زارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت –بلحاج بوشعيب–
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم للتسيير
قسم علوم الإقتصادية

تخصص:إقتصاد نقدي و مالي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

بعنـــــوان:

أهمية الميزة التنافسية في خلق الحوكمة المالية

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية –عين تموشنت–

من إعداد :

قني محمد أمين

العربي شراك وليد

تحت إشراف :

د.زناقي سيد أحمد

أعضاء لجنـة المناقشـة:

رئيســا	مخظار سليم	أستاذة محاضرة	جامعة عين تموشنت
مشرفـا	زناقي سيد أحمد	أستاذة محاضرة	جامعة عين تموشنت
ممتحنــا	العقعاق مصطفى	أستاذة محاضرة	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية :2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شـــــكـــــر

قال تعالى"ولئن شكرتم لازيدنكم"

الحمد للهالذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب و وفقنا إلى انجاز هذا العمل، نهدي ثمرة جهدنا هذا إلى الوالدين الكريمين و جميع الإخوة و الأخوات الذين كانوا لنا العون و السند،

نتوجه بجزيل الشكر إلىالأستاذ المشرف

"زناقي سيد أحمد"لمساعدتهلي و إشرافه على انجاز هذا العمل .

و إلى جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بمساعدتهم و نصائحهم و توجيهاتهم و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهنا من صعوبات.

إهـــــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

.الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا لي خير داعم وموجه في مسيرتي العلمية. شكراً لكم على ما بذلتموه من جهد وما قدمتموه من علم ونصح وإرشاد، فكنتم لي نعم القدوة والمثل الأعلى

إلى والديّ العزيزين، أمي رحمها الله وأبي أطال الله في عمره، أود أن أعبر عن مدى امتناني العميق لكم، لما قدمتموه لي من دعم معنوي ومادي، وما تحملتموه من عناء لأجل أن أحقق هذا الإنجاز. أنتما نبراس حياتي، وأتمنى أن أكون دائماً عند حسن ظنكما.

إلى إخوتي وأخواتي، وأفراد عائلتي الكرام، شكراً لكم على دعمكم وتشجيعكم المستمرين، فقد كنتم لي سنداً قوياً ودافعاً لتحقيق الأفضل.

ولا أنسى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا معي في كل خطوة، نشد من أزر بعضنا البعض، ونساند بعضنا في الأوقات الصعبة. شكراً لكم على صداقتكم الصادقة، وعلى لحظات الفرح التي تقاسمناها سوياً.

أخيراً، أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، وأسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به الجميع.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أمين

إهـــــداء

بسم الله يرعاني و يحفظني و يوفقني اتقدم بهذا العمل المتواضع كهدية الى:

من سهرت الليالي و حملتني وهنا على وهن و الجنة تحت اقدامها

يا نبع الحنان و العطاء يا عطر الدفء و الحنان

"امي الغالية " حفظها الله و اطال في عمرها

من ارادني بلوغ المعاني و من دعمني بدعائه آناء الليل و اطراف النهار و تحمل المشقات و العناء

و الى كل من دعمني و لو بدعاء

اهديه لكم جميعا

ولید

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	
الاهداء	ا
الشكر	ب
الملخص	ج
الفهرس	د
قائمة الجداول و الاشكال	هـ
قائمة الملاحق	د
مقدمة	أ–د
الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للحوكمة و الميزة التنافسية	
تمهيد	02
المبحث الأول : مفاهيم الأساسية للحوكمة	03
المطلب الأول : تعريف حوكمة و تطورها	03
المطلب الثاني : دور حوكمة المؤسسات و أهميتها	09
المطلب الثالث: أسس حوكمة المؤسسات	10
المبحث الثاني: الميزة التنافسية	17
المطلب الاول :تعريف الميزة التنافسية	17
المطلب الثاني خصائص و أهداف الميزة التنافسية	18
المطلب الثالث:أسس الميزة التنافسية و أنواعها	19
المبحث الثالث : الحوكمة وعلاقتها بالميزة التنافسية	22
المطلب الأول: علاقة آليات الحوكمة بالميزة التنافسية	22
المطلب الثاني : دور الحوكمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة	23
المطلب الثالث: كيفية المحافظة على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية	24
خلاصة	25

الفصل الثاني :دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية –عين تموشنت–	
تمهيد:	**27**
المبحث الأول : تقديم البنك الفلاحة و التنمية الريفية	**28**
المطلب الأول: نشأة البنك الفلاحة والتنمية الريفية	**28**
المطلب الثاني: مهام وأهداف البنك الفلاحة والتنمية الريفية	**29**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي البنك الفلاحة والتنمية الريفية	**30**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**30**
المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.	**30**
المطلب الثاني: الأداة والطريقة المستخدمة في الدراسة	**32**
المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة	**36**
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	**41**
المطلب الأول: تحليل نتائج عبارات الاستبيان	**41**
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة	**47**
خلاصة الفصل:	**49**
خاتمة	**52**
قائمة المصادر والمراجع	**55**
الملاحق	**59**

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التقارير الأولى لحوكمة المؤسسات على المستوى الدولي	07
02	درجات مقياس "ليكرث الخماسي".	31
03	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمقبولة	32
04	فقرات المحور الاول	33
05	فقرات المحور الثاني	33
06	معاملات الارتباط للمحور الاول	34
07	معاملات الارتباط للمحور الثاني	34
08	معامل الثبات للمحورين	36
09	توزيع العينة حسب متغير الجنس	37
10	التوزيع العينة حسب متغير السن	38
11	التوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	39
12	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	39
13	احصائيات فقرات المحور الأول	40
14	احصائيات فقرات المحور الثاني	42
15	حساب معامل التوزيع	43
16	معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية	47
17	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط	48

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح تحليل القوى الخمسة للتنافسية	21
02	يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة BADR	28
03	توزيع العينة حسب متغير الجنس	37
04	التوزيع العينة حسب متغير السن	38
05	توزيع العينة حسب متغير مؤهل العلمي	30
06	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	45

مقدّمـــة عامّـــــــة

مقدمة عامة:

إن التغيرات السريعة والعديدة التي يشهدها العالم، والانفتاح على العالم الخارجي قد أدت إلى توجه العالم نحو اقتصاد السوق وأمام الأزمات المالية والانهيارات المفاجئة للعديد من الشركات العالمية والتلاعب في القوائم المالية والتصرفات السيئة المسيري ومدراء هذه الشركات، وقد دفعت هذه الظروف إلى ظهور مصطلح حوكمة الشركات الذي أصبح محط اهتمام جميع الدول المتقدمة والنامية، وأصبح ينظر إلى حوكمة الشركات على أنها الحل الوحيد للتغلب على هذه الأزمات، ومن الواضح انه لا سبيل ولا مفر لاستمرار أي منظمة تسعى إلى تحسين نفسها وعدم البقاء في السوق لتحقيق ذلك فقط من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن قدرتها التنافسية العالية، حيث يعتمد جوهرها على مبادئ الحوكمة من خلال تعزيز الشفافية والنفعية والاستقلالية الجميع الأطراف المشاركة في عمل ونشاط المنظمة. فالحوكمة هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية، والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، فهي تقوم على قواعد وأسس كفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وضمان الرقابة على الأداء وحق مساءلة الإدارة وتحقيق الشفافية والعدالة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في الأسواق وضمان استقرارها، مما تؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية ونمو الاقتصاد والمؤسسات الأعمال، وبالتالي وجود آليات تؤثر على الأداء وعوامل تقوية المؤسسة على المدى البعيد، لذلك يعتبر نجاح المؤسسة الحقيقي مرتبطا على أدائها وقياس هذا الأخير يعتمد على مدى تطبيقها لآليات الحوكمة والسير في طريق الحوكمة .إن المجال التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، وخاصة المؤسسات الخدمية المطلوبة من قبل الإدارة والإدراك التام لاحتياجات السوق ورغبات العملاء وطبيعة السوق الذي تنشط فيه، مما يلزمها تفعيل آليات إدارة فعالة من اجل اتخاذ القرارات التي يمكنك من خلالها خلق ميزة تنافسية.

وبناءا على ما سبق فإشكالية الدراسة تكمن في السؤال الرئيسي الثاني:

- **ما مدى تأثير الحوكمة على الميزة التنافسية قي بنك الفلاحة والتنميةالريفية؟**

من خلال السؤال الرئيسي يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما مفهوم حوكمة الشركات؟

- هل هناك مصادر يمكن للشركة أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية؟
- كيف تساهم الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنميةالريفية؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين التنافسية وآليات الحوكمة المفعلة داخل الشركة؟

فرضيات البحث:

- توسع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية نتيجة لانتشار الأزمات المالية.
- من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة تصبح المنظومة المصرفية ذات كفاءة عالية.
- عملت لجنة بازل للرقابة على ضبط المعايير الدولية التي تسمح بمراقبة جميع التغيرات والتطورات التي شهدها القطاع المصرفي.
- الاختلالات والأزمات التي تعرض لها النظام المصرفي راجع الى عدم تطبيق الحوكمة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث فيماتمكنه أهمية القطاع المصرفي بالنسبة للاقتصاد، وما يوجهه هذا القطاع من مخاطر وأزمات مما يستلزم الكثير من الاهتمام وذلك لتجنب التعرض للأزمات المالية وتبرز أهمية البحث في النقاط التالية:

- تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل كبير في التقليل من المخاطر والأزماتوالفساد المالي والإداري.
- تطبيق قواعد الحوكمة يساعد على تحسين أداء الإدارة البنكية ومنه تنشيط حركة الاقتصاد.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث في:

- استعراض الجانب النظري للحوكمة في البنوك.
- تبيين مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق الحوكمة في البنوك، وتحديد نقاط الضعف واقتراح حلول من أجل تعزيز معايير الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائريالدراسات السابقة.

- توضيح أهمية الحوكمة في البيئة المصرفية.

منهجية البحث:

في هذا البحث هناك عدة مناهج متبعة وذلك لطبيعة الموضوع حيث نجد المنهج التاريخي من خلال التطرق الى نشأة الحوكمة وكذا نشأة لجنة بازل الرقابة المصرفية،والمنهج الوصفي وذلك لاستعراض المفاهيم بصفة عامة خاصة تلك المتعلقة بحوكمة الشركات والمصرفيةوهناك المنهج التحليلي من خلال تحليل الأرقام والمعطيات.

دوافع اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي أدت الى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- أهمية الحوكمة بالنسبة للبنوك والمؤسسات المصرفية والدولية.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسساتية في البنوك خاصة في الجزائر.

متغيرات الدراسة:

من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

- **المتغير المستقل: المراجعة الداخلية**
- **المتغير التابع: حوكمة الشركات.**

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة بشكل مفصل والتي ساعدت في القيام بهذا البحث نذكر منها:

1- **دراسة أسماء نافع، نرجس زيدان:**دراسة مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية–دراسة حالة بعض البنوك التجارية بولاية جيجل– مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص محاسبة وإدارةمالية،جامعة جيجل سنة 2015/2014 , تناولت الدراسة مدى التزام البنوك الجزائرية بمبادئ لجنة بازل وبالأخص تطبيق هذه المبادئ على بعض البنوك التجارية بولاية جيجل، أيضا مدى ضرورة تطبيق الحوكمة المؤسساتية في البنوك من أجل سلامة النظام المصرفي

2–**دراسة حاتم رياض مصطفى أصلان:**مدى مساهمة تطبيق الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش و التلاعب بالتقارير المالية–دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين–, رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة و التمويل من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة ,سنة 2015, تناولت هذه الدراسة مدى أهمية الحوكمة في كشف الفساد و التلاعب بالتقارير المالية وأبرز معايير الحوكمة و مبادئها كما قدمت دراسة ميدانية حول مدى تأثير الحوكمة في كشف التلاعب في التقارير المالية على المصارف التجارية في فلسطين

3–دراسة ريم عمري: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجاريةوعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،الجزائر، سنة 2017/2016. تناولت هذه الدراسة مفاهيم الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية التي شهدت تزايدا على مستوى كبرى المؤسسات والشركات الرائدة، ودور الحوكمة في التقليل من الأزمات والعمل على الاستقرار المالي وضمان كفاءة النظام المصرفي بما يتلاءم مع التطورات العالمية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والميزة التنافسي

تمهيد:

لا تتعدى الحوكمة عن كونها مجموعة الأسس والمبادئ التي هدفها التأكيد على تعظيم الثروة وهذا لا يتحقق إلا إذا تم مراعاة مصالح الاطراف المعنية بالمؤسسة لذلك انصب اهتمام المفكرين الاقتصاديين والماليين في السنوات الاخرة على وضع مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية والتي تحدد العلاقة بين ادارة المؤسسات ومجلس الادارة والمساهمين و كذا اصحاب المصالح.

