



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: نقدي وبنكي

## دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية

– دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية في ولاية الوادي –

تحت إشراف الدكتور:

\* لطفي مخزومي

إعداد الطالبات:

الزهرة قريوي

سعدية بن سعود

هاجر أوييري

### لجنة المناقشة:

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمة لخضر	رئيس الجلسة	محاضر "أ"	د. مسعودي زكرياء
جامعة الشهيد حمة لخضر	مشرفا ومقرراً	محاضر "أ"	د. لطفي مخزومي
جامعة الشهيد حمة لخضر	عضوا مناقشا	محاضر "أ"	د. عبد الحافظ عيشوش

السنة الجامعية: 2019/2018

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى الذي قال عز وجل فيهما:

"وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى من أحمل اسمك بكل إفتخار

إلى من علمني العطاء بدون إنتظار

إلى من لم تمهله الدنيا لأرتوي بحنانه

إلى من يرتعش قلبي بذكره

والذي رحمه الله

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفيقها قدرها

إلى ملاكي وسر وجودي في الحياة

إلى من كان دعائها سر نجاحي ويلتهم جراحتي

إلى أعلى ما أملك في هذا الوجود

والدتي حفظها الله ورعاها

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي الأعزاء

"محمد" "حياة" "زاكي" "العروسي" "بوثينة"

إلى جميع الأهل والأصدقاء

إلى كتل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

بن سعود سعدية

# ذات القدر

باسمك الله يقدم بين يدي فاتحة الكتاب وبحمدك أقدم بين يديك إلى ما تفتح من الصواب  
وبالصلاة والسلام أهدي ثمرة جهدي هذه إلى مثال الصبر... إلى من علمني مبادئ الحياة  
وروح التسامح أبي العزيز إلى دنياي وموطن الحب... إلى ينبوع الرحمة... إلى روح الأمل أُمي

## الغالية

إلى من عشت معهم أجمل لحظات عمري اخوتي واخواني كل واحد باسمه "بشير" "الحسن"  
"أحمد تجاني" "أسماء" "خولة" "يعقوب" "يوسف" "راضية" "مروة" "خيرة" وكتايت البيت

"مريومة" "إياد" "أمين" "عصام"

إلى كل صديقاتي "حنان" "سمية" "سارة" "إيمان" "هند" "أسماء" "مروى" "هنادي وإلى

الكتكوت الصغير هيثم "الطومة" "فريال" وإلى ابنة خالتي "نسيمة"

إلى كل من ساعدني من بعيد وقريب إلى من كل دفعة اقتصاد نقدي وبنكي 2019

أوبيري هاجر

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

أهدي ثمرة جهدي إلى منارة العلم والإمام المصطفى... إلى سيد الخلق رسولنا الكريم... سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلم

إلى مصباح دنياي أمل حياتي الذي قال عز وجل فيهما

وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً

إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، والتي سهرت لأجلي إلى النبيوع الذي لا يمل من العطاء

أمي الحنونة

حفظه الله ورعاها وأطال في عمرها

إلى الذي أراد لي دوما العلاء والنجاح ولم ييخل عليا بالنصيحة والمساعدة أبي العزيز

حفظه الله ورعاه وأطال في عمره

إلى إخوتي وأخواتي الذين ساعدوني علي النجاح

سمية" يعقوب" يحيي" سندس" إستيرق" عبد الرحمان" عبد المنعم"

إلي كل من أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي وكامل العائلة

إلى صديقتي الذين رافقوني في مشواري

قربوي الزهرة

# الشكر والاعتراف

نشكر الله الذي وهبنا نعمة العلم ووقفنا لإنجاز هذه المذكرة

(... رب أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والديا وأن أعمل صالحا ما ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين...) الآية 19 سورة النمل.

الحمد والشكر لله على عظيم فضله وجميل عطائه في هذا المقام لا يسعنا إلا أن نتقدم بأسمى عبارات

الشكر والامتنان إلى الأستاذين:

الدكتور لطفي مخزومي وإبراهيم قعيد

على نصائحهما القيمة طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، وإلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها

مناقشة موضوع المذكرة، وحظرهم للمشاركة في إثراء جوانبه.

والشكر موصول لباقي الأساتذة الكرام وإلى الزميل والصديق الذي كان سندا لنا في عملنا هذا

"أسامة سخري" وكافة طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على السعي الجاد من

قبلهم لتوفير الظروف الملائمة لطلب العلم.

وشكرا للذين كانوا عوننا لنا في عملنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف في طريقنا.

المطر  
المطر

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة و تحليل أبعاد تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك، حيث تمحورت الدراسة النظرية حول تمكين العاملين وحوكمة البنوك بصفة خاصة، كما وضحت العلاقة بين المتغيرين، بينما تمحورت الدراسة التطبيقية حول دراسة آراء عينة من العمال حول تمكين العاملين وأبعاده لتحقيق الحوكمة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية بالوادي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات المطلوبة، حيث تكونت عينة لدراسة من (51) عامل، ليتم تحليل مضامينها، ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) ) ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين و حوكمة البنوك في البنوك التجارية.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، الحوكمة، حوكمة البنوك .

### Résumé

L'étude s'est concentrée sur l'étude des opinions d'un échantillon de travailleurs sur l'autonomisation des employés et leurs dimensions pour parvenir à la gouvernance. 'Où la communauté des travailleurs des banques commerciales de la vallée 'et dans le but d'atteindre les objectifs de l'étude 'a été conçue un questionnaire pour collecter les données requises. Un échantillon de l'étude était composé de (51) travailleurs chargés d'analyser leur contenu et de le traiter à l'aide de méthodes statistiques appropriées (reposant sur SPSS) 'qui résumait la relation entre l'autonomisation des employés et la gouvernance des banques dans les banques commerciales.

**Mots-clés:** autonomisation ،gouvernance ،gouvernance bancaire

الفلاسفة

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الملخص
II-I	الفهرس
IV-III	فهرس الجداول والأشكال والرموز
أ - د	المقدمة

## الفصل الأول

### الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين العاملين والحوكمة

5	تمهيد الفصل الأول
6	المبحث الأول: دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية
6	أولاً: تمكين العاملين
10	ثانياً: الحوكمة في البنوك
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
22	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين
27	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة
32	ثالثاً: التمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني

### دراسة تطبيقية لدور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية في ولاية

#### الوادي

34	تمهيد الفصل الثاني
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
35	أولاً: عموميات حول البنوك التجارية لولاية الوادي
38	ثانياً: متغيرات الدراسة وطريقة جمع البيانات
43	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

43	أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية
44	ثانياً: دراسة العلاقات الارتباطية
47	ثالثاً: اختبار الفروق بناءً على المتغيرات الاسمية
54	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة
57	قائمة المراجع

فلا رسل إلا بشيئ مما نزلنا بالبينات والحق الأول

## الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
39	توزيع أفراد العينة	1.2
42	مقياس ليكارت الحماسي	2.2
43	تمكين العاملين في البنوك التجارية wiloxon اختبار	3.2
44	الحوكمة في البنوك التجارية wiloxon اختبار	4.2
44	قوة معامل الارتباط غاما بدلالة القيمة العددية له.	5.2
45	العلاقة الإرتباطية بين عبارات تمكين العاملين وعبارات الحوكمة في البنوك التجارية	6.2
47	اختبار الفروق لتمكين العاملين في البنوك التجارية وفق متغير الجنس.	7.2
48	اختبار الفروق لتمكين العاملين في البنوك التجارية وفق متغير المؤهل.	8.2
49	اختبار الفروق لتمكين العاملين في البنوك التجارية وفق متغير الخبرة.	9.2
49	اختبار الفروق لتمكين العمالي في البنوك التجارية وفق متغير التخصص.	10.2
50	اختبار الفروق للحوكمة في البنوك التجارية وفق متغير الجنس.	11.2
51	اختبار الفروق للحوكمة في البنوك التجارية وفق متغير المؤهل.	12.2
52	اختبار الفروق للحوكمة في البنوك التجارية وفق متغير الخبرة.	13.2
53	اختبار الفروق للحوكمة في البنوك التجارية وفق متغير التخصص.	14.2

الصفحة	العنوان	فهرس الأشكال
17	1.2 الأطراف الفاعلة في الحوكمة	
41	2.2 نموذج الدراسة	

قائمة الرموز والاختصارات

الاختصار	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية
<b>CPA</b>	القرض الشعبي الجزائري	Prêt populaire algerien
<b>BRA</b>	بنك البركة الجزائري	AL Baraka Bank
<b>BDL</b>	بنك التنمية المحلية	Banque de developpement local
<b>BEA</b>	البنك الخارجي الجزائري	La banque algerine etrangere
<b>AGA</b>	بنك الخليج الجزائري	Banque algerien du golfe
<b>BDR</b>	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	Banque de l agriculture et du developpement rural

المقابلة  
مع  
المفتي  
عبد  
المنعم  
عبد  
المنعم

## المقدمة

إن لكل منظمة فلسفة تميزها عن غيرها من المنظمات، وفي ظل المؤثرات البيئية والإدارية سواء داخل أو خارج المنظمة، والتي من أهمها التقدم التكنولوجي والبحث في استخدام العاملين كأداة تنافسية بحيث يكونون قادرين على اتخاذ لقرار الصحيح في أقصر وقت دون الرجوع الدائم لقيادتهم، حيث تميزت حقبة التسعينات بقيام بعض المؤسسات الرائدة بإتخاذ إجراءات لدمج التفكير والعمل معاً وتحرير طاقات الإبداع والتجديد لدى موظفيها بهدف التنافس بشكل فعال، وإيجاد مؤسسة أكثر فعالية وتفاعلاً داخلياً أو خارجياً، وسميت هذه الحقبة بحقبة التمكين. حيث يشعر فيها العاملون بحقيقة مهامهم ويصبح لديهم رغبة وإهتمام شخصي بتحسين أداء المؤسسة، إذ تنبع هذه الرغبة وهذا الإهتمام من ذات الفرد، ودوافعه، ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة عمله . وفي هذا السياق، تميز تمكين العاملين على أنه اعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم، و يعد تمكين العاملين أحد مداخل الحوكمة لتحسين التعامل بكفاءة و فعالية.

تعتبر ممارسة الحوكمة بفعالية من العوامل الأساسية لتعزيز الثقة في القطاع المصرفي ومن العوامل المهمة لتحسين أداء القطاع المصرفي والاقتصادي الكلي. وتتمثل الممارسات السليمة في حوكمة البنوك بتوزيع السلطات والمسؤوليات بما يكفل تنظيم شؤون عمل البنك من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

### 1. المشكلة الرئيسية : ومن هنا نطرح الاشكالية الرئيسية التالية:

- كيف يتم قياس واختبار دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية بولاية الوادي ؟

2. الأسئلة الفرعية : من التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن نُثير مجموعة من الأسئلة الجزئية منها:

- ما مستوى تمكين العاملين في البنوك التجارية بولاية الوادي ؟

- ما مستوى الحوكمة في البنوك التجارية بولاية الوادي ؟

- ما مستوى الارتباط بين تمكين العاملين و الحوكمة في البنوك التجارية بولاية الوادي ؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الأسمية ؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية للحوكمة تعزى للمتغيرات الأسمية ؟

3. فرضيات الدراسة : وللإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات الآتية:

- مستوى تمكين العاملين في البنوك التجارية بولاية الوادي منخفض .

- مستوى الحوكمة في البنوك التجارية بولاية الوادي مرتفع.

- مستوى الارتباط بين تمكين العاملين و الحوكمة في البنوك التجارية بولاية الوادي مستوى مرتفع.

- هناك فروق ذات دلالة احصائية لتمكين العاملين تعزى المتغيرات الاسمية .

- ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية للحوكمة تعزى للمتغيرات الأسمية

4. مبررات اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بالتخصص والرغبة الشخصية في دراسته.

- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الدول العربية عامة والجزائر خاصة.

5. أهداف الدراسة وأهميتها:

نسعى من خلال هذا البحث الوصول الى عد من الاهداف التي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ابراز أهمية حوكمة المصارف و كيفية الاستفادة منها في البنوك.

-ان موضوع التمكين من الموضوعات التي تعاني قلة البحوث و الدراسات و كذلك الحال في الممارسة و التطبيق, ولم يلق هذا الموضوع في بلادنا اهتمام من جانب الباحثين و الممارسين السعي الى توضيح اليات التطبيق الصحيح للتمكين للوصول الى تطبيق سليم للحوكمة

- الربط بين مفهوم التمكين و الحوكمة و تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين

## 6. الإطار الزمني والمكاني:

الإطار الزمني للدراسة: وكانت إبتداء من تاريخ 2019/05/05 إلى غاية 2019/05/18

الإطار المكاني للدراسة: تمت الدراسة في بعض البنوك التجارية المتواجدة في ولاية الوادي.

## 7. المنهج والأدوات المستخدمة:

بما تلميه متطلبات البحث العلمي، وتباعا لما تناولناه ضمن الدراسة، كانت الحاجة ضرورية لاعتماد مجموعة من عدة مناهج بحثية، من أهمها :

- المنهج الوصفي: ويعتمد على وصف الظاهرة وتحليل عناصرها، للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها. وكان حضوره متعدد المواطن، لاعتبار أننا ملزمين بوصف شامل لكل متغير يتضمنه البحث، منه مثلا استعراض «الإطار النظري» سواء بالمفاهيم النظرية المرتبطة تمكين العاملين أو ما تعلق بالحوكمة

-المنهج التحليلي: أو ما يُصطلح عليه بالمنهج المتكامل في البحوث التطبيقية، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية بهدف تحديد وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

## 8. صعوبات الدراسة: خلال إعدادنا للمذكرة واجهتنا بعض الصعوبات لعل أكثرها تأثيرا، ما تعلق بشق الدراسة

التطبيقية، خاصة الجانب المتعلق باستخلاص البيانات والإحصائيات المرتبطة بالمتغيرات المستقلة والتابعة، واختلاف بعض المؤشرات من قاعدة بيانات إلى أخرى في بعض الأحيان. اضافة إلى ندرة المراجع، خاصة الكتب المرتبطة بتمكين العاملين، لذا اعتمدنا على المقالات و المجالات.

9. محتوى البحث:

تم الاعتماد على منهجية IMRAD للإجابة عن إشكالية الدراسة، وقد قسمنا المذكرة إلى فصلين، الفصل الأول جاء تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين العاملين و الحوكمة، ويندرج تحته مبحثين، المبحث الأول بعنوان دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك ، أما المبحث الثاني فعنوانه بالأدبيات التطبيقية ليوضح العلاقة بين إشكالية البحث و التراث العلمي، ويندرج تحته الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع.

أما الفصل الثاني فخصصناه للدراسة الميدانية حيث أدرجنا في المبحث الأول منه الطريقة والأدوات، وفي المبحث الثاني تناولنا النتائج والمناقشة.

