستقلال النقدي، وذلك من خلال إصدار الدينار الجزائري كعملة وطنية، إلى جانب تأمين البنوك الأجنبية. وقد مثّلت هذه الخطوات إعلانًا فعليًا عن ميلاد قطاع بنكي وطني، يُنظّم من طرف بنك الجزائر، ويُوَجّه أساسًا لخدمة المخططات التنموية الوطنية ودعم الاقتصاد الوطني.

غير أنّ هذا الإنجاز اصطدم بعدة صعوبات على أرض الواقع، أبرزها هروب رؤوس الأموال ونقص الإطارات المؤهلة لتسيير المصارف، وهو ما كان نتيجة طبيعية للتغير الجذري في توجهات وأهداف المصارف بعد الاستقلال. كما أنه، ورغم الدور النظري الذي أوكل للبنك المركزي في تنظيم ومراقبة النشاط المصرفي، إلا أن الواقع العملي أظهر تبعية المصارف التجارية لوزارة المالية وخضوعها لسلطانها، مما حدّ من استقلاليتها وأثر على فعالية أدائها خلال تلك المرحلة.

ثالثاً- مرحلة الإصلاحات المصرفية الأولية (1971-1990):

1- إصلاحات فترة السبعينات: عرفت المرحلة السابقة (فترة الستينات) نقائص عديدة مثل ضعف الوساطة المالية، مشكلة تمويل الاقتصاد الوطني إضافة الى نقص تعبئة الادخار الوطني، مما أدى لضرورة حدوث بعض الإصلاحات هدفها إعطاء دور أكبر للمصارف في تمويل الاقتصاد، حيث جاء الإصلاح في قانون المالية سنة 1971 الذي تزامن مع إطلاق الجزائر لمشاريع تنموية تمثلت في المخططين الرباعيين 1970-1978، ويعود سبب الإصلاحات الى الأسباب التالية:¹⁸¹

- غياب قانون مصرفي موحد يبين العلاقة بين المصارف وبنك الجزائر والخزينة، مما تسبب في التداخل بين صلاحيات هذه الأطراف؛

- عدم قيام بنك الجزائر بمهامه الرئيسية من توجيه ورقابة، حيث اقتصر دوره على إعادة تمويل الخزينة والمصارف التجارية؛

- كان دور المصارف مقتصر على توفير السيولة اللازمة لتمويل المؤسسات العمومية ومنه اختفت صفة الوساطة المالية؛

- ضعف المنافسة الحقيقية بين المصارف نتيجة التخصص.

¹⁸⁰ فارس فضيل، التقنيات البنكية -محاضرات وتطبيقات-، دار النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018، ص 48.

¹⁸¹ محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية -دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مالية ونقد، جامعة الجزائر، 2006، ص 119.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

وتميز الإصلاح لسنة 1971 بجملة من القرارات نذكرها بالشكل الموالي:¹⁸²

- إبعاد بنك الجزائر عن أداء الأدوار التي كان يقوم بها سابقاً، حيث أصبح يقتصر دوره على تنفيذ القرارات التي يتخذها وزير المالية؛
- إلزام المؤسسات بفتح حسابين: حساب الاستثمار وحساب الاستغلال وهذا من أجل تعزيز الرقابة؛
- إلغاء التخصص البنكي حيث أصبحت المصارف التجارية غير ملزمة به؛
- تدعيم الادخار من خلال توسيع شبكة المصارف عبر كامل التراب الوطني؛
- إنشاء هيئات استشارية ذات طبيعة اشرافية ورقابية بهدف مراقبة وإدارة القروض الممنوحة للاقتصاد تتمثلان في مجلس القرض واللجنة التقنية للبنوك.
- رغم الإصلاحات التي جاءت بها سنة 1971 إلا أنها واجهت العديد من الصعوبات تمثلت في:¹⁸³
 - صعوبة توافق القطاع المصرفي مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي؛
 - عدم قدرة المؤسسات على تسديد القروض؛
 - اجبار المؤسسات العمومية بالمساهمة في ميزانية الدولة رغم أنها تحقق خسارة؛
 - الاعتماد على الخزينة العمومية في تمويل الاستثمارات.
- تم التراجع عن إصلاحات 1971 في بداية سنة 1978 حيث تم إلغاء تمويل المؤسسات عن طريق المصارف التجارية وحلت مكانها الخزينة، واقتصر دور المصارف على تمرير الأموال من الخزينة الى المؤسسات العمومية.

2- إصلاحات فترة (1982-1986):

شهدت هذه المرحلة إعادة التركيب الهيكلية للقطاع المصرفي فنجم عنها:

- **إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR**: تشيد بموجب المرسوم رقم 82-206 في 13 مارس 1982 وكان تأسيسه نتيجة لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري. من مهامه جمع الودائع ومنح قروض متوسطة وطويلة الأجل للقطاع الفلاحي، الي جانب تمويل أنشطة الصناعات الغذائية ومختلف الأنشطة الريفية.¹⁸⁴
- **إنشاء بنك التنمية المحلية BDL**: يُعد بنك التنمية المحلية من أحدث البنوك التي أُنشئت في الجزائر، إذ نشأ في البداية كفرع تابع للقرض الشعبي الجزائري، قبل أن يُؤسس رسمياً بموجب المرسوم رقم 85/185 المؤرخ في 30 أفريل 1985، ويتمتع بنك التنمية المحلية بصفة بنك عمومي تجاري، يقدم مجموعة من الخدمات المصرفية والمالية، تشمل العمليات الجارية، ومنح القروض للاستثمارات المخطط لها من طرف الجماعات المحلية، إلى جانب مختلف الخدمات المصرفية الأخرى.¹⁸⁵

¹⁸² مريم قاسمي، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على تنافسية القطاع المصرفي الجزائري، مرجع سابق ذكره، ص 89.

¹⁸³ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، مرجع سابق ذكره، ص 62.

¹⁸⁴ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سابق ذكره، ص 191.

¹⁸⁵ عمارة مكي، دور التكنولوجيا المالية في تحسين أداء بنك التنمية المحلية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص 164.

3- إصلاحات فترة (1986-1990):

تسببت النقائص ومحدودية القرارات السابقة التي ظهرت على مستوى النظام الاقتصادي القائم على التخطيط المركزي والملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، في انعكاسات سلبية على التنمية حيث بات من الضروري إدخال إصلاحات جديدة تهدف الى تبني قوى السوق كقواعد للقرار، وعليه تم اصدار قانون البنوك والقرض رقم 12/86 بتاريخ: 19 أوت 1986 حيث تم إدخال إصلاح جذري على الوظيفة المصرفية، كما جاء ليوحد الإطار القانوني الذي يُسير النشاط المتعلق بجميع المؤسسات المالية وقد تضمن ما يلي:¹⁸⁶

- استرجاع بنك الجزائر لدوره باعتباره بنك البنوك، حيث أصبح مكلف بالمهام التقليدية للبنوك المركزية كالرقابة والاشراف؛

- تقليص دور الخزينة العمومية في تمويل الاستثمارات واشراك المصارف في توفير الموارد المالية اللازمة للتنمية الاقتصادية؛

- استرداد المصارف لدورها في تعبئة الادخار ومنح القروض في إطار المخطط الوطني للقرض؛

- تكوين هيئات رقابية على النظام المصرفي وهيئات استشارية.

أفضت الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الجزائر ابتداءً من سنة 1986، ولاسيما مع صدور قانون النقد والقرض، إلى إحداث تحولات عميقة في بنية النظام المصرفي. غير أن هذه الإصلاحات جاءت في ظرف اقتصادي صعب، نتيجة تقادم آثار انهيار أسعار النفط في أواخر سنة 1985، والتي استمر انعكاسها السلبي على الاقتصاد الوطني خلال السنوات اللاحقة لصدور الأمر 12/86، وذلك من خلال التراجع الملحوظ في مداخيل المحروقات، وما ترتب عنه من انخفاض في حجم الإنفاق العمومي وتدهور الأوضاع الاجتماعية.

وأمام هذه التطورات، اضطرت السلطات الجزائرية إلى تبني برنامج إصلاحي واسع النطاق شمل مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث انصبت الإجراءات المتخذة أساساً على المؤسسات الاقتصادية. وفي هذا السياق، صدر القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية، والذي جاء ليضع حداً لهيمنة تدخل الدولة المباشر في النشاط الاقتصادي. وقد أكد هذا القانون على الطابع التجاري للمؤسسة العمومية الاقتصادية، باعتبارها شخصاً معنوياً يتمتع بالاستقلالية المالية، بما يسمح لها بالعمل وفق منطق اقتصادي أقرب إلى آليات السوق. وقد أحدث إصلاحات سنة 1988 تغييرات هامة نذكر منها التالي:¹⁸⁷

- تدعيم دور بنك الجزائر ومنحه جميع الصلاحيات من أجل الاشراف على السياسة النقدية؛

- منح الاستقلالية الكاملة للمصارف في إدارة شؤونها ومواردها؛

- تسقيف القروض المصرفية الموجهة لتمويل الاقتصاد الوطني؛

- عدم فرض التوطين البنكي للمؤسسات؛

- تخحية النظام الخاص برخص الاستيراد وتعويضه بنظام ميزانية العملة الصعبة.

¹⁸⁶ فارس فضيل، التقنيات البنكية -محاضرات وتطبيقات-، ص 50.

¹⁸⁷ عادل زقير، أثر تطور الجهاز المصرفي على النمو الاقتصادي، دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال الفترة (1998-2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 209.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

ورغم تعدد القوانين والإصلاحات، فإن النظام المصرفي الجزائري لم يشهد إصلاحًا جذريًا وحقيقيًا إلا مع صدور قانون النقد والقرض سنة 1990، والذي مثل نقطة تحول أساسية في مسار الإصلاح المصرفي. فقد جاء هذا القانون ليحدث قطيعة مع الأساليب التقليدية في تسيير النشاط المصرفي، ويضع الإطار القانوني المنظم للقطاع المصرفي الجزائري في انسجام مع التشريعات المصرفية المعمول بها في العديد من الدول الأخرى، بما يعزز استقلالية المصارف، ويكرس مبادئ اقتصاد السوق، ويُرسخ أسس العمل المصرفي الحديث.

المطلب الثاني: الجهاز المصرفي على ضوء قانون النقد والقرض (10/90)

أظهر واقع النشاط المصرفي في الجزائر عدم نجاعة الإصلاحات المالية السابقة، مما أوجب إعادة النظر في ذلك فكانت البداية بإصدار قانون النقد والقرض رقم 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990 والذي سنتطرق إليه من خلال النقاط التالية:

أولاً- مفهوم قانون النقد والقرض 10-90:

يعتبر أول نص قانوني يؤطر بنك الجزائر والنظام المصرفي الجزائري ويعرفهما تعريفًا كاملاً، حيث أعاد للنقد دورها الفعال ومنحها صلاحيتها المعترف بها عالمياً، وفي هذا السياق يشكّل القانون 10-90 إطاراً تشريعياً وتنظيمياً ومؤسساتياً جديداً لدعم الإصلاحات الاقتصادية لسنة 1988. ومن المنتظر من هذه الإصلاحات ما يلي:¹⁸⁸

- تحرير قطاع الخدمات المالية من خلال إنهاء احتكار الدولة وفتح المجال أمام المنافسة المصرفية؛
- تعزيز استقلالية بنك الجزائر بصفته مؤسسة الإصدار والمسؤولة عن السياسة النقدية؛
- تنظيم آليات خلق النقود ووضع إطار قانوني واضح لممارسة النشاط المصرفي؛
- السماح بإنشاء مؤسسات مصرفية ذات طابع دولي بما يساهم في نقل الخبرة؛
- إرساء سوق نقدية لتنظيم التعاملات المالية وتحسين إدارة السيولة؛
- إنشاء سوق للصرف لتنظيم عمليات صرف العملات الأجنبية؛
- إقرار الحق في فتح الحسابات المصرفية مع تعزيز حماية المودعين والمقترضين لضمان سلامة المعاملات المصرفية.

ثانياً- أهداف قانون النقد والقرض 10-90:

صدر قانون النقد والقرض ليواكب التطورات العالمية، حيث أدخل أنماطاً جديدة على عمل المصارف، وأعاد تشكيل دور بنك الجزائر من خلال تحديد مهامه ووظائفه بوضوح. وقد تضمن القانون نوعين رئيسيين من الأهداف، وهي كالتالي:¹⁸⁹

¹⁸⁸ Halim Arroudj, Le système bancaire algérien sur les voies de la modernisation : Quelques éléments d'analyse, université d'Oran, Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 9, N° 2, 2016, p 08.

¹⁸⁹ Société inter bancaire de formation, « Conférence sur système bancaire Algérien », Algérie, février 2001, p31,

1-الأهداف الاقتصادية:

- عدم العمل بالأسلوب الإداري المفرط في تسيير الشؤون المالية، والسماح للمؤسسات المصرفية والمالية بالقيام بكل العمليات التي تحددها القواعد الاحترازية، مما منحها مرونة أكبر في العمل.
- فتح السوق وتعزيز المنافسة وذلك من خلال التشجيع على الانفتاح على الاستثمار الخارجي.
- إلغاء التمييز بين العملاء من القطاع الخاص والعام، وضمان المساواة بينهم في الحصول على الخدمات والمنتجات المصرفية.
- فتح الوظيفة المصرفية أمام رأس المال الأجنبي الوطني أو الأجنبي على حد سواء، مما أنهى حالة الاحتكار التي كان يتمتع بها القطاع العام.
- وهكذا، سعى القانون إلى تحويل النظام المالي إلى نظام أكثر مرونة وشفافية وانفتاحاً على العالم.

2-الأهداف المالية والنقدية:

- تأهيل واستقلالية بنك الجزائر من خلال تأكيد حقه الحصري في إصدار الأوراق النقدية.
- تعديل التسمية الرسمية ليصبح "بنك الجزائر".
- منحه استقلالية في أداء مهامه كسلطة نقدية.
- تمكينه من إعادة تقييم العملة لمصلحة الاقتصاد الوطني.
- التركيز على مكافحة التضخم والمديونية.

ثالثاً-مبادئ قانون النقد والقرض 90-10:

قام قانون النقد والقرض 90-10 على مجموعة من المبادئ، سنتعرض إليها في النقاط الموالية:¹⁹⁰

1-الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية: تم إيقاف اتخاذ القرارات الكمية من قبل هيئة التخطيط، والتي كان هدفها الأساسي تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج المخططة، والتحول إلى اتخاذ القرارات بناءً على ما تراه السلطة النقدية مناسباً، بما يخدم الأهداف النقدية ويعيد للدينار وظائفه التقليدية، فضلاً عن تنشيط السوق النقدية واستعادة مكانتها كوسيلة للضبط الاقتصادي، إضافة إلى إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف المصارف وجعلها تلعب دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقروض.

2-الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة: تقييد دائرة ميزانية الدولة حيث لم يعد بإمكانها اللجوء إلى بنك الجزائر من أجل تمويل عجزها بصفة تلقائية وبدون حدود، بل أصبح خاضعاً لمجموعة من القواعد، ويتيح هذا الفصل بين الدائرتين بتحقيق جملة من الأهداف منها:

- تخفيض ديون الخزينة اتجاه البنك المركزي؛
- تسديد الديون السابقة؛

3-الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض: في النظام السابق، كانت الخزينة هي المصدر الأساسي لتمويل الاستثمارات العامة، بينما اقتصر دور النظام المصرفي على كونه مجرد قناة لعبور التمويل من الخزينة

¹⁹⁰ فضيلة زواوي، سعاد شكري معمر، أثر تعديلات قانون النقد والقرض على مسار إصلاح المنظومة البنكية الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص 77-80. (بتصرف)

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

إلى المؤسسات. وقد جاء هذا المبدأ (الجديد) لفصل الخزينة العامة عن منح القروض للاقتصاد، وتقييد دورها بتمويل الاستثمارات الاستراتيجية التي تخطط لها الدولة. مما يسمح ببلوغ الأهداف التالية:

- تقليص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد؛
- تعزيز مكانة المصارف بمزاوالتها للوظائف التقليدية خاصة في منح القروض؛
- منح القروض أصبح يُبنى على أساس دراسة جدوى اقتصادية.

4- إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة: أُطلق عليها اسم مجلس النقد والقرض وتم تأسيسه لإلغاء التعدد في مراكز السلطة النقدية، وقد حرص قانون النقد والقرض على أن تكون هذه السلطة النقدية الوحيدة المستقلة التي تضمن انسجام السياسة النقدية من أجل تحقيق أهدافها.

5- وضع نظام مصرفي على مستويين: مواكبةً لاقتصاد السوق العالمي، جسد قانون النقد والقرض 90-10 مبدأ إنشاء نظام مصرفي ثنائي المستوى، بفصله بين وظيفة بنك الجزائر كسلطة نقدية ووظيفة المصارف التجارية كمؤسسات ائتمانية. وبموجب هذا الفصل، أصبح بنك الجزائر "بنك البنوك"، يتولى الإشراف على عمليات المصارف ومراقبة أنشطتها، كما أصبح الملجأ الأخير للإقراض.

رابعاً- مضمون قانون النقد والقرض 90-10: تضمن قانون النقد والقرض النقاط التالية:¹⁹¹

- إرساء دور البنك المركزي في إصدار للعملة؛
- تعزيز استقلالية البنك المركزي؛
- تغيير تسمية البنك المركزي لبنك الجزائر؛
- يُدير بنك الجزائر: محافظ وثلاث نواب ومجلس النقد والقرض إضافة الى مراقبان؛
- يتم تعيين محافظ بنك الجزائر من طرف رئيس الجمهورية؛
- يُعين محافظ بنك الجزائر لمدة 6 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة؛
- يتكون مجلس النقد والقرض من محافظ ونواب و3 موظفين يتم تعيينهم بمرسوم رئاسي؛
- يُعتبر مجلس النقد والقرض كمجلس إدارة لبنك الجزائر، فضلاً عن أنه يُمثل السلطة النقدية؛
- إمكانية ممارسة النشاط المصرفي من طرف الأجانب، حيث يقوم مجلس النقد والقرض بمنح تراخيص لمؤسسات أجنبية لفتح فروع أو مكاتب تمثيل في الجزائر؛
- يُمثل بنك الجزائر الدولة كمستشار مع المؤسسات الدولية؛
- تأسيس هيئة الرقابة حيث تقوم بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة ورصد المخالفات؛
- إنشاء مركزية للمخاطر تمثل هيئة المعلومات.

¹⁹¹ الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة بتاريخ 18 أبريل 1990.

خامساً- هيكل النظام المصرفي على ضوء قانون النقد والقرض:

قام قانون النقد والقرض 90-10 بإدخال تعديلات هامة في هيكل النظام المصرفي تمثلت في:¹⁹²

1- بنك الجزائر: هو "مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"¹⁹³، يتجلى دوره في توفير أحسن الشروط لنمو منتظم للوطني، حيث تم تكليفه بتنظيم الحركة النقدية وتوجيه ومراقبة منح القروض، مع الحرص على استقرار سوق الصرف¹⁹⁴.

يقوم بتسيير بنك الجزائر محافظ وثلاث نواب إضافة لمجلس النقد والقرض ومراقبان تنطرق لهم على النحو الآتي:

1-1- المحافظ والنواب: يتم تعيين المحافظ ونوابه بمرسوم رئاسي؛ حيث تمتد فترة ولاية المحافظ لست سنوات، بينما تكون فترة نوابه خمس سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة. يُسند للمحافظ مهمة تحديد مهام نوابه وصلاحياتهم كما تتم إقالة المحافظ ونوابه في حالة ثبوت العجز الصحي أو الخطأ الجسيم.¹⁹⁵

يُعين المحافظ في إطار مهامه كمسؤول عن إدارة بنك الجزائر فيقوم بتمثيله لدى الهيئات العمومية والدولية أو في القضايا القانونية كمدعي أو مدعي عليه، كما يتولى عملية تمثيله في جميع عمليات البيع والشراء، بالإضافة الى أنه يعمل كمستشار لدى الحكومة في القضايا النقدية الهامة على الصعيد الخارجي. أما على الصعيد الداخلي فللمحافظ جميع الصلاحيات في عمليات التوظيف والعزل داخل بنك الجزائر باعتباره مسؤولاً عن تنظيم مصالح البنك وتحديد مهامه ووضع القانون الأساسي للمستخدمين بالتعاون مع مجلس النقد والقرض.¹⁹⁶

1-2- مجلس النقد والقرض: هو هيئة تمثل السلطة النقدية في البلاد ومجلس إدارة بنك الجزائر ويتألف من:¹⁹⁷

- رئيس: هو محافظ بنك الجزائر؛
- نواب محافظ بنك الجزائر؛
- ثلاث موظفين سامين معينين بموجب مرسوم رئاسي، نظراً لخبرتهم في المسائل الاقتصادية والمالية مع تعيين أعضاء بنفس العدد ليحلوا محلهم في حالة الغياب أو شغور المنصب.¹⁹⁸
- ويتمتع بالصلاحيات التالية:¹⁹⁹
- تحديد ميزانية بنك الجزائر؛
- توزيع الأرباح؛
- تحديد التنظيم العام لبنك الجزائر؛
- منح الترخيص بإجراء المصالحات والمعاملات.

¹⁹² طاهر لطرش، مرجع سابق ذكره، ص 199-209. (بتصرف)

¹⁹³ الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة رقم 16 من قانون النقد والقرض 90-10.

¹⁹⁴ الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 55 من قانون النقد والقرض 90-10.

¹⁹⁵ الجريدة الرسمية، العدد 16، المواد 20، 21، 22، 29 من قانون النقد والقرض 90-10.

¹⁹⁶ الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 28 من قانون النقد والقرض 90-10.

¹⁹⁷ الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 32 من قانون النقد والقرض 90-10.

¹⁹⁸ الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 34 من قانون النقد والقرض 90-10.

¹⁹⁹ الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 43 من قانون النقد والقرض 90-10.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

يضع القانون مجلس النقد والقرض كسلطة نقدية للبلاد، ويمنحه جميع الصلاحيات الممنوحة للسلطات النقدية الأخرى حول العالم. حيث يخول القانون المجلس صلاحية تحديد شروط إنشاء المصارف والمؤسسات المالية ومكاتب تمثيل المصارف والمؤسسات المالية الأجنبية، ومنح التراخيص اللازمة لافتتاح وإنشاء كل من هذه المؤسسات. كما تشمل صلاحياته تحديد أهداف تطوير عناصر الكتلة النقدية وحجم القرض، وتحديد الأسس والنسب المطبقة على المصارف والمؤسسات المالية، خاصة فيما يتعلق بتغطية وتوزيع المخاطر والسيولة والملاءة. بالإضافة إلى ذلك، يحدد المجلس النظم والقواعد المحاسبية المطبقة على المصارف والمؤسسات المالية، وكيفية ومواعيد تسليم الحسابات والبيانات المحاسبية والإحصائية وسائر البيانات من قبل المصارف، وغيرها من الصلاحيات.²⁰⁰ وتُبلَّغ قرارات المجلس إلى الوزير المكلف بالمالية خلال يومين من موافقة المجلس، ويحق للوزير طلب تعديلها خلال فترة لا تتجاوز 10 أيام.²⁰¹

2- المصارف والمؤسسات المالية:

2-1- المصارف التجارية: عزز قانون النقد والقرض المفهوم التجاري والاستقلالية للمصارف التجارية وتتمثل

في خمس مصارف: BNA-CPA-BEA-BADR-BDL وتتولى العمليات التالية:

- العمليات الأساسية: تلقي الودائع، منح القروض، توفير وسائل الدفع وإدارتها،²⁰²
- العمليات الملحقية: عمليات الصرف، عمليات الذهب والمعادن الثمينة، عمليات التوظيف، الاكتتاب، بيع وشراء الأوراق المالية، حيازة أسهم المؤسسات.²⁰³

2-2- المؤسسات المالية: أعطى القانون للمؤسسات المالية الصلاحية للقيام بالأعمال المصرفية ماعدا تلقي الودائع.²⁰⁴ وتعنى إمكانية قيام المؤسسات المالية بالقرض دون استعمال أموال الغير.

2-3- المصارف والمؤسسات المالية الأجنبية: سمح قانون النقد والقرض للمصارف والمؤسسات الأجنبية بفتح

فروع لها في الجزائر تخضع لقواعد القانون الجزائري بموجب ترخيص يمنحه مجلس النقد والقرض.

ومن بين هذه المؤسسات: بنك البركة، البنك الاتحادي، الشركة البنكية العربية، سيتي بنك...

3- هيئات الرقابة:

3-1- لجنة الرقابة المصرفية: ينص قانون النقد والقرض في مادته 143 على أنه "تنشأ لجنة مصرفية مكلفة

بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبمعاينة المخالفات المثبتة"

وتتشكل اللجنة المصرفية التي تتخذ قراراتها بالأغلبية من:

- محافظ بنك الجزائر كرئيس ويعوضه نائبه في حالة غيابه؛

- قاضيان منتدبان من المحكمة العليا؛

- شخصان يتم اقتراحهما من طرف وزير المالية بناء على كفاءتهما في الأعمال المصرفية.

²⁰⁰ الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 44، 45 من قانون النقد والقرض 10-90.

²⁰¹ الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 46 من قانون النقد والقرض 10-90.

²⁰² الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 114 من قانون النقد والقرض 10-90.

²⁰³ الجريدة الرسمية، العدد 16، المواد 116، 117، 118 من قانون النقد والقرض 10-90.

²⁰⁴ الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 111 من قانون النقد والقرض 10-90.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

تقوم اللجنة بأعمالها على أساس الوثائق المستندية كما يمكنها أن تقوم بذلك عن طريق الزيارات الميدانية إلى مراكز المصارف والمؤسسات المالية.

3-2- مركزية المخاطر: هي هيئة تقوم بتجميع المعلومات التي تهدف الى مساعدة النظام المصرفي على التقليل من المخاطر، حيث ينظم ويسير بنك الجزائر مصلحة مركزية المخاطر التي تتكفل بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة وسقف القروض الممنوحة والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض من جميع المصارف والمؤسسات المالية.²⁰⁵ تُبرز هذه المادة الدور المحوري لمصلحة مركزية المخاطر كأداة وقائية داخل النظام المصرفي، إذ تُمكن من تعزيز الشفافية وتحسين جودة المعلومات المتاحة للمصارف والمؤسسات المالية. فمن خلال تجميع المعطيات المتعلقة بالمستفيدين من القروض وحجم الالتزامات المالية والضمانات المقدمة، تُسهم هذه الهيئة في دعم قرارات الإقراض الرشيدة، والحد من ظاهرة المخاطر الائتمانية وتراكم الديون غير القابلة للتحصيل. كما يعكس إشراف بنك الجزائر على تسيير هذه المصلحة حرص السلطة النقدية على تدعيم الاستقرار المالي وضمان سلامة الجهاز المصرفي ككل.

3-3- مركزية عوارض الدفع: تم انشائها بموجب النظام رقم 92-02 المؤرخ في 22 مارس 1992 حيث فرض على كل الوساطة المالية بالانضمام الى هذه المركزية وتقديم كل المعلومات الضرورية لها، وتتلخص مهمتها في عنصرين:²⁰⁶

- تنظيم بطاقة مركزية لعوارض الدفع وما قد ينجم عنها وتسييرها والتي تتضمن جميع الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع أو تسديد القروض.

- نشر قائمة عوارض الدفع بطريقة دورية وتبليغها الى الوسطاء الماليين والى أي سلطة معنية.

3-4- جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون رصيد: جاء ليدعم ضبط قواعد العمل بالشيك، وقم تم إنشائه بموجب النظام 92-03 المؤرخ في 22 مارس 1992، حيث يعمل هذا الجهاز على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد والقيام بتبليغ هذه المعلومات الى الوسطاء الماليين المعنيين.

المطلب الثالث: أهم تعديلات قانون النقد والقرض الى غاية 2023

عرف قانون النقد والقرض 90-10 إصلاحات عديدة نظراً للظروف التي مرت بها الاقتصاد الوطني ونذكرها كالتالي:

أولاً-الأمر 01-01 فيفري 2001:

يُعتبر هذا الأمر أول تعديل لقانون النقد والقرض، صدر بموجب أمر رئاسي ومس الجوانب الإدارية لتسيير بنك الجزائر دون تغيير مضمون القانون، كما تم الفصل بين مجلس النقد والقرض ومجلس إدارة بنك الجزائر بالشكل التالي:²⁰⁷

²⁰⁵ الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 160 من قانون النقد والقرض 90-10.

²⁰⁶ الجريدة الرسمية العدد 12، المادة 3 من النظام رقم 92-03 المؤرخ في 22 مارس 1992.

²⁰⁷ الجريدة الرسمية العدد 20، المادة 2 من الأمر 01-01 المؤرخ في فيفري 2001، المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض 90-10.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

- مجلس الإدارة ومهمته الاشراف على إدارة وتسيير شؤون بنك الجزائر ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون ويتكون من: المحافظ كرئيس وثلاث نواب أعضاء، ثلاثة موظفين ذوو كفاءة يتم تعيينهم بمرسوم رئاسي.²⁰⁸

- مجلس النقد والقرض كسلطة نقدية والتخلي عنه كمجلس إدارة لبنك الجزائر ويتكون من: أعضاء مجلس الإدارة، ثلاثة أشخاص يختارون على أساس كفاءتهم في المجال المالي والاقتصادي.²⁰⁹

ثانياً-الأمر 03-11 أوت 2003:

مع الفضائح المالية التي تعرض لها النظام المصرفي الجزائري عقب قضية بنك الخليفة أين كشفت التحقيقات عن جملة من التجاوزات الخطيرة في معاملات هذا البنك، تمثلت أساساً في تهريب رؤوس الأموال نحو الخارج، ووقوع اختلاسات مالية ضخمة في الموارد البنكية، إلى جانب الإخلال بالقواعد المحاسبية والمهنية المعمول بها، وتراكم الديون المعدومة التي أضعفت المركز المالي للمؤسسة. والبنك التجاري الصناعي الجزائري حيث تم اكتشاف ثغرة مالية تُقدَّر بنحو 1300 مليار سنتيم بعد مراجعة حسابات البنك، لتكشف التحقيقات اللاحقة عن تورط عدد من الموظفين والمسؤولين وبعض الزبائن في عمليات احتيالية واسعة النطاق هدفت إلى الإضرار بالاقتصاد الوطني واستنزاف سيولة بنك الجزائر الخارجي.

ونتيجة لذلك، قررت اللجنة المصرفية فرض إجراءات أكثر صرامة على البنوك، ووضع التعديلات التالية:²¹⁰

- تعزيز صلاحيات بنك الجزائر من خلال توسيع مسؤوليات مجلس النقد والقرض، بالإضافة الى تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية لتفعيل دورها في الرقابة.

- تدعيم مضمون وشروط إعداد التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر.

- ضمان تداول المعلومات المالية ومؤشرات الاستقرار المالي بسهولة.

- تشديد الرقابة على نشاط البنوك من خلال تشديد معايير اعتماد البنوك الجديدة، ومنع تمويل نشاطات المؤسسات التي تعود ملكيتها لمدراء البنوك.

- تفعيل مهم مركزية المخاطر.

ثالثاً-الإصلاحات المصرفية خلال الفترة (2004-2014)

تميزت هذه الفترة بالإصلاحات التالية:

- تحديد الحد الأدنى لرأس مال المصارف والمؤسسات المالية بـ 2.5 مليار للمصارف و 500 مليون للمؤسسات المالية، كل مؤسسة لا تلتزم بهذا الحد يُنزع منها الاعتماد.²¹¹

- الزامية تكوين الاحتياطي الاجباري لدى دفاتر بنك الجزائر ويتراوح معدل الاحتياطي الاجباري بين 0% و 15% كحد أقصى.²¹²

²⁰⁸ الجريدة الرسمية، العدد 23، المادة 6 من الأمر 01-01 المؤرخ في فيفري 2001، المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض 10-90.

²⁰⁹ الجريدة الرسمية، العدد 23، المادة 2 من الأمر 01-01 المؤرخ في فيفري 2001، المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض 10-90.

²¹⁰ محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة 2004-2014، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 122.

²¹¹ الجريدة الرسمية، العدد 08، القانون رقم 04-01 المؤرخ في 04 مارس 2004.

²¹² الجريدة الرسمية، العدد 08، القانون رقم 04-02 المؤرخ في 04 مارس 2004.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

- تعويض المودعين في حالة عدم إمكانية الحصول على ودائعهم من مصارفهم عن طريق صندوق ضمان الودائع المصرفية، حيث تساهم فيه بحصص متساوية وتقوم المصارف بإيداع علاوة نسبية لهذا الصندوق تُقدر بمعدل سنوي 1% من المبلغ الإجمالي للودائع المسجلة في نهاية كل سنة بالعملة المحلية.²¹³
- إصدار قانون المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال والذي يدخل ضمن سعي الجزائر لتعديل الإطار التشريعي للمصارف ليتوافق مع قوانين المنظمة العالمية للتجارة.²¹⁴
- إعادة تحديد الحد الأدنى لرأسمال المصارف والمؤسسات المالية والذي يجب أن يساوي على الأقل 10 مليار دينار جزائري للمصارف، و3 مليارات و500 مليون دينار جزائري للمؤسسات المالية.²¹⁵
- ضرورة إعداد الكشوف المالية للمصارف والمؤسسات المالية ونشرها، وتتكون من الميزانية وخارج الميزانية وحسابات النتائج والجدول تدفقات الخزينة، والجدول تغير الأموال الخاصة والملحق حيث يتم نشرها خلال الست أشهر التي تعقب نهاية السنة المالية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الاجبارية.²¹⁶
- تدعيم نشاط بنك الجزائر في تسيير السياسة النقدية الوطنية الى جانب تحسين دوره في الرقابة ومن أهم ما تضمنه الأمر ما يلي:²¹⁷
 - أهمية عمل بنك الجزائر على استقرار الأسعار لكونها هدف من أهداف السياسة النقدية؛
 - أي تعديل يطرأ على القانون الأساسي للمصارف أو المؤسسات المالية يجب أن يكون بترخيص من محافظ بنك الجزائر؛
 - ضرورة انخراط المصارف والمؤسسات المالية في مركزية الأخطار وتزويدها بأسماء المستفيدين من القروض، وطبيعة القروض الممنوحة وسقفها والمبالغ المسحوبة، إضافة الى مبالغ القروض المتعثرة والضمانات المعطاة لكل قرض؛
 - الزامية وضع نظام رقابة داخلي في المصارف والمؤسسات المالية يهدف الى التأكد من مدى التحكم في نشاطها؛
- إصدار نظام جديد للرقابة الداخلية للمصارف والمؤسسات المالية لتكوين أنظمة رقابة داخلية تمكنها من تقدير وتقييم مخاطرها بشكل موضوعي.²¹⁸
- تحديد القواعد العامة الخاصة بالشروط المطبقة على العمليات المصرفية للمصارف والمؤسسات المالية، حيث يمكن لهم اقتراح منتجات ادخار وقرض جديدة، شرط إخضاع كل منتج جديد معروض في السوق الى ترخيص مسبق من بنك الجزائر.²¹⁹

²¹³ الجريدة الرسمية، العدد 13، القانون رقم 04-03 المؤرخ في 04 مارس 2004.

²¹⁴ الجريدة الرسمية، العدد 10، القانون رقم 01-05 المؤرخ في 06 فيفري 2005.

²¹⁵ الجريدة الرسمية، العدد 68، النظام رقم 04-08 المؤرخ في 23 ديسمبر 2008.

²¹⁶ الجريدة الرسمية، العدد 58، النظام رقم 05-09 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009.

²¹⁷ الجريدة الرسمية، العدد 49، الأمر 04-10 المؤرخ في 26 أوت 2010.

²¹⁸ الجريدة الرسمية، العدد 64، النظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011.

²¹⁹ الجريدة الرسمية، العدد 23، النظام رقم 13-01 المؤرخ في 08 أبريل 2013.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

- تطبيق نسب الملاءة على المصارف والمؤسسات المالية لمواكبة ما جاء في مقررات لجنة بازل 3، حيث ألزم بنك الجزائر جميع المصارف والمؤسسات المالية في الجزائر باحترام بصفة مستمرة حد أدنى للملاءة قدره 9.5%.²²⁰

ثالثاً-تعديلات سنة 2023:

بعد مرور أكثر من عقدين على صدور قانون النقد والقرض، ونتيجة للظروف السياسية والاقتصادية والصحية التي تمر بها الجزائر، سعت السلطات إلى معالجة هذه الاختلالات. وعملت على تحسين الإطار القانوني للنظام المصرفي بما يتماشى مع سعيها لتحرير الاقتصاد من الاعتماد على المحروقات، ومواكبة مستجدات العولمة المصرفية.²²¹ و في إطار عملية الإصلاحات الاجتماعية والاقتصادية والمالية التي باشرت بها السلطات العمومية، أنشأ القانون النقدي والمصرفي رقم 09-23 المؤرخ في 3 ذو الحجة 1444 الموافق 21 يونيو 2023، الذي ألغى الأمر 03-11 المؤرخ 26 أغسطس 2003 حيث يهدف القانون إلى تكييف النظام القانوني والتنظيمي للاستجابة للتغيرات الاقتصادية والمالية العميقة والتحديات التقنية والتكنولوجية والسماح بالانفتاح على جهات فاعلة اقتصادية جديدة. وينص القانون بشكل خاص على تعزيز حوكمة بنك الجزائر والمجلس النقدي والمصرفي واللجنة البنكية والمصارف والمؤسسات المالية.²²² وحمل في طياته عدة تعديلات أبرزها:²²³

- تعزيز حوكمة بنك الجزائر من خلال إعادة اعتماد نظام ولاية محددة لمدة 4 سنوات لمحافظ البنك ونوابه، مع إمكانية التجديد مرة واحدة فقط. يهدف هذا التغيير إلى تعزيز مصداقية البنك، واستقرار إدارته، وضمان استقلاليتها في اتخاذ القرارات؛
- إدخال آليات جديدة للسياسة النقدية تتلاءم مع تطورات القطاع المصرفي، خاصة لمواكبة أنشطة الصيرفة الإسلامية والتمويل الأخضر؛
- نص القانون الجديد على إنشاء إطار قانوني خاص بممارسة الأنشطة المصرفية الإسلامية (التي تتفق مع الشريعة). وحظي هذا القطاع باهتمام كبير من خلال مواد قانونية تعزز عملياته وتسويقه. ويهدف هذا الاهتمام إلى جذب الأموال المتداولة في السوق الموازي إلى القنوات المصرفية النظامية؛
- إعادة تنظيم مجلس النقد والقرض وتمنحه صلاحيات أوسع، حيث أصبح يختص بالموافقة على تراخيص مؤسسات مالية جديدة مثل البنوك الاستثمارية، والبنوك الرقمية، ومقدمي خدمات الدفع. كما أصبح المجلس هو الجهة المانحة لتراخيص فتح مكاتب الصرف؛
- أدرج القانون شكلاً جديداً للعملة الرقمية أطلق عليه اسم "الدينار الرقمي الجزائري"، والذي سيتم تطويره وإصداره وإدارته ومراقبته بالكامل من قبل بنك الجزائر. يهدف هذا الإجراء إلى دفع عجلة الرقمنة المالية، مما

²²⁰ التنظيم رقم 01-14 المؤرخ في 16 فيفري 2014.

²²¹ مختار رنان، الجيل الثالث من الإصلاحات النقدية والمصرفية في الجزائر قراءة في مضمون القانون 09-23، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 286.

²²² الموقع الرسمي لبنك الجزائر على الرابط: تاريخ البنك <https://www.bank-of-algeria.dz/ar/> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2025/12/25.

²²³ فراح كبير، محمد الحبيب مرحوم، واقع السياسة الاحترازية للبنوك الجزائرية على ضوء إصلاحات القانون النقدي والمصرفي 09-23، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 284-285.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

يساعد في التحكم في الكتلة النقدية وتتبع المعاملات المالية بشكل أفضل. كما أنه يعزز الشفافية في العمليات المالية ويساهم في معالجة مشكلات السيولة النقدية.

كل هذه الإجراءات تهدف إلى تحديث النظام المصرفي الجزائري، وجعله أكثر استقرارًا وشفافية، ومواكبًا للتحويلات الرقمية والاتجاهات المالية العالمية، ولكن النقطتين الأخيرتين لا تزالان مجرد حبر على ورق، إذ لم يتم الشروع في تنفيذهما حتى يومنا هذا.