ومع التطور التكنولوجي وزيادة أهمية الأسواق المالية أدى إلى زيادة الضغوط التنافسية علىالمؤسسات المالية وتنوع الأدوات المالية المستخدمة في الأسواق مما زاد من حجم المخاطر التي تعمل فيظلها البنوك، هذا ما أدى بإدارة البنوك إلى وضع طرق ومناهجتسييريةتعتمد في أسسها على مبادئالحوكمة لكونها ذات أهمية بالنسبة للمساهمين والإدارة وأصحاب المصالح، كما ترى بأنها ستمثل الأداة التيتقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات لرفع مستوى الأداء وتقليل المخاطر.

المبحث الأول:مفاهيم الأساسية للحوكمة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى التعرف على كل من المفاهيم الأساسية للحوكمة وتطورها كمطلب اول أما المطلب الثاني دور حوكمة المؤسسات وأهميتها أما المكلب الثالث أسس حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف حوكمة وتطورها

هناك عدة تعاريف لحوكمة المؤسسات، تختلف باختلاف الكتاب، المنظمات ومختلف الأنظمة التي تطبيقها عبر العالم.

1-تعريف حوكمة المؤسسات

يعود أصل كلمة "Gouvernance"إلى اللغة اليونانية " Kubernan"في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة Piloter un navire ournchar ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة " "Gubernareفي بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر سنة 1478في اللغة الفرنسية بمصطلح "Governance "وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم Art ou manière de governance"وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحكومة " Gouvernement"ولكن لم يصبح مستعملا عند الفرنسيين، حيث اعتبر من اللغة الفرنسية القديمة ثم استعمل بعد ذلك في القرن السادس عشر في اللغة الانجليزية بالمصطلح " "Governanceولم يعد يستعمل في اللغة الفرنسية إلا بعد بداية التسعينات من القرن الماضي إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل أوسع في السنوات الأخيرة وأصبح شائع استخدامه من جانب الخبراء لاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية الإقليمية والمحلية.[1]

كما يعتبر مصطلح الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن الماضي وارتبطت بإدارة المؤسسة والمساهمين والأطراف الأخرى حيث استخدمت مصطلحات عديدة للتعبير على نفس المصطلح الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحكم الراشد ولذلك ظهرت مجموعة من التعاريف نذكر منها:

[1]عبد الهادي مسعودي وآخرون، المسؤولية الاجتماعية في إطار الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة البنك السعودي للاستثمار، ملتقى وطني حول الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية: واقعوآفاق، كلية العلومالاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس، يومي 13-19نوفمبر ،1167الجزائر، ص:3-4.

– عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE الحوكمة على أنها مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وكذا أصحاب المصالح.[1]

– كما عرفتها مؤسسة التمويل الدولية على أنها "النظام الذي تقوم من خلاله الشركات التحكم في أعمالها."[2]

– كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة بأنها "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب."[3]

ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن الحوكمة عبارة عن مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة المؤسسة ومساهميها من أجل إضفاء الشفافية على أعمال المؤسسة وضمان حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بها.

2-نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات

لقد ارتبط ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات بتطور وانفجار الرأسمالية الصناعية في نهاية القرن الماضي والذي يعبر عنه توازن القوة داخل مجلس الإدارة والرقابة بالشركات، ونتيجة للتغيرات والتحولات الجذرية في كل من مجال التسويق والإعلام والمنافسة على المستوى الدولي، بدأت وسائل الإعلام الأنجلوسكسونية تتداول استعمال هذا المفهوم في السنوات الأخيرة، وذلك دعما لتحقيق التوازن في السلطات خاصة داخل المجالس الإدارية في الشركات الأمريكية والبريطانية الكبرى من أجل ضبط القواعد والآليات التنافسية والشفافية والمساءلة.[4]

---

[1] Alain jounot et christainelattment : **développement durable vero une nouvelle governance des entreprise**Afior, France, 2003, p : 75.

[2] كمال بوعظم، عبد السلام زايدي، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التظليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات جامعة عنابة، يومي 18-19 نوفمبر، ص: 04.

[3] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات-المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر 2005، ص.13.

[4] Steen Thomsen, martin, conyon, **corporate governance mechanisns and Systems**, published by MC grow- Hill Education, 2012, p :(5,6)

إن العديد من علماء الاقتصاد قديما تطرقوا لمفهوم الحوكمة حيث يمكن الرجوع بذلك إلى عام 1776 من خلال كتاب" ثروة الأمم" للاقتصادي الشهير آدم سميث "Adam Smith" الذي أكد على الحاجة إلى فصل

الملكية عن الإدارة حيث فسر جوهر مشكلة الحوكمة في أن المديرين لا يتوقع منهم إدارة ومراقبة الشركة بنفس الطريقة الذي يراقب فيها الشركاء مصالحهم عادة، وذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الخاصة.[1]

كما تطرق كل من" أدولف بيرلي" Adolf " berleوغاردنزمينير" Ghardensmins ""عام 1932إلى مفهوم حوكمة المؤسسات في كتابهما "الشراكة الحديثة والملكية الخاصة " الذي يهتم بأداء الشركات الحديثة والاستخدام الأمثل للموارد علاوة عن القضايا المتعلقة بفصل الملكية عن الإدارة.

وكذلك أعمال كل من جونسون وماكلينغ "Jensen Mecling" النظرية والعملية التي قادتهم إلى ظهور نظرية الوكالة عام ،1976التي ركزت على التوفيق بين المديرين والملاك وتكاليف الوكالة.[2]

كما تعود جذور موضوع الحوكمة إلى فضيحة (watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية، تحديد أسبابها في فشل وضعف الرقابة المالية في الشركات والإسهامات غير المشروعة والمتمثلة في تقديم الرشاوى لبعض المسئولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية والتي تعد نواة لهذا المصطلح بعد تعرض العديد من الشركات إلى انهيارات وأزمات مالية، وفي عام 1985 تم تأسيس هيئة تريدوي (Treadway commission) حيث تمثل دورها الرئيسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات من أجل تقليل حدوث ذلك، كما قدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن حوكمة المؤسسات عام 1987وقامت بنشره تدعو فيه لوضع بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية.

وفي أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات عقب انهيارات مست العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية مما دفع بالمساهمين والمستثمرين في الشركات وقطاع البنوك إلى القلق على مشاريعهم وإدراك حكومة المملكة

---

[1] Steen Thomsen, martin, conyon, **Opcit**, p :(5,6)

[2]نوفيطمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ،7102ص.72.

المتحدة أن التشريعات السائدة تعاني من خلل، الأمر الذي ألزم بورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة (Cadbury commitee)وذلك عام 1991تحددت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة

الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل الحد من خسائر تلك الشركات، وفي عام 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة حيث أشار هذا التقرير إلى دور مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية والدعوة

إلى فصل مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وكذلك ركزت على تحليل العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودورهم في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات.[1]

وللإشارة فإنه بمجرد إصدار تقرير (Cadbury) البريطاني بدأ العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسات الشركات لأعمالها والجدول رقم (1-1) يبين التقارير الأولى التي صدرت عن الدول الملتزمة بمعايير حوكمة المؤسسات على المستوى الدولي.

الجدول رقم (1-1) التقارير الأولى لحوكمة المؤسسات على المستوى الدولي

[1]نوى فطيمة الزهرة، المرجع السابق، ص:38.

سنة الإصدار	الدولة	عنوان التقرير
1987	الولايات المتحدة الأمريكية	تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالية الاحتيالية Report of the nation commission on fraudulent Financial reporting
1992	المملكة المتحدة(بريطانيا)	تقرير لجنة كاد بوري Cadbury report
1994	كندا	أين كان المديرون؟ ؟Wherewas the directors
1994	جنوب إفريقيا	تقرير كنج الأول King report1
1995	فرنسا	تقرير فنتو الأول Vento1
1998	اليابان	حوكمة المؤسسات في اليابان Corporate gouvernance of Japan
1998	إسبانيا	حوكمة المؤسسات الإسبانية The governancespanishcompanies
1999	اليونان	بيان مبادئ أساليب حوكمة المؤسسات Principales on corporategovernance in greecerecommandations for it is compétitive transformations
2000	لمانيا	أقوانين حوكمة المؤسسات الألمانية German code of corporategovernance
2000	اندونيسيا	حزمة قوانين حوكمة المؤسسات Code of corporategovernance

2002	البرازيل	توصيات حوكمة المؤسسات Recommandation on corporate Governance
2002	استراليا	مجلد 6في حوكمة المؤسسات Corporategovernance-volume
2002	بولندا	أفضل الممارسات في الشركات العامة Best practices in public companies

المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن2011، ص:37.

2- تطور مفهوم حوكمة المؤسسات:

لقد تطورت وتعززت أكثر فكرة مفهوم الحوكمة نتيجة الجهود المبذولة التي تجلت عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية إلى ما يطلق عليها أزمة النمور الآسيوية عام 1997، حيث أخذ العالم ينظر إلى حوكمة المؤسسات بنظرة مغايرة على التي كانت عليها من قبل، من خلال كشف الأزمة عن الكثير من الممارسات غير القانونية كاستغلال المعلومات الداخلية لصالح المديرين وأقاربهم وأصدقائهم، مما سمح لهم بالمتاجرة في أسهم الشركات التي يعملون فيها، ويحققون أرباحا على حساب حملة الأسهم الآخرين الذين لم تتاح لهم تلك المعلومات، كما كشفت الأزمة أيضا عن اتحاد الشركات بقرارات غير مدروسة المخاطر أبرزها الحصول على قروض قصيرة الأجل بمبالغ ضخمة واستخدامها في تمويل استثمارات طويلة الأجل وهو ما نتج عنه عدم قدرة هذه الشركات على الوفاء بالتزاماتها فمن الملاحظ أن سبب هذه الأزمة إذن أزمة إفصاح وشفافية، وهذا راجع إلى غياب معايير الحوكمة في المؤسسات، كذلك من بين الوقائع والأحداث التي ساهمت في ظهور مفهوم الحوكمة والاهتمام بها هو ظهور أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات، وهو ما بر ز بوضوح بفضيحة شركة إنرون للطاقة الأمريكية التي تعتبر من أكبر الشركات من حيث الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغت قيمتها السوقية ما يزيد عن 60بليون دولار، غير أنها انهارت عام 2001 وهذا راجع إلى التلاعبات في القوائم المالية للشركة من

خلال تزويد البنوك والمحاسبين ببيانات غير صحيحة، والتلاعب في أسعار الأسهم، التداول بمعلومات داخلية إضافة إلى تهمة غسيل الأموال.[1]

المطلب الثاني : دور حوكمة المؤسسات و أهميتها

اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات والأزمات المالية التي شهدها العالم مؤخرا وما لحق بالشركات العالمية من خسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدة من دول جنوب شرق آسيا و أمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل التسيير والتلاعب بالقوائم المالية.

أ- أهمية حوكمة المؤسسات:ونوجز أهميتها في النقاط التالية:[2]

- مكافحة حالات الفساد والفشل الإداري والتعرض للإفلاس وكذلك التعثر المالي؛
- الفصل بين ملكية الشركة والإدارة؛
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية؛
- تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها، نموها واستمراريتها؛
- المساهمة في الحد من هروب رؤوس الأموال وزيادة فرص التمويل وكذا إمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل؛
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة أي تعزيز ثقة الجمهور فيها وضمان الاستخدام الأمثل لحصيلتهاالمالية.