## الفصل الأول

### الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمكين العاملين والحوكمة في البنوك التجارية

## تمهيد:

يعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الحديثة في حقل إدارة الأعمال، وقد برز على الساحة العلمية منذ بداية التسعينات وحظي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، الأمر الذي دعى بعض الباحثين إلى توجيه الدعوة لعلماء الإدارة لضرورة إعطاء المزيد من البحث والدراسة لموضوع التمكين الذي احتل أهمية بالغة خلال العقدين الماضيين نظرا لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات الخدمية والصناعية، وعلى الرغم من الاتجاهات النظرية والدراسات التجريبية التي سبقت في موضوع تمكين العاملين لتحديد مفهومه وأهميته والوقوف على متطلبات تطبيقه وأبعاده ونماذجه، وفي ضوء هذه المتغيرات والتطورات ظهر نظام الحوكمة في البنوك. حيث باتت معظم الدول تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على سلامة أنظمتها المصرفية، فقد أصبح مفهوم الحوكمة من قبل المصارف والمؤسسات المالية أمر ضروري، وأصبح لزاما على المصارف أن تطور أنظمة الحوكمة وبذلك ازدادت أهمية تبني الحوكمة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات إلا أن محاولة الربط بين متطلبات وأبعاد تمكين العاملين و حوكمة البنوك لم تنل القسط الكافي من الدراسة والتحليل في هذا الفصل، سوف ندرس العلاقة بين تمكين العاملين وحوكمة البنوك لذا سنتطرق في المبحث الأول منه للمفاهيم الأساسية المتعلقة بتمكين العاملين و نماذجه و أبعاده، ثم نشير إلى بعض أدبيات الحوكمة خصوصا المتعلقة منها بالبنوك. أما المبحث الثاني فخصصناه لتحليل مجموعة من الدراسات التي سلطت الضوء على جوانب من الموضوع، ومن ثم العلاقة بين اشكالية البحث و الدراسات السابقة. وما قد تضيفه هذه الدراسة لحقل المعرفة العلمية في هذا المجال.

## المبحث الأول: دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك

نحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتمكين العاملين وكذا حوكمة البنوك، وذلك من أجل تحديد الإطار النظري الذي سوف يشكل الدعامة للدراسة التحليلية التطبيقية.  
أولاً: تمكين العاملين

يعد التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلاً عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة.

### 1. البناء المفاهيمي لتمكين العاملين

سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم تمكين العاملين كمايلي:

#### 1.1. تعريف التمكين:

يقصد به خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية و الإبداعية ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه، من خلال اشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز بها الأهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية<sup>1</sup>.

#### 2.1. تعريف تمكين العاملين:

أ - لغة: يعني التقوية والتعزيز، والتمكين في اللغة مصدر الفعل (مكن) يقال مكنه من الشيء تمكيناً و (أمكنه) منه، واستمكن الرجل من الشيء، و(تمكن) منه، أي التمكين هو الاستطاعة على فعل الشيء.  
ب - اصطلاحاً: هو تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية، والتخطيط، والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغية الوصول الى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل تمكين العاملين المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الانتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> .رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 240.

<sup>2</sup> . طلي ليني، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي)، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة أم لبواقي، 2016/ 2017، ص ص 34-35 .

## 2. أهمية تمكين العاملين:

تكمن أهمية تمكين العاملين في ما يلي<sup>1</sup>:

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة.

التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على صحتها السوقية وتوسيعها.

يكتسب التمكين في نفس الوقت أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

## 3. أساليب تمكين العاملين:

تطرقت الكتابات المعاصرة إلى عدة اتجاهات و أساليب في التمكين و نذكر أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

**3.1. أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، واسلوب القيادة هذا يقوم على دوى القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

**3.2. أسلوب تمكين الافراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات فالتمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة، و تحمل المسؤولية.

**3.3. أسلوب تمكين الفريق:** التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ولتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة )، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص ص 28-29.

<sup>2</sup> ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2006 ص ص 40-42.

**4.3. مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:** يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات و الأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء ادوارد يمينق و أفكاره حول الجودة و إدارة الجودة الشاملة.

**5.3. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب و أسس متعددة وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة والدعم، والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً<sup>1</sup>.

#### 4. أبعاد تمكين العاملين:

يعد التمكين أحد المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو أخرى في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، وفي هذا الجانب أربعة أبعاد وتعد الأساس في تشكيل التمكين ونجاحه وهي<sup>2</sup>:

**1.4. المعلومات:** أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.

**2.4. المعرفة والمهارات:** إذ يعتبر إمتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

**3.4. القوة:** إن امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمراً ضرورياً في تطبيق إستراتيجية التمكين ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً إذ تمنح تلك الفرق تلك الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر واتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى توجيه.

**4.4. المكافآت:** أي مكافأة العاملين على أداءهم في المنظمة ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على أداءهم في المنظمة بطريقتين هما:

✓ المشاركة بالأرباح.

✓ بالمساهمة في رأس المال.

<sup>1</sup> شمس الدين بوزيدي، دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية بلدية المعارف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2016/2017، ص ص 38-39.

<sup>2</sup> . عبد المعطي محمود البحصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 1436هـ-2014م، ص ص 14-15.

## 5. أنواع تمكين العاملين:

يتميز تمكين العاملين بثلاثة أنواع نذكرها كآلاتي<sup>1</sup>:

**1.5. التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي

يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

**2.5. التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها

وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد

مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل<sup>2</sup>.

**3.5. تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته

على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة<sup>3</sup>.

## 6. نماذج تمكين العاملين:

بلوغ أو الاقتراب من التمكين، تحتاج كل منظمة أن تفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية

والخارجية، وتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين وفي ما يلي سوف

نعرض بعض النماذج التي تفسر التمكين ومنها<sup>4</sup>:

## 1.6. نموذج التحفيز الفردي (Conger and Kanungo 1988):

عرف (Conger and Kanungo 1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان

نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من

خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات

التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"<sup>5</sup>.

## 2.6. نموذج التمكين المعرفي (Thomas and Velthouse 1990):

قام (Thohmas and Velthouse 1990) بإكمال العمل الذي أنجزه (conger and

kanungo)، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment Model) وعرفا

<sup>1</sup> نيف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة أم البواقي، 2016/2015، ص 10.

<sup>2</sup> عبد العالي ديلة، محاضرة بعنوان آلية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص ص 08-07

<sup>3</sup> نيف فاطمة الزهراء، نفس المرجع السابق، ص 11.

<sup>4</sup> بن ناجي وليد، تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع البشري، "دراسة ميدانية بكلية الحقوق العلوم السياسية" جامع محمد خيضر بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

في علم النفس العمل والتنظيم، (غير منشورة)، 2014/2015، ص ص 27-28.

<sup>5</sup> نفسه، ص 29.

التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة<sup>1</sup>.

### 3.6. نموذج (Spritzer1995):

عرفت (Spritzer1995) التمكين كمفهوم نفسي يركز على إتجاه العاملين نحو التمكين التي تظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى العمل، وأوضحته الكاتبة أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات العاملين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، وحددت الكاتبة نوعين من العوامل التي تساهم في تمكين العاملين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد العاملين بالمعلومات والحوافز، وتتظافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة<sup>2</sup>.

### ثانيا: الحوكمة في البنوك

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها ومزاياها العديدة، إلا أنه وبالرغم من الأهمية فلم يلقى مفهوم حوكمة البنوك القدر الكافي من الاهتمام من الدراسات الحديثة. فلقد بدأ الاهتمام بتطبيق مبادئها متأخرا نسبيا مقارنة بالقطاعات الأخرى بالرغم من خصوصية البنوك التي تجعل من تطبيق مبادئ الحوكمة فيها ذات أهمية بالغة، فضلا عن دورها في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات الأخرى.

### 1. تعريف الحوكمة:

مصطلح الحوكمة مشتق لغويا من الحوكمة، أو حاكم وتشير كلمة الحكومة في مضمونها العام إلى أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. ويستخدم مصطلح الحوكمة على المستوى الجزئي، كما يمكن استخدامه على المستوى الكلي لدولة أو إقليم أو على المستوى العالمي.

<sup>1</sup> . بناجي وليد، المرجع السابق، ص30.

<sup>2</sup> . Adnan M Al Sada A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force Naval Postgraduate School Monterey California ،(2003) ،P 10.

تعتبر الحوكمة مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنقاذ القوة لصالح مجموعة معينة، وبالتالي فإن الحوكمة تتصرف لصالح الأفراد وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة متكافئة وفي إطار من شفافية والمصادقة<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق نستنتج التعريف التالي:

هي ذلك النظام الذي يتم من خلاله الوصول إلى الأداء الجيد للمؤسسة من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات وتفعيل الرقابة، وتحقيق العدالة بين مختلف الأطراف.

## 2. تعريف حوكمة الشركات و أهميتها:

تعتبر حوكمة الشركات أحد الأدوات التي تحظى باهتمام كبير من قبل الشركات، خاصة بعد تزايد حالات الفشل المالي و الإداري فظهرت بذلك الحوكمة على أنها المنفذ أمام الشركات لتحقيق نموها و ضمان ديمومتها و أمام المساهمين و أصحاب المصالح الاخرين لضمان مصالحهم.

### 1.2. تعريف حوكمة الشركات:

هي مجموعة من القوانين و القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحاملي الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة. وبإختصار يمكننا القول أن حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية إتخاذ الشركات وخاصة شركات الاككتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية إتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين<sup>2</sup>.

### 2.2. أهمية حوكمة الشركات:

تتجلى حوكمة الشركات أهمية كبيرة على المنظمات على إختلاف نشاطاتها وأنواعها، ويمكن تحديد أهميتها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

✓ محاربة الفساد الداخلي في المنظمات والعمل على وضع أسس وضوابط تضمن تحصين المنظمات من هذه الآفة.

✓ تحديد النزاهة والموضوعية في العمل، و الابتعاد عن كافة أشكال التحيز في إتخاذ القرارات وتنفيذها.

<sup>1</sup> . مبروكة سعود وآخريين، دور حوكمة المؤسسات المالية في تطوير أداء البنوك "دراسة إستشرافية" مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص بنوك، (غير منشورة) جامعة الوادي، 2017/2016، ص 05.

<sup>2</sup> . محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2006، ص 15- 16.

<sup>3</sup> . نصر الله أم كلثوم و قوراري أسماء، دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 2014، ص 30.

- ✓ رفع الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مجلس الإدارة و المساهمين.
- ✓ تفضيل المصالح الشخصية على المصالح العامة (مصلحة الفرد أولى نفسي نفسي).
- ✓ درجة التكامل الكبيرة الموجودة بين القطاعين العام والخاص، وصعوبة المحاضرة بينهما.
- ✓ انتشار الاقتصاد العالمي إلى خمسة فئات أساسية: نامي، صاعد، انتقالي، متخلف ومتطور<sup>1</sup>.

### 3. تعريف حوكمة البنوك والأطراف الفعالة فيها:

سنتطرق في هذا العنوان الى تعريف الحكومة والاطراف الفاعلية فيها وهي كما يلي:

#### 1.3. تعريف حوكمة البنوك:

لا يخرج مفهوم حوكمة البنوك في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات حتى يذهب بعضهم الى اعتماد تسمية حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية، او حوكمة الشركات في القطاع المصرفي او حوكمة الشركات في المصارف.

تعددت تعريفات الحوكمة في البنوك، يمكن تعريفها علي "إنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين و المستثمرين المؤسسين)"<sup>2</sup>.

وعرفه آخرون حوكمة المصارف بأنها مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والفاء بمسئولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساسا من منظومة حوكمة المصارف ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي<sup>3</sup>

من خلال تعريفات السابقة نستنتج تعريف حوكمة البنوك بأنها مجموعة الأنظمة والإجراءات والسياسات التي يتم من خلالها ضبط وتوجيه وتحديد الأهداف الاستراتيجية للبنك.

<sup>1</sup> بدريني عيسى، حوكمة الشركات، مطبوعة دروس، جامعة محمد بو ضياف - الجزائر، 2017، ص 10.

<sup>2</sup> حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة دول شمال إفريقيا، "مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا"، العدد السابع، جامعة الشلف- الجزائر، العدد السابع، 2008 ص 02.

<sup>3</sup> حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك واثرها في الاداء والمخاطر، ط2013، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص 32.

## 2.3. الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك:

يمكن تلخيص الأطراف التي وتؤثر في مدى إلتزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة و تحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاحه أو فشله في تطبيق هذه المبادئ وفقا لما يلي<sup>1</sup>:

## 1.2.3. الأطراف الفاعلين الداخليين:

يقع الجزء الأكبر من مسؤولية تطبيق مبادئ حوكمة البنوك على كل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة المراجعة والمراجعين الداخليين، وذلك على نحو التالي:

## أ. الجمعية العامة للمساهمين:

تحتاج حوكمة البنوك إلى تفعيل الدور الإشرافي والرقابي الذي تمارسه الجمعيات العامة للمساهمين وزيادة مساهمتها في تحسين درجة الشفافية والإفصاح. وذلك باعتبارها أعلى سلطة إدارية في شركات المساهمة لأنها تضم جميع المساهمين في البنك.

## ب. مجلس الإدارة:

نظرا لكثرة عدد أعضاء الجمعية العامة للمساهمين وصعوبة قيامها بالإدارة الفعلية للبنك، فهي تنتخب عددا من أعضائها من أصحاب الخبرة للقيام بإدارة البنك وتسيير أموره داخليا وخارجيا في إطار ما يسمى بمجلس إدارة البنك، وبالرغم من أن مجلس الإدارة يقوم بتفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين، إلا أنه لا يستطيع التملص من المسؤولية عن عواقب السياسات والممارسات الغير سليمة المتصلة بالإقراض والرقابة من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي آخر، ويتكون مجلس الإدارة من الأعضاء التالية<sup>2</sup>:

✓ **الرئيس:** يتولى مجلس الإدارة انتخاب أحد أعضائه رئيسا يتفرغ للأعمال الإدارية، ويمثل الشركة باعتبارها شخصا معنويا، وتتركز مهامه في التأكد من توافر المعلومات الكافية واللازمة لقيام أعضاء مجلس الإدارة والمديرين بمهامهم، والحفاظة على العلاقة الطيبة بين البنك وأصحاب رأس المال وبهذا اختيار أعضاء مجلس الإدارة.

✓ **أعضاء المجلس التنفيذي:** هم الأعضاء المسؤولين عن إدارة الأعمال المصرفية اليومية داخل البنك لما لها من خبرة ومعرفة بطبيعة عمله، ومن حيث الاستقلالية لهم مستويات ودرجات أقل من الأعضاء الغير

<sup>1</sup>. أنيسة سدر، حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخص نقود وبنوك كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر3، 2015، ص 108.

<sup>2</sup>. أنيسة سدر، نفسه، ص 87.

التنفيذيين لأنهم من داخل البنك، ويمكن السيطرة عليهم ودفعهم إلى تنفيذ عمليات في غير صالح البنك من قبل المديرين، لذا ليس لهم مهام حساسة مثل الأعضاء الغير التنفيذيين.

✓ **أعضاء المجلس غير التنفيذيين:** هم أعضاء الذين لا تربطهم أي علاقة من أي نوع مع فريق البنك التي من شأنها التأثير على استقلاليتهم، وباعتبارهم من خارج البنك فإن دورهم يتمثل في الترشيد والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون، و التأكد من الالتزام بتطبيق حوكمة البنوك<sup>1</sup>.

### ج. الإدارة العليا:

تعتبر الإدارة العليا مكونا رئيسيا لحوكمة البنوك والتي يتعين عليها في إطار مسؤوليتها المباشرة أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك أن تمارس دورا رقابيا مناسباً على الإدارة التنفيذية في بعض الوظائف والأنشطة المحددة، وذلك بمشاركة أكثر من شخص مع تجنب إلقاء المهام الوظيفية لغير المؤهلين.

### د. الإدارة التنفيذية:

هي المسؤولة عن إدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتلاءم مع السياسات التي وضعها مجلس الإدارة، باعتباره الجهة المكلفة بتعيينهم ومساءلتهم.

### هـ. لجنة المراجعة:

لقد أكدت معظم الدراسات الخاصة بحوكمة البنوك إن لم يكن جميعها على ضرورة وجود لجان للمراجعة في الوحدات الاقتصادية التي تسعى إلى تطبيق الحوكمة، وهذا باعتبارها لجنة فرعية منبثقة عن مجلس الإدارة على الوفاء بالتزاماته في الإشراف على النظام الرقابي للشركة بشكل عام، وتهدف إلى ضمان تطبيق الشركة لأحكام عقدها والقانون بالإضافة إلى تقديم توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام الرقابي وتطويره بما يحقق غرض الشركة ويحفظ المصالح المتعارضة فيها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . سدره أنيسة، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> . سدره أنيسة، نفس المرجع، ص 88 .