وفيما يلي الجدول يلخص أهم ما ذكر من إصلاحات:

الجدول رقم 18: أهم الإصلاحات التي مر بها الجهاز المصرفي في الجزائر

الفترة الزمنية	الإطار القانوني	أهم الإصلاحات	الأثر على النظام المصرفي
ما قبل 1962	النظام المصرفي الاستعماري	هيمنة المصارف الأجنبية وخدمة المصالح الاستعمارية	غياب السيادة النقدية وضعف تمويل الاقتصاد الوطني
1962-1969	تأميم المصارف الأجنبية	استرجاع السيادة الوطنية على النشاط المصرفي	تأسيس قطاع مصرفي وطني مملوك للدولة
1964	إصدار الدينار الجزائري	إنشاء عملة وطنية مستقلة	تعزيز الاستقلال النقدي
1971-1985	هيمنة الدولة والتخطيط المركزي	تبعية المصارف لوزارة المالية وتمويل المخططات الوطنية	ضعف الاستقلالية وغياب الكفاءة التجارية
1986	لأمر 86-12 (إصلاحات أولية)	بداية إصلاح النظام المالي في ظل الأزمة الاقتصادية	إصلاحات محدودة التأثير
1988	القانون 88-01 (القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية)	تكريس الطابع التجاري للمؤسسات المصرفية واستقلاليتها المالية	تمهيد لتحرير النشاط المصرفي
1990	قانون النقد والقرض 90-10	استقلالية بنك الجزائر، تحرير النشاط المصرفي، تنظيم المهنة المصرفية	إصلاح جذري واندماج في المعايير الدولية
ما بعد 1990	فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية	تعزيز المنافسة وتطوير الخدمات المصرفية	تحسين الكفاءة والحوكمة المصرفية

المصدر: من اعداد الباحثة

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية بالجزائر

إن سن القواعد وإصدار التشريعات دون الالتزام الفعلي بتطبيقها يؤدي إلى فشل الحوكمة، فنجاحها مرهون بالتقيد بمعاييرها ومراعاة عوامل نجاحها، إلى جانب وجود آليات لتصحيح الانحرافات ومراقبة تطبيق المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بها. ومن خلال هذا المبحث، سنسلط الضوء على متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر، والأطراف الفاعلة فيها، والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: الأطراف الفاعلة في تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر

تعد الحوكمة المصرفية عامل أساسي لاستقرار النظام المالي والاقتصادي في الجزائر. كما أن تطبيقها الفعال لا يعتمد على طرف واحد، بل هو نتاج تفاعل مجموعة من الأطراف الفاعلة (داخلية وخارجية) والتي تشكل معاً منظومة متكاملة، سنستعرضها فيما يلي حسب ماورد في القانون التجاري الجزائري باعتبار أن المصارف التجارية خاضعة لهذا القانون:

أولاً-الأطراف الداخلية:

1-الجمعية العامة التأسيسية:

بعد الانتهاء من عملية الاكتتاب وتسديد الدفعات المطلوبة، يقوم المؤسسون باستدعاء المكتتبين إلى جمعية عامة تأسيسية حسب الأشكال والأجال المنصوص عليها عن طريق التنظيم، حيث تثبت هذه الجمعية أن "رأس المال مكتتب به تماماً وأن مبلغ الأسهم مستحق الدفع، وتبدي رأيها في المصادقة على القانون الأساسي الذي لا يقبل التعديل إلا بإجماع آراء جميع المكتتبين، وتعين القائمين بالإدارة الأولين أو أعضاء مجلس المراقبة، وتعين واحد أو أكثر من مندوبي الحسابات".²²⁴ تظهر هذه المادة الدور المحوري للجمعية العامة التأسيسية في إتمام إجراءات تأسيس المصارف، فهي الإطار القانوني الذي يضمن سلامة عملية الاكتتاب ووفاء المكتتبين بالتزاماتهم المالية. وتمثل هذه الجمعية أيضاً مرحلة حاسمة لوضع الأسس التنظيمية، عبر المصادقة على نظامها الأساسي وتعيين هيئات الإدارة والرقابة، مما يكفل بدء النشاط ضمن إطار قانوني منظم وقائم على الشفافية والمشفعية.

2-الجمعية العامة العادية:

تعقد الجمعية العامة العادية اجتماعها مرة واحدة على الأقل سنوياً خلال الأشهر الستة التي تسبق إقفال السنة المالية، ويجوز عقد اجتماعات إضافية بعد انقضاء هذه الفترة بناءً على طلب مجلس الإدارة أو مجلس المديرين، حسب الاقتضاء. كما يقدم مجلس الإدارة أو مجلس المديرين إلى الجمعية العامة، بعد تلاوة تقريره، الجدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية للمصادقة.²²⁵ علاوة على ذلك، يجب على مجلس الإدارة أو مجلس المديرين إتاحة الوثائق اللازمة للمساهمين قبل ثلاثين يوماً من انعقاد الجمعية العامة، لتمكينهم من تكوين رأي

²²⁴ المادة رقم 600 من الأمر رقم 75-59 المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007، ص 153.

²²⁵ المادة رقم 676 من الأمر رقم 75-59 المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007، ص 172.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

مستتير واتخاذ قرار دقيق بشأن إدارة أعمال الشركة وسيرها.²²⁶ تُبرز هذه المادة الأهمية التنظيمية للجمعية العامة العادية باعتبارها آلية أساسية لممارسة المساهمين لحقهم في الرقابة على التسيير. فانعقادها الدوري يضمن متابعة منتظمة للوضع المالي ونتائج النشاط، كما أن عرض الحسابات والوثائق التلخيصية للمصادقة يعزز مبدأ الشفافية والمساءلة. إضافة إلى ذلك، فإن تمكين المساهمين من الاطلاع المسبق على الوثائق الضرورية يسمح لهم باتخاذ قرارات مدروسة، بما يساهم في تحسين حوكمة المصرف وضمان حسن سيره واستمراره.

3- الجمعية العامة غير العادية:

يمنح القانون التجاري الجزائري صلاحية تعديل النظام الأساسي وأحكامه للجمعية العامة غير العادية، ويُعتبر أي شرط يخالف ذلك ملغى. ومع ذلك، لا يجوز لهذه الجمعية زيادة التزامات المساهمين، باستثناء العمليات المتعلقة بتجميع الأسهم التي تتم بشكل منتظم.²²⁷ تُوضح هذه المادة أن المشرع الجزائري حصر صلاحية تعديل النظام الأساسي للمصرف في الجمعية العامة غير العادية، حفاظاً على استقرار القواعد القانونية التي تحكمه وضماناً لمشاركة المساهمين في القرارات الجوهرية. كما أن منع زيادة التزامات المساهمين يعكس حرص القانون على حماية حقوقهم وعدم تحميلهم أعباء إضافية، باستثناء الحالات التنظيمية المرتبطة بتجميع الأسهم. ويساهم هذا التقيد في تحقيق التوازن بين مرونة التسيير وحماية مصالح المساهمين.

4- مجلس الإدارة:

يُعدّ مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسات والمصارف، إذ تُسند إليه كافة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات بما يحقق مصلحة المساهمين الذين فوضوه، مما يجعله آلية حوكمة بالغة الأهمية. ولهذا، أولى المشرع الجزائري اهتماماً خاصاً به ووضع له تنظيمًا دقيقاً يشمل تركيبته، أسلوب عمله، سلطاته، ومكانته، وغير ذلك من الجوانب. وفيما يلي سنستعرض:

- تركيبة مجلس الإدارة:

يتولى مجلس الإدارة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركة مساهمة، حيث يتكون من سبعة (07) أعضاء كحد أدنى وإثنى عشر (12) عضواً كحد أقصى، ويمكن أن يصل العدد إلى أربعة عشر (14) عضواً في حالة تعيين الدولة. وعند الاقتضاء شخصين قائمين بالدولة، كما يتم تعيين خمسة (05) ممثلين كحد أدنى وعشرة (10) ممثلين كحد أقصى، تعيينهم أو تحدد وظائفهم الجمعية العامة العادية.²²⁸ ويمكن أن يتضاعف عدد الإداريين في حالة إدماج بين مؤسستين، شرط أن يكون الإداريون ممارسين لمهامهم لأكثر من ستة أشهر، دون تجاوز العدد أربعة وعشرين (24) عضواً.²²⁹ والجدول التالي يوضح تركيبة مجلس الإدارة لعدد من المصارف في القطاع المصرفي الجزائري:

²²⁶ المادة رقم 677 من الأمر رقم 75-59 المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007، ص 172.

²²⁷ المادة رقم 674 من الأمر رقم 75-59 المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007، ص 171.

²²⁸ الجريدة الرسمية، العدد 02، المادة 26 من القانون 01-88.

²²⁹ المادة رقم 610 من الأمر رقم 75-59 المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007، ص 149.

الجدول رقم 19: تركيبة مجلس الإدارة لبعض المصارف التجارية في الجزائر

المصرف	بنك الجزائر الخارجي	البنك الوطني الجزائري	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	القرض الشعبي الجزائري	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
عدد أعضاء مجلس الإدارة	11	09	07	08	07

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المواقع الرسمية للمصارف تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2025/12/26.

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن المصارف التجارية في الجزائر المدروسة قد التزمت ببند المادة 26 المذكورة أعلاه حيث أن عدد أعضاء مجلس الإدارة ضمن الحدود المطلوبة.

- سلطات مجلس الإدارة:

يتمتع مجلس الإدارة بسلطة تمثيل الشركة والتصرف باسمها في مختلف الظروف، ويمارس صلاحياته في حدود الغرض الذي أنشئت من أجله الشركة، مع احترام الاختصاصات التي منحها القانون صراحة لجمعية المساهمين.²³⁰ كما يملك المجلس صلاحية نقل مقر الشركة داخل نفس المدينة، في حين يُسند قرار نقل المقر إلى خارج المدينة إلى الجمعية العامة العادية باعتبارها الجهة المختصة بذلك.²³¹

ومن أجل تحديد سلطات مجلس الإدارة يجب هنا أن نفرق بين السلطات الممارسة فردياً من طرف الإداريين وجماعياً من طرف المجلس ككل:²³²

أ- السلطات الفردية للإداريين: تُمنح للإداري بصفة فردية داخل المؤسسة مجموعة من السلطات أثناء أداء مهامه الإدارية والرقابية والتنظيمية، وأما على مستوى المجلس فيتمتع ب:

- الحق في طلب أي معلومة مرتبطة بتسيير المؤسسة؛
- يتمتع بصلاحيات التحقق والتقصي اللازمة لأداء مهامه الرقابية على أكمل الوجه؛
- يمكن أن يُمنح تفويضاً خاصاً يتيح له القيام بمهام محددة.

ب- السلطات الجماعية لمجلس الإدارة: يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات واسعة في تسيير المؤسسة، حيث تنص أحكام استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، كما وردت في القانونين رقم 01-88 و 04-88 على أن مجلس الإدارة يتولى إدارة المؤسسة بصفة عامة دون حصر دقيق لاختصاصاته. غير أن هذا الإطلاق يقتضي التمييز بين المهام ذات الطابع الإداري، ومهام الإدارة العامة المرتبطة بالتسيير اليومي للمؤسسة. وفي هذا السياق، يمكن تصنيف مهام مجلس الإدارة ضمن ثلاث مجموعات رئيسية.

²³⁰ المادة 622 من الأمر رقم 75-59 المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007، ص 159.

²³¹ المادة 625 من الأمر رقم 75-59 المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007، ص 161.

²³² حبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 321.

- صلاحيات إدارية؛
- صلاحيات رقابية؛
- صلاحيات مرتبطة بالقيادة الإدارية للمؤسسة.

- مهام مجلس الإدارة:

- يتولى مجلس الإدارة العديد من المهام التي أقرها المشرع ضمن القانون التجاري وتتمثل في:²³³
- يمكن لمجلس الإدارة ان يسمح بتسديد مصاريف السفر ومختلف النفقات الخاصة بالقائمين بالإدارة في مصلحة الشركة؛
- انتخاب شخص طبيعي من بين أعضائه ليكون رئيساً لمجلس الإدارة، مع تحديد أجره ومدة مهمته كما يجوز إعادة انتخابه أو عزله في أي وقت؛
- يتكفل رئيس مجلس الإدارة بالإدارة العامة للشركة ويمثلها أمام الغير؛
- يرخّص مجلس الإدارة، بناءً على اقتراح الرئيس، بتكليف شخص أو شخصين طبيعيين لمساعدة الرئيس كمديرين عامين؛
- يمكن عزل المديرين العامين في أي وقت بناءً على اقتراح رئيس مجلس الإدارة.

فيما يتعلق بالخصائص التابعة للمصارف، نجد ما يلي:

بعد عرض النصوص القانونية التي نظّمت عمل الأطراف الداخلية للمؤسسة، وخاصة مجلس الإدارة، يتم التطرق إلى القوانين الخاصة بالنشاط المصرفي في إطار الإصلاحات التي عرفها القطاع المصرفي الجزائري، والتي أضفت خصوصيات مميزة على القطاع المالي والمصرفي.

وفي هذا الإطار، تنص المادة 80 من الأمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض على أنه لا يجوز لأي مؤسس لمصرف أو مؤسسة مالية، أو عضواً في مجلس إدارتها، أن يتولى إدارتها أو تسييرها أو تمثيلها بأي صفة كانت، أو أن يُمنح حق التوقيع باسمها، دون الإخلال بالشروط التي يحددها مجلس النقد والقرض.

كما وضعت هذه المادة قيوداً تمنع تعيين بعض الأشخاص في مجالس إدارة المصارف، خاصة من صدرت ضدهم أحكام قضائية، وذلك بهدف حماية نزاهة القطاع المصرفي وضمان حسن تسييره.²³⁴

من جهة أخرى، يمنع على أي مصرف أو مؤسسة مالية منح قروض لمسيرها أو لمساهميها أو للمؤسسات التابعة لمجمع المصرف أو المؤسسة المالية. كما يوسّع النص مفهوم "المسير" ليشمل مؤسسي المصرف وأعضاء مجلس الإدارة وممثليه، والأشخاص المخولين بسلطة التوقيع، إضافة إلى أزواج المسيرين والمساهمين وأقاربهم من الدرجة الأولى.²³⁵

فيما يتعلق بالرقابة الداخلية للمصارف والمؤسسات المالية، أصدر بنك الجزائر مجموعة من النصوص والقرارات كما أضاف جملة من المهام لتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية، من أجل مواكبة

²³³ المواد من 633 إلى 641 الأمر رقم 75-59 المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007، ص 165-166.

²³⁴ الجريدة الرسمية 2004 العدد 52، المادة 80 من الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003.

²³⁵ الجريدة الرسمية 2004 العدد 52، المادة 104 من الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

التطورات الصادرة عن الهيئات العالمية، حيث خصت هذه التوجيهات والمهام كل من مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الرقابة الداخلية، ونوعية المعلومات المحاسبية والمالية:

-مهام مجلس الإدارة: أقر النظام رقم 02-03 جملة من المهام الجديدة لمجلس الإدارة في المصارف، ركزت أساسًا على إرساء إطار عام وقائي للرقابة يهدف إلى إحكام التحكم في النشاط المصرفي والحد من المخاطر. وقد أسهمت هذه المهام في تعزيز دور مجلس الإدارة والإداريين، إذ أصبحوا مطالبين بالمشاركة الفعالة في تسيير المصارف، إلى جانب تبني مستوى أعلى من الاحترافية في أداء مهامهم.. ويمكن ذكر أهم المهام التي جاء بها النظام رقم 02-03 كالتالي²³⁶:

- يحق لمجلس الإدارة أو مجلس المراقبة إنشاء لجنة متخصصة تُسمى لجنة المراجعة، مع تحديد تشكيلتها واختصاصاتها؛
- يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن برنامج الرقابة يشمل الأهداف السنوية للرقابة التي تم تحديدها مسبقًا؛
- ضرورة أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الحدود العامة المتعلقة بمخاطر الصرف ومعدل الفائدة تخضع لمراجعة دورية، مع مراعاة رأس المال الذاتي للمصرف؛
- يحصل مجلس الإدارة، شأنه في ذلك شأن الهيئة الإدارية ولجنة المراجعة إن وجدت، على كافة الوثائق المتعلقة بنتائج عمليات الرقابة والإشراف وأنشطة المصرف؛
- يعتمد مجلس الإدارة، مرتين على الأقل سنويًا، إلى دراسة نشاط ونتائج المراقبة الداخلية استنادًا إلى المعلومات المقدمة من الهيئة التنفيذية والمسؤول المعين؛
- الاطلاع على جميع التقارير المتعلقة بأعمال الرقابة المنجزة؛
- استلام التقريرين السنويين المُعدّين من المصرف، ويتضمن التقريران الشروط التي تُنفذ من خلالها الرقابة الداخلية وإجراءات الإشراف على المخاطر التي تواجه المصرف.

5-الرقابة الداخلية:

تتكون الرقابة الداخلية للمصارف والمؤسسات المالية من مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف بشكل مستمر الى ضمان ما يلي:²³⁷

- التحكم في النشاطات؛
- التنظيم الجيد للعمليات الداخلية؛
- الاطلاع بجميع المخاطر بما فيها المخاطر العملية؛
- الامتثال للإجراءات الداخلية؛
- المطابقة مع الأنظمة والقوانين؛
- متابعة العمليات المصرفية بشفافية؛

²³⁶ محمد عبد الحفيظي، مرجع سابق، ص 104.

²³⁷ الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 03 من النظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

- الإفصاح على معلومات مالية موثوقة؛
- الحفاظ على الأصول؛
- الاستخدام الأمثل للموارد.

كما يجب أن يحتوي جهاز الرقابة الداخلية على الآتي:²³⁸

- نظام رقابة العمليات والاجراءات الداخلية؛
- أنظمة لتقييم وقياس المخاطر؛
- أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر؛
- نظام حفظ الوثائق والأرشيف.

كما أوجب هذا النظام على المصارف والمؤسسات المالية أن تعيّن مسؤولاً مكلفاً بالسهر على تماسك وفعالية المراقبة الداخلية، والذي يقدم تقريراً عن ممارسة مهمته لمجلس الإدارة، وعند الاقتضاء للجنة التدقيق. ويقوم مجلس الإدارة بإبلاغ هيئة التداول بتعيين هذا المسؤول وبالتقرير الخاص بأعماله.

كما تُلزم المصارف والمؤسسات المالية بضرورة التأكد من أن عدد الأشخاص المشاركين في مراقبة سير العمليات والإجراءات الداخلية أنهم ذوو كفاءة، ويستخدمون أدوات متابعة ومعايير تحليل المخاطر مطابقة للنشاطات وحجم المصرف أو المؤسسة المالية المعنية.

ويعمل نظام الرقابة الداخلية في المصارف والمؤسسات المالية على تحقيق وتقصي ما يلي:²³⁹

- التأكد من أن العمليات المنجزة والإجراءات الداخلية المتبعة تتوافق مع الأحكام التشريعية والتنظيمية، والمعايير المهنية والأخلاقية، بالإضافة إلى مراعاة توجيهات هيئة المداولة (مجلس الإدارة) وتعليمات الجهاز التنفيذي؛
- التأكد من الالتزام الصارم بالإجراءات الداخلية المعتمدة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال، بغض النظر عن طبيعتها، وكذلك تطبيق معايير التسيير التي يضعها الجهاز التنفيذي؛
- ضمان جودة المعلومات المحاسبية والمالية، سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي، أو لهيئة المداولة، أو للبنك المركزي الجزائري، أو للجنة المصرفية، أو للنشر العام؛
- مراقبة طرق تقييم وتسجيل وحفظ المعلومات المحاسبية والمالية وتوفيرها، مع التأكد من أن عمليات التدقيق الداخلي تسير بشكل منتظم وفعال ضمن هذا النظام؛
- التأكد من جودة أنظمة الإعلام والاتصال المستخدمة في المصرف؛
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية المعتمدة ضمن آجال زمنية مناسبة لضمان فعاليتها.

مما سبق يتضح أن نظام الرقابة الداخلية يلعب دوراً محورياً في المصارف والمؤسسات المالية، باعتباره أداة أساسية لضمان سلامة العمليات وحسن التسيير. فهو لا يقتصر على التحقق من الامتثال للأحكام التشريعية

²³⁸ الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 03 من النظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

²³⁹ الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 06 من النظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

والتنظيمية فحسب، بل يمتد ليشمل ترسيخ المعايير المهنية والأخلاقية، وتعزيز الانضباط الداخلي في اتخاذ القرار وتنفيذ الأعمال. كما يبرز أهمية جودة وموثوقية المعلومات المحاسبية والمالية، لما لها من أثر مباشر على شفافية النشاط المصرفي وثقة مختلف الأطراف المعنية. فضلاً عن ضرورة فعالية أنظمة الإعلام والاتصال، ودور التدقيق الداخلي في دعم هذا النظام، إضافة إلى المتابعة الجدية لتنفيذ الإجراءات التصحيحية في آجال مناسبة، بما يساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز الاستقرار والحوكمة داخل المؤسسة المصرفية.

6- إدارة المخاطر:

يتوجب على المصارف والمؤسسات المالية اعتماد أنظمة لقياس وتحليل المخاطر تتناسب مع طبيعة وحجم عملياتها، حيث تتيح هذه الأنظمة تقييم المخاطر وتحليلها بشكل فوري وتوقع المخاطر المستقبلية المحتملة، بناءً على عوامل داخلية، مثل طبيعة الأنشطة الممارسة ونوعية الأنظمة المتاحة، وعوامل خارجية، كالمحيط الاقتصادي، من أجل تحسين مخططات استمرارية النشاط.²⁴⁰

- **نظام قياس مخاطر القرض:** يُعدّ نظام قياس مخاطر القرض من الركائز الأساسية في العمل المصرفي، لما له من دور حاسم في الحفاظ على سلامة النشاط الائتماني وضمان استمرارية المصارف واستقرارها المالي. فمع توسّع عمليات الإقراض وتزايد تعقيد المعاملات المالية، أصبحت المصارف مطالبة بتبني آليات دقيقة وفعالة لقياس المخاطر المرتبطة بالقروض، قصد الحد من احتمالات التعثر والخسائر. ويساهم هذا النظام في تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات ائتمانية رشيدة، وتحسين إدارة المحافظ الائتمانية، وتعزيز الالتزام بالمعايير الرقابية بما يحقق التوازن بين تحقيق الربحية وضمان التحكم في المخاطر، يستلزم أن يأخذ تقييم مخاطر القرض بعين الاعتبار العناصر التالية:²⁴¹

- الوضعية المالية للمستفيد؛
- قدرة المستفيد على السداد؛
- الضمانات المتحصل عليها عند الاقتضاء؛
- بالنسبة للشخص المعنوي يجب تحليل المحيط ومميزات الشركاء أو المساهمين إضافة لآخر الوثائق المحاسبية والمالية؛
- مردودية عملية القرض حيث يجب تحليل الأعباء والنواتج، إضافة للتكاليف التشغيلية وتكاليف التمويل؛
- العائدات المستقبلية الناتجة عن مشروع الاستثمار؛
- إمكانية تأثير الرهن العقاري على الحق العيني العقاري الناتج عن عقد تنازل عن أرض تابعة للملكية الخاصة للدولة وكذا البنائات التي تشيد عليها.

- **نظام قياس المخاطر السيولة:** هو نظام تعتمد عليه المصارف لضمان قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية في آجالها المحددة. فمع تقلبات الأسواق المالية وتغير سلوك المودعين والممولين، أصبحت مخاطر السيولة

²⁴⁰ الجريدة الرسمية، العدد 65، المواد 37، 38 من النظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

²⁴¹ الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 40، 41، 42، 43 من النظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية. ويهدف هذا النظام إلى تمكين المصارف من متابعة أوضاعها النقدية بشكل مستمر، وتقدير الفجوات المحتملة بين الموارد والاستخدامات، واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة في الوقت المناسب.

حيث "يجب على المصارف والمؤسسات المالية أن تضع جهازاً تحديد وقياس وتسيير خطر السيولة، ويستند هذا الجهاز على:²⁴²

- تحديد السياسة العامة لتسيير السيولة ودرجة تحمل خطر السيولة؛
- وضع تقديرات وإحصاء مصادر التمويل؛
- مجموعة من الحدود المرفقة بأنظمة قياس ومراقبة وإنذار؛
- وضع خطط للآزمات يتم تحديثها باستمرار.

- **نظام قياس خطر معدل الفائدة:** نظراً لتأثر نتائج المصارف وتقلب قيم أصولها والتزاماتها بتغيرات معدلات الفائدة في السوق. فاختلاف آجال الاستحقاق بين الموارد والاستخدامات، وتنوع الأدوات المالية ذات المعدلات الثابتة والمتغيرة، يجعل المصارف عرضة لمخاطر قد تؤثر على هامش الربح والقيمة الاقتصادية. ويهدف هذا النظام إلى رصد هذه المخاطر وتقييمها بشكل منتظم، بما يسمح للإدارة باتخاذ قرارات ملائمة للحد من آثار التقلبات.

فيجب على المصارف والمؤسسات المالية في حالة تعرض معتبر للخطر أن تضع نظام معلومات داخلي يسمح بتقدير خطر معدل الفائدة وضمان متابعته ووضع احتمالات تصحيحية عند اللزوم.²⁴³

- **نظام قياس مخاطر السوق:** يتعين على المصارف والمؤسسات المالية تسجيل عمليات الصرف التي تقوم بها بشكل يومي، وذلك وفقاً للأحكام التنظيمية المعمول بها في سوق الصرف، كما تلتزم بتسجيل عملياتها المرتبطة بصفقات التفاوض يومية، كما يجب على المصارف والمؤسسات المالية التي تنفذ عمليات معتبرة في الأسواق المالية وسوق الصرف لحسابها الخاص، أن تعتمد أنظمة خاصة تُمكنها من قياس هذه العمليات ومتابعتها ومراقبتها بصفة منتظمة، بما يضمن التحكم في المخاطر المرتبطة به وبهذه الصفة، يجب أن تقوم على الأقل بما يأتي:²⁴⁴

- احتساب نتائج العمليات الفورية المنجزة ضمن محفظة التفاوض؛
- قياس مستوى تعرضها لمخاطر الصرف بحسب كل عملة أجنبية على حدة، وكذا على مستوى مجموع العملات الأجنبية، مع احتساب نسب التغطية؛
- تقدير مخاطر عدم السداد من الطرف المقابل، ومخاطر الدفع عند التسليم، المرتبطة بعمليات الصرف أو بالأدوات المالية؛
- تقييم خطر تغير سعر كل أداة مالية تحوزها.

²⁴² الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 50 من النظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.
²⁴³ الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 51 من النظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.
²⁴⁴ الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 53 من النظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

ثانياً-الأطراف الخارجية:

يُمارس بنك الجزائر رقابته عن طريق أجهزة تعمل على التأكد من حسن سير الأعمال المصرفية وفقاً للأنظمة الموضوعية والتشريعات السارية، كما تقوم بالتحقق من إظهار قوائم المصارف المالية لكافة المعلومات اللازمة بموضوعية وشفافية، ومواكبةً لمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية ونظراً لتنوع النشاطات المصرفية، قسم المشرع الجزائري الرقابة على المصارف على عدة أجهزة تتكامل في مهامها وتعمل بالتنسيق فيما بينها للوصول الى رقابة شاملة، وتتجسد هذه الأجهزة في العناصر الموالية:

1-لجنة الرقابة المصرفية:

هي الهيئة الأساسية للإشراف والرقابة على الأعمال المصرفية أنشأت سنة 1990 بموجب المادة رقم 143 من قانون النقد والقرض 90-10، وأصبحت بموجب المادة 105 من الأمر 03-11 عين السلطة التنفيذية على كل ما يحدث وتم تزويدها بجميع الوسائل اللازمة لأداء مهامها وممارسة صلاحياتها على أكمل وجه.

- تشكيلة اللجنة: تتألف اللجنة المصرفية من:²⁴⁵

- المحافظ كرئيس للجنة؛
- (03) أعضاء ذوو كفاءة في المجال المصرفي والمالي والمحاسبي؛
- (02) قاضي؛ الأول يُنتدب من المحكمة العليا والثاني من مجلس الدولة؛
- ممثل عن مجلس المحاسبة؛
- ممثل عن وزارة المالية برتبة مدير على الأقل.

- مهام لجنة الرقابة المصرفية: تتولى اللجنة مهام عديدة متعلقة بجوانب الرقابة، تتمثل في:²⁴⁶

- مراقبة مدى احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية؛
- سن عقوبات عند مخالفة التشريعات أو التنظيمات؛
- السهر على احترام حسن سير المهنة؛
- توفير الثقة والأمان للمتعاملين؛
- حماية مصالح المساهمين والمودعين؛

تمتلك لجنة الرقابة المصرفية صنفين من السلطات الرقابية تشمل:

أ-السلطة الإدارية: حيث تقوم بفرض إجراءات عند الاخلال بالتنظيمات على النحو التالي:

- فرض قواعد حسن السلوك التي توجه الى مسؤولي المصارف والمؤسسات المالية عقب تسجيل مخالفات في تطبيق التنظيمات المصرفية وتتمثل هذه العقوبات في: الإنذار والتوبيخ، اللوم، منع ممارسة بعض العمليات، توقيف مؤقت لمسير أو أكثر، إنهاء مهام وأخيراً قد تصل الى سحب الاعتماد.²⁴⁷
- فرض قواعد مالية التي تهدف إلى الحفاظ على التوازن المالي للمصرف أو المؤسسة المالية، أو إلى تصحيح أساليب تسييرها متى اقتضت أوضاعها ذلك. وتشمل هذه القواعد المراكز المالية الكبرى في

²⁴⁵ الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 117 من القانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 جويلية 2023 المتضمن للقانون النقدي والمصرفي.

²⁴⁶ الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 116 من القانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 جويلية 2023 المتضمن للقانون النقدي والمصرفي.

²⁴⁷ الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 126 من القانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 جويلية 2023 المتضمن للقانون النقدي والمصرفي.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

الميزانية، وتوزيع القروض، وسياسة إعادة التمويل، وتغطية الحقوق، واحترام نسب التغطية، إضافة إلى تركّز المخاطر وغيرها. وعندما تلاحظ اللجنة وجود اختلال في أحد هذه العناصر، فإنها تتدخل بفرض قواعد مالية من شأنها إعادة التوازن للوضع المالي وتصحيح أساليب الإدارة المعتمدة. وقد يصل تدخلها إلى مطالبة المصرف برفع رأس ماله، حتى وإن كان الحد الأدنى القانوني لرأس المال محترماً. ويعني ذلك أن تدخل اللجنة لا يشترط وجود مخالفة صريحة لقواعد قانونية مصرفية، بل يكفي تسجيل اختلال مالي قد يترتب عنه مستقبلاً آثار سلبية مضاعفة من شأنها المساس بالتوازن المالي أو بالاستقرار العام للجهاز المصرفي ككل.²⁴⁸

في حال عدم التزام المصرف بهذه الإجراءات، يعرض نفسه لعقوبات مالية قد تصل في حدّها الأقصى إلى قيمة رأس المال الأدنى المفروض على المصرف أو المؤسسة المالية، على أن تتولى الخزينة العمومية تحصيل المبالغ المستحقة.²⁴⁹

ب- السلطة التأديبية: تُعدّ اللجنة المصرفية سلطة تأديبية، وذلك استناداً إلى ما نصّت عليه المادة 156 من قانون النقد والقرض رقم 90-10، والمادة 114 من الأمر رقم 03-11 المعدّل والمتمم للقانون نفسه. وبموجب هذه النصوص، تخضع المصارف والمؤسسات المالية التي لا تلتزم بالإجراءات والأحكام التنظيمية الصادرة عن بنك الجزائر لإحدى العقوبات التأديبية المنصوص عليها قانوناً.

ويُعزى فرض هذه العقوبات إلى مجموعة من الحالات، من أبرزها مخالفة المصرف أو المؤسسة المالية للقواعد القانونية أو التنظيمية المنظمة لممارسة النشاط المصرفي، سواء تلك المتعلقة بقانون النقد والقرض أو بقانون التجارة في شقه المتعلق بالمؤسسات، إضافة إلى جميع التنظيمات والتعليمات التي يصدرها بنك الجزائر. كما تُفرض العقوبات في حال عدم امتثال المصرف أو المؤسسة المالية لقواعد حسن السلوك التي تعتمدها اللجنة المصرفية والمتصلة بوضعه المالي، أو في حال عدم التقيد بهذه القواعد نتيجة الانحرافات المسجلة في أساليب تسيير النشاط المصرفي وإدارته.

2- محافظو الحسابات:

يتم تعيينه بعد رأي اللجنة المصرفية وعلى أساس المعايير التي تحددها (02) محافظي حسابات على الأقل في كل مصرف أو مؤسسة مالية أو فرع من فروع المصارف الأجنبية، شرط أن يكونوا مسجلين في الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات.²⁵⁰

إضافة إلى التزاماتهم القانونية يتوجب على محافظي الحسابات القيام بما يلي:²⁵¹

- العمل على اعلام المحافظ بشكل فوري بجميع المخالفات التي تم ارتكابها من المؤسسة التابعة لمراقبتهم؛

²⁴⁸ ميمي جديني، دور استقلالية بنك الجزائر في تفعيل تطبيق القواعد الاحترافية، المؤتمر العلمي الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008، ص 07.

²⁴⁹ الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 126 من القانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 جويلية 2023 المتضمن للقانون النقدي والمصرفي.

²⁵⁰ الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 111 من القانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 جويلية 2023 المتضمن للقانون النقدي والمصرفي.

²⁵¹ الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 112 من القانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 جويلية 2023 المتضمن للقانون النقدي والمصرفي.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

- تقديم تقرير مفصل حول عملية المراقبة التي قاموا بها الى رئيس اللجنة المصرفية مع الحرص على تسليمه خلال أربعة أشهر، ابتداءً من تاريخ قفل كل سنة مالية؛
 - تسليم تقرير خاص حول التسهيلات الممنوحة من المؤسسة للجمعية العامة؛
 - إرسال نسخة من التقارير الموجهة للجمعية العامة الى محافظ بنك الجزائر؛
 - تزويد اللجنة المصرفية بالوثائق والمعلومات التي تراها مفيدة.
- في حالة مخالفة محافظي الحسابات لمهامهم المنصوص عليها يمكن للجنة المصرفية أن:²⁵²
- ابلاغ المجلس الوطني للمحاسبة باعتباره الهيئة المخولة بتطبيق الإجراءات التأديبية؛
 - المنع من ممارسة مهام محافظ الحسابات لمدة ثلاث سنوات مالية؛
 - كما لا يمكن لمحافظي الحسابات الاستفادة من قرض بصفة مباشرة أو غير مباشر من طرف المصرف او المؤسسة المالية التابعة لرقابتهم.

3-المديرية العامة للمفتشية العامة:

- نظرًا لتوسع وكثافة شبكة المصارف والمؤسسات المالية، وسعيًا إلى تعزيز فعالية الرقابة على الوثائق والمستندات، تم إنشاء هيئة متخصصة على مستوى بنك الجزائر تتمثل في المديرية العامة للمفتشية العام وتضطلع هذه المديرية بمهمة القيام بعمليات التدقيق الميداني للتحقق من صحة ودقة البيانات الواردة في الوثائق والمعلومات التي تفصح عنها المصارف والمؤسسات المالية.
- وتُحال تقارير الرقابة التي تُعدها المديرية العامة للمفتشية العام إلى اللجنة المصرفية، قصد تمكينها من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الوضعية القانونية والمالية للمصرف المعني. كما تتولى هذه المديرية، نيابةً عن اللجنة المصرفية، مهام الرقابة على أساس الوثائق، إضافة إلى ممارسة الرقابة في عين المكان من خلال أعوانها، بما يضمن متابعة منتظمة وفعالة لنشاط المؤسسات الخاضعة للرقابة، وتمثل مهامها في:²⁵³
- الحرص على التأكد من دقة المعلومات المقدمة وملائمتها للمعايير المحاسبية المعتمدة؛
 - الرقابة على شروط تسجيل المعلومات المحاسبية والمالية؛
 - مراقبة نوعية أنظمة الاعلام والاتصال.
- يُمكن أن تتدخل سلطات أخرى للمساهمة في الرقابة على المصارف وهي:

4-وزارة المالية:

- باعتبار المصارف العمومية الجزائرية ملكية للدولة ومن خلال عضوية وزير المالية في تشكيلة اللجنة المصرفية يُمكن القول إن وزارة المالية تمثل الهيئة السيادية في المصارف العمومية في الجزائر حيث تتمتع بسلطة واسعة في الاشراف والرقابة، وفي هذا الصدد تُكلف وزارة المالية عن طريق مديرية المصارف العمومية بما يلي:²⁵⁴
- جمع وتحليل المعلومات والبيانات الخاصة بتطور الأسواق؛

²⁵² الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 113 من القانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 جويلية 2023 المتضمن للقانون النقدي والمصرفي.

²⁵³ مروة بوقنوم، الرقابة الخارجية في الجزائر وأثرها على عدالة القوائم المالية للبنوك التجارية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 12، 2017- ص 209.

²⁵⁴ الجريدة الرسمية، العدد 76، المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 07-364.

- المساهمة في جميع الأعمال التي تهدف لتطوير وعصرنة القطاع المصرفي والمالي؛
- العمل على تقييم ومتابعة عمل المصارف العمومية؛
- متابعة وتقييم مساهمات الدولة في المصارف المؤسسات المالية العمومية.

5- مجلس المحاسبة:

يُعَدّ مجلس المحاسبة أعلى هيئة مختصة بالرقابة البعدية على أموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية، حيث يضطلع بدور أساسي في متابعة كيفية استعمال وتسيير الموارد والوسائل المادية والأموال العمومية من قبل الهيئات الخاضعة لاختصاصه. ويُمارس صلاحياته عبر الرقابة المالية وتقييم الأداء، والتدقيق في حسابات الآمرين بالصرف والمحاسبين العموميين، وإصدار تقارير وتوصيات، مما يجعله أداة أساسية في مكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة الرشيدة للمال العام في الجزائر.

وتهدف الرقابة التي يمارسها مجلس المحاسبة، اعتماداً على التقارير التي يعدها، إلى ترشيد استعمال الموارد العمومية وضمان استخدامها بصفة منتظمة وفعّالة، إلى جانب تعزيز إلزامية تقديم الحسابات وترسيخ مبادئ الشفافية في تسيير الأموال العمومية. كما يسهم المجلس، في إطار صلاحياته، في الوقاية من مختلف أشكال الغش والممارسات غير القانونية أو غير المشروعة، وكل ما من شأنه الإخلال بالأخلاقيات أو المساس بالنزاهة في إدارة المال العام.²⁵⁵

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر

يقتضي تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والمؤسسية والبشرية، إلى جانب آليات رقابية فعّالة تضمن الامتثال للقوانين والمعايير المعمول بها، وتعزز الثقة في الجهاز المصرفي. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا العنصر إلى إبراز أهم المتطلبات الضرورية لتجسيد مبادئ الحوكمة المصرفية على أرض الواقع، بما يسهم في تحسين الأداء المصرفي ودعم الاستقرار المالي، نوضحها كالتالي:²⁵⁶

1- تعزيز الإطار التنظيمي والتشريعي:

يُعد الجانب القانوني والتشريعي من أبرز متطلبات ترسيخ مبادئ الحوكمة المصرفية، إذ يعمل على توفير القواعد الملزمة التي تنظم عمل المصارف والمؤسسات المالية، وتحدد حقوق وواجبات مختلف الأطراف المتدخلة في النشاط المصرفي. ويتطلب التطبيق الفعّال للحوكمة المصرفية في الجزائر أطر قانونية وتشريعية التي من شأنها تدعم الشفافية، وتُعزز المساءلة، وتضمن سلامة واستقرار الجهاز المصرفي، ويجب أن يتضمن هذا الجانب ما يلي:

- ضرورة تأمين بيئة قانونية وتشريعية وسياسية ملائمة تشجع على تبني قواعد الحوكمة المصرفية وتدعم تطبيقها العملي. فوجود نصوص قانونية واضحة ومستقرة يساهم في الحد من الغموض القانوني، ويمنح

²⁵⁵ محمد عبد الباسط لطفاوي، مجلس المحاسبة أعلى هيئة رقابية على المال العام، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، العدد 3، 2020، ص 129.

²⁵⁶ عبد الرزاق حميدي، أمال الريحاني، تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية واقع وآفاق، ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013، ص 81.(بتصرف)

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

المصارف إطارًا مرجعيًا يُمكنها من تنظيم هياكلها الإدارية والرقابية وفق، بما ينسجم مع المتطلبات الرقابية الوطنية والدولية؛

- تحديث وتوحيد التشريعات المصرفية وذلك من خلال إصدار قانون مصرفي شامل وموحد ينظم العلاقة بين بنك الجزائر والمصارف التجارية والمؤسسات المالية. ويهدف هذا القانون إلى ضمان سلامة أداء الجهاز المصرفي، ومواكبة التطورات التي يشهدها القطاع المالي عالميًا، بما يعزز قدرة المصارف الجزائرية على الاندماج والمنافسة في الأسواق الدولية؛

- ينبغي أن يتضمن إطار التشريعي أحكامًا صريحة تتعلق بمبادئ الحوكمة المصرفية، مثل استقلالية مجالس الإدارة، وحماية حقوق المودعين، وتعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية؛

- دعم الجانب الأخلاقي والمهني من خلال إصدار ميثاق أخلاقيات العمل المصرفي، سواء على مستوى بنك الجزائر أو داخل المصارف والمؤسسات المالية. حيث تُسهم في ضبط سلوك العاملين، وترسيخ قيم النزاهة والشفافية، والحد من تضارب المصالح، إلى جانب تحديد الإجراءات التأديبية في حال الإخلال بالقواعد المهنية؛

- توفير نصوص تنظيمية وإرشادية مكتملة للتشريعات، مثل إصدار كتيبات أو أدلة توجيهية لأعضاء مجالس الإدارة، تُوضّح مسؤولياتهم وصلاحياتهم، وتساعد على أداء مهامهم بكفاءة واستقلالية. كما يُعدّ إصدار دليل موحد للحوكمة المصرفية مرجعًا أساسيًا لتوحيد الممارسات داخل القطاع المصرفي.

وفي المجمل، فإن تعزيز الجانب القانوني والتشريعي لا يقتصر على سنّ القوانين فحسب، بل يتطلب أيضًا تحديثها المستمر، وتفعيل آليات تطبيقها، وربطها برقابة فعّالة تضمن احترامها. وهو ما يجعل من هذا الجانب دعامة رئيسية لتجسيد الحوكمة المصرفية في الجزائر، وتحسين الأداء المصرفي، وتعزيز الثقة في الجهاز المصرفي ككل.

2- تفعيل دور بنك الجزائر:

باعتباره السلطة النقدية العليا والمصرف المركزي، يؤدي بنك الجزائر دورًا رئيسيًا في تفعيل وترسيخ مبادئ الحوكمة المصرفية على مستوى المصارف والمؤسسات المالية. ويتجسد هذا الدور من خلال ممارسة الرقابة المصرفية بمختلف أشكالها، واعتماد أدوات الوقاية والضبط، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية، بما يضمن حسن تسيير النشاط المصرفي والحد من المخاطر المحتملة.

ويساهم بنك الجزائر في تعزيز الحوكمة المصرفية من خلال وضع إطار تنظيمي ورقابي يوفر الحماية اللازمة لأصول المؤسسات المالية، ويحمي حقوق المودعين، ويكفل سلامة المراكز المالية للمصارف واستقرارها على المستويين المالي والإداري. كما يهتم بمراقبة مدى التزام المصارف بالقوانين والتنظيمات المصرفية، ومعايير إدارة المخاطر، وقواعد الشفافية والإفصاح، بما يعزز الثقة في الجهاز المصرفي.

ولتحقيق فعالية أكبر في هذا المجال، يتعين على السلطات العمومية الجزائرية المختصة كوزارة المالية دعم استقلالية بنك الجزائر وتمكينه من ممارسة صلاحياته كاملة، بعيدًا عن أي ضغوط قد تحد من فعالية دوره الرقابي والتنظيمي.

3- استغلال تقارير المدققين الداخليين والخارجيين:

يساعد المدققون الداخليون والخارجيون على نجاح تطبيق الحوكمة داخل المصارف، لما يوفره من تقييم مستقل وموضوعي لسلامة الإجراءات، وفعالية نظم الرقابة على الالتزام بالقوانين والمعايير المعمول بها. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري أن يولي مجلس الإدارة والإدارة العليا أهمية خاصة لعملية التدقيق، لما لها من قيمة في تحسين الأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة، ويتطلب ذلك:

- العمل على نشر ثقافة الوعي بأهمية المراجعة داخل المصرف، ليس فقط على مستوى مجلس الإدارة، بل كذلك لدى العاملين، بما يساهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للتدقيق والتعاون معه؛
- يتعين على الإدارة اتخاذ الإجراءات الكفيلة بضمان استقلالية المدققين، سواء الداخليين أو الخارجيين، وتمكينهم من أداء مهامهم بحرية وموضوعية؛
- منحهم حق رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجانه المختصة، دون تدخل أو تأثير من الإدارة التنفيذية؛

- ضرورة الاستغلال الفعلي للنتائج والتوصيات التي يتوصلون إليها، والعمل الجاد على معالجة الاختلالات والنقائص التي يكشفون عنها. فالتفاعل الإيجابي مع ملاحظات المدققين وتنفيذ التوصيات في الآجال المناسبة يُعدّ مؤشراً على نجاعة الحوكمة، ويساهم في تحسين التسيير، والحد من المخاطر، وتعزيز الثقة في المصرف لدى مختلف الأطراف المعنية.

4- تقوية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر:

في ظل التحديات التي تواجه المصارف التجارية في الجزائر مثل ضعف الشفافية في بعض العمليات، التركيز على الائتمان الحكومي أحياناً، والحاجة إلى تطوير مهارات إدارة المخاطر. في البنوك الجزائرية، تعتبر الرقابة الداخلية أداة أساسية لضمان سلامة العمليات المصرفية، لذلك يجب تدعيمها من خلال:

- وضع هيكل تنظيمي يضمن استقلالية وحدات المراجعة الداخلية وفصلها عن الإدارة التنفيذية؛
- صياغة سياسات وإجراءات واضحة للعمليات المالية والتشغيلية، بما يتوافق مع تعليمات بنك الجزائر؛
- إجراء مراجعات دورية للكشف المبكر عن المخاطر التشغيلية والمالية؛
- تقديم تقارير دقيقة لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة؛
- وضع خطط احترازية للحد من مختلف المخاطر وآثارها، مثل تنويع القروض والاستثمارات، وتطوير خطط طوارئ لمواجهة أي أزمات مالية محتملة؛

ورغم وجود جهود واضحة من بعض المصارف لتطبيق هذه النظم، إلا أن التحدي الرئيسي يتمثل في تحقيق تكامل فعلي بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، لضمان جدار حماية مزدوج يحمي المصرف من الفشل المالي، ويعزز فعالية الحوكمة المصرفية وفق المعايير الوطنية والدولية، بما يتماشى مع الإصلاحات الحديثة التي أقرها بنك الجزائر لتعزيز استقرار القطاع المصرفي.

5- تأهيل العنصر البشري:

تعاني اغلب المصارف الجزائرية من محدودية الخبرات الإدارية والمصرفية، وضعف الإلمام بأسس ومبادئ الحوكمة المصرفية لدى شريحة واسعة من العاملين. ولا يمكن معالجة هذه الإشكالية إلا من خلال:

- تبني سياسة شاملة لإعادة تأهيل الموارد البشرية، تقوم على تطوير الكفاءات والمهارات بما يتوافق مع المتطلبات الدولية، لاسيما في مجال المعرفة الدقيقة بمقتضيات الحوكمة المصرفية وأساليب تطبيقها؛
- ترسيخ المفاهيم الحديثة المرتبطة بالعمل المصرفي لدى الموظفين، خاصة تلك المتعلقة بمبادئ الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، وحسن اتخاذ القرار؛
- الاستفادة من الخبرات الإدارية والبحوث والدراسات المتخصصة في المجال المصرفي، سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي، بما يسمح بتبني أفضل الممارسات المعتمدة عالمياً؛
- تأمين الاتصال والتعاون المستمر في الشؤون المصرفية مع المؤسسات الإقليمية والعربية والدولية، مثل اتحاد المصارف العربية، بهدف تبادل الخبرات ونقل التجارب الناجحة في مجال تطبيق معايير الحوكمة المصرفية، والاستفادة من التجارب المقارنة التي أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء المصرفي وتعزيز الاستقرار المالي؛
- صياغة الأهداف التدريبية بشكل يتلاءم مع المستويات الوظيفية المختلفة داخل المصرف، بحيث يتم التركيز، بالنسبة للإطارات القيادية والإشرافية، على تنمية مهارات حسن التصرف، والقدرة على التفاوض، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار الرشيد، إلى جانب تعزيز القدرة على تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الممارسة العملية. أما بالنسبة لبقية العاملين، فيجب توجيه البرامج التدريبية نحو رفع مستوى الوعي بثقافة الحوكمة والانضباط المهني؛

- خلق برامج تدريبية تجمع بين الجانب النظري والتدريب العملي المرافق، بما يسمح بتأهيل المتدربين وتمكينهم مستقبلاً من ممارسة مهام المراقبة والمتابعة، واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشكلات التي قد تواجههم. وفي المحصلة، فإن الاستثمار في العنصر البشري يُعدّ عاملاً مهماً لتجسيد الحوكمة المصرفية بشكل فعال في المصارف الجزائرية، لما له من أثر مباشر في تحسين جودة الأداء، ودعم استقراره على المدى الطويل.

المطلب الثالث: تحديات تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر

رغم الإصلاحات المتوالية التي شهدتها القطاع المصرفي، إلا أنه لا يزال يعاني من نقائص عديدة تعيق تقدمه هذا ما يخلق قطاع مصرفي غير كفؤ أين تُغيب آليات السوق الفعالة، ويتم استنزاف الموارد المالية في أنشطة غير منتجة مما يحول دون قيام القطاع المصرفي بدوره الأساسي في تمويل الاقتصاد الحقيقي وتحفيز النمو المستدام. وتتمثل هذه التحديات في:²⁵⁷

1- تركيز الملكية: تُهيمن المصارف العمومية على الحصة الأكبر في السوق المصرفي الجزائري، مما أدى إلى خلق بيئة احتكارية تُضعف المنافسة وتعيق التحول نحو اقتصاد السوق التنافسي، وقد خلف هذا الوضع مجموعة من الآثار السلبية أبرزها:

²⁵⁷ خولة قرّة، عبيرات مقدم، تحديات حوكمة الجهاز المصرفي الجزائري في ضوء التوجهات المصرفية العالمية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 229-232. (بتصرف)

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

- تحويل دور الائتمان من التنمية إلى السياسة: حيث يتم منح القروض في كثير من الأحيان لاعتبارات سياسية أو اجتماعية، وليس بناءً على معايير الجدوى الاقتصادية والتنموية الصارمة؛
- ارتفاع حجم القروض المتعثرة نظراً لضعف الرقابة وعدم الأخذ بجميع قواعد الحيلة الدولية؛
- ضعف تقييم المخاطر ونقص الخبرات المتخصصة في التحليل المالي؛
- فشل في تعبئة المدخرات المحلية ويعود ذلك أساساً إلى تراجع ثقة الجمهور، وعدم قدرة المصارف على استقطابهم بسبب افتقارها إلى الابتكار في تصميم المنتجات والخدمات المصرفية الجديدة؛
- نقص كفاءة العنصر البشري حيث يتم التركيز على الوظائف الإدارية على حساب الوظائف العملياتية التي ترتبط مباشرة بالنشاط المصرفي مثل إدارة العلاقات مع العملاء، تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتسيير وسائل الدفع الحديثة.

2- سوء التسيير وكثرة القيود القانونية:

ان نقص وتيرة العمل في المصارف وطول مدة دراسة ملفات الائتمان، والتسيير المركزي وتعقيد الإجراءات الإدارية كلها معوقات تواجه العملاء في المصارف مما يُضعف من كفاءتها، فضلاً عن وجود القيود القانونية والتنظيمية التي تُعد واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة في القطاع المصرفي الجزائري، فمن ناحية، يفترض أن تكون الأطر القانونية داعمةً وموجهةً للممارسات السليمة، لكن الواقع يشير إلى أن كثرة التشريعات واللوائح الحكومية الصارمة والتي تفرضها الدولة بسبب الأهمية الاستراتيجية للمصارف وطبيعة أنشطتها المعقدة تؤدي في كثير من الأحيان إلى نتائج عكسية. فالمصارف في الجزائر، خاصة العمومية منها، تخضع لتدخل مباشر ومستمر من الدولة في تحديد سياساتها وتوجيه أنشطتها. هذا التدخل، رغم توجهاته التنظيمية، إلا أنه يُضعف استقلالية المصارف ويعوق عملها بكفاءة، كما يحول دون تفعيل آليات السوق والمنافسة التي تعد ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة الجيدة.

وبالتالي، بدلاً من أن تكون التشريعات حافزاً لتعزيز الحوكمة والشفافية، أصبحت في الواقع عبئاً يُعيق التطور التنافسي للإدارة المصرفية ويحول دون انتقال القطاع نحو نموذج أكثر كفاءة واستقلالية.

3- نقص الإفصاح والشفافية:

يعاني القطاع المصرفي من محدودية نشر المعلومات والبيانات الدقيقة والكاملة حول الأداء المالي، جودة الأصول، ممارسات إدارة المخاطر في أغلب المصارف العمومية، حيث غالباً ما تقتصر التقارير المالية على الحد الأدنى المطلوب وفق التعليمات التنظيمية، فإن بعض المصارف العمومية ما تزال تتعامل مع الإفصاح على أنه مطلب شكلي أكثر منه أداة استراتيجية لتعزيز الثقة والمساءلة، مما يحد من قدرة الجهات الرقابية والمستثمرين على تقييم الأداء المالي والمخاطر المرتبطة بكل مصرف بدقة. ويتسبب هذا النقص في:

- فقدان الثقة العامة مما يحد من قدرة المصارف على جذب استثمارات ومدخرات؛
- يصبح من الصعب محاسبة الإدارة أو مجلس الإدارة عن الأداء الضعيف عندما تكون المعلومات غير متاحة؛

- يقلل من قدرة المودعين والمستثمرين على تقييم الوضع المالي الحقيقي للمصرف من أجل اتخاذ القرارات؛
- ارتفاع المخاطر المالية والتشغيلية، حيث تصبح الجهات الرقابية غير قادرة على تقييم جودة الأصول بشكل دقيق ما يزيد احتمالية حدوث القروض المتعثرة.

4-الضعف التكنولوجي:

- تعتبر عدم مواكبة التطور التكنولوجي والرقمي تحدياً كبيراً يعوق تطور القطاع المصرفي الجزائري، ويظهر هذا الضعف في عدة مستويات:
- ضعف البنية التحتية الرقمية حيث تفتقر العديد من المصارف، وخاصة العمومية، إلى شبكات اتصالات ومعلوماتية متطورة وآمنة، مما يحول دون تقديم خدمات مصرفية سريعة وموثوقة تلبي توقعات العملاء في العصر الرقمي؛
 - هيمنة المعاملات التقليدية إذ لا تزال الغالبية العظمى من العمليات المصرفية (مثل الإيداع والسداد والتحويلات) تجري عبر الفروع بشكل يدوي أو شبه يدوي، مما يزيد الأعباء التشغيلية والتكاليف، ويقلل الكفاءة، ويعرقل انتشار الثقافة المالية الرقمية؛
 - نقص انتشار وثقة في وسائل الدفع الإلكتروني، فعلى الرغم من إصدار بعض البطاقات البنكية المحلية (مثل بطاقات الدفع بين المصارف)، إلا أن استخدامها يتركز بشكل شبه كامل على عمليات السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي، مما يُفقد دورها الحقيقي كأداة دفع إلكترونية في نقاط البيع. كما أن إصدار البطاقات الائتمانية أو الدولية (مثل فيزا وماستركارد) لا يزال محدوداً ونادراً مقارنة بالمعايير الإقليمية والعالمية؛
 - غياب الابتكار في الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والجوال حيث تقدم معظم المصارف خدمات رقمية أولية وبطيئة، مع غياب شبه تام لتطبيقات وخدمات مصرفية متكاملة عبر الهاتف المحمول أو خدمات متقدمة مثل المحافظ الإلكترونية، التمويل الجماعي.
- يؤدي هذا الضعف التكنولوجي إلى فجوة رقمية كبيرة بين القطاع المصرفي الجزائري ونظيره العالمي، ويحد من الشمول المالي، ويدفع العملاء للاعتماد على النقود السائلة، ويقلل من جاذبية القطاع للمستثمرين والشركاء الدوليين، مما يحرم الاقتصاد من فرص النمو والكفاءة التي توفرها التقنية المالية.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للقطاع المصرفي في الجزائر

سعت الجزائر إلى مواكبة التطورات المصرفية الدولية ببذل جملة من الإصلاحات، بدءاً من فترة ما بعد الاستقلال وصولاً إلى قانون النقد والقرض وما تبعه من تعليمات وتعديلات، هادفةً بذلك لتكوين قطاع مصرفي ذو كفاءة وفعالية من أجل تنمية الاقتصاد الوطني، وسنحاول في هذا المبحث تقييم الأداء المالي للقطاع المصرفي في الجزائر من خلال بعض المؤشرات الدالة.

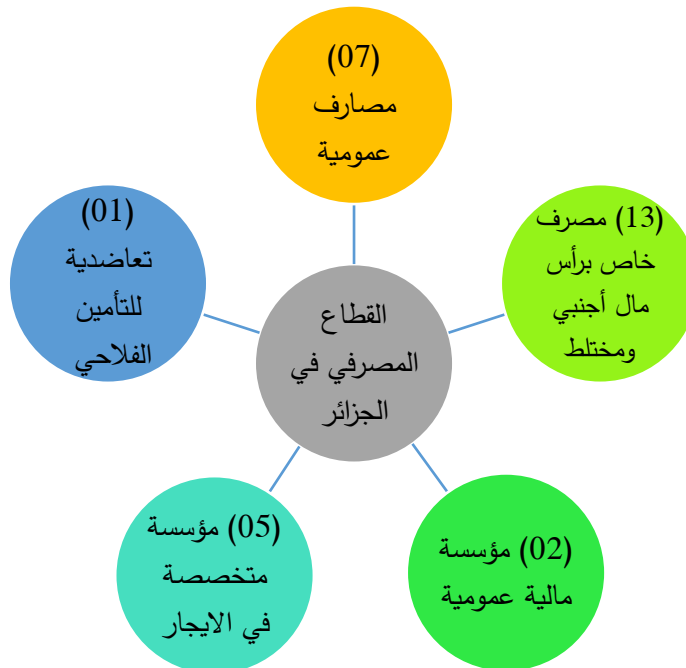
المطلب الأول: الوساطة المصرفية والبنية الهيكلية للقطاع المصرفي في الجزائر

سنتناول في هذا المطلب البنية الهيكلية للجهاز المصرفي في الجزائر المتكونة من المصارف العمومية والخاصة، إضافة إلى عدد الوكالات المصرفية المنتشرة في أنحاء الوطن كذلك عدد الحسابات المصرفية في هاته المصارف.

أولاً- عدد المصارف العاملة في الجزائر:

يتكون القطاع المصرفي في الجزائر من مصارف عمومية وأخرى خاصة إضافة إلى مؤسسات مالية، ويضم في نهاية سنة 2024 (28) مصرف ومؤسسة مالية، مقرهم الاجتماعي جميعاً في الجزائر العاصمة ويجدر الإشارة إلى أن (12) مصرف من أصل (20) مصرف تقدم خدمات ومنتجات إسلامية، تتوزع المصارف والمؤسسات المالية على الشكل الآتي:²⁵⁸

الشكل رقم 08: البنية الهيكلية للقطاع المصرفي في الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2024.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

ولقد تطور الجهاز المصرفي في الجزائر عبر السنوات ليصل إلى هذا العدد، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الجدول رقم 20: تطور المصارف والمؤسسات المالية الناشطة خلال الفترة (2020-2024)

2024	2023	2022	2021	2020	
20	20	20	19	20	1- المصارف
07	07	07	06	06	العمومية
13	13	13	13	14	الخاصة
2	2	2	2	2	منها المصارف الإسلامية
8	8	8	8	8	2- المؤسسات المالية
6	6	6	6	6	العمومية
2	2	2	2	2	الخاصة
28	28	28	27	28	المجموع

المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي لسنة 2024.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن عدد المصارف عرف تغييراً سنة 2021 حيث أصبح إجمالي عدد المصارف (19) مصرف بعدما كان (20) مصرف خلال سنة 2020 مقسم ما بين المصارف العمومية (06) والخاصة (14) مصرف، يعود هذا التغير إلى سحب الاعتماد لأحد المصارف الخاصة ما يعكس درجة الرقابة التي يمارسها بنك الجزائر فيما يتعلق باحترام شرط الاعتماد والاستمرارية، بينما المصارف العمومية فنلاحظ أنها تعززت بمصرف جديد تحت اسم " البنك الوطني للإسكان" كمصرف عمومي متخصص في تمويل السكن والعقار حيث أصبح العدد الإجمالي للمصارف العمومية يساوي (07) لغاية آخر إحصائيات بنك الجزائر، فيما يخص المصارف الإسلامية والمؤسسات المالية فنلاحظ ثبات واستقرار عددها من سنة 2020 إلى 2024 بمصرفين إسلاميين و (08) مؤسسة مالية وهو ما يُشير إلى نقص وتيرة تنويع النظام المصرفي . ويمكن القول إن عدد المصارف في الجزائر ضعيف نسبياً مقارنةً بحجم الاقتصاد وعدد السكان مما ينتج عنه محدودية المنافسة وضعف التنويع والابتكار مما يؤثر على كفاءة النظام المصرفي.

ثانياً-الانتشار المصرفي: بعد أن أوضحنا عدد المصارف العاملة في الجزائر، سنتطرق إلى مدى انتشار وتوسع شبكة هذه المصارف في أنحاء الوطن، قبل ذلك سنذكر فيما يلي أسماء المصارف العمومية والخاصة:

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

الجدول رقم 21: المصارف العمومية والخاصة المكونة للقطاع المصرفي في الجزائر

المصارف العمومية	المصارف الخاصة والأجنبية
- البنك الوطني الجزائري - بنك الجزائر الخارجي - بنك التنمية المحلية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية - القرض الشعبي الجزائري - صندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك - البنك الوطني للإسكان	- بنك البركة - مصرف السلام - بنك ABC - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGERIE - NATIXIS BANK ALGERIE - CITIBANK ALGERIE - ARAB BANK ALGERIE - TRUST BANK ALGERIE - GULF BANK - HOUSING BANK - FRANSA BANK EL DJAZAIR - HSBC ALGERIA

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بنك الجزائر؛ التقرير السنوي لسنة 2024.

يسمح توسع شبكة المصارف في مناطق عديدة في الوطن الى تعزيز الشمول المالي وتسهيل وصول الخدمات المصرفي الى أكبر شريحة من المتعاملين، مما يجذب موارد جديدة للمصرف وتعرف الكثافة المصرفية على أنها توزيع المصارف التجارية بشكل مدروس ويتم قياسها وفقاً لنموذج CAMERON الذي وُضع سنة 1967 مبني على عرف دولي ينص على أن لكل 10 آلاف شخص فرع واحد لمصرف، وتحسب من خلال المعادلة التالية:²⁵⁹

$$\text{الكثافة المصرفية} = \text{عدد الفروع} * 10000 / \text{عدد السكان}$$

حيث: إذا كانت الكثافة المصرفية = 1: العدد المثالي للتوزيع؛
أما إذا كانت الكثافة المصرفية > 1: انحراف سلبي أي أن عدد الفروع غير كاف وبالتالي فإن الخدمات المصرفية لا تصل شريحة واسعة من الأفراد ممن هم بحاجة لها؛
إذا كانت الكثافة المصرفية < 1: انحراف إيجابي أي وجود شبكة واسعة من الفروع المصرفية مما قد يشكل عبئاً على تكلفة المصارف.

تستحوذ المصارف العمومية في الجزائر على شبكة أوسع من المصارف الخاصة وهذا يعود لأسباب تاريخية وسياسية، حيث يبلغ عدد فروع المصارف العمومية حسب آخر احصائيات لبنك الجزائر 1272 فرع أي بنسبة 76,03% مقابل 401 للمصارف الخاصة، ويعكس هذا التفاوت هيمنة المصارف العمومية على السوق

²⁵⁹ عبد الرزاق سلام، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 149.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

المصرفي الجزائري ما يؤدي الى إضعاف المنافسة والحد من التوسع للمصارف الخاصة أين نجد غالبية تمركزها في الولايات الكبيرة وشبه انعدامها في الولايات الداخلية والجنوب رغم حيازتها على خدمات ومنتجات متنوعة أكثر مما توجد في المصارف العمومية ، هذا الاختلال في توزيع الفروع يخلق فجوة بين القطاعين العام والخاص ويكرس اعتماد الزبائن على المصارف العمومية، وهو ما يطرح تحديًا حقيقيًا أمام تطبيق الحوكمة المصرفية القائمة على المنافسة العادلة والكفاءة التشغيلية داخل النظام المصرفي الجزائري.

الجدول رقم 22: تطور شبكة المصارف العمومية والخاصة في الجزائر خلال فترة (2020-2024)

السنة	عدد السكان نسمة	فروع المصارف العمومية		فروع المصارف الخاصة		إجمالي الفروع	الكثافة المصرفية
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %		
2020	44.042.091	1188	75,28	390	24,71	1578	0,358
2021	44.761.099	1201	74,97	401	25,03	1602	0,357
2022	45.477.389	1229	75,49	399	24,51	1628	0,357
2023	46.164.219	1252	75,79	400	24,21	1652	0,357
2024	46.814.308	1272	76,03	401	23,97	1673	0,357

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مجموعة البنك الدولي والتقارير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2024.

من خلال الجدول رقم 22 الذي يبين تطور شبكة المصارف في الجزائر نلاحظ أن عدد الفروع المصرفية عرف تزايداً تدريجياً، حيث ارتفع إجمالي الفروع من 1578 فرعاً سنة 2020 الى 1673 فرع لسنة 2024، بالتوازي مع الزيادة المستمرة في عدد السكان، غير أن هذا التوسع لم ينعكس على تحسين الكثافة المصرفية إذ بقيت مستقرة بنفس المعدل تقريباً (0,357) نسبة أقل من 1 ما يدل على انحراف سلبي حسب نموذج CAMERON، ما يظهر محدودية الانتشار المصرفي وعدم وصول الخدمات المصرفية لفئة كبيرة من السكان. ثالثاً-الحسابات المصرفية: تُعد الحسابات المصرفية من بين مؤشرات الشمول المالي حيث تعكس قدرة المصارف على استقطاب المدخرات، فكلما ارتفع عدد الحسابات المصرفية دلّ هذا على توسع استخدام القنوات المصرفية الرسمية وتحسن الثقة في المؤسسات المصرفية، وسجل القطاع المصرفي في الجزائر تطوراً إيجابياً على العموم خلال آخر فترة وهو ما يتبين من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 23: تطور عدد الحسابات المصرفية خلال الفترة (2020-2024)

السنة	عدد الحسابات النشطة بالدينار	عدد الحسابات النشطة بالعملة الصعبة
2020	11 616 624	4 123 483
2021	11 655 567	4 199 931
2022	12 028 816	4 410 443
2023	12 980 431	4 704 268
2024	13 709 533	5 194 595

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الجزائر.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن عدد الحسابات النشطة سواء بالدينار الجزائري أو بالعملة الصعبة خلال الفترة ما بين 2020 الى 2024 في تزايد مستمر، حيث أنه مع نهاية 2024 ارتفع عدد الحسابات المصرفية النشطة المسجلة بالدينار بنسبة 5,62%، حيث بلغ إجمالي هذه الحسابات 13,709,533 حساب في 2024 مقابل 12,980,431 حساب في 2023. تمثل الأشخاص المعنوية نسبة 37,5% من إجمالي هذه الحسابات (631,735 حساب في 2024) حين أن حصة الأشخاص الطبيعية أكبر. بالإضافة إلى ذلك، سجل عدد الحسابات المصرفية النشطة بالعملة الصعبة 5,194,595 حساب في سنة 2024 مقابل 4,704,268 حساب في سنة 2023، ما يمثل ارتفاعاً يقدر بحوالي 10,42%. تمثل حسابات الأشخاص المعنوية نسبة 2,54% من إجمالي هذه الحسابات (131,979 حساب مسجل في 2024)، أما الأشخاص الطبيعية فتتمثل نسبة 97,46% من إجمالي الحسابات (5,616,062 حساب مسجل في 2024)، مما يعكس توسع النشاط المصرفي وتعزيز الشمول المالي، الى جانب تنامي الاهتمام بالعملة الأجنبية من خلال الأنشطة المرتبطة بالتجارة الخارجية، وهو ما يعبر عن تطور تدريجي في سلوك المتعاملين مع النظام المصرفي.

المطلب الثاني: مؤشرات النشاط المصرفي في الجزائر

أولاً- تطور حجم الودائع المجمعة: تعتبر مؤشراً أساسياً على كفاءة الجهاز المصرفي ومستوى الثقة فيه، باعتبارها المصدر الرئيسي لتمويل نشاط المصارف فارتفاع حجمها يعكس تحسن الشمول المالي وتزايد اعتماد المتعاملين مع المصارف في حفظ مدخراتهم، كما يعبر تطورها عن الوضع الاقتصادي العام وسلوك الادخار لدى الأفراد، ومدى نجاح السياسات النقدية في تعبئة الادخار واستقطاب الموارد المالية نحو القنوات الرسمية، ونستظهر من خلال الجدول الموالي تطور حجم الودائع في المصارف الجزائرية خلال الفترة (2020-2024) **الجدول رقم 24: حجم الودائع المجمعة في القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2020-2024 (الوحدة: مليار دينار)**

2024	2023	2022	2021	2020	
6 603	6 135	6 216,7	5 216,3	4 159	الودائع تحت الطلب
5 207	4 945,9	5 104,8	4 152,2	3 270,4	المصارف العمومية
1 395,6	1 188,6	1 111,9	1 064,1	888,7	المصارف الخاصة
8 787,3	8 012	7 584,9	6 463,2	5 757,8	الودائع لأجل
7 984,8	7 258,4	6855,4	5775,3	5150,6	المصارف العمومية
802,5	753,6	729,6	687,9	607,3	المصارف الخاصة
856,5	770,5	728,8	805,4	839,1	الودائع كضمان
698,9	607,8	609,4	635,5	690,6	المصارف العمومية
157,6	162,7	119,4	170,0	148,5	المصارف الخاصة
16 246,4	14 917	14 530,4	12 484,9	10 756	اجمالي الودائع
%85,50	%85,89	%86,51	%84,61	%84,71	المصارف العمومية%
%14,50	%14,11	%13,49	%15,39	%15,29	المصارف الخاصة%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2024، ص 52.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

يتضح من الجدول رقم 24 أن حجم الودائع في المصارف عرف تطوراً خلال الفترة 2020-2024 حيث تم تسجيل ارتفاع بنسبة 8,9% سنة 2024 مقارنة بالسنة السابقة، انتقل إجمالي الودائع 14917 مليار دينار نهاية سنة 2023 إلى 16246.4 مليار دينار في نهاية سنة 2024.

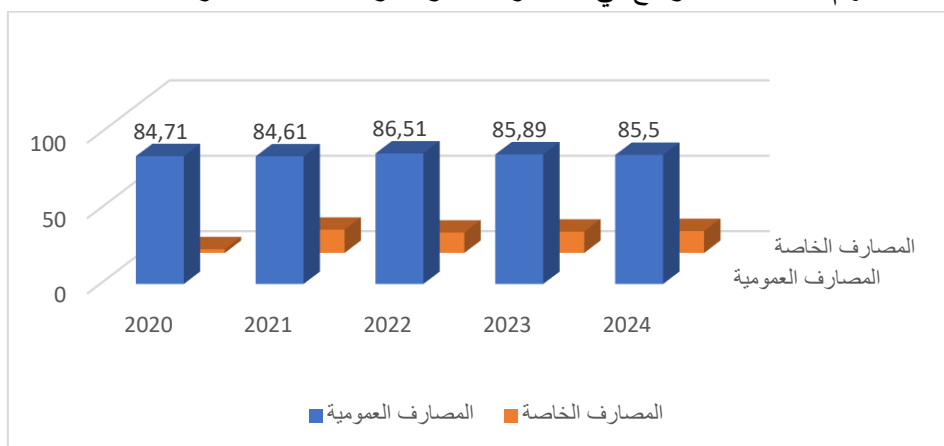
نلاحظ من الناحية الهيكلية أن الودائع لأجل تستحوذ على الحصة الأكبر من إجمالي الودائع، إذ ارتفعت من 5.757,8 مليار دينار سنة 2020 إلى 8.787,3 مليار دينار سنة 2024، ما يدل على تنامي سلوك الادخار طويل الأجل لدى الأفراد والمؤسسات، ورغبتهم في تحقيق عائد على مدخراتهم وهو عنصر إيجابي للاستقرار المالي، لأنه يوفر للمصارف موارد مستقرة يمكن توجيهها لتمويل الاستثمار والاقتصاد الحقيقي.

أما الودائع تحت الطلب فقد سجلت هي الأخرى نمواً ملحوظاً، حيث انتقلت من 4.159 مليار دينار سنة 2020 إلى 6.603 مليار دينار سنة 2024، وهو ما يعكس تزايد استخدام الحسابات الجارية في المعاملات اليومية وتوسع النشاط الاقتصادي، رغم أنها سجلت انخفاضاً نهاية سنة 2023 بسبب نقص الودائع تحت الطلب في المصارف العمومية راجع لانخفاض ودائع قطاع المحروقات التي انتقلت من 1066 مليار سنة 2022 إلى 820 مليار سنة 2023.

في حين تبقى الودائع كضمان محدودة نسبياً مقارنة ببقية الأنواع، مع تسجيل بعض التذبذب خلال الفترة المدروسة، لكنها عادت للارتفاع سنة 2024 لتبلغ 856,5 مليار دينار، ما يعكس تطور النشاط الائتماني وارتباطه بالضمانات البنكية.

ومن حيث توزيع الودائع بين المصارف العمومية والخاصة، نلاحظ هيمنة واضحة للمصارف العمومية، إذ تتراوح حصتها بين 84% و86% من إجمالي الودائع، وهو ما يؤكد الدور المحوري الذي تلعبه هذه المصارف في تعبئة الادخار الوطني وهذا راجع الى سيطرة قطاع المحروقات على الاقتصاد الوطني حيث تعود مجمل ودائعه الى المصارف العمومية. في المقابل، تبقى مساهمة المصارف الخاصة محدودة نسبياً، إذ لم تتجاوز 15,5% خلال كامل الفترة، رغم تسجيلها نمواً تدريجياً في القيم المطلقة للودائع بسبب نقص ثقة الأفراد في المصارف الخاصة إضافة الى ارتفاع عمولات خدماتها مقارنة بالمصارف العمومية، هذا ما نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم 09: حصة الودائع في المصارف العمومية والخاصة خلال فترة 2020-2024



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 22.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

ثانياً-تطور حجم القروض الممنوحة

تساهم القروض في تمويل النشاط الاقتصادي ودعم الاستثمار، إذ تُمثل الحلقة الرئيسية التي تنتقل من خلالها المدخرات إلى مشاريع إنتاجية تدفع بعجلة الاقتصاد إلى التحرك فكلما زاد حجم القروض دل على فعالية الجهاز المصرفي في أداء دوره التمويلي وعلى درجة الثقة بين المتعاملين والمصارف.

شهد حجم القروض التي قدمتها المصارف في الجزائر تزايداً سنة 2024، حيث بلغت نسبة النمو 5,26% وارتفع إجمالي القروض إلى 11.256,50 مليار دينار مقارنة بـ 10.694,90 مليار دينار سنة 2023 كما يُبينه الجدول رقم 23 أدناه، ورغم أن وتيرة النمو كانت أعلى في السنة السابقة بنسبة 5,76% إلا أن هذه الزيادة تُظهر استمرار حركة الإقراض ونشاطها، واللافت هنا أن المصارف الخاصة كانت المحرك الأقوى لنمو القروض هذا العام حيث ارتفعت قروضها بنسبة 9,6% مقارنة بـ 8,6% سنة 2023.

- أما المصارف العمومية عرفت ارتفاعاً في القروض بنسبة 4,5% وهو معدل أقل من نموها سنة 2023 حيث كان 5,3%.

- من حيث المساهمة في النمو الإجمالي سجلت حصة المصارف العمومية بـ 72,90%، بينما حصة المصارف الخاصة بـ 27,10% وهي حصة أكبر مما كانت عليه في 2023 (21,6%).

- بالنظر إلى القطاع العام بشكل خاص، فقد حصل على إجمالي قروض بقيمة 4,567.6 مليار دينار في 2024، بزيادة طفيفة بنسبة 2.4% عن عام 2023 (4,458.6 مليار دينار)، مما يعكس حالة من الاستقرار. الجدير بالذكر أن هذه الزيادة الطفيفة في تمويل القطاع العام جاءت بالكامل تقريباً من المصارف الحكومية، التي سجلت ارتفاعاً في قروضها لهذا القطاع بنسبة 2.7%، وساهمت بأكثر من 100% في نموه الإجمالي بالمقابل، شهدت المصارف الخاصة انخفاضاً حاداً في قروضها الموجهة للقطاع العام بلغ 48.7%، مما يعني أنها قلصت تمويلها لهذا القطاع بشكل كبير، ونلخص تمويل الاقتصاد الوطني من طرف المصارف العمومية والخاصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 25: تطور حجم القروض الممنوحة خلال الفترة 2020-2024 (الوحدة: مليار دينار)

2024	2023	2022	2021	2020	
4 567.6	4 458.6	4 350.6	4 144.2	5 793.3	القروض الموجهة للقطاع العمومي
4 558.1	4 440.0	4 323.5	4 124.8	5 778.5	المصارف العمومية
9.6	18.6	27.3	19.4	14.8	المصارف الخاصة
6 688.9	6 236.3	5 761.6	5 647.9	5 386.9	القروض الموجهة للقطاع الخاص
4 961.9	4 670.3	4 330.4	4 243.7	4 093.6	المصارف العمومية
1 727.0	1 565.9	1 431.2	1 404.2	1 293.3	المصارف الخاصة
11 256.5	10 694.9	10 112.1	9 792.1	11 180.2	مجموع القروض
%84.57	%85.18	%85.58	%85.46	%88.30	حصة المصارف العمومية
%15.43	%14.82	%14.42	%14.54	%11.70	حصة المصارف الخاصة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2024، ص 56.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن تطور القروض الممنوحة غير متوازن داخل القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2020-2024، حيث سُجل في البداية تراجع واضح في إجمالي القروض سنة 2021 مقارنة بسنة 2020، إذ انخفضت من 11.180,2 مليار دينار إلى 9.792,1 مليار دينار، وهو ما يعكس حالة من الحذر الائتماني لدى المصارف، نتيجة للظروف الاقتصادية غير المستقرة وتداعيات الأزمة الصحية لجائحة كورونا في تلك الفترة. غير أن هذا الاتجاه سرعان ما تغير ابتداءً من سنة 2022، ليعود حجم القروض إلى مسار تصاعدي ويبلغ 11.256,5 مليار دينار سنة 2024، أي مستوى يفوق حتى قيمة سنة 2020. ويلاحظ أن القروض الموجهة للقطاع العمومي شهدت تراجعاً حاداً بين 2020 و2021، حيث انتقلت من 5.793,3 مليار دينار إلى 4.144,2 مليار دينار، ثم استقرت نسبياً في السنوات اللاحقة مع تسجيل زيادات طفيفة. وهذا يعكس توجّهاً نحو ترشيد تمويل القطاع العمومي وتقليص الاعتماد المفرط على القروض المصرفية، في إطار سياسات ترشيد الإنفاق العمومي وإعادة توجيه التمويل نحو قطاعات أكثر إنتاجية في المقابل، تُظهر القروض الموجهة للقطاع الخاص مساراً تصاعدياً منتظماً، حيث ارتفعت من 5.386,9 مليار دينار سنة 2020 إلى 6.688,9 مليار دينار سنة 2024. وهذا التطور يعكس:

- تزايد دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي؛
 - تزايد تمويل مشاريع تشغيل الشباب وانشاء المؤسسات المصغرة والمتوسطة؛
 - توجه المصارف نحو دعم الاستثمار الخاص باعتباره محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي.
- هذا التحول في هيكل القروض من القطاع العمومي نحو القطاع الخاص يعد مؤشراً إيجابياً، لأنه يعكس انتقالاً تدريجياً من منطق التمويل الإداري إلى منطق التمويل الاقتصادي القائم على الجدوى والربحية. أما من حيث توزيع القروض بين المصارف العمومية والخاصة، فتستمر هيمنة المصارف العمومية، إذ تستحوذ على أكثر من 84% من مجموع القروض طوال الفترة، راجع لارتفاع حجم مواردها مقارنة بالمصارف الخاصة، إضافة إلى انتشارها بشكل واسع في التراب الوطني بعدد كبير من الوكالات مقارنة بالمصارف الخاصة (كما تناولنا سابقاً).

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

ثالثاً-القروض المصرفية حسب آجال الاستحقاق

نتطرق إليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 26: القروض الممنوحة حسب آجال الاستحقاق

الوحدة: مليار دينار

2024	2023	2022	2021	2020	
4 535	4 192	3 903	3 564	3 204	القروض قصيرة الأجل
6 721	6 503	6 209	6 228	7 976	القروض متوسطة وطويلة الأجل
11 256.5	10 695	10 112	9 792	11 180	مجموع القروض

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2024، ص 58.

وفق آجال الاستحقاق، يلاحظ أنه مع نهاية سنة 2024 عرف حجم القروض قصيرة الأجل تطوراً ملحوظاً، حيث سجل نموّاً بنسبة 8.2% ليصل إلى 4 535 مليار دينار، مقابل 4 192 مليار دينار في سنة 2023. ويعكس هذا الارتفاع تزايد الطلب على التمويل قصير الأجل، خاصة لتغطية احتياجات الخزينة وتمويل النشاطات الجارية للمؤسسات. كما يؤكد استمرار الاعتماد الكبير على المصارف العمومية في هذا النوع من القروض، إذ تمول ما نسبته 75.5% من إجمالي القروض قصيرة الأجل، في حين لا تتجاوز مساهمة المصارف الخاصة 24.5%. ويبرز هذا التوزيع الدور المحوري للمصارف العمومية في دعم السيولة الآنية للاقتصاد الوطني، مقابل مشاركة محدودة نسبياً للمصارف الخاصة في هذا المجال.

أما فيما يخص القروض المتوسطة وطويلة الأجل، فقد بلغ حجمها مع نهاية سنة 2024 حوالي 6 721 مليار دينار مقابل 6 503 مليار دينار في السنة السابقة، مسجلة زيادة قدرها 3.4%، وهي وتيرة نمو أضعف مقارنة بسنة 2023 التي بلغت فيها 7.4%. ويعكس هذا التباطؤ نوعاً من الحذر في تمويل المشاريع الاستثمارية طويلة المدى، سواء بسبب ارتفاع المخاطر أو بسبب تشدد نسبي في شروط الإقراض.

وتحتفظ القروض طويلة الأجل بالحصّة الأكبر ضمن هذه الفئة، إذ تمثل 75.9% من إجمالي القروض المتوسطة وطويلة الأجل، غير أنها لم تسجل سوى نمو محدود قدره 1.0% سنة 2024، مقابل 6.6% سنة 2023، وهو ما يدل على تراجع واضح في تمويل المشاريع الكبرى والاستثمارات الثقيلة التي تحتاج إلى آجال طويلة للاسترداد. في المقابل، شهدت القروض متوسطة الأجل انتعاشاً ملحوظاً، حيث سجلت نموّاً بنسبة 11.8% سنة 2024 بعد أن كانت قد عرفت تراجعاً بنسبة 1.3% سنة 2023، لتبلغ حصتها 24.1% من إجمالي القروض المتوسطة وطويلة الأجل. ويعكس هذا التحول توجّه البنوك نحو تمويل المشاريع ذات الآجال المتوسطة التي تجمع بين سرعة العائد ومستوى مخاطرة أقل مقارنة بالقروض طويلة الأجل.

ويظل دور المصارف العمومية مركزياً في تمويل القروض المتوسطة وطويلة الأجل، إذ تستحوذ على الجزء الأكبر منها، وهو ما يعكس استمرار ارتباطها بتمويل المشاريع الاستراتيجية والبرامج الاستثمارية الكبرى، سواء العمومية أو ذات الطابع الهيكلي في الاقتصاد الوطني.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

وبتحليل توزيع القروض المتوسطة وطويلة الأجل حسب طبيعة المؤسسات، يتضح أن القروض متوسطة الأجل تهيمن على التمويل الموجه للشركات الخاصة، بحصة تصل إلى 79.2% من الإجمالي، مع تسجيل نمو قدره 14.0% بنهاية سنة 2024. ويعكس ذلك تفضيل المؤسسات الخاصة للتمويل متوسط الأجل الذي يتلاءم أكثر مع طبيعة استثماراتها، خاصة في مجالات التوسعة، تحديث المعدات، وتمويل المشاريع ذات العائد السريع نسبياً.

في المقابل، تبقى القروض طويلة الأجل موجهة أساساً إلى الشركات العمومية، بنسبة تبلغ 56.2%، مع تسجيل زيادة محدودة قدرها 2.5% في نهاية سنة 2024. ويؤكد هذا التوجه الطابع الاستراتيجي للمشاريع العمومية التي تتطلب تمويلات ضخمة وآجال سداد طويلة، مثل مشاريع البنية التحتية والطاقة والصناعات الثقيلة.

أما من حيث توزيع القروض حسب قطاع النشاط، فيظهر أن قطاع الصناعات التحويلية استحوذ على الحصة الأكبر من التمويل المصرفي، خاصة من خلال قروض التشغيل والاستثمار، ما يعكس دوره المحوري في خلق القيمة المضافة وتنويع الاقتصاد الوطني. ويأتي قطاع البناء في المرتبة الثانية، مستفيداً أساساً من القروض طويلة الأجل، وهو ما يتماشى مع طبيعة هذا القطاع الذي يتطلب تمويلات كبيرة وآجال سداد ممتدة، خصوصاً في مشاريع السكن والبنية التحتية.

وبصفة عامة، تعكس هذه المعطيات توجه الجهاز المصرفي الجزائري نحو:

- تعزيز التمويل قصير ومتوسط الأجل على حساب التمويل طويل الأجل،
- دعم أكبر للقطاع الخاص في القروض المتوسطة الأجل،
- استمرار الدور القيادي للمصارف العمومية في تمويل الاقتصاد،
- وبروز الصناعات التحويلية والبناء كقطاعات ذات أولوية في السياسة الائتمانية.

المطلب الثالث: دراسة مؤشرات الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر

إن دراسة مؤشرات الأداء المالي التي تُستخدم لتقييم مدى كفاءة وفعالية المصارف التجارية في إدارة مواردها المالية وتحقيق أهدافها الربحية والاستقرار المالي. تسمح بتقديم صورة عن الوضعية الحقيقية للمصرف من حيث القدرة على تحقيق الأرباح، ومستوى السيولة، وجودة الأصول، وكفاءة إدارة المخاطر، ومدى قدرته على مواجهة الصدمات الاقتصادية والمالية.

وفي ظل التحولات التي يشهدها القطاع المصرفي الجزائري، تكتسي دراسة مؤشرات الأداء المالي للمصارف التجارية أهمية خاصة، باعتبارها وسيلة أساسية لفهم درجة متانة هذه المصارف ومدى مساهمتها في تمويل الاقتصاد الوطني وتحقيق الاستقرار المالي. كما تسمح هذه المؤشرات بتشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء المصرفي، وتقييم مدى فعالية السياسات والإصلاحات المطبقة في القطاع.

وعليه، يهدف هذا المطلب إلى تحليل أبرز مؤشرات الأداء المالي للمصارف التجارية بالجزائر، من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات الكمية التي تمكن من قياس الربحية، والسيولة، والملاءة المالية، وجودة الأصول، بما يساهم في تقديم صورة شاملة عن واقع الأداء المالي للجهاز المصرفي الجزائري.

أولاً- مؤشرات الربحية

تعتبر الربحية أحد أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية، كونها تبين قدرتها على تحقيق عوائد مناسبة من أنشطتها المختلفة كما تعكس كفاءة إدارة الموارد المتاحة وحسن استغلال الأصول بالإضافة الى التحكم في التكاليف.

كما تهدف الى تبيان مدى فعالية السياسات الائتمانية والاستثمارية التي تعتمد عليها المصارف، وقدرتها على تحقيق التوازن بين تعظيم العوائد وتقليل المخاطر ما يؤدي الى دعم الاستقرار المالي والاقتصادي.

1- مؤشر العائد على حقوق الملكية ROE:

يعكس مؤشر العائد على حقوق الملكية كفاءة المصرف في توظيف أموال المساهمين وتحقيق عائد مناسب، أي يوضح قدرة الإدارة على استخدام رأس المال المتاح بطريقة فعالة تضمن تعظيم الأرباح، كما يعتبر هذا المؤشر مقياساً مهماً لجذب المستثمرين، كما يمكن أن يكون ارتفاعه دال على المخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية.

من خلال الجدول رقم 25 أدناه يتبين أن العائد على حقوق الملكية عرف منحى تصاعدي خلال السنوات الثلاثة الماضية، ليصل الى 14,19% نهاية سنة 2024، ما يعكس تحسناً في كفاءة توظيف أموال المساهمين وقدرة المصارف على تحقيق الربحية رغم التقلبات الاقتصادية.

فعلى مستوى القطاع المصرفي ككل، ارتفع ROE من 11,80% سنة 2020 إلى 14,19% سنة 2024، وهو تطور يدل على تحسن الأداء المالي العام للمصارف وتعزيز قدرتها على توليد الأرباح من رؤوس أموالها. ورغم تسجيل بعض التذبذب خلال السنوات الوسطى، خاصة في 2022، إلا أن الاتجاه العام يبقى تصاعدياً، ما يعكس درجة من الاستقرار والمرونة في النشاط المصرفي.

أما المصارف العمومية، فقد سجلت هي الأخرى تحسناً ملحوظاً في معدل العائد على حقوق الملكية، حيث ارتفع من 10,78% سنة 2020 إلى 13,20% سنة 2024. غير أن مسار هذا المؤشر اتسم بعدم الانتظام، إذ بلغ ذروته في 2021 (13,47%) ثم تراجع في 2022 قبل أن يعاود الارتفاع في السنتين الموالتين. ويعكس هذا التذبذب حساسية المصارف العمومية للتقلبات الاقتصادية ولطبيعة محفظتها الائتمانية المرتبطة إلى حد كبير بتمويل القطاع العمومي والمشاريع الكبرى، التي غالباً ما تتسم بأجال طويلة وعوائد أقل مرونة. في المقابل، تُظهر المصارف الخاصة مستويات أعلى من الربحية طوال الفترة المدروسة، حيث تراوح ROE لديها بين 16,34% و 20,11%، وهو ما يدل على كفاءة أكبر في توظيف رأس المال وتحقيق عوائد مرتفعة للمساهمين. وقد بلغ هذا المؤشر ذروته سنة 2022 بنسبة 20,11%، قبل أن يسجل تراجعاً طفيفاً في 2023 و 2024 ليستقر عند 18,87%. ويُفسر ذلك غالباً بتركيز المصارف الخاصة على الأنشطة ذات العائد المرتفع، واتباعها سياسات أكثر انتقائية في منح القروض، إلى جانب مرونتها في التحكم في التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.

يكشف المؤشر على تفوق المصارف الخاصة على المصارف العمومية من حيث الربحية، يعود ذلك الى أن المصارف العمومية تميل إلى لعب دور تمويلي وتمويلي للاقتصاد الوطني، أحياناً على حساب تعظيم الربحية،

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

بينما تركز المصارف الخاصة بشكل أكبر على منطق الربحية والكفاءة الاقتصادية، إلا أن كلاهما يساهم في استقرار القطاع بشكل عام، حيث يؤكد تطور معدل العائد على حقوق الملكية في الجزائر خلال الفترة 2020-2024 أن القطاع المصرفي يتمتع بقدرة جيدة على تحقيق الربحية وتعزيز متانته المالية.

الجدول رقم 27: تطور العائد على حقوق الملكية ROE في الفترة (2020-2024)

2024	2023	2022	2021	2020	
%13,20	%12,34	%11,97	%13,47	%10,78	العائد على حقوق الملكية للمصارف العمومية
%18,87	%19,39	%20,11	%18,29	%16,34	العائد على حقوق الملكية للمصارف الخاصة
%14,19	%13,61	%13,47	%14,35	%11,80	العائد على حقوق الملكية للقطاع المصرفي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2024، ص 69.

علماً أن العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية/متوسط رأس المال الخاص.

2- مؤشر العائد على الأصول ROA:

يقيس معدل العائد على الأصول (ROA) قدرة المصرف على تحقيق الأرباح من مجموع أصوله المتاحة، بغض النظر عن هيكل التمويل المعتمد. فهو يعكس مدى كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المختلفة، سواء كانت قروضاً، استثمارات أو سيولة، لتحقيق أفضل عائد ممكن.

ويكتسي هذا المؤشر أهمية خاصة في القطاع المصرفي، نظراً لكون المصارف تعتمد بشكل أساسي على توظيف الأصول المالية في أنشطتها الأساسية. وكلما ارتفع معدل العائد على الأصول دلّ ذلك على حسن استخدام الموارد المتاحة وفعالية السياسات التشغيلية والائتمانية للمصرف. ومن ثم، فإن دراسة هذا المؤشر تسمح بتقييم الأداء الحقيقي للمصارف من زاوية الكفاءة التشغيلية والربحية الشاملة.

يبين الجدول التالي تطور مؤشر العائد على الأصول للمصارف في الجزائر خلال الفترة 2020-2024 علماً أنه يساوي حسابياً النتائج/متوسط الأصول:

الجدول رقم 28: تطور العائد على الأصول ROA في الفترة (2020-2024)

2024	2023	2022	2021	2020	
%1,26	%1,16	%1,14	%1,53	%1,23	العائد على الأصول للمصارف العمومية
%2,65	%2,86	%3,06	%2,90	%2,73	العائد على الأصول للمصارف الخاصة
%1,43	%1,37	%1,38	%1,72	%1,43	العائد على الأصول للقطاع المصرفي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2024، ص 69.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن على صعيد القطاع المصرفي ككل، نلاحظ أن معدل العائد على الأصول عرف نوعاً من الاستقرار النسبي مع بعض التذبذب، حيث ارتفع من 1,43% سنة 2020 إلى 1,72% سنة 2021، ثم تراجع إلى 1,38% سنة 2022، واستمر في مستوى قريب سنة 2023 (1,37%)، ليعود إلى 1,43% سنة 2024. وهذا المسار يدل على أن كفاءة استغلال الأصول لم تشهد تحسناً جوهرياً ومستداماً، بل ظلت مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة وتطور النشاط الائتماني والربحي للمصارف. كما يعكس نوعاً من الحذر في توظيف الأصول، خاصة في فترات عدم الاستقرار الاقتصادي.

أما المصارف العمومية، فقد سجلت معدلات ROA ضعيفة نسبياً مقارنة بالمصارف الخاصة، حيث تراوحت بين 1,14% و 1,53% خلال الفترة المدروسة. وقد بلغ المؤشر ذروته سنة 2021 (1,53%) قبل أن يتراجع في 2022 إلى 1,14%، ثم عرف تحسناً طفيفاً ليصل إلى 1,26% سنة 2024. ويُفسر هذا المستوى المحدود من العائد على الأصول بطبيعة نشاط المصارف العمومية التي تميل إلى تمويل المشاريع الكبرى والقطاعات العمومية ذات العوائد الأقل نسبياً، إضافة إلى الأعباء التشغيلية المرتفعة وارتفاع حجم الأصول غير المنتجة أحياناً.

في المقابل، تُظهر المصارف الخاصة أداءً أفضل وأكثر كفاءة في استغلال الأصول، حيث سجل ROA لديها مستويات مرتفعة نسبياً تراوحت بين 2,65% و 3,06%. وقد بلغ أعلى مستوى له سنة 2022 بنسبة 3,06%، ما يعكس قدرة عالية على تحقيق الأرباح من أصول محدودة نسبياً. ورغم تسجيل تراجع طفيف في 2023 و 2024، إلا أن المؤشر بقي في مستويات مريحة تعكس كفاءة تشغيلية جيدة وسياسات ائتمانية أكثر انتقائية وربحية.

ويمكن القول إن نتائج الجدول تؤكد أن القطاع المصرفي الجزائري يتمتع بقدرة على تحقيق الأرباح، غير أن تحسين معدل العائد على الأصول، خاصة في المصارف العمومية، يبقى تحدياً رئيسياً يتطلب:

- ✓ رفع الكفاءة التشغيلية،
- ✓ تحسين جودة الأصول،
- ✓ ترشيد التكاليف،
- ✓ تطوير سياسات ائتمانية أكثر مردودية.

3-الهامش المصرفي:

يعكس الفرق بين العوائد الآتية من توظيف الأموال، خاصة من القروض، وتكاليف الحصول على هذه الأموال، لا سيما فوائد الودائع. وهو بذلك يُمثل مقياساً مباشراً لقدرة المصرف على إدارة موارده المالية بكفاءة وتحقيق أرباح من نشاطه الأساسي المتمثل في الوساطة المالية.

كما يعكس الهامش المصرفي مدى فعالية السياسات الائتمانية والتسعيرية المعتمدة من طرف المصارف، وقدرتها على تحقيق التوازن بين تعظيم العائد والتحكم في التكاليف والمخاطر.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

الجدول رقم 29: تطور الهامش المصرفي خلال الفترة (2020-2024)

2024	2023	2022	2021	2020	
% 2,45	% 2,27	% 2,29	% 3,02	% 3,33	الهامش المصرفي للمصارف العمومية
% 4,82	% 4,61	% 5,37	% 5,58	% 6,16	الهامش المصرفي للمصارف الخاصة
% 2,79	% 2,60	% 2,67	% 3,37	% 3,70	الهامش المصرفي للقطاع المصرفي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2024، ص 69.

علماً أن الهامش المصرفي = صافي المنتج المصرفي / مجموع متوسط الأصول

يتبين من خلال هذا الجدول أن مستوى الهامش المصرفي عرف تراجعاً عاماً في القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2020-2024، سواء على مستوى المصارف العمومية أو الخاصة، وهو ما يعكس تضيقاً تدريجياً في الفرق بين عوائد القروض وتكاليف الموارد المالية.

فعلى مستوى القطاع المصرفي ككل، انخفض الهامش المصرفي من 3,70% سنة 2020 إلى 2,79% سنة 2024، بعد أن بلغ أدنى مستوى له سنة 2023 (2,60%). ويشير هذا الاتجاه إلى تزايد الضغوط على ربحية النشاط المصرفي الأساسي، نتيجة ارتفاع تكلفة الودائع أو تراجع العائد على القروض، أو كلاهما معاً. كما قد يعكس اشتداد المنافسة المصرفية وتغير شروط السوق المالية.

أما المصارف العمومية، فقد عرفت انخفاضاً واضحاً في هامشها المصرفي من 3,33% سنة 2020 إلى 2,27% سنة 2023، قبل أن تسجل تحسناً طفيفاً سنة 2024 ليصل إلى 2,45%. وهذا التطور يعكس محدودية قدرتها على تسعير القروض بأسعار مرتفعة، بحكم دورها الاجتماعي والاقتصادي، في المقابل، ورغم تراجع هامشها المصرفي أيضاً، إلا أن المصارف الخاصة حافظت على مستويات أعلى بكثير من المصارف العمومية، إذ انخفض الهامش لديها من 6,16% سنة 2020 إلى 4,82% سنة 2024. ويعكس هذا الفارق الواضح:

✓ كفاءة أكبر في إدارة الموارد المالية،

✓ سياسة ائتمانية أكثر انتقائية،

✓ قدرة أفضل على تسعير القروض بما يضمن ربحية أعلى.

غير أن الاتجاه التنافسي للهامش المصرفي لدى المصارف الخاصة بدوره يدل على أنها أصبحت تواجه ضغوطاً متزايدة على ربحيتها، سواء بسبب تشديد المنافسة أو تقلص هوامش الفائدة في السوق.

ثانياً- مؤشر السيولة

تُعد مؤشرات السيولة من الركائز الأساسية لتقييم متانة المصارف وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في الوقت المناسب، دون التعرض لاختلالات مالية أو ضغوط تمويلية. وهي من بين المعايير الاحترازية التي

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

حددتها السلطات النقدية والرقابية فهي تعكس مدى التوازن بين تخصيص الموارد المالية في القروض والاستثمارات، وبين الاحتفاظ بمستوى كافٍ من الأصول السائلة القابلة للتحويل الفوري إلى نقد²⁶⁰.

ويبين تحليل مؤشرات السيولة في القطاع المصرفي الجزائري مدى حرص المصارف، خاصة المصارف العمومية، على الحفاظ على مستويات مريحة من السيولة، وهو ما يعكس تبني سياسات تحفظية في إدارة المخاطر، خصوصًا في ظل التقلبات الاقتصادية وعدم استقرار الأسواق المالية. غير أن الإفراط في الاحتفاظ بالسيولة قد يؤدي في المقابل إلى انخفاض الكفاءة في تخصيص الموارد وتراجع الربحية، نتيجة بقاء جزء معتبر من الأموال دون استغلال اقتصادي فعال.

ومن هذا المنطلق، فإن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المصارف الجزائرية يتمثل في تحقيق التوازن بين متطلبات الأمان المالي من جهة، وتعظيم العائد على الموارد من جهة أخرى.

الجدول رقم 30: نسبة الأصول السائلة للمصارف في الجزائر خلال الفترة (2020-2024)

2024	2023	2022	2021	2020	
المصارف العمومية					
%39,90	%40,86	%40,54	%35,93	%10,34	الأصول السائلة / إجمالي الأصول
%125,12	%128,23	%115,57	%110,16	%31,54	الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل
المصارف الخاصة					
%36,14	%34,93	%37,88	%36,29	%30,29	الأصول السائلة / إجمالي الأصول
%68,26	%68,55	%73,80	%68,90	%59,46	الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل
القطاع المصرفي					
%39,41	%40,11	%40,22	%35,98	%13,11	الأصول السائلة / إجمالي الأصول
%113,79	%116,99	%108,53	%102,06	%37,14	الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2024، ص 64.

يبين الجدول أعلاه تطور نسبة الأصول السائلة لدى المصارف الجزائرية خلال الفترة 2020-2024، ويعكس مؤشرات السيولة مدى قدرة المصارف على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل دون التعرض لمخاطر مالية أو ضغوط تمويلية.

على مستوى القطاع المصرفي ككل تشير البيانات إلى ارتفاع ملحوظ في نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول من 13,11% سنة 2020 إلى حوالي 39,41% سنة 2024، كما ارتفعت نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل من 37,14% إلى 113,79% خلال نفس الفترة. هذا يعكس تحسناً كبيراً في قدرة المصارف على تغطية التزاماتها النقدية، وهو مؤشر على سياسة محافظة في إدارة المخاطر والسيولة، مع تعزيز ثقة العملاء والمودعين في الجهاز المصرفي.

بالنسبة للمصارف العمومية فقد سجلت نسب عالية جداً مقارنة بالمصارف الخاصة، إذ ارتفعت الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول من 10,34% سنة 2020 إلى حوالي 39,90% سنة 2024، بينما تجاوزت نسبة

²⁶⁰ www.amf.org.ae consulté le 24/01/2026.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل 125% في 2024. ويعكس هذا التركيز الكبير على الاحتفاظ بسيولة مرتفعة حرصاً على الاستقرار المالي، لكنه يشير أيضاً إلى أن جزءاً كبيراً من الموارد لم يتم توظيفه في النشاط الائتماني أو الاستثماري، ما قد يؤثر على الربحية.

أما فيما يخص المصارف الخاصة فهي تمتاز بنسب أقل مقارنة بالمصارف العمومية، حيث تراوحت الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول بين 30,29% و 36,14%، ونسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل بين 59,46% و 68,26%. ما يعكس هذا توجّهاً أكثر مرونة، حيث تسعى المصارف الخاصة إلى تحقيق توازن بين الاحتفاظ بالسيولة وتحقيق العوائد من خلال توظيف الموارد في القروض والاستثمارات، ما يضمن كفاءة أكبر في إدارة الأصول.

يُوضح التفاوت بين المصارف العمومية والخاصة اختلاف استراتيجيات الإدارة المالية: العمومية تركز على الأمان والسيولة، والخاصة توازن بين السيولة والربحية.

أخيراً يمكن القول إن القطاع المصرفي الجزائري يحافظ على مستويات جيدة من السيولة، مع تفوق المصارف العمومية في نسب الأمان المالي، بينما تُظهر المصارف الخاصة كفاءة أعلى في استغلال الموارد، ما يعكس تنوع السياسات المصرفية واستراتيجيات إدارة المخاطر داخل القطاع.

ثالثاً- مؤشر الملاءة المالية

يُستخدم لقياس مدى قدرة المصارف على مواجهة المخاطر وتحمل الخسائر المحتملة، حيث يعكس مستوى كفاية رأس المال مقارنة بحجم الأصول والمخاطر التي تتعرض لها. فهو بمثابة خط الدفاع الذي يضمن استمرارية المصرف وحماية حقوق المودعين، كما يُعد أداة أساسية لتقييم مدى التزام المصارف بالمعايير الرقابية والاحترازية التي يفرضها بنك الجزائر ولا سيما معايير كفاية رأس المال.

تخضع المصارف منذ سنة 2014 إلى احترام نسب الملاءة التالية:²⁶¹

- ✓ نسبة الأموال الخاصة القاعدية (نسبة الملاءة القاعدية 1) بحد أدنى يقدر ب 7%؛
 - ✓ نسبة الأموال الخاصة الكلية (نسبة الملاءة الكلية) بحد أدنى يقدر ب 9%؛
 - ✓ نسبة أمان مكونة من الأموال الخاصة القاعدية وتغطي 2.5% من خاطرها المرجحة.
- ويمكن قياس مستويات كفاية رأس المال ال نسبيتين وهما:
- ✓ الملاءة الكلية = قيمة رأس المال التنظيمي/ الأصول المرجحة بالمخاطر.
 - ✓ الملاءة القاعدية = رأس المال القاعدي/ الأصول المرجحة بالمخاطر.

²⁶¹ التقرير السنوي لبنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي 2024، ديسمبر 2024، ص 91.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

الجدول رقم 31: مؤشر الملاءة للمصارف في الجزائر خلال الفترة (2020-2024)

2024	2023	2022	2021	2020	
المصارف العمومية					
% 23,96	% 23,87	% 22,04	% 22,2	% 18,95	نسبة الملاءة الكلية
% 19,92	% 19,54	% 17,56	% 17,60	% 14,58	نسبة الملاءة القاعدية
المصارف الخاصة					
%18,34	%18,87	%19,33	% 19,06	% 20,29	نسبة الملاءة الكلية
%17,25	%17,77	%18,52	% 18,24	%19,46	نسبة الملاءة القاعدية
القطاع المصرفي					
%22,82	%22,88	%21,53	%21,60	%19,17	نسبة الملاءة الكلية
%19,37	%19,19	%17,74	%17,72	%15,38	نسبة الملاءة القاعدية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2024، ص 62.

يُظهر الجدول رقم 31 أن نسبة الملاءة في القطاع المصرفي في الجزائر خلال الفترة 2020 إلى 2024 في ارتفاع مستجيبة بذلك للحد الأدنى للمستويات التنظيمية المطلوبة، حيث ارتفعت نسبة الملاءة الكلية من 19,17% سنة 2020 إلى 22,82% سنة 2024، كما تحسنت نسبة الملاءة القاعدية من 15,38% إلى 19,37%. ويعكس هذا التطور التزامًا واضحًا بالمعايير الاحترازية التي يفرضها بنك الجزائر، وقدرة جيدة على امتصاص الصدمات والمخاطر المحتملة.

سجلت المصارف العمومية تحسنًا مستمرًا في مؤشرات الملاءة، حيث ارتفعت نسبة الملاءة الكلية من 18,95% سنة 2020 إلى 23,96% سنة 2024، كما ارتفعت نسبة الملاءة القاعدية من 14,58% إلى 19,92% خلال نفس الفترة. ويعكس هذا المسار التصاعدي تدعيم رؤوس أموال المصارف العمومية، وتحسن إدارة المخاطر، فضلاً عن حرص السلطات النقدية على تعزيز متانة هذه المصارف نظرًا لدورها المحوري في تمويل الاقتصاد الوطني.

على عكس المصارف العمومية، تُظهر المصارف الخاصة اتجاهًا تنازليًا نسبيًا في نسب الملاءة، حيث انخفضت نسبة الملاءة الكلية من 20,29% سنة 2020 إلى 18,34% سنة 2024، كما تراجعت نسبة الملاءة القاعدية من 19,46% إلى 17,25%. ورغم هذا التراجع، تبقى هذه النسب فوق الحدود الدنيا التنظيمية، ما يدل على استمرار قدرة المصارف الخاصة على مواجهة المخاطر، لكنه يشير في الوقت ذاته إلى توسع نسبي في النشاط الائتماني، أو اعتماد أكبر على توظيف رأس المال في القروض والاستثمارات لتحقيق الربحية.

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

رابعاً- جودة محفظة القطاع المصرفي

تعكس قدرة المصارف على إدارة المخاطر الائتمانية بفعالية حيث ترتبط بشكل مباشر بمستوى القروض المتعثرة ونوعية الأصول التي تحتفظ بها المصارف، كلما كانت محفظة القروض ذات جودة عالية، دل هذا على حسن اختيار المستفيدين من التمويل، وفعالية السياسات الائتمانية، إضافة قدرة المصارف على الحد من مخاطر عدم السداد، كما تسمح دراسة جودة محفظة القطاع المصرفي بتقييم مدى متانة الأصول المصرفية وقياس مدى كفاءة نظم المتابعة والرقابة الداخلية مما يساهم في تكوين صورة واضحة عن مستوى المخاطر الائتمانية التي يتحملها القطاع المصرفي.

يُظهر القطاع المصرفي الجزائري تراجعاً في جودة محفظته الائتمانية، حيث ارتفعت نسبة صافي القروض المتعثرة الى رأس المال لتنظيمي بين سنتي 2023 و 2024، وهذا ما نضحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 32: نسب القروض المتعثرة للقطاع المصرفي في الجزائر خلال الفترة (2020-2024)

2024	2023	2022	2021	2020	
المصارف العمومية					
% 22,50	% 22,86	% 21,35	% 21,06	% 17,17	معدل القروض المتعثرة
% 46,65	% 46,54	% 48,65	% 47,53	% 44,85	معدل المؤنات المخصصة للقروض المتعثرة
المصارف الخاصة					
% 9,30	% 8,42	% 9,11	% 9,63	% 9,66	معدل القروض المتعثرة
% 65,68	% 69,26	% 71,69	% 67,14	% 65,24	معدل المؤنات المخصصة للقروض المتعثرة
القطاع المصرفي					
% 20,68	% 20,88	% 19,86	% 19,64	% 16,36	معدل القروض المتعثرة
% 47,83	% 47,79	% 49,94	% 48,73	% 46,14	معدل المؤنات المخصصة للقروض المتعثرة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2024، ص 66.

يُشير الجدول أعلاه إلى ارتفاع ملحوظ في معدل القروض المتعثرة، حيث انتقل من 16,36% سنة 2020 إلى 20,68% سنة 2024، بعد أن بلغ ذروته سنة 2023 بنسبة 20,88%. ويعكس هذا وجود صعوبات تواجه بعض المؤسسات في الوفاء بالتزاماتها المالية. كما يدل على استمرار هشاشة جزء من محفظة القروض، رغم الجهود المبذولة لتحسين إدارة المخاطر.

في المقابل، ارتفع معدل المؤنات المخصصة للقروض المتعثرة من 46,14% سنة 2020 إلى 47,83% سنة 2024، مع تسجيل أعلى مستوى له سنة 2022 (49,94%). ويعكس ذلك حرص المصارف على تعزيز تغطية القروض المتعثرة والحد من آثارها السلبية على النتائج المالية، بما يتماشى مع المتطلبات الرقابية لبنك الجزائر، وتُظهر المصارف العمومية مستويات مرتفعة نسبياً من القروض المتعثرة، حيث ارتفع معدلها من 17,17% سنة 2020 إلى 22,50% سنة 2024. ويعكس هذا الوضع طبيعة محفظة القروض لدى هذه

الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية بالجزائر

المصارف، التي ترتبط بشكل كبير بتمويل المؤسسات العمومية والمشاريع الكبرى، والتي غالبًا ما تتأثر بتقلبات اقتصادية وهيكلية، أما من حيث المؤونات، فقد سجلت المصارف العمومية نسب تغطية متوسطة، تراوحت بين 44,85% و 48,65%، وهو ما يدل على جهود معتبرة في تكوين المخصصات، لكنها تبقى دون مستوى المصارف الخاصة، ما يعكس درجة أعلى من المخاطر الائتمانية.

في المقابل، تتمتع المصارف الخاصة بجودة أفضل لمحفظة القروض، حيث بقي معدل القروض المتعثرة دون 10% خلال كامل الفترة، مع تسجيل أدنى مستوى سنة 2023 (8,42%). ويعكس ذلك سياسات ائتمانية أكثر انتقائية وحذرًا، وتركيزًا أكبر على القطاعات ذات المخاطر المحدودة.

كما تُظهر المصارف الخاصة مستويات مرتفعة من المؤونات، إذ تجاوزت 65% في جميع السنوات، وبلغت ذروتها سنة 2022 (71,69%)، ما يعكس درجة عالية من التحوط والقدرة على امتصاص الخسائر المحتملة. كما يُظهر الجدول أن جودة محفظة القروض في القطاع المصرفي الجزائري لا تزال تواجه تحديات، خاصة على مستوى المصارف العمومية، التي تسجل نسب تعثر مرتفعة نسبيًا. ورغم ذلك، فإن تعزيز المؤونات المخصصة للقروض المتعثرة يعكس وعيًا متزايدًا بأهمية إدارة المخاطر الائتمانية. ويستدعي هذا الوضع مواصلة الجهود الرامية إلى تحسين جودة الائتمان، وتعزيز آليات المتابعة والتحصيل، وتوجيه التمويل نحو القطاعات الأكثر قدرة على السداد، بما يضمن استدامة الأداء المالي واستقرار الجهاز المصرفي.

خلاصة

تعتبر دراسة مؤشرات الأداء المالي أداة أساسية لفهم واقع القطاع المصرفي، وتبين من خلال هذا الفصل أن الإصلاحات القانونية والتنظيمية التي مست القطاع المصرفي الجزائري خاصة منذ صدور قانون النقد والقرض 90-10 وتعديلاته اللاحقة قد شكلت منعطفًا حاسمًا في الانتقال نحو نظام مصرفي أكثر انفتاحاً وتنظيماً، مع تعزيز دور بنك الجزائر وآليات الرقابة والاشراف.

كما بين الفصل أن وجود قوانين الحوكمة المصرفية وحده لا يكفي. الفارق الحقيقي يظهر عندما تُطبق هذه المبادئ على أرض الواقع: من خلال مجالس إدارة فاعلة، ونظم رقابة داخلية قوية، وإدارة فعالة للمخاطر، بالإضافة إلى دور رقابي صارم من بنك الجزائر واللجنة المصرفية. هنا فقط تصبح الحوكمة أداة حقيقية لتعزيز الشفافية، وتحسين جودة القرارات، والحد من الممارسات التي قد تهدد سلامة القطاع المصرفي.

كما توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن تحليل مؤشرات الأداء المالي كالربحية والسيولة والملاءة المالية وجودة المحفظة الائتمانية يُتيح الوقوف على نقاط القوة والضعف داخل القطاع المصرفي، حيث تم تسجيل تباين نسبي بين المصارف العمومية والخاصة ويعود هذا التباين إلى اختلاف نماذج سياسات التسيير، ومستوى التحكم في المخاطر ودرجة الالتزام الفعلي بمبادئ الحوكمة، فقد أظهرت مؤشرات الربحية تحسناً نسبياً في أداء القطاع المصرفي خلال الفترة المدروسة، مع استمرار تفوق المصارف الخاصة من حيث الكفاءة في توظيف الموارد،

كما أبرز تحليل الهامش المصرفي وجود تراجع نسبي خلال بعض السنوات، ما يعكس تأثير الضغوط التنافسية وتغيرات البيئة النقدية والمالية، غير أن هذا الهامش ظل إيجابياً، مما يدل على قدرة المصارف على تحقيق عوائد من نشاطها الأساسي. وفيما يتعلق بمؤشرات السيولة، فقد كشفت النتائج عن مستويات مريحة نسبياً، خاصة لدى المصارف العمومية، وهو ما يعكس نهجاً احترازياً يهدف إلى ضمان الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وتعزيز الاستقرار المالي.

أما فيما يخص الملاءة المالية، فقد أظهرت المصارف الجزائرية، سواء العمومية أو الخاصة، احتراماً واضحاً للمعايير التنظيمية المعتمدة، مع تسجيل نسب تفوق الحدود الدنيا المطلوبة، ما يعكس متانة القاعدة الرأسمالية وقدرتها على امتصاص الصدمات المحتملة. وبصفة عامة، يمكن القول إن القطاع المصرفي الجزائري عرف خلال الفترة (2020-2024) تحسناً تدريجياً في أدائه المالي، رغم بعض التفاوت بين المصارف العمومية والخاصة، وهو ما يبرز الحاجة إلى مواصلة الإصلاحات وتعزيز الحوكمة والكفاءة التشغيلية ليس فقط لتحقيق أرباح أفضل، بل لضمان استدامة القطاع وتمكينه من دعم عجلة التنمية الاقتصادية في الجزائر.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

تمهيد

في إطار تدعيم الدراسة النظرية وترجمتها الى واقع عملي ملموس، يأتي هذا الفصل قصد الوقوف على التحليل الميداني لأثر متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر، وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في ضوء الإشكالية الرئيسية للدراسة،

وتكتسي هذه الدراسة الميدانية أهمية كونها تُمكن من قياس مدى انسجام الممارسات الفعلية للمصارف التجارية في الجزائر مع مبادئ الحوكمة المصرفية المعتمدة دولياً، كما تبين مدى مساهمة الحوكمة المصرفية في تعزيز الاستقرار المالي وتحسين كفاءة التسيير، بما يسمح باستخلاص نتائج عملية وتوصيات قابلة للتطبيق تخدم القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني،

وقد تم اعداد الاستبانة (أداة الدراسة) لجمع البيانات بالاعتماد على مبادئ حوكمة المصارف لمقررات اتفاقيات بازل الى جانب مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مع مراعاة واقع البيئة المصرفية الجزائرية، وانطلاقاً مما سبق سنتناول في هذا الفصل المحاور التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: تفريغ بيانات الاستبانة ومعالجتها احصائياً؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سننتظر في هذا المبحث الى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وكذلك عرض منهج وأدوات الدراسة، إضافة الى عرض نتائج تحليل الاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 25،

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً- أداة الدراسة:

قمنا باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وذلك بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المعتمد، حيث تبين أنها الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة بدقة. تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت مواضيع مشابهة لموضوع الدراسة، وقد تم توزيع 150 استبانة على عمال المصارف من مختلف المديريات والوكالات التجارية التابعة لمجموعة متنوعة من المصارف التجارية في الجزائر، واسترجعت 124 استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته 82%، كما أستخدم المنهج الوصفي لعرض إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة باستخدام التكرارات، والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري. وقد تضمنت الاستبانة الأقسام الآتية:

- 1- خطاب موجه للمشاركين يبين موضوع الدراسة وأهدافها وأهمية مساهمتهم في إنجاح الدراسة؛
- 2- الجزء الأول تمثل في عبارات متعلقة ببيانات شخصية حول المشاركين بهدف وصف العينة من حيث الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل، إضافة لنوع المصرف والمركز الوظيفي؛
- 3- الجزء الثاني عبارة عن 30 فقرة خاصة متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية مستندة الى مبادئ اتفاقيات بازل ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في هذا الخصوص، وتم تقسيمها الى ستة محاور كالتالي:

- الإطار التشريعي والتنظيمي (06) فقرات؛
- البنية التنظيمية (06) فقرات؛
- الشفافية والافصاح (05) فقرات؛
- المسؤولية والمساءلة (05) فقرات؛
- إدارة المخاطر (04) فقرات؛
- التكنولوجيا المالية (04) فقرات،

- 4- الجزء الثالث تضمن 14 فقرة خاصة بقياس الأداء المالي للمصارف التجارية، كما تم إضافة سؤال مفتوح للمشاركين في حالة وجود أي ملاحظات أو إضافات حول موضوع الدراسة، وقد بنيت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر من بين أكثر المقاييس استخداماً كونه سهل الفهم، حيث يشمل المقياس خمسة درجات هي:
- 5 = موافق تماماً،

4 = موافق،

3 = محايد،

2 = غير موافق،

1 = غير موافق تماما،

أما طريقة الإجابة فهي وضع علامة لكل فقرة أمام واحد من المقاييس الخمسة المذكورة أعلاه، والتي تتوافق مع رأيهم.

ثانياً-مصادر اعداد الاستبانة:

من أجل اعداد استبانة الدراسة الميدانية، تم البحث على دراسات سابقة لها صلة بموضوع الدراسة للاستفادة من أدوات التشخيص والقياس والحصول على نموذج أولي لاستبانة الدراسة، ثم تم عرضها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف بهدف تفادي الأخطاء وتصحيح بعض الفقرات، والدراسات السابقة هي:

- دراسة قادري مريم، 2021، دور الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري،
- دراسة عبد الحفيظي امحمد، 2020، دور الحوكمة في تطوير أداء النظام المصرفي لتحقيق أهداف السياسة النقدية -دراسة حالة الجزائر.
- تونسي نسبية، 2025، دور الحوكمة المالية في اصلاح البنوك العمومية -دراسة تجارب دولية وإمكانية استفادة الجزائر منها-.

ثالثاً-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة، اعتمدنا على البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 25، ونذكر أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة على النحو التالي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لحساب خصائص العينة الأساسية حسب المتغيرات الديمغرافية.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
- 3- معامل الارتباط بيرسون وسبيرمان وبراون: لحساب الثبات التجزئة النصفية، وصدق الاتساق الداخلي.
- 4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لحساب الصدق التمييزي، التوزيع الطبيعي للبيانات، والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.
- 5- الانحدار الخطي البسيط: لمعالجة الفرضيات.

المطلب الثاني: مجال وعينة الدراسة

أولاً-مجال الدراسة: يتمثل مجال هذه الدراسة فيما يلي:

1-المجال المكاني: انحصرت الدراسة في المصارف التجارية العاملة في التراب الجزائري بحث شملت المديریات العامة في الجزائر العاصمة كما شملت المديریات الجهوية في بعض الولايات، إضافة الى الوكالات التجارية في بعض الولايات المتفرقة من الوطن، وهذا من أجل استيعاب أكبر عينة ممكنة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

2-المجال الزمني: يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني الى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بنتائج للإجابة على الإشكالية الرئيسية. ويمكن تقسيمها على مراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى: تم فيها إعداد الاستبانة وتقديمها للأستاذة المعنيين بالتحكيم وقد استغرقت من سبتمبر 2025 الى أكتوبر 2025.
- المرحلة الثانية: مرحلة تصحيح الأخطاء والأخذ باقتراحات الأستاذة ثم إعادة الصياغة وامتدت من أكتوبر 2025 الى نوفمبر 2025.
- المرحلة الثالثة: مرحلة توزيع استمارة الاستبانة على المصارف المعنية وجمعها من نوفمبر 2025 الى فيفري 2026.

3-المجال البشري: شملت هذه الدراسة عمال المصارف من إطارات ورؤساء مصالح وموظفين من مختلف المصارف الناشطة في الجزائر.

4-المجال الموضوعي: اهتمت هذه الدراسة بالمحاور المتعلقة بمبادئ الحوكمة المصرفية الصادر عن لجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وكذا قياس مؤشرات الأداء المصرفي للمصارف التجارية في الجزائر. **ثانياً-عينة الدراسة:** بلغ حجم عينة الدراسة 150 وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة مع استرداد 124 استبانة، والجدول الموالي يوضح أسماء المصارف وعدد أفراد العينة:

الجدول رقم 33: عدد المصارف محل الدراسة وعينة الدراسة

اسم المصرف	العينة	عدد الاستبانات المستردة
بنك الجزائر الخارجي	30	24
البنك الوطني الجزائري	20	16
بنك التنمية المحلية	20	18
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	20	18
بنك البركة	10	05
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	20	20
بنك الخليج	10	07
القرض الشعبي الوطني	20	16
المجموع	150	124

المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى اتساق نتائجها واستقرارها عند تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متماثلة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام طريقتين هما معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي وطريقة التجزئة النصفية.

1- طريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) :

يعد معامل ألفا كرونباخ من أكثر المقاييس الإحصائية استخداماً لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، حيث تشير القيم المرتفعة لهذا المعامل إلى وجود درجة عالية من التجانس بين الفقرات التي تقيس المتغير نفسه. وتُعد القيم التي تتجاوز (0.70) مقبولة في الدراسات العلمية، في حين تدل القيم التي تفوق (0.80) على مستوى مرتفع من الثبات.

الجدول رقم 34: معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

المتغيرات	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	القرار عند (0.05)
البعد الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي	06	0.76	مقبول
البعد الثاني: البنية التنظيمية	06	0.70	مقبول
البعد الثالث: الشفافية والافصاح	05	0.77	مقبول
البعد الرابع: المسؤولية والمساءلة	05	0.78	مقبول
البعد الخامس: إدارة المخاطر	04	0.78	مقبول
البعد السادس: التكنولوجيا المالية	04	0.88	مقبول
المحور الأول: متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية	30	0.83	مقبول
المحور الثاني: الأداء المالي للمصارف التجارية	14	0.89	مقبول
الاستبيان ككل	44	0.92	مقبول

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Sps. Vs. 25)

بين الجدول رقم (34) نتائج اختبار ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويُعتبر من أكثر المقاييس الإحصائية استخداماً للتحقق من درجة اتساق فقرات الاستبيان وقدرتها على قياس المتغيرات المقصودة بدرجة عالية من الموثوقية.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الدراسة جاءت مرتفعة ومقبولة إحصائياً، حيث تراوحت بين 0.70 و0.88 بالنسبة لأبعاد المحور الأول، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد.

فبالنسبة لبُعد الإطار التشريعي والتنظيمي فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.76 لعدد (06) عبارات، وهو ما يشير إلى تمتع هذا البعد بدرجة جيدة من الثبات. وقد سجل بُعد البنية التنظيمية قيمة 0.70 لعدد (06)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

عبارات، وهي قيمة مقبولة تعكس اتساق فقراته في قياس المفهوم محل الدراسة. كما بلغ معامل الثبات 0.77 بالنسبة لبعد الشفافية والإفصاح المكون من (05) عبارات، وهو ما يدل على انسجام الفقرات في قياس هذا البعد.

وفيما يتعلق ببعد المسؤولية والمساءلة فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.78، وهي قيمة تعكس درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين فقراته. كما سجل بعد إدارة المخاطر قيمة مماثلة بلغت 0.78 لعدد (04) عبارات، وهو ما يدل على ملائمة الفقرات المستخدمة في قياس هذا البعد. في حين حقق بعد التكنولوجيا المالية أعلى قيمة بين الأبعاد، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.88 لعدد (04) عبارات، مما يشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي لفقراته.

أما على مستوى المحاور الرئيسة للاستبيان، فقد بلغ معامل الثبات 0.83 بالنسبة لمحور متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية المتكون من (30) عبارة، وهي قيمة مرتفعة تعكس تجانس الفقرات في قياس هذا المتغير. كما سجل محور الأداء المالي للمصارف التجارية معامل ثبات قدره 0.89 لعدد (14) عبارة، وهو ما يدل على درجة عالية من الثبات.

وفيما يتعلق بالاستبيان ككل فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.92 لعدد (44) عبارة، وهي قيمة مقبولة وعلى مستوى عالٍ من الموثوقية والثبات، مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة للاستخدام في جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها، ويؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبيان كأداة مناسبة لقياس متغيرات الدراسة المتعلقة بمتطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية.

2- معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم كذلك التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية، والتي تقوم على تقسيم فقرات الاستبيان إلى جزأين متكافئين، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان-براون للحصول على معامل الثبات الكلي للأداة.

الجدول رقم 35: معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المتغيرات	معامل الارتباط بين جزئي الاستمارة	معامل الارتباط سبيرمان وبراون بعد التصحيح	القرار عند (0.05)
المحور الأول: متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية	0.84	0.73	دال
المحور الثاني: الأداء المالي للمصارف التجارية	0.74	0.82	دال
الاستبيان ككل	0.91	0.72	دال

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (35) أن معامل الارتباط بين جزئي الاستثمار لمحور متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية بلغ 0.84، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود درجة قوية من الارتباط بين جزئي الأداة، ما يعكس تجانس الفقرات في قياس هذا المتغير. وبعد إجراء التصحيح باستخدام معادلة سبيرمان-براون بلغ معامل الثبات 0.73، وهي قيمة مقبولة إحصائيًا وتشير إلى تمتع هذا المحور بدرجة مناسبة من الثبات. أما بالنسبة لمحور الأداء المالي للمصارف التجارية فقد بلغ معامل الارتباط بين جزئي الاستثمار 0.74، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة بين الفقرات المكونة للمحور. وبعد تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان-براون ارتفعت قيمة معامل الثبات إلى 0.82، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المحور.

وفيما يتعلق بالاستبيان ككل فقد بلغ معامل الارتباط بين جزئي الاستثمار 0.91، وهي قيمة مرتفعة جدًا تشير إلى قوة العلاقة بين الجزأين، مما يعكس درجة عالية من التجانس بين فقرات الأداة. وبعد تطبيق معادلة سبيرمان-براون بلغ معامل الثبات المصحح 0.72، وهي قيمة تدل على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الاستقرار والثبات.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات وفقًا لاختبار التجزئة النصفية، حيث جاءت جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، الأمر الذي يعزز من موثوقية الاستبيان وصلاحيته للاستخدام في الدراسة الميدانية، كما يدعم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار ألفا كرونباخ، وهو ما يعكس اتساقًا إحصائيًا في تقييم درجة ثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

ثانيًا - صدق أداة الدراسة:

ويتم ذلك من خلال حساب صدق المقارنة الطرفية لكل من المحاور والأبعاد المشكلة لها، ثم حساب صدق الاتساق الداخلي للمحاور وأبعادها وفقراتها التي تنتمي لها.

1- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

تم اختبار الصدق التمييزي للاستبيان من خلال المقارنة بين متوسطات الفئتين العليا والدنيا من أفراد العينة باستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وذلك بهدف التحقق من قدرة فقرات الاستبيان على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات المختلفة في الاستجابة، وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

الجدول رقم 36: الصدق التمييزي للأداة

المتغيرات	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة والقرار
البعد الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي	الدنيا	10	3,41	0,31	18	7.73	0.00 دال
	العليا	10	4,38	0,23			
البعد الثاني: البنية التنظيمية	الدنيا	10	3,11	0,33	18	7.32	0.00 دال
	العليا	10	4,31	0,39			
البعد الثالث: الشفافية والافصاح	الدنيا	10	3,18	0,23	18	7.56	0.00 دال
	العليا	10	4,20	0,35			
البعد الرابع: المسؤولية والمساءلة	الدنيا	10	3,30	0,23	18	7.74	0.00 دال
	العليا	10	4,26	0,31			
البعد الخامس: إدارة المخاطر	الدنيا	10	2,82	0,39	18	9.57	0.00 دال
	العليا	10	4,50	0,39			
البعد السادس: التكنولوجيا المالية	الدنيا	10	2,97	0,44	18	10.04	0.00 دال
	العليا	10	4,70	0,30			
المحور الأول: متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية	الدنيا	10	3,31	0,24	18	7.79	0.00 دال
	العليا	10	4,27	0,30			
المحور الثاني: الأداء المالي للمصارف التجارية	الدنيا	10	3,20	0,28	18	10.19	0.00 دال
	العليا	10	4,32	0,26			
الاستبيان ككل	الدنيا	10	3,16	0,29	18	8.95	0.00 دال
	العليا	10	4,37	0,30			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

يبين الجدول رقم (36) نتائج اختبار الصدق التمييزي لأداة الدراسة، والذي يهدف إلى التحقق من قدرة فقرات الاستبيان وأبعاده على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات المختلفة في الاستجابة. وقد تم اختبار هذا النوع من الصدق من خلال المقارنة بين متوسطات الفئتين العليا والدنيا من أفراد العينة باستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، حيث تم اختيار (10) مفردات تمثل الفئة العليا و(10) مفردات تمثل الفئة الدنيا، مع درجة حرية بلغت (18).

توضح النتائج الواردة في الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين العليا والدنيا في جميع أبعاد الاستبيان، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن جميع الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً، وهو ما يعكس قدرة الأداة على التمييز بين مستويات الاستجابة المختلفة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

ففيما يتعلق بالبعد الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي، بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (3.41) بانحراف معياري قدره (0.31)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للفئة العليا (4.38) بانحراف معياري قدره (0.23)، وقد بلغت قيمة اختبار (T) (7.73) وهي قيمة دالة إحصائية. أما البعد الثاني: البنية التنظيمية فقد سجل متوسطاً حسابياً قدره (3.11) للفئة الدنيا مقابل (4.31) للفئة العليا، بقيمة (T) بلغت (7.32)، وهو ما يشير إلى وجود فرق معنوي بين الفئتين.

كما أظهرت النتائج بالنسبة لبعد الشفافية والإفصاح وجود فروق دالة إحصائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (3.18) مقابل (4.20) للفئة العليا، بقيمة (T) بلغت (7.56). وبالمثل سجل بعد المسؤولية والمساءلة متوسطاً حسابياً للفئة الدنيا قدره (3.30) مقابل (4.26) للفئة العليا، بقيمة (T) بلغت (7.74)، وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.

أما بعد إدارة المخاطر فقد سجل المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (2.82) مقابل (4.50) للفئة العليا، بقيمة (T) بلغت (9.57)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قدرة هذا البعد على التمييز بشكل واضح بين الفئتين. كما حقق بعد التكنولوجيا المالية أعلى قدرة تمييزية بين الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (2.97) مقابل (4.70) للفئة العليا، بقيمة (T) بلغت (10.04)، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائية.

وعلى مستوى المحاور الرئيسة للاستبيان، فقد بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا في محور متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية (3.31) مقابل (4.27) للفئة العليا، بقيمة (T) بلغت (7.79)، وهي قيمة دالة إحصائية. كما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا في محور الأداء المالي للمصارف التجارية (3.20) مقابل (4.32) للفئة العليا، بقيمة (T) بلغت (10.19)، مما يدل على وجود فروق معنوية واضحة بين الفئتين.

وفيما يتعلق بالاستبيان ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (3.16) بانحراف معياري (0.29)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للفئة العليا (4.32) بانحراف معياري (0.26)، وقد بلغت قيمة اختبار (T) (8.95) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

ومما تقدم، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق التمييزي، حيث أظهرت جميع الأبعاد والمحاور فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الفئتين العليا والدنيا، وهو ما يؤكد قدرة الاستبيان على التمييز بين مستويات الاستجابة المختلفة، وبالتالي يعزز من صلاحية الأداة للاستخدام في الدراسة الميدانية وتحليل متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

2- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

2-1- بالنسبة لمتغير متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية:

2-1-1- الاتساق الداخلي لفقرات بعد الإطار التشريعي والتنظيمي:

ويتم من خلال حساب الارتباط بين متوسطات درجات الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، بهدف التحقق من مدى تجانس الفقرات وقدرتها على قياس المفهوم الذي صممت من أجله وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

الجدول رقم 37: الاتساق الداخلي لفقرات بعد الإطار التشريعي والتنظيمي

مستوى الدلالة والقرار	معامل الارتباط	الفقرات
0.00 دال	0.83	يقوم بنك الجزائر بدوره الرقابي من خلال إصدار لوائح وتعليمات ملزمة للمصارف التجارية
0.00 دال	0.73	توجد آليات متابعة وتقييم دوري لمدى التزام المصارف بلوائح الجهات الرقابية
0.00 دال	0.75	اللوائح الصادرة عن بنك الجزائر غير كافية لضمان سير عمل المصارف بشكل آمن
0.00 دال	0.71	تُفرض عقوبات واضحة عند مخالفة التعليمات التنظيمية
0.00 دال	0.84	يُحدّث بنك الجزائر تشريعاته بانتظام لتتماشى مع التطورات المصرفية العالمية
0.00 دال	0.70	تحرص المؤسسة على توفير دورات تدريبية مستمرة ومنتظمة عند إطلاق سياسة امتثال جديدة أو عند حدوث تغيير تنظيمي كبير

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

تُشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات هذا البعد والدرجة الكلية له جاءت مرتفعة وموجبة، حيث تراوحت قيمها بين 0.70 و0.84، وهي قيم تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميع هذه القيم جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه يمكن الاستنتاج أن جميع فقرات بعد الإطار التشريعي والتنظيمي تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، حيث جاءت معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، مما يؤكد تجانس الفقرات وصلاحيته لقياس هذا البعد ضمن أداة الدراسة، ويعزز من صدق الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها في الدراسة الميدانية.

2-1-2- الاتساق الداخلي لفقرات بعد البنية التنظيمية:

ويتم من خلال حساب الارتباط بين متوسطات درجات الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، بهدف التحقق من مدى تجانس الفقرات وقدرتها على قياس المفهوم الذي صممت من أجله وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

الجدول رقم 38: الاتساق الداخلي لفقرات بعد البنية التنظيمية

مستوى الدلالة والقرار	معامل الارتباط	الفقرات
0.00 دال	0.76	يتمتع مجلس الإدارة باستقلالية عن الإدارة التنفيذية في اتخاذ القرار
0.00 دال	0.75	يملك مجلس الإدارة الخبرة المصرفية الكافية لتوجيه سياسة المصرف
0.00 دال	0.89	يوجد نظام رقابة داخلي فعال يتضمن لجان مراجعة مستقلة
0.00 دال	0.72	تشرف لجان المراجعة على مراقبة الشفافية والاستقلالية من خلال متابعة التقارير المالية، التدقيق الداخلي والالتزام بالقوانين
0.00 دال	0.73	تؤدي لجان المراقبة أعمالها بنزاهة وموضوعية وتجرد من أي تحيز أو تأثيرات خارجية
0.00 دال	0.80	يتمتع كبار المديرين والنواب بمصداقية في تعاملهم مع مصالحهم الشخصية، ويقدمون مصلحة المؤسسة دوماً

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

تُبين نتائج الجدول رقم (38) إلى أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة نسبياً، حيث تراوحت قيمها بين 0.72 و 0.89، وهي قيم تعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات البعد والدرجة الكلية له، كما أن جميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ما يعكس تتمتع فقرات بعد البنية التنظيمية بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، وهو ما يؤكد تجانس الفقرات وصلاحياتها لقياس هذا البعد ضمن أداة الدراسة، ويعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة الميدانية.

2-1-3- الاتساق الداخلي لفقرات بعد الشفافية والافصاح: ويتم من خلال حساب الارتباط بين متوسطات درجات الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، بهدف التحقق من مدى تجانس الفقرات وقدرتها على قياس المفهوم الذي صممت من أجله وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 39: الاتساق الداخلي لفقرات بعد الشفافية والافصاح

مستوى الدلالة والقرار	معامل الارتباط	الفقرات
0.00 دال	0.60	ينشر المصرف تقارير مالية موثوقة ودقيقة ونزيهة في الوقت المناسب
0.00 دال	0.66	يُعد المصرف قوائمته المالية وفق المعايير الدولية
0.00 دال	0.81	أواجه صعوبة أحيانا في الحصول على المعلومات المالية عن المصرف من المصادر الداخلية
0.00 دال	0.71	يقدم المصرف صورة حقيقية وشفافة لكل ما يحدث دون إخفاء الخسائر أو تضخيم الأرباح
0.00 دال	0.66	الالتزام بالمعايير الأخلاقية هو جزء من ثقافة العمل اليومية في مؤسستنا وليس مجرد التزام شكلي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

يظهر من خلال الجدول رقم (39) أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث تراوحت قيمها بين 0.60 و0.81، وهي قيم تعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات البعد والدرجة الكلية له، ويُمكن القول أن جميع فقرات هذا البعد تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، ما يُعزز صدقها وموثوقية نتائج الدراسة.

2-1-4- الاتساق الداخلي لفقرات بعد المسؤولية والمساءلة: ويتم من خلال حساب الارتباط بين متوسطات درجات الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 40: الاتساق الداخلي لفقرات بعد المسؤولية والمساءلة

مستوى الدلالة والقرار	معامل الارتباط	الفقرات
0.00 دال	0.74	كل طرف داخل المصرف (مجلس إدارة، الإدارة التنفيذية، لجان الرقابة والمراجعة، الموظفون) يتحمل واجبات معينة اتجاه ذوو الحقوق (المساهمين، المودعين، الجهات التنظيمية)
0.00 دال	0.75	يخضع العاملون في المصرف لتقييم دوري لأدائهم ومسؤولياتهم
0.00 دال	0.72	تُطبق المساءلة والعقوبات عند ارتكاب مخالفات أو حالات فساد
0.00 دال	0.75	يتردد الموظفون في الإبلاغ عن مخالفات زملائهم خوفاً من العواقب
0.00 دال	0.69	توجد قنوات اتصال آمنة للإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية أو مالية دون خوف

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

يُبين الجدول رقم (40) أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث تراوحت قيمها بين 0.69 و0.75، وهي قيم تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميع هذه القيم جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه يظهر أن فقرات بعد المسؤولية والمساءلة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، مما يؤكد تجانس الفقرات وصلاحياتها لقياس هذا البعد ضمن أداة الدراسة.

2-1-5- الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة المخاطر: ويتم من خلال حساب الارتباط بين متوسطات درجات الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 41: الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة المخاطر

مستوى الدلالة والقرار	معامل الارتباط	الفقرات
0.00 دال	0.73	يوجد نظام فعال لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بنشاط المصرف
0.00 دال	0.87	يستخدم المصرف مؤشرات انذار مبكر لرصد المخاطر
0.00 دال	0.75	فعالية نظام إدارة المخاطر تسهم في تقليل احتمال الأزمات والخسائر
0.00 دال	0.76	يضع المصرف خططا مسبقة للتعامل مع الأزمات الطارئة لتقليل الخسائر غير المتوقعة والحفاظ على الاستقرار

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

من خلال الجدول رقم (41) تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد بين (0.73) كأدنى قيمة، و(0.87) كأعلى قيمة وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، ومرتفعة نسبياً تعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات البعد والدرجة الكلية له، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات، وبناءً على ما سبق يمكن القول إن فقرات بعد إدارة المخاطر تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على تجانس الفقرات وصلاحياتها لقياس هذا البعد ضمن أداة الدراسة.

2-1-6- الاتساق الداخلي لفقرات بعد التكنولوجيا المالية:

ويتم من خلال حساب الارتباط بين متوسطات درجات الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 42: الاتساق الداخلي لفقرات بعد التكنولوجيا المالية

مستوى الدلالة والقرار	معامل الارتباط	الفقرات
0.00 دال	0.74	يسهم استخدام التكنولوجيا في تعزيز الشفافية والإفصاح المالي
0.00 دال	0.76	تساهم أنظمة المعلومات في دعم اتخاذ القرار
0.00 دال	0.81	لدى المصرف نظام معلومات متطور يتيح الرقابة اللحظية على العمليات المالية
0.00 دال	0.82	يُحدّث المصرف أنظمتها المعلوماتية بانتظام لمواكبة التطورات التكنولوجية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

في الجدول رقم (42) تفاوتت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد بين (0.74) كأدنى قيمة، و(0.82) كأعلى قيمة وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، ما يعكس وجود درجة جيدة من الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات بعد التكنولوجيا المالية.

2-1-7- الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول (متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية): ويتم من خلال

حساب الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بهدف التحقق من مدى تجانس الأبعاد المختلفة وقدرتها على قياس المفهوم العام الذي يتناوله هذا المحور. وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 43: الاتساق الداخلي لأبعاد محور متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية

مستوى الدلالة والقرار	معامل الارتباط	الأبعاد
0.00 دال	0.73	البعد الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي
0.00 دال	0.85	البعد الثاني: البنية التنظيمية
0.00 دال	0.74	البعد الثالث: الشفافية والإفصاح
0.00 دال	0.78	البعد الرابع: المسؤولية والمساءلة
0.00 دال	0.88	البعد الخامس: إدارة المخاطر
0.00 دال	0.78	البعد السادس: التكنولوجيا المالية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

من خلال الجدول رقم (43) جاءت معاملات الارتباط لكل من الأبعاد (الإطار التشريعي والتنظيمي، البنية التنظيمية، الشفافية والإفصاح، المسؤولية والمساءلة، إدارة المخاطر، التكنولوجيا المالية) تساوي (0.73)، (0.85)، (0.74)، (0.78)، (0.88)، (0.78) على الترتيب دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهي قيم مرتفعة نسبياً تعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين الأبعاد المختلفة والدرجة الكلية لمحور متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية، مما يدل على وجود درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين هذه الأبعاد، ما يؤكد صلاحيتها لقياس المحور الكلي ضمن أداة الدراسة، ويعزز صدقها وموثوقية النتائج التي سيتم التوصل لها.

2-2- بالنسبة لمتغير الأداء المالي للمصارف التجارية:

2-2-1- الاتساق الداخلي لفقرات محور الأداء المالي للمصارف التجارية:

ويتم من خلال حساب الارتباط بين متوسطات درجات الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 44: الاتساق الداخلي لفقرات محور الأداء المالي للمصارف التجارية

مستوى الدلالة والقرار	معامل الارتباط	الفقرات
0.00 دال	0.63	يحقق المصرف أرباحاً مستقرة نسبياً خلال السنوات الأخيرة
0.03 دال	0.77	يتمتع المصرف بقدرة عالية على إدارة السيولة والالتزامات المالية بفعالية
0.00 دال	0.74	تتسم مصادر دخل المصرف بالتنوع بما يضمن استدامة الأرباح على المدى الطويل
0.00 دال	0.57	يحافظ المصرف على نسبة منخفضة من القروض المتعثرة
0.00 دال	0.74	يحتفظ المصرف بمستويات ملائمة من السيولة لمواجهة التزاماته قصيرة الأجل في الوقت المناسب
0.03 دال	0.72	يلتزم المصرف بتكوين مخصصات كافية لتغطية خسائر القروض المحتملة
0.00 دال	0.82	المصرف قادر على جذب عملاء جدد بشكل مستمر من خلال تقديم خدمات مصرفية جيدة
0.00 دال	0.66	تُدار الموارد المالية للمصرف بكفاءة تضمن استدامة الربحية على المدى الطويل
0.00 دال	0.77	تعقيد الإجراءات الإدارية يتسبب في تأخير إنجاز المعاملات للعملاء
0.03 دال	0.78	تُراجع الإدارة بشكل دوري كفاءة العمليات التشغيلية وتعمل على تصحيح الانحرافات
0.00 دال	0.62	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح بين الموظفين مما يمنع تداخل الصلاحيات ويضمن سير العمليات بكفاءة
0.00 دال	0.88	تسهم إجراءات الرقابة الداخلية للمصرف في الحد من الأخطاء والمخالفات المالية
0.00 دال	0.68	أُتطلع لتلقي المزيد من الدورات التدريبية التي تحسن من مهاراتي العملية
0.03 دال	0.69	يحصل الموظفون على مكافآت تتناسب مع مستوى أدائهم الفعلي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

تشير نتائج الجدول رقم (44) إلى أن معظم معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05 أو 0.03)، حيث تراوحت القيم بين 0.57 و0.88، مما يعكس درجة جيدة من التجانس

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

الداخلي بين فقرات المحور. هذه النتائج تؤكد أن الفقرات قادرة على قياس جوانب الأداء المالي للمصارف التجارية بشكل متسق، وهذا يعكس تجانس الفقرات وصلاحياتها لقياس هذا المحور، ويعزز من موثوقية أداة الدراسة وصدق النتائج المستخلصة من تحليل الأداء المالي للمصارف التجارية في الدراسة الميدانية.

3- الاتساق الداخلي للمحاور (البنائي):

ويتم من خلال حساب الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان، ويعد الصدق البنائي مؤشراً مهماً على صلاحية أداة الدراسة وموثوقية نتائجها. وكانت النتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم 45: الصدق البنائي

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة والقرار
متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية	0.97	0.00 دال
الأداء المالي للمصارف التجارية	0.90	0.00 دال

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss. Vs. 25)

تُظهر النتائج أن معاملات الارتباط لكلا المحورين جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.97 لمحور متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية، وهو قيمة مرتفعة جداً تعكس قدرة هذا المحور على قياس المفهوم النظري المخصص له بدقة وكفاءة. كما سجل محور الأداء المالي للمصارف التجارية معامل ارتباط 0.90، وهو أيضاً مؤشر قوي على صلاحية هذا المحور لتمثيل مفهوم الأداء المالي داخل المصارف التجارية.

وتدل هذه النتائج على أن كلا المحورين يمتلكان قدرة عالية على التمييز بين مستويات الاستجابة المختلفة، مما يعزز من صدق أداة الدراسة وصلاحياتها للاستخدام في التحليل الإحصائي واستنتاج النتائج الميدانية. وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الصدق البنائي، حيث تعكس المحاور بشكل دقيق المفاهيم النظرية التي تهدف الدراسة إلى قياسها.

المطلب الرابع: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

أولاً-خصائص عينة الدراسة:

1- حسب متغير الجنس:

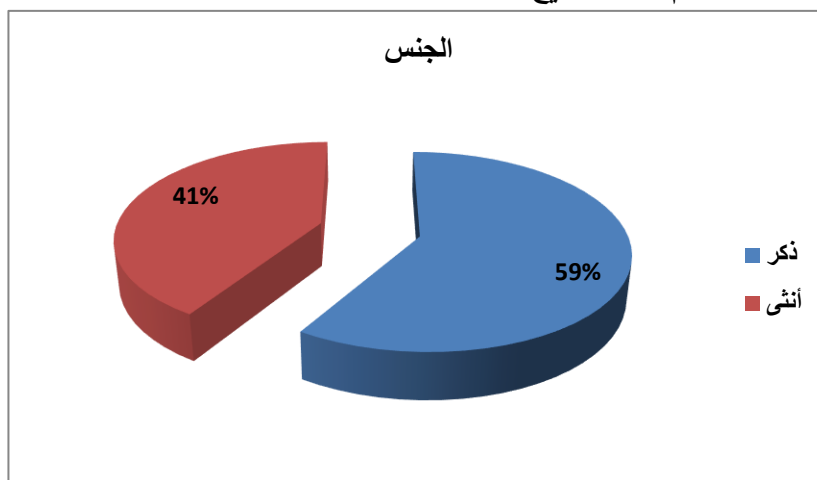
الجدول رقم 46: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	73	58,9
أنثى	51	41,1
المجموع	124	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

من خلال الجدول رقم 46 يتضح بأن فئة الذكور قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار يساوي (73) وهو ما يمثل نسبة (58,9%) في حين احتلت فئة الاناث المرتبة الثانية بتكرار يساوي (51) وهو ما يمثل نسبة (41,1%) من العدد الاجمالي للعينة التي تساوي (124) .

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الباحثة

2- حسب الفئة العمرية:

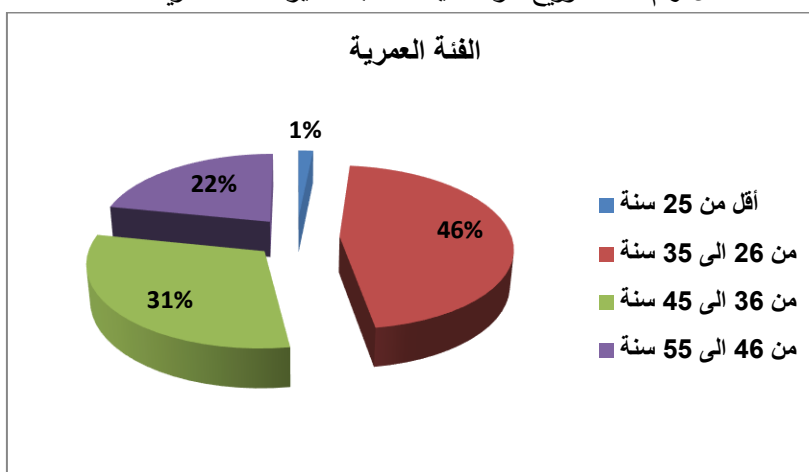
الجدول رقم 47: توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	1,6
من 26 الى 35 سنة	57	46,0
من 36 الى 45 سنة	38	30,6
من 46 الى 55 سنة	27	21,8
المجموع	124	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

من خلال الجدول رقم 47 يتبين بأن فئة (من 26 الى 35 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار يساوي (57) وهو ما يمثل نسبة (46%) ما يدل على أن القطاع المصرفي يعتمد بشكل كبير على فئة عمرية تتميز بالحيوية على التكيف مع متطلبات العمل خاصة في ظل التحول الرقمي، أما المرتبة الثانية فقد احتلت من طرف فئة (من 36 الى 45 سنة) بتكرار يساوي (38) وهو ما يمثل نسبة (30,6%)، أما المرتبة الثالثة فقد احتلت من طرف فئة (من 46 الى 55 سنة) بتكرار يساوي (27) وهو ما يمثل نسبة (21,8%)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة فئة (أقل من 25 سنة) بتكرار يساوي (02) وبنسبة مئوية تساوي (1,6%) من العدد الكلي للعينة الذي يساوي (124) ما يعكس محدودية توظيف حديثي التخرج أو أن المصارف تتطلب حد أدنى من الخبرة قبل الالتحاق بها.

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الباحثة

3- حسب المستوى التعليمي:

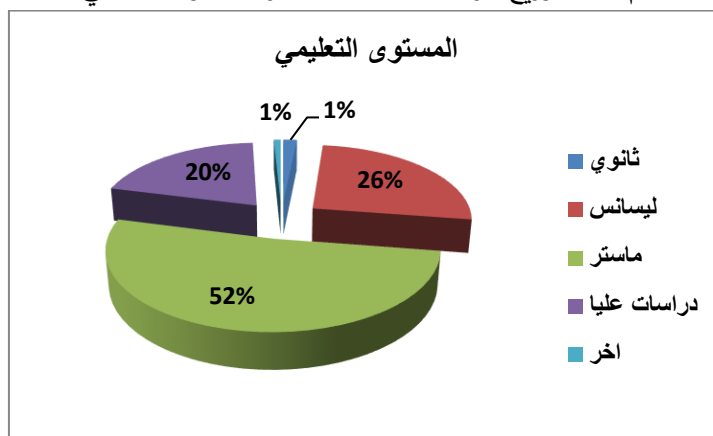
الجدول رقم 48: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	2	1,6
ليسانس	32	25,8
ماستر	64	51,6
عليا دراسات	25	20,2
اخر	1	,80
المجموع	124	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

يظهر من خلال الجدول رقم 48 بأن فئة (ماستر) قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار يساوي (64) وهو ما يمثل نسبة (51,6%)، أما المرتبة الثانية فقد احتلت من طرف فئة (ليسانس) بتكرار يساوي (32) وهو ما يمثل نسبة (25,8%)، أما المرتبة الثالثة فقد احتلت من طرف فئة (دراسات عليا) بتكرار يساوي (25) وهو ما يمثل نسبة (20,2%)، أما المرتبة الرابعة فقد احتلت من طرف فئة (ثانوي) بتكرار يساوي (2) وهو ما يمثل نسبة (1,6%)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة فئة (آخر) بتكرار يساوي (1) ونسبة مئوية تساوي (0,8%) من العدد الكلي للعينة الذي يساوي (124)، تعكس هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عال، حيث تمثل فئة الدراسات العليا والماستر معاً أكثر من 70 % وهو ما يدل على أن القطاع المصرفي يعتمد على الكفاءات العلمية وهذا نظراً لطبيعة العمل المصرفي التي تتسم بالتعقيد والحساسية.

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الباحثة

4- حسب عدد سنوات العمل:

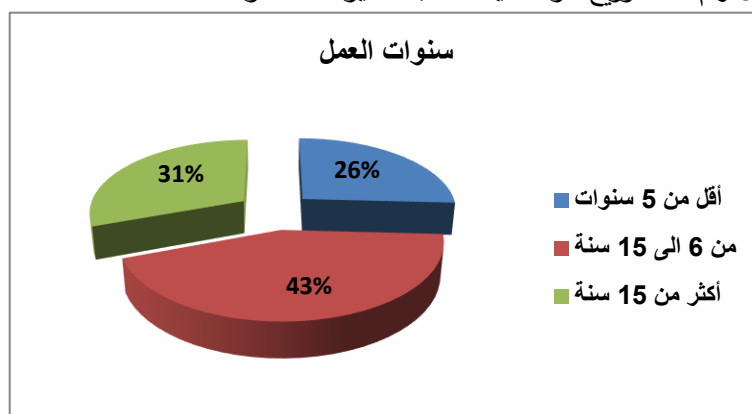
الجدول رقم 49: توزيع افراد العينة حسب سنوات العمل

عدد سنوات العمل	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	32	25,8
من 6 الى 15 سنة	54	43,5
أكثر من 15 سنة	38	30,6
المجموع	124	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن فئة (من 6 الى 15 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار يساوي (54) وهو ما يمثل نسبة (43,5%)، أما في المرتبة الثانية فقد احتلت من طرف فئة (أكثر من 15 سنة) بتكرار يساوي (38) وهو ما يمثل نسبة (30,6%)، في حين جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة فئة (أقل من 5 سنوات) بتكرار يساوي (32) وبنسبة مئوية تساوي (25,8%) من العدد الكلي للعينة الذي يساوي (124) ، وعليه يمكن القول إن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة في القطاع المصرفي.

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل



المصدر: من اعداد الباحثة

5- حسب نوع المصرف:

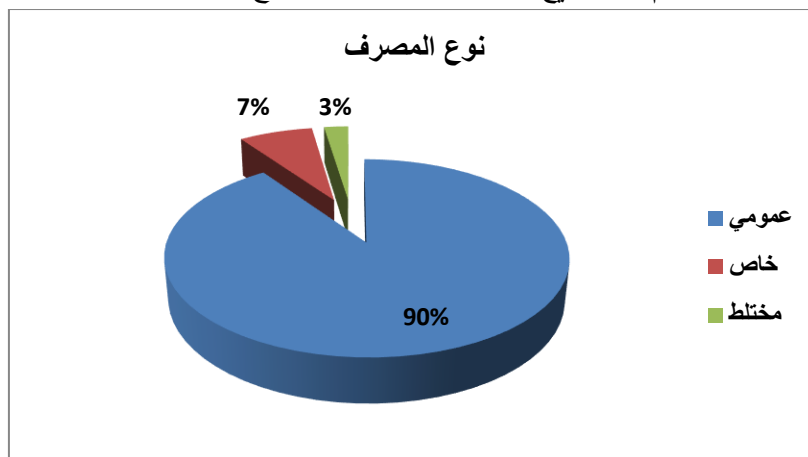
الجدول رقم 50: توزيع أفراد العينة حسب نوع المصرف

نوع المصرف	العدد	النسبة المئوية
عمومي	112	90,3
خاص	9	7,3
مختلط	3	2,4
المجموع	124	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

من خلال الجدول رقم 50 يتضح بأن فئة (مصرف عمومي) قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار يساوي (53) وهو ما يمثل نسبة (90,3%)، ما يدل على هيمنة القطاع المصرفي حيث تستحوذ على الحصة الأكبر للنشاط المصرفي في الجزائر، أما المرتبة الثانية فقد احتلت من طرف فئة (مصرف خاص) بتكرار يساوي (09) وهو ما يمثل نسبة (7,3%)، وهي تعكس حضوراً محدوداً مقارنة بالمصارف العمومية يعود ذلك الى قلة عددها، في حين جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة فئة (مصرف مختلط) بتكرار يساوي (03) ونسبة مئوية تساوي (3%) من العدد الكلي للعينة الذي يساوي (124)، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول ان طبيعة العينة تميل بشكل كبير نحو القطاع المصرفي العمومي نظراً للدور المحوري الذي تلعبه هذه المصارف في تمويل الاقتصاد الوطني مقارنة بباقي المصارف.

الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المصرف



المصدر: من اعداد الباحثة

6- حسب المصلحة/القسم:

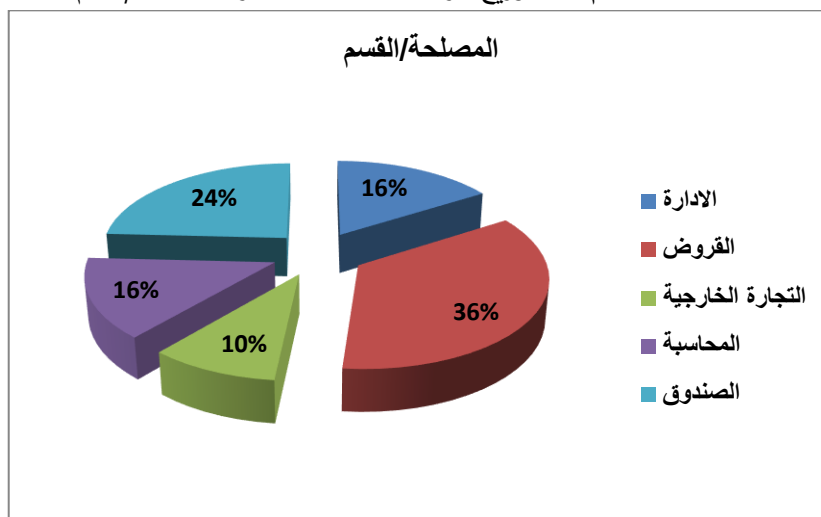
الجدول رقم 51: توزيع افراد العينة حسب المصلحة

المصلحة/القسم	العدد	النسبة المئوية
الادارة	20	16,1
القروض	44	35,5
التجارة الخارجية	12	9,7
المحاسبة	18	14,5
الصندوق	30	24,2
المجموع	124	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

من خلال الجدول رقم (51) يتضح أن مصلحة القروض تصدرت باقي الأقسام بتكرار بلغ (44) موظفًا، أي بنسبة (35,5%) من إجمالي العينة، ويُعد هذا الأمر منطقيًا، باعتبار أن نشاط الإقراض يمثل جوهر العمل المصرفي، لما له من دور أساسي في تمويل الأفراد والمؤسسات وتحقيق العوائد المالية للمصرف، وجاءت في المرتبة الثانية مصلحة الصندوق بتكرار (30) وبنسبة (24,2%)، وهو ما يعكس أهمية العمليات اليومية المرتبطة بالسحب والإيداع وخدمة الزبائن، باعتبارها من أكثر الأنشطة احتكاكًا بالعملاء داخل المصرف. أما مصلحة الإدارة فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة (16,1%)، ما يدل على حضور معتبر للوظائف الإدارية والتنظيمية التي تسهر على تنسيق العمل وضمان السير الحسن لمختلف المصالح، تليها مصلحة المحاسبة بنسبة (14,5%)، وهي نسبة تعكس أهمية الجانب الرقابي والمالي في تتبع العمليات وضمان شفافيته ودقتها. وفي المرتبة الأخيرة جاءت مصلحة التجارة الخارجية بنسبة (9,7%)، وربما يعود ذلك إلى أن هذا النشاط يكون أكثر تخصصًا وأقل عددًا من حيث الموظفين مقارنة بالأقسام الأخرى. بصفة عامة، يبين هذا التوزيع أن العينة شملت مختلف المصالح المصرفية، مع تركيز أكبر على الأقسام المرتبطة مباشرة بالنشاط الأساسي للمصرف، وهو ما يمنح الدراسة توازن يعكس واقع العمل.

الشكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة/القسم



المصدر: من اعداد الباحثة

7- حسب المركز الوظيفي:

الجدول رقم 52: توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي

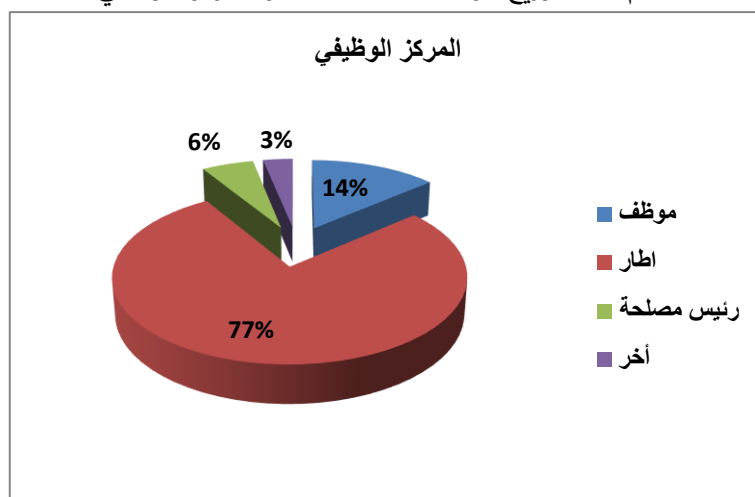
المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف	17	13,7
إطار	96	77,4
رئيس مصلحة	7	5,6
آخر	4	3,2
المجموع	124	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

يبين الجدول رقم 52 أن الغالبية من أفراد العينة يشغلون منصب إطار، حيث بلغ عددهم (96) بنسبة (77,4%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس أن الدراسة اعتمدت بشكل أساسي على فئة ذات مستوى مسؤولية وتأهيل أعلى داخل المصرف، وفي المرتبة الثانية جاءت فئة الموظفين بنسبة (13,7%)، وهي نسبة تعكس حضوراً محدوداً نسبياً مقارنة بالإطارات، لكنها تبقى مهمة لأنها تمثل المستوى التنفيذي الذي يتعامل مباشرة مع العمليات اليومية.

أما فئة رئيس مصلحة فقد سجلت نسبة (5,6%)، وهي تمثل المناصب الإشرافية المتوسطة، ما يضيف بعداً إدارياً مهماً لنتائج الدراسة، نظراً لدورهم في التنسيق بين الإدارة العليا والموظفين. في حين جاءت فئة أخرى بنسبة (3,2%)، وقد تشير إلى مناصب خاصة أو غير مصنفة ضمن الفئات السابقة، شكل عام، يعكس هذا التوزيع أن العينة يغلب عليها طابع تحليلي وإداري أعمق، نظراً لمستوى الخبرة والمسؤولية التي تتمتع بها هذه الفئة داخل المؤسسة المصرفية.