ب-أهداف حوكمة المؤسسات

يسهم التطبيق السليم للحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي[3]:

- ضمان الكفاءة في إدارة الشركة والرقابة عليها.
- ضمان مراجعة الأداء المالي وتخصيص أموال الشركة ومدى الالتزام بالقانون.
- التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية أو نتائج نشاط الشركة وعوامل المخاطرة المتوقعة والصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى.

---

[1] منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، ، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص:7-10.

[2] آمال عياري، أبو بكر خوالد، حوكمة الشركات آلية الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي06-07 ماي، ص 05.

[3] عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجيستير ، جامعة المسيلة، 2012، ص: 42-43.

– ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها.

– وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على الشركة.

– وجود المراقبة المستقلة من غير العاملين بالشركة على المديرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية ختاميةعلى أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة؛

– التأكد من قدرة المساهمين في سلطاتهم بالتدخل في حالة بروز وظهور المشاكل ومساندة جهود الإدارة على المدى الطويل؛

– إمكانية اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.

المطلب الثالث: أسس حوكمة المؤسسات

ا–مبادئ الحوكمة:

حوكمة المؤسسات تقوم على مجموعة من المبادئ التي تمثل دعامات أساسية لها، ونظرا لأهميتها فقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECDبإصدار خمسة مبادئ أساسية للحوكمة إلا أنه في عام 2004تم تعديل هذه المبادئ وأصبحت تعنى بستة مبادئ.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: OECD

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

– توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات.

– حقوق المساهمين

– المعاملة المتساوية للمساهمين.

– دور أصحاب المصالح.

– الإفصاح والشفافية.

– مسؤوليات مجلس الإدارة.

وسنتطرق بالتفصيل إلى كل مبدأ من المبادئ:

1. توافر إطار فعال لحوكمة الشركة[1]

يؤكد هذا المبدأ على أن يعمل هيكل حوكمة المؤسسات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافقمعدور القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، لكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات، فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكنلكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمةالمؤسسات عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والتزامات اختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاجالظروف الخاصة بالدولة وتاريخها، وتقاليدها ومن ثم فإن المزيج المرغوب بين التشريع والتنظيم الذاتي والمعايير الاختيارية في هذه الناحية يتباين من دولة إلى أخرى، ومع تراكم الخبرات الجديدة وتغيير ظروف الأعمال، قد يتطلب الأمر تعديل مضمون وهيكل الإطار، وهناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات، وهناك مجموعة منالإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

أ. ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.
ب. إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه.

ت. أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة من ضمان تحقيق مصالح الجمهور.

ث. أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسئولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد الأزمة للقيامبواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.

[1] نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين ، أطروحة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص:20.

2. حقوق المساهمين[1]

يضمن هذا المبدأ حماية حقوق المساهمين المتضمنة ما يلي:

أ- حقوق المساهمين الأساسية التي ضمنت المبادئ الآتية:

- الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية.
- نقل وتحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- المشاركة في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- المشاركة في أرباح الشركة.

ب-حق المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وإعلامهم بشكل كافي عن القرارات المتعلقة بالتغييراتالجوهرية في الشركة ومن بينها:

- التعديلات في النظام الأساسي أو في بنود تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى بيع الشركة.
- حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- وإعلامهم بالقواعد بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية.

ج- إجبارية الإفصاح والإعلان عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة الرقابة حيثتؤثر على سياسة الشركة بما يتناسب مع نسبة مساهمتهم.

د- الكفاءة والشفافية في عمل السوق لوظائفه في الرقابة على المؤسسات ونجد فيها:

[1] نبيل قبلي، المرجع السابق، ص: 21-22.

- القواعد والإجراءات التي تغطي عمليات الاستحواذ والصفقات غير العادية إذ ينبغي أن تتكون عمليةالاندماج مثلبيع أصول المؤسسة واضحة ومعلن عنها وأسعارها تتصف بالشفافية والشروط العادلة بحيثيتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم بحسب فئاتهم المختلفة.

- عدم استخدام وسائل عكسية لعمليات الاستحواذ بغرض حماية الإدارة من المسائلة.

ذ- ينبغي أن يأخذ المساهمون بالإضافة إلى المستثمر المؤسسي في الحسبان للتكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت التي تركز على:

-يجب على المستثمر المؤسسي الذي يعمل في المجالات المالية أو الائتمانية أن يفصح عن جميع السياسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والتصويت فيما يخص استثماراته، بما في ذلك الإجراءات الخاصة باستخدام حقوقه في التصويت.

- على المؤسس الذي يعمل في المجالات المالية والائتمانية أن يفصح عن أسلوبه في التعامل مع تضارب المصالح الذي قد يؤثر على ممارسة الحقوق الرئيسية للملكية الخاصة باستثماراته.

هـ- أن تتوافر لجميع المساهمين بما في ذلك المؤسسون الفرصة لتبادل الاستثمارات في المواضيع المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين[1]

تتضمن قواعد حوكمة المؤسسات المساواة في معاملة المساهمين من الفئة ذاتها، بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم وقد شدد هذا المبدأ على:

- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شرائها.

- أن تخضع التغييرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.

[1] نبيل قبلي، المرجع السابق، ص:22.

– أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم

– أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكلالمساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت.

– منع تداول الأسهم بصورة لا تسهم بالإفصاح والشفافية ويحظر الاتجار أو الاطلاع لحساب المطلعين.

–على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

4. دور أصحاب المصلحة:

يجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة توفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا وتتضمن ما يلي:[1]

– أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

– إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.

– أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات و ميكانيزمات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

– توفير المعلومات لأصحاب المصالح وفرص النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

– السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بشكل لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

[1] نبيل قبلي، المرجع السابق، ص: 22–23.

– أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات بهيكل فاعل كفئ للحماية من الإعسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين.

5. الإفصاح والشفافية:

يشدد إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية على الإفصاح الدقيق عن كافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على المؤسسة متضمنا ما يلي:

أ–ينبغي أن يشمل لإفصاح المعلومات الآتية:[1]

– النتائج الاستثمارية ونتائج التشغيل الخاصة بالمؤسسة.

– أهداف المؤسسة.

– ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت.

– مكافآت أعضاء مجلس والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومدى استقلالهم.

– معاملات الأطراف أصحاب المصلحة.

– المخاطر الجوهرية المتوقعة.

– الأمور المادية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي العلاقة.

– هياكل وسياسات قواعد حوكمة المؤسسات ومضمون قانون الحوكمة وأسلوب تنفيذه.

ب– ينبغي أن تعد المعلومات المفصح عنها استنادا إلى معايير محاسبية عالية الجودة وتشمل المعلومات المالية وغير المالية.

ج– إجراء التدقيق السنوي لحسابات المؤسسة بواسطة مدقق مستقل ومؤهل وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للمؤسسة وأداءها في جميع المجالات المهمة.

د– توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل وبأقل تكلفة وفي وقت محدد.

ذ– تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء والمحللون ووكالات التقدير من مشورة ونصح ذات صلة بقرارات المساهمين.

---

[1] نبيل قبلي، المرجع السابق، ص: 22–23.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة

يجسد هذا المبدأ إطار وقواعد حوكمة المؤسسات على استراتيجية المؤسسة والرقابة الفاعلة لمجلس الإدارة على المؤسسة ومسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين من حيث:[1]

أ- أن يعمل مجلس الإدارة بإخلاص على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح للشركة والمساهمين.

ب- على مجلس الإدارة إن كانت قراراته تؤثر على مجموعة من المساهمين أن يعمل على تحقيق المعاملة العادلة المتساوية لجميع المساهمين.

ج- على مجلس الإدارة أن يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة.

د- على مجلس الإدارة القيام بإنجاز مجموعة من المهام الأساسية المقرة مسبقا بما في ذلك:

- وضع استراتيجية الشركة وسياسة المخاطر والموازنات وخطط العمل وتحديد أهداف الأداء ومراقبة تنفيذ الأداء والنفقات الرأسمالية وتصفية الاستثمارات.

- متابعة قياس كفاءة ممارسة المؤسسة لقواعد حوكمة المؤسسات وإجراء التعديلات عند الحاجة.

- التأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للمؤسسة.

ذ- على مجلس الإدارة ضمان الحكم بشكل مستقل وموضوعي فيما يتعلق بشؤون المؤسسة من خلال:

- تكليف عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ممن تتوفر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي بمهام قد يحدث فيها تعارض للمصالح المحتملة مثل: التعيينات، التقارير المالية.

- على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم.

هـ- أن يتوفر أعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة في التوقيت المناسب ليتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، والشكل الموالي يلخص مبادئ حوكمة المؤسسات وفق ما جاءت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

[1] نبيل قبلي، المرجع السابق، ص :54-55.

المبحث الثاني :الميزة التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصـــاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة علـــى الاستفادة من مفهوم التنـافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصـــغيرة فرصة الخروج من محدودية الســوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي لأن هذه الدول الـصغيرة والناميـة أصبحـــت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى تحديـات القرن الواحد والعشـرين. حيث سوف نتطرق في هذا المبحث الى التعرف على الميزة التنافسية كمطلب أول أما المطلب الثاني خصائصوأهداف الميزة التنافسية أما المطلب الثالث أسس الميزة التنافسية وأنواعها .

المطلب الاول:تعريف الميزة التنافسية:

أ. تعريف الميزة التنافسية:

يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.[1]

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

أختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع

[1] طارق عبدالعالي حماد، حوكمة الشركات المفاهيم-المبادئ-التجارب(تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 23.

يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

- تعريف M. Porter: [1]

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

- تعريف علي السلمي:[2]

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

-تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

المطلب الثاني: خصائصوأهداف الميزة التنافسية:

أولا: خصائص الميزة التنافسية

فمن خلال التعاريف المقدمة لمصطلح الميزة التنافسية، يمكن أن نستنتج الخصائص التالية[3]:

- أن التنافسية تبنى على الاختلاف والتباين الموجودين المنظمة ومنافسها.
- تشق من رغبات وحاجات الزبائن.
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي معين وحاسمة بمعنى تعطى الأسبقية والتفوق على منافسيها.
- الاستمرارية والتوسع وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

---

[1] M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

[2] علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

[3] Jean- percal gond- Jacques igalen , Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, http://www.dareios. Fr/ftp /rse /res 132-137 PDF.

وحتى تكون هذه الخصائص فعالة يجب أن تكون مجتمعة، حيث أن كل شرط مرهون بالآخر لأنه حسم مقترن بالاستمرارية والعكس، كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لم تمتلك ميزة تنافسية لا يعني بالضرورة أنها تستطيع منافسة غيرها من المؤسسات، إلا من خلال مجالات معينة وبطريقة أكثر فعالية، وهنا تكون نقطة القوة تتسم بها هذه المؤسسة عن غيرها.

ثانيا: أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى استمرار ونمو المؤسسة حيث[1] :

- تسعى لتحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسة الأكثر كفاءة .
- التطور والتحسين المستمر من خلال التركيز في تحقيق الإبداعات والتكنولوجيا والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- .الحصول على نمط للأرباح، إذ تمكن المؤسسة ذات الكفاءة، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

المطلب الثالث:أسس الميزة التنافسية وأنواعها

أولا: أنواع الميزة التنافسية:

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:[2]

1. **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
2. **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
3. **التنافسية النوعية:**وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

---

[1] طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013. ص 08

[2] طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني،مرجع سبق ذكره ، ص 08

4. **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالميWEF2000 التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلهاCCI، وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة و دليلهاGCI، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها:

مستوى التحليل: اعتبارا من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوىالبلد وحتى على مستوى الإقليم.

الشمول: هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات.