## 2.2.3. الأطراف الفاعلين الخارجيين:

سندرج تحت هذا العنوان الأطراف الفاعلين الخارجيين لحوكمة البنوك وهي كالآتي<sup>1</sup>:

## أ. الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:

يوجد إطار تنظيمي والقانوني متطور لنظام البنوك سير هام وحيوي إضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي يعمل على تشجيعها على إتباع السلوك الحسن، وقد وضعت اتفاقية بازل مجموعة من الضوابط فيما يتعلق بكافة رأس المال وتركيز القروض، وتكوين المخصصات، ومتطلبات السيولة والاحتياطي.

## ب. المراجع الخارجي:

يتم أداء المراجعة الخارجية من طرف محاسب معتمد ومستعمل عن الوحدة الاقتصادية التي يراجع تأكيدها أو بياناتها، وتشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي الأساس في أداء عملية المراجعة، فوظيفة المراجعة الخارجية قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المراجع مستقلا بحيث يبدي رأي محايدا في القوائم، ويعمل المراجعون المستقلون لدى العملاء ويقصد بالعميل الشخص (سواء كان شركة أو مجلس إدارة أو وكالة أو شخص آخر أو مجموعة معينة) الذي يحتفظ بالمراجع ويدفع أتعابه أي أن عملية المراجعة تتم على أسس تعاقدية. ورغم أن المراجعين المستقلين يمكنهم القيام بجميع أنواع المراجعات السابقة الإشارة إليها، إلا أن معظم عملهم يتركز على مراجعة القوائم المالية، وتصدر الإشارة إلى أن هناك تسميات مختلفة تطلق على المراجع الخارجي نذكر منها المراجع المستقل والمحاسب القانوني.

يلعب المراجع الخارجي دورا في إعطاء الثقة والمصدقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأي فني محايد في صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقا بالقوائم المالية. فإن دور المراجعة الخارجية قد أصبح محوري وفعال في مجال الحوكمة المؤسسية لأنه يحد من تعارض المصالح بين الملاك وإدارة البنك كما أنه يحد من مشكلة تماثل المعلومات. أما مسؤوليات المراجع الخارجي فتتخلص في فحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية كذلك فالمراجع الخارجي يفحص أعمال المراجعين الداخليين كجزء من فحصه وتقويمه لأنظمة الرقابة الداخلية، كما يجب على المراجع الخارجي إبلاغ إدارة المنشأة بنواحي الضعف والقصور في نظام الرقابة الداخلية<sup>2</sup>.

## ج. دور العامة: إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق

<sup>1</sup> . عبادي رندة، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، "دراسة حالة بنك الجزائر"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص بنوك، (غير منشورة)، جامعة الوادي، 2014/ 2015، ص 73.

<sup>2</sup> . عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2011/2012، ص 59.

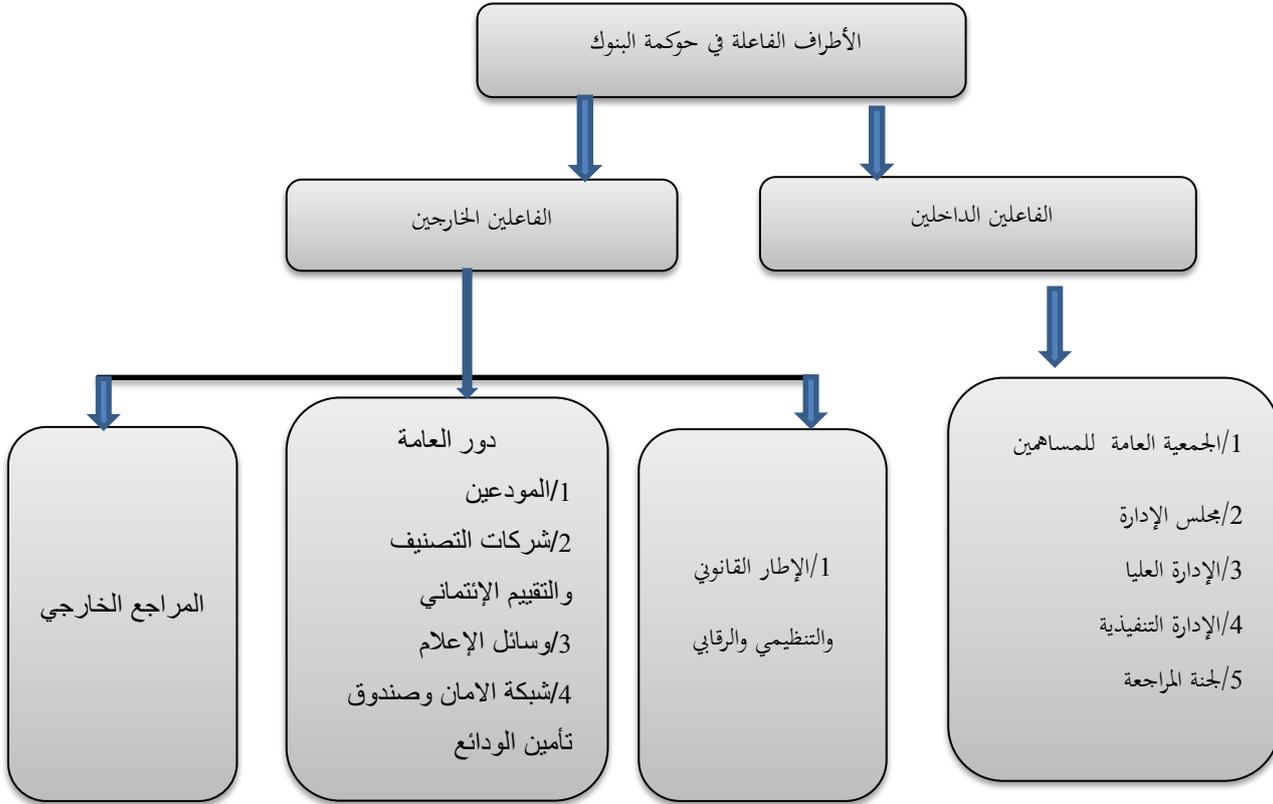
على أداء المصرف، إذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي<sup>1</sup>:

- المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدرة مبالغ فيه من المخاطر.
  - شركات التصنيف والتقييم الائتماني: هي مؤسسات تساعد على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن التوافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.
  - وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.
  - شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع: يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان.
- نظام التأمين الضمني , نظام التأمين الصريح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . نفسه، ص 60.

<sup>2</sup> . جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، "مجلة اقتصاديات شمال افريقيا" العدد السابع، جامعة الشلف - الجزائر، ص

الشكل رقم(1-1): يوضح الأطراف الفاعلة في الحوكمة في البنوك



المصدر: من إعداد الطالبات .

#### 4. أهمية الحوكمة في البنوك وأهدافها:

تكمن أهمية وأهداف الحوكمة البنكية في مايلي:

##### 1.4. أهمية الحوكمة في البنوك:

إن لحكومة البنوك أهمية بالغة أكثر من نظيرتها في المؤسسات الأخرى، كما أن إفلاس أحد المصارف يؤثر على العديد من الأطراف، والمتمثلة في العملاء والمودعين والمقرضين وكذا أن المصارف الأخرى، تعمل الحكومة بالمحافظة على أموال البنك وكذا تحقيق الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي، وتتمثل أهمية حوكمة المصارف في العديد من المزايا والتي نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- رفع مستوى الأداء للمصارف وعليه ينتج التقدم والنمو الاقتصادي ومن ثم تحقيق التنمية للدولة.
- شفافية ودقة القوائم المالية للبنك، يمكن المستثمرين من الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء غيلاني، إبراز دور المراجع الخارجي في ظل تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية "دراسة استقصائية..حالة البنوك الجزائرية" مشروع مقدم يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي، (غير منشورة)، جامعة الوادي، 2013/ 2014، ص 71.

- تعمل على جذب الاستثمارات الاجنبية، وكذا تشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تحقيق الأموال المحلية والأجنبية.
  - تشكيل مجلس إدارة قوي، يمكن من اختيار مديرين قادرين على القيام بمهام البنك بكفاءة.
  - تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
  - حماية كافة المستثمرين سواء كانوا من كبار أو صغار المستثمرين أقلية أو أغلبية وتعظيم عائداتهم.
- 2.4. أهداف حوكمة البنوك.**

يساعدنا تطبيق الحوكمة المؤسسات في تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة.
- تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل وطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك.
- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- توفير لكل من المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين الإمكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك.
- تجنب والتقليل من حدوث مشاكل محاسبية ومالية الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك لأزمات ومحافظته على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار والتنمية في الاقتصاد ككل.

#### 5. محددات الحوكمة وأبعادها:

سنتطرق في هذا العنوان الى محددات الحوكمة وأبعاد تنفيذها وهي كما يلي:

#### 1.5. محددات تنفيذ الحوكمة في البنوك:

وتتمثل محددات حوكمة البنوك في ما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: المحددات الخارجية:

تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل فيه الشركات والذي يختلف من دولة إلى أخرى، وهو عبارة عن:  
أ. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق كقوانين الشركات وسوق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار.

<sup>1</sup> علي شمالي، الحوكمة في المصارف، دراسات متقدمة في المصارف التجارية، جامعة تشرين السورية، سنة 2017، ص 12.

<sup>2</sup> نصر الله أم كلثوم، قراري أسماء، دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حكامه المنظمات، (غير منشورة)، جامعة الطاهر مولاي سعيده، 2013/2014، ص 39.

ب. وجود نظام مالي جيد يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركة على الاستمرار والمنافسة الدولية.

ج. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والمصارف والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها ووضع العقوبات المناسبة وتطبيقها في حال عدم التزام الشركات.

د. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

#### ثانياً: المحددات الداخلية:

وهي القواعد والأسس التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضارب المصالح بين هذه الأطراف، بل إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

#### 2.5. أبعاد تنفيذ الحوكمة في البنوك:

للتنفيذ الجيد للحوكمة في المصارف لابد من توفر بعدين أساسيين: بعد داخلي وأخر خارجي يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

#### أ. البعد الخارجي (القواعد الاحترازية).

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيف من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، ويجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما استقرار النظام المالي وحماية حقوق الدائنين. تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية لتقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك<sup>1</sup>.

#### - تحقيق التنسيق بين الشروط المنافسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والحفاظ على استقرار وقوته.

<sup>1</sup> نفيسة كمال، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الازمات المالية و المصرفية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة المسيلة، 2015، ص 31.

## - تقوية السلامة البنكية:

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

## - تطوير نشاط البنوك:

لقد أثرت موجة الابتكارات والتطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة... الخ، لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات ولمواجهة ارتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية والتي يجب على البنوك احترامها والعمل بها من أجل ضمان السيولة والملاءة المالية تجاه عملائها.

## ب. البعد الداخلي (طريقة إدارة البنك):

يتمثل البعد الداخلي للحوكمة المصرفية في الأساليب الإدارية التي تدار بها هذه الأخيرة، ويمثل مجلس الإدارة الآلية الداخلية، حيث يلعب دوراً محورياً في رقابة الإدارة، حيث لم يعد مجلس الإدارة بعد يساهم في خلق القيمة فقط بل هو جهاز سلطة وسيطرة، والبحث عن الفرص وخلق معايير اجتماعية ومجلس الإدارة دور رئيسي في رقابة الإدارة وهذا من شأنه أن يخفف من تكاليف الوكالة وذلك بالحد من قدرة الإدارة العليا المسؤولة عن وضع القرارات من ممارسة أي نشاط قد يضر بمصالح البنك ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح، ولذلك فإن حجم وتشكيل المجلس يعتبر من السمات أو الخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته في رقابة الإدارة<sup>1</sup>.

## 6. مبادئ حوكمة البنوك:

للحوكمة البنكية عدة مبادئ نذكر منها مايلي<sup>2</sup>:

## 1.6: المبدأ الأول: وجود أساس لإطار فعال لحوكمة البنوك:

يعتبر هذا المبدأ هو الإطار العام لجميع مبادئ الحوكمة الأخرى، ويتناول تشجيع

<sup>1</sup> . نفيسة كمال، نفس المرجع السابق، ص 32.

<sup>2</sup> . إبراهيم إسحق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009،

وضع إطار لحوكمة البنوك وأثره على شفافية وكفاءة السوق، وأن تكون متوافقة مع القوانين السائدة، وأن يتم تحديد توزيع المسؤوليات من خلاله بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية داخل البنك.

#### 2.6: المبدأ الثاني: المحافظة على حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

وذلك بوجود توفر الحماية للمساهمين والمحافظة عليهم، وتسهيل ممارسة حقوقهم.

#### 3.6: المبدأ الثالث: الحفاظ على المعاملة المتساوية للمساهمين:

وذلك من خلال ضمان التأكيد على المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بحيث تتاح الفرصة لهم من الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

#### 4.6: المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة البنوك:

يجب أن يتم الاعتراف في حوكمة البنوك بحقوق أصحاب المصالح التي ينشأها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، مع القيام بتشجيع التعاون النشط بين البنوك وأصحاب المصالح في زيادة الاستثمارات مع خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

#### 5.6: المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:

يتعلق هذا المبدأ بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمصرف بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة البنوك<sup>1</sup>.

#### 6.6: المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

تتعلق هذه المسؤوليات بالتوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمصرف، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة البنك، مع محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المصرف والمساهمين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . إبراهيم إسحاق نسمان، نفس المرجع السابق، ص ص 33-34.

<sup>2</sup> . نفسه، ص 35.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث الى بعض ما توصل اليه الباحثون السابقون في مجال هذه الدراسة، سواء ما تعلق منها بالمتغير المستقل، التابع أو المتغيرين معا، و هي عبارة عن مجموعة من الاطروحات، المذكرات و المقالات، التي تعتبر حديثة نسبيا، و هذا ما سنستعرضه في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسيخصص لمناقشة الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية من حيث اوجه التشابه و الاختلاف، و ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

## أولاً: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين:

في هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء العربية و الأجنبية.

## 1. الدراسات العربية:

1.1. دراسة هبة محمد زرقان الفرخ<sup>1</sup>: المعنونة ب "دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة دراسة مقارنة

بين المصارف العاملة في سوريا "

قصد معالجة الاشكالية التالية:

هل يوجد تمكين للعاملين في القطاع المصرفي السوري ؟ و في حال وجوده هل يلعب التمكين دورا إيجابيا في تطبيق الحوكمة بدورة سليمة؟

وتكمن أهداف هذه الدراسة إلى معرفة أهم المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين والحوكمة، والتعرف على طبيعة العلاقة التي بينهما و تسليط الضوء على الشروط و المعايير الضرورية لوجود نظام صحيح للحوكمة و التعرف على امكانية تطبيق الحوكمة بصورة صحيحة من خلال تمكين العاملين، وتحديد أوجه الإختلاف بين القطاع العام و القطاع الخاص فيما يتعلق بتطبيق التمكين والحوكمة، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ..

توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى نتيجة أهمها: تبين نسب توزيع مفردات العينة وفق كل مصرف و ذلك نظرا لعدة عوامل أهمها: درجة الاستجابة لدى كل مصرف، و مدى موضوعية العاملين في تعبئة الاستبيانات بصورة دقيقة.

<sup>1</sup> هبة محمد زرقان الفرخ، دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة دراسة مقارنة بين المصارف العاملة في سوريا أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2014 .