الشكل رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثة

المبحث الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة بخصوص بُعد متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية أولاً-التوزيع الطبيعي للبيانات:

من خلال الجدول أسفله جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة لاختبار كولموغوروف-سيميرنوف في كل من الأبعاد (الإطار التشريعي والتنظيمي، البنية التنظيمية، الشفافية والافصاح، المسؤولية والمساءلة، إدارة المخاطر، التكنولوجيا المالية)، ومحور (متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية)، ومحور (الأداء المالي للمصارف التجارية)، وفي الاستبيان ككل، تساوي (0,06، 0,07، 0,10، 0,12، 0,08، 0,18، 0,13، 0,20)، (0,20) على الترتيب أكبر من القيمة المعنوية لمستوى الدلالة (0,05) وبالتالي فهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على أن البيانات معتدلة وتتوزع توزيعاً طبيعياً، من خلال ما سبق وبما أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، فإنه يمكننا اتباع الأساليب الإحصائية الخاصة بذلك، والمتمثلة في استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم 53: التوزيع الطبيعي للبيانات

كولموغوروف-سيميرنوف Kolmogorov-Smirnov ^a		المتغيرات
مستوى الدلالة	درجة الحرية	
0,06	124	البعد الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي
0,07	124	البعد الثاني: البنية التنظيمية
0,10	124	البعد الثالث: الشفافية والافصاح
0,12	124	البعد الرابع: المسؤولية والمساءلة
0,08	124	البعد الخامس: إدارة المخاطر
0,18	124	البعد السادس: التكنولوجيا المالية
0,13	124	المحور الأول: متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية
0,20	124	المحور الثاني: الأداء المالي للمصارف التجارية
0,20	124	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V25)

ثانياً-التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

تمت المعالجة التحليلية الوصفية باستخدام المتوسطات الحسابية اعتمادا على الجدول المتوسط المرجح للأوزان انطلاقا من سلم ليكارت الخماسي المستعمل في الدراسة، وكانت النتائج مبينة في الجداول الموالية انطلاقا من قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

الجدول رقم 54: المتوسط المرجح للأوزان حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفقرة	المستوى (الاتجاه)
غير موافق تماما	من 1,00 إلى 1,79	0,79	منخفض
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59	0,79	
محايد	من 2,60 إلى 3,39	0,79	متوسط
موافق	من 3,40 إلى 4,19	0,79	مرتفع
موافق تماما	من 4,20 إلى 5,00	0,80	

المصدر: (الصيرفي، 2006، صفحة 113)

1- التحليل الوصفي للبعد الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي:

الجدول رقم 55: الترتيب التنازلي لفقرات بعد الإطار التشريعي والتنظيمي حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة والمستوى
01	يقوم بنك الجزائر بدوره الرقابي من خلال إصدار لوائح وتعليمات ملزمة للمصارف التجارية	4,31	0,61	موافق تماما/مرتفع
02	تُفرض عقوبات واضحة عند مخالفة التعليمات التنظيمية	4,08	0,70	موافق/مرتفع
03	توجد آليات متابعة وتقييم دوري لمدى التزام المصارف بلوائح الجهات الرقابية	4,03	0,69	موافق/مرتفع
04	تحرص المؤسسة على توفير دورات تدريبية مستمرة ومنظمة عند إطلاق سياسة امتثال جديدة أو عند حدوث تغيير تنظيمي كبير	3,72	0,71	موافق/مرتفع
05	يُحدّث بنك الجزائر تشريعاته بانتظام لتتماشى مع التطورات المصرفية العالمية	3,65	1,07	موافق/مرتفع
06	اللوائح الصادرة عن بنك الجزائر غير كافية لضمان سير عمل المصارف بشكل آمن	3,35	0,97	محايد/متوسط
البعد ككل: الإطار التشريعي والتنظيمي		3,85	0,41	موافق/مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

من خلال نتائج الجدول يتضح أن أغلب فقرات بعد الإطار التشريعي والتنظيمي جاءت بدرجة موافق وباتجاه مرتفع، ما يعكس وجود تقييم إيجابي من طرف أفراد العينة لدور بنك الجزائر في هذا الجانب. في مقدمة هذه الفقرات، جاءت العبارة التي تنص على "يقوم بنك الجزائر بدوره الرقابي من خلال إصدار لوائح وتعليمات ملزمة للمصارف التجارية" بقيمة انحراف معياري (0,61) وبمتوسط حسابي (4,31) وهو ما يقابل درجة موافق تماما وبمستوى مرتفع، ما يدل على اتفاق قوي بين أفراد العينة حول فعالية الدور الرقابي الذي يمارسه بنك الجزائر. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "تُفرض عقوبات واضحة عند مخالفة التعليمات التنظيمية" بمتوسط حسابي (4,08) وبقيمة انحراف معياري (0,70) وهو ما يقابل درجة موافق

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

وبمستوى مرتفع، ما يُشير الى إدراك العينة لوجود صرامة تنظيمية تسهم في تعزيز الانضباط داخل القطاع المصرفي، كما سجلت فقرة وجود آليات متابعة وتقييم دوري متوسطاً مرتفعاً أيضاً (4,03)، ما يعكس قناعة بوجود رقابة مستمرة على مدى التزام المصارف بالتشريعات.

أما الفقرة المتعلقة بـ " تحديث التشريعات لمواكبة التطورات المصرفية العالمية " فقد جاءت بمتوسط (3,65) وانحراف معياري (1,07)، ورغم أنها بقيت ضمن مستوى الموافقة، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً يدل على وجود تباين في وجهات النظر حول مدى انتظام هذا التحديث. في المقابل، نجد الفقرة التي تنص على أن " اللوائح الصادرة عن بنك الجزائر غير كافية لضمان سير عمل المصارف بشكل آمن " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3,35)، وهي عبارة صيغت بشكل سلبي وجاءت باتجاه " محايد " ومستوى " متوسط "، هذا التقييم يعزز النتائج الإيجابية السابقة، حيث لم يوافق أفراد العينة على أن اللوائح غير كافية، بل كان موقفهم محايداً، مما يدعم ضمناً فاعلية الإطار التنظيمي الحالي وربما يعود ذلك إلى اختلاف تقييمهم لكفاية اللوائح.

فيما يخص مستوى البعد ككل، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,85) بانحراف معياري (0,41)، وهي قيم تعكس درجة موافقة عامة وبمستوى مرتفع، يُشير هذا الى أن الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يضعه بنك الجزائر يحظى بتقييم إيجابي من قبل أفراد العينة، أي أن بنك الجزائر يؤدي دوره في تنظيم ومراقبة النشاط المصرفي ما يُعزز عمل المصارف، خاصة ما بينته الفقرات من صرامة في الرقابة والعقوبات، ومع ذلك تبقى نقطة التحديث الدوري للتشريعات مجالاً يمكن تطويره لمواكبة أفضل للمعايير الدولية.

2- التحليل الوصفي للبعد الثاني: البنية التنظيمية:

الجدول رقم 56: الترتيب التنازلي لفقرات بعد البنية التنظيمية حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة والمستوى
01	تشرف لجان المراجعة على مراقبة الشفافية والاستقلالية من خلال متابعة التقارير المالية، التدقيق الداخلي والالتزام بالقوانين	4,06	0,69	موافق/مرتفع
02	يملك مجلس الإدارة الخبرة المصرفية الكافية لتوجيه سياسة المصرف	3,85	0,76	موافق/مرتفع
03	تؤدي لجان المراقبة أعمالها بنزاهة وموضوعية وتجرد من أي تحيز أو تأثيرات خارجية	3,82	0,66	موافق/مرتفع
04	يوجد نظام رقابة داخلي فعال يتضمن لجان مراجعة مستقلة	3,81	0,81	موافق/مرتفع
05	يتمتع كبار المديرين والنواب بمصادقية عالية في تعاملهم مع مصالحهم الشخصية، ويقدمون مصلحة المؤسسة دوماً	3,44	0,83	موافق/مرتفع
06	يتمتع مجلس الإدارة باستقلالية عن الإدارة التنفيذية في اتخاذ القرار	3,39	1,18	محايد/متوسط
البعد ككل: البنية التنظيمية		3,72	0,56	موافق/مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

يُظهر الجدول رقم 56 تحليلاً لفقرات البعد المتعلق بـ " البنية التنظيمية"، حيث تعكس النتائج تقييماً إيجابياً بشكل عام، بدرجة موافق وباتجاه مرتفع، ما يدل على أن الهيكل التنظيمي القائم يُسهم في دعم أداء المصارف. حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تشرف لجان المراجعة على مراقبة الشفافية والاستقلالية من خلال متابعة التقارير المالية، التدقيق الداخلي والالتزام بالقوانين" بقيمة انحراف معياري (0,69) وبمتوسط حسابي (4,06) وهو ما يقابل درجة موافق تماماً وبمستوى مرتفع، ويرمز الى وجود اتفاق قوي لدى أفراد العينة على الدور الفعال لهذه اللجان في تعزيز الرقابة والشفافية داخل المصرف، تلتها فقرات تناولت كفاءة مجلس الإدارة ونزاهة لجان المراقبة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، بدرجات متقاربة (بين 3,85 و3,81)، وجميعها جاءت بدرجة "موافق" وبمستوى مرتفع، هذا يدل على وجود تصور إيجابي ورضا عام عن كفاءة الهياكل الرقابية والإدارية، والخبرات المتوفرة في المستويات الإشرافية، أما الفقرة المتعلقة بمصادقية كبار المديرين وتقديمهم لمصلحة المؤسسة فجاءت بمتوسط (3,44)، وهو ما يزال ضمن مستوى الموافقة، لكنه أقل مقارنة ببقية الفقرات، مما قد يعكس وجود بعض التحفظات أو التقييم الحذر تجاه هذه النقطة، في حين سجلت فقرة "استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية" أدنى متوسط (3,39) وبدرجة محايد، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1,18)، ما يدل على تباين وجهات النظر بين أفراد العينة حول مدى وجود هذه الاستقلالية فعلياً داخل المصرف، وهي نتيجة لافتة باعتبار أن الاستقلالية تُعد من ركائز الحوكمة المصرفية، ما يعكس وجود تحديات. أما على مستوى البعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي (3,72) بانحراف معياري (0,56) ما يعكس درجة موافقة وبمستوى مرتفع خاصة فيما يتعلق بدور لجان المراجعة والرقابة، إلا أن نقطة استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذ ومصادقية بعض كبار المديرين تبقي نقاطاً تستدعي المزيد من التعزيز لضمان حوكمة فعالة.

3- التحليل الوصفي للبعد الثالث: الشفافية والافصاح

الجدول رقم 57: الترتيب التنازلي لفقرات بعد الشفافية والافصاح حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة والمستوى
01	الالتزام بالمعايير الأخلاقية هو جزء من ثقافة العمل اليومية في مؤسستنا وليس مجرد التزام شكلي	3,98	0,56	موافق/مرتفع
02	يُعد المصرف قوائمه المالية وفق المعايير الدولية	3,87	0,84	موافق/مرتفع
03	يقدم المصرف صورة حقيقية وشفافة لكل ما يحدث دون إخفاء الخسائر أو تضخيم الأرباح	3,36	0,99	محايد/متوسط
04	أواجه صعوبة أحيانا في الحصول على المعلومات المالية عن المصرف من المصادر الداخلية	3,27	1,03	محايد/متوسط
05	ينشر المصرف تقارير مالية موثوقة ودقيقة ونزيهة في الوقت المناسب	2,91	1,18	محايد/متوسط
البعد ككل: الشفافية والافصاح		3,47	0,50	موافق/مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

يُبين الجدول أعلاه أن أغلبية فقرات بعد "الشفافية والإفصاح" جاءت بدرجة موافق وباتجاه مرتفع، حيث كانت في مقدمة الفقرات، الفقرة التي تنص على "الالتزام بالمعايير الأخلاقية هو جزء من ثقافة العمل اليومية في مؤسستنا وليس مجرد التزام شكلي" بقيمة انحراف معياري (0,56) وبمتوسط حسابي (3,98) وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى مرتفع في مقياس ليكارت الخماسي الموضح أعلاه، ما يُظهر اجماعاً قوياً لدى أفراد العينة حول تجسد البعد الأخلاقي في الممارسات اليومية داخل المصرف، ويُعتبر مؤشر إيجابي يعكس وعياً بأهمية السلوك في دعم الشفافية.

كما جاءت في المرتبة الثانية فقرة "يُعد المصرف قوائمه المالية وفق المعايير الدولية" بمتوسط حسابي (3,87) وبقيمة انحراف معياري (0,84) وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى مرتفع، ما يكشف عن قناعة أفراد العينة بالالتزام المصرف بالمعايير المحاسبية الدولية.

في حين جاء بدأت مؤشرات التقييم تتخفف عند الفقرات المرتبطة بالإفصاح العملي، فقد جاءت فقرة تقديم صورة حقيقية وشفافة دون إخفاء الخسائر بمتوسط (3,36)، وهي درجة محايدة نسبياً، ما قد يشير إلى وجود بعض التحفظات لدى أفراد العينة حول مستوى تدفق المعلومات.

كما أظهرت النتائج أن بعض الموظفين يواجهون أحياناً صعوبة في الحصول على المعلومات المالية داخل المصرف بمتوسط (3,27) وانحراف معياري (1,03) ما يعكس محدودية الوصول للمعلومات،

أما أدنى متوسط فكان لفقرة "نشر التقارير المالية الموثوقة في الوقت المناسب" (2,91) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1,18)، ما يدل على تباين كبير في الآراء، وربما وجود اختلاف في تقييم مستوى الالتزام الزمني والدقة في النشر.

في المقابل جاءت قيمة الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للبعد ككل (الشفافية والإفصاح) تساوي (0,50)، (3,47) على الترتيب وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى أو اتجاه مرتفع، يمكن القول إن هناك إدراكاً إيجابياً للجانب الأخلاقي والالتزام الشكلي بالمعايير، لكن رغم أن البعد ككل يبدو إيجابياً، إلا أن النتائج التفصيلية تكشف أن الشفافية الفعلية في الإفصاح لا تزال محل تحفظ، وقد تكون غير كافية لبناء ثقة كاملة، هذا التناقض يستدعي مراجعة آليات النشر والإفصاح لضمان أن تكون المعلومات المالية متاحة، دقيقة، وفي الوقت المناسب، وليس فقط مطابقة للمعايير الشكلية.

4- التحليل الوصفي للبعد الرابع: المسؤولية والمساءلة

الجدول رقم 58: الترتيب التنازلي لفقرات بعد المسؤولية والمساءلة حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة والمستوى
01	تُطبق المساءلة والعقوبات عند ارتكاب مخالفات أو حالات فساد	4,15	0,80	موافق/مرتفع
02	كل طرف داخل المصرف (مجلس إدارة، الإدارة التنفيذية، لجان الرقابة والمراجعة، الموظفون) يتحمل واجبات معينة اتجاه ذوو الحقوق (المساهمين، المودعين، الجهات التنظيمية)	4,05	0,70	موافق/مرتفع
03	يخضع العاملون في المصرف لتقييم دوري لأدائهم ومسؤولياتهم	3,74	0,97	موافق/مرتفع
04	يتردد الموظفون في الإبلاغ عن مخالفات زملائهم خوفاً من العواقب	3,60	1,04	موافق/مرتفع
05	توجد قنوات اتصال آمنة للإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية أو مالية دون خوف	3,06	1,17	محايد/متوسط
البعد ككل: المسؤولية والمساءلة		3,71	0,46	موافق/مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

من خلال الجدول رقم 58 يتضح أن أغلبية فقرات البعد جاءت بتقييم إيجابي، أي درجة موافق وباتجاه مرتفع، الأمر الذي يعكس إدراك عام لوجود ممارسات متعلقة بالمحاسبة وتحمل المسؤولية في المصرف.

حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تُطبق المساءلة والعقوبات عند ارتكاب مخالفات أو حالات فساد) بقيمة انحراف معياري (0,80) وبمتوسط حسابي (4,15) وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى مرتفع في مقياس ليكارت الخماسي الموضح اعلاه، ما يُترجم وجود اتفاق بين أفراد العينة حول وجود إجراءات عقابية تساعد في التقليل من التجاوزات كما تُعزز الانضباط داخل المصرف.

كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (كل طرف داخل المصرف (مجلس إدارة، الإدارة التنفيذية، لجان الرقابة والمراجعة، الموظفون) يتحمل واجبات معينة اتجاه ذوو الحقوق (المساهمين، المودعين، الجهات التنظيمية)) بمتوسط حسابي (4,05) وبقيمة انحراف معياري (0,70) وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى مرتفع، ما يُعبر عن إدراك جيد لتوزيع المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي للمصرف، ويمنع تضارب المصالح. أما الفقرة المتعلقة بخضوع العاملين لتقييم دوري لأدائهم فقد سجلت متوسطاً قدره (3,74)، وهو ما يدل على وجود ممارسات لتقييم الأداء والمساءلة المهنية، ما يُسهم في تعزيز المسؤولية الفردية.

في حين جاء في المرتبة الرابعة ما قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على (يتردد الموظفون في الإبلاغ عن مخالفات زملائهم خوفاً من العواقب) بمتوسط حسابي (3,60) وبقيمة انحراف معياري (1,04) وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى أو اتجاه مرتفع، على الرغم من أنها نتيجة مرتفعة الا أنها تكشف عن وجود تخوف وتردد لدى أفراد العينة من الإبلاغ عن الأخطاء خوفاً من العواقب.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على (توجد قنوات اتصال آمنة للإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية أو مالية دون خوف) بقيمة انحراف معياري (1,17) وبمتوسط حسابي (3,06) وهو ما يقابل درجة محايد وبمستوى أو اتجاه متوسط، ما يدل على تباين في الآراء وربما يشير إلى أن هذه القنوات غير واضحة أو غير فعالة بالشكل الكافي.

في المقابل جاءت قيمة الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للبعد ككل (المسؤولية والمساءلة) تساوي (0,46)، (3,71) على الترتيب وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى أو اتجاه مرتفع، ما يُبرز وجود مبدأ المسؤولية والمساءلة داخل المصارف محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بتطبيق العقوبات وتحديد المسؤوليات، غير أن جانب الإبلاغ عن المخالفات وتوفير بيئة آمنة لذلك لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز لضمان شفافية أكبر في معالجة التجاوزات.

5- التحليل الوصفي للبعد الخامس: إدارة المخاطر

الجدول رقم 59: الترتيب التنازلي ل فقرات بعد إدارة المخاطر حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة والمستوى
01	فعالية نظام إدارة المخاطر تسهم في تقليل احتمال الأزمات والخسائر	3,84	0,81	موافق/مرتفع
02	يضع المصرف خططاً مسبقة للتعامل مع الأزمات الطارئة لتقليل الخسائر غير المتوقعة والحفاظ على الاستقرار	3,24	1,00	محايد/متوسط
03	يوجد نظام فعال لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بنشاط المصرف	3,06	1,06	محايد/متوسط
04	يستخدم المصرف مؤشرات انذار مبكر لرصد المخاطر	2,85	1,01	محايد/متوسط
	البعد ككل: إدارة المخاطر	3,24	0,74	محايد/متوسط

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

تبرز نتائج الجدول رقم 59 أن أغلبية فقرات البعد بدرجة محايد وباتجاه متوسط، ما يعكس وجود تطبيق جزئي أو غير كافي لبعض ممارسات إدارة المخاطر.

حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (فعالية نظام إدارة المخاطر تسهم في تقليل احتمال الأزمات والخسائر) بقيمة انحراف معياري (0,81) وبمتوسط حسابي (3,84) وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى مرتفع في مقياس ليكارت الخماسي الموضح أعلاه، ما يشير إلى وجود إدراك لدى أفراد العينة لأهمية إدارة المخاطر ودورها في حماية المصرف من الخسائر المحتملة.

كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يضع المصرف خططاً مسبقة للتعامل مع الأزمات الطارئة لتقليل الخسائر غير المتوقعة والحفاظ على الاستقرار) بمتوسط حسابي (3,24) وبقيمة انحراف معياري

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

(1,00) وهو ما يقابل درجة محايد وبمستوى متوسط، ما يُنوه عن أن هذه الخطط قد لا تكون واضحة أو مطبقة بشكل كاف من وجهة نظر بعض أفراد العينة.

في حين جاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (يوجد نظام فعال لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بنشاط المصرف) بمتوسط حسابي (3,06) وبقيمة انحراف معياري (1,06) وهو ما يقابل درجة محايد وبمستوى أو اتجاه متوسط، ويعكس ربما وجود بعض الجهود في هذا المجال لكنها ليست بالمستوى المطلوب أو ليست معروفة لدى جميع العاملين.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على (يستخدم المصرف مؤشرات إنذار مبكر لرصد المخاطر) بقيمة انحراف معياري (1,01) وبمتوسط حسابي (2,85) وهو ما يقابل درجة محايد وبمستوى أو اتجاه متوسط، مما قد يدل على ضعف أو محدودية استخدام هذه الأدوات الحديثة في الكشف المبكر عن المخاطر.

في حين جاءت قيمة الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للبعد ككل (إدارة المخاطر) تساوي (0,74)، (3,24) على الترتيب وهو ما يقابل درجة محايد وبمستوى أو اتجاه متوسط، ما يُظهر أن أهمية إدارة المخاطر معروفة لدى العاملين في المصارف، غير أن مستوى تطبيق بعض ممارساتها العملية - مثل التخطيط المسبق للالتزامات واستخدام مؤشرات الإنذار المبكر - ما يزال في حدود متوسطة، وهو ما يستدعي تعزيز نظم إدارة المخاطر وتطوير آلياتها بما يساهم في رفع مستوى الاستقرار المالي للمصارف.

6- التحليل الوصفي للبعد السادس: التكنولوجيا المالية

الجدول رقم 60: الترتيب التنازلي لفقرات بعد التكنولوجيا المالية حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة والمستوى
01	تساهم أنظمة المعلومات في دعم اتخاذ القرار	4,26	0,69	موافق تماما/مرتفع
02	يسهم استخدام التكنولوجيا في تعزيز الشفافية والإفصاح المالي	4,26	0,76	موافق تماما/مرتفع
03	لدى المصرف نظام معلومات متطور يتيح الرقابة اللحظية على العمليات المالية	3,58	1,12	موافق/مرتفع
04	يُحدّث المصرف أنظمتة المعلوماتية بانتظام لمواكبة التطورات التكنولوجية	2,59	1,04	غير موافق/منخفض
البعد ككل: التكنولوجيا المالية		3,67	0,63	موافق/مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

جاءت أغلبية فقرات البعد بدرجة موافق وباتجاه مرتفع، ما يدل على وجود تقييم إيجابي لدور التكنولوجيا في دعم العمل المصرفي.

فقد جاءت في المرتبة الأولى فئتان بنفس المتوسط الحسابي (4,26)، وهما الفقرة التي تنص على أن أنظمة المعلومات تساهم في دعم اتخاذ القرار، والفقرة التي تشير إلى أن استخدام التكنولوجيا يعزز الشفافية والإفصاح المالي، مع انحرافين معياريين (0,69) و (0,76) على التوالي، وتعكس هذه النتائج إدراكًا واضحًا لدى أفراد العينة لأهمية نظم المعلومات والتكنولوجيا في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز مستوى الشفافية داخل المصارف.

في حين جاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (لدى المصرف نظام معلومات متطور يتيح الرقابة اللحظية على العمليات المالية) بمتوسط حسابي (3,58) وبقيمة انحراف معياري (1,12) وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى أو اتجاه مرتفع، لكنه يعكس في الوقت نفسه وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مستوى تطور هذه الأنظمة.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على (يُحدّث المصرف أنظمتة المعلوماتية بانتظام لمواكبة التطورات التكنولوجية) بقيمة انحراف معياري (1,04) وبمتوسط حسابي (2,59) وهو ما يقابل درجة غير موافق وبمستوى أو اتجاه منخفض، ما يُشير إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن عملية تحديث الأنظمة التكنولوجية في المصارف لا تتم بالشكل المنتظم أو بالمستوى المطلوب.

في المقابل جاءت قيمة الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للبعد ككل (التكنولوجيا المالية) تساوي (0,63)، (3,67) على الترتيب وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى أو اتجاه مرتفع، ما يعبر عن إدراك أفراد العينة للدور الهام الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في دعم العمل المصرفي وتحسين الشفافية واتخاذ القرار، غير أن عملية تحديث الأنظمة المعلوماتية بشكل مستمر ومواكبة للتغيرات تبقى من الجوانب التي تحتاج للمزيد من التطوير والاهتمام.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة بخصوص بُعد الأداء المالي للمصارف التجارية

الجدول رقم 61: الترتيب التنازلي لفقرات محور الأداء المالي للمصارف التجارية حسب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاهاتها

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة والمستوى
01	تعقيد الإجراءات الإدارية يتسبب في تأخير إنجاز المعاملات للعملاء	4,23	0,79	موافق تماما/مرتفع
02	يحقق المصرف أرباحا مستقرة نسبيا خلال السنوات الأخيرة	4,13	0,66	موافق/مرتفع
03	يتمتع المصرف بقدرة عالية على إدارة السيولة والالتزامات المالية بفعالية	4,03	0,84	موافق/مرتفع
04	أطلع لتلقي المزيد من الدورات التدريبية التي تحسن من مهاراتي العملية	3,94	0,62	موافق/مرتفع
05	تسهم إجراءات الرقابة الداخلية للمصرف في الحد من الأخطاء والمخالفات المالية	3,92	0,85	موافق/مرتفع
06	تتسم مصادر دخل المصرف بالتنوع بما يضمن استدامة الأرباح على المدى الطويل	3,90	0,91	موافق/مرتفع
07	يحتفظ المصرف بمستويات ملائمة من السيولة لمواجهة التزاماته قصيرة الأجل في الوقت المناسب	3,90	0,71	موافق/مرتفع
08	تُدار الموارد المالية للمصرف بكفاءة تضمن استدامة الربحية على المدى الطويل	3,82	0,94	موافق/مرتفع
09	يلتزم المصرف بتكوين مخصصات كافية لتغطية خسائر القروض المحتملة	3,81	0,82	موافق/مرتفع
10	تُراجع الإدارة بشكل دوري كفاءة العمليات التشغيلية وتعمل على تصحيح الانحرافات	3,74	0,90	موافق/مرتفع
11	المصرف قادر على جذب عملاء جدد بشكل مستمر من خلال تقديم خدمات مصرفية جيدة	3,41	1,17	موافق/مرتفع
12	يحافظ المصرف على نسبة منخفضة من القروض المتعثرة	3,04	1,01	محايد/متوسط
13	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح بين الموظفين مما يمنع تداخل الصلاحيات ويضمن سير العمليات بكفاءة	2,80	1,26	محايد/متوسط
14	يحصل الموظفون على مكافآت تتناسب مع مستوى أدائهم الفعلي	2,26	1,06	غير موافق/منخفض ض
المحور ككل: الأداء المالي للمصارف التجارية		3,63	0,49	موافق/مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss, Vs, 25)

بين الجدول رقم (61) أن نتائج تحليل فقرات محور الأداء المالي للمصارف التجارية جاءت بدرجة موافق وبمستوى مرتفع، ما يعكس تقييماً إيجابياً نسبياً لمستوى الأداء المالي في المصارف محل الدراسة. فقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن تعقيد الإجراءات الإدارية يتسبب في تأخير إنجاز المعاملات للعملاء بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.79)، وهو ما يدل على اتفاق واضح بين أفراد العينة حول أن التعقيد في الإجراءات الإدارية قد يؤثر على سرعة تقديم الخدمات المصرفية. ويُعد هذا المؤشر مهماً لأنه قد ينعكس بشكل غير مباشر على كفاءة الأداء العام للمصرف ورضا العملاء.

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بتحقيق المصرف أرباحاً مستقرة نسبياً خلال السنوات الأخيرة بمتوسط (4.13)، ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد العينة بشأن استقرار الأداء المالي للمصارف. كما جاءت الفقرة الخاصة بقدرة المصرف على إدارة السيولة والالتزامات المالية بفعالية في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.03)، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من الكفاءة في إدارة الموارد المالية.

كما أظهرت النتائج موافقة أفراد العينة على عدة مؤشرات تعكس متانة الأداء المالي، مثل فعالية إجراءات الرقابة الداخلية في الحد من الأخطاء والمخالفات المالية، وتنوع مصادر الدخل لضمان استدامة الأرباح، إضافة إلى الاحتفاظ بمستويات مناسبة من السيولة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل. وتشير هذه النتائج إلى وجود ممارسات مالية وإدارية تدعم الاستقرار المالي للمصارف.

في المقابل، سجلت بعض الفقرات متوسطات أقل نسبياً، مثل قدرة المصرف على جذب عملاء جدد بشكل مستمر بمتوسط (3.41)، وهو ما يعكس مستوى موافقة متوسط يميل إلى الإيجابية. أما الفقرة المتعلقة بالحفاظ على نسبة منخفضة من القروض المتعثرة فقد جاءت بمتوسط (3.04)، وهو ما يشير إلى درجة محايدة، ويعكس ذلك وجود بعض التحديات المرتبطة بإدارة مخاطر الائتمان.

كما سجلت فقرة وضوح توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين متوسطاً قدره (2.80)، وهو ما يدل على وجود نوع من الغموض أو التداخل في بعض الصلاحيات داخل المصارف محل الدراسة. في حين جاءت الفقرة المتعلقة بحصول الموظفين على مكافآت تتناسب مع مستوى أدائهم الفعلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.26)، وهو ما يشير إلى درجة عدم موافقة، وقد يعكس ذلك شعور بعض الموظفين بعدم الرضا عن نظام الحوافز والمكافآت المعتمد.

في حين جاءت قيمة الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للبعد ككل (الأداء المالي للمصارف التجارية) تساوي (0,49)، (3,63) على الترتيب وهو ما يقابل درجة موافق وبمستوى أو اتجاه مرتفع، ما يوضح أن الأداء المالي للمصارف التجارية يُقَيَّم بشكل إيجابي من قبل أفراد العينة، خاصة فيما يتعلق بالربحية وإدارة السيولة والرقابة المالية، غير أن بعض الجوانب التنظيمية والإدارية – مثل نظام الحوافز ووضوح توزيع المهام – ما تزال بحاجة إلى تحسين بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر"

الجدول رقم 62: أثر متطلبات تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة (F)	قيمة (B) المعيارية	قيمة (T)	دلالة (T)
متطلبات تطبيق الحوكمة	الأداء المالي للمصارف التجارية	0,69	0,48	115,08	0,00 دال	0,69	10,72	0,00 دال

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS Vs, 25)

يُبين الجدول رقم 62 نتائج اختبار أثر متطلبات تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في متطلبات تطبيق الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي للمصارف التجارية.

حيث جاءت قيمة (F) تساوي (115,08) بقيمة احتمالية تساوي (0,00) أصغر من القيمة المعنوية لمستوى الدلالة (0,05) وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين المتغير التابع (الأداء المالي للمصارف التجارية) والمتغير المستقل (متطلبات تطبيق الحوكمة).

فقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0,69) وهي قيمة موجبة دالة عند مستوى الدلالة (0,01)، تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين متطلبات تطبيق الحوكمة والأداء المالي للمصارف التجارية، ما يعني أن ارتفاع مستوى الالتزام بمتطلبات الحوكمة داخل المصارف يقترن بارتفاع مستوى الأداء المالي، الأمر الذي يعكس الدور الإيجابي لممارسات الحوكمة في دعم كفاءة الأداء المالي.

كما بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (0,48) أي أن متطلبات تطبيق الحوكمة تفسّر حوالي 48% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي للمصارف التجارية، في حين تعود النسبة المتبقية (52%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الإحصائي.

كما جاءت قيمة (B) التي توضح العلاقة بين المتغير التابع (الأداء المالي للمصارف التجارية) والمتغير المستقل (متطلبات تطبيق الحوكمة) بقيمة تساوي (0,69) دالة احصائية، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير إيجابي لمتطلبات تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للمصارف، أي أن تحسن تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الأداء المالي، وقد دعمت هذه النتيجة قيمة اختبار (T) التي بلغت (10,72) والدلالة المرتبطة بها التي تساوي (0,00) وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يعبر على

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ما يدعم الفرضية التي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للمصارف التجارية. ولمعرفة ذلك فيتم ذلك من خلال معادلة الانحدار:

الأداء المالي للمصارف التجارية = (0,69) متطلبات تطبيق الحوكمة

كما جاءت قيمة معامل التضخم للنموذج (VIF) تساوي (1,00) أقل من (03) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد التوازي الخطي في النموذج، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج المتوصل إليها ويؤكد سلامة النموذج المستخدم في التحليل.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، وهو ما يؤكد أهمية تبني المصارف لممارسات الحوكمة الرشيدة كأداة أساسية لتعزيز كفاءتها المالية وتحقيق الاستقرار في أدائها.

تتوافق النتائج المتحصل عليها مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسن الأداء المالي للمؤسسات المصرفية. إذ تشير إلى أن الحوكمة المصرفية تُعد من أهم الآليات التي تساهم في تعزيز كفاءة الإدارة وتحسين جودة القرارات المالية، وذلك من خلال إرساء مبادئ الشفافية والإفصاح، وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية، إضافة إلى تحديد المسؤوليات بوضوح بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة المصرفية.

علاوة على ذلك، تؤكد هذه النتائج أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز الاستقرار المالي للمصارف، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي العالمي، وما يرافقها من تزايد في المخاطر المالية والتشغيلية. فكلما ارتفع مستوى الالتزام بمتطلبات الحوكمة داخل المصارف، كلما انعكس ذلك إيجاباً على كفاءة الأداء المالي وعلى قدرة المصارف على تحقيق الاستدامة المالية ومواجهة التحديات المستقبلية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار التشريعي والتنظيمي في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر".

تم معالجة البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

الجدول رقم 63: أثر الإطار التشريعي والتنظيمي في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة (F)	قيمة (B)	قيمة (T)	دلالة (T)	معامل تضخم التباين
والتنظيمي الإطار التشريعي	الأداء المالي للمصارف التجارية	0,40	0,16	23,40	0,00 دال	0,40	4,83	0,00 دال	1,00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS Vs, 25)

من خلال الجدول رقم 63 يُمكن تفسير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الإطار التشريعي والأداء المالي للمصارف التجارية، على النحو التالي:

تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة 0.40 إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الإطار التشريعي والتنظيمي والأداء المالي للمصارف التجارية، ما يعني أنه كلما تحسن الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم نشاط المصارف، تحسن مستوى أدائها المالي. وتدل هذه النتيجة على أن البيئة القانونية والتنظيمية تلعب دوراً مهماً في توجيه السلوك المصرفي وتعزيز كفاءة العمليات المالية داخل المصارف.

كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R²) بلغ 0.16، وهو ما يعني أن الإطار التشريعي والتنظيمي يفسر ما نسبته 16% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي للمصارف التجارية، بينما تعود النسبة المتبقية المقدرة بـ 84% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، والتي قد ترتبط بمتغيرات تنظيمية أو إدارية أو اقتصادية أخرى تؤثر في الأداء المالي للمصارف.

ومن حيث معنوية النموذج، بلغت قيمة اختبار 23.40 (F) بدلالة إحصائية قدرها 0.00، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وصالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في تفسير تأثير الإطار التشريعي والتنظيمي في الأداء المالي للمصارف التجارية.

ومن ناحية أخرى، بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) 0.40، وهي قيمة موجبة، ما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية؛ أي أن أي تحسن في الإطار التشريعي والتنظيمي يؤدي إلى تحسن في الأداء المالي للمصارف التجارية. وتدعم هذه النتيجة قيمة اختبار (T) التي بلغت 4.83 بدلالة إحصائية 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن تأثير الإطار التشريعي والتنظيمي في الأداء المالي تأثير معنوي إحصائياً.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

وفيما يتعلق باختبار مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity)، فقد بلغ معامل تضخم التباين للنموذج (VIF) قيمة (1,00)، وهي أقل من (03)، ما يدل على عدم وجود مشكلة تضخم تباين في النموذج، وبالتالي فإن تقديرات معاملات الانحدار تعد موثوقة.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن الإطار التشريعي والتنظيمي يمثل أحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، إذ يُسهم في تنظيم النشاط المصرفي وتعزيز الشفافية والانضباط المالي، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المالي للمصارف. وعليه، يمكن القول إن هذه النتيجة تدعم فرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإطار التشريعي والتنظيمي في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التنظيمية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر":

تم معالجة البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 64: أثر البنية التنظيمية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة (F)	قيمة (B) المعيارية	قيمة (T)	دلالة (T)	معامل تضخم التباين
البنية التنظيمية	الأداء المالي للمصارف التجارية	0,56	0,31	56,84	0,00 دال	0,56	7,54	0,00 دال	1,00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS Vs, 25)

من خلال الجدول رقم 64 يُمكن تفسير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين البنية التنظيمية والأداء المالي للمصارف التجارية، على النحو التالي:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البنية التنظيمية والأداء المالي للمصارف التجارية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0,56، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة نسبياً بين المتغيرين، مما يعكس أن تحسن البنية التنظيمية داخل المصارف التجارية يساهم بشكل ملحوظ في تحسين مستوى أدائها المالي. ويُفسّر ذلك بأن وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفعيل آليات التنسيق والرقابة الإدارية ينعكس إيجاباً على كفاءة اتخاذ القرار المالي وعلى فعالية إدارة الموارد داخل المصارف.

كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R²) بلغ 0,31، وهو ما يعني أن البنية التنظيمية تفسر ما نسبته 31% من التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي للمصارف التجارية، في حين تعود النسبة المتبقية المقدرة بـ 69% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، مثل مستوى الكفاءة الإدارية، جودة إدارة المخاطر، التطور التكنولوجي، وكفاءة الموارد البشرية، إضافة إلى الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بالقطاع المصرفي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

أما فيما يتعلق بمعنوية نموذج الانحدار، فقد بلغت قيمة اختبار (F) 56.84 بدلالة إحصائية قدرها 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم في تحليل العلاقة بين البنية التنظيمية والأداء المالي يعد نموذجًا معنويًا إحصائيًا، وأن المتغير المستقل له قدرة تفسيرية معتبرة للتغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

ومن جهة أخرى، بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) 0.56، وهي قيمة موجبة تؤكد وجود علاقة طردية بين البنية التنظيمية والأداء المالي للمصارف التجارية، بما يعني أن أي تحسن في كفاءة البنية التنظيمية للمصرف ينعكس بشكل مباشر على تحسين أدائه المالي. كما بلغت قيمة اختبار (T) 7.54 بدلالة إحصائية 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن تأثير البنية التنظيمية في الأداء المالي تأثير معنوي إحصائيًا.

وفيما يخص اختبار مشكلة التعدد الخطي، فقد بلغ معامل تضخم التباين للنموذج (VIF) قيمة (1,00)، وهي أقل من (03)، وهي قيمة تشير إلى عدم وجود مشكلة تضخم تباين في النموذج، الأمر الذي يعزز من موثوقية معاملات الانحدار المتحصل عليها ويؤكد استقرار النموذج الإحصائي المستخدم في التحليل.

ومما سبق، يمكن الاستنتاج أن البنية التنظيمية تمثل أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، إذ تُعزز كفاءة التنسيق الإداري، وضبط العمليات المصرفية، وتحسين فعالية الرقابة الداخلية، بما ينعكس إيجابًا على النتائج المالية للمصارف. وعليه، تدعم هذه النتيجة فرضية التي تذهب بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التنظيمية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والافصاح في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر":

الجدول رقم 65: أثر الشفافية والافصاح في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة (F)	قيمة (B) المعيارية	قيمة (T)	دلالة (T)	معامل تضخم التباين
الشفافية والافصاح	الأداء المالي للمصارف التجارية	0,39	0,15	21,90	0,00 دال	0,39	4,68	0,00 دال	1,00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS Vs, 25)

من خلال الجدول رقم 65 يُمكن تفسير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الشفافية والافصاح والأداء المالي للمصارف التجارية، على النحو التالي:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والإفصاح والأداء المالي للمصارف التجارية. حيث بلغ معامل الارتباط $(R) 0.39$ ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين، مما يعني أن ارتفاع مستوى الشفافية والإفصاح في المصارف التجارية يساهم في تحسين أدائها المالي. ويمكن تفسير ذلك بأن تعزيز ممارسات الشفافية والإفصاح يرفع مستوى الثقة لدى المتعاملين والمستثمرين، كما يساعد على تحسين جودة القرارات الإدارية والمالية داخل المصارف.

وأظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.15 ، وهو ما يعني أن الشفافية والإفصاح يفسران ما نسبته 15% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي للمصارف التجارية، في حين تذهب النسبة المتبقية المقدرة بـ 85% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، مثل كفاءة الإدارة المصرفية، فعالية نظم الرقابة الداخلية، مستوى إدارة المخاطر، إضافة إلى العوامل الاقتصادية والمالية المحيطة بالقطاع المصرفي.

أما فيما يخص معنوية نموذج الانحدار، فقد بلغت قيمة اختبار $(F) 21.90$ بدلالة إحصائية قدرها 0.00 ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم يعد نموذجاً معنوياً إحصائياً، وأن متغير الشفافية والإفصاح يمتلك قدرة تفسيرية معتبرة في تفسير التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي للمصارف التجارية.

ومن ناحية أخرى، بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري $(B) 0.39$ ، وهي قيمة موجبة تؤكد أن العلاقة بين الشفافية والإفصاح والأداء المالي علاقة طردية، أي أن زيادة مستوى الشفافية والإفصاح داخل المصارف ينعكس إيجاباً على أدائها المالي. كما بلغت قيمة اختبار $(T) 4.68$ بدلالة إحصائية 0.00 ، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يدل على أن تأثير الشفافية والإفصاح في الأداء المالي تأثير معنوي إحصائياً. وفيما يخص اختبار مشكلة التعدد الخطي، فقد بلغ معامل تضخم التباين للنموذج (VIF) قيمة $(1,00)$ ، وهي أقل من (03) ، وهي قيمة تشير إلى عدم وجود مشكلة تضخم تباين في النموذج، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج المتحصل عليها ويؤكد استقرار معاملات الانحدار في النموذج الإحصائي المستخدم.

ومما تقدم، يمكن الاستنتاج أن الشفافية والإفصاح يمثلان أحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، حيث يسهمان في تقوية مستوى المصداقية والوضوح في عرض المعلومات المالية، وتحسين فعالية الرقابة والمساءلة داخل المصارف، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المالي. وعليه، تدعم هذه النتيجة الفرضية التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية والمساءلة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر":

الجدول رقم 66: أثر المسؤولية والمساءلة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة (F)	قيمة (B) المعيارية	قيمة (T)	دلالة (T)	معامل تضخم التباين
المسؤولية والمساءلة	الأداء المالي للمصارف التجارية	0,44	0,19	29,23	0,00 دال	0,44	5,40	0,00 دال	1,00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS Vs, 25)

من خلال الجدول رقم 66 يُمكن تفسير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المسؤولية والمساءلة والأداء المالي للمصارف التجارية، على النحو التالي:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية والمساءلة والأداء المالي للمصارف التجارية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.44، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين، الأمر الذي يعكس أن تكريس ممارسات المسؤولية والمساءلة داخل المصارف التجارية يحسن مستوى أدائها المالي. ويُفسّر ذلك بأن ترسيخ مبادئ المساءلة وتحديد المسؤوليات بوضوح يرفع مستوى الانضباط الإداري والمالي، ويحد من الممارسات غير الرشيدة، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء المالي للمصارف.

كما بينت النتائج أن معامل التحديد (R²) بلغ 0.19، وهو ما يعني أن المسؤولية والمساءلة تفسران ما نسبته 19% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي للمصارف التجارية، في حين تعزى النسبة المتبقية المقدرة بـ 81% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

أما فيما يتعلق بمعنوية نموذج الانحدار، فقد بلغت قيمة اختبار (F) 29.23 بدلالة إحصائية قدرها 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم يعد نموذجًا معنويًا إحصائيًا، وأن متغير المسؤولية والمساءلة يمتلك قدرة تفسيرية معتبرة في تفسير التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي للمصارف التجارية.

ومن جانب آخر أخرى، بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) 0.44، وهي قيمة موجبة تؤكد وجود علاقة طردية بين المسؤولية والمساءلة والأداء المالي للمصارف التجارية، بما يعني أن تقوية ممارسات المساءلة وتوضيح المسؤوليات داخل المصارف يؤدي إلى تحسين أدائها المالي. كما بلغت قيمة اختبار (T) 5.40 بدلالة إحصائية 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن تأثير المسؤولية والمساءلة في الأداء المالي تأثير معنوي إحصائيًا.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

وفيما يخص اختبار مشكلة التعدد الخطي، فقد بلغ معامل تضخم التباين للنموذج (VIF) قيمة (1,00)، وهي أقل من (03)، وهي تشير إلى عدم وجود مشكلة تضخم تباين في النموذج، الأمر الذي يعزز من موثوقية معاملات الانحدار المتحصل عليها ويؤكد استقرار النموذج الإحصائي المستخدم في التحليل.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن المسؤولية والمساءلة تمثلان أحد العوامل المهمة المؤثرة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، حيث تسهمان في تحسين الانضباط وتفعيل آليات الرقابة والمتابعة داخل المصارف، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الموارد وتحقيق نتائج مالية أفضل. وعليه، تدعم هذه النتيجة فرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمسؤولية والمساءلة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر":

الجدول رقم 67: أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف) (ف)	دلالة (ف) (ف)	قيمة (ب) المعيارية	قيمة (ت) (ت)	دلالة (ت) (ت)	معامل تضخم التباين
إدارة المخاطر	الأداء المالي للمصارف التجارية	0,54	0,29	52,10	0,00 دال	0,54	7,21	0,00 دال	1,00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS Vs, 25)

من خلال الجدول رقم 67 يُمكن تفسير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي للمصارف التجارية، على النحو التالي:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والأداء المالي للمصارف التجارية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0,54، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة نسبياً بين المتغيرين، الأمر الذي يعكس أن فعالية ممارسات إدارة المخاطر داخل المصارف التجارية تسهم بدرجة ملحوظة في تحسين مستوى أدائها المالي. ويمكن تفسير ذلك بأن تبني سياسات فعالة لإدارة المخاطر يساعد المصارف على الحد من الخسائر المحتملة، وتعزيز قدرتها على مواجهة التقلبات المالية والاقتصادية، بما ينعكس إيجاباً على استقرارها المالي وكفاءتها التشغيلية.

كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0,29، وهو ما يعني أن إدارة المخاطر تفسر ما نسبته 29% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي للمصارف التجارية، في حين تعزى النسبة المتبقية المقدرة بـ 71% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في الجزائر

أما فيما يتعلق بمعنوية نموذج الانحدار، فقد بلغت قيمة اختبار (F) 52.10 بدلالة إحصائية قدرها 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم يعد نموذجاً معنوياً إحصائياً، وأن متغير إدارة المخاطر يمتلك قدرة تفسيرية معتبرة في تفسير التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي للمصارف التجارية.

ومن جهة أخرى، بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (B) 0.54، وهي قيمة موجبة تؤكد وجود علاقة طردية بين إدارة المخاطر والأداء المالي للمصارف التجارية، بما يعني أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر داخل المصارف ينعكس بشكل مباشر على تحسين أدائها المالي. كما بلغت قيمة اختبار (T) 7.21 بدلالة إحصائية 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن تأثير إدارة المخاطر في الأداء المالي تأثير معنوي إحصائياً.

وفيما يخص اختبار مشكلة التعدد الخطي، فقد بلغ معامل تضخم التباين للنموذج (VIF) قيمة (1,00)، وهي أقل من (03)، وهي قيمة منخفضة تدل إلى عدم وجود مشكلة تضخم تباين في النموذج، الأمر الذي يعزز من موثوقية معاملات الانحدار المتحصل عليها ويؤكد استقرار النموذج الإحصائي المستخدم في التحليل. وبناءً على ما هذه النتائج، يتبين أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل المحورية المؤثرة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، حيث تسهم في تعزيز قدرة المصارف على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية. وعليه، تدعم هذه النتيجة فرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية.

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المالية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر":

الجدول رقم 68: أثر تكنولوجيا المالية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحدي (R ²)	قيمة (ف) ()	دلالة (ف) ()	قيمة (B) () المعيار ية	قيمة (ت) ()	دلالة (ت) ()	معامل تضخم التباين
التكنولوجيا المالية	الأداء المالي للمصارف التجارية	0,70	0,49	117,32	0,00 دال	0,70	10,83	0,00 دال	1,00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS Vs, 25)

من خلال الجدول رقم 68 يُمكن تفسير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التكنولوجيا المالية والأداء المالي للمصارف التجارية، على النحو التالي:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المالية والأداء المالي للمصارف التجارية. حيث بلغ معامل الارتباط $(R) 0.70$ ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، الأمر الذي يعكس أن توظيف التكنولوجيا المالية داخل المصارف التجارية يسهم بدرجة كبيرة في تحسين مستوى أدائها المالي. ويمكن تفسير ذلك بأن اعتماد المصارف على الحلول التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية يُسرّع العمليات المالية، ويُحسن جودة الخدمات، ويُقلل التكاليف التشغيلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على النتائج المالية للمصارف.

كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة 0.49 إلى أن متغير التكنولوجيا المالية يفسر حوالي 49% من التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي للمصارف التجارية، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة نسبياً مقارنة ببقية المتغيرات، مما يدل على الأهمية المتزايدة للتكنولوجيا المالية في دعم كفاءة الأداء المالي للمؤسسات المصرفية. في المقابل، ترجع النسبة المتبقية المقدرة بـ 51% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. وفيما يتعلق بمعنوية نموذج الانحدار، فقد بلغت قيمة اختبار $(F) 117.32$ عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.00، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وأن متغير التكنولوجيا المالية يمتلك قدرة تفسيرية قوية في تفسير التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي للمصارف التجارية.

ومن جهة أخرى، بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري $(B) 0.70$ ، وهي قيمة موجبة تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين التكنولوجيا المالية والأداء المالي للمصارف التجارية، بما يعني أن زيادة مستوى اعتماد المصارف على التكنولوجيا المالية يؤدي إلى تحسن ملموس في أدائها المالي. كما بلغت قيمة اختبار $(T) 10.83$ بدلالة إحصائية 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، الأمر الذي يؤكد أن تأثير التكنولوجيا المالية في الأداء المالي تأثير معنوي إحصائياً.

فيما يخص اختبار مشكلة التعدد الخطي، فقد بلغ معامل تضخم التباين للنموذج (VIF) قيمة (1,00)، وهي أقل من (03)، وهي قيمة منخفضة تشير إلى عدم وجود مشكلة تضخم تباين في النموذج الإحصائي، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج المتوصل إليها واستقرار معاملات الانحدار.

واعتماداً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التكنولوجيا المالية تمثل أحد العوامل الأساسية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، لما لها من دور فعال في تطوير الخدمات المصرفية، ورفع مستوى التنافسية في القطاع المصرفي. كما تدعم هذه النتيجة فرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكنولوجيا المالية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية لاستقصاء آراء واتجاهات عينة من عمال وإطارات المصارف التجارية في الجزائر حول متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر وأثرها في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، حيث سجلت معاملات ألفا كرونباخ قيمة مرتفعة لجميع أبعاد الدراسة، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. كما أكدت اختبارات الصدق المختلفة، بما في ذلك صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي والصدق البنائي، صلاحية الأداة لقياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

أما فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، فقد بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، كما أظهرت قيمة معامل التحديد أن نسبة معتبرة من التغير في الأداء المالي يمكن تفسيرها من خلال متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية. كما جاءت قيمة اختبار (F) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وقبوله إحصائياً، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر معنوي لمتطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تُعد الحوكمة المصرفية في الوقت الراهن أحد أهم الأساليب المُنتهجة لتحقيق سلامة واستقرار القطاع المصرفي والمالي، خاصة في ظل التطورات المالية العالمية وتعدد الأزمات المالية التي عرفها النظام المالي والمصرفي عبر العالم حيث أصبحت أكثر انتشاراً وتعقيداً، وقد جاءت هذه الدراسة بهدف تحليل أثر متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر، مع التركيز على مجموعة المتطلبات الأساسية المتمثلة في الإطار التشريعي والتنظيمي، البنية التنظيمية، الشفافية والافصاح، المسؤولية والمساءلة، إدارة المخاطر، إضافة إلى دور التكنولوجيا المالية في دعم ممارسات الحوكمة داخل المؤسسات المصرفية.

لقد أكدت الدراسة من خلال إطارها النظري أن الحوكمة المصرفية ليست مجرد مجموعة من القواعد الشكلية، بل هي منظومة متكاملة من المبادئ والآليات التي تهدف إلى تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة في المصرف (المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المودعين، والجهات الرقابية)، بما يضمن الشفافية والمساءلة والعدالة في توزيع الحقوق والواجبات. وقد استعرضنا التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة، بدءاً من الإسهامات النظرية المبكرة حول فصل الملكية عن الإدارة، وصولاً إلى المعايير الدولية المتطورة التي أقرتها لجنة بازل للرقابة المصرفية (بازل 1، 2، 3) والتي شكلت مرجعية عالمية لتعزيز متانة المصارف وقدرتها على مواجهة المخاطر. كما تبين أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تكميلياً، بل أضحت قوة دافعة لإعادة صياغة آليات الحوكمة ذاتها، من خلال تمكين الرقابة اللحظية، وتعزيز الشفافية عبر تقنيات مثل البلوك تشين، وتحسين كفاءة إدارة المخاطر باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.

أما على المستوى التطبيقي، فقد كشفت الدراسة عن واقع الجهاز المصرفي الجزائري الذي عرف مساراً طويلاً من الإصلاحات، بدءاً من مرحلة التأميم وصولاً إلى إصدار قانون النقد والقرض 90-10 وتعديلاته اللاحقة، والتي توجت بالقانون النقدي والمصرفي 09-23. هذا التطور التشريعي يعكس إرادة واضحة لمواكبة المعايير الدولية وتعزيز حوكمة القطاع. ومع ذلك، أظهر التحليل الوصفي للقطاع استمرار هيمنة المصارف العمومية على النشاط المصرفي (حوالي 90% من الودائع والقروض)، وضعف الكثافة المصرفية مقارنة بعدد السكان، مما يحد من المنافسة الفعالة ويطرح تحديات حقيقية أمام تطبيق الحوكمة بالصورة المثلى.

وجاءت الدراسة الميدانية لتقدم إجابات موضوعية حول إشكالية البحث، حيث تم استطلاع آراء 124 إطاراً وموظفاً من ثمانية مصارف تجارية جزائرية. وقد أظهرت النتائج أن أداة الدراسة تمتعت بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة.

❖ نتائج الدراسة:

في ضوء الإشكالية التي انطلقت منها الدراسة والمتمثلة في تحليل أثر متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر، وباعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة

الميدانية التي شملت عينة من موظفي وإطارات المصارف التجارية، وبعد معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النهائية يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بأداة الدراسة

أظهرت نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، حيث سجل الاستبيان ككل قيمة مرتفعة، وهو ما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

أكدت نتائج اختبار التجزئة النصفية وجود درجة جيدة من الاستقرار في نتائج الأداة، مما يعزز من إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات الميدانية وتحليلها.

بينت نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها، الأمر الذي يدل على قدرة الفقرات على قياس المتغيرات التي صممت من أجلها.

أظهرت نتائج اختبار الصدق التمييزي قدرة أبعاد الاستبيان على التمييز بين مستويات الاستجابة المختلفة لدى أفراد العينة.

كما أكدت نتائج الصدق البنائي وجود علاقة ارتباط قوية بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للأداة، مما يدل على صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمتطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية

بينت نتائج التحليل أن متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية تحظى بدرجة اهتمام مرتفعة نسبياً داخل المصارف التجارية محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن أفراد العينة يقيمون مستوى تطبيق متطلبات الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية بتقييم إيجابي بشكل عام، حيث حصلت معظم الأبعاد على متوسطات حسابية مرتفعة. فقد احتل بعدا "الإطار التشريعي والتنظيمي" و"التكنولوجيا المالية" المراتب الأولى بمتوسطات مرتفعة، مما يعكس الدور الفعال لبنك الجزائر في الرقابة والإشراف، ووعي العاملين بأهمية التكنولوجيا في دعم العمل المصرفي. في المقابل، سجل بعد "إدارة المخاطر" أدنى متوسط حسابي بدرجة محايدة، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المتقدمة، خاصة فيما يتعلق باستخدام مؤشرات الإنذار المبكر ووضع خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية الجزائرية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.69) وهو ما يعكس علاقة ارتباط قوية، كما بلغ معامل التحديد (0.48) مما يعني أن متطلبات الحوكمة تفسر 48% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي. هذه النتيجة تؤكد أن تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة يسهم بشكل فعال في تحسين مؤشرات الربحية والاستقرار المالي للمصارف.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الإطار التشريعي والتنظيمي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.40) ومعامل التحديد (0.16)، مما يعكس أهمية الدور الرقابي لبنك الجزائر في تنظيم القطاع المصرفي.

البنية التنظيمية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (0.56) ومعامل تحديد (0.31)، مما يؤكد أن وضوح الهيكل التنظيمي واستقلالية مجالس الإدارة يُعززان الأداء المالي.

الشفافية والإفصاح: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (0.39) ومعامل تحديد (0.15)، مما يشير إلى أن تحسين مستوى الإفصاح المالي يعزز ثقة المتعاملين وينعكس إيجاباً على الأداء.

المسؤولية والمساءلة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (0.44) ومعامل تحديد (0.19)، مما يؤكد أن تفعيل آليات المساءلة يحد من الممارسات غير الرشيدة ويحسن الانضباط المالي.

إدارة المخاطر: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (0.54) ومعامل تحديد (0.29)، مما يعكس أهمية تبني سياسات فعالة لإدارة المخاطر في حماية المصارف من الخسائر المحتملة.

التكنولوجيا المالية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (0.70) ومعامل تحديد (0.49)، وهو أعلى تأثير بين المتغيرات، مما يؤكد الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المالي.

ثالثاً: مناقشة النتائج وتفسيرها

كشفت النتائج السابقة عن عدة حقائق مهمة حول واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر. أولاً، يُظهر ارتفاع تأثير التكنولوجيا المالية أن المصارف الجزائرية بدأت تستشعر أهمية التحول الرقمي في تحسين خدماتها وخفض تكاليفها التشغيلية، غير أن ضعف تحديث الأنظمة المعلوماتية بانتظام (كما أظهر التحليل الوصفي) يبقى تحدياً يستدعي المزيد من الاهتمام والاستثمار. ثانياً، إقرار أفراد العينة بفعالية الدور الرقابي لبنك الجزائر، لكنهم أشاروا إلى محدودية مواكبة التشريعات للتطورات الدولية وأهمية تحديثها بشكل أكثر انتظاماً. كما أكدت النتائج على الدور الفاعل للجان المراجعة في تعزيز الشفافية، مع الإشارة إلى أن استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية لا تزال نقطة تحتاج إلى تعزيز، ثالثاً، يُشير المستوى المتوسط لبعد إدارة المخاطر إلى أن المصارف التجارية لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في تسيير المخاطر، مما قد يعرضها لصدمات مالية في ظل بيئة تتسم بالتقلبات وعدم اليقين. رابعاً، يعكس التأثير الإيجابي لبعدي الشفافية والإفصاح والمسؤولية والمساءلة وجود تقدم في الجانب الثقافي والسلوكي المرتبط بالحوكمة، غير أن بعض المؤشرات مثل صعوبة الحصول على المعلومات وتردد الموظفين في الإبلاغ عن المخالفات تشير إلى وجود فجوات تحتاج إلى معالجة.

كما أظهرت النتائج عن تفاوت في درجة تأثير أبعاد الحوكمة المختلفة على الأداء المالي، حيث تبين وجود تقييم إيجابي بشكل عام لأداء المصارف التجارية من قبل العاملين. خاصة فيما يتعلق بالربحية المستقرة، وإدارة السيولة، وفعالية الرقابة الداخلية. ومع ذلك، أفشت النتائج عن وجود تحديات هيكلية، أبرزها استمرار تعقيد الإجراءات الإدارية مما يؤخر المعاملات، وضعف وضوح توزيع المهام والمسؤوليات، وعدم رضا الموظفين عن نظام الحوافز والمكافآت المرتبط بالأداء.

❖ الاقتراحات:

- بناءً على النتائج المتوصل إليها، تقترح الدراسة ما يلي:
- ✓ العمل على تحديث الإطار التشريعي والتنظيمي من خلال مواكبة التطورات المصرفية العالمية وتحديث التشريعات بانتظام، خاصة في مجالات التكنولوجيا المالية وإدارة المخاطر.
 - ✓ تكثيف الرقابة الميدانية للتأكد من التزام المصارف بتطبيق متطلبات الحوكمة، وفرض عقوبات رادعة في حالة المخالفات.
 - ✓ الاستثمار بشكل أكبر في تحديث الأنظمة المعلوماتية، واعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة في أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، مع تطوير قنوات الخدمات الرقمية لتحسين تجربة العملاء وتعزيز الشمول المالي.
 - ✓ تجاوز النمط الشكلي للإفصاح إلى تفعيله كأداة استراتيجية، من خلال نشر تقارير دورية دقيقة وشاملة في الوقت المناسب حول الأداء المالي وجودة الأصول وممارسات إدارة المخاطر، بما يتيح للمستثمرين والمودعين تقييم الوضعية الحقيقية للمصرف.
 - ✓ تطوير آليات واضحة وآمنة للإبلاغ عن المخالفات.
 - ✓ إعادة النظر في سياسات الحوافز والمكافآت لربطها بشكل أكثر فعالية بالأداء الفردي والمؤسسي، مما يعزز على خلق بيئة عمل صحية وأكثر تنافسية.
 - ✓ توضيح توزيع المهام والمسؤوليات للحد من تداخل الصلاحيات.
 - ✓ تطوير أنظمة إدارة المخاطر من خلال تبني مؤشرات إنذار مبكر، ووضع خطط طوارئ للتعامل مع الأزمات، والاستثمار في الكفاءات المتخصصة في هذا المجال.

❖ آفاق البحث المستقبلية

- على الرغم من النتائج المهمة التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أن موضوع الحوكمة المصرفية لا يزال يفتح آفاقاً واسعة للبحث العلمي مستقبلاً، ومن بين أهم المواضيع التي يمكن تناولها في دراسات لاحقة:
- ✓ دراسة تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني على أداء المصارف في ظل التحول الرقمي المتسارع.
 - ✓ دراسة دور الحوكمة في تعزيز مسؤولية المصارف الاجتماعية والبيئية (الاستدامة).
 - ✓ إجراء دراسات مقارنة بين أداء المصارف العمومية والخاصة في الجزائر من حيث تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي.
 - ✓ دراسة تأثير التحول الرقمي على جودة الإفصاح المالي وإدارة المخاطر السيبرانية في المصارف الجزائرية.
 - ✓ دراسة العلاقة بين التكنولوجيا المالية والحوكمة المصرفية وأثرها في تطوير الخدمات المصرفية.
 - ✓ تحليل أثر الحوكمة المصرفية في تعزيز ثقة المستثمرين والمتعاملين مع المصارف.

قائمة المراجع

1. أحمد شعبان محمد علي، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور المصارف المركزية، دراسة تحليلية لحالات مختارة من البلدان العربية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
2. إبراهيم عبد الحلیم، عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. توفيق، محب خلة، الاقتصاد النقدي والمصرفي، دراسة تحليلية للمؤسسات والنظريات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011.
4. حماد، طارق عبد العال، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الجزء الأول، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ والتجارب، الدار الجامعة، مصر، 2005.
6. حمد عبد الحسين راضي، حاكم محسن الربيعي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
7. خطيب، محمد محمود، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
8. خضير، زينة حمزة، قائمة الدخل، محاضرة لقسم المحاسبة، جامعة المستقبل، العراق، 2018.
9. رايس، مبروك، انعكاسات العولمة المالية على الجهاز المصرفي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
10. سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
11. سنفي، عبد الله عبد الله، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، 2013.
12. سيسي، صلاح الدين حسن، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2011.
13. شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
14. طالب، علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15. طاهر لطرش، تقنيات البنوك، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، الجزائر، 2010.
16. عبد الحميد علي، ناصر، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية بميك، الجيزة، مصر، 2014.
17. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الطبعة الثانية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
18. عدنان قباجه وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد الأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، مارس 2008.
19. علي، علاء أحمد إبراهيم رزق، إستراتيجية المؤسسات المالية والنقدية في ظل المتغيرات الاقتصادية المعاصرة، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
20. فائزة لعراف، مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة: مع إشارة إلى الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 2008، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
21. فارس فضيل، التقنيات البنكية -محاضرات وتطبيقات-، دار النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018.
22. كاثرين، كوتشا ودجون، سوليفان، ترجمة سمير كريم، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية في حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، ترجمة سمير كريم، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
23. معهد الدارسات المصرفية، دور التكنولوجيا المالية في تطوير أداء القطاع المصرفي، الكويت، السلسلة رقم 14، العدد 06، 2022.
24. نجار حياة، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد بن الصديق يحيي، جيجل، 2016/2015. (محاضرات)

25. يوسف حسن يوسف، البنوك المركزية ودورها في اقتصاديات الدول، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.

ب- الرسائل الجامعية

1. أم الخير حمودة، دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية -دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020.
2. أميرة بن مخلوف، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي "دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2015/2016.
3. أسماء أيمن، تقييم المؤسسات وفق منظور القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة دراسة حالة مؤسسة الأوراسي ومجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
4. أمال سكور، أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العمومية والخاصة-، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
5. إيمان زواوية قوال، تقييم أداء البنوك الجزائرية باستخدام معيار CAMELS، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2018.
6. البشير زبيدي، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016.
7. حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
8. حمزة ضويفي، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014.
9. حمزة طيبي، تفعيل الرقابة على أعمال البنوك بالجزائر وفق المعايير الدولية للجنة بازل، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
10. حمزة بلغال، الأساليب الوقائية ودورها في تحقيق الأمان المصرفي من منظور لجنة بازل 3-حالة النظام المصرفي الجزائري-، أطروحة دكتوراه، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2019.
11. حياة النجار، إدارة المخاطر وفق اتفاقيات بازل -دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013/2014.
12. سارة بركات، دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية -دراسة حالة بنك سوسيتي جنيرال الجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
13. سعاد صابور، محاولة تقييم مدى تطبيق معايير لجنة بازل في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2021.
14. سعيد بعزيز، تفعيل الرقابة المصرفية في الجزائر وفق المعايير الدولية للجنة بازل في ظل المتغيرات المالية والمصرفية الدولية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.
15. سري رفيق عبد الرزاق القريشي، أثر تبني نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS) في الرقابة على السياسة الائتمانية المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، 2013.
16. عادل زقير، أثر تطور الجهاز المصرفي على النمو الاقتصادي، دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال الفترة (1998-2012)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
17. عادل هبال، أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي دراسة عينة بعض البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018.
18. عبد الرزاق سلام، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012.

19. فارس طه الكواس، المعايير الدولية لاتفاقية بازل وأثرها على الائتمان المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2010.
20. فاطمة الزهراء نوى، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
21. لويزة أوصغير، دراسة اتجاهات البنك المركزي في تطبيق مقررات لجنة بازل وأثارها على البنوك التجارية: دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس ومصر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.
22. ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
23. محمد إلفي، أساليب تدنية مخاطر التعثر المصرفي في الدول النامية مع دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة حسبية بن بوعليل الشلف، الجزائر، 2014-2013.
24. محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية -دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.
25. محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة 2004-2014، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
26. محمد صالح فروم، الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة-، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2017/2016.
27. مريم بن شريف، الاستقرار المالي وإشكالية التعثر المصرفي حالة الدول العربية في فترة 2007-2011، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
28. مريم قاسمي، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على تنافسية القطاع المصرفي الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2025/2024.
29. نسبية تونس، دور الحوكمة المالية في اصلاح المصارف العمومية-دراسة تجارب دولية وإمكانية استفادة الجزائر منها-، أطروحة دكتوراه، جامعة غليزان، الجزائر، 2024.
30. نعيمة عبيدي، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات (دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010-2013)، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017/2016.
31. نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
32. نبيلة قدور، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2020.
33. نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.
34. وداد بوحلاسة، دور الحوكمة المصرفية في تطوير القدرات التنافسية للمصارف التجارية "دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال فترة 2011-2020"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2023.
35. وسام عباي، الرقابة البنكية وفق مقررات بازل ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020.
36. وفاء حسين بلان، تقييم أداء إدارة الرقابة الداخلية في جهات القطاع العام في سورية مع التطبيق على مؤسسات المياه، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، 2015.
37. هوارى سويسبي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2008.

38. يمينه شحور، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2021.
39. زيان قديد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من المنظور التشغيلي الى التوجهات الاستراتيجية-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة، 2023.

ج- مقالات الدوريات والمجلات العلمية

1. بريش، عبد القادر، أنيسة سدر، فرص وتحديات العمل المصرفي في ظل مستجدات مقررات لجنة بازل -دراسة حالة البنوك الجزائرية-، مجلة المؤسسة، المجلد 6، العدد 6، الجزائر، 2017.
2. بركات، سارة، دور الإجراءات الاحترازية في مواجهة مخاطر سوء الحوكمة مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
3. بوخاري، خيرة، منى بسويح، إرساء آليات الحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية -دراسة حالة بنك السلام الجزائري خلال الفترة (2016-2020)، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، 2022.
4. بوقوم، مروة، الرقابة الخارجية في الجزائر وأثرها على عدالة القوائم المالية للبنوك التجارية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 12، 2017.
5. حبيب، كريمة، الإطار النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد التاسع، المجلد الثالث، 2016.
6. حسام أحمد علي حماده، رشا محمد الحداد، حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي "بالتطبيق على شركة جولدن بيراميدز للتنمية السياحية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر، المجلد 45، العدد 02.
7. حياة النجار، اتفاقيات بازل 3 وأثرها المحتمل على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 13، العدد 13، سطيف، الجزائر، 2013.
8. خولة مرسى، هاجر موساوي، تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك: دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01.
9. زبير عياش، سناء العايب، تطبيق إصلاحات لجنة بازل 3 في البنوك العربية مع الإشارة الى حالة البنوك الخليجية، مجلة شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 18، جامعة شلف، الجزائر، 2018.
10. زواوي، فضيلة، سعاد شكري معمر، أثر تعديلات قانون النقد والقرض على مسار إصلاح المنظومة البنكية الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 01، 2021.
11. سليم موساوي، عبد الحفيظ لعور، التحول الرقمي للخدمات المالية في القطاع المصرفي الجزائري بين الواقع وتحديات التطوير، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 01، 2025.
12. شايب، محمد، مراد حمادي، تحديات الأمن السيبراني لأنظمة المعلومات في البنوك والمؤسسات المالية، مجلة إنارة للدراسات الاقتصادية، الإدارية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 01، 2023.
13. صالح، يزيد، عبد الله مايو، دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة -دراسة ميدانية-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 03، العدد 04، 2016.
14. عابد، عبد الكريم قندوز، سائد خليل، عبد الله سراج، محددات الاستقرار المالي للبنوك العربية، دراسات معهد التدريب القدرات، صندوق النقد العربي، العدد 11، 2022.
15. عبد الرؤوف، عز الدين، صابر بوعويمة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنويع بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 12، العدد 01، 2021.
16. عبد الله سعيد، محمد صلاح عبد الغفار، إبراهيم محمد إبراهيم، أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي على الأداء المالي للبنوك المصرية -دراسة تطبيقية-، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 01 .

17. عزالدين عطية، المبادئ الدولية في مجال الحوكمة، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 3 العدد 2، 2016.
18. عريس، عمار، مجدوب بحوصي، تعديل مقررات لجنة بازل وأثرها في تحقيق الاستقرار المصرفي، مجلة البشائر، العدد الأول، المجلد الثالث، 2017.
19. عمارية مكي، دور التكنولوجيا المالية في تحسين أداء بنك التنمية المحلية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 15، العدد 01، 2025.
20. علي باكرية، عبد الله بيض القول، دور الجدول تدفقات الخزينة في التسيير المالي الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة رويبة-، مجلة الاقتصاد الدول والعولمة، المجلد 05، العدد 01، 2022.
21. عمر مفتاح الساعدي، استراتيجية تحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 41، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، سبتمبر 2014.
22. قرة، خولة، عبيرات مقدم، تحديات حوكمة الجهاز المصرفي الجزائري في ضوء التوجهات المصرفية العالمية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 06، العدد 02، 2023.
23. قصرى، حسن محمد محمد حافظ، أثر الكفاءة التشغيلية على القوة المالية للبنوك المصرية " البنوك الإسلامية مقابل البنوك التجارية التقليدية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 54، العدد 1، 2024.
24. خاوي، عريوة محاد، أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في البنوك التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019.
25. محمد عبد الباسط لطفاوي، مجلس المحاسبة أعلى هيئة رقابية على المال العام، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، العدد 3، 2020.
26. محمد محمود محمد مرسى، حنان محمد درويش، الأداء المالي للبنوك التجارية المصرية في ظل معايير لجنة بازل دراسة تحليلية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس - كلية التجارة، مجلد 02، العدد 03، 2022.
27. مختار رنان، الجيل الثالث من الإصلاحات النقدية والمصرفية في الجزائر قراءة في مضمون القانون 09-23، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023.
28. مداني، أحمد، دور وكالات التصنيف الائتماني في صناعة الأزمات في الأسواق المالية ومتطلبات إصلاحها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2013.
29. وحيد أحمد أبو الفتوح، قواعد الحوكمة الالتزامية وإدارة المخاطر بين النظرية والتطبيق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 2025.
30. يزيد تفراتر، استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين بولاية سطيف للفترة بين 2011-2014، مجلة البحوث، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، المجلد 11، العدد 2، 2017.

د-النصوص القانونية والتنظيمية

1. الجريدة الرسمية، العدد 02، المادة 26 من القانون 01-88.
2. الجريدة الرسمية، العدد 08، القانون رقم 01-04 المؤرخ في 04 مارس 2004.
3. الجريدة الرسمية، العدد 08، القانون رقم 02-04 المؤرخ في 04 مارس 2004.
4. الجريدة الرسمية، العدد 10، القانون رقم 05-01 المؤرخ في 06 فيفري 2005.
5. الجريدة الرسمية، العدد 12، المادة 3 من النظام رقم 92-03 المؤرخ في 22 مارس 1992.
6. الجريدة الرسمية، العدد 13، القانون رقم 03-04 المؤرخ في 04 مارس 2004.
7. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة رقم 16 من قانون النقد والقرض 90-10.
8. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 28 من قانون النقد والقرض 90-10.
9. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 32 من قانون النقد والقرض 90-10.
10. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 34 من قانون النقد والقرض 90-10.

11. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 43 من قانون النقد والقرض 10-90.
12. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 45،44 من قانون النقد والقرض 10-90.
13. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 46 من قانون النقد والقرض 10-90.
14. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 55 من قانون النقد والقرض 10-90.
15. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 111 من قانون النقد والقرض 10-90.
16. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 114 من قانون النقد والقرض 10-90.
17. الجريدة الرسمية، العدد 16، المواد 116،117،118 من قانون النقد والقرض 10-90.
18. الجريدة الرسمية، العدد 16، المادة 160 من قانون النقد والقرض 10-90.
19. الجريدة الرسمية، العدد 16، المواد 20،21،22،29 من قانون النقد والقرض 10-90.
20. الجريدة الرسمية، العدد 20، المادة 2 من الأمر 01-01 المؤرخ في فيفري 2001، المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض 10-90.
21. الجريدة الرسمية، العدد 23، المادة 2 من الأمر 01-01 المؤرخ في فيفري 2001.
22. الجريدة الرسمية، العدد 23، المادة 6 من الأمر 01-01 المؤرخ في فيفري 2001.
23. الجريدة الرسمية، العدد 23، النظام رقم 01-13 المؤرخ في 08 أبريل 2013.
24. الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 111 من القانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 جويلية 2023 المتضمن للقانون النقدي والمصرفي.
25. الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 112 من القانون رقم 09-23.
26. الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 113 من القانون رقم 09-23.
27. الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 116 من القانون رقم 09-23.
28. الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 117 من القانون رقم 09-23.
29. الجريدة الرسمية، العدد 48، المادة 126 من القانون رقم 09-23. (مكرر برقم 155)
30. الجريدة الرسمية، العدد 49، الأمر 04-10 المؤرخ في 26 أوت 2010.
31. الجريدة الرسمية، العدد 52 (سنة 2004)، المادة 80 من الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003.
32. الجريدة الرسمية، العدد 52 (سنة 2004)، المادة 104 من الأمر 03-11.
33. الجريدة الرسمية، العدد 58، النظام رقم 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009.
34. الجريدة الرسمية، العدد 64، النظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011.
35. الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 03 من النظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.
36. الجريدة الرسمية، العدد 65، المواد 37، 38 من النظام رقم 11-08.
37. الجريدة الرسمية، العدد 65، المواد 40، 41، 42، 43 من النظام رقم 11-08.
38. الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 50 من النظام رقم 11-08.
39. الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 51 من النظام رقم 11-08.
40. الجريدة الرسمية، العدد 65، المادة 53 من النظام رقم 11-08.
41. الجريدة الرسمية، العدد 68، النظام رقم 08-04 المؤرخ في 23 ديسمبر 2008.
42. الجريدة الرسمية، العدد 76، المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 07-364.
43. المادة رقم 600 من الأمر رقم 75-59، المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007.
44. المادة رقم 610 من الأمر رقم 75-59، المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007.
45. المادة رقم 622 من الأمر رقم 75-59، المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007.
46. المادة رقم 625 من الأمر رقم 75-59، المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007.
47. المادة رقم 676 من الأمر رقم 75-59، المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007.

48. المادة رقم 677 من الأمر رقم 59-75، المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007.
49. المواد من 633 إلى 641 من الأمر رقم 59-75، المتضمن للقانون التجاري المعدل والمتمم اصدار 2007.

هـ-مواقع إلكترونية

1. www.imf.org صندوق النقد الدولي.
2. www.amf.org.ae صندوق النقد العربي.
3. www.bis.org بنك التسويات الدولية.
4. www.oecd.org منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
5. www.badrbank.dz بنك بدر.
6. www.bank-of-algeria.dz بنك الجزائر.
7. www.bdl.dz بنك التنمية المحلية.
8. www.bea.dz بنك الجزائر الخارجي.
9. www.bna.dz بنك الجزائر الوطني.
10. www.cpa-bank.dz القرض الشعبي الجزائري.

و- أوراق المؤتمرات والندوات

1. الحميدي، عبد الرزاق، آمال الريحاني، تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية واقع وآفاق، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013.
2. علي فلاح المناصير، صفي عبد الكريم الكساسبة، الأزمة المالية العالمية حقيقتها وأسبابها وتداعياتها، وسبل العلاج، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرص، الآفاق، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.
3. عبد الحميد أحمد شاهين، دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر السيولة بالبنوك التجارية في إطار مقررات بازل 3، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي لقسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2014.
4. عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية، الأردن، 2007.
5. ميمي جديني، دور استقلالية بنك الجزائر في تفعيل تطبيق القواعد الاحترازية، المؤتمر العلمي الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008.

ثانياً: المراجع الأجنبية

• الكتب والتقارير (Books & Reports)

1. Abdelkrim Naas, Le system bancaire algérien, Maison neuve et Larose, France, 2003.
2. Abdellatif Khemakhem, La Dynamique du contrôle de gestion, 2ème Edition, Dunod, édition, Paris, 1976.
3. Ahmed Henni. Economie de l'Algérie Coloniale 1830-1954. Edition Chihab. Alger. 2018.
4. Antoine Sardi, Bale II, AFGES Editions, Paris, France, 2004.
5. Bernard le Roux et Joseph Paumier, La Gouvernance de l'évolution du SI-Alignement et agilité-, Lavoisier, Paris, France, 2006.
6. FABIAN AMTENBRINK, The Three Pillars of Central Bank Governance: Toward a Model Central Bank Law or a Code of Good Governance, International Monetary Fund, 2018.
7. Frederic Mishkin. Monnaie, banque et marchés financiers. 8ème édition. France : Pearson Edition, 2010.
8. ICGN International Corporate Governance Network.
9. IMF: IFM'S code of good practices on transparency in monetary and financial policies.
10. International Monetary Fund (2025). Financial Stability in the Digital Era, IMF Working Paper WP/25/31.

11. J-M. ROUSSEAU, T. BLAYAC, N. OULMANE, Introduction à la théorie de l'assurance, édition DUNOD, Paris 2001.
12. Mavor Michel Agbodan et Fulbert Gero Amoussouga, Les facteurs de performance de L'entreprise, Edition John Libbey Eurotext, Paris, 1995.
13. Michel Rouach, Gérard Naulleau. Le contrôle de gestion bancaire et financier, 8ème Edition 2020, Paris, France.
14. Pamela P. Peterson, Frank J. Fabozzi, Analysis of Financial Statements, By Frank J.Fabozzi Associates, New Hope, Pennsylvania, 1999.
15. Société inter bancaire de formation, « Conférence sur système bancaire Algérien» , Algérie, février 2001.
16. The Institute of Internal Auditors, The Lessons that Lie Beneath, Tone at the Top, USA, 2002.
17. Vladislava Ryabota, Alexey Volynets et d'autre, Manuel de Gouvernance Des PME, Société Financière Internationale, Washington, USA, 2018.
18. World Bank, Digital Economy for Africa (DE4A) – Banking Sector Report. Washington, USA, DC, 2024.

• مقالات الدوريات (Journal Articles)

1. Alisher Azamjonovich Akbarov, EVALUATION OF PERFORMANCE INDICATORS IN COMMERCIAL BANKS: MODERN APPROACHES AND CHALLENGES, American Journal of Business Management, Economics and Banking, volume 32, January 2025.
2. Ankita, Samajpati U. (2025). A Conceptual CAMELS Evaluation Framework for Banks: An Illustrative Approach, Management Insight, 21.(1)
3. Bassam Fathi Aldaibat, Hani J. Irtameh, The role of strategic human resource management at Jordanian banking sector through implementation total quality management, European Scientific Journal, vol 8, 2012.
4. Buhel, Y., & Ocheretko, B, Digital transformation of the banking system: innovations and impact on financial services. Economic Analyse, 2025.
5. Carl B. McGowan, N. M. Baki Billah, Noor Azuddin Jakob, Liquidity Analysis of Selected Public-Listed Companies in Malaysia, Macrothink Institute, Vol. 1, Iss: 1.
6. Dahiyat Ahmad, The Application of CAMELS Rating System to Jordanian Brokerage Firms, Issue 88, 2012.
7. Daraban Marius Costin, Economic Value Added – A General Review of the Concept, Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, Volume XVII, Issue 1, 2017.
8. Florian Königstorfer, Stefan Thalmann, Applications of Artificial Intelligence in commercial banks, Journal of Behavioral and Experimental Finance, University of Graz, Austria, 2020.
9. Halim Arroudj, Le système bancaire algérien sur les voies de la modernisation : Quelques éléments d'analyse, université d'Oran, Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 9, N° 2, 2016.
10. Hani EL CHAARANI, the impact of corporate governance on the performance of banking sector in GCC: does the political connection matter during crisis? Beirut Arab University, 2022.
11. Heliani, Elita Melani, Siti Hasna Fadhillah, and Taofik M. Gumelar, Analysis of the Effect of Debt to Equity Ratio, Current Ratio, Total Asset Turnover, Net Profit Margin & Gross Profit Margin on Profit Growth, Advances in Economics, Business and Management Research, 2023.
12. Heri Kurniawan Prayitno, Literature review: business ethics and good corporate governance as the foundation of financial performance in the banking industry, Journal of Banks and Financial institutions, University of Indonesia, Vol 01, 2025.
13. Konieczny Zednik, Economic Value Added as a Dependence on the Corporate- and Market-life Cycle, Journal of Competitiveness, Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 2011.
14. LALA SREEJA, S. SWAPNA, Study on Financial Performance, Journal of Resource management and Technology, Vol 11, Issue 3, 2020.
15. Mamo, W.B, Feyisa,H.I, Yitayaw, M.K, Financial Performance of commercial banks in the emerging markets, Corporate Governance and Organizational Behavior Review, Volume 5, Issue 2, 2022.