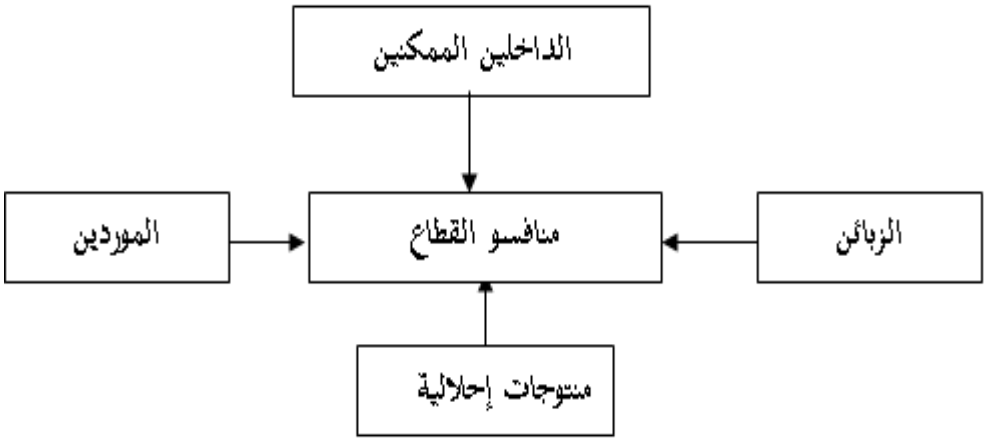
النسبية: حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية، كما يفسر اهتمام تقرير WEF بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في عدديه الأخيرين. أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية مستهدفة وتكون معرفة جيداً.وتنعكس هذه القضايا على المؤشرات المنتقاة أو المتغيرات وعلى تركيب أدلة التنافسية.[1]

أ) تحليل القوى التنافسية:

إن تحليل القوى التنافسية في قطاع صناعي كما يشير إليه M. Porter في معظم مراجعه، و يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع.إن هذه تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، حيث أشملها M. Porter في خمسة قوى كما موضح من خلال الشكل رقم (01).

الشكل رقم (1): يوضح تحليل القوى الخمسة للتنافسية

[1] مفلحمحمدعقل، مقدمةفيالإدارةالماليةو التحليلالمالي، دار أجنادينللنشروالتوزيع، الرياض، السعودية، الطبعةالأولى، 2005، ص 08.



Source :M.Porter, «choix stratégiques et concurrence technique », Economica, 1982,P04

إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك.ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، عليها أن تأخذ بعين الإعتبار عدة إجراءات منها ما يلي:

- تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة.
- ترتيبها حسب تأثيرها.
- توقع الإستراتيجيات الممكن إتباعها لواجهة هذه القوى.

ثانيا: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية [1]

تتحقق التنافسية من خلال:

- التحكم في عناصر التكاليف.
- الابتكار والتجديد والتطوير .
- تطوير العلوم والتكنولوجيا والمعرفة.
- إدارة الجودة الشاملة.
- حماية المستهلك والمسؤولية الاجتماعية البيئية.

[1] ريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا (مدخل تجريبي)، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 124.

المبحث الثالث: الحوكمة وعلاقتها بالميزة التنافسية

تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال إتباع آليات واستراتيجيات تمكنها من ذلك، وبالخصوص معرفة المصدر الحقيقي لها وكيفية المحافظة عليها.

المطلب الأول: علاقة آليات الحوكمة بالميزة التنافسية

تعبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة لها، والتي تحقق من خلالها الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد التي تتوفر لديها والتي من خلالها تطبق أساليبها واستراتيجياتها التنافسية، خصوصا وأن المؤسسات الحديثة تخضع لتغيرات وتطورات كبيرة، وذلك من خلال المنافسة الشديدة في السوق فتفرض على المنظمات المحافظة على مكانتها لاكتسابها ميزة لمنتجاتها أو خدمتها، لذلك أن إدراك المؤسسة للمصدر الأمثل لميزتها التنافسية عامل أساسي في الحصول عليها في الآجال المناسبة ومن ثمة الحصول عليها في كل مرة.[1]

ومن بين العناصر التي تعتبر دائمة ومتجددة للميزة التنافسية في المنظمة هي الإدارة الكفؤة وذلك من خلال تطبيقها لمعايير الحوكمة أي تفعيل مجموعة من آلياتها التي تلعب دورا أساسيا في ضبط عمل المؤسسات وهو ما يسمى بكفاءة التمييز.

ويكون ذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات والطرق والأساليب وكذلك اتخاذ القرارات المختلفة والرقابة ومتابعة التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي، بحيث أن المستوى الداخلي يمثل موارد وكفاءات داخلية وكيفية تنظيم هذه العوامل التي تكون عن طريق وسائل ووظائف التسيير الداخلي (التخطيط التنظيم، التوجيه،الرقابة) أما المستوى الخارجي فيتمثل في السوق المنافسين ، توجهات العملاء وغيرها، بحيث تعتبر آليات الحوكمة من وجهة النظر العلمية في أنها مجموعة من الأدوات الرقابية الداخلية والخارجية، ودورها يكمن فيالتنسيق بين المعطيات المتواجدة على المستويين والعمل على تحقيق التوافق بينهما (المستوى الداخلي والخارجي)، أي كيفية تسيير الموارد والكفاءات بناء على متطلبات واحتياجات السوق وكذلك معالجة نقائص المؤسسة وتعزيز نقاط قوتها وتطويرها جعلها منسجمة، كذلك

[1] عبدالوهابنصرعلي، شحاتةالسيدشحاتة، مراجعةالحساباتوحوكمةالشركات، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2007. ص 96

تجنبها للأخطار وانتهازها للفرص التي تواجهها أي أن تكون مرنة، بحيث تدفع بعملية التسيير الإداري نحو مستويات أداء أفضل من أجل إحداث ميزة تنافسية تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المطلوبة في ظل التطور المستمر،لذلك نرى أنه نادرا ما تستطيع المؤسسة الصمود والبقاء في ظل بيئة تجتاحها هذه التغيرات السريعة والمنافسة القوية، إلا المؤسسة التي تسعى إلى انتهاج وإتباع طرق الحوكمة والعمل بآلياتها التي من خلالها تضمن التحسين من أداءها ومنه تحصل على ميزة تنافسية في كل مرة.[1]

المطلب الثاني: دور الحوكمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة

يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية الحوكمة وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء ، فبإتباع مبادئ الحوكمة و بضرورة الإفصاح عن المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يساعد المؤسسة على اتخاذ القرار الصحيح لزيادة تنافسيتها في السوق و يساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجيدة للأداء التنافسي من اجل خلق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين في السوق ،و هو ما تسعى إليه المؤسسة باكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع

ان بقاء المؤسسات في السوق مرهون بمدى كفاءة و فعالية أدائها التنافسي ، وهذا يتوقف على صياغة الاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة في الأسواق المحلية و الدولية ، إلى جانب التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية في تحديد نقاط القوة و الضعف ، وتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية و تحديد الفرص و التهديدات، حيث يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية و ذلك بالاستناد إلى الثنائية فعالية – إنتاجية و كذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها ، وهكذا نجد أن الأداء هو المؤشر الأساسي الذي يتحكم في القدرة التنافسية للمؤسسة، تسعى أبحاث) porter) إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها و فشل البعض الآخر ، حيث يمكن معرفة نسبيا موقع المؤسسة في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها ، ونقول أن المؤسسة ذات أداء فعال ، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في إستراتيجيتها .فالأداء هو عبارة عن استغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الاحتفاظ على الوضعية الجيدة، مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد

[1] عبدالوهابنصرعلي، شحاتةالسيدشحاتة، مراجعةالحساباتوحوكمةالشركات، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2007. ص 96

جديدة في المجال التنافسي للمستقبل، فالأداء التنافسي يعتمد بالدرجة الأولى على التحليل الاستراتيجي للمجال التنافسي.[1]

ان التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات الناتجة عنه فتطبيق هذه المبادئ يؤثر على درجة ومستو ى الإفصاح المحاسبي مما يؤكد على أن الإفصاح والشفافية وظاهرة حوكمة الشركات وجهان لعملة واحدة يؤثر كل منهما بالآخر ويتأثر به، فإذا كان الإفصاح هو أحد وأهم مبادئ الحوكمة فإن إطار الإجراءات الحاكمة للشركات يجب أن يتم الإفصاح بأسلوب يتفق ومعايير الجودة و للحوكمة دور كبير في تعزيز الاداء التنافسي من خلال عدة طرق و اساليب اهمها :

–التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة ، وفي اجراء المحاسبة و المراجعة المالية ، اذ ان الحوكمة تقف في مواجهة احد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي الى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرēا التنافسية و بالتالي انصراف المستثمرين عنها – . اجراءات حوكمة الشركات تؤدي الى تحسين ادارة الشركة ، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة اداء الشركة – .تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين و مع المقرضين من الممكن ان يساعد على تفادي حدوث الازمات المصرفية – .ان تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق لأفضل عائد على استثماراتها ، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية المشروعات الدولية الخاصة.[2]

المطلب الثالث: كيفية المحافظة على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

رغم العوائق الموجودة في بيئة المؤسسات، إلا أن هذه الأخيرة يمكنها المحافظة على مزاياها التنافسية مدة أطول من خلال اعتمادها على مجموعة من الآليات والإستراتيجيات التي تعمل بها الإدارة وتكون لها كفاءة في قراراتها الموجهة إلى كامل أقسام ووظائف المؤسسة وكذلك إذا توفرت المؤسسة على مجموعة من العناصر التي نذكر منها:[3]

1– معرفة مصدر الميزة التي من خلالها يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

---

[1] علي أحمد الزين، محمد حسنى عبد الجليل صيحى، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009. ص 10

[2] محمد يونس خان، هشام صالح ،الإدارة المالية، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن، 2008. ص 30

[3] رقية منصوري، مرجع سابق، ص 70.

مزايا تنافسية في مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام؛

– مزايا تنافسية في مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العملية المتطورة التي تكون محمية من التقليد ببراءات الاختراع بحيث تتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.

2– إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة موجودة في سوق ضيق وصغير بحيث لا يوفر مبررا أو لا يكون جذابا بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المنظمة فيه، وهذا ما يشير إلى استراتيجية التركيز التي تناولها Porter حيث أنها تركز على قيام المنظمة بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه؛

3– إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تتطلب رأس المال بالنسبة للمنافسين مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة؛

4– درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية يمكن المؤسسة من المحافظة عليها؛ 5 خلق ولاء السلع لدى المستهلكين تستطيع المؤسسة من خلاله أن تتميز على المنافسين يؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية.

خلاصة الفصل:

خلاصة القول تكمن في أن التنافسية أصبحت مهمة بالنسبة للمؤسسات كما بالنسبة للدول، حيث أصبحت تسعى كليهما لتحسين وضعيتهما التنافسية رغم أن معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية لم يتفقوا على تعريف موحد للتنافسية، والمؤشرات المستعملة في قياسها تدور حول معدل الدخل للفرد الواحد وكذا حجم التبادلات التجارية للدولة وتطورهما، والتي تعتبر نتيجة لمردودية المؤسسات وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية والصمود في وجه المنافسين الدوليين، وتركز كل مؤشرات التنافسية التي تعدها المنظمات والهيئات الدولية على عنصرين هامين وهما التطور التكنولوجي والإنفاق على البحث والتطوير، واستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة في حد ذاتها.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفيةلولاية عين تموشنت

تمهيد:

في هذا الفصل، سنستعرض الدراسة الميدانية التي أجريت في بنكالفلاحة والتنمية الريفية بهدف دراسة دور التدقيق الداخلي في حوكمة البنك. تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تعزيز الشفافية، الامتثال، وإدارة المخاطر، وهي عناصر أساسية لتحقيق حوكمة فعّالة. سيتم تسليط الضوء على كيفية تطبيق ممارسات التدقيق الداخلي في البنك وأثرها على عمليات الحوكمة.

سنبدأ بتقديم نبذة عن بنك الفلاحة والتنميةالريفية، ثم نستعرض منهجية البحث المستخدمة، تليها نتائج الدراسة وتحليلها، وأخيرًا نناقش التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة.