**2.1. دراسة فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح<sup>1</sup>: الموسومة " تمكين العاملين و دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة".**

حاولت الباحثة إثراء دراستها هاته من خلال الارتكاز على الاشكالية الجوهرية المتمثلة في ما دور تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية؟ استهدفت في دراستها هذه التعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية و معرفة معيقات ممارسة التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية و محاولة وضع حلول لها وكشف العلاقة بين ممارسة التمكين الإداري و مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية و كذلك بيان اهمية تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية، وقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي.

لخصت هذه الدراسة عدة نتائج من أهمها:

- تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دارستها بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين موضع الدراسة مجتمعة في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية. وأن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية" هي بالترتيب: الاتصال الفعال، بناء فرق العمل، تدريب العاملين وأن باقي المتغيرات تأثيرها ضعيف.

**3.1. دراسة نزار خليل عابدين خليل<sup>2</sup>: بعنوان " تمكين العاملين و أثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية".**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة و تحديد نوع العلاقة بين متطلبات تمكين العاملين و بين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المشتركة و الاجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة، ومن ناحية اخرى الي تحديد و توصيف نوع و قوة العلاقة بين الرضاء الوظيفي للعاملين و بين جودة الخدمة المصرفية و لهذا فقد ارتكزت الدراسة على معالجة الاشكالية المتمثلة في كيفية التحقق من الممارسات الفعلية لمتطلبات و ابعاد مدخل تمكين

<sup>1</sup> فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين و دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة الادارية، جامعة الأقصى غزة، 2016.

<sup>2</sup> نزار خليل عابدين خليل، تمكين العاملين و أثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال، جامعة السودان، 2013.

العاملين كمحددات للرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية السودانية و أثر ذلك على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء؟

و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم طبيعة موضوع الدراسة.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك وعليه فإنه كلما توفرت متطلبات تمكين العاملين وتم العمل بها ما أدى ذلك إلي زيادة مستوي الرضاء للعاملين بتلك البنوك.

- وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين و بين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك، وعليها فإن كلما تم تفعيل أبعاد تمكين العاملين يؤدي ذلك إلي زيادة مستوي الرضاء للعاملين بتلك البنوك.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين باختلاف متغير مدة الخدمة يعطى لصالح الذين مدة خدمتهم أكثر من 15 سنة بينما الذين مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات لا توجد فروق. وعليه يستنتج أن كل ما زادت سنوات الخدمة في البنك يؤدي ذلك إلي إدراك أبعاد التمكين.

**4.1. دراسة أيمن حسن ديوب<sup>1</sup>: المعنونة "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات" (دراسة ميدانية)**

تركز موضوع الدراسة حول تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، و هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات، وقد طبق الباحث دراسته على مجموعة من الشركات قطاع الاتصالات في سورية حيث قام الباحث بتوزيع 90 استمارة على هذه الشركات بواقع 30 استمارة في كل شركة على العاملين و الإداريين و خضعت جميعها للتحليل الإحصائي

و توصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات تهتم بآراء العمال و اقتراحاتهم و تعمل على تشجيعهم و تنمية إبداعاتهم، كما تعمل على تأمين الحوارات و اللقاءات معهم، كما أنهم يشاركون في اعداد الخطط

<sup>1</sup> أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، 2014.

والاستراتيجيات، و أن القرارات تتخذ في أقل المستويات حيث المعلومات متوافرة للجميع بحدها الأدنى من أجل اتخاذ القرارات.

**5.1. دراسة سالم حامد حمدي<sup>1</sup>: بعنوان " رضا الزبون في اطار تمكين العاملين دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد و الرافدين - الموصل "**

استهدفت الدراسة تبيان مدى مساهمة تمكين العاملين في اطار رضا الزبون في المصارف، من خلال إجراء دراسة مقارنة بين فروع مصرفي الرشيد و الرافدين، و قد هدفت الى إبراز أهمية إستراتيجية التمكين في المنظمات المصرفية و توضيح دوره في نيل رضا الزبون و التعرف على طبيعة علاقة الارتباط و الاثر بين ابعاد التمكين و رضا الزبون، و ذلك اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد كانت نتائج الدراسة كالاتي:

- جود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أبعاد التمكين مجتمعة باعتبارها متغيرا مستقلا و أبعاد رضا الزبون مجتمعة كونها متغيرا معتمدا.

- تجسيد المصرفين المبحوثين لأبعاد إستراتيجية التمكين و توزيعها في أغلب أبعاد رضا الزبون.

## 2. الدراسات باللغة الأجنبية:

### 1.2. دراسة Heller بعنوان<sup>2</sup>:

Employee Empowerment management giving power the people  
هدفت الدراسة الى توضيح فكرة التمكين على انها ليست عملية فردية اي تتعلق بفرد او مجموعة من الافراد داخل المنظمة ، بل تتعدى ذلك لتصبح ادارة علاقية تركز الى اسلوب منظمي متعمق و قد قدام الباحث مثالا على التمكين عندما يكون فرديا او شخصيا من خلال بحث ميداني تناول مديرين بريطانيين، إذ تدل النتائج البحث 56% من المديرين الذين تم سؤالهم لا زالوا يخططون لتمكين موظفيهم، بينما تجاوز عدد الشركات التي لم تضع خطة للتمكين نصف شركات العينة ما يعني ان هذه الشركات اكتفت بالتمكين النظري من خلال الروايات القصصية في ادب الادارة او من خلال الخطابات الموجهة للموظفين. و توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها ان تمكين العاملين يجب ان يخضع لممارسة عملية قابلة للرقابة و التطوير عن طريق تعزيزها و مساندها من قبل ادارة المنظمة.

<sup>1</sup>. سالم حامد حمدي، رضا الزبون في إطار تمكين العاملين دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين/ الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 8، العدد الأول، 2018.

<sup>2</sup> Heller ·Employee Empowerment management giving power the people ·<https://smallbusiness.chron.com/benefits-employee-empowerment1177.htm>

**2.2.2 دراسة M Dhanabhakyam<sup>1</sup>: الموسومة ب " An empirical study on employee empowerment in banks during demonetization period with reference to select banks in comibatore district**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ادوات التمكين المختلفة المستخدمة في الأعمال المصرفية و تؤكد من تأثير التمكين على دور الموظفين و أجريت الدراسة على عينة من 77739 موظف ببنك SBI و 84325 موظف ببنك HBDC بالهند. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ينبغي على بنوك القطاعين العام والخاص دمج الخمسة استراتيجيات التمكين الرئيسية للتعامل مع التغييرات المفاجئة التي تطرأ على الاقتصاد وهم وظيفة الاستقلالية والتواصل والمكافآت والتدريب وتطوير ثقافة منظمة سليمة. يحتاج البنك الخاص لتطبيق استراتيجيات فعالة لتمكين الموظف البقاء على المدى الطويل. أي تعديلات في الاقتصاد يكون لها تأثير فوري في القطاع المصرفي الذي يمكن أن يكون التعامل بشكل منتج فقط من قبل موظف مخول لذلك، يعمل تمكين الموظف كشريك افتراضي لنجاح أي منظمة في المستقبل.

**3.2 دراسة Audrey Charbonnier-Voirin et Assâd El Akrem<sup>2</sup>: بعنوان " L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés**

أجريت الدراسة بهدف التعرف على تأثير التمكين على الأداء التكيفي للموظفين في بعض البنوك التجارية و الشركات الصناعية والخدمية، حيث طبقت الدراسة 390 موظف في فلوريدا، وذلك ضمن المستويين: الإدارة الوسطى و الإدارة العليا، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إعطاء المزيد من السلطة والمسؤولية للموظفين في عملهم. تطوير دوافعهم وتقودهم إلى أن يكونوا أكثر قدرة على التكيف وتقبل بيئتهم. تبادل المعلومات اللازمة مع المرؤوسين للعمل بسرعة وكفاءة واستقلالية.

**4.2 دراسة Kay Greasley, Alan Bryman Et autres بعنوان " Employee perceptions of empowerment**

: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

هناك فجوة دائمة في البنوك بين ما يتصوره العاملون وما يرجونه من الإدارة العليا، وبين توجهات الإدارة العليا و أهدافها، الأمر الذي يؤثر سلبا على عملية تمكين العاملين، حيث ترى هذه الدارسة أن العاملين في البنوك يولون الاهتمام بصورة كبيرة على عنصر الأمان في العمل إضافة إلى الجانب الصحي، وكلا هذين الجانبين يؤثران

<sup>1</sup> M dhanabhakyam 'An empirical study on employee empowerment in banks during demonetization period with reference to select banks in Coimbatore District International Journal of Advanced Educational Research. Volume 2 ,Issue 6 ,November 2017 .

<sup>2</sup> Audrey Charbonnier-Voirin et Assâd El Akrem" L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés Relations industrielles / Industrial Relations ,vol. 66 n° 1 ,2011.

بصورة كبيرة على التمكين، في حين أن الإدارة العليا لا تعطي الأهمية و الاهتمام في هذا الجانبين، وهذه الفجوة بين تطلعات العاملين و توجهات الإدارة هي التي تجعل عملية التمكين لا تحقق النتائج المرجوة منها.<sup>1</sup>

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة البنوك

### 1.1. الدراسات باللغة العربية:

**1.1.1. دراسة ريم عمري<sup>2</sup>:** بعنوان " الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية - دراسة حالة الجزائر "

تهدف هذه الدراسة الى محاولة تحديد العوامل التي خلقت الحاجة إلى تطبيق الحوكمة المصرفية وتوضيح أهمية الحوكمة في البيئة المصرفية و تسليط الضوء على الأزمات المالية واطهار الأسباب الكامنة وراء حدوثها و كذلك تشخيص البيئة المصرفية التي تنشط ضمنها البنوك الجزائرية، ولمعالجة هذا الموضوع اتبعت الباحثة المنهج التاريخي عند سرد نشأة حوكمة المصرفية و المنهج الوصفي عند تحليل المعطيات والارقام، ولخصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أدت التطورات المالية العالمية التي شهدتها القطاع المالي عبر العلم والتي اتسعت وتيرتها وآثارها المتوقعة على أعمال البنوك بالإضافة إلى تنافس الأزمات المالي إلى تبني الحوكمة المصرفية.
- يؤدي تطبيق الحوكمة المصرفية إلى ضمان كفاءة النظام المصرفي بما يواءم مع التغيرات السريعة في البيئة المصرفية وتلافي حدوث انهيارات وأزمات مالية.
- إن تطبيق الحوكمة في المؤسسة المصرفية يعد أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم والذي من شأنه تحسين أداء البنوك وتعزيز الثقة في القطاع المصرفي.
- تعد لجنة بازل للرقابة المصرفية من أهم وأبرز الهيئات المالية الدولية التي تبذل جهدا كبيرا في سبيل نشر وتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحر دائمة على تكييفه مع آخر المستجدات الحاصلة على الساحة المصرفية الدولية.
- نجاح تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي لا يكون بوضع المبادئ فقط ولكن بجديتها تطبيقها بشكل سليم وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة وعلى جدية البنك المعني وإدارته من جهة أخرى.

<sup>1</sup> Greasley, Alan Bryman Et autres. employee perceptions of empowerment. journals. employee relations. vol.27. issue 4.2013.

<sup>2</sup> ريم عمري، الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية - دراسة حالة الجزائر، تخصص بنوك (غير منشورة) اطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017.

**2.1. دراسة خنتوش حنان<sup>1</sup>: المعنونة " دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية"**

تهدف الى الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة البنكية و إبراز أهمية ودور تطبيق مبادئ الحوكمة في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية أداء البنوك و كذلك أيضا معرفة نوع العلاقة والأثر بين مبادئ الحوكمة و المخاطر وأيضا أداء البنوك. حيث طرحت الاشكالية الرئيسية كالتالي: هل يساهم تطبيق الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للوكالات البنكية التجارية (CNEP ،CPA ،BNA) بعين مليلة؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم التوصل الى النتائج التالية:

- تعني الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي ذلك النظام الذي يتم على أساسه إدارة العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في البنك حيث تكون واضحة بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح.
- أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها ومكانتها.
- لا يوجد هناك اختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة في البنوك أو في الشركات وهذا دلالة على أقواعد ومبادئ الحوكمة صالحة للتطبيق في كل شركة مهما كان نوعها وهي ليست مخصصة لنوع واحد فقط.
- يتوقف نجاح الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.
- تقوم فكرة حوكمة البنوك على مجموعة من المبادئ التي عملت عدة منظمات وهيئات دولية على وضعها ضمن تقارير للاستفادة منها.
- تتطلب الحوكمة تحقيق قدر كبير من الإفصاح والشفافية في العمليات من ناحية المحاسبة والمراجعة لمختلف الأنشطة الإدارية لتجنب الفساد وسوء التسيير الذي يؤدي إلى إهدار موارد البنك والى إضعاف قدرته التنافسية.

<sup>1</sup> خنتوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية "دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة"، تخصص بنوك (غير منشورة) مذكرة ماستر، جامعة ام البواقي، 2016.

**3.1. دراسة محمد زيدان<sup>1</sup>:** بعنوان " أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحكومة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية"

تتمحور إشكالية الدراسة حول ما هي أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي، وكيف يمكن إرساء تعزيز و دعم الحوكمة في هذا القطاع في اطار مقررات لجنة بازل 1 و 2 ؟ و هل تبنت السلطات الإشرافية الجزائرية مبادئ الحوكمة في إدارة بنوكها، خاصة بعد الأزمات والفضائح الكبرى التي عرفتتها بعض البنوك الخاصة والعمومية في الفترة الأخيرة؟

و قد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي و إبراز دور الحوكمة في القطاع المصرفي باعتباره القطاع الأساسي للتنمية، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية مازال في المرحلة الأولية وتطبيق مبادئ الممارسات السلمية للحوكمة في البنوك يجب أن يمر عبر مسارين: الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها مسؤولة عن تنظيم ورقابة المنظومة المصرفية، والثاني هو البنوك الأخرى على أنواعها باعتبارها تلعب دورا مزدوجا في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة من كونها شركات مساهمة من الضروري أن تكون رائدة في تطبيق الحوكمة من جهة وأن تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الأساسية باتجاه إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة من قبل المؤسسات باعتبارها المزود الرئيسي لها بالأموال، وأوصى الباحث بضرورة تدعيم تجربة الحوكمة في الجزائر خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة حدة المنافسة أين أصبح للحوكمة دور فعال في ضبط أنشطة البنوك وتجنب وقوع الأزمات المصرفية.

دراسة جبر إبراهيم الداعور وحمد نواف عابد<sup>2</sup>: الموسومة " مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة "

تهدف هذه الدراسة إلى وضع اطار عام لمفهوم حوكمة المصارف من واقع الدراسات الاقتصادية و المالية و المحاسبية و كذلك تسليط الضوء على اهمية الحوكمة من خلال سرد نظري لبعض الدراسات السابقة، و قد تمحورت الاشكالية الرئيسية في ما يلي " ما مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة ؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي من طرف الباحثان، و توصلنا الى النتائج التالية:

- أن سلطة النقد تعمل على إيجاد المناخ والبيئة المناسبة لدعم تطبيق المصارف لقواعد الحوكمة وذلك من خلال الإصدارات والدورات والندوات المكتتفة التي تعقدتها مع مجالس إدارات المصار وذلك لتعزيز وعي

<sup>1</sup> محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحكومة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة جامعة الشلف بالجزائر، العدد 09، 2009.

<sup>2</sup> جبر إبراهيم الداعور ونواف عابد، مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 15، العدد الاول، 2013.

المصارف بموضوع الحكم الجيد وخلق إجماع على أهمية تطبيقه من أجل تحقيق الفوائد المرجوة منه، بالإضافة إلى وضع إطار تنظيمي لحوكمة المصارف استكمالاً للمتطلبات القانونية الواردة في القوانين ذات الصلة.

- أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لمراكزهم وهم على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف، كما أنهم مسؤولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالمصرف وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح.