16. Marvin Hanish, Curtis M.Goldsby & others, Digital Governance: A conceptual framework and research agenda, Journal of Business Research, 2023.
17. Masciandaro, D., & Quintyn, M, The Governance of Financial Supervision: Recent Developments, Journal of Economic Surveys, 2016.
18. Md. Zahedul Islam, Md. Thasinul Abedin, & Md. Sharif Hossain, Economic Value Added (EVA): A Literature Review, International Journal of Science and Business, Vol 3, Issue 1, 2019.
19. Mohamed A. Basuony, Ehab K. A. Mohamed and other, THE EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE ON BANK FINANCIAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE ARABIAN PENINSULA, Corporate Ownership & Control / Volume 11, Issue 2, 2014.
20. Muhammad Mara Ikbar, Andrieta Shintia Dewi, The Analysis of Effect of Economic Value Added (EVA) and Market Value Added (MVA) on Share Price of Subsector Companies of Property Incorporated in LQ45 Indonesia Stock Exchange in Period of 2009-2013, International Journal of Science and Research, Vol4, Issue 4, 2015.
21. Nasareldeen Hamed Ahmed Alnor, Omer Alsir Alhassan Mohammed And others, The role of bank governance in managing the risks associated with banking institutions, International Journal of Advanced and Applied Sciences, 2024.
22. Noor Afza Amran* and Norhani Aripin, Financial Ratios: A Tool for Conveying Information and Decision Making, Global Review of Accounting and Finance, Vol. 6. No. 1. March 2015.
23. Osama Mohamed Ahmed; Gerinda, Salah Murtada Abdelrahman, Enhancing financial performance of the banks: The role of customer response and operations management, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol 11, 2022.
24. Safarli.A, Hasanov.R, Financial performance analysis: A case study of industrial enterprise governance, Journal of Governance and Regulation / Volume 13, Issue 3, 2024.
25. Shil, N.C, Performance Measures: An Application of Economic Value Added, International Journal of Business and Management, 2009.
26. Sumaiya Mosa, Khatun Munira, Digital Transformation in Banking: a systematic Review of trends, technologies, and challenges, Journal of strategic data management and innovation, V02, Issue N°01, USA, 2025.
27. Torki M.Al-Fawwaz, Ghazi A.Alrgaibat, Capital Adequacy of the Jordanian Banking sector for the Period 2000-2013, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and management Sciences n5, 2015.
28. V. S. Kokhanova, K. S. Bokhon, The impact of blockchain technology on the financial sector: current status and scopes of application, Southern Institute of Management, 2020.
29. Wafa Masmoudi Ayadi, Mécanismes de gouvernance et qualité de l'audit externe : le cas français, la revue gestion et organisation, Université de Sfax, Tunisie, 2013.
30. Yao, T., & Shen, Z. (2024). Research on the impact of digital transformation on commercial bank performance. Frontiers in Management Science, CHINA, 2024.

الملاحق

- جامعة الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

الملحق رقم (01) : الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار استكمال أطروحة الدكتوراه تحت عنوان: **متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر وأثرها في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية - دراسة ميدانية -** التي نسعى من خلالها الى ابراز أثر متطلبات الحوكمة المصرفية المتمثلة في الشفافية والافصاح والمساءلة والإدارة الفعالة على تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، حيث تعد الحوكمة المصرفية ركيزة أساسية يستند عليها نشاط المصارف التجارية من أجل تحقيق أهدافه وتقليل المخاطر، وتحسين الكفاءة داخل البنك، ورفع الربحية.

في هذا الصدد تم تصميم الاستبانة وفق معايير لجنة بازل للحوكمة المصرفية وتوصيات بنك الجزائر (التعليمة 01-2020) وتهدف الاستبانة الى جمع آراء مجموعة من العاملين في المصارف التجارية، وعليه فإننا نرجو منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة بوضع علامة X في الخانة التي تتفق مع رأيكم، مع العلم أن هذه المعلومات سرية وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما جهدكم وحسن تعاونكم

المحور الأول : بيانات شخصية

- الجنس : ذكر () أنثى ()
- الفئة العمرية: أقل من 25 سنة () من 26 الى 35 سنة () من 36 الى 45 () من 46 الى 55 () أكثر من 55 سنة ()
- المستوى التعليمي: ثانوي () ليسانس () ماستر () دراسات عليا () آخر ()
- عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات () من 6 الى 15 سنوات () أكثر من 15 سنة ()
- نوع المصرف: عمومي () خاص () مختلط ()
- المصلحة/القسم : الإدارة () القروض () التجارة الخارجية () المحاسبة () الصندوق () أخرى ()
- المركز الوظيفي (يرجى ذكره ان أمكن) : موظف () اطار () رئيس مصلحة () آخر ()

يعتمد مقياس التقدير على: 5 = موافق تماماً، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق تماماً

المحور الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة المصرفية

الإطار التشريعي والتنظيمي					
الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق
01	يقوم بنك الجزائر بدوره الرقابي من خلال إصدار لوائح وتعليمات ملزمة للمصارف التجارية				
02	توجد آليات متابعة وتقييم دوري لمدى التزام المصارف بلوائح الجهات الرقابية				
03	اللوائح الصادرة عن بنك الجزائر غير كافية لضمان سير عمل المصارف بشكل آمن				
04	تُفرض عقوبات واضحة عند مخالفة التعليمات التنظيمية				
05	يُحدّث بنك الجزائر تشريعاته بانتظام لتتماشى مع التطورات المصرفية العالمية				
06	تحرص المؤسسة على توفير دورات تدريبية مستمرة ومنتظمة عند إطلاق سياسة امتثال جديدة أو عند حدوث تغيير تنظيمي كبير				
البنية التنظيمية					
07	يتمتع مجلس الإدارة باستقلالية عن الإدارة التنفيذية في اتخاذ القرار				
08	يملك مجلس الإدارة الخبرة المصرفية الكافية لتوجيه سياسة المصرف				
09	يوجد نظام رقابة داخلي فعال يتضمن لجان مراجعة مستقلة				
10	تشرف لجان المراجعة على مراقبة الشفافية والاستقلالية من خلال متابعة التقارير المالية، التدقيق الداخلي والالتزام بالقوانين				
11	تؤدي لجان المراقبة أعمالها بنزاهة وموضوعية وتجرد من أي تحيز أو تأثيرات خارجية				
12	يتمتع كبار المديرين والنواب بمصداقية في تعاملهم مع مصالحهم الشخصية، ويقدمون مصلحة المؤسسة دوماً				
الشفافية والافصاح					

13	ينشر المصرف تقارير مالية موثوقة ودقيقة ونزيهة في الوقت المناسب				
14	يُعد المصرف قوائمه المالية وفق المعايير الدولية				
15	أواجه صعوبة أحياناً في الحصول على المعلومات المالية عن المصرف من المصادر الداخلية				
16	يقدم المصرف صورة حقيقية وشفافة لكل ما يحدث دون إخفاء الخسائر أو تضخيم الأرباح				
17	الالتزام بالمعايير الأخلاقية هو جزء من ثقافة العمل اليومية في مؤسستنا وليس مجرد التزام شكلي				
المسؤولية والمساءلة					
18	كل طرف داخل المصرف (مجلس إدارة، الإدارة التنفيذية، لجان الرقابة والمراجعة، الموظفون) يتحمل واجبات معينة اتجاه ذوو الحقوق (المساهمين، المودعين، الجهات التنظيمية)				
19	يخضع العاملون في المصرف لتقييم دوري لأدائهم ومسؤولياتهم				
20	تُطبّق المساءلة والعقوبات عند ارتكاب مخالفات أو حالات فساد				
21	يتردد الموظفون في الإبلاغ عن مخالفات زملائهم خوفاً من العواقب				
22	توجد قنوات اتصال آمنة للإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية أو مالية دون خوف				
إدارة المخاطر					
23	يوجد نظام فعال لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بنشاط المصرف				
24	يستخدم المصرف مؤشرات انذار مبكر لرصد المخاطر				
25	فعالية نظام إدارة المخاطر تسهم في تقليل احتمال الأزمات والخسائر				
26	يضع المصرف خططاً مسبقة للتعامل مع الأزمات الطارئة لتقليل الخسائر غير المتوقعة والحفاظ على الاستقرار				
التكنولوجيا المالية					
27	يسهم استخدام التكنولوجيا في تعزيز الشفافية والإفصاح المالي				
28	تساهم أنظمة المعلومات في دعم اتخاذ القرار				
29	لدى المصرف نظام معلومات متطور يتيح الرقابة اللحظية على العمليات المالية				
30	يُحدّث المصرف أنظمتة المعلوماتية بانتظام لمواكبة التطورات التكنولوجية				

المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
31	يحقق المصرف أرباحا مستقرة نسبيا خلال السنوات الأخيرة					
32	يتمتع المصرف بقدرة عالية على إدارة السيولة والالتزامات المالية بفعالية					
33	تتسم مصادر دخل المصرف بالتنوع بما يضمن استدامة الأرباح على المدى الطويل					
34	يحافظ المصرف على نسبة منخفضة من القروض المتعثرة					
35	يحتفظ المصرف بمستويات ملائمة من السيولة لمواجهة التزاماته قصيرة الأجل في الوقت المناسب					
36	يلتزم المصرف بتكوين مخصصات كافية لتغطية خسائر القروض المحتملة					
37	المصرف قادر على جذب عملاء جدد بشكل مستمر من خلال تقديم خدمات مصرفية جيدة					
38	تُدار الموارد المالية للمصرف بكفاءة تضمن استدامة الربحية على المدى الطويل					
39	تعقيد الإجراءات الإدارية يتسبب في تأخير إنجاز المعاملات للعملاء					
40	تُراجع الإدارة بشكل دوري كفاءة العمليات التشغيلية وتعمل على تصحيح الانحرافات					
41	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح بين الموظفين مما يمنع تداخل الصلاحيات ويضمن سير العمليات بكفاءة					
42	تسهم إجراءات الرقابة الداخلية للمصرف في الحد من الأخطاء والمخالفات المالية					
43	أُطلع لتلقي المزيد من الدورات التدريبية التي تحسن من مهاراتي العملية					
44	يحصل الموظفون على مكافآت تتناسب مع مستوى أدائهم الفعلي					

إذا كان لديك أي ملاحظات أخرى حول تطبيق الحوكمة أو الأداء المالي في المصرف لم تتناولها الاستبانة بشكل كاف، أو إذا أردت توضيحاً لأي من إجاباتك، يُرجى كتابتها في المساحة أدناه.

أرجو قبول خالص تحياتنا، وشكراً على المساعدة والمساهمة في هذا البحث.

.....

.....

.....

المخرجات:

الملحق رقم (02): مخرجات التكرارات للدراسة الأساسية:

Frequencies

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	73	58,9	58,9	58,9
	أنثى	51	41,1	41,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES= الفئة العمرية

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM MODE

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

		الفئة العمرية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	1,6	1,6	1,6
	من 26 الي 35 سنة	57	46,0	46,0	47,6
	من 36 الي 45	38	30,6	30,6	78,2
	من 46 الي 55	27	21,8	21,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES= المستوى التعليمي

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM MODE

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	2	1,6	1,6	1,6
	ليسانس	32	25,8	25,8	27,4
	ماستر	64	51,6	51,6	79,0
	دراسات عليا	25	20,2	20,2	99,2
	اخر	1	,8	,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES= سنوات العمل

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM MODE

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

سنوات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	32	25,8	25,8	25,8
	من 6 الي 15 سنة	54	43,5	43,5	69,4
	أكثر من 15 سنة	38	30,6	30,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES= نوع المصرف

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM MODE

Frequencies

نوع المصرف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عمومي	112	90,3	90,3	90,3

خاص	9	7,3	7,3	97,6
مختلط	3	2,4	2,4	100,0
Total	124	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES= المصلحة القسم

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM MODE

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

المصلحة القسم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الادارة	20	16,1	16,1	16,1
	القروض	44	35,5	35,5	51,6
	التجارة الخارجية	12	9,7	9,7	61,3
	المحاسبة	18	14,5	14,5	75,8
	الصندوق	30	24,2	24,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES= المركز الوظيفي

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM MODE

/ORDER=ANALYSIS.

MINIMUM MAXIMUM MODE

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

المركز الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	17	13,7	13,7	13,7
	اطار	96	77,4	77,4	91,1
	رئيس مصلحة	7	5,6	5,6	96,8

آخر	4	3,2	3,2	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Reliability

الملحق رقم (03): مخرجات صدق المقارنة الطرفية

T-Test

Group Statistics

	الفئات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A	الدنيا	10	3,4167	,31672	,10015
	العليا	10	4,3833	,23636	,07474
b	الدنيا	10	3,1167	,33380	,10556
	العليا	10	4,3167	,39636	,12534
c	الدنيا	10	3,1800	,23944	,07572
	العليا	10	4,2000	,35277	,11155
d	الدنيا	10	3,3000	,23570	,07454
	العليا	10	4,2600	,31340	,09911
e	الدنيا	10	2,8250	,39176	,12388
	العليا	10	4,5000	,39087	,12360
f	الدنيا	10	2,9750	,44799	,14167
	العليا	10	4,7000	,30732	,09718
الحوكمة	الدنيا	10	3,3100	,24447	,07731
	العليا	10	4,2733	,30461	,09633
الاداء	الدنيا	10	3,2000	,28132	,08896
	العليا	10	4,3286	,26769	,08465
الاستبيان	الدنيا	10	3,1654	,29867	,09445
	العليا	10	4,3702	,30300	,09582

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
A	Equal variances assumed	,295	,593	-7,735	18
	Equal variances not assumed			-7,735	16,651
b	Equal variances assumed	2,020	,172	-7,323	18
	Equal variances not assumed			-7,323	17,494
c	Equal variances assumed	2,375	,141	-7,565	18
	Equal variances not assumed			-7,565	15,841
d	Equal variances assumed	,045	,835	-7,741	18
	Equal variances not assumed			-7,741	16,713
e	Equal variances assumed	,051	,824	-9,571	18
	Equal variances not assumed			-9,571	18,000
f	Equal variances assumed	,071	,793	-10,041	18
	Equal variances not assumed			-10,041	15,935
الحكومة	Equal variances assumed	1,542	,230	-7,799	18
	Equal variances not assumed			-7,799	17,194
الاداء	Equal variances assumed	,568	,461	-9,190	18
	Equal variances not assumed			-9,190	17,956
الاستبيان	Equal variances assumed	,164	,690	-8,955	18

Equal variances not assumed			-8,955	17,996
-----------------------------	--	--	--------	--------

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
A	Equal variances assumed	,000	-,96667	,12497	-1,22922
	Equal variances not assumed	,000	-,96667	,12497	-1,23075
b	Equal variances assumed	,000	-1,20000	,16387	-1,54427
	Equal variances not assumed	,000	-1,20000	,16387	-1,54498
c	Equal variances assumed	,000	-1,02000	,13482	-1,30326
	Equal variances not assumed	,000	-1,02000	,13482	-1,30605
d	Equal variances assumed	,000	-,96000	,12401	-1,22053
	Equal variances not assumed	,000	-,96000	,12401	-1,22197
e	Equal variances assumed	,000	-1,67500	,17500	-2,04266
	Equal variances not assumed	,000	-1,67500	,17500	-2,04266
f	Equal variances assumed	,000	-1,72500	,17180	-2,08593
	Equal variances not assumed	,000	-1,72500	,17180	-2,08931
الحوكمة	Equal variances assumed	,000	-,96333	,12351	-1,22283
	Equal variances not assumed	,000	-,96333	,12351	-1,22370
الاداء	Equal variances assumed	,000	-1,12857	,12280	-1,38656
	Equal variances not assumed	,000	-1,12857	,12280	-1,38661

الاستبيان	Equal variances assumed	,000	-1,20482	,13454	-1,48748
	Equal variances not assumed	,000	-1,20482	,13454	-1,48749

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

95% Confidence Interval of the
Difference

Upper

A	Equal variances assumed	-,70412
	Equal variances not assumed	-,70258
b	Equal variances assumed	-,85573
	Equal variances not assumed	-,85502
c	Equal variances assumed	-,73674
	Equal variances not assumed	-,73395
d	Equal variances assumed	-,69947
	Equal variances not assumed	-,69803
e	Equal variances assumed	-1,30734
	Equal variances not assumed	-1,30734
f	Equal variances assumed	-1,36407
	Equal variances not assumed	-1,36069
الحكومة	Equal variances assumed	-,70384
	Equal variances not assumed	-,70297
الاداء	Equal variances assumed	-,87058
	Equal variances not assumed	-,87054
الاستبيان	Equal variances assumed	-,92216
	Equal variances not assumed	-,92216

Correlations

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	A
a1	Pearson Correlation	1	,712**	-,300	,824**	,596**	-,031	,833**
	Sig. (2-tailed)		,000	,107	,000	,001	,872	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
a2	Pearson Correlation	,712**	1	-,197	,634**	,511**	-,255	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000		,297	,000	,004	,175	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
a3	Pearson Correlation	-,300	-,197	1	-,219	-,343	,090	,059
	Sig. (2-tailed)	,107	,297		,245	,063	,637	,757
	N	30	30	30	30	30	30	30
a4	Pearson Correlation	,824**	,634**	-,219	1	,702**	-,157	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,245		,000	,407	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
a5	Pearson Correlation	,596**	,511**	-,343	,702**	1	-,308	,706**
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,063	,000		,097	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
a6	Pearson Correlation	-,031	-,255	,090	-,157	-,308	1	,042
	Sig. (2-tailed)	,872	,175	,637	,407	,097		,824
	N	30	30	30	30	30	30	30
A	Pearson Correlation	,833**	,734**	,756**	,849**	,706**	,716**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,824	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b
b1	Pearson Correlation	1	,185	,485**	,296	,415*	,027	,676**
	Sig. (2-tailed)		,329	,007	,112	,023	,889	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
b2	Pearson Correlation	,185	1	,202	,095	,122	,015	,456*
	Sig. (2-tailed)	,329		,285	,616	,520	,937	,011
	N	30	30	30	30	30	30	30
b3	Pearson Correlation	,485**	,202	1	,853**	,813**	,177	,894**
	Sig. (2-tailed)	,007	,285		,000	,000	,350	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
b4	Pearson Correlation	,296	,095	,853**	1	,695**	-,020	,725**
	Sig. (2-tailed)	,112	,616	,000		,000	,917	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
b5	Pearson Correlation	,415*	,122	,813**	,695**	1	,124	,801**
	Sig. (2-tailed)	,023	,520	,000	,000		,515	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
b6	Pearson Correlation	,027	,015	,177	-,020	,124	1	,302
	Sig. (2-tailed)	,889	,937	,350	,917	,515		,105
	N	30	30	30	30	30	30	30
b	Pearson Correlation	,676**	,756**	,894**	,725**	,801**	,802**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,005	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		c1	c2	c3	c4	c5	c
c1	Pearson Correlation	1	,492**	-,277	,302	,196	,609**
	Sig. (2-tailed)		,006	,138	,105	,300	,000
	N	30	30	30	30	30	30
c2	Pearson Correlation	,492**	1	,029	,196	,196	,669**
	Sig. (2-tailed)	,006		,881	,300	,300	,000
	N	30	30	30	30	30	30
c3	Pearson Correlation	-,277	,029	1	,174	,196	,416*
	Sig. (2-tailed)	,138	,881		,357	,300	,022
	N	30	30	30	30	30	30
c4	Pearson Correlation	,302	,196	,174	1	,196	,716**
	Sig. (2-tailed)	,105	,300	,357		,300	,000
	N	30	30	30	30	30	30
c5	Pearson Correlation	,196	,029	,196	,196	,029	,196
	Sig. (2-tailed)	,300	,881	,300	,300	,881	,300
	N	30	30	30	30	30	30
c	Pearson Correlation	,609**	,669**	,816**	,716**	,669**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		d1	d2	d3	d4	d5	d
d1	Pearson Correlation	1	,174	-,055	,241	-,082	,473**
	Sig. (2-tailed)		,359	,772	,199	,665	,008

	N	30	30	30	30	30	30
d2	Pearson Correlation	,174	1	,568**	-,101	,245	,755**
	Sig. (2-tailed)	,359		,001	,597	,192	,000
	N	30	30	30	30	30	30
d3	Pearson Correlation	-,055	,568**	1	-,411*	,323	,527**
	Sig. (2-tailed)	,772	,001		,024	,082	,003
	N	30	30	30	30	30	30
d4	Pearson Correlation	,241	-,101	-,411*	1	-,325	,218
	Sig. (2-tailed)	,199	,597	,024		,079	,248
	N	30	30	30	30	30	30
d5	Pearson Correlation	-,082	,245	,323	-,325	1	,495**
	Sig. (2-tailed)	,665	,192	,082	,079		,005
	N	30	30	30	30	30	30
d	Pearson Correlation	,473**	,755**	,527**	,758**	,695**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,003	,008	,005	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		E1	E2	E3	E4	e
E1	Pearson Correlation	1	,722**	,283	,262	,733**
	Sig. (2-tailed)		,000	,130	,161	,000
	N	30	30	30	30	30
E2	Pearson Correlation	,722**	1	,493**	,505**	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000		,006	,004	,000
	N	30	30	30	30	30
E3	Pearson Correlation	,283	,493**	1	,626**	,751**

	Sig. (2-tailed)	,130	,006		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
E4	Pearson Correlation	,262	,505**	,626**	1	,767**
	Sig. (2-tailed)	,161	,004	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
e	Pearson Correlation	,733**	,876**	,751**	,767**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		F1	F2	F3	F4	f
F1	Pearson Correlation	1	,948**	,307	,335	,742**
	Sig. (2-tailed)		,000	,099	,070	,000
	N	30	30	30	30	30
F2	Pearson Correlation	,948**	1	,343	,370*	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000		,063	,044	,000
	N	30	30	30	30	30
F3	Pearson Correlation	,307	,343	1	,733**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,099	,063		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
F4	Pearson Correlation	,335	,370*	,733**	1	,828**
	Sig. (2-tailed)	,070	,044	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
f	Pearson Correlation	,742**	,769**	,812**	,828**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		A	b	c	d	e	f	الحكمة
A	Pearson Correlation	1	,598**	,461*	,510**	,596**	,387*	,737**
	Sig. (2-tailed)		,000	,010	,004	,001	,035	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
b	Pearson Correlation	,598**	1	,587**	,619**	,664**	,566**	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
c	Pearson Correlation	,461*	,587**	1	,576**	,579**	,449*	,743**
	Sig. (2-tailed)	,010	,001		,001	,001	,013	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
d	Pearson Correlation	,510**	,619**	,576**	1	,607**	,552**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,001		,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
e	Pearson Correlation	,596**	,664**	,579**	,607**	1	,762**	,885**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
f	Pearson Correlation	,387*	,566**	,449*	,552**	,762**	1	,788**
	Sig. (2-tailed)	,035	,001	,013	,002	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الحكمة	Pearson Correlation	,737**	,853**	,743**	,786**	,885**	,788**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الحكومة	الاداء	الاستبيان
الحكومة	Pearson Correlation	1	,789**	,975**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
الاداء	Pearson Correlation	,789**	1	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
الاستبيان	Pearson Correlation	,975**	,906**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (05): مخرجات التوزيع الطبيعي

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
A	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%
b	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%
c	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%
d	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%
e	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%
f	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%
الحكومة	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%

الاداء	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%
ككل_الاستبيان	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A	,108	124	,061	,061	,061	,081
b	,120	124	,070	,070	,070	,508
c	,132	124	,100	,100	,100	,111
d	,165	124	,120	,120	,120	,220
e	,146	124	,080	,080	,080	,180
f	,130	124	,180	,180	,180	,213
الحوكمة	,095	124	,138	,138	,138	,518
الاداء	,057	124	,200*	,200*	,200*	,517
ككل_الاستبيان	,041	124	,200*	,994	124	,853

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (06): مخرجات التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الإطار التشريعي والتنظيمي [يقوم بنك الجزائر بدوره الرقابي من خلال إصدار لوائح وتعليمات ملزمة للمصارف التجارية]	124	4,31	,614

الإطار التشريعي والتنظيمي [تفرض عقوبات واضحة عند مخالفة التعليمات [التنظيمية]	124	4,08	,705
الإطار التشريعي والتنظيمي [توجد آليات متابعة وتقييم دوري لمدى التزام المصارف [إلوائح الجهات الرقابية]	124	4,03	,698
الإطار التشريعي والتنظيمي [تحرص المؤسسة على توفير دورات تدريبية مستمرة ومنتظمة عند إطلاق سياسة امتثال جديدة أو عند حدوث تغيير [تنظيمي كبير]	124	3,72	,716
الإطار التشريعي والتنظيمي [يُحدّث بنك الجزائر تشريعاته بانتظام لتتماشى مع [التطورات المصرفية العالمية]	124	3,65	1,076
الإطار التشريعي والتنظيمي [اللائح الصادرة عن بنك الجزائر غير كافية لضمان [سير عمل المصارف بشكل آمن]	124	3,35	,971
Valid N (listwise)	124		

DESCRIPTIVES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Descriptive Statistics

N	Mean	Std. Deviation
---	------	----------------

البنية التنظيمية [تشرف لجان المراجعة على مراقبة الشفافية والاستقلالية من خلال متابعة التقارير المالية، التدقيق الداخلي والالتزام "بالقوانين"	124	4,06	,695
البنية التنظيمية [يمتلك مجلس الإدارة الخبرة المصرفية "الكافية لتوجيه سياسة المصرف"	124	3,85	,766
البنية التنظيمية [تؤدي لجان المراقبة أعمالها بنزاهة وموضوعية وتجرد من أي تحيز أو "تأثيرات خارجية"	124	3,82	,663
البنية التنظيمية [يوجد نظام رقابة داخلي فعال يتضمن "لجان مراجعة مستقلة"	124	3,81	,810
البنية التنظيمية [يتمتع كبار المديرين والنواب بمصادقية عالية في تعاملهم مع مصالحهم الشخصية، ويقدمون مصلحة المؤسسة "دوماً"	124	3,44	,839
البنية التنظيمية [يتمتع مجلس الإدارة باستقلالية عن "الإدارة التنفيذية في اتخاذ القرار"	124	3,39	1,187
Valid N (listwise)	124		

DESCRIPTIVES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الشفافية والافصاح [الالتزام بالمعايير الأخلاقية هو جزء من ثقافة العمل اليومية [في مؤسستا وليس مجرد التزام شكلي]	124	3,98	,563

الشفافية والافصاح [يُعد المصرف قوائمه المالية وفق المعايير الدولية]	124	3,87	,846
الشفافية والافصاح [يقدم المصرف صورة حقيقية وشفافة لكل ما يحدث دون [إخفاء الخسائر أو تضخيم الأرباح]	124	3,36	,990
الشفافية والافصاح [أواجه صعوبة أحياناً في الحصول على المعلومات المالية [عن المصرف من المصادر الداخلية]	124	3,27	1,039
الشفافية والافصاح [ينشر المصرف تقارير مالية موثوقة ودقيقة ونزيهة في الوقت المناسب]	124	2,91	1,183
Valid N (listwise)	124		

DESCRIPTIVES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المسؤولية والمساءلة [تُطبق المساءلة والعقوبات عند ارتكاب مخالفات أو حالات فساد]	124	4,15	,803
المسؤولية والمساءلة [كل طرف داخل المصرف (مجلس إدارة، الإدارة التنفيذية، لجان الرقابة والمراجعة، الموظفون) يتحمل واجبات معينة اتجاه ذوو الحقوق (المساهمين، المودعين، الجهات التنظيمية)]	124	4,05	,708
المسؤولية والمساءلة [يخضع العاملون في المصرف لتقييم دوري لأدائهم ومسؤولياتهم]	124	3,74	,970

المسؤولية والمساءلة [يتردد الموظفون في الإبلاغ عن مخالفات زملائهم خوفاً من العواقب]	124	3,60	1,043
المسؤولية والمساءلة [توجد قنوات اتصال آمنة للإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية أو مالية دون خوف]	124	3,06	1,171
Valid N (listwise)	124		

DESCRIPTIVES VARIABLES=E1 E2 E3 E4

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
إدارة المخاطر [فعالية نظام إدارة المخاطر تسهم في تقليل احتمال الأزمات والخسائر]	124	3,84	,810
إدارة المخاطر [يضع المصرف خططاً مسبقة للتعامل مع الأزمات الطارئة لتقليل الخسائر غير المتوقعة والحفاظ على الاستقرار]	124	3,24	1,007
إدارة المخاطر [يوجد نظام فعال لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بنشاط المصرف]	124	3,06	1,062
إدارة المخاطر [يستخدم المصرف مؤشرات إنذار مبكر لرصد المخاطر]	124	2,85	1,012
Valid N (listwise)	124		

DESCRIPTIVES VARIABLES=F1 F2 F3 F4

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التكنولوجيا المالية [تساهم أنظمة المعلومات في دعم اتخاذ القرار]	124	4,26	,697
التكنولوجيا المالية [يسهم استخدام التكنولوجيا في تعزيز الشفافية والإفصاح المالي]	124	4,26	,764
التكنولوجيا المالية [لدى المصرف نظام معلومات متطور يتيح الرقابة اللحظية على العمليات المالية]	124	3,58	1,120
التكنولوجيا المالية [يُحدّث المصرف أنظمتة المعلوماتية بانتظام لمواكبة التطورات التكنولوجية]	124	2,59	1,044
Valid N (listwise)	124		

DESCRIPTIVES VARIABLES=GG1 GG2 GG3 GG4 GG5 GG6 GG7 GG8 GG9 GG10 GG11 GG12 GG13 GG14

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [تقييد الإجراءات الإدارية يتسبب في تأخير إنجاز المعاملات للعملاء]	124	4,23	,797
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [يحقّق المصرف أرباحاً مستقرة نسبياً خلال السنوات الأخيرة]	124	4,13	,662

المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [يتمتع المصرف بقدرة عالية على إدارة السيولة والالتزامات المالية بفعالية]	124	4,03	,845
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [يحصل الموظفون على مكافآت تتناسب مع [مستوى أدائهم الفعلي]	124	3,94	,629
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [تسهم إجراءات الرقابة الداخلية للمصرف في [الحد من الأخطاء والمخالفات المالية]	124	3,92	,852
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [تتسم مصادر دخل المصرف بالتنوع بما يضمن [استدامة الأرباح على المدى الطويل]	124	3,90	,914
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [يحتفظ المصرف بمستويات ملائمة من السيولة لمواجهة التزاماته قصيرة الأجل في [الوقت المناسب]	124	3,90	,715
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [تُدار الموارد المالية للمصرف بكفاءة تضمن [استدامة الربحية على المدى الطويل]	124	3,82	,946
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [يلتزم المصرف بتكوين مخصصات كافية [لتغطية خسائر القروض المحتملة]	124	3,81	,823
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [تراجع الإدارة بشكل دوري كفاءة العمليات التشغيلية وتعمل على تصحيح [الانحرافات]	124	3,74	,901
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [المصرف قادر على جذب عملاء جدد بشكل مستمر من خلال تقديم خدمات [مصرفية جيدة]	124	3,41	1,176

المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [يحافظ المصرف على نسبة منخفضة من القروض المتعثرة]	124	3,04	1,015
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [يتم توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح بين الموظفين مما يمنع تداخل الصلاحيات ويضمن سير العمليات بكفاءة]	124	2,80	1,269
المحور الثالث: قياس الأداء المالي للمصارف التجارية [يحصل الموظفون على مكافآت تتناسب مع مستوى أدائهم الفعلي]	124	2,2661	1,06006
Valid N (listwise)	124		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A	124	3,8548	,41536
b	124	3,7285	,56448
c	124	3,4790	,50867
d	124	3,7177	,46329
e	124	3,2460	,74079
f	124	3,6714	,63707
الحوكمة	124	3,6384	,39830
الاداء	124	3,6394	,49183
Valid N (listwise)	124		

الملحق رقم (07): مخرجات الفرضيات

Regression

Descriptive Statistics

Mean	Std. Deviation	N
------	----------------	---

الاداء	3,6394	,49183	124
الحوكمة	3,6384	,39830	124

Correlations

		الاداء	الحوكمة
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,697
	الحوكمة	,697	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	الحوكمة	,000	.
N	الاداء	124	124
	الحوكمة	124	124

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوكمة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,697 ^a	,485	,481	,35425	,485	115,087

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change

1	1	122	,000
---	---	-----	------

a. Predictors: (Constant), الحوكمة

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,443	1	14,443	115,087	,000 ^b
	Residual	15,311	122	,125		
	Total	29,754	123			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الحوكمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,509	,294		1,735	,085
	الحوكمة	,860	,080	,697	10,728	,000

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	الحوكمة	,697	,697	,697	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداء

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	الحوكمة
1	1	1,994	1,000	,00	,00
	2	,006	18,398	1,00	1,00

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,8034	4,6961	3,6394	,34267	124
Std. Predicted Value	-2,440	3,084	,000	1,000	124
Standard Error of Predicted Value	,032	,104	,043	,014	124
Adjusted Predicted Value	2,8044	4,7477	3,6400	,34385	124
Residual	-1,43426	,80870	,00000	,35281	124
Std. Residual	-4,049	2,283	,000	,996	124
Stud. Residual	-4,071	2,296	-,001	1,004	124
Deleted Residual	-1,45018	,81840	-,00063	,35829	124
Stud. Deleted Residual	-4,361	2,338	-,003	1,020	124
Mahal. Distance	,000	9,509	,992	1,594	124
Cook's Distance	,000	,124	,008	,016	124
Centered Leverage Value	,000	,077	,008	,013	124

a. Dependent Variable: الاداء

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	3,6394	,49183	124
A	3,8548	,41536	124

Correlations

		الاداء	A
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,401
	A	,401	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	A	,000	.
N	الاداء	124	124
	A	124	124

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,401 ^a	,161	,154	,45236	,161	23,402

Model Summary^b

Model

Change Statistics

	df1	df2	Sig. F Change
1	1	122	,000

a. Predictors: (Constant), A

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,789	1	4,789	23,402	,000 ^b
	Residual	24,965	122	,205		
	Total	29,754	123			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,808	,381		4,749	,000
	A	,475	,098	,401	4,838	,000

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	A	,401	,401	,401	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداء

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	A
1	1	1,994	1,000	,00	,00
	2	,006	18,690	1,00	1,00

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,0750	4,1834	3,6394	,19731	124
Std. Predicted Value	-2,861	2,757	,000	1,000	124
Standard Error of Predicted Value	,041	,124	,055	,017	124
Adjusted Predicted Value	3,1098	4,1864	3,6396	,19626	124
Residual	-1,78753	1,14104	,00000	,45052	124
Std. Residual	-3,952	2,522	,000	,996	124
Stud. Residual	-3,977	2,539	,000	1,004	124
Deleted Residual	-1,81043	1,15565	-,00020	,45766	124
Stud. Deleted Residual	-4,245	2,598	-,003	1,021	124
Mahal. Distance	,003	8,183	,992	1,453	124
Cook's Distance	,000	,109	,008	,016	124
Centered Leverage Value	,000	,067	,008	,012	124

a. Dependent Variable: الاداء

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	3,6394	,49183	124
b	3,7285	,56448	124

Correlations

		الاداء	b
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,564
	b	,564	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	b	,000	.
N	الاداء	124	124
	b	124	124

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,564 ^a	,318	,312	,40787	,318	56,849

Model Summary^b

Model

Change Statistics

	df1	df2	Sig. F Change
1	1	122	,000

a. Predictors: (Constant), b

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,458	1	9,458	56,849	,000 ^b
	Residual	20,296	122	,166		
	Total	29,754	123			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), b

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,808	,246		7,359	,000
	b	,491	,065	,564	7,540	,000

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	b	,564	,564	,564	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداء

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	b
1	1	1,989	1,000	,01	,01
	2	,011	13,339	,99	,99

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7084	4,2640	3,6394	,27729	124
Std. Predicted Value	-3,357	2,253	,000	1,000	124
Standard Error of Predicted Value	,037	,129	,049	,017	124
Adjusted Predicted Value	2,6999	4,2777	3,6393	,27721	124
Residual	-1,44528	,99205	,00000	,40621	124
Std. Residual	-3,543	2,432	,000	,996	124
Stud. Residual	-3,565	2,454	,000	1,003	124
Deleted Residual	-1,46291	1,00962	,00012	,41204	124
Stud. Deleted Residual	-3,751	2,506	-,001	1,015	124
Mahal. Distance	,012	11,272	,992	1,643	124
Cook's Distance	,000	,077	,007	,012	124
Centered Leverage Value	,000	,092	,008	,013	124

a. Dependent Variable: الاداء

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	3,6394	,49183	124
c	3,4790	,50867	124

Correlations

		الاداء	c
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,390
	c	,390	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	c	,000	.
N	الاداء	124	124
	c	124	124

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	c ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,390 ^a	,152	,145	,45471	,152	21,903

Model Summary^b

Model

Change Statistics

	df1	df2	Sig. F Change
1	1	122	,000

a. Predictors: (Constant), c

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,529	1	4,529	21,903	,000 ^b
	Residual	25,225	122	,207		
	Total	29,754	123			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), c

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,327	,283		8,212	,000
	c	,377	,081	,390	4,680	,000

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	c	,390	,390	,390	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداء

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	c
1	1	1,990	1,000	,01	,01
	2	,010	13,807	,99	,99

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,2324	4,2131	3,6394	,19188	124
Std. Predicted Value	-2,121	2,990	,000	1,000	124
Standard Error of Predicted Value	,041	,129	,055	,017	124
Adjusted Predicted Value	3,1865	4,2193	3,6380	,19159	124
Residual	-1,60959	,98192	,00000	,45286	124
Std. Residual	-3,540	2,159	,000	,996	124
Stud. Residual	-3,555	2,209	,001	1,004	124
Deleted Residual	-1,62300	1,02781	,00135	,46056	124
Stud. Deleted Residual	-3,739	2,246	,000	1,018	124
Mahal. Distance	,024	8,941	,992	1,505	124
Cook's Distance	,000	,114	,009	,018	124
Centered Leverage Value	,000	,073	,008	,012	124

a. Dependent Variable: الاداء

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	3,6394	,49183	124
d	3,7177	,46329	124

Correlations

		الاداء	d
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,440
	d	,440	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	d	,000	.
N	الاداء	124	124
	d	124	124

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	d ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,440 ^a	,193	,187	,44356	,193	29,230

Model Summary^b

Model

Change Statistics

	df1	df2	Sig. F Change
1	1	122	,000

a. Predictors: (Constant), d

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,751	1	5,751	29,230	,000 ^b
	Residual	24,003	122	,197		
	Total	29,754	123			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), d

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,904	,323		5,888	,000
	d	,467	,086	,440	5,407	,000

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	d	,440	,440	,440	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداء

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	d
1	1	1,992	1,000	,00	,00
	2	,008	16,176	1,00	1,00

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,2111	4,2379	3,6394	,21623	124
Std. Predicted Value	-1,981	2,768	,000	1,000	124
Standard Error of Predicted Value	,040	,118	,054	,018	124
Adjusted Predicted Value	3,2080	4,2937	3,6400	,21641	124
Residual	-1,67779	1,15175	,00000	,44175	124
Std. Residual	-3,783	2,597	,000	,996	124
Stud. Residual	-3,798	2,612	-,001	1,004	124
Deleted Residual	-1,69187	1,16561	-,00061	,44939	124
Stud. Deleted Residual	-4,029	2,677	-,003	1,021	124
Mahal. Distance	,032	7,660	,992	1,608	124
Cook's Distance	,000	,113	,009	,019	124
Centered Leverage Value	,000	,062	,008	,013	124

a. Dependent Variable: الاداء

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	3,6394	,49183	124
e	3,2460	,74079	124

Correlations

		الاداء	e
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,547
	e	,547	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	e	,000	.
N	الاداء	124	124
	e	124	124

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	e ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,547 ^a	,299	,294	,41339	,299	52,106

Model Summary^b

Model	df1	Change Statistics	
		df2	Sig. F Change
1	1	122	,000

a. Predictors: (Constant), e

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,905	1	8,905	52,106	,000 ^b
	Residual	20,849	122	,171		
	Total	29,754	123			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), e

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,460	,167		14,690	,000
	e	,363	,050	,547	7,218	,000

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	e	,547	,547	,547	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداء

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	e
1	1	1,975	1,000	,01	,01
	2	,025	8,911	,99	,99

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1868	4,2765	3,6394	,26906	124
Std. Predicted Value	-1,682	2,368	,000	1,000	124
Standard Error of Predicted Value	,037	,096	,051	,013	124
Adjusted Predicted Value	3,1860	4,2841	3,6392	,26834	124
Residual	-1,27765	1,09279	,00000	,41171	124
Std. Residual	-3,091	2,643	,000	,996	124
Stud. Residual	-3,126	2,655	,000	1,004	124
Deleted Residual	-1,30741	1,10268	,00017	,41839	124
Stud. Deleted Residual	-3,246	2,724	,000	1,014	124
Mahal. Distance	,000	5,606	,992	1,198	124
Cook's Distance	,000	,114	,008	,015	124
Centered Leverage Value	,000	,046	,008	,010	124

a. Dependent Variable: الاداء

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	3,6394	,49183	124
f	3,6714	,63707	124

Correlations

		الاداء	f
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,700
	f	,700	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	f	,000	.
N	الاداء	124	124
	f	124	124

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	f ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,700 ^a	,490	,486	,35260	,490	117,321

Model Summary^b

Model	df1	df2	Sig. F Change
1	1	122	,000

a. Predictors: (Constant), f

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,586	1	14,586	117,321	,000 ^b
	Residual	15,168	122	,124		
	Total	29,754	123			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), f

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,655	,186		8,900	,000
	f	,541	,050	,700	10,832	,000

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	f	,700	,700	,700	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الاداء

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	f
1	1	1,985	1,000	,01	,01
	2	,015	11,658	,99	,99

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7360	4,3576	3,6394	,34436	124
Std. Predicted Value	-2,624	2,086	,000	1,000	124
Standard Error of Predicted Value	,032	,089	,043	,013	124
Adjusted Predicted Value	2,6837	4,3641	3,6391	,34607	124
Residual	-1,27650	,96095	,00000	,35116	124
Std. Residual	-3,620	2,725	,000	,996	124
Stud. Residual	-3,652	2,737	,000	1,005	124
Deleted Residual	-1,29870	,96889	,00033	,35787	124

Stud. Deleted Residual	-3,853	2,813	,000	1,019	124
Mahal. Distance	,015	6,883	,992	1,325	124
Cook's Distance	,000	,172	,010	,024	124
Centered Leverage Value	,000	,056	,008	,011	124

a. Dependent Variable: الاداء