المبحث الأول: تقديم البنكالفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت

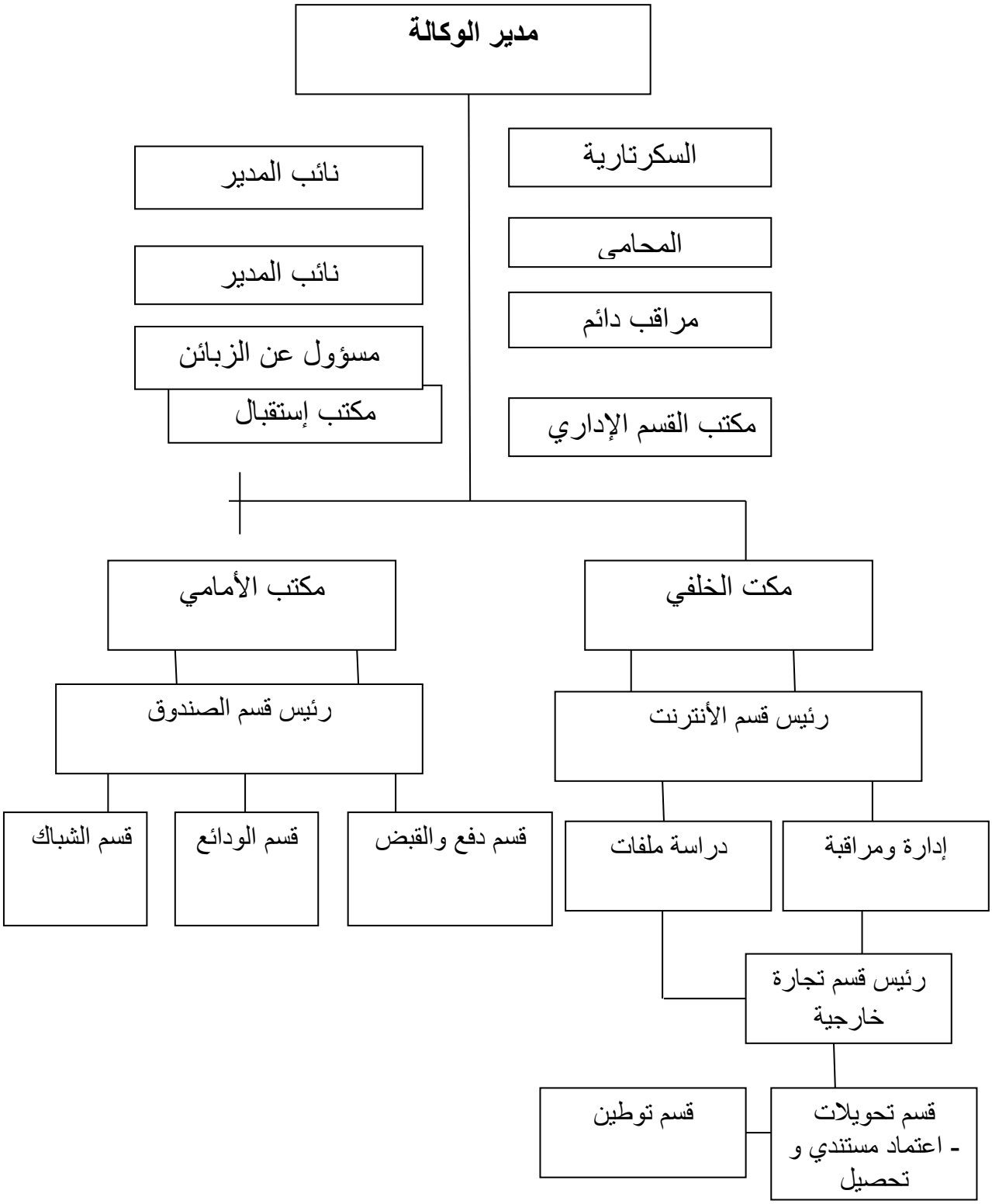
لدى البنك الخارجي الجزائري عدة وكالات وفروع وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية، وفي هذا المبحث نتطرق إلى الوكالة المستقبلية، من خلال تعريفها وهيكلها التنظيمي ودور مختلف مصالحها.

المطلب الأول: تعريف البنكالفلاحة والتنمية الريفية –وكالة عين تموشنت –

تأسست وكالة البنك الجزائري عين تموشنت BADRفي عام 13 مارس 1982، كوحدة من بين الوكالات التابعة للمديرية الجهوية ولاية عين تموشنت بحيث سهر على متابعة نشاط الوكالة حوالي 22 موظف موزعون حسب الهيكل التنظيمي، وتتعامل الوكالة حاليا مع أكثر من 25000 زبون تحتل الوكالة موقع إستراتيجي معتبر في وسط المدينة وتتوسط جميع المرافق العمومية مما ساعدها على استقطاب زبائن جدد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة BADR

الشكل رقم (2): يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة BADR



المصدر:معلومات مقدمة من الوكالة عين تموشنت

المطلب الثالث: أهداف ومهام وكالة BADR

1- مهام الوكالة:

البنك الوطني الجزائري يقوم بنشاطات متعددة أهمها:

- ✓ إستقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص
- ✓ إستقبال عمليات الدفع التي تتم نقدا أو عن طريق الشيك
- ✓ يمنح قروض بجميع أشكالها
- ✓ إكتساب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدون ضمان
- ✓ يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالإكتتاب الخصم.

2- أهداف الوكالة:

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية
- إدخال التقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي
- إحتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الإقتصادية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتناول في هذا المبحث منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات وعينة الدراسة ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة .

أولا: منهج الدراسة .

تم الاعتماد في هذا الجزء من الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، بحيث يهدف إلى توفير البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وتصنيفها وتحليلها لتحقيق تصور أفضل وأدق للموضوع محل الدراسة وهذا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي **SPSS V.28**

ثانيا: مصادر جمع البيانات.

اعتمدنا في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية على :

الاستبيان:

لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة، لجأنا للاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث حيت قمنا بجمع البيانات من خلال تصميم استبيان تكون من معلومات شخصية أساسية ومحورين كالتالي:

- **المحور الأول: التدقيق الداخلي**
- **المحور الثاني: حوكمة البنك**

وللإجابة على فرضيات الدراسة استعملنا مقياس "**ليكرث الخماسي**" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وكما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (2): درجات مقياس "ليكرث الخماسي."

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي VSPSS .28

كما تم تحديد طول خلايا المقياس "ليكرث الخماسي" وذلك بحساب المدي 5 – 1= 4 تم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدي على خلايا المقياس 4÷5=0,80 بعد ذلك نضيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتى نصل الي الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

-إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق بشدة.

-إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق.

-إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين2.60و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة محايد.

-إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق.

-إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق بشدة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة .

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة فيموظفي **البنكالفلاحة والتنمية الريفية –وكالة عين تموشنت**

- **عينة الدراسة:** بهدف إجراء الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة والذين تم اختيارهم عشوائيا وبدون تحيز، حيث بلغ عددهم 35موظفاً، وتمكنا من استرجاع30 استبيان تام قابل للتحليل.

الجدولرقم (3): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمقبولة

الاستبيانات	عدد الموظفين
الاستبيانات الموزعة	35
الاستبيانات المسترجعة	30
الاستبيانات المستبعدة	00
الاستبيانات المقبولة	30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.28

رابعا: فرضيات الدراسة

الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتفعيل حوكمة الشركاتعلى مستوى بنكالخارجي الجزائري–عين تموشنت–عند مستوى المعنوية 5%

الفرضية البديلة:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتفعيل حوكمة الشركاتعلى مستوى **البنكالفلاحة والتنمية الريفية –وكالة عين تموشنت** –عين تموشنت–عند مستوى المعنوية 5%

المطلب الثاني: الأداة والطريقة المستخدمة في الدراسة

أولا: أداة الدراسة

من أجل قياس متغيرات الدراسة استخدمنا استبيان قياس دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، الذي يتكون من أسئلة شملت متغيرات الدراسة وينقسم بدوره الى جزئين رئيسين:

الجزء الأول:البيانات الشخصية

يشمل استبيان البيانات الشخصية على متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة.

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: التدقيق الداخلي: تضمن هذا الاستبيان 14 فقرة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (4): فقرات المحور الاول

المحور	عدد الفقرات
التدقيق الداخلي	14 فقرة (من الفقرة 01 إلى الفقرة 14)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي V SPSS .28

المحور الثاني: حوكمة البنك: تضمن هذا الاستبيان 14 فقرةأيضا كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (5): فقرات المحور الثاني

المحور	عدد الفقرات
حوكمة البنك	14 فقرة (من الفقرة 15 إلى الفقرة 28)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي V SPSS .28

ثانيا: صدق الاستبيان

الصدق :يقصدبصدقأداةالدراسةأنعباراتالاستبيانتقومبقياسماوضعتلأجله،حيثقمنابالتأكدمن الصدقالظاهريللاستبيان،حيثتمعرضالاستبيانعلىالأستاذالمشرفومجموعةمنالأساتذةالمحكمين،وبعد تصحيحهتمتوزيعهعلىأفرادالعينة.

اختبارصدقأداةالدراسة

الصدقالظاهري (للمحكمين :)

تمالتأكدمنصدقالاستبيانمنخلالصدقالمحتوىوعرضهعلىمجموعةمنالاساتذةالمحكمينلأبداءآرائهموملاحظاتهم،وبناءعليهاوعلىاقتراحاتهمالتيتركزتفيمجملهاعلىتغييرصياغةبعضالأسئلة،التنويهلبعضالأخطاءالنحويةوالمنهجيةفي طلبتعبئةالاستبيانوفيصياغةأسئلة.

صدقالاتساقالداخلي :تمالتأكدمنصدقالاتساقالداخليلعباراتالاستبيانمنخلالحسابمعدلالارتباط"**بيرسون** " بيندرجةكلعبارةمنعباراتالمحورمعالدرجةالكليةلعباراتالبعدالخاصبها. وعليهنقومبصياغةالفرضياتالتالية:

الفرضية**H0**:لايوجدارتباطبمعنى[1.1−]≠r

الفرضية**H1**:يوجدارتباطبمعنى[1.1−] =r

أ. **محور التدقيق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح علاقة اتساق كل فقرة مع فقرات المحور الكلية

الجدول (6): معاملات الارتباط للمحور الاول

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 01	0.314	0.000
الفقرة 02	0.246	0.000
الفقرة 03	0.311	0.000
الفقرة 04	0.375	0.000
الفقرة 05	0.195	0.000
الفقرة 06	0.071	0.000
الفقرة 07	0.478	0.000
الفقرة 08	0.274	0.001
الفقرة 09	0.108	0.000
الفقرة 10	0.071	0.000
الفقرة 11	0.166	0.000
الفقرة 12	0.138	0.000
الفقرة 13	0.244	0.000
الفقرة 14	0.173	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي VSPSS .28

نلاحظ أن كل فقرات المحور الاول دالة معنويا عند مستوى دلالة 0.05 مح الفقرات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ومنه نستنتج أن هذا المحور متسق داخليا وصالحلمواصلة باقي مراحل التحليل.

ب) محور حوكمة البنك:

الجدول (7): معاملات الارتباط للمحور الثاني

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة

الفقرة 15	0.193	0.290
المحور		**معامل الثبات ألفا كرونباخ**
الفقرة 17	0.443	0.011
الفقرة 18	0.538	0.001
الفقرة 19	0.564	0.001
الفقرة 20	0.439	0.013
الفقرة 21	0.157	0.390
الفقرة 22	0.154	0.400
الفقرة 23	0.437	0.012
الفقرة 24	0.490	0.004
الفقرة 25	0.531	0.002
الفقرة 26	0.642	0.000
الفقرة 27	0.487	0.005
الفقرة 28	0.571	0.001

المصدر: من اعداد الطالبينبالاعتماد على البرنامج الاحصائي VSPSS .28

نلاحظ أن كل فقرات المحور الثاني دالة معنويا عند مستوى دلالة 0.05 (عدا 3 فقرات) ومنه نستنتج أن هذا المحور في المجمع متسق داخليا ولصالح لمواصلة باقي مراحل التحليل.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان:

قمنابقياسأداةالدراسةباستخداممعاملالارتباطألفاكرونباخ(**alpha de Cronbach**)الذييحددمستوى قبولأداةالقياس،وهناكفرضيتينبالنسبةلهذاالمعاملوهما:

الفرضيةH0 : عدممصداقيةالبياناتإذاكانAC<.0.7

الفرضية H1 :هناكمصداقيةالبياناتإذاكانAC>0.7

وكلماكانأكبرمن 0,6 يعنيأنالأداةتتمتعبثباتمقبولويمكنتوضيحذلكمنخلالتوضيحاختبارالثبات منخلالالجدولالتالي:

الجدول (8): معامل الثبات للمحورين		
	التدقيق الداخلي	0.802
	حوكمة البنك	0.777

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي V SPSS .28

نلاحظ أن معامل الثبات أكبر من 0.7 و من فإن الاستبيان قابل و صالح لمواصلة الدراسة.

رابعا: الطرق المستخدمة في القياس

التكراراتوالنسبالمئوية :منأجلالتعرفعلىالصفاتالشخصيةوالوظيفيةلأفرادالعينةالمدروسة،واظهارنسب اجاباتافرادعينةالدراسة.

المتوسطالحسابي :منأجلالتعرفاولمعرفةدرجةموافقةعلىالاسئلةمنطرفأفرادالعينةالمدروسةلكلفقرة

الانحرافالمعياري :منأجلالتعرفعلىمدىانحرافإجاباتأفرادالعينةومدىتشتتهاأوتركزهافكلماقتربت قيمتهمنالصفريعنيتركزالإجاباتوعدمتشتتها.

معاملالثبات (ألفاكرومباخ :) الهدفمنهقياسمدىثباتأداةالدراسةالمتمثلةفيالاستبيان

معاملارتباطبيرسون :لاختبارصدقالاتساقالداخليبينعباراتالمحاورمعالدرجةالكليةلمحور.

معاملبيرسون :لمعرفةمستوىالارتباطالاحصائيبينالمتغيرين.

تحليلالانحدارالبسيط :والذييستخدملمعرفةمدىتأثيرمتغيرمستقلواحدعلىمتغيرتابعواحد.

المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديموغرافية)

أولا: الجنس

الجدول رقم (9): توزيع العينة حسب متغير الجنس

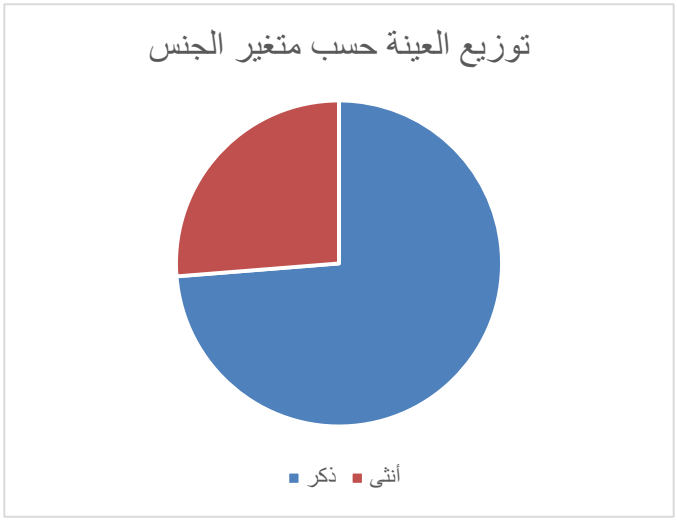
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	**%73.3**
أنثى	8	%26.7
المجموع	30	100.0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي VSPSS .28

التعليل:

يظهر لنا الجدول أن في متغير "الجنس" أن أغلبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 73.3 % حيث بلغ عددهم 22 أماالاناث بلغت نسبتهن 26.7% بعدد 8 إناث

الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب متغير الجنس



ثانيا: السن

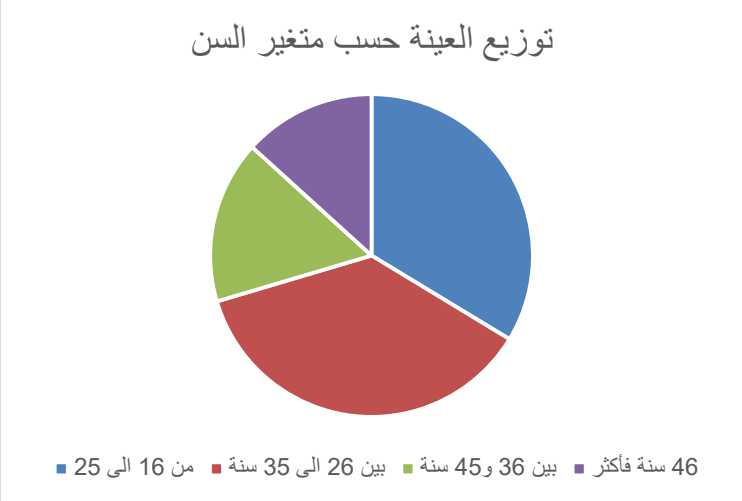
الجدول رقم(10): توزيع العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة%
من 16 الى 25	10	33.4
بين 26 الى 35 سنة	11	36.6
بين 36 و45 سنة	5	16.6
46 سنة فأكثر	4	13.4
المجموع	30	100.0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي VSPSS .28

يظهر لنا من خلال الجدول بالنسبة لمتغير "السن" ان أعلى النسب سجلت عند الافراد الذين تتراوح اعمارهم بين 26 و35سنة بنسبة 37.5% حيث بلغ عددهم 12، ثم فئة الافراد الذين تتراوح اعمارهم بين 16 و25سنةبنسبة 31.3% وعددهم 10افراد تليها فئة الافراد الذين تتراوح اعمارهم بين 36 و45سنةبنسبة 18.8% وبلغ عددهم6، ثم فئة الافراد الذين تجاوز سنهم 45 سنة بنسبة 12.5%وعددهم 4 أفراد،وبهذا نستنتج أن العينة تغلب عليها فئة الشباب مما يعكس الجهود المبذولة في تشبيب الطاقم البشري.

الشكلرقم(4): توزيع العينة حسب متغير السن



ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

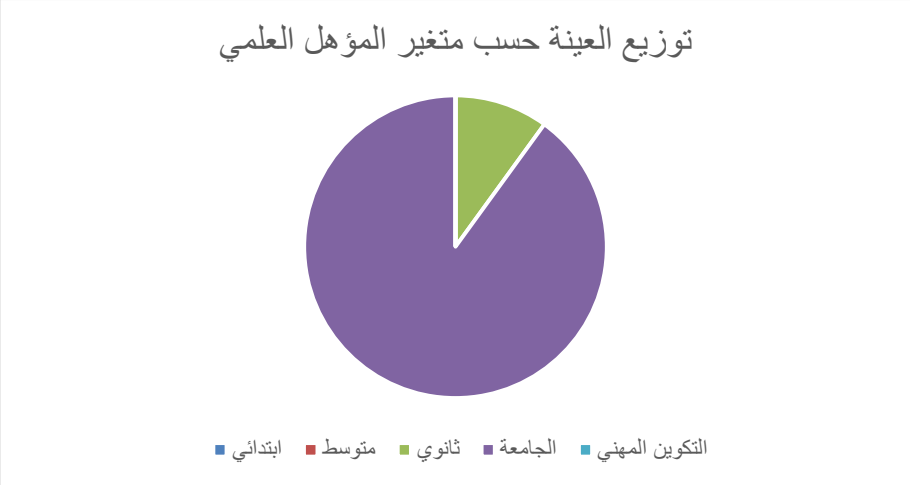
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	0	0.0
متوسط	0	0.0
ثانوي	3	10.0
الجامعة	27	90.0
التكوين المهني	0	0.0
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي V SPSS .28

نلاحظ ممن خلال الجدول أن افراد العينة ينقسمون بين جامعيين بنسبة 90 % وعددهم 27،وبين ذوي المستوى الثانوي بعدد 3 أفراد مشكلين نسبة 10 %

وبهذا نستطيع القول إن أغلب أفراد العينة يمتلكون مستوى علمي عال مما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بكل دقة ووضوح

الشكلرقم (5): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



رابعا: الخبرة

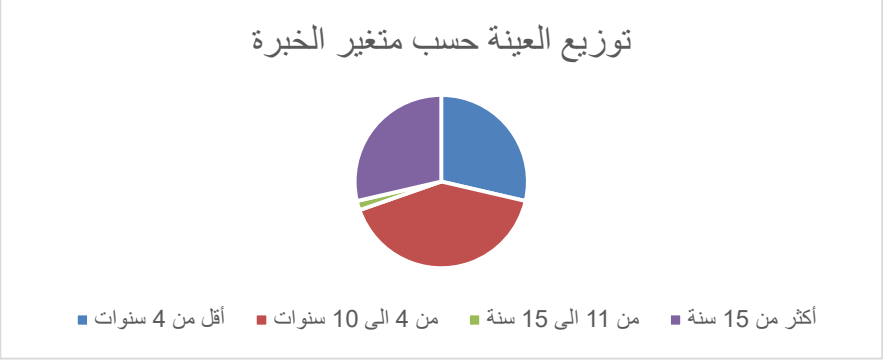
الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير الخبرة

عدد سنين الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 4 سنوات	7	23.3
من 4 الى 10 سنوات	10	33.3
من 11 الى 15 سنة	6	20.0
أكثر من 15 سنة	7	23.3
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الاحصائي V SPSS .28

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الافراد ذوي الخبرة من 4 الى 10 سنوات هم أكثر فئة بعدد 10 افراد بنسبة 33.3%، تليها فئة الافراد ذوي الخبرة أقل من 4 سنوات و عددهم 7 بنسبة 23.3 % متساوية مع فئة الافراد الذين تتجاور خبرتهم 15 سنة، و في الاخير فئة الافراد الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة بنسبة 20 % وعددهم 6، وبهذا فإن العينة تتشكل من نسب متكافئة من حيث الخبرة مما يمنح الفرصة للجميع في الاجابة بشكل متكافئ.

الشكلرقم (6): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمنهذاالمبحثكلمنتحليلنتائجمحاورالاستبيانواختبارفرضياتالدراسة،ونتائجاختبارالفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج عبارات الاستبيان

لتسهيل عملية التقييم لفرضيات الدراسة وتحليل النتائج وجب علينا أولا تفريغ مخرجات SPSS في الجدول التالي:

1. المراجعة الداخلية:

الجدول (13): احصائيات فقرات المحور الاول

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
		غيرموافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
يقوم المدقق الداخلي للبنك بعمله بكل موضوعية	تك	0	2	4	23	1	3.77	0.626	موافق	12
	%	0.0	6.7	13.3	76.7	3.3				
يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية داخل البنك	تك	0	2	5	19	4	3.83	0.747	موافق	08
	%	0.0	6.7	16.7	63.3	13.3				
يلتزم المدقق الداخلي بمعايير الأداء خلال القيام بمهامه داخل البنك	تك	0	3	4	20	3	3.77	0.774	موافق	09
	%	0.0	10.0	13.3	66.7	10.0				
يقوم المدقق الداخلي بتقديم الخدمات الاستشارية لسير عمل البنك	تك	0	3	3	22	2	3.77	0.728	موافق	10
	%	0.0	10	10	73.3	6.7				
يساهم المدقق الداخلي في تحسين ادارة	تك	1	1	1	22	5	3.97	0.809	موافق	04
	%	3.3	3.3	3.3	73.3	16.7				

المخاطر الخاصة بالخدمات البنكية									
يقوم المدقق الداخلي بعملية فحص لكافة العمليات التي يقوم بها البنك	تك	0	3	1	23	3	3.87	0.730	موافق	05
	%	0.0	10	3.3	76.7	10				
تعمل ادارة التدقيق الداخلي على اخضاع نظم الرقابة الداخلية لعمليات تقويم دورية	تك	0	1	1	21	7	4.13	0.629	موافق	01
	%	0.0	3.3	3.3	70	23.3				
يتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي بالبنك الوسائل المادية والبشرية الضرورية لتحسين أداء وظيفة التدقيق الداخلي	تك	0	0	4	23	3	3.97	0.490	موافق	02
	%	0.0	0.0	13.3	76.7	10				
يتميز نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة بدقة المعلومات المحاسبية والمالية المتحصل عليها	تك	0	2	4	21	3	3.83	0.669	موافق	06
	%	0.0	6.7	13.3	70	10				
يتميز نظام الرقابة الداخلية بالتحديث الدوري وفق متطلبات التغيير في السياسات المحاسبية والمالية	تك	0	2	5	19	4	3.83	0.747	موافق	07
	%	0.0	6.7	16.7	63.3	13.3				
تعمل لجنة التدقيق على التاكد من مدى التزام البنك بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات	تك	0	0	6	19	5	3.97	0.615	موافق	03
	%	0.0	0.0	20.0	63.3	16.7				
تقوم لجنة التدقيق بالتأكد	تك	0	2.0	5.0	21.0	2.0	3.77	0.679	موافق	11

من ملاءمة وسلامة نظام الرقابة الداخلي وتطويره بما يواكب التطور الحاصل في عمليات وأنشطة البنك	%	0.0	6.7	16.7	70	6.7				
تقوم لجنة التدقيق بمهام الاشراف على اعداد القوائم المالية مما يؤدي الى زيادة فعالية الحوكمة على مستوى البنك	تك	1	2	5	18	4	3.73	0.907	**موافق**	13
	%	3.3	6.7	16.7	60	13.3				
يتم اجراء عملية متابعة لضمان تطبيق التوصيات التي يقدمها المدقق الداخلي	تك	1	3	5	20	1	3.57	0.858	**موافق**	15
	%	3.3	10.0	16.7	66.7	3.3				
المتوسط الحسابي العام							**3.57**	**0.612**	**موافق**	/

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS V 28.

يتضح من الجدول أن إجابات افراد مجتمع الدراسة على العبارات التي تقيس محور التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية)**إيجابية حيث** بلغ متوسط الموافقة ب (3.57)ضمن الفئة **3.4-4.2** و هو مستوى مرتفع بناءا على مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن مجموع افراد الدراسة موافقون بنسبة عالية على اعتماد و اهتمام البنك على التدقيق الداخلي بكل شفافية ودقة وذلك بغرض زيادة فعالية الحوكمة على مستوى البنك، و قد رتبنا الفقرات من الاولى الى الاخيرة حسب متوسط الاجابة حيث :

- احتلت العبارة رقم 07 الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.13 و انحدار معياري قدره 0.629 و نسبة موافقة بلغت23.3+70=93.3% وقد كانت موافقة الافراد عالية على تطبيق ادارة التدقيق الداخلي لنظم الرقابة الداخلية وذلك بصفة دورية .
- احتلت العبارة رقم 14الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.57 و انحدار معياري قدره 0.858 و نسبة موافقة بلغت66.7+3.3=70% وقد كانت موافقة الافراد عالية في إشارة الى حرص البنك على متابعة تطبيق التوصيات المقدمة من طرف المدقق الداخلي حتى تتم عمليات التدقيق الداخلي على أكمل وجه

أ. حوكمة البنك:

الجدول (14): احصائيات فقرات المحورالثاني

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
تعمل الادارة على اعداد دليل لحوكمة البنك	تك	3	3	7	17	0	3.27	1.015	**محايد**	**12**
	%	10.0	10.0	23.3	56.7	0.0				
يتم توزيع المسؤوليات وفق قوانين واجراءات لعمل الداخلي للبنك	تك	4	4	11	11	0	2.97	1.033	**محايد**	**14**
	%	13.3	13.3	36.7	36.7	0.0				
تسعىالادارة باستمرار لتطوير الانظمة والقوانين حسب متطلبات العمل والسياسات البنكية	تك	3	2	12	10	3	3.27	1.081	**محايد**	**13**
	%	10.0	6.7	40.0	33.3	10.0				
تتولى الادارة نشر دليل الحوكمة في موقعها الالكتروني للاطلاع عليه من طرف الجمهور	تك	1	0	16	12	1	3.40	0.724	**موافق**	**09**
	%	3.3	0.0	53.3	40	3.3				
يلتزم البنك بالإفصاح عن القوائم المالية في الوقت المناسب وبكل شفافية	تك	1	2	14	12	1	3.33	0.802	**محايد**	**11**
	%	3.3	6.7	46.7	40.0	3.3				
يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متكافئة لكافة أصحاب المصالح	تك	0	2	10	17	1	3.57	0.679	**موافق**	**05**
	%	0.0	6.7	33.3	56.7	3.3				

يحق لأصحاب المصالح الاطلاع والمعرفة الكاملة للشؤون الداخلية للبنك	تك	1	1	7	20	1	3.63	0.765	موافق	02
	%	3.3	3.3	23.3	66.7	3.3				
يسعى مجلس الادارة لحماية قانون أصحاب المصالح	تك	1	0	11	17	1	3.57	0.728	محايد	06
	%	3.3	0.0	36.7	56.7	3.3				
يتحمل مجلس الادارة المسؤولية الكامل امام البنك واصحاب المصالح	تك	0	3	13	13	1	3.40	0.724	موافق	08
	%	0.0	10.0	43.3	43.3	3.3				
يعمل مجلس الادارة على نظام الرقابة الداخلية و يتاكد من مدى فعالية تطبيقه	تك	0	2	11	16	1	3.53	0.681	موافق	07
	%	0.0	6.7	36.7	53.3	3.3				
يصادق مجلس الادارة على نظام الرقابة الداخلية ويتأكد من مدى فعالية تطبيقه	تك	1	4	9	14	2	3.40	0.932	موافق	10
	%	3.3	13.3	30.0	46.7	6.7				
يلتزم كافة اعضاء مجلس الادارة بميثاق اخلاقيات العمل والموافقة عليه ويتم نشره للجمهور	تك	0	3	8	16	3	3.63	0.809	موافق	03
	%	0.0	10.0	26.7	53.3	10.0				
لأصحاب المصالح الحق في الحصول على المعلومات المالية بصفة دورية عن أداء البنك	تك	0	3	9	15	3	3.60	0.814	موافق	04
	%	0.0	10.0	30.0	50.0	10.0				

يلتزم البنك بالإفصاح عن الالتزام بمبادئ الحوكمة والتطبيق الفعال لآلياتها	تك	0	2	3	20	5	3.93	0.740	موافق	01
	%	0.0	6.7	10.0	66.7	16.7				
المتوسط الحسابي العام							**3.46**	**0.622**	**عالية**	/

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي V SPSS .28

يتضح من الجدول أن إجابات الافراد مجتمع الدراسة على العبارات التي تقيس محور حوكمة البنك عاليةحيث بلغ متوسط الموافقة ب (3.46)ضمن الفئة **3.4-4.2** و هو مستوى متوسط بناءا على مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن مجموع افراد الدراسة موافقون بنسبة عالية على مختلف الفقرات التي تقيس مستوى الحوكمة داخل الوكالة البنكية، و قد رتبنا الفقرات من الاولى الى الاخيرة حسب متوسط الاجابة حيث :

احتلت العبارة رقم28 الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.93 و انحدار معياري قدره 0.740 و نسبة موافقة بلغت 16.7+66.7=83.4% وقد كانت موافقة الافراد عالية على التزام البنك بالإفصاح عن الالتزام بمبادئ الحوكمة و التطبيق الفعال لأليا تها بكل وضوح كما يضمن لأصحاب الحق الاطلاع على هاته العملية

احتلت العبارة رقم 16الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.97 وانحدار معياري قدره 1.033 وقد كانت موافقة الافراد متوسطة حول طريقة توزيع المسؤوليات وفق قوانين العمل الداخلي للبنك، اذ قد يعتمد البنك معايير أخرى في توزيع هاته المسؤوليات مع ما يتماشى وتحقيق اهداف ومصالح البنك.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط وذلك للتأكد من صحة الفرضية الموضوعة ونقوم بمناقشة هذه الفرضية اعتمادا على هذه النتائج.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لايوجد أثر ذو دلالة احصائيةللمراجعة الداخلية على تفعيل حوكمة الشركات بنك الخارجي الجزائري ، عين تموشنت عند مستوى الدلالة (α0.05)

H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائيةللمراجعة الداخلية على تفعيل حوكمة الشركات ببنك بنك الخارجي الجزائري عين تموشنت عند مستوى الدلالة (α0.05)

لاختبارهذهالفرضيةتماستخدامنموذجالانحدارالخطيالبسيطللتحققمنوجودتأثيرذودلالةإحصائية.

النموذج القياسي:

$$Y=B0 + B1X1$$

حيث:

Y :حوكمة الشركات (المتغير التابع)

X :المراجعة الداخلية(المتغير المستقل)

B0.B1 : معاملاتالانحدار.

الجدول (15): حساب معامل التوزيع

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
المراجعة_الداخلية	,183	30	,012	,912	30	,017
حوكمة_االبنك	,126	30	,200*	,954	30	,001

المصدر: من اعداد الطالبينبالاعتماد على البرنامج الاحصائي V SPSS .28

بما أن عدد أفراد العينة يساوي 30 فإننا نأخذ معامل Kolmogorov-Smirnov بعين الاعتبار، نلاحظ أن العينة تتوزع توزيعا طبيعيا على مستوى الدلالة 0.01 بالنسبة للمتغير المستقل (المراجعة الداخلية) وعلى مستوى المتغير التابع (حوكمة البنك) ، أي يمكننا مواصلة الدراسة.

الجدول (16): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

قيمة الارتباط R	معامل R^2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig

0.712	0.699	بين المجموعات	3,337	0,477	12	3,234	0,000
		داخل المجموعات	13,564	0,147	17		
		المجموع	16,901		29		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي VSPSS .28

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "حوكمة البنك" و المتغير المستقل " التدقيق الداخلي" حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 71.2%وهي درجة إرتباط عالية، كما أن معامل التحديد R2يشير إلى أن المتغير المستقل "التدقيق الداخلي" يفسر 69.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع حوكمة البنك.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة 0,000 sig أقل من 0.05 وعليه نقول أنه**يوجد دلالة معنوية بين المتغيرين**

الجدول (17): تحليلنتائجالانحدارالخطيالبسيط

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
حوكمة البنك	الجزء الثابت	2,912		8,819	0,000
	المراجعة الداخلية	0.877	0,344	3,622	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي VSPSS .28

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الإنحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات حيث بلغ معامل الانحدار للمراجعة الداخلية 0.877الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل "المراجعة الداخلية" بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.877من المتغير التابع "حوكمة لبنك".

كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 3,622 وهي موجبة وكما بلغت القيمة الإحتمالية0,000 sigوهيأقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن التدقيق الداخلي هو متغيرمفسر لحوكمة البنك وبالتالي نقول

إنه**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي على حوكمة البنك على مستوى بنك الخارجي الجزائري–عين تموشنت–**

حيث يلعب التدقيق الداخلي دورًا حيويًا في حوكمة البنك من خلال ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات، وتقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وتحديد المخاطر المحتملة. يساعد التدقيق الداخلي في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يعزز الثقة بين البنك وأصحاب المصلحة ويضمن اتخاذ قرارات مستنيرة ومستدامة.ومنه نستنتج أن الفرضية الرئيسية **مقبولة وذلك وفق المعادلة التالية:**

$$Y= 2,912 + 0,877X \text{ (المراجعة الداخلية))}$$

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا بدراسة ميدانية في بنك الخارجي الجزائريلاستكشاف دور التدقيق الداخلي في حوكمة البنك. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الشفافية، الامتثال، وإدارة المخاطر داخل البنك. من خلال تقييم الأنظمة الداخلية وتحديد النقاط الحرجة، يسهم التدقيق الداخلي أو المراجعة الداخلية في تحسين العمليات واتخاذ القرارات المستنيرة، مما يعزز الثقة لدى أصحاب المصلحة.