## 2. الدراسات باللغة الأجنبية:

### 1.2.1 دراسة Hanen Ghorbel ، Manel Kolsi<sup>1</sup>: بعنوان " Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière: Cas des entreprises canadienn

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الحوكمة في كندا و التعرف على مقاييس الحوكمة المستخدمة في الشركات الكندية، حيث أجريت الدراسة على عينة من 134 شركة كندية مدرجة في جميع أنحاء بورصة تورونتو و تنتمي هذه الشركات الى ثلاثة قطاعات مختلفة: القطاع الصناعي، وقطاع التجارة والخدمات.. اعتمدت الباحثان في هذه الدراسة على المنهج المقارن و التحليلي، و قد توصلتا الى النتائج التالية:

- وجود تطبيق متفاوت لحوكمة الشركات محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحوكمة و بين مؤشرات الاداء المالي
- دمج المتغيرات الجديدة في النماذج المقدره، مثل البحث والتطوير والتنمية المؤسسية
- وجود تأثير ايجابي للحوكمة على الاداء المالي بالنسبة للشركات التي تملك مستوى عالي من الافصاح و العكس.

### 2.2.2 دراسة Kebede Temesgen ،Esman Morekwa Nyamongo<sup>2</sup>: المعنونة ب " The effect of governance on performance of commercial banks in Kenya

تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من (37) بنكا تجاريا مدرج في كينيا من 2005-2009، و كانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ضرورة أن يضمن أعضاء مجالس الإدارة حصول القائمين على إدارة المؤسسات على التدريب الكافي حول مبادئ الحوكمة وطرق تطبيقها.

<sup>1</sup> . Manel Kolsi ،Hanen Ghorbel Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650537> Submitted on 10 Dec 2011.

<sup>2</sup>- Esman Morekwa Nyamongo ،Kebede Temesgen. The effect of governance on performance of commercial banks in Kenya. The international journal of business in society. ،Vol. 13 Issue. 28 February 2018 .

- وجود مجلس إدارة مستقل يميل إلى تحسين أداء البنوك.
- لا يوجد دليل على أن ازدواجية الرئيس التنفيذي أو بطريقة أخرى لها تأثير على أداء البنوك التجارية في كينيا.
- حجم اللوحة الكبيرة يميل إلى التأثير سلباً على الأداء.

### 3.2 دراسة TAKTAK<sup>1</sup> بعنوان **Salima** Gouvernance et efficience des banques tunisiennes: etude par l approche de frontiere stochastique

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي لعينة من البنوك التونسية تتألف من 10 بنوك للفترة من 2002. 2006 استخدمت نماذج الحوكمة المطورة من قبل coelli و battese 1995 وقد احتوت هذه النماذج على معلومات يتم بها قياس آليات الحوكمة الجيدة من عدمها، وشملت على سبيل المثال استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، والأسهم المملوكة من قبلهم، والجمع بين عضوية مجلس الإدارة و الإدارة العليا، وعدد أعضاء مجلس إدارة البنوك، والأسهم المملوكة من قبل المدراء التنفيذيين للبنوك. وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أن البنوك التي تطبق آليات الحوكمة بطريقة جيدة تتمتع عادة بأداء مالي أفضل.

<sup>1</sup> Salima TAKTAK. GOUVERNANCE ET EFFICIENCE DES BANQUES TUNISIENNES : ETUDE PAR L'APPROCHE DE FRONTIERE STOCHASTIQUE. Revue Libanaise de Gestion et d'Economie | No 5 ،2010.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعدما تطرقن افي العنصر الاول على سرد لأهم ما جاءت به مختلف الدراسات السابقة العربية و الأجنبية اتضح لنا أن هناك مجموعة من نقاط التشابه و الاختلاف تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة، إذ سنحاول ذكر أهم هذه النقاط كالتالي:

– أوجه التشابه:

تعتبر دراستنا بمثابة استكمالا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا حيث إنها تمثلت في معرفة تمكين العاملين وأبعاده و نموذج وكذلك الحوكمة و ابعادها و مبادئها، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار النظري من حيث تقدم ماهية تمكين العاملين و الحوكمة مع تحديد كيفية تحقيقها في البنوك. كما أن هذه الدراسات السابقة مقارنة بدراسة الحالية أتت بسبب إهمال العنصر البشري على مستوى بيئة الأعمال وبالتالي تزايدت الأصوات التي تنادي بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و اعطاءه الحق و الحرية المشاركة في رأيه.

– أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها سنسعى لإلقاء الضوء و بشكل مباشر على العلاقة بين تمكين العاملين و الحوكمة، و تأثير تطبيق التمكين في البنوك على تحقيق الحوكمة حيث أن جل الدراسات السابقة لم تقم بالربط المباشر بين المتغيرين ما عدا دراسة هبة زرقان الفرخ. و فيما يخص بيئة الدراسة فقد كانت دراستنا على عينة من البنوك الجزائرية وكالات ولاية الوادي وقد تميزت دراستنا عن باقي الدراسات بتناولها استبيان يوضح مدى دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية من خلال دراسة آراء العاملين في هذه البنوك.

## خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره يتبين ان موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الادارية الحديثة حيث تهتم بإقامة و تكوين الثقة بين الادارة و العاملين و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار و كسر الحدود الادارية و التنظيمية الداخلية بين الادارة و العاملين فالمنظمات الرائدة تدرك ان الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة و تحقيق التميز ولا شك ان الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصر اساسيا للمؤسسات و الشركات.

كما ساعدا دراسة هذا الفصل من التعرف على مختلف الجوانب الأساسية لحوكمة في البنوك، وتم التوصل الى أن تطبيقها يستند على مجموعة من المبادئ و الخصائص وذلك في إطار مجموعة من المحددات الداخلية و الخارجية، كما تم التوصل إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك لا يختلف عنه في الشركات إلا أن للبنوك دور كبير في الاقتصاد ويكتسي أهمية كبرى تميزه عن دور باقي المؤسسات.

## الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لدور تمكين العاملين

في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية

بولاية الوادي

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول للمفاهيم النظرية لتمكين العاملين و مدى أهميته، و ما هي أبعاده تطرقنا بعد ذلك إلى حوكمة البنوك و أهميتها بحيث تعد أحد نظم لنجاح و استمرار عمل البنوك. فمن أجل معرفة دور تمكين العاملين من تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية ارتأينا القيام بدراسة ميدانية على مستوى بعض البنوك العمومية المتمثلة في القرض الشعبي الجزائري (CPA) بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و بنك الوطني الخارجي (BEA) و بنك التنمية المحلية (BDL) و البنوك الخاصة و المتمثلة في بنك الخليج الجزائري (AGA) و بنك البركة (BRA) في ولاية الوادي، وذلك بتوزيع استمارات استبيان على موظفي البنوك محل الدراسة بهدف القيام بدراسة تحليلية و إحصائية للوصول إلى النتائج و تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى بيان صحة أو نفي الفرضيات الدراسة.

من خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال إبراز مدى تمكين العاملين وتحقيق الحوكمة في البنوك محل الدراسة، ومن أجل الإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

**المبحث الأول: الطريقة و الأدوات**

**المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان**

## المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

أولاً: عموميات حول البنوك التجارية لولاية الوادي

### 1. القرض الشعبي الجزائري: CPA

تعد وكالة القرض الشعبي الجزائري 322 الوادي من أنجح الوكالات التابعة لمجموعة الاستغلال 322 باتنة وقد ساهم موقعها الجغرافي ( وسط مدينة الوادي، شارع لعامة البشير) في تسهيل التعامل مع الزبائن الحاليين، واستقطاب آخرين جدد من خلال ما تعرضه هذه الوكالة من خدمات وحسن المعاملة من طرف موظفيها الموزعين على مختلف المصالح كل حسب تخصصه.

وكالة الوادي بنك تجاري يسعى صارما على تحقيق أرباح سنوية عن طريق توفير تسهيلات وتكفيه حاجات المواطنين ( الطبيعيين والمعنويين ).

أرباح = العمولات + فوائد القرض - التكاليف.

ويتلخص دور الوكالة فيما يلي:

جلب النقود: أي فتح حسابات بنكية مثل دفتر التوفير والاحتياط، دفتر الشيكات والودائع المصرفية... الخ.  
توظيف النقود في مختلف القروض: وهي تقنية خاصة بمصلحة القروض، حيث تأخذ نسبة الفائدة متغيرة معمول بها وفق الشروط العامة للبنك الجزائري وتتراوح بين 6.25% و 7.75%

وسيط للعمليات المالية للإدارات الحكومية، وتقديم قروض وملفات تمويل مشتريات البلدية والشركات العمومية.  
تسيير عمليات الزبائن مع الخارج: في شكل فتح إتمادات مستندية وتسوية حسابات بين البنوك دون تحمل الزبون لأعبائها، مع مراقبة كل شروط الاستيراد والتصدير<sup>1</sup>.

### 2. بنك البركة الجزائري BRA:

تأسس بنك البركة الجزائري في 20 ماي 1991 في شكل شركة ذات أسهم بين (بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري) و (مجموعة البركة السعودية) في إطار أحكام القانون 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بقانون النقد والقرض برأسمال قدره 500.000.000 دج موزع بنسبة 50 لكلا الطرفين.

وهذا البنك يشكل من جهة أخرى أول عملية شراكة مع بلد أجنبي.

وله عدة أهداف نذكر منها:

- إستبعاد التعامل بالربا والعمل دائما وفق مبادئ الشريعة الإسلامية.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف القرض الشعبي الجزائري (وكالة الوادي).

-المساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والإجتماعية بكافة السبل المشروعة، بناء على مانصت عليه بعض مواد البنك لتغطية الحاجات الاقتصادية والإجتماعية.

-تنوع المنتجات والخدمات الموجهة إلى فئة من الزبائن الذين يشكلون الجزء الأهم.

-عصرنة الخدمات المقدمة المبينة على شبكة معلومات ناجعة والتكوين الملائم للموظفين<sup>1</sup>.

### 3. بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR:

وكالة بنك هي وكالة مالية وطنية ذات صبغة تجارية ووسيلة من وسائل السياسة الحوكمية التي ترمي الى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي مع ترقية العامل الريفي. وتأسست بموجب المرسوم رقم 82-106 بتاريخ 13 مارس 1982، وأنيط له تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وكل الأنشطة الممهدة للزراعة وكذلك الصناعات الزراعية، ويتميز بأنه بنك ودائع وبنك تنمية، حيث أنه يقبل الودائع ويمنح القروض وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية والريفية بمنحها بشروط سهلة، والذي جاء بعد اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري برأسمال يقدر بمليار دينار جزائري.

أما الان فرأسماله يقدر ب 33.000.000.000 دج بموجب مرسوم رقم 88-101 الصادر بتاريخ 13/05/1988 أصبح للبنك أسهم والمقدرة ب 33200 دج سهم بقيمة إسمية يتكون هذا الفرع 30 يكمن دورها في التنسيق بين الوكالات والمديريات العامة، ويتكون كل فرع من عدة وكالات وظيفتها مالية عكس وظيفة الفروع التي تكون وظيفتها إدارية بحتة، وتقوم الوكالات بمهمة الوساطة بين مختلف أصحاب الأموال والفروع الموزعة على كافة القطر الجزائري تطبيقا لسياسة اللامركزية، وقد بلغ عدد مجموعات الاستغلال التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 42 مجموعة تدرج تحتها 288 وكالة محلية موزعة على كافة التراب الوطني، وقد كان نصيب ولاية الوادي منها 5 وكالات هي: وكالة الوادي، وكالة لمغير، وكالة الدبيلة، وكالة جامعة، وكالة قمار<sup>2</sup>.

### 3.1. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية الوادي:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية والريفية من البنوك التجارية الحيوية في قطاعنا المصرفي، حيث يقوم هذا البنك بالعديد من المهام والوظائف الخاصة بتمويل هياكل نشاطات الإنتاج الزراعي وكذلك الصناعة والتجارة الخارجية، حيث لم يعد مختصا فقط في تمويل المشاريع الزراعية، ويمكن تحديد مهام البنك في النقاط التالية:

-استلام وتسيير إيداعات المدخرين المختلفة والمتابعة الدورية لتغيرات تلك الإيداعات.

-تسيير الحسابات الجارية كل صنف على حدا.

<sup>1</sup> . معلومات مقدمة من طرف القرض الشعبي الجزائري (وكالة الوادي).

<sup>2</sup> . معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة الوادي).

- المتابعة الميدانية للمشاريع الممولة وتحديد صعوبات النشاط وتحديد أسبابها إن وجدت.

- رسم استراتيجية البنك مع ما يتماشى والنشاطات الملائمة محليا أو اقليميا.

- دراسة إقتراحات العملاء ( المدخرين والمستثمرين) مع الفصل فيها محليا أو إرسالها إلى المديرية المعنية<sup>1</sup>.

#### 4. بنك التنمية المحلية: BDL

بنك التنمية المحلية وكالة الوادي رقم 367 فتحت أبوابها للزبائن سنة 1985م أي سنة تأسيس البنك وهي وكالة

تابعة للمديرية الجهوية باتنة تقع بحي 400 مسكن يبلغ عدد عمالها 14 عامل موزعين على جميع المصالح.

بنك التنمية المحلية شركة ذات أسهم تملك الدولة كامل أسهمها، وهدفه تجاري بحت، فهو يقوم بشراء الأسهم ثم بيعها من أجل تحقيق الأرباح، وله الحق بالقيام بجميع العمليات المصرفية وخاصة: قروض الاستهلاك، قروض الترقية العقارية والقروض الرهني<sup>2</sup>.

#### 5. البنك الخارجي الجزائري BEA:

تأسس البنك الخارجي الجزائري وكالة الوادي في 27/09/1987 وهي من بين 07 وكالات وحدة الجنوب، وتعمل

على القيام بنفس مهام البنك الخارجي الجزائري في المنطقة وتجسيد وظائفه وقد اختيرت منطقة الوادي لإنشاء هذه

الوكالة، وقد جاءت هذه الوكالة لتشجيع التجارة الخارجية، بحيث تحتوي هذه الوكالة على اثنين وعشرين (22)

موظفا، منهم المدير ومحاسبين وكاتبين ومجموعة من الإطارات الاقتصادية والمالية، تجمعهم مساحة صغيرة تقع

وسط المدينة بحي الرمال 400 مسكن<sup>3</sup>.

مهام وأهداف بنك الجزائر الخارجي: سنتطرق في هذا العنوان إلى المهام التي يقوم بها بنك الجزائر الخارجي وأهدافه:

- باعتبار أن الوكالة تابعة لبنك الجزائر الخارجي فإنها تكمل مهامه، فهي تعمل على تأمين التمويل للمستثمرين بما

فيهم رجال الأعمال، وتكمن مهام الوكالة فيما يلي:

- فتح الحسابات بالعملة الوطنية والأجنبية.

- تمويل كل عمليات التجارة الخارجية والمساهمة في ترقية الصادرات في إطار القانون وقواعد البنوك.

- تسيير العلاقات التجارية بصفة ديناميكية مع الزبائن.

- القيام بجميع العمليات البنكية والمحاسبة الخارجية.

- المحاسبة والمعالجة الإدارية للعمليات مع الزبائن سواء بالعملة المحلية أو الأجنبية.

<sup>1</sup> . معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة الوادي).

<sup>2</sup> . معلومات مقدمة من طرف بنك التنمية المحلية (وكالة الوادي).

<sup>3</sup> . معلومات مقدمة من طرف البنك الخارجي الجزائري (وكالة الوادي).

- السهر على إعداد وتحليل وكذا تسيير الملفات المتعلقة بالقروض التي تمنح للخواص والمؤسسات الصناعية المتوسطة والكبيرة.

- تصدير واستيراد السلع وتوطينها.