نتائج الدراسة:

قمنا بطرح فرضية متعلقة بموضوع البحث، وبعد تحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي توصلنا الى النتائج التالية:

- يوجد أثر دو دلالة احصائية بين التدقيق الداخلي و حوكمة البنك حيث كانت قيمة معامل الارتباط
- و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "حوكمة البنك" و المتغير المستقل " التدقيق الداخلي" حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 71.2%وهي درجة ارتباط عالية، كما أن معامل التحديد R2 يشير إلى أن المتغير المستقل "التدقيق الداخلي" يفسر 69.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع حوكمة البنك

الخاتمة

خاتمة:

بعد زيادة المخاطر في العمل المصرفي نتيجة المتغيرات التي عرفتها البيئة المصرفية ازداد عددالبنوك المفلسة والأزمات بشكل عام. فكانت جميع الأنظار متوجهة الى تبني الحوكمة المصرفية باعتبارها نظام للإدارة البنوك وفرض الرقابة عليها وذلك من أجل أهداف من أهمها استقرار المنظومة المصرفية.

وهنا تجلى دور البنك المركزي الذي أصبح يصدر قوانين تشمل في محتواها أليات لتطبيق وتعزيز الحوكمة المؤسساتية في البنوك الجزائرية، وذلك من خلال تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية إضافة الى محاربة الفساد. اذ أصبح تبني الحوكمة ضرورة حتمية لابد منها لكي يواكب النظام المصرفي مستجدات العمل المصرفي الحديث، ومن تمكنه من مواجهة المخاطر والتحديات الموجودة في البيئة المصرفية. ورغم وجود بعض البوادر بإدخال هذه المبادئ للبنوك الجزائرية الا أنها تبقى ضعيفة من الجانب التطبيقي.

نتائج البحث:

يعتبر تطبيق الحوكمة في البنكالفلاحة والتنمية الريفية –وكالة عين تموشنتأمرا لا مفر منه لتحصيل نظام رقابي محكم يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف وذلك من خلال التقليل من المخاطر

يساعد التطبيق السليم لمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية على تجنب مظاهر الفساد من الجانب المالي والإداري، وتسمح للبنوك برفع الأرباح.

لاتزال السلطات المصرفية الجزائرية متأخرة نوعا ما في مواكبة أخر التطورات المصرفية العالمية بالمقارنة مع دول أخرى.

لم يكن ادخال مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في البنوك كافي من أجل اصلاح المنظومة المصرفية وذلك لضعف التطبيق العملي.

غياب الحوكمة وماتبعها من هزات في القطاع المصرفي بسبب افلاس البنكين الخاصين.

لقد ازداد الاهتمام بحوكمة الشركات بعد انهيار بعض الشركات الرائدة،والأزمات المالية على مستوى العالم، من خلال اصدار عدة منظمات دولية ووطنية لمبادئ حوكمة الشركات.

ضعف الرقابة من قبل البنك المركزي أدى الى انهيار البنوك الخاصة على رأسها بنك الخليفة وبنك الجزائر التجاري والصناعي.

الاقتراحات:

من خلال نتائج البحث تبين أنه ولابد التزام بمبادئ الحوكمة المنبثقة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية من قبل البنوك الجزائرية لأنها الوسيلة الوحيدة التي تؤدي الى التقدم والازدهار وليست فقط وسيلة للبقاء.

وهذه مجموعة من الاقتراحات:

متابعة كل جديد بخصوص ما تصدره لجنة بازل من توصيات من قبل البنوك الجزائرية من أجل تفادي الوقوع في أزمات.

العمل على تأهيل العنصر البشري لفهم مبادئ لجنة بازل من أجل التطبيق الصحيح لها.

ضرورة اصدار دليل الحوكمة في البنوك الجزائرية

عدم التزام الحكومات على اصدار القوانين الخاصة بالحوكمة بل يجب تعديها وذلك بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها.

أفاق البحث:

يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة خاصة في مايتعلق بالدراسات و البحوث لهذا فالبحث فيه يلزمه جهد كبير، و رغم هذا فان هذا البحث لايخلو من نقائص عديدة, وهذا مايجعل هناك عدة مواضيع متعلقة بالحوكمة المؤسساتية يجب التطرق اليها مستقبلا من أجل اثراء هذا الموضوع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ. الكتب:

1. احمد سليمان خصاونة، المصارف الاسلامية (مقررات بازل)، الطبعة الاولى، عالم الكتاب الحديث، الاردن 2008
2. أحمد هاني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر , 1991
3. خبير بنكي ومشارك ببنك انجلترا المركزي وفد كان رئيسا للجنة بازل سنة 1988
4. سليمان ناصر،علاقة البنوك الاسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة، الطبعة الاولى، مكتب الريام الجزائر 2006
5. سمير الخطاب، قياس ادارة المخاطر بالبنوك منهج علمي وتطبيقعلمي، منشاة المعارف، الاسكندرية 2005
6. طارق عبد العال حماد التطورات المالية وانعكاساتها على اعمال البنوك الدار الجامعية،الاسكندرية، 2003
7. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009،
8. طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر, 2003
9. عبد القادر بريش، زهير غراية ،مقررات بازل 3 و دورها في تحقيق مبادئ الحوكمة ، جامعة حسيبة بوعلي الشلف
10. عبد المطلب عبد الحميد العولمة واقتصادياتالبنوك، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003
11. عفاف اسحق محمد أبوزر، إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2006
12. فايزة لعراف، مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل، جامعة المسيلة، الجزائر 2010
13. مبروك قدوري،أثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي بالإشارة الى البنوك والمؤسسات
14. محسن أحمد الحضيري,حوكمة الشركات,الطبعة الأولى مجموعة النيل العربية, مصر,2005

15. محمد العزايزة ممدوح، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، جامعة غزة 2009
16. محمد مصطفى سليمان،حوكمة الشركات ودور أعضاء وجالس الإدارة والمديرينالتنفيذيين، الدار الجامعية الإسكندرية 2008

ب. المذكرات الجامعية:

17. بلقيصرإسماعيل ملوك محمد الأمين، دور الحوكمة المصرفية في الحد من الأزمات المالية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عين تموشنت، الجزائر, 2019/2018
18. حاتم رياض مصطفى أصلان، مدى مساهمة الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية، قدمت هذه الدراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2015
19. رايس مبروك وآخرون، "الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي 2 والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 06-07 ماي 2012
20. ريم عمري، الحوكمة المصرفية و دورها في مواجهة الأزمات المالية-دراسة حالة الجزائر- ,أطروحة 35-مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص مالية البنوك , جامعة العربي بن مهيدي – أم لبواقي- سنة 2016
21. عبادي رندة، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجاريةوعلومالتسيير، جامعة الشهيد حمه 14-لخضر بالوادي،الجزائر، سنة 2015/2014
22. محمد إلفي، اساليب تدنية مخاطر التعثر المصرفي في الدول النامية مع دراسة حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013 – 2014
23. نعيمة عبدي، دور أليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات-دراسة حالة الجزائر- مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علو م التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2009

24. نورة حراث، أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على القطاع البنكي الجزائري، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية البنوك، جامعة أم بواقي , 2014-2013

ج. المجلات:

25. الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الجزائر، نوفمبر 2008

26. سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقياتبازل مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العددالسادس 2006

27. سهير محمود معتوق، نيفين محمد طريح، بحث بعنوان الحوكمة في الجهاز المصرفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات الخارجية

28. عادل فرقادوأبو بكر خوالد، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي، إشارة إلى حالة الجزائر "المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة 1 في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر نوفمبر 2013:

29. عبد القادر غالب، الحوكمة ضد الفساد، مجلة الدراسات المالية والمصرفية المجلد 22 العدد 3 سنة 2014

30. عمر شريفي، "دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم 2 التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20 – 21 أكتوبر 2009

31. قويدر بورقبة,ريم عمري, ساميعمري, مبررات تبني الحوكمة في البنوك الجزائرية, جامعة زيان عاشور الجلفة جامعة تبسة

32. ناجي التوني الاصلاح المصرفي، مجلة جسر التنمية، العدد 17 ماي 2003

د. المواقع الإلكترونية

1. http://www.abl.org.lb/ar/subpage.aspx?pageid=1088
2. www.bank-of algeria.dz
3. https://manifest.univ-ouargla.dz/
4. http://www.amf.org.ae/ar/content/high-level-meeting-emerging-framework-strengthen

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت –بلحاج بوشعيب–

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

تخصص:إقتصاد نقدي و مالي

استبيان

السادة والسيدات، إطارات و موظفيبنك بنك الخارجي الجزائري:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صممملجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في المالية و المحاسبة تخصص مالية المؤسسة بعنوان:" **أهمية الميزة التنافسية في خلق الحوكمة المالية** "،ونحيطكم علما ان الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط.

نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ولكم منا فائق الشكر والتقديرالرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الجزء الأول:البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: من16 – 25سنة ☐ بين 26 – 35 سنة ☐

بين 36 –45 سنة ☐ 46 فأكثر ☐

المستوى التعليمي: الابتدائي المتوسط ☐ الثانوي ☐ ☐

التكوين المهني ☐ **الجامعة** ☐

☐

الخبرة: **أقل من 4 سنوات** **4 – 10 سنوات**

11–15 سنة أكثر من 15سنة ☐ ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: المراجعةالداخلية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يقوم المدقق الداخلي للبنك بعمله بكل موضوعية.					
02	يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية داخل البنك.					
03	يلتزم المدقق الداخلي بمعايير الأداء خلال القيام بمهامه داخل البنك					
04	يقوم المدقق الداخلي بتقديم الخدمات الاستشارية لسير عمل البنك					
05	يساهم المدقق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر الخاصة بالخدمات البنكية					
06	يقوم المدقق الداخلي بعملية فحص لكافة العمليات التي يقوم بها البنك					
07	تعمل إدارة التدقيق الداخلي على إخضاع نظم الرقابة الداخلية لعمليات تقويم دورية					
08	يتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي بالبنك الوسائل المادية والبشرية الضرورية لتحسين أداء وظيفة التدقيق الداخلي.					
09	يتميز نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة بدقة المعلومات المحاسبيةوالمالية المتحصل عليها					
10	يتميز نظام الرقابة الداخليةبالتحديث الدوري وفق متطلبات التغير في السياساتالمحاسبيةوالمالية					
11	تعمل لجنة التدقيق على التأكد من مدى التزام البنك بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.					
12	تقوم لجنة التدقيقبالتأكد من ملاءمة وسلامة نظام الرقابة الداخلي و تطويره بما يواكب التطور الحاصل في عمليات وأنشطة البنك.					
13	تقوم لجنة التدقيقبمهام الإشراف على إعداد القوائم الماليةممايؤدي إلى زيادةفعاليةالحوكمة على مستوى البنك.					

14	يتم إجراء عملية متابعة لضمان تطبيق التوصيات التي يقدمها المدقق الداخلي.					

المحور الثاني: حوكمة البنك

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
15	تعمل الإدارة على إعداد دليل لحوكمة البنك					
16	يتم توزيع المسؤوليات وفق قوانين وإجراءات العمل الداخلي للبنك.					
17	تسعى الإدارة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العمل والسياسات البنكية.					
18	تتولى الإدارة نشر دليل حوكمة البنك في موقعها الالكتروني للاطلاع عليه من طرف الجمهور.					
19	يلتزم البنك بالإفصاح عن القوائم المالية في الوقت المناسب وبكل شفافية.					
20	يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متكافئة لكافة أصحاب المصالح					
21	يحق لأصحب المصالح الاطلاع والمعرفة الكاملة للشؤون الداخلية للبنك.					
22	يسعى مجلس الإدارة لحماية حقوقأصحاب المصالح.					
23	يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة أمام البنك وأصحاب المصالح					
24	يعمل مجلس الإدارة على وضع الأهداف والخطط اللازمة لعمل البنك والسهر على متابعة تنفيذها .					
25	يصادق مجلس الإدارة على نظام الرقابة الداخليةويتأكد من مدى فعاليةتطبيقه .					
26	يلتزم كافة أعضاء مجلس الإدارة بميثاقأخلاقيات العمل والموافقة عليه و يتم نشره للجمهور .					

27	لأصحاب المصالح الحق في الحصول على المعلومات المالية بصفة دورية عن أداء البنك					
28	يلتزم البنك بالإفصاح عن الالتزام بمبادئ الحوكمة و التطبيق الفعال لآلياتها					