- زيادة وتعجيل احتياجات تمويل المؤسسات والأفراد الذين لهم علاقة مع البنك الخارجي الجزائري<sup>1</sup>.

## 6. بنك الخليج الجزائري AGA:

أسس بنك الخليج الجزائر في 2003/12/15 عن طريق شراكة بين مجموعة من البنوك من البنوك والمتمثلة في بنك برقان بنسبة 60 وبنك تونس العالمي بنسبة 30 والبنك الأردني الكويتي بنسبة 10 وهي بنوك تابعة لشركة كيبكو الكويتية تنتمي إلى مجموعة مشاريع كويتية القابضة، تمتد عبر منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إحدى أكبر الشركات القابضة وبلغ رأس ماله عند تأسيس 10 مليار دينار جزائري.

وترتكز وظائفها على الخدمات المالية والإعلام<sup>2</sup>.

ثانيا: متغيرات الدراسة وطريقة جمع البيانات:

قبل التطرق الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة يجب التطرق أولا الى تقديم تعريف بسيط لكل من المجتمع والعينة على النحو التالي:

**1. المجتمع:** هو عبارة عن مجموعة محددة من الأشخاص أو الشركات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة، أما إذا كانت المجموعة غير محدد فإنها تسمى كون وهو أكثر شمولية وعمومية من المجتمع<sup>3</sup>.

**2. العينة:** هي جزء صغير من المجتمع أو مجموعة جزئية صغيرة من المجموعة الكلية المجتمع تجري عليها التجربة أو التطبيق، إذا يتم التطبيق على العينة وتعمم النتائج على المجتمع والسبب في اللجوء إلى العينة بدلا من التطبيق على مجتمع الدراسة كاملا أن مثل هذا التطبيق في الغالب يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال بالإضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع في الكثير من الأحيان وعدم خلو التطبيق على المجتمع من الأخطاء<sup>4</sup>.

ومنه يتكون مجتمع دراستنا من مجموعة من البنوك التجارية بولاية الوادي وعليها فإن عينة دراستنا شملت القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك البركة الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك.

<sup>1</sup> . معلومات مقدمة من طرف البنك الخارجي الجزائري (وكالة الوادي).

<sup>2</sup> . معلومات مقدمة من طرف بنك الخليج الجزائري (وكالة الوادي)

<sup>3</sup> - شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 22.

<sup>4</sup> - حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2010، ص 23-24.

الجزائر الخارجي، بنك الخليج الجزائري وقمنا بتوزيع 61 استبياناً، لكن تم جمع 51 استبياناً، ولم نتتمكن من استلام 10 استبيانات وبالتالي الدراسة الإحصائية شملت 51 استبياناً. وهو ما يمثل حجم العينة المدروسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): توزيع أفراد العينة على الوكالات البنكية محل الدراسة

النسبة المئوية	عدد الاستبيانات المسترجعة	البنك الوكالة
23.53%	12	القرض الشعبي الجزائري
11.76%	6	بنك البركة الجزائري
19.60%	10	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
7.84%	4	بنك التنمية المحلية
27.45%	14	بنك الجزائري الخارجي
9.80%	5	بنك الخليج الجزائري
0%	0	البنك الوطني الجزائري
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات

من أجل القيام بالدراسات الإحصائية تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات من أجل جمع العينة وكذلك بعد إختيارنا لمجتمع وعينة الدراسة، تأتي عملية جمع البيانات من أفراد عينة المجتمع المدروس، فقد تم الاعتماد على أدوات معينة لجمع البيانات التي تخدم الدراسة، والمتمثلة في أسلوب المقابلة الشخصية والإستبيان، لإختبار جملة الفرضيات المتعلقة بالموضوع.

### 3. المقابلة الشخصية:

هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي وجهها لوجه أو من خلال وسائل أخرى، ويقوم الباحث في المقابلة بدور المقابل أي الذي يجري المقابلة حيث يوجه بعض الأسئلة والاستفسارات الى الطرف الآخر الذي تجري مع المقابلة والذي يقوم بدوره بإجابة الأسئلة والرد على الاستفسارات المقدمة. لقد فضلنا إجراء المقابلة الشخصية مع أفراد عينة المجتمع المدروس، من أجل الحصول على المعلومات مباشرة، وبغية شرح الأسئلة وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، قصد الوصول إلى إجابات دقيقة تخدم الدراسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> . محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 20.

#### 4. الاستبيان:

هو أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أول الجمل الخبرية التي يطلب الباحث من المفحوص المرسل إلهم الاستبيان عن طريق البريد أو أي طريقة أخرى الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث وذلك من أجل التحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة أو للإجابة عن أسئلة البحث ويمتاز بسهولة البناء وقلة التكاليف مع غيره من وسائل جمع البيانات ويمكن الباحث من جمع البيانات في فترة زمنية قصيرة ويتعرض جميع أفراد عينة الدراسة لفقرات الإستبيان بنفس الصورة وعدم التدخل في إجابات المفحوصين مقارنة بالمقابلة وسهولة تحليل البيانات الواردة فيه ويعاب أنه صدفة يتأثر بمدى تقبل المستجيب له<sup>1</sup>.

تم إستخدام طريقة الإستبيان كأحد أدوات البحث، بحيث تم إعداد إستمارة الإستبيان بالإستعانة بكتب ومراجع ذات صلة بالموضوع، حيث تمت الإستفادة من الخلفية النظرية في صياغة أسئلة الإستبيان مع مراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث، وسنبين محتوى الإستبيان في العنصر التالي:

#### 1.4. محتوى الإستبيان:

إحتوى الإستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقصي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة في إطار أكاديمي، وأن هدفها هو دراسة دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

كما إحتوى الإستبيان على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من خمس بدائل (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) وقد تم تقسيمها إلى جزئيين على النحو التالي: الجزء الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالعملاء من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية.

الجزء الثاني: يحتوي على المتغيرات المستقلة والمتمثلة في دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية:

المحور الأول: تمكين العاملين يتكون من 15 عبارة.

المحور الثاني: الحوكمة في البنوك تتكون من 14 عبارة.

<sup>1</sup> . محمد حسين محمد رشيد القادري، منى عطا الله شويبات، مبادئ الاحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012،

#### 2.4. تحكيم الاستبيان:

قبل نشر الاستبيان تم عرضه على البعض من الأساتذة المحكمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المتخصصين في مجال البنوك، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.

- وكذلك من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وفي الأخير وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين، تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي. وقد تم الاعتماد بشكل رئيسي على أسلوب الاستبيان (استمارة الأسئلة) الموضح بالملحق رقم 01 وقد أسس الاستبيان لجمع البيانات حول دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك محل الدراسة من اجابات العاملين على فقرات الاستبيان الذي تم تقسيمه الى جزأين.

الجزء الاول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالفرد العينة وتمثلت في الجنس الفئة العمرية التخصص العلمي و المؤهل سنوات الخبرة.

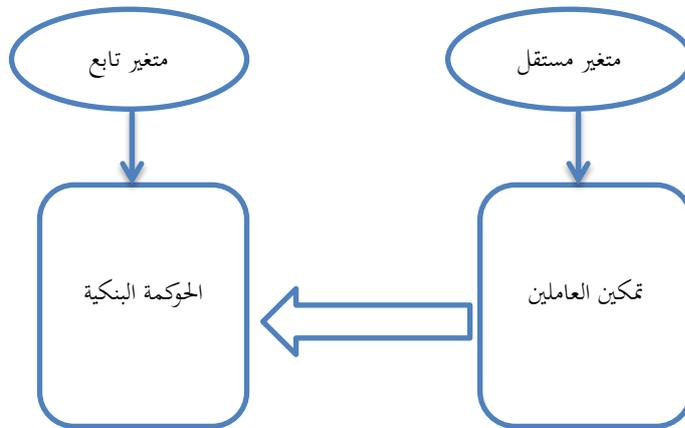
الجزء الثاني: عبارة عن محاور الدراسة يضم محورين هما:

المحور الاول: تمكين العاملين.

المحور الثاني: الحوكمة في البنوك التجارية

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات

من الاهداف المرجوة من الاستبيان:

- معرفة مدى استخدام الحوكمة في البنوك التجارية

- معرفة أثر تمكين العاملين على الحوكمة في البنوك

ومن اجل التعرف على اجابات العاملين لوكالات الوادي تم استخدام مقياس مناسب لتصنيف و تقييم الاجابات الموافقة لكل عبارة، و لقد تم اختيار مقياس رانسييس ليكرت، وهو مقياس شائع الاستخدام و يتلخص المقياس في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع الموارد تقيمه تجاه الافراد نحوه، ويمكن ان تخذ العبارات صيغ موجب او سالبة و يطلب من الفرد اباحث اختيار اجابة لكل عبارة من هذه العبارات، وذلك باختيار الاجابة المعبرة اكثر عن اتجاهه، و يعتبر مقياس ليكرت أكثر المقاييس شيوعا لقياس الاتجاهات و الذي يمكن ان يكون مقياس ثلاثي او خماسي او سباعي، وفي كثير من الاحيان يستخدم المقياس ذي خمسة مقاييس كما هو مواضع في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-2): مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلامة	5	4	3	2	1

المصدر: محمد خير، سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2010، ص27.

## المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية:

لاختبار الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبياً ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الإحصائي Minitab18.

### 1- اختبار الفرضية الأولى: مستوى تمكين العاملين في البنوك التجارية في ولاية الوادي

لإجراء اختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار Wilcoxon، فنتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-2): اختبار Wilcoxon تمكين العاملين في البنوك التجارية

Test			
Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
Sample	N for Test	Wilcoxon Statistic	P-Value
C1	49	1225.00	0.000
C2	49	1225.00	0.000
C3	43	912.00	0.000
C4	43	916.00	0.000
C5	37	648.50	0.000
C6	43	896.50	0.000
C7	35	532.00	0.000
C8	42	850.50	0.000
C9	47	1091.00	0.000
C10	47	1094.00	0.000
C11	43	907.00	0.000
C12	46	1067.00	0.000
C13	45	990.00	0.000
C14	39	685.50	0.000
C15	45	897.00	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Minitab 18

نستخدم البرنامج الإحصائي Minitab18 لهذا الاختبار. يتضح من مخرجات البرنامج أن قيمة

P.Value (0.000) لكل العبارات، وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل بالفرض البديل، والقائل بأن مستوى تمكين العاملين في البنوك التجارية، سائد بمستوى مرتفع.

### 2 - اختبار الفرضية الثانية: مستوى الحوكمة في البنوك التجارية لولاية الوادي

لإجراء اختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار Wilcoxon، فنتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-4): اختبار Wilcoxon الحوكمة في البنوك التجارية

Test			
Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
Sample	N for Test	Wilcoxon Statistic	P-Value
C16	36	616.00	0.000
C17	40	789.00	0.000
C18	47	1128.00	0.000
C19	46	1042.00	0.000
C20	42	871.00	0.000
C21	43	930.50	0.000
C22	39	657.00	0.000
C23	42	728.00	0.000
C24	36	552.00	0.000
C25	42	762.00	0.000
C26	41	794.00	0.000
C27	33	457.00	0.001
C28	42	775.00	0.000
C29	42	856.50	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Minitab 18

نستخدم البرنامج الإحصائي Minitab18 لهذا الاختبار. يتضح من مخرجات البرنامج أن قيمة P.Value أصغر من (0.001) لكل العبارات، وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل بالفرض البديل، والقائل بأن مستوى الحوكمة في البنوك التجارية، سائد بمستوى مرتفع.

ثانيا: دراسة العلاقات الارتباطية بين تمكين العاملين وحوكمة البنوك التجارية بولاية الوادي

لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "غاما" GAMMA الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتيبيين، وقد قدمه العالمان غودمان ووكروسكال Goodman and Kruskal سنة 1945. وتنحصر قيمته بين +1 و -1 الإشارة تحدد اتجاه العلاقة بينما القيمة تحدد قوة هذه العلاقة. ونستخدم في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS25.

الجدول رقم (2-5): قوة معامل الارتباط غاما بدلالة القيمة العددية له

التفسير	القيمة
ارتباط ضعيف	أقل من 0.3
ارتباط متوسط	من 0.3 الى أقل من 0.5
ارتباط قوي	من 0.5 الى اقل من 0.7
ارتباط قوي جدا	من 0.7 الى 1

المصدر: محمد شامل بماء الدين، الإحصاء بلا معاناة، مركز البحوث، السعودية، 2005، ص 562.

لاجراء العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين والحوكمة في البنوك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS25 تحصلنا على النتائج التالية:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور تمكين العاملين لتحقيق الحوكمة في البنوك التجارية لولاية الوادي

الجدول رقم (2-6): العلاقة الارتباطية بين عبارات تمكين العاملين وعبارات الحوكمة في البنوك التجارية

Approx. Sig	قيمة معامل الارتباط GAMMA	العبارات	Approx. Sig	قيمة معامل الارتباط GAMMA	العبارات
.002	.538	تمكين 10 * حوكمة 9	.083	.382	تمكين 1 * حوكمة 2
.001	.669	تمكين 10 * حوكمة 10	.092	.477	تمكين 1 * حوكمة 4
.077	.371	تمكين 10 * حوكمة 11	.027	.499	تمكين 1 * حوكمة 5
.025	.512	تمكين 11 * حوكمة 5	.016	.677	تمكين 2 * حوكمة 4
.006	.588	تمكين 11 * حوكمة 6	.017	.512	تمكين 2 * حوكمة 8
.012	.522	تمكين 11 * حوكمة 8	.027	.484	تمكين 3 * حوكمة 2
.001	.612	تمكين 11 * حوكمة 9	.042	.500	تمكين 3 * حوكمة 4
.022	.448	تمكين 11 * حوكمة 12	.033	.398	تمكين 4 * حوكمة 4
.082	.335	تمكين 12 * حوكمة 5	.090	.299	تمكين 4 * حوكمة 5
.071	.321	تمكين 12 * حوكمة 8	.077	.340	تمكين 4 * حوكمة 6
.053	.340	تمكين 12 * حوكمة 9	.069	.310	تمكين 5 * حوكمة 1
.014	.487	تمكين 12 * حوكمة 10	.052	.343	تمكين 5 * حوكمة 2
.011	.498	تمكين 12 * حوكمة 11	.029	.367	تمكين 5 * حوكمة 5
.005	.432	تمكين 12 * حوكمة 12	.005	.626	تمكين 6 * حوكمة 4
.029	.367	تمكين 13 * حوكمة 8	.062	.385	تمكين 6 * حوكمة 5
.002	.537	تمكين 13 * حوكمة 9	.030	.441	تمكين 6 * حوكمة 6
.000	.637	تمكين 13 * حوكمة 10	.070	.326	تمكين 6 * حوكمة 7
.000	.684	تمكين 13 * حوكمة 11	.002	.539	تمكين 6 * حوكمة 9
.003	.500	تمكين 13 * حوكمة 12	.007	.489	تمكين 6 * حوكمة 12
.041	.319	تمكين 13 * حوكمة 13	.002	.562	تمكين 6 * حوكمة 13
.003	.496	تمكين 14 * حوكمة 1	.022	.496	تمكين 6 * حوكمة 14
.059	.376	تمكين 14 * حوكمة 4	.002	.432	تمكين 7 * حوكمة 1
.011	.477	تمكين 14 * حوكمة 6	.006	.468	تمكين 7 * حوكمة 2
.020	.395	تمكين 14 * حوكمة 7	.001	.554	تمكين 7 * حوكمة 5
.004	.437	تمكين 14 * حوكمة 8	.039	.414	تمكين 7 * حوكمة 6
.004	.475	تمكين 14 * حوكمة 9	.035	.343	تمكين 7 * حوكمة 7
.000	.668	تمكين 14 * حوكمة 10	.048	.373	تمكين 7 * حوكمة 11
.000	.662	تمكين 14 * حوكمة 11	.037	.343	تمكين 7 * حوكمة 12
.000	.624	تمكين 14 * حوكمة 12	.001	.572	تمكين 8 * حوكمة 1
.030	.358	تمكين 14 * حوكمة 13	.004	.513	تمكين 8 * حوكمة 2
.007	.492	تمكين 15 * حوكمة 1	.032	.461	تمكين 8 * حوكمة 4
.002	.589	تمكين 15 * حوكمة 5	.019	.487	تمكين 8 * حوكمة 5
.003	.540	تمكين 15 * حوكمة 6	.023	.513	تمكين 8 * حوكمة 6
.050	.364	تمكين 15 * حوكمة 7	.092	.360	تمكين 8 * حوكمة 7
.003	.492	تمكين 15 * حوكمة 8	.029	.394	تمكين 8 * حوكمة 9
.000	.609	تمكين 15 * حوكمة 9	.097	.320	تمكين 8 * حوكمة 10
.000	.695	تمكين 15 * حوكمة 10	.052	.420	تمكين 8 * حوكمة 11
.000	.693	تمكين 15 * حوكمة 11	.005	.616	تمكين 9 * حوكمة 10
.000	.545	تمكين 15 * حوكمة 12	.022	.499	تمكين 9 * حوكمة 11
.005	.494	تمكين 15 * حوكمة 13	.030	.570	تمكين 10 * حوكمة 4
.022	.435	تمكين 15 * حوكمة 14	.020	.549	تمكين 10 * حوكمة 5

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

- عند مستوى معنوية 10%، توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تمكين العاملين والحوكمة في البنوك التجارية، فيما يخص العبارات التالية:

تمكين 1 وحوكمة 2، تمكين 1 وحوكمة 4، تمكين 4 وحوكمة 5، تمكين 4 وحوكمة 6، تمكين 5 وحوكمة 1، تمكين 6 وحوكمة 5، تمكين 6 وحوكمة 7، تمكين 8 وحوكمة 7، تمكين 8 وحوكمة 10، تمكين 10 وحوكمة 11، تمكين 12 وحوكمة 5، تمكين 12 وحوكمة 8.

- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تمكين العاملين والحوكمة في البنوك التجارية، فيما يخص العبارات التالية:

التمكين 1 وحوكمة 5، تمكين 3 وحوكمة 2، تمكين 4 وحوكمة 4، تمكين 5 وحوكمة 2، تمكين 5 وحوكمة 5، تمكين 6 وحوكمة 14، تمكين 7 وحوكمة 6، تمكين 7 وحوكمة 7، تمكين 7 وحوكمة 11، تمكين 7 وحوكمة 12، تمكين 8 وحوكمة 4، تمكين 8 وحوكمة 5، تمكين 8 وحوكمة 9، تمكين 8 وحوكمة 11، تمكين 9 وحوكمة 5، تمكين 11 وحوكمة 12، تمكين 12 وحوكمة 9، تمكين 12 وحوكمة 10، تمكين 12 وحوكمة 11، تمكين 13 وحوكمة 8، تمكين 13 وحوكمة 13، تمكين 14 وحوكمة 4، تمكين 14 وحوكمة 6، تمكين 14 وحوكمة 7، تمكين 14 وحوكمة 13، تمكين 15 وحوكمة 7، تمكين 15 وحوكمة 14.

- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين تمكين العاملين والحوكمة في البنوك التجارية، فيما يخص العبارات التالية:

تمكين 2 وحوكمة 4، تمكين 2 وحوكمة 8، تمكين 3 وحوكمة 4، تمكين 6 وحوكمة 9، تمكين 8 وحوكمة 6، تمكين 10 وحوكمة 4، تمكين 10 وحوكمة 4، تمكين 10 وحوكمة 5، تمكين 11 وحوكمة 5، تمكين 11 وحوكمة 8.

- عند مستوى معنوية 1%، توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تمكين العاملين والحوكمة في البنوك التجارية، فيما يخص العبارات التالية:

تمكين 6 وحوكمة 12، تمكين 7 وحوكمة 1، تمكين 7 وحوكمة 2، تمكين 12 وحوكمة 12، تمكين 14 وحوكمة 1، تمكين 14 وحوكمة 8، تمكين 14 وحوكمة 9، تمكين 15 وحوكمة 1، تمكين 15 وحوكمة 8، تمكين 15 وحوكمة 13.

- عند مستوى معنوية 1%، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين تمكين العاملين والحوكمة في البنوك التجارية، فيما يخص العبارات التالية:

تمكين 6 وحوكمة 4، تمكين 6 وحوكمة 9، تمكين 6 وحوكمة 13، تمكين 7 وحوكمة 5، تمكين 8 وحوكمة 1، تمكين 8 وحوكمة 2، تمكين 9 وحوكمة 10، تمكين 10 وحوكمة 9، تمكين 10 وحوكمة 10، تمكين 11 وحوكمة 6،

تمكين 11 وحوكمة 9، تمكين 13 وحوكمة 9، تمكين 13 وحوكمة 10، تمكين 13 وحوكمة 11، تمكين 13 وحوكمة 12، تمكين 14 وحوكمة 10، تمكين 14 وحوكمة 11، تمكين 14 وحوكمة 12، تمكين 15 وحوكمة 5، تمكين 15 وحوكمة 6، تمكين 15 وحوكمة 9، تمكين 15 وحوكمة 10، تمكين 15 وحوكمة 11، تمكين 15 وحوكمة 12.

- اتضح من خلال جدول قوة ارتباط المتغيرين في كل عبارة هناك علاقة متوسطة طردية، فعلى البنك أن يحسن منها بإعطاء العاملين دورات وتدريبات كل حسب تخصصه وتقوية مهاراتهم والتطوير منها في جانب الحكومة، وتوجيه ثقة العاملين نحو مجلس الإدارة.

- أما بالنسبة للعلاقات الطردية القوية هي نتائج جيدة لكن على البنك ان يحرص على عدم افصاحه على المعلومات المهمة تجاه العاملين.

ثالثا: اختبار الفروق بناء على المتغيرات الاسمية

1. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لتمكين العاملين في البنوك التجارية لولاية الوادي ترجع للجنس.

لإجراء اختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار Mann-whitney U، فنتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-7): اختبار الفروق لتمكين العاملين في البنوك التجارية وفق متغير الجنس

Test Statistics <sup>a</sup>															
	1سكن	2سكن	3سكن	4سكن	5سكن	6سكن	7سكن	8سكن	9سكن	10سكن	11سكن	12سكن	13سكن	14سكن	15سكن
Mann-Whitney U	255.000	274.500	291.500	263.000	270.000	252.000	299.500	289.500	249.500	269.000	277.000	270.000	276.000	275.000	294.000
Wilcoxon W	720.000	484.500	501.500	473.000	735.000	462.000	509.500	754.500	459.500	479.000	487.000	735.000	486.000	485.000	759.000
Z	-1.029	-.634	-.194	-.810	-.629	-1.068	-.010	-.240	-1.217	-.714	-.553	-.662	-.523	-.518	-.130
Asymp. Sig. (2-tailed)	.304	.526	.846	.418	.529	.285	.992	.811	.223	.475	.580	.508	.601	.605	.897

a. Grouping Variable: الجنس

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

بما أن كل قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لجميع العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافا معنويا بين الذكور والاناث فيما يخص تمكين العاملين في البنوك التجارية.

2. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لتمكين العاملين في البنوك التجارية بولاية الوادي ترجع للمؤهل

لإجراء اختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار Knuskal-Walis H فنحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-8): اختبار الفروق لتمكين العاملين في البنوك التجارية وفق متغير المؤهل

Test Statistics <sup>a,b</sup>		1مؤهل	2مؤهل	3مؤهل	4مؤهل	5مؤهل	6مؤهل	7مؤهل	8مؤهل	9مؤهل	10مؤهل	11مؤهل	12مؤهل	13مؤهل	14مؤهل	15مؤهل
Kruskal-Wallis H		6.032	.726	4.511	.280	2.109	.066	.929	.299	1.583	.285	1.224	1.607	.329	.149	1.465
df		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.		.049	.696	.105	.869	.348	.968	.628	.861	.453	.867	.542	.448	.848	.928	.481

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: المؤهل

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

نلاحظ ان قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات من 2 الى 15 أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا في متغير المؤهل فيما يخص تمكين العاملين في البنوك التجارية للعبارات (من 2 الى 15).

بينما نلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة الأولى بلغت 0.049 وهي اصغر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% في تمكين العاملين في البنوك التجارية يعزى لمتغير المؤهل بالنسبة للعبارة الاولى "يعتبر العامل محل ثقة المسؤولين في البنك".

- تبين من خلال النتائج الاحصائية أن العبارات من (2 الى 15) عدم مراعاة الفروق فردية بين المستوى العلمي للعاملين من قبل البنوك التجارية.

أما بالنسبة للعبارة الاولى "يعتبر العامل محل ثقة المسؤولين في البنك" تبين بأن العامل عندما يكون يكتسب مؤهلات وشهادات عليا يكون محل ثقة مرؤوسيه.

1. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لتمكين العاملين في البنوك التجارية بولاية الوادي ترجع للخبرة

لإجراء اختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار Knuskal-Walis H، فنتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (9-2): اختبار الفروق لتمكين العاملين في البنوك التجارية وفق متغير الخبرة

Test Statistics <sup>a,b</sup>															
	1مكبر	2مكبر	3مكبر	4مكبر	5مكبر	6مكبر	7مكبر	8مكبر	9مكبر	10مكبر	11مكبر	12مكبر	13مكبر	14مكبر	15مكبر
Kruskal-Wallis H	.874	1.740	3.963	2.214	5.850	.186	4.433	4.123	4.593	4.197	4.090	5.044	1.031	3.100	3.854
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.832	.628	.266	.529	.119	.980	.218	.249	.204	.241	.252	.169	.794	.376	.278

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: الخبرة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

نلاحظ ان قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لجميع العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير الخبرة فيما يخص تمكين العاملين في البنوك التجارية.

2. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لتمكين العاملين في البنوك التجارية بولاية الوادي ترجع للتخصص

لإجراء اختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار Knuskal-Walis H، فنتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (10-2): اختبار الفروق لتمكين العاملين في البنوك التجارية وفق متغير التخصص

Test Statistics <sup>a,b</sup>															
	1مكبر	2مكبر	3مكبر	4مكبر	5مكبر	6مكبر	7مكبر	8مكبر	9مكبر	10مكبر	11مكبر	12مكبر	13مكبر	14مكبر	15مكبر
Kruskal-Wallis H	12.016	7.538	10.486	10.713	5.161	2.320	4.357	7.743	6.813	4.025	4.515	3.679	4.955	3.821	6.941
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	.035	.184	.063	.057	.397	.803	.499	.171	.235	.546	.478	.596	.421	.576	.225

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: التخصص

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

نلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة الأولى بلغت 0.035 وهي اصغر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% في تمكين العاملين في البنوك التجارية يعزى لمتغير التخصص بالنسبة للعبارة الأولى "يعتبر العامل محل ثقة المسؤولين في البنك".

كما نلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارتين الثالثة والرابعة بلغت على التوالي 0.063 و 0.057 وهما اصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=10, 0$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في تمكين العاملين في البنوك التجارية يعزى لمتغير التخصص بالنسبة للعبارتين الثالثة والرابعة "تتابع إدارة البنك الجوانب المعرفية للعاملين" و "يمنحك مديرك السلطة والمسؤولية لأداء عملك بشكل متكامل".

أما بالنسبة لباقى العبارات، فنلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.10$ ) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير التخصص فيما يخص تمكين العاملين في البنوك التجارية لهذه العبارات.

- نرى أن النتائج الإحصائية بالنسبة للتخصص توضح بأنه هناك اختلافات ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% بالنسبة للعبارة الأولى " يعتبر العامل محل ثقة المسؤولين في البنك"، وعند مستوى 10%، للعبارتين الثالثة والرابعة "تتابع إدارة البنك الجوانب المعرفية للعاملين" و "يمنحك مديرك السلطة والمسؤولية لأداء عملك بشكل متكامل" فهذا يدل على أن البنك حرص على المكانة المناسبة لكل عامل حسب تخصصه، وإعطائه الفرصة في تقديم قدراته المهنية لتطوير خدمات البنك.

### 3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للحوكمة في البنوك التجارية بولاية

#### الوادي ترجع للجنس

لإجراء اختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار Mann-whitneyU، فنتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-11): اختبار الفروق للحوكمة في البنوك التجارية وفق متغير الجنس

Test Statistics <sup>a</sup>		حوكمة1	حوكمة2	حوكمة3	حوكمة4	حوكمة5	حوكمة6	حوكمة7	حوكمة8	حوكمة9	حوكمة10	حوكمة11	حوكمة12	حوكمة13	حوكمة14
Mann-Whitney U		253.000	295.000	242.500	219.000	290.500	177.500	264.500	299.000	232.500	276.000	284.500	226.500	262.000	264.000
Wilcoxon W		463.000	505.000	452.500	429.000	755.500	387.500	474.500	764.000	442.500	486.000	494.500	436.500	472.000	474.000
Z		-.981-	-.110-	-1.370-	-2.033-	-.212-	-2.604-	-.748-	-.021-	-1.412-	-.526-	-.341-	-1.527-	-.800-	-.785-
Asymp. Sig. (2-tailed)		.327	.912	.171	.042	.832	.009	.455	.983	.158	.599	.733	.127	.424	.432

a. Grouping Variable: الجنس

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

نلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة الرابعة بلغت 0.042 وهي اصغر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% في الحوكمة في البنوك التجارية بين الذكور والاناث بالنسبة للعبارة الرابعة "يحرص البنك على نشر ثقة شفافية العمل".

كما نلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة السادسة بلغت 0.009 وهي اصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.01$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1% في الحوكمة في البنوك التجارية بين الذكور والاناث بالنسبة للعبارة السادسة" اهداف العمل و الغايات المرجوة منه واضحة لكافة العاملين في البنك"

أما بالنسبة لباقي العبارات، فنلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافا معنويا بين الذكور والاناث فيما يخص الحوكمة في البنوك التجارية لهذه العبارات.

- بعد التحليل الإحصائي لاختبار الفروق للحوكمة في البنوك التجارية بولاية الوادي وفق متغير الجنس تبين أنه في العبارة الرابعة "يحرص البنك على نشر ثقة شفافية العمل" التي بلغت 0.042 أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) والعبارة السادسة التي بلغت 0.009 اصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.01$ ) اتضح لنا ان البنك في موضوع الحوكمة يفرق بين الجنس أي أن المعاملة تكون مختلفة بين الجنسين من خلال أهداف العمل المرجوة. وهذا يؤدي الى تحفيز العاملين للمنافسة في ما بينهم.

4. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للحوكمة في البنوك التجارية ترجع للمؤهل.

لإجراء اختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار Knuskal-Walis H، فنتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-12): اختبار الفروق للحوكمة في البنوك التجارية وفق متغير المؤهل

Test Statistics <sup>a,b</sup>														
	حوكمة1	حوكمة2	حوكمة3	حوكمة4	حوكمة5	حوكمة6	حوكمة7	حوكمة8	حوكمة9	حوكمة10	حوكمة11	حوكمة12	حوكمة13	حوكمة14
Kruskal-Wallis H	1.108	2.350	1.357	3.370	3.753	1.701	.475	.666	.379	1.213	3.906	.098	1.260	1.966
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.575	.309	.507	.185	.153	.427	.789	.717	.827	.545	.142	.952	.533	.374

a. Kruskal-Wallis Test  
b. Grouping Variable: المؤهل

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

نلاحظ أن قيمة (Asymp Sig. (2-tailed) لجميع العبارات أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير المؤهل فيما يخص الحوكمة في البنوك التجارية.

5. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للحوكمة في البنوك التجارية ترجع للخبرة

لإجراء اختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار Knuskal-Walis H، فنتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-13): اختبار الفروق للحوكمة في البنوك التجارية وفق متغير الخبرة

Test Statistics <sup>a,b</sup>														
	حوكمة1	حوكمة2	حوكمة3	حوكمة4	حوكمة5	حوكمة6	حوكمة7	حوكمة8	حوكمة9	حوكمة10	حوكمة11	حوكمة12	حوكمة13	حوكمة14
Kruskal-Wallis H	6.640	3.658	2.521	.445	4.350	1.345	4.390	2.496	3.133	.891	.323	.430	1.108	4.081
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.084	.301	.472	.931	.226	.718	.222	.476	.372	.828	.956	.934	.775	.181

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: الخبرة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss25

نلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed)) للعبارة الأولى بلغت 0.084 وهي اصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.10$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في الحوكمة في البنوك التجارية يعزى للخبرة بالنسبة للعبارة الأولى "هناك تنسيق بين مجلس الإدارة و الإدارة العليا و حملة الاسهم".

كما نلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed)) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.10$ ) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير الخبرة فيما يخص الحوكمة في البنوك التجارية لهذه العبارات.

- من خلال اختبار الفروق للحوكمة في البنوك التجارية وفق متغير الخبرة بالنسبة للعبارة الأولى لاحظنا أنه بالنسبة للعبارة الأولى يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% هذا يبين أن البنوك تفرق بين العمال من خلال خبرتهم، يقصد بهذا أن البنوك التجارية بولاية الوادي تعطي اهتمام للعمال ذوي الخبرة المهنية.

6. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للحوكمة في البنوك التجارية ترجع

للتخصص

لإجراء اختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار Knuskal-Walis H، فنتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-14): اختبار الفروق للحوكمة في البنوك التجارية وفق متغير التخصص

Test Statistics <sup>a,b</sup>														
	حوكمة1	حوكمة2	حوكمة3	حوكمة4	حوكمة5	حوكمة6	حوكمة7	حوكمة8	حوكمة9	حوكمة10	حوكمة11	حوكمة12	حوكمة13	حوكمة14
Kruskal-Wallis H	10.087	6.489	3.540	.624	4.175	3.947	1.564	6.495	5.473	3.287	5.504	2.245	1.696	1.975
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	.073	.262	.617	.987	.524	.557	.906	.261	.361	.656	.358	.814	.889	.853

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: التخصص

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

نلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed)) للعبارة الأولى بلغت 0.073 وهي اصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.10$ ) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في الحوكمة في البنوك التجارية يعزى للتخصص بالنسبة للعبارة الأولى "هناك تنسيق بين مجلس الادارة و الادارة العليا و حملة الاسهم".

أما بالنسبة لباقي العبارات، فنلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed)) أكبر من مستوى المعنوية (0.10) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير التخصص فيما يخص الحوكمة في البنوك التجارية لهذه العبارات.

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم إسقاط مفاهيم تمكين العاملين و الحوكمة على مجموعة من البنوك التجارية المتواجدة في ولاية الوادي، حيث قدمت هذه الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات متمثلة ببعث تمكين العاملين وبعد الحوكمة، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة بمستوى تمكين العاملين عن الحوكمة. توصلنا بعد القيام بعملية تحليل الاستبيان الموزع على مجموعة من البنوك (القرض الشعبي الجزائري، بنك الخليج الجزائري، بنك البركة الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة الريفية، بنك الخارجي الجزائري ) على مستوي ولاية الوادي باستخدام البرنامج الإحصائي وبعد تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان ، توصلنا إلى إن اغلب الوكالات البنكية الموجودة في ولاية الوادي ليس هناك اختلافات بين الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة وتخصص العلمي. ومن خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل الاستبيان يتضح لنا أن العاملين راضون على أدائهم ومسئولياتهم في البنك لذا يمكن القول أن البنوك محل الدراسة يوجد ارتباط وتأثير بين تمكين العاملين والحوكمة في البنوك .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الخاتمة:

لقد اهتم علم الإدارة الحديث بالأفراد العاملين في المنظمة، باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المنظمة وقدرتها التنافسية، و ذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين و من هذه الأساليب ( تمكين العاملين ) فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و منحهم السلطة و النفوذ و القوة و تحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا. من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية لمجموعة من البنوك الموجودة في ولاية الوادي من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة كيف يتم قياس واختبار دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية، وفيما يلي سنستعرض أهم نتائج البحث والتوصيات المقترحة ونختتمها بعرض آفاق الدراسة.

**أولاً. النتائج النظرية:** يمكن تلخيص أهم النتائج النظرية التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:

- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح البنوك أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات و ممارسات لدى العاملين في البنوك تزيد و تنمي تحقيق أهداف البنك.
- انتقال المعلومات بشكل جيد داخل البنك يساعد على تعزيز الثقة لدى العامل و يدفعه أكثر لإنجاز العمل.
- يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء العاملين في البنوك، و ضمان التطوير و رفع الأداء.

**ثانياً. النتائج التطبيقية و اختبار الفرضيات:**

- على البنك أن يقوم بأعطاء العاملين دورات و تدريبات كل حسب تخصصه و تقوية مهاراته والتطور منها في جانب الحوكمة .
- على البنك ان يقوم بتوجيه ثقة العاملين نحو مجلس الإدارة .
- على البنك أن يحرص على أن لا يفصح على كل المعلومات للعاملين إلا الضرورية .
- يلاحظ أن هناك مستوى تمكين العاملين في البنوك التجارية بولاية الوادي يعد مرتفعاً، وذلك وفق لإجابات أفراد العينة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.
- يلاحظ أن هناك مستوى الحوكمة في البنوك التجارية بولاية الوادي يعد مرتفعاً، وذلك وفق لإجابات أفراد العينة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- يلاحظ أن هناك مستوى ارتباط بين تمكين العاملين و الحوكمة في البنوك التجارية بمستوى مرتفع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- هناك فروق ذات دلالة احصائية لتمكين العاملين تعزى المتغيرات الاسمية بالنسبة للتخصص هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية للحكومة تعزى للمتغيرات الاسمية بالنسبة (للجنس، الخبرة)

### ثالثا. توصيات الدراسة:

- زيادة الاهتمام بجانب الحوافز المكافئ ليرفع الروح المعنوية للأفراد وسعيهم إلى الإبداع والابتكار.

- العمل على توفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة لعاملين على تقنية استخدام المعلومات.

- زيادة التحفيز لدى الموظفين ( التحفيز المادي والمعنوي) .

-توضيح أكثر للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل المستويات الإدارية المختلفة في البنك.

### رابعا. آفاق الدراسة:

- دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية، باستخدام نموذج الانحدار اللوجيستي.

- الرضا الوظيفي في تمكين العاملين لتحقيق الحوكمة في البنوك التجارية باستخدام تحليل مسار.

قائمة المحتويات

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. حاكم محسن الربيعي ،حمد عبد الحسين راضي ،حوكمة البنوك واثرها في الاداء والمخاطر ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،ط2012/2013.
2. رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
3. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2009.
4. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، إسكندرية - مصر، ط1، 2006.
5. ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2006.

ثانياً: الرسائل و الأطروحات الجامعية

6. إبراهيم إسحق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
7. أنيسة سدره ،حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة: - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخص نقود وبنوك كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير غير منشورة جامعة الجزائر 3، 2015.
8. بن ناجي وليد، تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع البشري، "دراسة ميدانية بكلية الحقوق العلوم السياسية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/2015.
9. خنتوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية "دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة"، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة ام البواقي، 2016.
10. ريم عمري، الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية - دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017.

11. شمس الدين بوزيدي، دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2017/2016.
12. طلي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي)، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، غير منشورة، جامعة أم لبواقي، 2017/ 2016.
13. عبادي رندة، متطلبات أرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، دراسة حالة بنك الجزائر، شهادة ماستر، غير منشورة، 2015.
14. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 1436هـ-2014
15. عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة المسيلة، 2012/2011
16. علي شمالي، الحوكمة في المصارف، دراسات متقدمة في المصارف التجارية، غير منشورة، جامعة تشرين السورية، سنة 2017.
17. فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين و دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة الادارية، غير منشورة، جامعة الأقصى غزة، 2016.
18. فاطمة الزهراء غيلاني، إبراز دور المراجع الخارجي في ظل تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية "دراسة استقصائية حالة البنوك الجزائرية" مشروع مقدم يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي، غير منشورة، جامعة الوادي، 2014/ 2013.
19. مبروكة سعود وآخرين، دور حوكمة المؤسسات المالية في تطوير أداء البنوك "دراسة إستشرافية" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص بنوك، جامعة الوادي، 2017/2016.
20. نزار خليل عابدين خليل، تمكين العاملين و أثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان، 2013.

21. نصر الله أم كلثوم و قوراري أسماء، دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، غير منشورة، جامعة الطاهر مولاي سعيدة سنة 2014.

22. نفيسة كمال، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الازمات المالية و المصرفية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2015.

23. نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، غير منشورة، 2016/2015

24. هبة محمد زرقان الفرخ، دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة دراسة مقارنة بين المصارف العاملة في سوريا دراسة أعدت للتسجيل بدرجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2014

### ثالثا: المجالات و الدوريات.

25. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات ( دراسة ميدانية )، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الاول، 2014.

26. بدروني عيسى، حوكمة الشركات، مطبوعة دروس، جامعة محمد بو ضياف - الجزائر، 2017 .

27. جبر ابراهيم الداغور ونواف عابد، مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 15، العدد الاول، 2013.

28. حبار عبد الرزاق، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي-حالة دول شمال إفريقيا-"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 7، 2008.

29. سالم حامد حمدي، رضا الزبون في إطار تمكين العاملين دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين/ الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 8، العدد الأول، 2018.

30. عبد العالي دبله، محاضرة بعنوان آلية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.

31. محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحكومة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة جامعة الشلف بالجزائر، العدد 09، 2009.

### رابعا: المراجع بالفرنسية:

- 1- Adnan M Al Sada(2003)A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force Naval
- 2- Audrey Charbonnier-Voirin et Assâad El Akrem" L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employésRelations industrielles / Industrial Relations, vol. 66, n° 1, 2011
- 3- EsmanMorekwaNyamongo, KebedeTemesgen. The effect of governance on performance of commercial banks in Kenya. The international journal of business in society. ,Vol. 13 Issue. 28 February 2018
- 4- financière et boursière: Cas des entreprises canadiennes <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650537> Submitted on 10 Dec 2011
- 5- Greasley, Alan Bryman Et autres.employee perceptions of empowerment.journals.employee relations.vol.27.issue 4.2013
- 6- Heller, Employée Empowerment management giving power the people, <https://smallbusiness.chron.com/benefits-employee-empowermen1177.htm>
- 7- L'APPROCHE DE FRONTIERE STOCHASTIQUE. Revue Libanaise de Gestion et d'Economie | No 5, 2010
- 8- M dhanabhakym, An empirical study on employee empowerment in banks during demonetization period with reference to select banks in Coimbatore District International Journal of Advanced Educational Research. Volume 2,Issue 6,November 2017
- 9- ManelKolsi, HanenGhorbel Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance Postgraduate School Monterey
- 10- Salima TAKTAK. GOUVERNANCE ET EFFICIENCE DES BANQUES TUNISIENNES: ETUDE PAR

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

استبيان

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اقتصاد نقدي وبنكي بعنوان دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية , ونظرا لخبرتكم العملية والعلمية في هذا المجال فإنه يشرفنا مساهمتكم في هذه الدراسة وذلك من خلال إجاباتكم على هذا الاستبيان بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تتناسب معك , علما أن صحة نتائجه تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتك وستساعد الباحث للوصول إلى نتائج سليمة و دقيقة تعزز البحث العلمي .

وتتقدم الباحثات بالشكر و التقدير لسيادتكم نظير تعاونكم المثمر لإتمام هذا البحث كما يؤكد بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

- ✓ الجنس  
ذكر ( ) أنثى ( )  
✓ المؤهل العلمي  
ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )  
✓ سنوات الخبرة  
أقل من 5 سنوات ( ) من 6 إلى 10 سنوات ( )  
من 11 إلى 15 سنة ( ) أكثر من 16 سنة ( )

أولاً : التمكين

**تعريف تمكين العاملين:** يشير إلى إعطاء المرؤوسين كافة الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية في أداء الأعمال بأساليبهم دون تدخل مباشر من الرؤساء والاهتمام وتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال توفير الموارد الضرورية وتأهيلهم تكنولوجياً وسلوكياً .

**التمكين الظاهري:** يقصد به قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها , وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- يعتبر العامل محل ثقة المسؤولين في البنك
					2- توفير المعلومات للعاملين يساعد على إتخاذ القرارات الصحيحة .
					3- تتابع إدارة البنك الجوانب المعرفية للعاملين
					4- يمنحك مديريك السلطة والمسؤولية لأداء عملك بشكل متكامل.
					5- يقدر جهدك الفردي ويخصص له مردود مباشر.
					6- تعد أهداف البنك وتوجهاته ورسالته واضحة للعاملين دون غموض .
					7- أسلوب العمل المتبع في البنك يدعم الرضا الوظيفي.
					8- ترى بأن سياسات البنك مرنة بما يحقق حاجاتك كعامل .
					9- يعتبر إمتلاك العاملين المهارة والمعرفة ضمان تمكين ونجاح أهداف البنك.
					10- توفير المعلومات في كافة جوانب البنك وتقديمها للعامل تساعد على تمكينه.
					11- تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
					12- مكافأة العامل على أدائه في البنك يمكنه من تقديم أفضل ما لديه من أداء.
					13- تحقق البرامج التدريبية الارتقاء المعرفي والمهني للعامل .
					14- تشجع إدارة البنك الإبداع وتطور قدرات العاملين.

ثانيا: الحوكمة

تعريف الحوكمة : وهي مجموعة من الأنظمة و الإجراءات و السياسات التي يتم من خلالها ضبط و توجيه و تحديد الأهداف الاستراتيجية للبنك .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1-الهدف الرئيسي من التنسيق داخل البنك يعزز المنافسة.
					2-تعتبر المنافسة نظام للتطور و المحافظة على استقرار وقوة البنك.
					3-يتعاون مجلس الإدارة مع مدير البنك في وضع نظام للرقابة الداخلية
					4-إنشاء معايير للرقابة بشكل دائم يحافظ على استقرار النظام البنكي
					5-يحرص البنك على نشر ثقافة شفافية العمل .
					6-يتم توفير فريق عمل مخصص ممن يتوافر فيهم المهارة والمعرفة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة صحيحة ومرضية .
					7-أهداف العمل والغايات المرجوة منه واضحة لكافة العاملين في البنك.
					8- يوجد في البنك دليل متكامل للحوكمة وطرق ممارستها .
					9-يقوم البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات و الأنشطة التي يقوم بها .
					10- يعتمد البنك سياسات مكتوبة تحدد أسلوب تحقيق الحوكمة.
					11- يحرص البنك على تأمين كوادر بشرية مؤهلة لتطبيق الحوكمة.
					12-تقوم إدارة البنك بإعطاء دورات تدريبية للعاملين فيها للتعريف بالحوكمة وتحقيقها.
					13-يحق للمساهمين الحصول على معلومات عن أرباح البنك

---

					14-الأعضاء الأساسيين للحكومة معروفين لجميع عاملي البنك.
--	--	--	--	--	--

## الملحق رقم (02)

تم تحكيم الاستبيان من طرف أساتذة ودكاترة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك تحت عنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة في البنوك التجارية"

إشراف الأستاذ:

د. لطفي مخزومي

من إعداد الطالبات:

✓ قريوي الزهرة

✓ أوبيري هاجر

✓ بن سعود سعدية

الأساتذة المحكمين:

✓ د. الأخضر بن عمر

✓ تي أحمد

✓ غربي العيد

الإمضاء:

