

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: حوكمة واستراتيجيات مالية للمؤسسات

بعنوان:

**دور وظيفة الامتثال في تعزيز الحوكمة
والكفاءة المصرفية**

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور بادن عبد القادر

إعداد الطالبة:

غالم فاطمة الزهرة

لجنة المناقشة:

رقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1.	معارفية الطيب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم	رئيسا
2.	بادن عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم	مشرفا مقرر
3.	زعفران منصورية	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم	مشرف مساعد
4.	بكيحل عبد القادر	أستاذ	جامعة الشلف	ممتحنا
5.	بنامة سليمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم	ممتحنا
6.	شارف بن عطية سفيان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غيليزان	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025 - 2026



ملخص:

تسعى الأطروحة الموسومة "دور وظيفة الامتثال في تعزيز الحوكمة والكفاءة المصرفية" إلى تفسير وتحليل دور وأثر وظيفة الامتثال في تعزيز الحوكمة المصرفية ورفع الكفاءة التشغيلية بالمؤسسات المصرفية مع أخذ مجموعة من فروع بعض البنوك العمومية والخاصة العاملة بالجزائر. من خلال اعداد استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم صياغة مجموعة من الفقرات التي تعكس متغيرات الإشكالية، ثم توزيعها على العينة المختارة، حيث تم الوصول إلى عدد 120 استمارة استبيان صالحة للتحليل الاحصائي من مجموع 200 استمارة موزعة واسترجاع 132 منها. تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية-PLS (SEM) والذي يعتبر أسلوب حديث لتحليل العلاقات بين المتغيرات والقيام بالتنبؤ، من خلال نموذج القياس الذي يقيم العلاقة بين المتغيرات الكامنة (وظيفة الامتثال، الحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية) ومؤشراتها والنموذج الهيكلية الذي يعمل على تقييم العلاقة بين متغير كامن وآخر. حيث تم التوصل إلى أن معاملات المسار تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين المتغيرات الكامنة الثلاثة، وأقوى هذه العلاقات لدينا بين وظيفة الامتثال والحوكمة المصرفية (0.494)، كما أن الأثر الكلي (التأثير المباشر وغير المباشر) للمتغير الكامن المستقل على المتغير الكامن التابع موجب بين الامتثال والحوكمة (0.494)، الامتثال والكفاءة المصرفية (0.628)، الحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية (0.340) وجميعها دالة احصائيا. إضافة إلى أن الحوكمة تلعب دور الوسيط بين الامتثال والكفاءة على اعتبار أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) واعتمادا على (MGA) وجدنا أنه ليس هناك فروق معنوية بين معاملات المسار تعزى للنوع الاجتماعي (نكر/أنثى) لأن القيمة المعنوية لتلك المعاملات جميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

الكلمات المفتاحية: حوكمة مصرفية؛ وظيفة الامتثال؛ كفاءة مصرفية؛ نمذجة بالمعادلات الهيكلية؛ مربعات صغرى جزئية؛ برنامج SmartPLS 4 .

Abstract :

This dissertation, titled "The Role of the Compliance Function in Enhancing Banking Governance and Efficiency," seeks to explain and analyze the role and impact of the compliance function in enhancing banking governance and improving operational efficiency in banking institutions, focusing on a selection of branches of certain public and private banks operating in Algeria. A questionnaire was developed as the primary tool for collecting primary data. A set of items reflecting the variables of the research problem was formulated and distributed to the selected sample. A total of 120 valid questionnaires suitable for statistical analysis were obtained out of 200 distributed, with 132 returned. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was used, which is a modern method for analyzing relationships between variables and making predictions through a measurement model that assesses the relationship between latent variables (compliance function, bank governance, and banking efficiency) and their indicators, and the structural model that assesses the relationship between one latent variable and another. It was found that the path coefficients indicate positive relationships among the three latent variables, with the strongest relationship observed between the compliance function and bank governance (0.494), and the total effects (direct and indirect) of the independent latent variable on the dependent latent variable is positive between compliance and governance (0.494), compliance and banking efficiency (0.628), banking governance and banking efficiency (0.340), and all are statistically significant. In addition, governance plays a mediating role between compliance and efficiency, given that the p-value (0.000) is less than the significance level (0.05). Based on the MGA, we found that there are no significant differences in the path coefficients attributable to gender (male/female), as the p-values for all of these coefficients were greater than the significance level (0.05).

Keywords : Banking governance ; compliance function ; banking efficiency ; structural equation modeling ; partial least squares ; SmartPLS 4.



إلى من كانا سبب وجودي، ومصدر دعائي، وسرّ قوتي...
إلى والديّ الكريمين، حفظهما الله وأدام عليها الصحة والعافية، أهدي ثمرة جهدي وعرفاني.
إلى شريك حياتي، زوجي العزيز، الذي كان سندًا ثابتًا ودعمًا لا ينقطع في مسيرتي العلمية، فله مني كل الامتنان والتقدير.
إلى فلذة كبدي ونور عيني، ابني الغالي أمير عبد الله، أسأل الله أن يجعل هذا العمل قدوة له في طريق العلم والاجتهاد.
إلى إخوتي الأعزاء: مريم، أيوب، وعبد الرحمن، الذين كانوا دائمًا مصدر تشجيع وقوة.
إلى أساتذتي في جميع المراحل التعليمية، الذين غرسوا في نفسي حبّ العلم منذ البدايات الأولى، وكانوا مشاعل نور في طريقي العلمي.
إلى كل أفراد عائلتي الكريمة، وإلى زملائي الذين رافقوني في هذه المسيرة.
وإلى كل من يحمل لقب غالم، اعتزازًا بالانتماء، ووفاء للجدور.
أهدي هذا العمل، راجيةً من المولى عز وجل أن يكون بذرة خير ونفع.

الطالبة: غالم فاطمة الزهرة

شكر وتقدير

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

سورة طه، الآية 114

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله سبحانه وتعالى أن يجعله خالصًا لوجهه الكريم ونافعًا للعلم وطلابه.

أتقدم بخالص عبارات الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور بادن عبد القادر، لما أحاطني به من توجيه علمي سديد، ونصح منهجي رصين، وصبر ودعم متواصل طيلة مراحل إنجاز هذه الأطروحة، فكان خير موجه ومرشد.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لزملائي د. مراد رغدي، د. نصر الدين مخنفر، د. توفيق عبيدي، د. سماحية صلاح لما قدموه من مساندة علمية ومعنوية، ونقاشات مثمرة كان لها بالغ الأثر في تطوير هذا البحث.

فلكم جميعًا مني خالص الشكر والتقدير والاحترام.

الطالبة: غالم فاطمة الزهرة

فهرست المحتوی

الصفحة	العنوان
	ملخص
	إهداء
	شكر وتقدير
I	فهرست المحتوى
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	قائمة المختصرات
XIII	قائمة الملاحق
أ - ك	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل نظري للحوكمة المصرفية
3	المطلب الأول: ماهية الحوكمة المصرفية
3	أولاً: مفهوم ومبادئ الحوكمة
6	ثانياً: مفهوم الحوكمة المصرفية
7	ثالثاً: أهمية الحوكمة في المؤسسات المصرفية
9	رابعاً: أهداف تطبيق الحوكمة المصرفية
10	المطلب الثاني: مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية
10	أولاً: مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية
12	ثانياً: مبادئ مجلس الخدمات المالية الإسلامية
13	ثالثاً: آليات الحوكمة المصرفية
17	المطلب الثالث: الفاعلون في حوكمة الجهاز المصرفي
17	أولاً: الفاعلون الداخليون
18	ثانياً: الفاعلون الخارجيون
19	المطلب الرابع: دور الهيكل القيادي في تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية
19	أولاً: دور مجلس الإدارة
21	ثانياً: دور الإدارة العليا

22	المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة في الجهاز المصرفي
22	المطلب الأول: ركائز وأبعاد تطبيق الحوكمة المصرفية
22	أولاً: ركائز الحوكمة المصرفية
24	ثانياً: أبعاد تطبيق الحوكمة المصرفية
25	المطلب الثاني: أسباب اللجوء للحوكمة المصرفية
25	أولاً: التحرير المالي
25	ثانياً: مكافحة المخاطر المرتبطة بغسيل الأموال
25	المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تعزيز الحوكمة المصرفية
25	أولاً: المتطلبات الأساسية لتعزيز الحوكمة المصرفية
26	ثانياً: تحديات تطبيق الحوكمة المصرفية
28	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للكفاءة المصرفية
28	المطلب الأول: الأسس النظرية للكفاءة المصرفية
28	أولاً: مفهوم الكفاءة
29	ثانياً: مفهوم الكفاءة المصرفية
31	ثالثاً: أهمية الكفاءة المصرفية
31	رابعاً: أبعاد الكفاءة المصرفية
33	المطلب الثاني: أنواع الكفاءة المصرفية
33	أولاً: الكفاءة الفنية
33	ثانياً: الكفاءة الحجمية
33	ثالثاً: الكفاءة التشغيلية
34	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الكفاءة المصرفية
34	أولاً: العوامل الداخلية
35	ثانياً: العوامل الخارجية
38	المطلب الرابع: العلاقة بين الحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية
39	المبحث الرابع: قياس الكفاءة المصرفية ومحدداته
39	المطلب الأول: طرق قياس الكفاءة المصرفية
40	أولاً: الطرق التقليدية
41	ثانياً: الطرق الكمية
44	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الكفاءة المصرفية

44	أولاً: مقارنة الإنتاج
45	ثانياً: مقارنة الخدمات الحديثة
45	ثالثاً: مقارنة الوساطة
46	المطلب الثالث: صعوبات قياس الكفاءة المصرفية
46	أولاً: صعوبات تحديد المدخلات والمخرجات
47	ثانياً: صعوبات تحديد الحد الأدنى
47	ثالثاً: تعدد مقاييس كفاءة العمل المصرفي
48	خلاصة
49	الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية
50	تمهيد
51	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتنظيمي لوظيفة الامتثال
51	المطلب الأول: الأسس النظرية للامتثال
51	أولاً: تطور مفهوم الامتثال
52	ثانياً: تعريف الامتثال
54	ثالثاً: المبادئ والموجهات العامة للامتثال
57	المطلب الثاني: وظيفة الامتثال: المفهوم والأهمية
57	أولاً: مفهوم وظيفة الامتثال
58	ثانياً: أهمية وأهداف وظيفة الامتثال
60	ثالثاً: مبادئ وظيفة الامتثال وفق لجنة بازل
62	رابعاً: وظائف الامتثال في المصارف
64	المطلب الثالث: الهيكلة المؤسسية لوظيفة الامتثال
64	أولاً: متطلبات وهيكل وظيفة الامتثال
65	ثانياً: مراقبة الامتثال في المصارف
68	ثالثاً: إجراءات إنجاح وظيفة الامتثال
72	المطلب الرابع: علاقة وظيفة الامتثال مع الوظائف الأخرى في البنك
72	أولاً: العلاقة مع إدارة المخاطر
72	ثانياً: العلاقة مع التدقيق الداخلي
73	ثالثاً: العلاقة مع الموارد البشرية
73	رابعاً: التنسيق مع تكنولوجيا المعلومات

73	المبحث الثاني: وظيفة الامتثال كآلية لإدارة المخاطر المصرفية
73	المطلب الأول: مفهوم وتقسيم مخاطر عدم الامتثال
73	أولاً: مفهوم مخاطر عدم الامتثال
75	ثانياً: تقسيمات مخاطر عدم الامتثال
78	المطلب الثاني: الامتثال ونموذج خطوط الدفاع الثلاثة
79	أولاً: الإدارة التشغيلية
80	ثانياً: وظائف الرقابة والتوجيه
80	ثالثاً: التدقيق الداخلي
81	المطلب الثالث: دور الامتثال في مكافحة الجرائم المالية
81	أولاً: مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب
81	ثانياً: مكافحة الاحتيال السيبراني
82	المبحث الثالث: دور الامتثال في ترسيخ الحوكمة المصرفية
82	المطلب الأول: إسهام الهيئات القيادية في تفعيل وظيفة الامتثال
83	أولاً: دور مجلس الإدارة
84	ثانياً: دور الإدارة التنفيذية
85	المطلب الثاني: الأسس والممارسات في تكامل الحوكمة المصرفية والامتثال
85	أولاً: الامتثال المالي كدعامة رئيسية للحوكمة المصرفية
86	ثانياً: العلاقة بين الامتثال والحوكمة المصرفية
87	ثالثاً: السيل المثلى لتعزيز الحوكمة المصرفية
88	المطلب الثالث: التحديات والفرص في الحوكمة المصرفية والامتثال
88	أولاً: التحديات والحلول لتعزيز الحوكمة المصرفية والامتثال
90	ثانياً: الاتجاهات والفرص المستقبلية
91	المبحث الرابع: أثر آليات وظيفة الامتثال على الكفاءة المصرفية
91	المطلب الأول: آليات تنفيذ برامج الامتثال التشغيلية
91	أولاً: الآليات التنظيمية لتنفيذ برامج الامتثال
92	ثانياً: الآليات الرقابية والسلوكية
93	المطلب الثاني: ثقافة الامتثال والتكوين
93	أولاً: التدريب والتوعية
93	ثانياً: تعزيز وعي الموظفين بالسلوكيات المهنية والامتثال

94	المطلب الثالث: دور التكنولوجيا التنظيمية في تعزيز الكفاءة المصرفية
94	أولاً: الأنظمة الرقمية لأتمتة الامتثال
95	ثانياً: تقليل التكاليف وتحسين الأداء
96	المطلب الرابع: معوقات تطوير وظيفة الامتثال وآفاق تحسين الكفاءة المصرفية
96	أولاً: التحديات في الحفاظ على الامتثال واستدامته في القطاع المصرفي
97	ثانياً: آفاق تحسين الكفاءة المصرفية ووظيفة الامتثال
100	خلاصة
101	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة
102	تمهيد
103	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية وتقييم البيانات الأولية
103	المطلب الأول: الإجراءات الميدانية ومنهجية جمع البيانات
103	أولاً: منهجية الدراسة
103	ثانياً: أداة جمع البيانات
105	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
106	رابعاً: إجراءات توزيع وجمع الاستبيانات
107	المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
109	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
109	أولاً: التحليل الوصفي لمتغير وظيفة الامتثال
110	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير الحوكمة المصرفية
111	ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغير الكفاءة المصرفية
112	المطلب الرابع: نبذة عن النمذجة بالمعادلات الهيكلية
112	أولاً: مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية
113	ثانياً: التعريف بالبرنامج الإحصائي المستخدم
114	المبحث الثاني: بناء النموذج وتقييم جودة القياس
114	المطلب الأول: النموذج الأولي واختبار موثوقية وصدق المؤشرات
114	أولاً: عرض النموذج الأولي بدون قيم
115	ثانياً: عرض النموذج الأولي مع القيم
116	ثالثاً: اختبار موثوقية وصدق المؤشرات للنموذج الأولي
119	المطلب الثاني: النموذج النهائي وتقييم جودة القياس

119	أولاً: مخطط النموذج النهائي
120	ثانياً: التحميلات الخارجية للمؤشرات بعد الحذف
121	ثالثاً: اختبارات الصدق التمييزي
124	رابعاً: التعليق على صلاحية النموذج النهائي
124	المطلب الثالث: التحليلات الوصفية والتباين المشترك للمتغيرات الكامنة
125	أولاً: المقاييس الوصفية للمتغيرات الكامنة
125	ثانياً: ارتباطات المتغيرات الكامنة
126	ثالثاً: التباينات المشتركة للمتغيرات الكامنة
126	المبحث الثالث: تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات
126	المطلب الأول: اختبار القوة التفسيرية وحجم الأثر والقدرة التنبؤية
127	أولاً: قياس مشكلة التعدد الخطي
128	ثانياً: اختبار القوة التفسيرية
129	ثالثاً: اختبار حجم الأثر
130	رابعاً: اختبار القدرة التنبؤية
131	المطلب الثاني: معاملات المسار المباشرة واختبار الفرضيات الأساسية
132	أولاً: معاملات المسار
132	ثانياً: الدلالة الإحصائية
133	ثالثاً: مجال الثقة
135	رابعاً: تحليل الأثر الكلي للمتغيرات
136	خامساً: نتائج اختبار الفرضيات المباشرة
137	المطلب الثالث: اختبار فرضية الوسيط
139	المبحث الرابع: التحليل المتقدم لمخرجات النموذج
139	المطلب الأول: اختبار أثر النوع الاجتماعي على معاملات المسار باستخدام التحليل المتعدد للمجموعات
141	المطلب الثاني: تحليل خريطة الأهمية-الأداء لمتغيرات النموذج
141	أولاً: الأهمية (الأثر)
142	ثانياً: الأداء
144	المطلب الثالث: اختبار الدقة التنبؤية خارج العينة
145	المطلب الرابع: دعم صلاحية النموذج الانعكاسي

146	المطلب الخامس: مناقشة نتائج الجانب الميداني
148	خلاصة
150	خاتمة عامة
155	قائمة المراجع
169	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	هيكل أداة القياس	104
(2-3)	البنوك التي شملتها الدراسة الميدانية	106
(3-3)	ملخص إجراءات جمع البيانات	106
(4-3)	التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة	107
(5-3)	التحليل الوصفي لمتغير وظيفة الامتثال (CMP) - المتوسطات والانحراف	110
(6-3)	التحليل الوصفي لمتغير الحوكمة المصرفية (GOV) - المتوسطات والانحراف	110
(7-3)	التحليل الوصفي لمتغير الكفاءة المصرفية (EFF) - المتوسطات والانحراف	112
(8-3)	مصفوفة التحميلات الخارجية للمؤشرات حسب المتغيرات الكامنة	117
(9-3)	موثوقية الاتساق الداخلي للمتغيرات الكامنة	118
(10-3)	متوسط التباين للمتغيرات الكامنة	118
(11-3)	مصفوفة التحميلات الخارجية للمؤشرات بعد تعديل النموذج	121
(12-3)	مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة	122
(13-3)	مصفوفة التحميلات المتقاطعة للمؤشرات النهائية للنموذج	123
(14-3)	اختبار الصدق التمييزي باستخدام معيار فورنيل-لاركير	124
(15-3)	المقاييس الوصفية للمتغيرات الكامنة للنموذج النهائي	125
(16-3)	مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة للنموذج النهائي	125
(17-3)	مصفوفة التباين المشترك للمتغيرات الكامنة للنموذج النهائي	126
(18-3)	قيم مؤشر تضخم التباين لمتغيرات النموذج الهيكلي	127
(19-3)	القوة التفسيرية للمتغيرات التابعة	128
(20-3)	مقاييس التفسير للقوة التفسيرية	129
(21-3)	حجم الأثر للمسارات الهيكلية للنموذج	129
(22-3)	توزيع حجم الأثر بين المتغيرات الكامنة	129
(23-3)	مقاييس التفسير لحجم الأثر	130
(24-3)	قيم القدرة التنبؤية لمؤشرات المتغيرات الكامنة	130
(25-3)	مقاييس التفسير للقدرة التنبؤية	131
(26-3)	معاملات المسار بين متغيرات الدراسة	132

فهرس الجداول

133	نتائج اختبار الدلالة الإحصائية لمسارات النموذج الهيكلي	(27-3)
134	مجال الثقة لمعاملات المسار	(28-3)
135	الأثر الكلي لوظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية	(29-3)
136	نتائج اختبار الفرضيات المباشرة ودلالاتها الإحصائية	(30-3)
138	النتائج الإحصائية للأثار غير المباشرة للوساطة	(31-3)
138	مجال الثقة للأثار غير المباشرة	(32-3)
139	نتائج التحليل المتعدد للمجموعات حسب النوع الاجتماعي	(33-3)
142	الأهمية المباشرة كمعاملات المسار	(34-3)
142	الأثر الكلي للمتغيرات	(35-3)
143	أداء المتغيرات الكامنة	(36-3)
143	الأهمية الكلية للمؤشرات	(37-3)
144	أداء المؤشرات	(38-3)
144	مقاييس الخطأ للمتغيرات المقاسة باستخدام PLS-SEM مقابل النموذج الخطي	(39-3)
145	مقاييس الخطأ للمتغيرات الكامنة ومقارنة الفقد الكلي بين PLS-SEM والنموذج الخطي	(40-3)
146	نتائج التحليل الرباعي التوكيدي للمتغير الكامن	(41-3)

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مدى استفادة المصارف من تطبيق آليات الحوكمة	16
(2-1)	ركائز الحوكمة المصرفية	23
(3-1)	البنية المكونة للكفاءة المصرفية	30
(1-2)	نموذج المكونات لمعايير نظام إدارة ISO	56
(2-2)	نظام وظيفة الامتثال في المصارف	69
(3-2)	مخطط انسيابي لنظام إدارة الامتثال	71
(4-2)	نموذج خطوط الدفاع الثلاثة	79
(1-3)	النموذج الهيكلي الأولي المقترح	115
(2-3)	النموذج الهيكلي الأولي بعد إدراج القيم	115
(3-3)	النموذج النهائي للقياس	120
(4-3)	مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة	122
(5-3)	نتائج التقدير لنموذج العلاقات البينية	134
(6-3)	الرسم البياني لمعاملات المسار المقدر للنموذج الهيكلي	135
(7-3)	إجراء تحليل الوساطة	138
(8-3)	نموذج القياس لمعاملات التحميل الخارجية بعد التقدير	140
(9-3)	نموذج المعادلة الهيكلية لتقديرات معاملات المسار لمجموعة الذكور	140
(10-3)	نموذج المعادلة الهيكلية لتقديرات معاملات المسار لمجموعة الإناث	141

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

الاختصار	المختصر	بالعربي
AML/CFT	Anti-Money Laundering / Combating the Financing of Terrorism	مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب
AVE	Average Variance Extracted	متوسط التباين المستخرج
BOD	Board of Directors	مجلس المديرين
β	Path Coefficient	معامل المسار
CAMELS	Capital, Assets, Management, Earnings, Liquidity, Sensitivity	نظام كاميلز لتقييم الأداء المصرفي
CB-SEM	Covariance-Based Structural Equation Modeling	نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك
CMP	Compliance	الامتثال
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies	أهداف الرقابة لتكنولوجيا المعلومات وما يتصل بها
COSO	Committee of Sponsoring Organizations	لجنة المنظمات الراعية
CR	Composite Reliability	الموثوقية المركبة
CTA	Compliance Testing Approach	منهجية اختبار الامتثال
DEA	Data Envelopment Analysis	تحليل مغلف البيانات
DFA	Deterministic Frontier Analysis	التحليل الحدودي الحتمي

قائمة المختصرات

DVS	Discriminant Validity Statistics	إحصائيات الصدق التمييزي
EFF	Efficiency	الكفاءة
ERM	Enterprise Risk Management	إدارة المخاطر المؤسسية
FATCA	Foreign Account Tax Compliance Act	قانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية
FATF	Financial Action Task Force	مجموعة العمل المالي
FDH	Free Disposal Hull	تحليل الغلاف الحر
FINRA	Financial Industry Regulatory Authority	هيئة تنظيم الصناعة المالية
FSGO	Federal Sentencing Guidelines for Organizations	المبادئ التوجيهية الفيدرالية لمعاقبة المنظمات
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles	مبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا
GOV	Governance	الحوكمة
GRC	Governance, Risk and Compliance	الحوكمة والمخاطر والامتثال
HLS	High-Level Structure	الهيكل عالي المستوى
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio	نسبة السمات المختلفة إلى السمات المتشابهة
IC	Internal Control	الرقابة الداخلية
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
IFSB	Islamic Financial Services Board	مجلس الخدمات المالية الإسلامية

قائمة المختصرات

IOSCO	International Organization of Securities Commissions	المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية
IRS	Internal Revenue Service	هيئة الإيرادات الداخلية الأمريكية
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للمعايير / للتقييس
ISO 9001	Quality Management Systems	أنظمة إدارة الجودة
ISO 27001	Information Security Management Systems	إدارة أمن المعلومات
ITIL	Information Technology Infrastructure Library	مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
KPI	Key Performance Indicators	مؤشرات الأداء الرئيسية
KRIs	Key Risk Indicators	مؤشرات المخاطر الرئيسية
KYC	Know Your Customer	اعرف زبونك
Likert scale	Likert Scale	مقياس ليكرت
MAE	Mean Absolute Error	متوسط الخطأ المطلق
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
OCEG	Open Compliance and Ethics Group	مجموعة الامتثال والأخلاقيات المفتوحة
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling	النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية
P-value	Probability Value	القيمة الاحتمالية
RM	Risk Management	إدارة المخاطر

قائمة المختصرات

RMSE	Root Mean Square Error	الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ
ROA	Return on Assets	العائد على الأصول
ROE	Return on Equity	العائد على حقوق الملكية
SEM	Structural Equation Modeling	نمذجة المعادلات الهيكلية
SFA	Stochastic Frontier Analysis	التحليل الحدودي العشوائي
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
STDEV	Standard Deviation	الانحراف المعياري
TFA	Thick Frontier Analysis	تحليل الحدود السميكة
T-value	–	القيمة التائية
VIF	Variance Inflation Factor	معامل تضخم التباين
α	Cronbach's Alpha	معامل ألفا لكرونباخ

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	واجهة برمجية (SmartPLS 4)
03	نموذج القياس
04	معنوية المسارات
05	تحليل خريطة الأهمية - الأداء
06	خريطة الأهمية - الأداء

مقدمة عامة

أولاً - توطئة

يمثل النظام المصرفي حجر الأساس في البنية المالية والاقتصادية لأي دولة، باعتباره الوسيط الرئيس بين وحدات الادخار والاستثمار، والمحرك الحيوي للدورة الاقتصادية. وقد اكتسب هذا النظام أهمية متزايدة بفعل التطورات التكنولوجية، وتعاضد حجم العمليات المالية، واتساع نطاق المخاطر المصرفية، مما جعل استقراره وكفاءته شرطاً جوهرياً لدعم النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، أصبحت البنوك مطالبة بتحديث آليات عملها، وتحسين جودة خدماتها، وضمان سلامة معاملاتها، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات المحلية والدولية.

وفي ظل هذه المتغيرات، برزت الحوكمة المصرفية كإطار تنظيمي وإداري يهدف إلى ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف داخل البنك، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، وضمان الإدارة الرشيدة للمخاطر. وقد أكدت التجارب العالمية أن المؤسسات المالية التي تعتمد حوكمة فعّالة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار والرقابة الذاتية، إضافةً إلى تحسين جودة القرارات وتعزيز ثقة المودعين والمستثمرين.

وعلى جانب آخر، تُعدّ الكفاءة المصرفية هدفاً استراتيجياً تسعى إليه البنوك، لما لها من أثر مباشر على قدرتها التنافسية واستدامة أدائها. فرفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين العمليات الداخلية، والحد من الهدر والتعقيدات الإدارية، كلها عوامل تسهم في تعزيز الربحية والمرونة التشغيلية. غير أنّ تحقيق هذه الكفاءة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأنظمة الرقابية داخل البنك.

يتقاطع ذلك مع الدور الحيوي الذي تلعبه وظيفة الامتثال بوصفها آلية تنظيمية ورقابية تُعنى بمتابعة الالتزام بالمعايير القانونية والرقابية والمهنية. فالامتثال يمثل خط الدفاع الأول ضد المخاطر التنظيمية والسلوكية، ويشكّل صلة وصل بين الحوكمة والكفاءة من خلال ضمان تطبيق الضوابط والإجراءات، وتقليل المخاطر التشغيلية، وتحسين مصداقية التقارير الداخلية والخارجية. وقد أصبح الامتثال، في ضوء المعايير الدولية مثل بازل ومعايير الأيزو، عنصراً أساسياً في دعم الحوكمة وتحقيق الكفاءة داخل المؤسسات المصرفية.

انطلاقاً من هذا الترابط البنوي بين النظام المصرفي والحوكمة والكفاءة ووظيفة الامتثال، تسعى هذه الأطروحة إلى دراسة الكيفية التي تسهم بها وظيفة الامتثال في تعزيز الحوكمة المصرفية، وكيف ينعكس ذلك

على رفع مستوى الكفاءة المصرفية، مع تحليل الدور الوسيط للحوكمة في تفسير العلاقة بين الامتثال والكفاءة داخل البيئة المصرفية الجزائرية.

ثانيا - إشكالية الدراسة

بالنظر إلى الدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة المصرفية والكفاءة التشغيلية في تعزيز أداء البنوك، يبرز التساؤل حول مدى فعالية وظيفة الامتثال في تعزيز هذه العلاقة داخل البنوك الجزائرية. فبينما تؤكد الدراسات النظرية على أهمية الامتثال في ضمان التوازن بين المخاطر والعوائد وتحقيق الانضباط المؤسسي، تشير الملاحظات العملية إلى وجود تحديات عدة تواجه البنوك المحلية، تشمل ضعف التنافسية، وتعقيدات الإجراءات الإدارية، والتفاوت في تطبيق معايير الحوكمة والكفاءة.

وبناءً على هذا، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة تقيم العلاقة التفاعلية بين وظيفة الامتثال والحوكمة والكفاءة المصرفية، لتقديم رؤى علمية دقيقة حول أثر الامتثال في تعزيز الاستقرار والأداء المؤسسي للبنوك. ومن هنا تنبثق الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة، والتي تتمحور حول: "هل هناك دور إيجابي ومهم لوظيفة الامتثال المصرفي في تعزيز الحوكمة والكفاءة المصرفية؟"

ثالثا - الأسئلة الفرعية:

تتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تأثير إيجابي معنوي للامتثال المصرفي على الكفاءة المصرفية؟
- هل هناك تأثير إيجابي معنوي للامتثال المصرفي على الحوكمة المصرفية؟
- هل هناك تأثير إيجابي معنوي للحوكمة المصرفية على الكفاءة المصرفية؟
- هل تتوسط الحوكمة المصرفية العلاقة بين الامتثال المصرفي والكفاءة المصرفية؟
- هل هناك فرق معنوي بين معاملات مسار النموذج يعزى للنوع الاجتماعي/الجنس؟

رابعا - فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: هناك تأثير إيجابي معنوي للامتثال المصرفي على الكفاءة المصرفية؛
- الفرضية الثانية: هناك تأثير إيجابي معنوي للامتثال المصرفي على الحوكمة المصرفية؛

- الفرضية الثالثة: هناك تأثير إيجابي معنوي للحوكمة المصرفية على الكفاءة المصرفية؛
- الفرضية الرابعة: تتوسط الحوكمة المصرفية العلاقة بين الامتثال المصرفي والكفاءة المصرفية؛
- الفرضية الخامسة: هناك فرق معنوي بين معاملات مسار النموذج يعزى للنوع الاجتماعي.

خامسا - أهمية البحث

الأهمية العلمية: يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول وظيفة الامتثال، الحوكمة، والكفاءة المصرفية، مع تقديم نموذج تطبيقي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية في السياق الجزائري.

الأهمية العملية: يقدم البحث توصيات عملية للبنوك الجزائرية حول تعزيز الامتثال وتحسين الحوكمة والكفاءة التشغيلية، بما يدعم استقرار النظام المصرفي ويعزز قدرتها التنافسية.

سادسا - أهداف البحث

- تقييم واقع الامتثال والحوكمة والكفاءة المصرفية في البنوك الجزائرية؛
- تحليل أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية؛
- اختبار دور الحوكمة المصرفية كمتغير وسيط بين الامتثال والكفاءة المصرفية؛
- تقديم توصيات عملية لتعزيز الامتثال وتحسين الأداء المصرفي.

سابعا - مصادر البحث

- مصادر أولية: استبيانات موجهة لموظفي البنوك، مقابلات ميدانية مع خبراء القطاع المصرفي؛
- مصادر ثانوية: كتب ومؤلفات علمية، دراسات وأبحاث، تقارير رسمية للبنك المركزي الجزائري، مقالات علمية محكمة.

ثامنا - حدود البحث

- **حدود موضوعية:** يركز البحث على العلاقة بين وظيفة الامتثال، الحوكمة والكفاءة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية؛
- **حدود زمنية:** يغطي البحث الفترة الزمنية لسنة 2025، لمواكبة أحدث التطورات في القطاع المصرفي؛
- **حدود بشرية:** تشمل الدراسة موظفي البنوك وقياداتها، مع التركيز على الأقسام ذات العلاقة بالامتثال والحوكمة.

تاسعا - منهج البحث

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على أسئلتها البحثية، تم اعتماد منهجية علمية دقيقة تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي. ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف واقع وظيفة الامتثال والحوكمة والكفاءة المصرفية في البنوك الجزائرية، من خلال دراسة الأدبيات السابقة والمراجع العلمية المتخصصة، بما يتيح فهم العلاقة بين هذه المتغيرات بشكل شامل.

على الجانب التطبيقي، استخدم البحث المنهج الكمي من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، بهدف تقييم الفرضيات المقترحة واختبار قوة العلاقات بين المتغيرات. كما اعتمدت الدراسة على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) باستخدام برمجية SmartPLS 4، لما يوفره هذا الأسلوب من إمكانية تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وتقدير التأثير الكلي لكل متغير في النموذج، مع التحقق من صدق وموثوقية المؤشرات.

وتُعد هذه المنهجية مناسبة لخصوصية البنوك الجزائرية، حيث تسمح بالتعامل مع عينات محدودة الحجم وبيانات قد لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى تقديم تمثيل بصري واضح للنموذج الهيكلي، مما يسهل تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات العملية. كما يتيح هذا المنهج الجمع بين الدراسة النظرية والتحليل التجريبي، بما يدعم استنتاج توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز وظيفة الامتثال والحوكمة والكفاءة في المؤسسات المصرفية.

عاشرا - دراسات سابقة

نظراً لارتباط موضوع هذه الأطروحة بمسائل الحوكمة والامتثال والكفاءة المصرفية، كان من الضروري العودة إلى رصيد الدراسات السابقة التي عالجت هذه المحاور من زوايا مختلفة. وقد جرى استعراض هذه الدراسات وفق تقسيم يرتبط بمتغيرات البحث الأساسية، مع ترتيبها داخل كل متغير حسب التسلسل الزمني لإبراز تطور الاهتمام العلمي به عبر الفترات المختلفة.

اعتمد العرض على إبراز الإشكالية التي تناولتها كل دراسة، والأهداف المرسومة، والمنهجية المتبعة، وأبرز النتائج والتوصيات. ويسمح هذا الترتيب المنهجي برسم صورة واضحة عن المسارات البحثية المتعلقة بموضوع الأطروحة، وتحديد ما أضافته مقارنةً بما سبقها، فضلاً عن إبراز الفجوات العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها ودعم الإطار النظري الذي تستند إليه.

دراسات متصلة بالامتثال والحوكمة

- دراسة (أم الخير البرود، مسعود دراوسي، 2015)، تحت عنوان "دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي"، وردت ضمن مجلة دراسات العدد الاقتصادي. ركزت هذه الدراسة على دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي، مثل مجالس الإدارة ولجان التدقيق وأجهزة الرقابة الداخلية. أظهرت النتائج أن تفعيل هذه الآليات يعزز الشفافية والمساءلة، ويقلل من المخاطر التشغيلية والقانونية، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء البنكي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير هذه الآليات وتوفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة، مع مواءمة الممارسات المحلية مع المعايير الدولية للحوكمة والامتثال؛

- دراسة (ياسر عامر حسان، خالص نافع أمين، 2021)، تحت عنوان "دور مراقب الامتثال في تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية خلال الفترة 2017-2018"، صدرت في مجلة العلوم القانونية. هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية وظيفة مراقب الامتثال في تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية. بينت النتائج أن تفعيل هذه الوظيفة يعزز الالتزام بالقوانين، ويرفع مستوى الشفافية والمساءلة، ويحد من المخاطر القانونية والتنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة واستقرار البنوك. وأشارت الدراسة إلى التحديات التي تواجه مراقب الامتثال، مثل ضعف الاستقلالية، قلة الموارد، ومقاومة بعض العاملين، مؤكدة على ضرورة منحه استقلالية تنظيمية وموارد كافية لتفعيل دوره بفاعلية؛

- دراسة (زيد عادل الحجاج، ياسر عبد الكريم الحوراني، 2023)، تحت عنوان "الحاكمية المؤسسية المصرفية الإسلامية وعلاقتها بالامتثال"، تم نشرها بمجلة جدارا للدراسات والبحوث. تناولت هذه الدراسة الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية وعلاقتها بالامتثال. أوضحت أن الالتزام بالحوكمة الشرعية يشكل عاملاً أساسياً لضمان صحة العمليات البنكية وتعزيز ثقة المتعاملين، مع وجود تفاوت في مستوى تطبيق الحوكمة الشرعية بين المصارف. وشددت الدراسة على ضرورة وجود نظام رقابي موحد ومحكم لتطبيق مبادئ الحوكمة بما يضمن الشفافية ويعزز سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمصرف الإسلامي؛

- دراسة (Dayuan Zhao, Yaokai Zhang, Miaona Cai and Ruyu Sheng, 2025)، تحت عنوان "Research on Corporate Governance Strategies from the Perspective of Compliance Management" المنشورة في مجلة International Business and Economics studies. ركزت الدراسة على استراتيجيات الحوكمة من منظور إدارة الامتثال، في ظل تحديات العولمة والتغيرات التنظيمية. أشارت النتائج إلى أن دمج الامتثال في هيكل الحوكمة يعزز الشفافية والمساءلة، ويقوي الاستقرار الاستراتيجي للمؤسسات، ويسهم

في مواجهة التحديات التنظيمية والسوقية. كما أكدت الدراسة على أهمية تطوير استراتيجيات عملية لتعزيز نظام الحوكمة بما يحقق استدامة الأداء المؤسسي؛

- دراسة (Evi Aryati Arbay, Julian Aldrin Pasha, 2025)، تحت عنوان "Governance, risk management and compliance to enhance sustainability finance in Indonesia" المنشورة في مجلة International Journal of Political Science and Governance. تناولت الدراسة موضوع الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في إندونيسيا لتعزيز الاستدامة المالية. أظهرت النتائج أن تطبيق نموذج GRC بشكل متكامل يسهم في تعزيز استقرار النظام المصرفي وتحقيق النمو المستدام، ويضمن استدامة المؤسسات على أسس متينة. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير المنتجات والخدمات المالية المستدامة، تعزيز القدرات الداخلية، وتكييف آليات الحوكمة والامتثال بما يتوافق مع أهداف التنمية طويلة الأمد.

دراسات متصلة بالحوكمة والكفاءة

- دراسة (عادل علي بابكر الماحي أبو الجود، 2019)، تحت عنوان " دور الحوكمة المصرفية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المصرفي - دراسة حالة بنك الاستثمار السعودي بالرياض لسنة 2018 " والمنشورة في المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث، هدفت الدراسة إلى بيان دور الحوكمة المصرفية في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء البنكي، مع التركيز على بنك الاستثمار السعودي بالرياض. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز الشفافية والإفصاح المالي، ويزيد من الالتزام باللوائح والمعايير، مما ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة وفعالية الأداء المصرفي. كما أوصت الدراسة بتهيئة بيئة داعمة للحوكمة، معالجة العوائق أمام تطبيقها، وإجراء تقييمات دورية، إلى جانب تطوير الأطر القانونية والتنظيمية لضمان استدامة تطبيقها؛

- دراسة (حسن محمد حافظ، داليا عزت، 2025)، تحت عنوان "أثر ممارسات الحوكمة على كفاءة البنوك والثبات المالي - دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية في مصر للفترة ما بين (2013-2024)" والمنشورة في مجلة الدراسات المالية والتجارية. تبلورت هذه الدراسة حول أثر ممارسات الحوكمة على كفاءة البنوك والثبات المالي في مصر، مع مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية. أظهرت النتائج أن لممارسات الحوكمة أثراً معتبراً في تعزيز الاستقرار المالي، بينما ظل تأثيرها على الكفاءة المصرفية محدوداً ومختلفاً حسب نوع البنك. كما تبين أن عوامل مثل حجم البنك، عمره، هيكل الملكية وطبيعة مجلس الإدارة تساهم في تفسير مستويات الكفاءة، ما يبرز أهمية السياق المؤسسي والتنظيمي في تحديد أثر الحوكمة على الأداء البنكي؛

- دراسة (Alin Marius Andrieş, Bogdan Căpraru, Simona Nistor, 2018)، تحت عنوان " Corporate governance and efficiency in banking: evidence from emerging economies " نُشرت هذه الدراسة في مجلة Applied Economics. ركزت على العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة البنوك في اقتصادات أوروبا الوسطى والشرقية. أظهرت النتائج أن تطبيق هياكل صارمة للحوكمة يزيد من تكاليف البنوك في الاقتصادات الناشئة، ما قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة. ومع ذلك، خلال فترة الأزمة المالية، تبين أن الحوكمة الصارمة حسنت الكفاءة التكاليفية والفنية للبنوك، خاصة مع تشديد إدارة المخاطر لدى البنوك الكبيرة والمجالس الإشرافية الصارمة، ما يعكس أهمية التكيف مع السياق الاقتصادي والظرفي لتفعيل الحوكمة بشكل إيجابي؛

- دراسة (Adeabah David, Gyeke-Dako Agyapomaa and Andoh Charles, 2019)، تحت عنوان " Board gender diversity, corporate governance and bank efficiency in Ghana: a two-stage data envelope analysis (DEA) approach " صدرت في مجلة The International Journal of Business in Society. تناولت الدراسة تأثير تنوع النوع الاجتماعي في مجالس الإدارة على كفاءة البنوك في غانا. أظهرت النتائج أن وجود التنوع الجندي يحسن كفاءة البنوك بمعدل يقارب 7.9%، مع وجود تأثير حدي يصل إلى وجود امرأتين في مجلس من تسعة أعضاء. كما بينت النتائج أن حجم المجلس يعزز الكفاءة، بينما استقلالية المجلس والقوة المفرطة للرئيس التنفيذي قد تؤثر سلبًا. وأكدت الدراسة أيضًا أهمية عوامل أخرى مثل هيكل الملكية، حجم البنك، عمره، ونسبة القروض إلى الودائع في تحديد مستويات الكفاءة البنكية.

دراسة متصلة بالامتثال والكفاءة

- دراسة (Siems, 2025)، تحت عنوان " Do Banking Regulations Disproportionately Impact Smaller Community Banks? " قَدّمت ضمن ورقة بحثية في مؤتمر Conference of State Bank Supervisors (CSBS). تمحورت الدراسة حول أثر اللوائح المصرفية على البنوك الصغيرة في الولايات المتحدة، مع تسليط الضوء على علاقة الامتثال بالكفاءة المصرفية. انطلقت الدراسة من فرضية أن الامتثال التنظيمي يمثل تكلفة ثابتة، مما يزيد العبء على البنوك الصغيرة مقارنة بالكبيرة. اعتمد الباحث على بيانات المسوح السنوية للبنوك المجتمعية للفترة 2015-2024، بالإضافة إلى البيانات المالية من "Call Reports"، لتحليل تكاليف الامتثال كنسبة من المصروفات غير الفائدة. أظهرت النتائج أن البنوك الصغيرة تتحمل تكاليف امتثال أعلى، ما

أثر سلباً على كفاءتها التشغيلية، وساهم في زيادة الاندماجات المصرفية، وتقليل إنشاء بنوك جديدة، والحد من الوصول إلى الخدمات المصرفية في المناطق الريفية والمجتمعات غير المخدومة.

دراسة متصلة بالامتثال، الحوكمة والكفاءة

- دراسة (Rachita Gulati, 2023)، تحت عنوان "Did regulatory compliance with governance standards really enhance the profit efficiency of Indian banks?" المقال منشور في مجلة Macroeconomics and Finance in Emerging Markets. هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الامتثال التنظيمي لمعايير الحوكمة والكفاءة الربحية في البنوك الهندية. اعتمد الباحث على منهجية تحليل مغلف البيانات (DEA) لبناء مؤشر امتثال قائم على 48 معياراً للحوكمة، شملت هيكل مجلس الإدارة، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، سياسات المكافآت، علاقات المساهمين ومتطلبات الإفصاح والشفافية. صنف الباحث البنوك وفق مصفوفة ثنائية تجمع بين مستوى الامتثال ومستوى الكفاءة الربحية. أظهرت النتائج أن الامتثال لمعايير الحوكمة لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الكفاءة الربحية بشكل عام، لكنه يمكن أن يرفع كفاءة البنوك ذات الأداء الربحي المنخفض، ما يشير إلى وجود أثر إيجابي محتمل للحوكمة في حالات الأداء المحدود.

حادي عشر - الفجوة البحثية

ظهر استعراض الأدبيات السابقة تزايد الاهتمام بموضوعات الامتثال والحوكمة والكفاءة المصرفية، إلا أن هذا الاهتمام اتسم بالتجزئة من حيث طبيعة العلاقات المدروسة. فقد ركزت مجموعة من الدراسات (البرود ودراوسي، 2015؛ حسان وأمين، 2021؛ Zhao وآخرون، 2025؛ Arbay و Pasha، 2025) على بيان دور وظيفة الامتثال في تعزيز الحوكمة المصرفية، في حين انصرفت دراسات أخرى (Andrieş وآخرون، 2018؛ أبو الجود، 2019؛ Adeabah وآخرون، 2019؛ حافظ وعزت، 2025) إلى تحليل أثر الحوكمة في الكفاءة المصرفية، بينما تناولت دراسات محدودة العلاقة المباشرة بين الامتثال والكفاءة (Siems، 2025)، أو العلاقة المشتركة بين الامتثال والحوكمة والكفاءة مع التركيز على الكفاءة الربحية فقط (Gulati، 2023).

ورغم أهمية هذه الدراسات، فإنها تكشف عن عدد من الفجوات العلمية. فمن الناحية النظرية، لم تقدم معظم الدراسات إطاراً تكاملياً يفسر الكيفية التي تؤثر بها وظيفة الامتثال في الكفاءة المصرفية من خلال الحوكمة باعتبارها متغيراً وسيطاً، بل اكتفت بدراسة العلاقات الثنائية بين المتغيرات. ومن الناحية المنهجية، اعتمدت غالبية

الدراسات على أساليب تحليل تقليدية أو على نماذج قياس الكفاءة مثل تحليل مغلف البيانات (DEA)، بينما ظل توظيف نماذج المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لدراسة هذه العلاقات المتشابكة محدودًا. أما من الناحية التطبيقية، فقد أجريت معظم الدراسات في بيئات مصرفية أجنبية أو عربية خارج الجزائر، مثل السعودية ومصر والهند وغانا وإندونيسيا ودول أوروبا الناشئة والولايات المتحدة، في حين لا تزال البيئة المصرفية الجزائرية تعاني نقصًا في الدراسات التي تعالج هذه المتغيرات بصورة متكاملة، رغم التطورات التنظيمية التي شهدتها القطاع المصرفي الجزائري خلال السنوات الأخيرة وتعاضم أهمية الامتثال في تعزيز الاستقرار المالي.

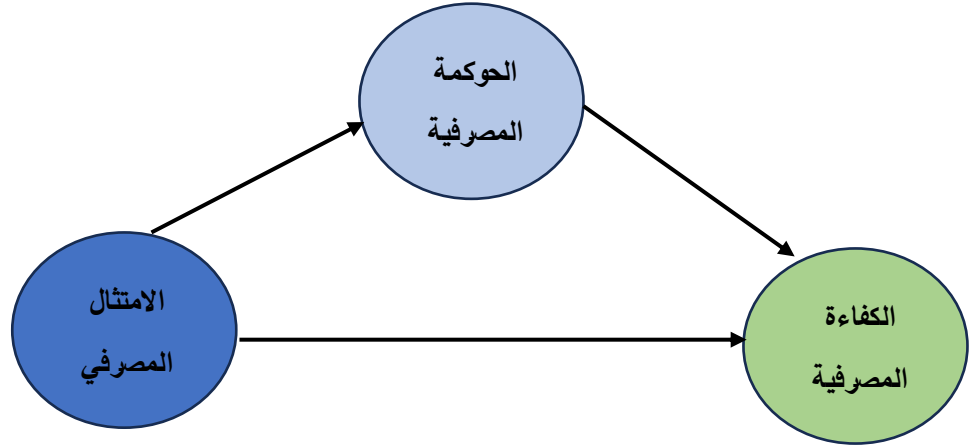
وانطلاقًا من هذه الفجوات، تسعى الدراسة الحالية إلى بناء نموذج هيكلي متكامل يختبر التأثير المباشر لوظيفة الامتثال على الكفاءة المصرفية، والتأثير غير المباشر من خلال الحوكمة بوصفها متغيرًا وسيطًا، وذلك بالاعتماد على منهجية PLS-SEM وتطبيقها على عينة من البنوك الجزائرية. ومن ثم، فإن الدراسة تقدم إضافة علمية تتمثل في دمج المتغيرات الثلاثة ضمن إطار تفسيري واحد، وإثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة المصرفية والامتثال والحوكمة في السياق الجزائري.

ثاني عشر - أنموذج البحث

تم بناء أنموذج البحث وفق ثلاث متغيرات كامنة رئيسية، تهدف لدراسة العلاقة بين وظيفة الامتثال، الحوكمة المصرفية، والكفاءة المصرفية:

- **متغير مستقل - الامتثال المصرفي (CMPL):** يمثل وظيفة الامتثال داخل البنوك، ويعكس مدى تطبيق السياسات الرقابية، الالتزام بالقوانين، والكفاءة في إدارة المخاطر التشغيلية والقانونية؛
- **متغير وسيط - الحوكمة المصرفية (GOVR):** يمثل الأطر المؤسسية وآليات الرقابة والمساءلة، ويعمل على توجيه تأثير الامتثال نحو تحسين الأداء البنكي والكفاءة التشغيلية؛
- **متغير تابع - الكفاءة المصرفية (EFPE):** يقيس الأداء العام للبنوك من حيث استخدام الموارد بشكل أمثل، جودة الخدمات، وفعالية العمليات التشغيلية.

يظهر الشكل التالي النموذج البحثي المقترح، الذي يوضح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الثلاثة:



ثالث عشر - هيكل البحث

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الأساس النظري والإطار المفاهيمي للدراسة، من خلال أربعة مباحث رئيسية. **المبحث الأول** يقدم مدخلاً نظرياً للحوكمة المصرفية، ويستعرض ماهية الحوكمة، مبادئها وآلياتها، الفاعلين الرئيسيين، ودور الهيكل القيادي في تطبيقها. **المبحث الثاني** يركز على تطبيقات الحوكمة في الجهاز المصرفي، مع بيان ركائز وأبعاد الحوكمة، دوافع اللجوء إليها، ومتطلبات تعزيز تطبيقها والتحديات المصاحبة. **المبحث الثالث** يشرح الإطار المفاهيمي للكفاءة المصرفية، ويستعرض الأسس النظرية للكفاءة، أنواعها، العوامل المؤثرة فيها، والعلاقة بين الحوكمة والكفاءة. وأخيراً، **المبحث الرابع** يركز على قياس الكفاءة المصرفية ومحدداتها، بما في ذلك طرق القياس التقليدية والكمية، ومؤشرات الأداء، والصعوبات المرتبطة بالقياس.

الفصل الثاني: خصص لمعالجة أثر وظيفة الامتثال في تعزيز الحوكمة والكفاءة المصرفية، انطلاقاً من أهميتها كأداة استراتيجية لضمان النزاهة، الشفافية، والاستدامة في المؤسسات المصرفية. ويستعرض الفصل هذا الدور من خلال أربعة مباحث رئيسية، حيث يقدم **المبحث الأول** الإطار المفاهيمي والتنظيمي لوظيفة الامتثال، ويعرض المفاهيم الأساسية للامتثال وأهميته داخل البنوك، بالإضافة إلى الإطار التنظيمي الذي يحدد هيكلته وعلاقته بالوظائف البنكية الأخرى. أما **المبحث الثاني**، فيتناول وظيفة الامتثال كآلية لإدارة المخاطر المصرفية، موضحاً دورها في مواجهة المخاطر المحتملة، وتعزيز الرقابة الداخلية، ومكافحة الممارسات المالية غير المشروعة. بينما يركز **المبحث الثالث** على دور الامتثال في ترسيخ الحوكمة المصرفية، مبيّناً العلاقة التكاملية بين الامتثال والحوكمة وكيفية دعم الامتثال للمساءلة والشفافية داخل المؤسسات. وأخيراً، يعالج **المبحث الرابع** أثر آليات وظيفة

الامتثال على الكفاءة المصرفية، حيث يحل تأثير الامتثال في تحسين الأداء التشغيلي والكفاءة البنكية، مع تسليط الضوء على دور التكنولوجيا والتنظيم المؤسسي في تعزيز هذه العملية.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل البعد التطبيقي للدراسة، من خلال أربعة مباحث رئيسية. **المبحث الأول** يقدم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأداة القياس، مع عرض وظيفة الامتثال، الحوكمة المصرفية، والكفاءة المصرفية، والرموز والمقاييس المعتمدة في الاستبيان لضمان وضوح بنية أداة القياس واستعدادها للتحليل الإحصائي. **المبحث الثاني** يركز على بناء النموذج وتقييم جودة القياس، من خلال عرض النموذج الأولي والنهائي، اختبار موثوقية وصدق المؤشرات، والتحليلات الوصفية والتباين المشترك للمتغيرات الكامنة، لضمان صلاحية البيانات قبل اختبار الفرضيات. **المبحث الثالث** يعالج تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات، بما يشمل القوة التفسيرية للمتغيرات، حجم الأثر والقدرة التنبؤية، معاملات المسار المباشرة، واختبار فرضية الوسيط، مع تقديم تفسير أكاديمي متكامل للنتائج. وأخيراً، **المبحث الرابع** يقدم التحليل المتقدم لمخرجات النموذج، ويشمل دراسة التأثيرات الديموغرافية، تحليل خريطة الأهمية-الأداء للمتغيرات، اختبار الدقة التنبؤية خارج العينة، ودعم صلاحية النموذج الانعكاسي، مع استخلاص نتائج عملية قابلة للتطبيق لتعزيز الحوكمة والكفاءة المصرفية في البنوك الجزائرية.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية
والكفاءة المصرفية

تمهيد:

يشكل هذا الفصل الإطار النظري الذي يستند إليه البحث لفهم العلاقة بين الحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية. ويهدف إلى تقديم المفاهيم الأساسية للأطروحة، وتوضيح المبادئ العامة التي تحكم الحوكمة في المؤسسات المصرفية، مع تسليط الضوء على الأسس النظرية للكفاءة المصرفية والعوامل التي تؤثر فيها.

يتضمن الفصل أربعة مباحث أساسية:

المبحث الأول: مدخل نظري للحوكمة المصرفية.

المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة في الجهاز المصرفي.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للكفاءة المصرفية.

المبحث الرابع: قياس الكفاءة المصرفية ومحدداته.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للحوكمة المصرفية

يروم هذا المبحث الإحاطة بالإطار النظري العام للحوكمة واستعراض مبادئها الأساسية، تمهيداً للانتقال إلى الحوكمة المصرفية باعتبارها نمطاً ذا طابع خاص يستدعي مقاربات تنظيمية ورقابية أكثر دقة وصرامة، نظراً لخصوصية القطاع المصرفي وما يكتنفه من تعقيد مؤسسي وتشابك وظيفي. وتُعد الحوكمة المصرفية، في هذا الإطار، ركيزة أساسية لضمان الاستقرار المالي وتعزيز كفاءة الأداء المصرفي على المديين المتوسط والبعيد.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة المصرفية

تُعد الحوكمة المصرفية أحد المفاهيم الجوهرية التي تتداخل فيها مجموعة من العوامل التي قد تبدو معقدة. لكنها في جوهرها تلامس مجالات حيوية تضمن استقرار النظام المالي وكفاءته. فما الذي يجعل الحوكمة المصرفية بهذا القدر من الأهمية؟ وما هي الركائز التي تقوم عليها؟ هذه الأسئلة تشكل بداية لفهم أعمق لهذا المفهوم الذي يتجاوز مجرد القواعد الإدارية التقليدية.

وقبل الخوض في مفهوم الحوكمة المصرفية وخصوصياته، يقتضي المنهج التحليلي التأسيس أولاً لفهم شامل لمفهوم الحوكمة بوجه عام، باعتبارها الإطار المرجعي الذي تنبثق منه مختلف تطبيقات الحوكمة القطاعية، ومنها الحوكمة في المجال المصرفي.

وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق أولاً إلى التعريف العام للحوكمة واستعراض أبرز مبادئها كما وردت في الأدبيات ذات الصلة، قبل الانتقال إلى مفهوم الحوكمة المصرفية، وما يتميز به من خصائص تنظيمية وأدوار رقابية تتلاءم مع طبيعة النشاط المصرفي.

أولاً: مفهوم ومبادئ الحوكمة

1.1 مفهوم الحوكمة

أصبح مفهوم الحوكمة يحتل مكانة متقدمة في الفكرين الاقتصادي والإداري المعاصر، بالنظر إلى دوره الجوهري في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في كل من القطاعين العام والخاص. وقد أسهم هذا الدور في ارتباط الحوكمة بشكل متزايد بأهداف التنمية المستدامة، مما جعلها محورياً لعدد كبير من الدراسات المقارنة عبر نظم مختلفة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

وعلى الصعيد المؤسسي الدولي، قدم المصرف الدولي تعريفاً للحوكمة على أنها: "طريقة ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية".¹

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "تمثل حوكمة الشركات منظومة من العلاقات المتداخلة التي تجمع بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، بالإضافة إلى مختلف الأطراف المعنية. وهي تُشكّل إطاراً عاماً يُسهم في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة، ورسم وسائل تنفيذها، مع ضمان مراقبة الأداء بشكل فعال".²

عرّفت مؤسسة التمويل الدولي (IFC) الحوكمة بأنها: "الإطار التنظيمي الذي تُدار من خلاله شؤون الشركة، حيث يُحدّد عبره توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، بما في ذلك الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، إلى جانب وضع الآليات التي تضمن اتخاذ القرارات بشكل منظم وفعال".³

وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد الحوكمة من منظور إجرائي على أنها عملية مستمرة ومتكاملة، تعتمد على منظومة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تمارس من خلالها السلطات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية دورها في إدارة شؤون الدولة، وذلك ضمن إطار يستند إلى مؤشرات الحوكمة العالمية، ويهدف في جوهره إلى ترشيد الإنفاق العام وتحقيق كفاءة استخدام الموارد.

2.1 مبادئ حوكمة الشركات

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات، قامت عدة مؤسسات دولية، أبرزها صندوق النقد الدولي، والمصرف الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بتحليل هذا المفهوم ووضع مبادئ توجيهية منذ عام 1999، بهدف دعم تطوير الأطر القانونية والمؤسسية لحوكمة الشركات، سواء العامة أو الخاصة، المدرجة أو غير المدرجة في الأسواق المالية.

وقد أكدت المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO) بدورها في عام 2002 أهمية اعتماد هذه المبادئ لضمان استقرار الأسواق المالية.

¹. سالم بن سلام، حوكمة شركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 34.

². مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة- فن إدارة المؤسسات عالي الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص 63.

³. علي عبد الصمط عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 34.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

1.2.1 مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

تُعنى هذه المبادئ بتنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح، مع التأكيد على عدم وجود نموذج موحد، نظرًا لاختلاف البيئات المؤسسية، مما يبرز أهمية التكيف والابتكار في تطبيق الحوكمة حيث تتلخص هذه المبادئ فيما يلي:¹

المبدأ 1- ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات: ينص على ضرورة توفير مقومات تنظيمية وقانونية واضحة تُمكن من إرساء نظام حوكمة فعال، يسهم في تعزيز الشفافية، ويضمن توافق الهيكل الحوكمي مع الإطار القانوني الوطني، إلى جانب تحديد دقيق لمسؤوليات مختلف الجهات المعنية بالرقابة والإشراف؛

المبدأ 2- حقوق المساهمين: يؤكد على أهمية وضع إرشادات تضمن ممارسة تلك الحقوق، مثل تسهيل إجراءات تسجيل ملكية الأسهم، وضمان الاطلاع على المعلومات المرتبطة بها، والمشاركة في اجتماعات الجمعيات العامة، بما في ذلك انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو عزلهم؛

المبدأ 3- المعاملة المتكافئة للمساهمين: ينص على ضرورة تحقيق العدالة بين جميع المساهمين، مع إيلاء اهتمام خاص بحماية حقوق صغار المساهمين والأجانب، وضمان تعويض المتضررين منهم في حال انتهاك تلك الحقوق؛

المبدأ 4- مسؤولية مجلس الإدارة: يشدد على ضرورة توفير التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال المجلس، وضمان متابعة الأداء التنفيذي بفعالية، مع إخضاع المجلس ذاته للمساءلة من قبل المؤسسة وأصحاب المصالح؛

المبدأ 5- دور أصحاب المصالح: يؤكد على أهمية احترام حقوق كافة الأطراف ذات العلاقة، وفقًا لما ينص عليه القانون، مع ضمان إمكانية حصولهم على التعويضات في حال تعرضهم لأضرار، وتشجيع التعاون المستمر والتكافل بينهم وبين مختلف المنظمات ذات الصلة؛

المبدأ 6- مبدأ الإفصاح والشفافية: فيؤكد على وجوب توفير المعلومات الجوهرية والمؤثرة في اتخاذ القرار، بطريقة واضحة، وفي الوقت المناسب، ومن دون الخضوع لأي ضغوط قد تؤثر على صدقيتها أو توقيتها.

¹. حوكمة الشركات، مبادئ ال OECD/G20 للحوكمة، الإصدار رقم 11، أخبار الإتحاد، اتحاد الأوراق المالية العربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر - نوفمبر - ديسمبر 2015، ص 4.

لا يبتعد مفهوم الحوكمة المصرفية في جوهره كثيراً عن مفهوم حوكمة الشركات، حتى إن بعض الباحثين يرون إمكانية اعتماد مصطلح 'حوكمة الشركات' عند الإشارة إلى المنظمات المصرفية، باعتبار أن الحوكمة في القطاع المصرفي تُعد امتداداً لتطبيقات الحوكمة في المؤسسات الأخرى. ويتجلى ذلك في التعريفات المختلفة التي سنوردها لاحقاً، والتي تعبر عن وحدة المفهوم على مستوى المؤسسات كافة، وإن اختلفت الصياغات اللفظية من قطاع لآخر.¹

تُعرّف الحوكمة المصرفية على أنها مجموعة من القواعد والضوابط القانونية، والمحاسبية، والمالية، والاقتصادية التي تُنظّم وتوجّه عمل الإدارة في أدائها لمهامها، حيث تمثل إطاراً يُعنى بتنظيم العلاقة بين الشركات ومصادر تمويلها من المساهمين والمستثمرين، من خلال وضع السياسات التي تضمن حسن التنفيذ، عبر ترسيخ مبادئ الشفافية والإفصاح، واعتماد أنظمة فعّالة للتدقيق والرقابة الداخلية.²

تُعد الحوكمة في السياق المصرفي إطاراً متكاملاً من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تهدف إلى توجيه أعمال المصرف وإدارتها بشكل فعّال. وتتمثل إحدى ركائزها الأساسية في تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وذلك من خلال آليات واضحة تسهم في ترسيخ الشفافية وتعزيز جودة القرارات المتخذة. كما تهدف إلى حماية حقوق الأطراف ذات العلاقة وتحقيق العدالة، مع مراعاة الخصوصيات التنظيمية وطبيعة العمل المصرفي، فضلاً عن الالتزام بالاتفاقيات الإقليمية والدولية ذات الصلة، والتي أسهمت في بلورة تعريفات متقدمة للحوكمة من قبل الجهات المختصة.³

تُمثل الحوكمة في البنوك منظومة من الأساليب والإجراءات التي تُعتمد في إدارة أنشطة البنوك، من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بشكل يضمن انسيابية العمل واستقراره. كما تهدف إلى حماية حقوق أصحاب المصالح، سواء كانوا مستثمرين أو مودعين، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل المصرفي.⁴

¹. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والإبداع، الأردن، 2011، ص 29.

². مريم هاني، الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 36.

³. أمينة عبد الاله العامري، السلامة المالية للمصارف في إطار الحوكمة وإدارة المخاطر، دار المعترف بالله للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص 37.

⁴. طيبي حمزة، بدر الدين عاشوري، الحوكمة المصرفية وأثرها في تحسين الأداء المالي للبنوك - دراسة ميدانية لعينة من البنوك بولاية المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2024، ص 280.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

تعتبر الحوكمة المصرفية مجموعة من الأساليب والإجراءات المعتمدة التي توضح كيفية إدارة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين للأنشطة المصرفية المختلفة.¹

كما عرّفها الباحث خضر بأنها نظام يُعنى بقيام المديرين بمهامهم وتحمل مسؤولياتهم المرتبطة بإدارة المؤسسة على النحو المطلوب.²

ينص المبدأ الرابع عشر الصادر عن لجنة بازل بشأن الرقابة المؤسسية في مجال حوكمة الشركات، على ضرورة قيام السلطات الرقابية بفرض التزام المصارف والمجموعات المصرفية بوضع سياسات وإجراءات شاملة ومنضبطة للحوكمة المؤسسية. وتشمل هذه السياسات - على سبيل المثال لا الحصر - التوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، أنظمة الرقابة الداخلية، وتحديد مسؤوليات كل من مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية، بالإضافة إلى أنظمة التعويض والمكافآت. كما يشدد المبدأ على ضرورة أن تتناسب تلك السياسات والإجراءات مع مستوى المخاطر التي يواجهها المصرف وأهميته النظامية ضمن القطاع المالي.³

وفي تعريف المصرف الدولي تُعد الحوكمة المصرفية منظومة من الآليات التي تنظم العلاقات بين المساهمين، والإدارة، وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الزبائن، الموظفين، الموردين، والمجتمع. وتهدف هذه المنظومة إلى تمكين مجلس الإدارة من تحقيق قيمة مستدامة من خلال التوازن بين المصالح المختلفة. كما تسهم في ضمان استمرارية الشركة ونموها وتطورها، مع ترسيخ مبدأ المساءلة في ممارسة السلطة والسيطرة، وتوفير الحوافز التي تحد من تعارض المصالح بين الجوانب الخاصة والاجتماعية.⁴

وفي ضوء ما تقدم تُعرف الحوكمة المصرفية بأنها مجموعة من الآليات والممارسات التي تهدف إلى مراقبة أداء الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وضمان احترام حقوق المودعين والمساهمين، مع تعزيز الشفافية في العلاقة مع الأطراف الخارجية ذات الصلة، وذلك في إطار يضمن كفاءة العمل المصرفي واستقراره، سواء في البنوك العامة أو الخاصة.

ثالثاً: أهمية الحوكمة في المؤسسات المصرفية

ازدادت أهمية الحوكمة المصرفية بشكل ملحوظ في أعقاب سلسلة من الانهيارات المصرفية التي شهدتها العالم خلال الأزمة المالية العالمية وما بعدها. ففي الفترة ما بين 2007 و2009، انهار ما يزيد عن ثمانين بنكاً

¹. سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 244.

². خضر أحمد علي، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2012، ص 81.

³. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، غصون جبار سادة الكنان، أساسيات حوكمة الشركات، مكتبة الضاد للنشر والتوزيع، العراق، 2022، ص 9.

⁴. Julian Roche, Corporate governance in Asia, Routledge edition, London, 2015, p 6.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة للتداعيات الحادة للأزمة، في حين واجهت العديد من البنوك الأخرى في مختلف الدول المتقدمة والنامية مصيرًا مشابهًا. وقد كشفت هذه الأزمات، إلى جانب ارتفاع حالات التعثر في سداد القروض والإفلاس المصرفي، عن الدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة الرشيدة في حماية الاستقرار المالي، وتعزيز قدرة البنوك على مواجهة الأزمات والمخاطر.¹

تُعد الحوكمة المصرفية من العوامل الحيوية التي تسهم في دعم استقرار المؤسسات المالية وزيادة تنافسيتها في السوق. فعندما تلتزم البنوك بتطبيق قواعد حوكمة رشيدة، فإنها تُظهر التزامًا بالشفافية والمساءلة، مما يعزز ثقة المستثمرين والمتعاملين بها. هذه الثقة تنعكس بشكل مباشر على رفع القيمة السوقية للبنك، حيث يرى السوق أن المؤسسة تُدار بكفاءة وتخضع لضوابط تقلل من المخاطر المحتملة. وبالتالي، تصبح الحوكمة أداة استراتيجية ليس فقط لتحقيق الانضباط الداخلي، بل أيضًا لتحقيق ميزة تنافسية على المستوى الخارجي.²

ومن أبرز مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية ما يأتي³:

1. الحد من المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي قد تتعرض لها البنوك، مما يسهم في تعزيز الاستقرار ليس فقط على مستوى المؤسسات المالية، بل على مستوى الدولة أيضًا.
2. رفع كفاءة الأداء المؤسسي للبنوك، وهو ما ينعكس إيجابًا على النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول.
3. جذب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب تشجيع رؤوس الأموال المحلية على الاستثمار في المشاريع الوطنية، الأمر الذي يضمن تدفق الأموال محليًا ودوليًا.
4. تعزيز الشفافية والدقة والنزاهة في إعداد القوائم المالية، مما يزيد من موثوقيتها لدى المستثمرين ويسهم في دعم قراراتهم الاستثمارية.
5. حماية حقوق المستثمرين بمختلف فئاتهم، سواء كانوا كبارًا أو صغارًا، وسواء كانوا من حملة الأغلبية أو الأقلية، مع العمل على تعظيم عوائدهم بما يراعي مصالح المجتمع ككل.
6. ضمان وجود هيكل إداري يُمكن من مساءلة الإدارة أمام المساهمين، بالإضافة إلى وجود مراقبة مستقلة على عمل المحاسبين والمدققين، بما يُفضي إلى إعداد قوائم مالية وفقًا لمبادئ محاسبية سليمة.
7. تعزيز قيمة أسهم المصرف، ودعم قدرته التنافسية في أسواق المال المحلية والعالمية.

¹. Olusola Enitan Olowofla, Hermann Azemtsa Donfack, Celestin Wafo Soh, Corporate Governance Mechanism and Bank Performance, New Insights from Emerging Economy: Evidence from Nigeria Banking Sector, Journal of Risk and Financial Management, Vol 18, No 92, 2025, p 2.

². Deane Rahmamita, Muhammad Ridwan Kahar, Green Banking Disclosure and Financial Performance: Role of Corporate Governance as Moderating Variable, Journal of Management and Administration Provision, Vol 4, No 3, 2024, p 399.

³. مريم هاني، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، ديسمبر 2016، ص ص 224 - 225.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

8. تقادي تورط البنوك في مشكلات مالية أو محاسبية، مما يساهم في تدعيم استقرار النشاط المصرفي وحماية النظام المالي من الانهيارات المحتملة على المستوى المحلي والدولي.

9. الحصول على مجلس إدارة فعال قادر على اختيار مديرين مؤهلين، يمتلكون الكفاءة لتنفيذ أنشطة المصرف ضمن إطار من الالتزام بالقوانين واللوائح، وبما يعكس السلوك المهني والأخلاقي المطلوب.

إضافة إلى ما سبق، تعد الحوكمة المصرفية ذات أهمية متزايدة، باعتبارها نظامًا متكاملًا يهدف إلى تنظيم وتوجيه ومراقبة العمليات التشغيلية داخل البنوك. كما تسهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة الاقتصادية للمصارف، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها المالي والاقتصادي العام.¹

رابعاً: أهداف تطبيق الحوكمة المصرفية

تُمثل الحوكمة المصرفية إطاراً تنظيمياً يعكس مدى التزام البنوك بالممارسات السليمة في الإدارة والرقابة، ويُسهم في توجيه سلوكها المؤسسي بما ينسجم مع متطلبات الشفافية والمساءلة. وانطلاقاً من ذلك، فإن لهذه الحوكمة مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تُبين دورها في دعم الأداء المصرفي وتعزيز الثقة في النظام المالي نوجزها فيما يلي:²

- إرساء إطار فعال يضمن الشفافية والإفصاح والعدالة بين جميع الأطراف المعنية والمتداخلة في أنشطة البنوك.
- توفير الحماية القانونية والعملية لحقوق المساهمين، مع الحدّ من تعارض المصالح بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.
- تحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح بين المديرين والمسؤولين وأعضاء مجلس الإدارة بما يعزز الانضباط المؤسسي.
- تشكيل لجنة مراجعة مستقلة عن أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، تُعنى بالكشف عن أوجه الفساد أو الأخطاء التي قد تقع في العمليات المصرفية.
- إشراك أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار، من خلال تمكينهم من التصويت وحضور الاجتماعات ذات الصلة لضمان تمثيل مصالحهم.

¹. عبد الغني كحلة، تقييم برامج عصنة نظام الرقابة والاشراف المصرفي لبنك الجزائر في ظل احتمالية تطبيق متطلبات الحوكمة المصرفية للجنة بازل، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2023، ص 123.

². محمد الطيب علي عبد الرحمن، قياس أثر الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير من خلال آلية حوكمة المصارف التجارية السودانية، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 78.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

المطلب الثاني: مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية

أولاً: مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

في يوليو 2015، نشرت لجنة بازل للرقابة المصرفية مبادئها المُحدثة لحوكمة الشركات في البنوك. هذه المبادئ، التي تتضمن ثلاثة عشر مبدأً معدلاً، توفر إطاراً ينبغي أن يعمل من خلاله كل من البنوك والجهات الرقابية لتحقيق إدارة مخاطر فعّالة واتخاذ قرارات قوية وشفافة. وتساهم الحوكمة الجيدة في البنوك في تعزيز الثقة العامة ودعم استقرار النظام المصرفي وسلامته.

نظراً لاختلاف الأطر التشريعية والتنظيمية بشكل كبير بين الولايات القضائية، والتي قد تحد من تطبيق بعض المبادئ، يجب على كل ولاية قضائية تطبيق هذه المبادئ بما يتناسب مع السياق المحلي وحسب ما تراه السلطات الوطنية مناسباً. كما ينبغي أن يتماشى تطبيق هذه المبادئ مع حجم المصرف وتعقيده وهيكله وأهمية دوره الاقتصادي ومخاطره، بالإضافة إلى نموذج أعماله والمجموعة التي ينتمي إليها إن وُجدت تتمثل هذه المبادئ في:¹

المبدأ 1 - المسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة: يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الموافقة على تنفيذ الإدارة للأهداف الاستراتيجية للبنك وإطار الحوكمة وثقافة العمل. كما يكون مسؤولاً عن ضمان سلامة المصرف المالية وتنظيمه الداخلي، بما في ذلك إدارة المخاطر والامتثال. يجب أن يحافظ المجلس على علاقة فعّالة مع الجهات الرقابية.

المبدأ 1 - مؤهلات وتكوين مجلس الإدارة: يجب أن يتوفر توازن مناسب بين المهارات والخبرة والتنوع بين أعضاء مجلس الإدارة بما يتوافق مع حجم المصرف وتعقيده. ينبغي على الأعضاء أن يمتلكوا الفهم الكافي لدورهم الرقابي والحوكمة المؤسسية، مع ضمان أن يكونوا مستقلين وموضوعيين في اتخاذ قراراتهم.

المبدأ 2 - هيكل المجلس والممارسات المناسبة: يجب أن يجري مجلس الإدارة تقييمات دورية لأدائه، ويجب أن يكون رئيس المجلس عضواً مستقلاً أو غير تنفيذي. ينبغي أن تكون هناك لجان متخصصة مثل لجان التدقيق والمخاطر والتعويضات، مع ضرورة مراقبة تنفيذ السياسات.

المبدأ 3 - الإدارة العليا للبنك: يجب تحديد دور الإدارة العليا وكفاءاتها، وضمان أن تدير أنشطة المصرف بما يتوافق مع الاستراتيجية المعتمدة والمخاطر المحتملة. يجب أن يتم إطلاع مجلس الإدارة على جميع القضايا الجوهرية مثل التغيرات في الاستراتيجية أو المخاوف المالية.

¹. Bank for International Settlements, Core principles for effective banking supervision, International Monetary Fund, 2024, Retrieved on 20 April 2025, from <https://www.imf.org>.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

المبدأ 4 - حوكمة هياكل المجموعة: ينبغي أن يتفهم مجلس إدارة الشركة الأم المخاطر والقضايا التي قد تؤثر على المجموعة المصرفية وأعمالها التابعة. ويتعين عليه ضمان الرقابة المناسبة على الشركات التابعة بما يتماشى مع المسؤوليات القانونية للكيانات المختلفة.

المبدأ 5 - إدارة المخاطر: يجب أن تكون هناك إدارة مستقلة وفعالة للمخاطر تحت إشراف رئيس مسؤول المخاطر (CRO) ، مع توافر الموارد الكافية والمكانة المناسبة. يجب تحديد ومراقبة جميع المخاطر الجوهرية والتعامل معها بشكل فعال.

المبدأ 6 - تحديد المخاطر ومراقبتها: يجب أن يتضمن إطار حوكمة المخاطر سياسات وإجراءات لضمان توافق المصرف في إدارة المخاطر مع حجم وتعقيد أعماله. يجب إجراء اختبارات الإجهاد وتحليل السيناريوهات لفهم المخاطر بشكل أفضل.

المبدأ 7 - اتصالات المخاطر: يجب نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى المجلس والإدارة العليا بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.

المبدأ 8 - الامتثال: يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على وحدة الامتثال، التي يجب أن تعمل بشكل مستقل لضمان التزام المصرف بالقوانين والسياسات المعتمدة.

المبدأ 9 - التدقيق الداخلي: ينبغي أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة ولديها صلاحيات كافية لضمان فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

المبدأ 10 - هيكل التعويضات: يجب أن يتوافق هيكل المكافآت مع استراتيجية المصرف وأهدافه، ويعكس تحمل المخاطر والمكافآت المتوقعة.

المبدأ 11 - الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يتضمن الإفصاح معلومات عن هيكل المصرف، الأهداف، السياسات، وأية معلومات هامة حول المخاطر التي يواجهها المصرف.

المبدأ 12 - دور المشرفين: يجب على الجهات الرقابية توفير الإشراف والتوجيه لضمان حوكمة الشركات في البنوك من خلال التفاعل المستمر مع مجالس الإدارة والإدارة العليا.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

ثانياً: مبادئ مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB)

استناداً إلى مبادئ الحوكمة التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) منذ عام 1999 والمعدلة في 2004، وإلى الإرشادات الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية في فبراير 2006، أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) في ديسمبر 2006 مجموعة من المبادئ الإرشادية الخاصة بالمؤسسات المالية الإسلامية، تحت عنوان "المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية".¹

وتضمنت هذه المبادئ سبعة محاور أساسية تهدف إلى تعزيز التزام المؤسسات المالية الإسلامية بمفاهيم الحوكمة السليمة، بما ينسجم مع خصوصية هذه المؤسسات وأحكام الشريعة الإسلامية. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:²

المبدأ 1 - إرساء إطار متكامل لحوكمة الإدارة: يتعين على المؤسسات المالية الإسلامية أن تعتمد إطاراً استراتيجياً يتضمن تحديداً واضحاً لأدوار ومسؤوليات أصحاب القرار ووظائف الرقابة، بما يحقق توازناً بين المصالح المختلفة لأصحاب العلاقة.

المبدأ 2 - الشفافية والإفصاح المحاسبي: يجب أن تُعد المؤسسات تقاريرها المالية وغير المالية وفقاً للمعايير المحاسبية المقبولة دولياً، مع مراعاة توافقها مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وذلك لتعزيز الشفافية والثقة.

المبدأ 3 - حماية حقوق أصحاب حسابات الاستثمار: ينبغي اعتماد سياسات واضحة لحماية حقوق أصحاب حسابات الاستثمار، لا سيما فيما يتعلق بإدارة استثماراتهم وتحمل المخاطر، بما يضمن الحفاظ على تلك الحقوق وتحقيق العدالة.

المبدأ 4 - إدارة المخاطر المرتبطة بالاستثمار: يجب تبني سياسات استثمار تتناسب مع طبيعة المخاطر، وتحديد آليات واضحة لتنفيذها، والتمييز بين الحسابات الاستثمارية المطلقة والمقيدة، مع توفير آلية مناسبة لدعم أرباح الحسابات المطلقة عند الضرورة.

المبدأ 5 - تسوية النزاعات والامتثال الداخلي: من الضروري وجود آليات واضحة لتسوية النزاعات وفق أحكام الشريعة، إلى جانب التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح المنظمة وممارسات الحوكمة الداخلية.

¹ المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية عدا مؤسسات التأمين الإسلامية/ التكافل وصناديق الاستثمار الإسلامية، مجلس الخدمات المالية الإسلامية، كوالالمبور، ماليزيا، ديسمبر، 2006، ص 4.

² نفس المرجع أعلاه، ص 6-29.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

المبدأ 6 - الامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية: تلتزم المؤسسات بتطبيق أحكام ومبادئ الشريعة المنصوص عليها من قبل الهيئة الشرعية التابعة لها، ويجب نشر هذه القرارات لتكون متاحة للجمهور وموضع اطلاع دائم.

المبدأ 7 - توفير المعلومات الجوهرية للمستثمرين: تلتزم المؤسسات المالية الإسلامية بتقديم معلومات دقيقة وشفافة وفي الوقت المناسب لأصحاب حسابات الاستثمار والجمهور، بهدف تمكينهم من اتخاذ قرارات استثمارية واعية.

ثالثاً: آليات الحوكمة المصرفية

تعبّر آليات الحوكمة عن مجموعة من الأدوات والإجراءات التي يتم تطويرها بهدف تنظيم وتوجيه وضبط سلوكيات الأطراف داخل المؤسسة، إلى جانب مراقبتها، ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى داخلية وأخرى خارجية.¹

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية مجموعة من الإرشادات والتوصيات التي تُعد مرجعاً لأفضل الممارسات الواجب اتباعها داخل البنوك، لا سيما فيما يتعلق بالرقابة على الأنشطة والعمليات والمخاطر المصرفية. وقد أكدت هذه الإرشادات على ضرورة الالتزام بمجموعة من المبادئ والقواعد التي تشكل إطاراً رقابياً متكاملًا، يقع على عاتق إدارة المصرف مسؤولية تطبيقه وتنفيذه مضامينه بشكل فعال. ويتطلب ذلك قيام الإدارة العليا بمتابعة مستمرة لضمان الالتزام الدقيق بهذه المبادئ وتطبيقها بصورة مثلى.

وتزداد أهمية هذا الإطار في ضوء التحديات التي تفرضها العلاقة بين الملكية والإدارة، إذ إن الفصل بينهما قد يخلق فرصاً للمديرين لتحقيق مكاسب شخصية على حساب حقوق المساهمين وبقية أصحاب المصالح. ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة بوصفها آلية أساسية لضبط هذه العلاقة، من خلال منظومتين رقابيتين متكاملتين:

- آلية رقابة داخلية تمارس من داخل المؤسسة المصرفية؛
- وآلية رقابة خارجية تمارسها جهات إشرافية وتنظيمية مستقلة.

وبذلك تُسهم الحوكمة في تحقيق التوازن بين المصالح، وتعزيز الشفافية والمساءلة، والحد من تعارض المصالح داخل القطاع المصرفي.²

¹. محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 31.

². صلاح الدين حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص

1.3 الآليات الداخلية

تشير الآليات الداخلية إلى مجموعة القواعد والأسس التي تنظم عملية اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات داخل المصرف، وتشكل أدوات للمساءلة والرقابة والسيطرة على الإدارة، خصوصاً فيما يتعلق بكيفية استخدام الموارد ومدى تحمل المخاطر. وقد أكدت لجنة بازل على مسؤولية كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث تشمل هذه الآليات ما يلي:¹

1.1.3 لجنة المخاطر

تعد لجنة المخاطر إحدى الآليات الرئيسية الداخلية التي تستند إليها البنوك في تقييم مدى قدرة رأس المال على مواجهة المخاطر المحتملة. وتتجسد مسؤولياتها في متابعة وتحليل المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها المصرف، سواء كانت مخاطر ائتمانية، تشغيلية، سوقية أو سيولة، إضافة إلى التأكد من كفاية رأس المال وفقاً لمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال التنظيمي.

تقوم اللجنة باعتماد معايير قياس كفاية رأس المال وفقاً للمخاطر، وتأخذ في الاعتبار مختلف السيناريوهات بما في ذلك التدهور الاقتصادي والضغط السوقي، وتقوم بتحديد حجم رأس المال اللازم لمواجهة هذه المخاطر. كما تتابع مدى التزام المصرف بمعايير بازل (خاصة بازل II وIII)، وتحرص على وجود نسبة كافية من رأس المال الأساسي والرأسمال الإضافي بما يتناسب مع المخاطر المحتملة.

يُحسب رأس المال الخاضع للرقابة من خلال جمع رأس المال الأساسي والرأسمال المساند)، ويتم مقارنة هذا الإجمالي مع الأصول المرجحة بالمخاطر.

2.1.3 لجان مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة حجر الأساس في الإشراف الداخلي على إدارة المصرف وتوجيهه الاستراتيجي. يتألف المجلس عادةً من مجموعة من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، ويتم تعيينهم وفقاً لمعايير الكفاءة والخبرة والتنوع.

ويتحمل المجلس مسؤولية الإشراف على الأنشطة الإدارية، وضمان توافقها مع الاستراتيجيات المعتمدة، واتخاذ القرارات الكبرى المتعلقة بمسائل الحوكمة والمخاطر والامتثال. ومن المهم أن يتصف المجلس بالاستقلالية

¹. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-91.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

عن الإدارة التنفيذية لتفادي تضارب المصالح، وأن يتمتع أعضاؤه بالقدرة على المساءلة والتقييم المستمر لأداء الإدارة التنفيذية.

3.1.3 هيكل الملكية

تؤثر طبيعة هيكل الملكية في المصرف بشكل مباشر على جودة الحوكمة، حيث تختلف أنماط الملكية بين الملكية الفردية، والملكية العائلية، وملكية الدولة، والملكية المؤسسية.

وعادة ما ترتبط الملكية المركزة - سواء كانت لمستثمر فرد أو جهة حكومية أو مؤسسة مالية - بقدرة أكبر على مراقبة الإدارة والتأثير في قراراتها. في المقابل، قد يؤدي تشتت الملكية إلى ضعف الرقابة وصعوبة التنسيق، ما يؤثر سلبًا على الحوكمة.

ومن المهم في هذا السياق تحديد نسبة مساهمة كبار المساهمين ومقدار تأثيرهم في القرارات الاستراتيجية للبنك، خصوصًا في حالات السيطرة غير المباشرة أو من خلال تكتلات.

2.3 الآليات الخارجية

يختلف الباحثون في تحديد عدد وآليات الحوكمة المصرفية الخارجية، حيث يركز بعضهم على دور السوق باعتباره أداة رقابية فعالة على أداء البنوك، بينما يعطي آخرون أهمية أكبر للإطارين التشريعي والقانوني، في حين يرى فريق ثالث أن الإفصاح والشفافية يمثلان ركيزة أساسية لتعزيز الانضباط الخارجي. وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الآليات:¹

1.2.3 آليات السوق

تُعد آليات السوق من بين أبرز الآليات الخارجية المؤثرة في حوكمة البنوك، حيث تقوم بدور رقابي فعال على أداء المؤسسات المصرفية من خلال عدد من الأدوات مثل التنافسية بين البنوك، وتصنيفات وكالات الائتمان، وسلوك المستثمرين، بالإضافة إلى مدى جودة الإفصاح والشفافية. كما تساهم هذه الآليات، إلى جانب العناصر القانونية والتنظيمية، في تشكيل بيئة خارجية تضغط على البنوك لتعزيز انضباطها، وتبني ممارسات سليمة في الحوكمة، وتفاذي المخاطر غير المدروسة. وتزداد فعالية هذه الآليات في بيئة تتسم بالإفصاح الواضح والمساءلة،

¹. نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أدار البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 106 - 107.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

مما يرفع من مستوى الرقابة من قبل الأطراف الخارجية ويحدّ من السلوكيات غير المواتية داخل المؤسسات المصرفية.

2.2.3 الإطار التشريعي والقانوني

تؤثر البيئة التشريعية بشكل مباشر على فعالية الحوكمة، حيث تحدد القوانين المعمول بها حقوق المساهمين، وواجبات أعضاء مجلس الإدارة، وآليات الإفصاح، ونطاق مسؤولية الإدارة التنفيذية.

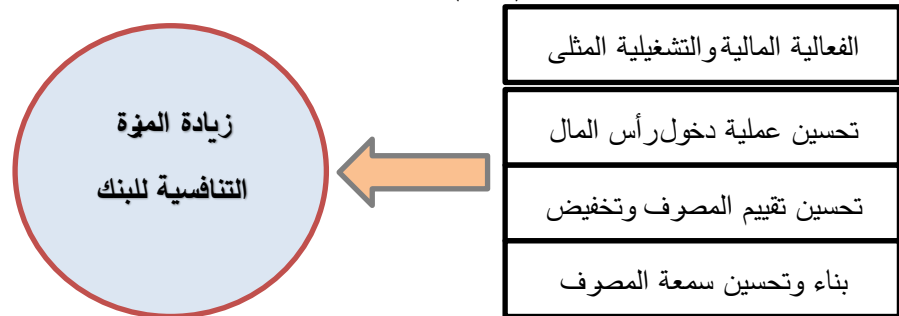
ففي بيئات ذات قوانين صارمة ومطبقة بفعالية، تميل البنوك إلى الالتزام الأكبر بمعايير الحوكمة. بينما في البيئات ذات النظم القانونية الضعيفة، تزداد احتمالات التلاعب وسوء الإدارة، ما يُضعف فعالية الحوكمة.

3.2.3 جودة الشفافية والإفصاح

تعد جودة الإفصاح والشفافية من أبرز مقومات الحوكمة الفعالة، حيث تمكن أصحاب المصلحة من الاطلاع على المعلومات المالية وغير المالية ذات الصلة بأداء المصرف، ما يعزز من المساءلة والثقة.

ويتطلب ذلك التزام المصرف بنشر تقارير مالية دقيقة وشاملة، تتضمن الإفصاح عن المخاطر، وهيكل الملكية، وأداء مجلس الإدارة، ونظام المكافآت، إلى جانب الإفصاح عن التحديات الجوهرية التي يواجهها المصرف في البيئة التشغيلية.¹

الشكل (1-1): مدى استفادة المصارف من تطبيق آليات الحوكمة



المصدر: علاء كامل حسن خليفة، أثر تطبيق آليات الحوكمة على جودة التقارير المالية والإفصاح عن المخاطر المصرفية والحد منها: دراسة ميدانية على البنوك الجزائرية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 10، جوان 2018، ص 274.

يرى الباحث أن الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع المصرفي يسهم في اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للحد من الفساد وسوء الإدارة، ويعزز من مستوى الإفصاح عن المخاطر المصرفية والمعلومات المالية.

¹. صلاح الدين حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 212-214.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

وقد بدأت جهود حوكمة البنوك من خلال تبني معايير دولية في هذا الاتجاه، أبرزها معايير لجنة بازل التي تهدف إلى دعم نمو البنوك وتوسعها. كما أولت مؤسسات التمويل الدولية، والحكومات، والهيئات ذات الصلة بالقطاعين المصرفي والاقتصادي اهتماماً متزايداً بتطبيق الحوكمة، إلى جانب الدور الذي اضطلعت به الجمعيات المهنية في تطوير معايير المحاسبة الدولية والسعي نحو تطبيقها.¹

المطلب الثالث: الفاعلون في حوكمة الجهاز المصرفي

تُعد الحوكمة في الجهاز المصرفي منظومة مركبة تتفاعل ضمنها مجموعة من الجهات ذات الأدوار المتباينة، والتي تختلف من حيث درجة مسؤوليتها وتأثيرها في آليات التوجيه والرقابة. ويعود هذا التعقيد إلى الطبيعة الخاصة للمؤسسات المصرفية، التي لا تقتصر وظيفتها على الوساطة المالية فحسب، بل تتعداها إلى التأثير في الاستقرار النقدي والمالي للدولة. وفي هذا السياق، يمكن تصنيف الجهات المعنية بحوكمة البنوك إلى فئتين رئيسيتين: الفاعلون الأساسيون والأطراف المؤثرة.

أولاً: الفاعلون الداخليون

تتمثل هذه الفئة في الأطراف الذين يمارسون تأثيراً مباشراً على إدارة المصرف من الداخل، ويشملون:²

1.1 حملة الأسهم: يشكل المساهمون أحد أهم ركائز الرقابة الداخلية، نظراً لدورهم في متابعة أداء الشركات من خلال سلطتهم في التصويت والموافقة على الصفقات الاستراتيجية، وتوجيه توجهات المصرف العامة.

2.1 مجلس الإدارة: يتم اختيار أعضائه من قبل المساهمين، ويقع على عاتقهم مسؤولية رسم السياسات الاستراتيجية ومراقبة الأداء التنفيذي، مما يتطلب توفر الكفاءة والنزاهة العالية في أعضائه لضمان سلامة التسيير المصرفي.

3.1 الإدارة التنفيذية العليا: وتشمل المدير العام والرؤساء التنفيذيين، حيث يتوجب أن تتوفر لديهم الكفاءة المهنية والنزاهة الأخلاقية اللازمة لإدارة الموارد المالية والبشرية، والمشاركة في إعداد التقارير المالية بشفافية.³

¹. علاء كامل حسن خليفة، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

². مقدم وهيبة، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف لتجنب الأزمات المالية، مجلة كتاب أونلاين، الجزائر، 2018، ص 9. متاح على:

<https://ketabonline.com/ar/books/100096/read?page=1>، تم الاطلاع يوم (11 جوان 2025).

³. زروقي هشام، مساهمة الحوكمة المصرفية في تحقيق استقرار النظام المصرفي الجزائري، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد

3، العدد 2، سبتمبر 2021، ص ص 46 - 47.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

4.1 المراجعة الداخلية: تلعب دورًا محوريًا في ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، كما تساهم في تقييم فعالية إدارة المخاطر، وتعد خط الدفاع الأول ضد الأخطاء الإدارية.¹

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بسيطرة داخلية فعالة تمتلك قدرة أكبر على الحد من احتماليات وقوع الأخطاء وتعزيز كفاءة الأداء، خاصةً عندما يكون لدى المساهمين نية الاحتفاظ باستثماراتهم على المدى الطويل.

ثانياً: الفاعلون الخارجيون

تشمل هذه المجموعة الأطراف الذين يمارسون رقابة غير مباشرة على أداء الجهاز المصرفي، ومن أبرزهم:²

1.2 المودعون: يُعد رضاهم وثقتهم بالمصرف من المحددات الجوهرية لاستمراريته، وهم يشكلون أحد مصادر الرقابة غير المباشرة من خلال سلوكهم تجاه سحب أو الاحتفاظ بودائعهم.

2.2 صندوق ضمان الودائع: يعد آلية حماية للمودعين في حال تعثر المصرف، ويوجد بعدة أشكال مثل التأمين الصريح أو النظام الضمني، ويعزز الثقة في النظام المصرفي.

3.2 وسائل الإعلام: تمارس ضغطاً على البنوك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالأداء والمخاطر، بما يساهم في رفع مستوى الشفافية وحماية حقوق أصحاب المصلحة.

4.2 وكالات التصنيف الائتماني: تساهم بشكل فعال في تقييم الجدارة الائتمانية للبنوك، مما يساعد الأسواق والمستثمرين على اتخاذ قرارات مستنيرة.

5.2 الإطار القانوني والتنظيمي: توفر السلطات الرقابية والتنظيمية إطاراً قانونياً لضبط ممارسات البنوك، ويُعد وجودها ضرورة لضمان الحوكمة الرشيدة.

6.2 الأطراف المستقلة في مجلس الإدارة: يمثلون صوتاً حيادياً يعزز من الرقابة على أداء الإدارة، ويضمن تمثيل مصالح المساهمين بشكل موضوعي، بعيداً عن الانحياز قصير المدى.

¹. شريفة بوعبيدة، إمكانية تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية تقييمية لعينة من البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 1، 2020، ص 188.

². نظير رياض محمد الشحات، إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات، جامعة المنصورة، مصر، 2008، ص 327.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

7.2 المراجعون الخارجيون: يعد المراجعون الخارجيون من الفاعلين الخارجيين المستقلين في منظومة الحوكمة، حيث يقومون بدور جوهري في تعزيز الشفافية والمصادقية المالية من خلال فحص ومراجعة القوائم والتقارير المالية الصادرة عن المؤسسة، والتأكد من توافقها مع المعايير المحاسبية المعتمدة. كما يُسهمون في الكشف عن أية مخالفات أو ممارسات مالية غير سليمة، مما يُعزز من ثقة أصحاب المصلحة، ويُدعم الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية، ويُقلل من مخاطر تضارب المصالح أو التلاعب بالمعلومات المالية.

8.2 المصرف المركزي والهيئات الإشرافية: تؤدي البنوك المركزية دورًا محوريًا في إرساء نظام حوكمة فعال داخل القطاع المصرفي، بوصفها جهة تنظيمية ورقابية مسؤولة عن استقرار النظام المالي، وحماية حقوق المودعين، وضمان سلامة الأوضاع المالية للمؤسسات المصرفية. ويتجلى هذا الدور من خلال وضع الأطر التنظيمية، وتعزيز آليات الرقابة، وضمان كفاية رأس المال، وسلامة عمليات الدفع والتسوية، إضافةً إلى الحفاظ على استقرار النشاط المالي ومراعاة حقوق المتعاملين.

غير أن طبيعة هذا الدور تختلف باختلاف السياقات الوطنية، حيث تتفاوت أنماط تدخل البنوك المركزية من دولة إلى أخرى. ففي بعض الدول، تمارس هذه الوظيفة بشكل مباشر، بينما تفوضها دول أخرى إلى هيئات مستقلة. ومن النماذج المتبناة على سبيل المثال، التدخل المحدود كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، مقابل تدخل أوسع في دول أخرى.¹

في ضوء ما سبق، يتضح أن التفاعل بين الفاعلين الداخليين والخارجيين هو ما يعزز فعالية الحوكمة في المؤسسات المصرفية، من خلال آليات رقابة متكاملة تسهم في الحد من المخاطر وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي ككل.

المطلب الرابع: دور الهيكل القيادي في تطبيق مبادئ الحوكمة

أولاً: دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية

يُعد مجلس الإدارة أحد الركائز الأساسية في هيكل الحوكمة المؤسسية، إذ يضطلع بمسؤولية الإشراف العام والتوجيه الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، وحماية مصالح المساهمين وأصحاب العلاقة. ويجب أن

¹. أميرة دريس، محمد للوشي، الدور الاستراتيجي للبنك المركزي لضمان التطبيق السليم للحوكمة المصرفية: دراسة حالة الجزائر، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 15، العدد 1، جوان 2018، ص ص 112-113.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

يتمتع المجلس بالكفاءة، والاستقلالية، والنزاهة، وأن يمارس مهامه بفعالية وموضوعية بعيداً عن أي تضارب في المصالح.

يتعين على مجلس الإدارة ضمان وجود إدارة تنفيذية فعالة، وتقييم أدائها بشكل دوري، إضافةً إلى مراقبة تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة والتأكد من مواءمتها مع متطلبات السوق واحتياجات أصحاب المصالح. كما ينبغي أن يحرص المجلس على دعم التواصل المستمر والفعال مع الإدارة التنفيذية، وأن يحصل على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لتمكينه من اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة.

من المهم أن يتمتع أعضاء المجلس بخبرات متنوعة تشمل مجالات مثل: القانون، التمويل، الاقتصاد، المخاطر، التدقيق، إدارة الأعمال، والتكنولوجيا، بما يعزز من جودة الرقابة وصحة القرارات. كما يُفضل أن يتضمن المجلس أعضاء مستقلين لضمان النزاهة وتجنب هيمنة الإدارة التنفيذية على أعمال المجلس.

عند تشكيل لجان فرعية تابعة للمجلس، مثل لجنة التدقيق أو لجنة الترشيحات والمكافآت، يجب أن تُصمم بوضوح وفق اختصاصاتها، وأن تضم أعضاء مؤهلين وقادرين على تقديم رؤى مستقلة تدعم الحوكمة الرشيدة. ويتوجب على هذه اللجان القيام بأدوارها وفقاً لمبادئ الشفافية، الكفاءة، والاستقلالية.

يلتزم مجلس الإدارة كذلك بتبني سياسات فعالة تضمن استمرار الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة، وتعزيز ثقافة الامتثال داخل المؤسسة. كما يجب أن يعمل على مراجعة وتحديث سياسات الحوكمة بصفة دورية لمواكبة التغيرات والمتطلبات المستجدة في البيئة التنظيمية والرقابية.

وفي حالات التعارض أو وجود مصالح شخصية لأحد الأعضاء، يجب الإفصاح عنها والامتناع عن المشاركة في القرارات ذات الصلة. كما ينبغي تجنب تركيز السلطات في يد عدد محدود من الأعضاء، مما قد يؤدي إلى الإخلال بمبدأ التوازن في صنع القرار.¹

أخيراً، فإن من الضروري تقييم أداء المجلس وأعضائه بشكل منتظم، سواء من خلال مراجعات داخلية أو طرف خارجي مستقل، وذلك بهدف التحسين المستمر وتعزيز فعالية الحوكمة داخل المؤسسة.

¹. المصرف الدولي، حوكمة الشركات: إطار عمل لتحسين الأداء والمساءلة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، القاهرة، 2012، ص. 35-42.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

ثانياً: دور الإدارة العليا في تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية

تتكوّن الإدارة العليا من مجموعة من الأفراد المؤثرين مثل المديرين التنفيذيين وكبار المسؤولين، والذين تقع على عاتقهم مسؤولية مباشرة في تفعيل الإدارة المؤسسية وضمان التوجيه الاستراتيجي الفعال للمؤسسة. ويجب أن تتصف هذه الإدارة بالوضوح والشفافية في اتخاذ القرارات، وبالاستقلالية في إبداء الرأي، مع الالتزام التام بالقيم الأخلاقية ومعايير السلوك المهني.

تلعب الإدارة العليا دوراً محورياً في تحديد معالم الحوكمة المؤسسية من خلال توضيح المهام والمسؤوليات، وإرساء ثقافة تنظيمية قائمة على المساءلة والرقابة، وتوفير بيئة داعمة لأداء إداري رشيد يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ينبغي أن يتمتع أعضاء الإدارة العليا بالكفاءة والخبرة المهنية، والمعرفة التامة بمجالات عمل المؤسسة، إلى جانب الفهم العميق للمخاطر والتحديات المحتملة. ويتوجب عليهم أن يمتلكوا القدرة على التحليل والتقييم النقدي، وأن يبقوا على اطلاع دائم بالتطورات التقنية والتنظيمية في بيئة العمل.

كما يُنتظر من أعضاء الإدارة العليا احترام مبادئ الحوكمة الجيدة من خلال التزامهم بقواعد الإفصاح والشفافية والنزاهة، سواء خلال فترة مزاولة مهامهم أو بعدها. ويجب أن يتم اختيارهم وفقاً لمعايير واضحة تضمن النزاهة والجدارة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة توافر المهارات السلوكية والتقنية اللازمة للاضطلاع بالمهام المنوطة بهم بكفاءة.

وتقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وضمان مواءمة السياسات والاستراتيجيات مع التوجه العام للمجلس. كما يجب عليهم أن يعملوا بشكل وثيق مع مجلس الإدارة، ويحافظوا على التواصل الفعال معه، مع الحرص على تقديم معلومات دقيقة وموثوقة في الوقت المناسب.

علاوة على ذلك، ينبغي على الإدارة العليا أن تتحمل مسؤولياتها الكاملة في تعزيز ثقافة الالتزام داخل المؤسسة، وتطبيق الضوابط الرقابية الداخلية، مع الالتزام بالأنظمة والسياسات المعتمدة. ويتضمن دورها أيضاً إدارة المخاطر بكفاءة، وضمان سلامة العمليات التشغيلية، وتقديم تقارير واضحة وموضوعية عن الأداء والالتزام.¹

¹. معهد حوكمة الشركات، "الدليل الإرشادي لحوكمة الشركات"، الإصدار الثاني، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص. 22-26.

المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة في الجهاز المصرفي

يتناول هذا المبحث مسألة تطبيقات الحوكمة في الجهاز المصرفي بوصفها آلية استراتيجية لتعزيز كفاءة الأداء وضمان الاستقرار المالي، إذ لم تعد الحوكمة مجرد إطار نظري، بل غدت ضرورة عملية لمواجهة التحديات التنظيمية والرقابية المتزايدة. وينصرف الاهتمام أولاً إلى أبعاد تطبيق الحوكمة في المصارف وما تتيحه من ممارسات مؤسسية تعزز الشفافية والمساءلة، ثم إلى الدوافع التي تفرض اعتمادها باعتبارها استجابة طبيعية للتحولات الاقتصادية والتشريعية. كما يتناول المبحث أهم المتطلبات والعقبات التي تحد من فاعلية الحوكمة أو تعززها، وصولاً إلى إبراز دورها الجوهرية في ترسيخ الاستقرار المصرفي وتوطيد الثقة في النظام المالي.

المطلب الأول: ركائز وأبعاد تطبيق الحوكمة المصرفية

أولاً: ركائز الحوكمة المصرفية

تُعد الحوكمة المصرفية إطاراً تنظيمياً يهدف إلى تحقيق الشفافية والكفاءة والمسؤولية داخل المؤسسات المصرفية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال مجموعة من الركائز الأساسية التي تُشكل القاعدة الفلسفية لسلوك الحوكمة الرشيدة.

تتمثل هذه الركائز في مبادئ أخلاقية وتنظيمية ينبغي أن تترسخ في ثقافة المؤسسة، حيث تؤدي دوراً محورياً في توجيه الأداء وضمان التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة. ومن أبرز هذه الركائز¹:

1.1 السلوك الأخلاقي

يُعد السلوك الأخلاقي من المرتكزات الجوهرية التي تستند إليها الحوكمة المصرفية، إذ يشير إلى المنظومة القيمية والأخلاقية التي يجب أن تسود داخل المصارف. ويتجلى ذلك في الالتزام بالنزاهة، مكافحة الرشوة، منع تضارب المصالح، والحفاظ على سرية بيانات الزبائن. كما يُسهم هذا المرتكز في خلق بيئة عمل شفافة ومهنية، تُعزز من جودة العلاقات الداخلية والخارجية، وتحدّ من السلوكيات الانتهازية التي قد تضر بسمعة المؤسسة وثقة المتعاملين معها.

¹. غيث أركان عبد الله، طيبة ماجد حميد، استخدام نموذج CAMELS وأثره في الحوكمة المصرفية لتقييم أداء المصارف: دراسة حالة مصرف بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 52، ديسمبر 2022، ص 172.

تمثل الرقابة والمساءلة إحدى الركائز الحيوية في إطار الحوكمة المصرفية، حيث تقتضي ضرورة وجود نظام رقابي فعال يشمل كل من الرقابة الداخلية والخارجية. ويشترط أن يكون هذا النظام مبنياً على أسس من الشفافية والإفصاح، مع تقديم معلومات دقيقة وموثوقة لمختلف الأطراف ذات العلاقة.

وتُساهم في ذلك عدة جهات رقابية، من بينها المصرف المركزي، هيئات سوق المال، البورصات، والغرف التجارية، مما يُعزز من شفافية الأداء ومساءلة متّخذي القرار.

3.1 إدارة المخاطر

مع تطور النظام المصرفي وازدياد تعقيداته، خصوصاً منذ ثمانينيات القرن الماضي، أصبح من الضروري تبني نهج مؤسسي لإدارة المخاطر. وتُعد هذه الإدارة من المرتكزات الأساسية للحوكمة المصرفية، إذ تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، تقييمها، والعمل على الحد منها ضمن مستويات مقبولة. ويُساهم هذا المرتكز في تعزيز الاستقرار المالي للمصرف وتحقيق التوازن بين العوائد والمخاطر، بما يتوافق مع مصالح أصحاب المصلحة.

الشكل (1-2): ركائز الحوكمة المصرفية



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص للمصارف)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص 50.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

ثانياً: أبعاد تطبيق الحوكمة المصرفية

في إطار تعزيز الحوكمة المصرفية وتفعيلها بشكل فعال داخل المؤسسات المصرفية، يشير عدد من الباحثين إلى أن تطبيق الحوكمة السليمة يتطلب النظر إلى بعدين أساسيين متكاملين، هما: البعد الخارجي والبعد الداخلي. هذان البعدان يشكلان معاً الإطار الهيكلي الذي يضمن تحقيق أهداف الحوكمة في تعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر، وتحقيق الاستقرار المالي ويمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي:¹

1. البعد الخارجي (القواعد الاحترازية): يقصد به الإطار التنظيمي والرقابي الذي تضعه الجهات المختصة لتقليل المخاطر الناتجة عن مختلف مكونات النظام المالي. ويهدف هذا الإطار إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما: استقرار النظام المالي وحماية حقوق المودعين. وقد أشار عامري وشالوش إلى أن القواعد الاحترازية تؤدي إلى:

- تحقيق مواءمة بين شروط المنافسة المصرفية: إذ تسعى هذه القواعد إلى خلق بيئة تنافسية صحية تسمح للنظام المصرفي بالتطور، وتضمن استقراره وسلامته على المدى الطويل.
- تعزيز الأمان المصرفي: تُعد النظم الاحترازية أدوات أساسية لتقادي الأزمات التي قد تزعزع استقرار النظام المصرفي، ولضمان بقاء الثقة في هذا القطاع من خلال فرض معايير رقابية صارمة على العمليات المصرفية.
- تطوير النشاط المصرفي: في ظل الابتكارات والتطورات المالية المستمرة، ظهرت ممارسات جديدة في العمل المصرفي تستدعي مواءمة القواعد الاحترازية معها، خصوصاً فيما يتعلق بتطور آليات المحاسبة والرقابة على العمليات المصرفية.

2. البعد الداخلي (إدارة المصرف): يركز هذا البعد على الآليات الداخلية التي تُنظّم عمل المصرف، وعلى رأسها دور مجلس الإدارة بوصفه الأداة الرئيسة للرقابة والمساءلة. وتتجلى أهمية هذا البعد فيما يلي:

- تعزيز دور الرقابة الداخلية من خلال تكوين فعال لمجلس الإدارة يضمن الاستقلالية والكفاءة؛
- الحد من تعارض المصالح وتكاليف الوكالة عن طريق ضبط تصرفات الإدارة التنفيذية وتوجيهها نحو تحقيق مصالح المساهمين وأصحاب العلاقة؛
- تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية لضمان الالتزام بالسياسات العامة وتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة.

¹. عادل علي بابكر الماحي أبو الجود، دور الحوكمة المصرفية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المصرفي: دراسة حالة بمك الاستثمار السعودي بالرياض، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 16، أوت 2019، ص ص 8-9.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

المطلب الثاني: أسباب اللجوء للحوكمة المصرفية

أولاً: التحرير المالي

يشير التحرير المالي إلى إزالة القيود والضوابط على حركة رؤوس الأموال والبنوك بهدف تعزيز كفاءة السوق وتحسين تخصيص الموارد المالية. ويشمل تحرير أسعار الفائدة، تخفيف التوجيه الحكومي للائتمان، وفتح المجال أمام المنافسة المصرفية الداخلية والخارجية بشكل منظم.¹ ويؤدي التحرير المالي إلى زيادة الحاجة إلى آليات رقابية وحوكمة فعّالة لضمان استقرار القطاع المالي والكفاءة التشغيلية للمؤسسات المصرفية.²

ثانياً: مكافحة المخاطر المرتبطة بغسل الأموال

تُعد ظاهرة غسل الأموال من أخطر المخاطر التي تواجه المؤسسات المصرفية، حيث تؤثر على الاستقرار المالي وتزيد من المخاطر القانونية والتشغيلية. وتساهم ضعف الرقابة الداخلية، غياب التشريعات الكافية، وعدم التنسيق الدولي في تفاقم هذه الظاهرة. لذا أصبح تبني الحوكمة المؤسسية ضرورة استراتيجية لتعزيز الرقابة الداخلية، وضمان الالتزام بالقوانين والمعايير التنظيمية، مما يدعم الكفاءة التشغيلية ويقوي دور الامتثال داخل البنوك.³

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تعزيز الحوكمة المصرفية

أولاً: المتطلبات الأساسية لتعزيز الحوكمة المصرفية

تعتمد جودة حوكمة الشركات على تحقيق التنمية المستدامة لأي كيان. وفي حالة البنوك، يتعاضد دور حوكمة الشركات نظراً لأن هذه المؤسسات تعمل استناداً إلى موارد جذابة، مما يجعلها بالغة الأهمية على الصعيدين المؤسسي والنظامي. وفي هذا السياق، تكتسب التدابير التحفيزية (مثل إعداد وتعزيز مدونة عامة لحوكمة الشركات، وإعداد ونشر التقارير السنوية المتعلقة بشفافية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تعزيز المعايير الأخلاقية والمهنية

¹. رفل شاطي إبراهيم، أثر عباس الجبوري، الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز كفاءة الأداء المصرفي: دراسة تحليلية للمصرف التجاري العراقي، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، جوان 2024، ص 291.

². حمزة حسن كريم، العولمة المالية والنمو الاقتصادي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 53.

³. أحمد فهمي البرزنجي، سوق النقد: مدخل مالي/مصرفي، بغداد، العراق، 2016، ص 191.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

لمسؤولي البنوك) والتدابير القسرية (كشديد العقوبات على سوء الإدارة) أهمية بالغة. وفي ضوء ذلك، تُستخلص مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تسهم في ترسيخ الحوكمة داخل المؤسسات المصرفية، من أبرزها:¹

1.1 إعداد وترويج مدونة عامة لحوكمة الشركات: يجب أن تتضمن المدونة مجموعة واضحة من مبادئ حوكمة الشركات، إلى جانب التدابير الواجب اتخاذها في حال مخالفتها. ويتعين على كافة البنوك الالتزام بمراجعتها بشكل دوري.

2.1 تحديد صلاحيات مجلس الإدارة وإدارة البنوك: يتعين تحديد الصلاحيات بشكل أكثر وضوحًا، ووضع حدود لمستوى مشاركة المساهمين، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية للبنوك التجارية.

3.1 إعداد تقرير سنوي عن شفافية إدارة المخاطر: على كل بنك إعداد ونشر تقرير سنوي يتناول شفافية إدارة المخاطر، بما في ذلك الحكمة في الإدارة، والفصل الواضح بين المسؤوليات داخل المصرف، خاصةً بين هيئة الرقابة والإدارة العليا، مع ضمان منع تضارب المصالح.

4.1 تعزيز المعايير الأخلاقية والمهنية للمسؤولين في البنوك: يجب تنفيذ وتعزيز المعايير الأخلاقية والمهنية الخاصة بمساهمي ومديري البنوك التجارية، مع تحديد العناصر الأساسية وفقًا للمبادئ التي يحددها المصرف المركزي.

5.1 تشديد المتطلبات والعقوبات على الحوكمة غير السليمة: ينبغي تشديد المتطلبات والعقوبات المتعلقة بالحوكمة غير السليمة أو غير الكافية للمؤسسات المالية، مع التأكيد على ضرورة الالتزام بقواعد إدارة المخاطر المصرفية والاحترازية.

ثانياً: تحديات تطبيق الحوكمة المصرفية

في الوقت الذي تتزايد فيه الدعوات لتعزيز مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات المصرفية، لا تزال عملية التطبيق العملي تواجه جملة من العقبات التي تحد من فعاليتها وتأثيرها المنشود. وفيما يلي، نستعرض أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة في المصارف:²

¹. Stela Ciobu, Victoria Iordachi, implementing corporate governance good practices in the banking system of the republic of Moldova”, paper presented at the international scientific conference “30 years of economic reforms in the republic of Moldova: economic progress via innovation and competitiveness, Chisinau, September 24-25, 2021.

². أم الخير حمودة، دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية- دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021، ص ص 76-78.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

1.2 هيمنة الملاك الكبار والعائلات المالكة: تشير العديد من الدراسات إلى أن بعض البنوك، خاصة في الدول النامية، تنشأ كمشروعات عائلية، ولا تزال ملكيتها وإدارتها تحت سيطرة مؤسسيها أو ورثتهم. وغالبًا ما يشغل أعضاء من هذه العائلات مناصب عليا في الإدارة التنفيذية، مما يؤدي إلى تركّز السلطة بيد قلة من الأفراد. ونتيجة لذلك، تصبح عملية فصل الإدارة عن الملكية أمرًا صعبًا، حيث يحتفظ مجلس الإدارة بصلاحيات واسعة دون رقابة فعلية، ويصبح من الصعب على المجلس تقييم أداء المدير التنفيذي بشكل موضوعي، وهو ما يُعد من أبرز التحديات التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة الفعّالة.

2.2 ضعف الشفافية والإفصاح: في كثير من الدول العربية والنامية، لا تزال معايير الشفافية والإفصاح المالي دون المستوى المطلوب. فالعديد من المؤسسات المالية لا تعتمد بشكل فعلي على مبدأ الإفصاح في إعداد القوائم المالية أو اتخاذ القرارات. وعلى الرغم من الإصلاحات التي أُدخلت في بعض الأنظمة استجابةً للآزمات العالمية، فإن التزام المؤسسات بالمعايير الدولية للمحاسبة لا يزال ضعيفًا، ويرجع ذلك جزئيًا إلى قصور في الأجهزة الرقابية، ما ينعكس سلبيًا على تطبيق الحوكمة.

3.2 ضعف مشاركة وحماية حقوق المساهمين: نظرًا لطبيعة ملكية بعض المصارف، تسيطر فئات معينة من كبار المساهمين على قرارات المؤسسة، وغالبًا ما يتم إغفال حقوق صغار المساهمين. في الكثير من الحالات، تكون مشاركتهم في صنع القرار محدودة أو غير فعّالة. كما تُتخذ قرارات التعيين والترشيح من قبل الإدارة دون الرجوع إلى الجمعية العامة للمساهمين، ما يضعف مبدأ المساواة بينهم، ويؤثر سلبيًا على ثقة المستثمرين وقدرة المؤسسة على تعديل هياكلها الداخلية عند الحاجة.

4.2 ضعف الأطر القانونية والعلاقات التنظيمية: تواجه الدول النامية تحديًا في الانتقال من النظام التقليدي القائم على العلاقات الشخصية إلى نظام مؤسسي قائم على القوانين واللوائح. وفي كثير من الحالات، تكون العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة – مثل المستثمرين والهيئات الرقابية – مشوبة بعدم الشفافية، وقد تخضع لتأثيرات سياسية أو شخصية، مما يعيق بناء بيئة تنظيمية واضحة وفعّالة تدعم تطبيق الحوكمة.

5.2 البعد الثقافي وضعف الوعي بأهمية الحوكمة: من أبرز التحديات أيضاً ضعف الوعي العام بمفهوم الحوكمة، سواء على مستوى الإدارة العليا أو مجالس الإدارة. ولا يزال يُنظر إلى الحوكمة في بعض المؤسسات على أنها مجرد إجراء شكلي يحد من حرية الإدارة، لا كآلية تهدف إلى حماية المصرف واستدامته. كما يؤدي التركيز المفرط على الربحية والمكاسب السريعة إلى تجاهل مبادئ الحوكمة الجوهرية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

6.2 ضعف المنافسة بين البنوك: رغم التوجه نحو تحرير القطاع المصرفي، لا تزال المنافسة بين البنوك محدودة في بعض الدول. وفي بيئة تقل فيها المنافسة الفعالة، تتراجع حوافز البنوك لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء. كما تساهم بعض السياسات الحكومية التفضيلية تجاه بنوك معينة في ترسيخ هذه الحالة.

7.2 التطورات المالية والتكنولوجية والضغوط التنظيمية: شهد القطاع المالي تطورات كبيرة، خصوصاً مع ظهور أدوات مالية معقدة ومنصات رقمية جديدة، وهو ما زاد من حجم المخاطر وأضعف قدرة الأطر التقليدية للحوكمة على الاستجابة. كما فرضت ضغوط على الإدارات التنفيذية لاتخاذ قرارات سريعة دون تقييم كافٍ، ما أضعف من جودة القرار المؤسسي. وبالرغم من وجود آليات لحوكمة فعالة، فإن مشاركة المساهمين في صنع القرار لا تزال محدودة، ما يزيد من صعوبة تحقيق التوازن بين الرقابة والمرونة.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للكفاءة المصرفية

يركز هذا المبحث على تقديم المفاهيم الأساسية للكفاءة المصرفية وأبعادها المختلفة، مع استعراض العوامل المؤثرة فيها، وفهم العلاقة بين الحوكمة والكفاءة، بما يوفر أساساً نظرياً لفهم أداء المؤسسات المصرفية وتحليل إمكانات تحسينه.

المطلب الأول: الأسس النظرية للكفاءة المصرفية

قبل تناول مفهوم الكفاءة المصرفية، من المناسب أولاً الوقوف عند مفهوم "الكفاءة" بصفة عامة، وذلك نظراً لكونه مفهوماً أساسياً في علم الاقتصاد والإدارة، ويشكل قاعدة لفهم الأداء المؤسسي وتحسينه. فالكفاءة تُعد مؤشراً على مدى قدرة الوحدة الاقتصادية أو التنظيم على استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المحددة، وهو ما يجعل من فهم هذا المفهوم ضرورة تمهيدية لفهم تطبيقاته في القطاع المصرفي.

أولاً: مفهوم الكفاءة

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة بطريقة تلبي احتياجات ورغبات الأفراد المختلفة. ومنذ البدايات، تمحور الاهتمام حول قياس الكفاءة (Efficiency) من خلال مصطلح "الخمسينات"، حيث أشار كوبمانز (1951) إلى أن الكفاءة تعني العلاقة بين المدخلات والمخرجات. ووفقاً لبارينتو، فإن كل عملية تخصيص للموارد يمكن أن

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

تكون فعالة أو غير فعالة، بحيث يُعد أي تخصيص لا يحقق أفضل استخدام للموارد بمثابة حالة من عدم الكفاءة (Inefficiency). ويرى فيليب لورينزو أن الكفاءة تتجسد في الاستخدام الأمثل للموارد.¹

تعرف الكفاءة على أنها القدرة على تحقيق النتائج المرجوة باستخدام أقل قدر ممكن من الجهد أو المدخلات. ففي بيئة سوقية تنافسية، لا يمكن للبنك تخصيص موارده المحدودة بشكل عشوائي. إن تخصيص الموارد بشكل واعي وفعال يصبح ممكناً فقط عند تحديد عوامل الكفاءة بدقة.²

وتُعرف كذلك بأنها القدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، مع السعي أيضاً إلى تقليل الهدر والتعطيلات في الطاقة الإنتاجية.³

يعرف فيليب لورينو (Philippe Lorino) الكفاءة بأنها القدرة على تعظيم القيمة بالتزامن مع تخفيض التكاليف. ويشدد على ضرورة تحقيق هذين الهدفين معاً، حيث لا يمكن بلوغ الكفاءة من خلال التركيز على تقليل التكاليف فحسب أو على زيادة القيمة بمعزل عن الآخر.⁴

يشير بيتر دراكر (Peter Druker) إلى أن الكفاءة تعني أداء الأعمال بالطريقة السليمة.⁵

ثانياً: مفهوم الكفاءة المصرفية

بعد توضيح المفهوم العام للكفاءة، تبرز أهمية دراسته في إطار القطاع المصرفي، نظراً لما يمثله من دور محوري في دعم الاقتصاد وتحقيق الاستقرار المالي. ومن هنا، يُقصد بالكفاءة المصرفية قدرة المصرف على توظيف موارده المتاحة بكفاءة وفعالية، بما يحقق أقصى قدر ممكن من العوائد بأقل تكلفة، وبما يتوافق مع متطلبات الزبائن الحالية وتوقعاتهم المستقبلية، في إطار من الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.⁶

¹. هال فارين، الاقتصاد الجزئي التحليلي، مدخل حديث، ترجمة أحمد عبد الخير وأحمد أبو زيد، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000، ص 19.

². لمياء علي إبراهيم، سهاد حسين شياح، شيماء شاكر محمود المياح، اختبار العلاقة بين الكفاءة المصرفية والسلامة المالية باستعمال سببية Granger: دراسة تحليلية في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة ما بين 2005-2022، مجلة الوارث العلمية، المجلد 6، عدد خاص، أوت 2024، ص 337.

³. فلاح الحسن الحسني، مؤيد الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي وإستراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 227.

⁴. Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, paris, 1998, p 20.

⁵. Peter F. Druker, Management: Tasks, responsibilities, practices, Harper and Row, New York, 1974, p 45.

⁶. مصطفى سالم عبد الرضا، حيدر محمد الكريم، علياء كاظم عيال، أنظمة التسويات المصرفية الإلكترونية ودورها في تعزيز الكفاءة المصرفية: دراسة تطبيقية في مصرفي بغداد التجاري والتجاري العراقي، مجلة الوارث العلمية، المجلد 4، العدد 9، مارس 2022، ص 215.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

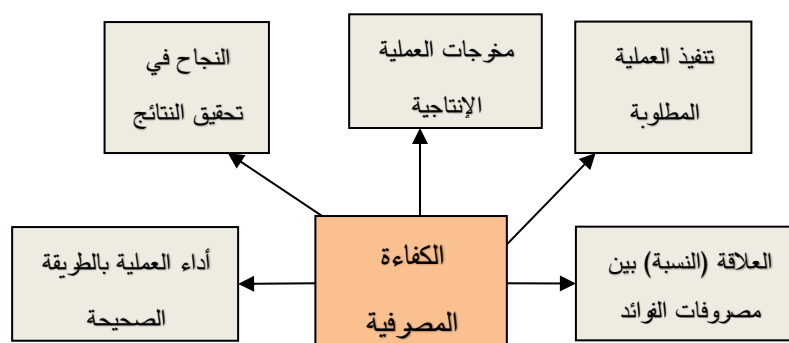
تتمثل الكفاءة المصرفية في قدرة المصرف على استثمار موارده المتاحة، سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية، بأقصى درجة من الفعالية لتحقيق أعلى المخرجات بأقل التكاليف الممكنة، مع مراعاة تلبية احتياجات الزبائن وتطلعاتهم.¹

في السياق المصرفي، تتمثل الكفاءة في الوصول إلى مستوى مثالي من الناتج استنادًا إلى الموارد الحالية، أو في تحقيق نفس المستوى من الناتج بأقل قدر ممكن من المدخلات.²

تشير الكفاءة المصرفية إلى مدى قدرة المصرف على استغلال موارده المالية والبشرية بشكل فعال لتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل التكاليف الممكنة، وهو ما يعكس مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة المصرفية.³

وفي هذا السياق، يمكننا تعريف الكفاءة المصرفية على أنها مدى قدرة المصارف على استخدام مواردها المتاحة (البشرية والمالية والتكنولوجية) بشكل فعال، بما يضمن تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والأرباح، مع المحافظة على مستويات مقبولة من المخاطر.

الشكل (1-3): البنية المكونة للكفاءة المصرفية



Source: Shlonchak Vasy, scientific approaches to defining the essence of efficiency of investment banking, Journal of Economy and Society, No 72, 2025, p 4.

¹. هدير خيون عاشور، زهراء عامر حمزة، تحليل المخاطرة الائتمانية وأثرها في تعزيز الكفاءة المصرفية: دراسة تطبيقية لمصرف بغداد التجاري الأهلي للفترة مابين 2010-2019، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 65، جوان 2021، ص 286.

². Heti Suryani Fitri, Heri Abrianto, Annisa Alifa Ramadhani, Lintang Kresna Dewanti, Pebriantika Wahyu Jatiningrum, and Khairunnisa, Efficiency of Commercial Banks Using the Data Envelopment Analysis (DEA) Approach to Achieve Green Banking in Indonesia, Al-Muzdahir, Journal of Islamic Economics, Vol 7, No 1, January 2025, p 20.

³. شيماء هادي نعمة الخفاجي، جاسب مارد كاطع ورحاب صفاء نجم، الكفاءة المصرفية وأثرها في القيمة السوقية: دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة ما بين 2011-2020، مجلة الوارث العلمية، المجلد 6، عدد خاص، أوت 2024، ص 404.

يتمتع النظام المصرفي الكفء بهوامش أقل بين أسعار الفائدة على القروض والودائع، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على القروض وتعزيز جمع الأموال. بينما تؤدي الفروق الكبيرة في الأسعار إلى تأثير سلبي على الوساطة والتسعير، مما يقلل من قدرة النظام المالي على دعم النمو الاقتصادي. وعندما يتمكن النظام المالي من تقديم الخدمات المصرفية ومراقبة استقراره باستخدام أقل عدد من الموارد، فإنه يُعتبر فعالاً وكفؤاً. وتتمثل أهمية الكفاءة المصرفية في ثلاثة عناصر رئيسية:¹

- تساهم قوة السوق وكفاءة الإنتاج في تحسين ربحية القطاع المصرفي، بينما يساعد تنظيم المصارف في تصحيح إخفاقات السوق؛
- تعمل كفاءة المصارف على تقليل هدر الموارد، وتعزيز المنافسة، وتقليص أسعار السوق للخدمات المالية، مما يساهم في ضمان الاستقرار المالي وتشجيع الابتكار؛
- من خلال تحديد مؤشرات الكفاءة المصرفية، يمكن تخصيص الموارد بشكل أكثر وعياً وفعالية، مما يساهم في تقليص النفقات وزيادة الإيرادات مع الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق.

تُعد الكفاءة المصرفية من العوامل الأساسية في تعزيز الأداء المالي للمصارف، إذ تساهم في توفير رأس مال مناسب يُقلل من المخاطر الاستثمارية، وتحد من القروض المتعثرة مما ينعكس إيجاباً على الربحية. كما تؤدي إلى خفض المصاريف التشغيلية، وزيادة صافي الدخل، من خلال توجيه الموارد نحو الفرص الاستثمارية المثلى. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تساهم في تقليل تكاليف الخدمات المصرفية دون التأثير على جودتها، مما يدعم تحقيق نمو مستدام في حجم الأعمال.²

رابعاً: أبعاد الكفاءة المصرفية:

يشير مصطلح الكفاءة في سياق المؤسسات المصرفية إلى قدرة هذه المؤسسات على تقديم الأدوات والخدمات المالية بجودة عالية، وإتاحتها للجمهور بطريقة شفافة، سهلة، ومستدامة، وذلك ضمن بيئة تنظيمية ملائمة وبأقل

¹. Sanderson Abel, Julius Mukarati, Robson Manenge & Pierre Le Roux, Evaluating bank technical efficiency in SADC region, Heliyon Journal, Vol 10, No 6, March 2024, pp 1- 2.

². طيبة ماجد حميد، أثر العوامل الداخلية في ربحية وكفاءة المصارف التجارية، مجلة كلية التراث الجامعة، المجلد 1، العدد 38، فيفري 2024، ص 63.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

تكلفة ممكنة. وتعتمد كفاءة المؤسسات المصرفية على ثلاثة محاور رئيسية، تمكّنها من تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الزبائن وتعزيز الربحية، وهي كما يلي:¹

1.4 الكفاءة التشغيلية: تُقاس بمدى فاعلية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المالية وتقديم الخدمات بكفاءة. ومن أبرز المقاييس المستخدمة في هذا الجانب:

- نسبة التكلفة إلى الإيرادات: والتي تعكس حجم التكاليف الإجمالية للمصرف مقارنة بإجمالي الإيرادات. وتعمل المصارف على تحسين هذا المؤشر من أجل تعزيز أدائها العام؛
- نسبة الإيرادات الصافية إلى الموجودات: تُستخدم هذه النسبة لتقييم قدرة المصرف على توليد الأرباح من خلال إدارة موجوداته بفعالية؛
- نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي الودائع: تُعد مؤشراً على جودة إدارة الائتمان داخل المصرف، إذ تقيس مدى فعالية سياسات منح القروض والتحصيل، من خلال مقارنة حجم القروض المتعثرة بإجمالي الودائع، الأمر الذي يعكس مستوى المخاطر الائتمانية، ويسهم بشكل غير مباشر في تقييم الكفاءة التشغيلية للمصرف.

2.4 الربحية: تعد من أبرز مؤشرات الكفاءة المصرفية، وغالباً ما تُقاس بنسبة العائد على الموجودات (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE). ويعكس هذا البُعد قدرة المصرف على تحقيق أرباح مستدامة وجذب رؤوس الأموال والاستثمارات.

3.4 السيولة: يُنظر إلى مستوى السيولة على أنه عنصر حيوي في الحفاظ على استمرارية النشاط التشغيلي للمصرف. وتُعد السيولة بمثابة "شريان الحياة" للمؤسسة المصرفية، حيث تتيح لها الوفاء بالتزاماتها ومواجهة المخاطر المالية. ومع ذلك، فإن الإفراط في الاحتفاظ بالسيولة قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمصرف.

¹. محمد يونس الشرايبي، أثر وسائل الدفع الإلكتروني في كفاءة الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي للفترة ما بين 2018-2022، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 5، العدد 2، أبريل 2024، ص 147.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

المطلب الثاني: أنواع الكفاءة المصرفية

نستعرض أبرز أنواع الكفاءة المصرفية كما يلي:

أولاً: الكفاءة التقنية (TE)

تشير إلى قدرة المصرف على تحقيق أكبر حجم من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات، في ظل ثبات مستوى التكنولوجيا المستخدمة. وتعكس هذه الكفاءة مدى حسن استغلال الموارد المتاحة، سواء البشرية أو المادية أو التكنولوجية، بما يضمن تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية. وترتبط الكفاءة الفنية ارتباطاً مباشراً بجودة الإجراءات التشغيلية، وكفاءة نظم العمل، ومستوى الأتمتة والرقمنة داخل المؤسسة المصرفية.¹ تُعرف الكفاءة الفنية كذلك بأنها القدرة على الإعداد والتحضير الجيد لأداء مهمة معينة، مع التمكن من تنفيذها بشكل يتوافق مع المعايير المطلوبة ويحقق رضا جميع الأطراف المعنية.²

ثانياً: الكفاءة الحجمية

تعبّر عن مدى ملاءمة حجم نشاط المصرف لمستوى إنتاجه، أي مدى تحقيقه للحجم الأمثل الذي يسمح بالاستفادة من وفورات الحجم دون الوقوع في مشكلات التضخم التنظيمي أو ضعف السيطرة الإدارية. وتتحقق الكفاءة الحجمية عندما تتناسب الزيادة في المدخلات مع الزيادة في المخرجات بصورة متوازنة، مما يعكس حسن قرارات التوسع أو التقليل في النشاط المصرفي. وترتبط هذه الكفاءة بشكل وثيق بفعالية الحوكمة ودور الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالهيكل والتنظيم.³

ثالثاً: الكفاءة التشغيلية

تمثل الكفاءة التشغيلية قدرة المصرف على تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المثالي، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في إطار تنظيمي منضبط. وهي ترتبط بالعوامل السلوكية والتنظيمية مثل جودة الإدارة، ووضوح الإجراءات، ومستوى الرقابة الداخلية، وفعالية أنظمة الامتثال. وتُعد الكفاءة التشغيلية من أكثر

¹. محمود نبيل إبراهيم، تحليل المتغيرات الاقتصادية: الإنتاجية والكفاءات، دار البداية، الأردن، 2008، ص 60.

². عبد الباري مشعل، دور التدقيق الشرعي الداخلي في تعزيز الحوكمة والالتزام الشرعي في البنوك الإسلامية، مجلة إسرا الدولية للمالية الإسلامية، المجلد 12، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 44.

³. Daraio. C, Simar.L, Advanced robust and nonparametric methods in efficiency analysis methodology and application, 2007, P 64.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

أنواع الكفاءة ارتباطاً بوظيفة الامتثال، إذ تسهم هذه الأخيرة في الحد من الانحرافات التنظيمية، وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء والمخالفات، وتعزيز الانضباط المؤسسي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للبنك.¹

تعكس الكفاءة التشغيلية مدى قدرة المصرف على استخدام موارده بشكل فعال لتحقيق أعلى دخل ممكن، مع الحد من التكاليف المترتبة على عملياته.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الكفاءة المصرفية

تتأثر الكفاءة المصرفية بجملة من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية ترتبط بطبيعة عمل المصرف نفسه، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة التنظيمية والسياسات الاقتصادية الكلية. ويُعد فهم هذه العوامل أمراً ضرورياً لتقييم الأداء المصرفي ووضع استراتيجيات فعالة لتحسين الكفاءة التشغيلية والمالية للمصارف.

أولاً: العوامل الداخلية

تشمل العوامل الداخلية جميع السياسات والإجراءات الإدارية والمالية التي يعتمد عليها المصرف في تسيير نشاطه اليومي. وهي ترتبط عادةً بمستوى الحوكمة الداخلية، ونوعية الإدارة، وكفاءة توظيف الموارد البشرية والمالية، وفيما يلي أبرز هذه العوامل:

1.1 الربحية

تُعد الربحية معياراً جوهرياً لقياس كفاءة المصارف، إذ تعكس قدرتها على تحقيق العائد من خلال استغلال الموارد المتاحة بكفاءة. وتتأثر ربحية البنوك بمجموعة من العوامل، في مقدمتها أسعار الفائدة، حيث يؤدي الفرق بين أسعار الفائدة على القروض والودائع إلى تحديد هامش الربح. كلما اتسع هذا الهامش، زادت قدرة المصرف على تحقيق أرباح.

كما تتأثر الربحية أيضاً بالمنافسة في السوق، إذ قد تضطر البنوك إلى تقديم أسعار فائدة جذابة على الودائع أو تخفيضها على القروض في ظل بيئة تنافسية شديدة، مما يؤثر سلباً على هامش الربح. بالإضافة إلى ذلك،

¹. حياة نجار، محددات الكفاءة المصرفية في الجزائر (ROA) و (ROE) نموذجاً: دراسة قياسية لعينة من البنوك الخاصة العاملة بالجزائر خلال الفترة ما بين 2012-2021، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 2، ديسمبر 2023، ص 217.

². A. Rosmini, Hasrah Risnawati, Lisnawati Chaerul, and Sani, The Influence of Economic Factors on the Performance of Islamic Banking: Educational Programs and Strengthening Customer Trust, ABDI SAMULANG: Journal of Community Service, Vol 4, No 1, January 2025, p 24.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

تؤثر جودة محفظة القروض، والقدرة على تحصيل الديون، ونفقات التشغيل على مستوى الربحية وبالتالي على الكفاءة المصرفية.¹

2.1 العوامل الإدارية

تؤدي العوامل الإدارية دوراً داخلياً محورياً في تحديد مستوى كفاءة المصرف، إذ أن كفاءة الأداء لا تعتمد فقط على الموارد المادية والتقنية، بل على كيفية إدارتها واستغلالها. ومن بين العوامل الإدارية المؤثرة:

- سياسات التوظيف، من حيث اختيار الكفاءات وتوزيع المهام.
- التدريب والتحفيز، اللذان يُسهمان في رفع كفاءة العاملين وزيادة التزامهم.
- القيادة الإدارية، حيث تُعد أساليب الإدارة الحديثة عاملاً حاسماً في تحقيق الانضباط والتنظيم وتحسين الأداء.
- الثقافة التنظيمية، والتي تعزز من بيئة عمل محفزة للإنتاج والابتكار.

وقد أظهرت الدراسات أن فعالية الموارد البشرية واهتمام الإدارة بالجوانب السلوكية للعاملين ينعكسان بشكل مباشر على مستوى الأداء والكفاءة المصرفية.²

ومن هذا المنطلق، تُعد السياسات الإدارية الجيدة، والرقابة الداخلية الفعالة، واستخدام التكنولوجيا المالية من أدوات تعزيز الكفاءة التشغيلية، عبر تقليص التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.³

ثانياً: العوامل الخارجية

أما العوامل الخارجية، فهي تشمل البيئة الاقتصادية والتنظيمية المحيطة بعمل المصارف، وتشمل السياسات الحكومية، وإجراءات المصرف المركزي، والقوانين واللوائح المالية والنقدية. ومن بين أبرز هذه المؤثرات:

¹. George H. Hempel, Donald G. Simonson, and Alan B. Coleman, Bank Management: Text and Cases, 4th ed, New York: Wiley, 1994, p 269.

². علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1995، ص 26.

³. ندى حسين جاسم، أيسر ياسين فهد، أهمية الشمول المالي في تحسين كفاءة الجهاز المصرفي العراقي للفترة ما بين 2016-2021، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، مارس 2024، ص 363.

1.2 درجة المخاطرة

ترتبط الكفاءة المصرفية أيضًا بقدرة المصرف على إدارة المخاطر بفعالية. وتشمل المخاطر المصرفية عددًا من الأنواع، أبرزها:¹

- مخاطر الائتمان، وهي احتمال عدم قدرة المقترضين على سداد التزاماتهم؛
- مخاطر السيولة، الناتجة عن عدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل؛
- مخاطر أسعار الفائدة، التي تؤثر على العائد من الفجوة بين الأصول والخصوم؛
- مخاطر السوق، الناجمة عن تقلبات الأسواق المالية.

تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر القدرة على تحديد مصادر الخطر، وقياس درجته، وتقدير مستوى القبول به، ثم تطبيق استراتيجيات للحد منه، سواء من خلال تحويله (كالتأمين)، أو تقليله باستخدام أدوات مالية مناسبة، أو عبر بناء احتياطات كافية لامتناع الصدمات. وتعكس كفاءة إدارة المخاطر قدرة المصرف على تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة، وهي عنصر أساسي في دعم الاستقرار الداخلي وتحسين الكفاءة الكلية.²

2.2 المنافسة

تُعد المنافسة أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية، خاصة في ظل العولمة المالية والانفتاح الاقتصادي.

وتُعرف المنافسة المصرفية على أنها قدرة المصرف على الحفاظ على حصته السوقية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، بتكلفة منخفضة، وفي وقت مناسب. وتستخدم البنوك أدوات متعددة للتنافس، منها:

- رأس المال، فكلما زادت قاعدة رأس المال، زادت قدرة المصرف على تمويل عملياته وتعزيز ثقة الزبائن.
- التسعير، عبر تعديل أسعار الفائدة على الودائع والقروض، وتخفيض العمولات.
- التكنولوجيا، باستخدام أنظمة الدفع الإلكتروني، وأجهزة الصراف الآلي، والمنصات الرقمية لتقديم الخدمات بسرعة وكفاءة.

○ التسويق المصرفي، من خلال حملات توعوية لجذب الزبائن الجدد والحفاظ على الحاليين.

¹. هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2010، ص 255.

². خالد عبد المصلح عمايرة، أثر أداء المصارف وهيكل السوق على الكفاءة المصرفية: دراسة حالة تحليلية للمصارف التجارية العاملة في الأردن للفترة ما بين 1994-2003، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2005، ص 58.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

○ جودة الخدمة، بما في ذلك تحسين بيئة الاستقبال وتدريب الموظفين على حسن التعامل مع الزبائن.

تُجبر المنافسة الشديدة البنوك على تحسين عملياتها باستمرار، ما يُسهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية.¹

3.2 الأنظمة والتشريعات

تُشكّل القوانين والأنظمة الحكومية أحد العوامل الخارجية المؤثرة على الكفاءة المصرفية، حيث تخضع البنوك إلى مجموعة من السياسات المالية والنقدية، التي تهدف إلى تنظيم القطاع وضمان استقراره.

وقد تؤثر كثافة أو تقلب هذه التشريعات على مرونة عمل البنوك، وبالتالي على كفاءتها، خاصة إذا تضمنت قيودًا شديدة على منح الائتمان أو فرضت أعباء تنظيمية مرتفعة.²

4.2 الظروف الاقتصادية

تؤثر البيئة الاقتصادية العامة بشكل مباشر على كفاءة البنوك، ومن بين العوامل الاقتصادية المؤثرة:³

○ النشاط الاقتصادي: حيث أن فترات الرواج تدفع لزيادة الودائع والقروض، مما يحسن من أداء البنوك، بينما الكساد ينعكس سلبًا؛

○ التضخم، يؤثر على القيمة الحقيقية للعوائد، ويضعف من القدرة الشرائية للمدخرات؛

○ الاستقرار السياسي والتشريعي، يعزز من الثقة ويخلق بيئة ملائمة لنمو القطاع المصرفي؛

○ سعر الصرف وتقلبات السوق، لها تأثير مباشر على القروض الخارجية وتمويل التجارة؛

○ مستوى الدخل القومي والفردى، يحدد القدرة على الادخار، وبالتالي حجم الودائع المتاحة؛

○ الوعي المصرفي، يعكس مدى انتشار التعامل مع البنوك بدلًا من الاعتماد على وسائل الادخار التقليدية؛

○ مستوى التطور التكنولوجي في البلد، يؤثر على قدرة البنوك على تقديم خدمات حديثة ومتطورة.

¹. وهيبة يسعد، قياس الكفاءة النسبية للبنوك الإسلامية: دراسة حالة البنوك الإسلامية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص مناجمت واقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر، 2023، ص ص 66-67.

². شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة ما بين 2006-2012، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، كلية العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2014، ص 39.

³. حسن مفتاح، أثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية: دراسة عينة من المصارف التجارية- حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018، ص ص 79-80.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

كل هذه العوامل تمثل تحديات خارجية تتطلب استجابة داخلية فعالة من المؤسسات المصرفية للحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة.

وتؤثر هذه العوامل في قدرة المصرف على تنفيذ عملياته بكفاءة، خصوصاً في ظل تقلبات السوق ومتطلبات الامتثال التنظيمي. كما أن درجة الانفتاح الاقتصادي وقوة القطاع المصرفي الوطني والمستوى التكنولوجي العام تعد من المحددات المهمة التي تشكل بيئة العمل المصرفي وتؤثر على مستوى أدائه وكفاءته.¹

وبالتالي، فإن العلاقة التفاعلية بين العوامل الداخلية والخارجية تُبرز أهمية المرونة المؤسسية والقدرة على التكيف، باعتبارها عناصر أساسية في تحقيق كفاءة مصرفية مستدامة.

المطلب الرابع: العلاقة بين الحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

تُعد الحوكمة المصرفية من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق الكفاءة التشغيلية والمالية للبنوك، إذ تتيح لها توسيع وتعزيز أنشطتها وتحسين جودة خدماتها وربحياتها من خلال تبني ممارسات إدارية فعّالة وشفافة. وقد أظهرت الدراسات أن تحسين ممارسات الحوكمة ينعكس إيجاباً على قدرة البنوك التنافسية داخل القطاع المصرفي، من خلال تعزيز كفاءتها وتحقيق أداء أكثر استدامة. وتشير البحوث إلى أن عناصر الحوكمة المؤسسية – مثل حجم مجلس الإدارة، استقلالية أعضائه، وتنوعهم الوظيفي – تلعب دوراً حاسماً في تشكيل مستويات الكفاءة داخل المؤسسات المصرفية. فمثلاً، يُعد وجود أعضاء مستقلين وغير تنفيذيين ضمن مجلس الإدارة مؤشراً على قدرة المؤسسة على تحقيق رقابة فعالة وإصدار قرارات موضوعية، وهو ما ينعكس بدوره في تحسين إدارة المخاطر وتحقيق الكفاءة والربحية.

وعلى صعيد الأداء الإداري، تُعد مؤشرات مثل نمو الأصول، الأرباح لكل سهم (EPS)، ونسبة المصروفات إلى الأصول من المعايير الأساسية التي تعكس كفاءة إدارة المصرف في استخدام موارده. إن الإدارة الفعّالة لهذه الجوانب تُمكن المؤسسات المصرفية من تعظيم العوائد وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة وزيادة الربحية.

¹. مكرم جاسب حسين، فاضل عباس داود، وجبار صحن عيسى، دور كفاءة الأداء المصرفي في تعزيز القيمة السوقية لأسهم المصارف: دراسة حالة في مصرف الاستثمار العراقي للفترة ما بين 2017-2021، مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 6، العدد 11، 2024، ص 44.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

بالتالي، فإن العلاقة بين الحوكمة والكفاءة ليست فقط ارتباطاً تنظيمياً، بل تمثل أحد الأطر الأساسية التي تساهم في بناء نظام مصرفي مستقر وفعال، قادر على التكيف مع المتغيرات وتحقيق قيمة مستدامة للمساهمين والزبائن على حد سواء.¹

المبحث الرابع: قياس الكفاءة المصرفية ومحدداته

يتناول هذا المبحث أساليب قياس الكفاءة المصرفية ومؤشراتها المختلفة، مع الإشارة إلى التحديات المرتبطة بالقياس، بهدف توفير صورة واضحة عن إمكانيات تقييم الأداء المصرفي وتعزيز إدارة الموارد بكفاءة.

المطلب الأول: طرق قياس الكفاءة المصرفية

يُعَدّ قياس الكفاءة من بين الإشكاليات المحورية التي شغلت الباحثين والممارسين على حد سواء، لما لها من أثر مباشر على فهم أداء المؤسسات المصرفية ومستوى استخدام مواردها. ومع تنامي تطور الصناعة المالية وتعمّد طبيعة الخدمات المصرفية، برزت الحاجة إلى تبني أدوات تحليلية قادرة على التقاط أبعاد الكفاءة بمستوى من الدقة والموضوعية.

وقد أدى تباين طبيعة الأنشطة المصرفية، واختلاف الأساليب المعتمدة في تمثيل المدخلات والمخرجات، إلى ظهور مقاربات متعددة لقياس الكفاءة، تتفاوت في درجة تعقيدها، ونطاق استخدامها، ونوع المعطيات التي تستند إليها. وفي هذا السياق، يمكن تصنيف أدوات القياس إلى مسارين رئيسيين: أساليب تقليدية، غالباً ما تعتمد على المؤشرات المالية كأساس للتقييم، وأخرى كمية، تستند إلى نماذج رياضية أكثر تعقيداً، تختلف في طبيعتها بين نماذج معلمية وأخرى غير معلمية.

هذا التنوع المنهجي يعكس تعددية الأبعاد التي تتطوي عليها مسألة الكفاءة المصرفية، ويفتح المجال أمام مناقشة كل فئة من هذه الفئات من حيث خصائصها، وآليات اشتغالها، وحدود استخدامها.

¹. Saif Ullah, Haitham Nobanee & M. Ali Kemal, Corporate governance and default probability: The moderating role of bank's efficiency, Cogent Economics & Finance, Vol 11, No 2, October 2023, p 5.

تُعدّ مؤشرات الأداء من بين الأدوات التحليلية الأساسية والمفيدة التي تُستخدم في تحليل نتائج الأعمال، لاسيما في ظل التطور المستمر الذي تشهده الصناعة المصرفية. وبالرغم من أنّ القوائم المالية لا تقدّم دائماً صورة شاملة، إلا أنها تظلّ أداة قادرة على عكس آلية عمل المؤسسات المصرفية وإعطاء تصور مبدئي عن أدائها.

وقد ازدادت أهمية التحليل المالي مع تعقّد النشاط المصرفي، حيث أصبح يُستخدم على نطاق واسع من قبل البنوك والشركات التمويلية والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب المستثمرين والممولين وغيرهم من الأطراف المعنية. ويُعد التحليل المالي، في السياق المصرفي، أحد الركائز الأساسية للتخطيط والرقابة المالية السليمة، إذ يشمل دراسة تفصيلية للبيانات الواردة في الكشوفات المالية وتحليل نتائج الأعمال، وقياس كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.¹

ويعتمد هذا التحليل على مجموعة من الأدوات والأساليب، أبرزها: التحليل الرأسي، التحليل الأفقي، وتحليل النسب المالية، والتي تُستخدم بطرق مختلفة لتحليل القوائم المالية واستخلاص مؤشرات تساعد في تفسير الأداء المالي وتقييمه.²

1.1 التحليل الرأسي: يُستخدم هذا النوع من التحليل على قائمة مالية واحدة لفترة زمنية محددة، ويتم من خلاله مقارنة بنود القائمة كنسبة مئوية من إجمالي أحد العناصر الرئيسية فيها. فعلى سبيل المثال، يتم التعبير عن كل بند في قائمة الدخل كنسبة من إجمالي الإيرادات، أو عن بنود الميزانية كنسبة من إجمالي الأصول. يهدف هذا الأسلوب إلى تسليط الضوء على التركيب النسبي للعناصر المالية وتحديد مدى مساهمة كل منها.³

¹. عصان محمد الطويل، أهمية التحليل المالي في تعزيز جودة التقارير المالية للبنوك التجارية المدرجة في بورصة فلسطين - دراسة ميدانية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 9، العدد 2، ديسمبر 2024، ص 235.

². محمد الراعي، شيرين تايه، ومحمد الحرازين، قياس كفاءة البنوك التجارية العاملة في فلسطين باستخدام تحليل مغلف البيانات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 34، العدد 7، 2020، ص 1170.

³. سيد الهواري، الإدارة المالية منهج اتخاذ القرارات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976، ص 60.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

2.1 التحليل الأفقي: يركز هذا التحليل على دراسة التغيرات التي تطرأ على بنود القوائم المالية عبر فترات زمنية متتالية، وذلك بهدف رصد الاتجاهات المالية وتحديد النمو أو التراجع في المؤشرات المختلفة. يتمثل جوهر هذا الأسلوب في مقارنة الأرقام المالية لفترات متعددة بهدف تحليل التطورات والتغيرات التي طرأت على الأداء المالي.¹

3.1 تحليل النسب المالية: يُعد من أكثر الأساليب استخدامًا في تقييم كفاءة الأداء المالي، حيث تُحسب نسب مختلفة توضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتُستخدم كمؤشرات على قدرة المصرف أو المؤسسة المالية على تحقيق أهدافها باستخدام أقل قدر من الموارد الممكنة.²

ثانياً: الطرق الكمية لقياس الكفاءة

تُقسم طرق قياس الكفاءة المصرفية إلى نهجين رئيسيين، النهج المعلمي والنهج غير المعلمي. يشمل النهج المعلمي أساليب مثل تحليل الحدود العشوائية (SFA)، والتوزيع الحر (DFA)، ونهج الحد (TFA)، ويعتمد على تحديد نموذج وظيفي مسبق لمقارنة الأداء الفعلي مع أفضل الممارسات، بحيث يُعتبر المصرف غير كفء إذا كانت تكلفته أعلى من المعيار أو أرباحه أقل من القيمة المرجعية.

أما النهج غير المعلمي فيشمل تحليل تغليف البيانات (DEA) وتحليل الحدود الحرة (FDH)، ويستخدم تقنيات برمجة رياضية لقياس الكفاءة دون افتراض شكل وظيفي مسبق. يتميز تحليل تغليف البيانات بقدرته على التعامل مع مدخلات ومخرجات متعددة بوحدة قياس مختلفة، كما يبرز فاعليته خاصة مع العينات الصغيرة، مما يجعله مناسباً لتقييم الأداء المصرفي متعدد الأبعاد.³

1.2 النهج المعلمي

تُستخدم عدة تقنيات لقياس حدود الكفاءة التشغيلية من خلال تحديد دالة الإنتاج باستخدام الطرائق المعلمية. وتتنوع أساليب قياس الكفاءة التشغيلية من حيث العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وكذلك من حيث التكاليف

¹. عبد القادر قادة، علي بطاهر، تقييم كفاءة المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة ما بين 2008-2014، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 18، 2018، ص 163.

². عمر الفاروق زرقون، نذير أولاد سالم، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب تقييم الأداء المالي: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA للفترة (2001-2019)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 14، العدد 1، 2024، ص 108.

³. Tan Yong, Efficiency and Competition in Chinese Banking, Elsevier, 2016, p 51.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

والأرباح. تختلف هذه النماذج في افتراضاتها المتعلقة بالشكل الوظيفي وحدود الإنتاج، ومدى احتسابها لعوامل العشوائية أو الأخطاء.¹

1.1.2 نهج الحدود العشوائية (SFA)

تم تقديم نموذج الحدود العشوائية من قبل كل من Aigner وآخرين (1991) و Meeusen و Broeck (1991) وقد عرفت هذه الدراسات حدود الإنتاج كنقطة هندسية لتركيبية المدخلات التي تسمح بتعظيم مستوى إنتاج المصرف. نظراً لصعوبة تقدير دالة الإنتاج في حالة تعدد المخرجات، تم استخدام دالة التكلفة كبديل ضمن نموذج حدود التكلفة.

يعود الفضل في تطوير هذه النماذج إلى Perelman و Gthon (1991) و Maggi و Filippini (1991)، الذين اعتمدوا على مبدأ التخفيض. حيث يتم وضع حدود التكلفة وفقاً لمستوى معين لكل من المخرجات، المدخلات، والتكنولوجيا، بالإضافة إلى الحد الأدنى لتكاليف المصرف. في هذا السياق، يعتبر أي بنك يقع على حدود تكاليفه كفؤاً اقتصادياً، أي أنه يتمتع بالكفاءة الفنية والتخصيصية. أما المصرف الذي يبتعد عن خط حدود تكاليفه فيعتبر غير كفء اقتصادياً.

تعتمد هذه الطريقة على تقنيات الانحدار لتقدير دالة التكاليف الكلية كمتغير تابع لعدة متغيرات مستقلة تشمل مستويات المخرجات وأسعار المدخلات. تشكل التكلفة الكلية المتوقعة الحد العشوائي الذي يمثل أفضل تطبيق. وبالتالي، يُعد المصرف الذي تكون تكلفته الفعلية مساوية لتكلفته المتوقعة مثلاً على أفضل تطبيق.

وبناءً عليه، يوصف المصرف بعدم الكفاءة إذا كانت تكلفته الفعلية أعلى من التكلفة المتوقعة. ويُسمى الفرق بين التكلفة الفعلية والتكلفة المتوقعة بحجم الاضطراب العشوائي، الذي يشمل عنصرين: الأخطاء الناتجة عن الكفاءة (X)، والتي تتوزع توزيعاً طبيعياً، والأخطاء العشوائية الناتجة عن الانحدار والتي تتوزع أيضاً توزيعاً طبيعياً.²

2.1.2 نهج الحدود السميكة (TFA)

¹. المعهد العربي للتخطيط، كفاءة البنوك العربية، سلسلة دورية، العدد 104، الكويت، 2011، ص 6.

². فريد بن ختو، قياس مردودية وكفاءة المؤسسات المصرفية: دراسة حالة البنوك الجزائرية خلال الفترة ما بين 2005 - 2011، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2014، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

تستند إلى دمج مفاهيم من طريقة تحليل مغلف البيانات (DEA) وطريقة حد التكلفة العشوائية (SFA) تفترض الطريقة أن الفروق بين التكلفة الفعلية والمتوقعة تعكس بشكل رئيسي الأخطاء العشوائية وكفاءة إدارة الموارد.

تقوم الطريقة على تقسيم البنوك في العينة إلى أربع شرائح بحسب متوسط التكلفة لكل وحدة من الأصول، بحيث تمثل البنوك ذات التكلفة المنخفضة معياراً للكفاءة التشغيلية، ويُقاس أداء باقي البنوك مقارنة بهذا المعيار. وعلى الرغم من وجود انحرافات في التكلفة الملاحظة، تعتبر هذه الانحرافات ناتجة عن أخطاء عشوائية، ولا تُفسر على أنها دليل على عدم كفاءة البنوك، وبالتالي فإن الفروق بين الربع الأدنى والأعلى في التكلفة تُظهر اختلاف مستويات الكفاءة فقط.¹

3.1.2 نهج التوزيع الحر (DFA)

اقترحها Sickles و (1991) Schmidt وطورها Berger في نفس العام، تعتمد على حساب نقاط الكفاءة باستخدام نموذج دالي للحد، مع افتراض وجود اختلافات في الكفاءة بين البنوك عبر الزمن وثبات متوسط الأخطاء العشوائية خلال الفترات الزمنية. تُستخدم هذه الطريقة لتقدير كفاءة المصرف عبر قياس الفرق بين المتوسط المتبقي لتقدير دالة التكلفة وكفاءة حد التكلفة. إلا أن فرضية ثبات عدم الكفاءة على مدار الزمن تمثل قيوداً قوية، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المستمرة، مما يُعد أحد أبرز عيوب الطريقة.²

2.2 النهج غير المعلمي

1.2.2 تحليل مغلف البيانات (DEA): تُعد منهجية تحليل البيانات الموزعة (DEA) أداة فعّالة لقياس الكفاءة المصرفية، نظراً لقدرتها على التعامل مع مدخلات ومخرجات متعددة تُميز أداء البنوك، دون الحاجة إلى افتراض شكل وظيفي محدد للنموذج. كما تتيح هذه المنهجية تقدير مستويات الكفاءة دون الاعتماد على بقايا الانحدار التقليدية، مما يجعلها مناسبة لمعالجة المشكلات الموزعة والمتناظرة في البيئة المصرفية.³

¹. Berger. A.N and D. B. Humphrey, Measurement and Efficiency Issues in Commercial Banking, in: Z. Griliches., (ed.), Output Measurement in the Service Sectors, University of Chicago Press, NBER, 1992, pp 255- 256.

². وسام حسين علي العنيزي، قياس الكفاءة القطاع المصرفي العراقي باستخدام نموذج التحليل الحدودي العشوائي للفترة ما بين 2007 – 2011، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 35، 2015، ص 115.

³. David Adeabah, Agyapomaa Gyeke-Dako, and Charles Andoh, Board Gender Diversity, Corporate Governance and Bank Efficiency in Ghana: A Two-Stage Data Envelopment Analysis (DEA) Approach, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol 19, No 2, April 2019, p 6.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

2.2.2 تحليل حدود التخلص الحر (FDH): هو أسلوب غير بارامتري لقياس الكفاءة، طُرح لأول مرة بواسطة (Deprins) وآخرين عام 1984 ووسع لاحقاً Tulkens عام 1993. يتميز هذا التحليل بعدم افتراض التحذب في مجموعة الإنتاج، على عكس نموذج DEA، ما يجعله أكثر قدرة على تمثيل الكفاءة بدقة عند وجود مجموعة إنتاج غير محدبة. يعتمد على تغليف مجموعة من الملاحظات لإعادة بناء حدود أفضل الممارسات الإنتاجية، مع تجاهل تأثير خطأ القياس. بالمقارنة مع DEA، يفترض تحليل حدود التخلص الحر استحالة الاستبدال الخطي بين المدخلات، ما يؤدي إلى حدود إنتاجية ذات طابع تدريجي يشبه وظائف Leontief. غالباً ما ينتج FDH تقديرات أعلى لمتوسط الكفاءة مقارنة بـ DEA، بينما قد تتطابق الحدود الناتجة عن الطريقتين أو يكون حد FDH ضمن حد DEA.¹

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الكفاءة المصرفية

تُعد مؤشرات قياس الكفاءة المصرفية من الأدوات الأساسية في تقييم أداء المصارف، وتختلف بحسب المقاربة المعتمدة، سواء من حيث طبيعة الخدمات المصرفية أو أهداف التحليل. وقد تطوّرت هذه المؤشرات بالتوازي مع تطوّر النظريات الاقتصادية والمالية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مقاربات رئيسية:²

1.1 مقارنة الإنتاج

تعود هذه المقاربة إلى ما طرحه "بنستون (Benston)" عام 1965، حيث ركزت على مفهوم أن المصرف هو وحدة إنتاج تقدم خدمات مالية محددة. وبناءً على هذه الرؤية، يتم تصنيف مدخلات المصرف إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى تتضمن الودائع، والثانية تشمل الموارد المستخدمة في تشغيل المصرف، مثل الموظفين، ورأس المال، والمصاريف التشغيلية.

وقد اعتبر بنستون أن الفوائد المدفوعة على الودائع لا تدخل ضمن تكلفة الإنتاج الفعلية، لأن المصرف لا يحتفظ بالأموال بل يستخدمها في توليد عوائد. وأشار إلى أن حوالي 50% من النفقات المصرفية تكون مرتبطة بتكلفة خدمة هذه الودائع، ما يجعلها تمثل عنصراً جوهرياً في تقييم الكفاءة. وبهذا، تُقاس الكفاءة هنا بمدى قدرة المصرف على تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات ملموسة مثل القروض والخدمات المصرفية.

¹. Tan, Efficiency and Competition in Chinese Banking, op. cit., p 55.

². محمد جليل جاسم، عبد الخالق دبي الجبوري، وإيهاب عبد السلام محمود، قياس وتحليل الكفاءة المصرفية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 16، العدد 3، سبتمبر 2024، ص ص 280-282.

2.1 مقارنة الخدمات الحديثة

تركز هذه المقارنة على الجوانب النوعية في تقييم كفاءة المصارف، حيث لا تقتصر على المدخلات والمخرجات المادية، بل تشمل كذلك عوامل مثل المخاطر، وجودة الأصول، والحوكمة، والربحية. وتندرج ضمن هذه المقارنة أنظمة تصنيف متقدمة مثل نظام (CAMELS)، المعتمد على نطاق واسع من قبل الجهات الرقابية، وخاصة في الولايات المتحدة.

ويستخدم هذا النظام لتقييم المصارف من خلال ستة عناصر رئيسية تشمل: كفاية رأس المال، جودة الأصول، كفاءة الإدارة، الربحية، السيولة، والحساسية تجاه المخاطر السوقية. ويمثل هذا التقييم منهجاً شاملاً يراعي الظروف التشغيلية والمالية للمصرف في آن واحد.

3.1 مقارنة الوساطة المالية

تعد هذه المقارنة من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات التطبيقية، وقد طُرحت لأول مرة من قبل سيللي وليندلي (Sealey & Lindley) عام 1977. وتتنظر إلى المصرف بوصفه وسيطاً مالياً بين وحدات الفائض (المودعين) ووحدات العجز (المقترضين).

في هذا السياق، تُعتبر الودائع مدخلات لأنها تمثل الموارد التي يستخدمها المصرف لإنتاج مخرجاته مثل القروض والاستثمارات. وتُقاس الكفاءة هنا بقدرة المصرف على تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، مع الأخذ في الاعتبار درجة السيولة والمخاطر المرتبطة بكل من الودائع والقروض. وتنقسم مقارنة الوساطة إلى ثلاث طرق فرعية:

- **طريقة الموجودات:** تعتمد على تصنيف القروض والأصول كمدخلات، ويتم التركيز على الدور الأساسي للمصرف في توليد العوائد من خلال هذه الموجودات، بناءً على استخدام الودائع والموارد البشرية والمالية الأخرى.
- **طريقة تكلفة الاستخدام:** تُصنّف كل منتج مالي بحسب مساهمته في الدخل أو التكلفة، حيث تُعتبر الأصول مثل الاستثمارات من المخرجات في حال تحقيقها لعائد يفوق تكلفة التمويل، بينما تُعد الالتزامات من المخرجات إذا كانت تكلفة تمويلها أقل من البدائل الأخرى.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

■ **طريقة القيمة المضافة:** تهدف إلى قياس القيمة التي تضيفها الأنشطة المصرفية على المنتجات المالية، حيث يتم تصنيف القروض والودائع كمخرجات ذات قيمة مضافة عالية، في حين تُعتبر عناصر مثل رأس المال والموارد البشرية مدخلات تُستخدم في تحقيق هذه القيمة.

المطلب الثالث: صعوبات قياس الكفاءة المصرفية

تُعد كل من وسائل القياس والمقاييس أدوات إدارية تُستخدم لتقييم الكفاءة، غير أن لكلٍ منهما نطاقاً معيناً من التطور الصناعي يمكن أن تعمل ضمنه بكفاءة. ففي المراحل المبكرة من النمو الصناعي، تكون وسائل القياس أكثر ملاءمة نظراً لبساطتها وقلة متطلباتها من الموارد والعوامل الاقتصادية التي قد يصعب توفرها في الصناعات الناشئة. أما المقاييس، فهي أكثر تطوراً وتعقيداً من الوسائل، وتتميز بدرجة أعلى من الثبات والاعتماد في البيئات الصناعية المتقدمة. ذلك لأنها تمثل معايير قياسية متفق عليها بين الوحدات الإنتاجية، وتُعتبر بمثابة النموذج الأمثل الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، خاصة فيما يتعلق بجوانب التكلفة والإنتاج.¹

أما في القطاع المصرفي، فإن قياس الكفاءة يواجه تحديات أكبر مقارنة بالقطاعات الإنتاجية الأخرى، ويرجع ذلك إلى مايلي:

1.2 صعوبات تحديد المدخلات والمخرجات

تعدّ عملية تحديد المدخلات والمخرجات من أصعب المراحل عند قياس الكفاءة، إذ أن الخلاف حولها قد يؤثر بشكل كبير على دقة النتائج وموثوقيتها. فاختيار المدخلات والمخرجات الخاطئة أو غير الملائمة يؤدي إلى نتائج مضللة ويضعف من فعالية التحليل.

في القطاع المصرفي، تعتبر الودائع من أبرز المدخلات التي تُستخدم في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، إلى جانب القروض التي تُعد من أهم المخرجات، بحسب بعض الدراسات الأميركية التي أوضحت أن نصف النفقات التشغيلية في البنوك التجارية الأميركية تتعلق بتوفير خدمات الحسابات الجارية وحسابات التوفير. كما تُعد هذه الخدمات من أبرز ما تقدمه البنوك للعملاء.

¹. أحمد محمد المصري، الكفاءة الانتاجية للمنشآت الصناعية: التكلفة- الوقت- الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية

تختلف طريقة تحديد المخرجات في المؤسسات المالية عنها في المؤسسات الإنتاجية الأخرى. فالمؤسسات غير المالية تنتج سلعة ملموسة تُباع في السوق، بينما تقدم البنوك خدمات مالية متنوعة مثل التسهيلات الائتمانية، وإعادة الجدولة، والاستشارات المالية، والتأمين، وخدمات إدارة المحافظ الاستثمارية، وغيرها.¹

على الرغم من أن الأساليب المستخدمة لتحديد المدخلات والمخرجات قد تُسهل العملية، فإنها قد تؤدي أيضًا إلى تباين في النتائج النهائية. فقد أظهرت بعض الدراسات أن الكفاءة تتأثر بدرجة كبيرة بطريقة تحديد تلك العناصر. على سبيل المثال، تختلف النتائج عند استخدام طريقة الإنتاج عن تلك التي تعتمد على الوسيط، حيث قد تعتمد طريقة الإنتاج على عدد الحسابات أو الصفقات، في حين تعتمد الطريقة الوسيطة على مقاييس أخرى مثل مؤشرات الربحية أو الأداء المالي، مما يؤدي إلى تأثير مباشر على مؤشرات الكفاءة.

2.2 صعوبة تحديد الحد الأدنى لنسبة المدخلات إلى المخرجات

لا توجد معايير فيزيائية دقيقة لقياس جودة العمليات المصرفية، ما يجعل من الصعب تحديد نسبة دنيا موحدة للمدخلات إلى المخرجات. ولهذا يعتمد الاقتصاديون على ممارسات واقعية لتقييم الأداء من خلال مقارنة النسبة الفعلية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات مشابهة. غير أنه لا يمكن اعتبار نسبة معينة على أنها تمثل الكفاءة ما لم تتم مقارنة هذه النسبة بأفضل القيم الممكنة لكل مخرج، أي تحقيق أعلى قيمة ممكنة للمخرجات بأقل قدر من المدخلات.

3.2 تعدد مقاييس كفاءة العمل المصرفي

مع تطور الدراسات التطبيقية، ظهرت أدوات وأساليب متنوعة لقياس الكفاءة المصرفية. ويمكن تصنيف هذا التنوع في الأساليب إلى اتجاهين رئيسيين:

- استخدام أدوات التحليل الاقتصادي للتعبير عن مؤشرات الكفاءة، مثل وفورات الحجم والمؤشرات الهيكلية الأخرى؛
- الاعتماد على دوال الإنتاج أو دوال الربح كمقاييس للكفاءة، كما هو الحال في دراسات (Jeffrey, 1984) التي استخدمت دوال الإنتاج، ودراسة (Allen et al., 1993) التي استخدمت دوال الربح.

¹. جولي مابرلي، تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة أحمد محمد زامل، مركز البحوث، السعودية، 2004، ص 221.

خلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن الحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية عنصران مترابطان يؤثر كل منهما على الآخر بشكل مباشر. فقد أظهر التحليل النظري أن الحوكمة تقوم على مجموعة من المبادئ والآليات المنظمة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات المصرفية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية.

في المقابل، تتأثر الكفاءة المصرفية بعدة عوامل نظرية وعملية، مثل استخدام الموارد بشكل أمثل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والتخصيص الأمثل للموارد، ويمكن قياسها باستخدام أساليب متنوعة تتراوح بين الأساليب التقليدية القائمة على المؤشرات المالية والأساليب الكمية المعتمدة على النماذج الرياضية، مع مراعاة الصعوبات المرتبطة بالبيانات والقياسات الدقيقة.

يوفر هذا الفصل أساساً علمياً ومنهجياً لفهم العلاقة الديناميكية بين الحوكمة والكفاءة المصرفية، ويُعدّ المرجع النظري الضروري الذي يُمكن الباحث من تحليل أثر الحوكمة على الكفاءة في السياق التطبيقي، كما يساهم في تحديد أطر المقارنة والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء المصرفي وتحسينه. وبذلك، يمثل هذا الفصل نقطة الانطلاق الأساسية للفصول اللاحقة التي ستعتمد على البيانات الميدانية والإحصائية لتقديم استنتاجات دقيقة وعملية حول تأثير الحوكمة على الكفاءة المصرفية.

الفصل الثاني:

أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة
المصرفية

يركز الفصل الثاني من هذه الأطروحة على أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية، انطلاقًا من أهمية الامتثال كأداة أساسية لضمان النزاهة، الشفافية، والاستدامة في المؤسسات المصرفية.

يستعرض الفصل هذا الدور من خلال أربعة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتنظيمي لوظيفة الامتثال

المبحث الثاني: وظيفة الامتثال كآلية لإدارة المخاطر المصرفية

المبحث الثالث: دور الامتثال في ترسيخ الحوكمة المصرفية

المبحث الرابع: أثر آليات وظيفة الامتثال على الكفاءة المصرفية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتنظيمي لوظيفة الامتثال

تعد وظيفة الامتثال حجر الزاوية في بناء بيئة مصرفية متوافقة مع اللوائح والمعايير التنظيمية. هذا المبحث يركز على تقديم الإطار الفكري والتنظيمي الذي يُمكن المؤسسات من فهم طبيعة الامتثال وأهميته، وكيفية استيعابه ضمن الهيكل البنكي لضمان النزاهة والشفافية.

المطلب الأول: الأسس النظرية للامتثال

أولاً: تطور مفهوم الامتثال

برزت أهمية الامتثال على الصعيدين الدولي والمحلي مع تصاعد التوصيات والاتفاقيات الدولية الرامية إلى مكافحة الجرائم المالية المنظمة، وعلى رأسها غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، لما لها من آثار مباشرة على استقرار الاقتصاديات الوطنية. ورغم أن هذه الاتفاقيات الدولية غالباً ما تكون غير ملزمة قانونياً، إلا أنها تُعد مصادر مرجعية تسترشد بها الدول في صياغة تشريعاتها الداخلية.

ومن أبرز المبادرات الدولية في هذا السياق، التوصيات الأربعون التي أصدرتها مجموعة العمل المالي (FATF) سنة 1990، والتي مثّلت وجهة نظر الدول الصناعية الكبرى فيما يتعلق بمكافحة الجريمة المالية المنظمة. وتُعد هذه التوصيات معياراً دولياً تُقاس على أساسه درجة التزام الدول وتعاونها مع المجتمع الدولي. فقد صنفت المجموعة الدول إلى "متعاونة" و"غير متعاونة"، مما ينعكس مباشرة على موقف البنوك الوطنية أمام الرقابة الدولية، خصوصاً إذا تبيّن قصور في الأطر التشريعية المحلية المنظمة لمكافحة الجرائم المالية.

وفي السياق ذاته، أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 2005 عشرة مبادئ إرشادية تتعلق بوظيفة الامتثال في البنوك، أعدّها فريق العمل المعني بالقضايا المحاسبية. وقد هدفت هذه المبادئ إلى توجيه الدول نحو تعزيز أطرها الرقابية، من خلال ربط الامتثال بمخاطر عدم الالتزام وتأثيره على استقرار العمل المصرفي. وشملت المبادئ تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في وضع سياسة واضحة للامتثال، وتوفير وظيفة امتثال مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف، تُعنى بتحديد وتقييم مخاطر عدم الامتثال، ووضع التقارير اللازمة بشأنها.

ويُعتبر الامتثال أحد الأدوات الرئيسية التي تُمكن البنوك من تجنب المخاطر المرتبطة بالسلوكيات غير القانونية، خاصةً فيما يتعلق بغسل الأموال وتمويل الإرهاب.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

وقد أدى تزايد حالات عدم الامتثال وارتفاع مؤشرات السلوك الإجرامي داخل بعض المؤسسات المصرفية إلى اتخاذ إجراءات أكثر صرامة، منها إصدار الولايات المتحدة الأمريكية لما يُعرف بـ قانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية (FATCA) سنة 2014. يفرض هذا القانون على البنوك والمؤسسات المالية حول العالم الإبلاغ عن الحسابات التي تخصّ عملاء يحملون الجنسية الأمريكية إلى هيئة الإيرادات الداخلية الأمريكية (IRS) ويُرتب على عدم الامتثال لهذا الالتزام فرض غرامة تصل إلى 30% على التحويلات التي تتم عبر النظام المصرفي الأمريكي.

ويمثل هذا القانون آلية رقابية صارمة تهدف إلى مكافحة التهرب الضريبي خارج الحدود الأمريكية، وحماية مصالح الخزينة العامة من الممارسات غير المشروعة، وهو ما يُظهر بوضوح كيف أصبح الامتثال عنصراً أساسياً في حماية الأنظمة المالية عالمياً، خاصةً في ظل التحديات المرتبطة بالجرائم المالية العابرة للحدود¹.

ثانياً: تعريف الامتثال

قد شاع استخدام مصطلح الامتثال (Compliance) في العديد من المجالات، سواءً في الإطار التجاري، أو القانوني، أو حتى في السياقات الاجتماعية والتنظيمية، إلا أن دلالاته تكتسب أهمية خاصة في القطاع المصرفي، حيث يُعد الامتثال أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها النظام المصرفي الحديث. ويُقصد به الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات والتعليمات التنظيمية الصادرة عن الهيئات الرقابية، واحترامها وتطبيقها على نحو فعال. ولا يقتصر هذا الالتزام على الإطار القانوني فحسب، بل يشمل أيضاً الامتثال للمعايير الداخلية والخارجية، بما في ذلك قواعد الحوكمة الرشيدة، وأخلاقيات العمل، والسلوك المهني، والممارسات المصرفية السليمة².

أ- الامتثال في اللغة:

يُفهم الامتثال على أنه الخضوع والطاعة لأمر صادر من مصدر أعلى، فإذا أمر شخصٌ ما بالامتثال، فإن المقصود هو الانقياد والتفويض. ويُعد الامتثال أمام المحكمة، كأن يُطلب من شخص المثل في وقت معين، أمراً قضائياً يجب تنفيذه، ويُعتبر الإخلال به مخالفة قانونية قد تعرّض الشخص للعقوبة. كما يمكن اعتبار سرعة الاستجابة للأمر مظهراً من مظاهر الامتثال³. يُطلق أيضاً على الامتثال مصطلح الالتزام، وهو يُشير إلى الثبات على القيام بفعل ما والاستمرار فيه لصالح جهة معينة أو شخص آخر، بحيث لا يمكن التخلّي عنه أو إهماله دون

¹. حجة الله شاوش، تقييم واقع ممارسات وسلوك الامتثال في البنوك الناشطة في بيئة الأعمال الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 109.

². عبير رحمان سلطان، تأثير الامتثال المصرفي في مكافحة غسل الأموال وتمويل الارهاب: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 14، العدد 49، 2019، ص 60.

³. بسام موسى سلمان، الامتثال في المصارف ودوره في حمايتها، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 3، 2013، ص 19.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

مسألة.¹ ويتخذ الالتزام صوراً متعددة في الحياة، مثل الالتزام بأداء عمل معين أو تقديم شيء ما. ومن أبرز أنواعه:²

- الالتزامات القانونية، وهي تلك التي تخضع للقانون وتترتب عليها آثار قانونية.
- الالتزامات المدنية، التي تنشأ عن المسؤولية المدنية تجاه الآخرين.
- الالتزامات الطبيعية، كالإيفاء بالحقوق دون وجود إلزام قانوني مباشر، بل انطلاقاً من الواجب الأخلاقي أو الاجتماعي.

ويُعد الامتثال عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح وتحسين الأداء في مختلف مجالات الحياة، إذ يمثل دافعاً وحافزاً للسعي نحو بلوغ الأهداف.

ب- الامتثال اصطلاحاً:

الامتثال هو التزام البنوك بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الرقابية المعمول بها، واحترام المعايير المهنية وأخلاقيات العمل المصرفي، ويشمل ذلك جميع مستويات البنك بدءاً من الإدارة العليا.³

يُعد مصطلح "الامتثال" في أصله اللغوي دالاً على حالة من التوافق أو الالتزام تجاه توجه أو قاعدة أو أمر أو حتى سياسة معينة. وبناءً عليه، فإن الامتثال في السياق المصرفي يعني التقيد بالضوابط والتعليمات، سواء كانت داخلية أم خارجية، وتشمل القوانين واللوائح والمبادئ التوجيهية.⁴

يُعتبر الامتثال في القطاع المصرفي أحد المفاهيم الأساسية التي تعكس الالتزام الصارم بالقوانين والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية. ويمثل الامتثال جزءاً لا يتجزأ من العملية التنظيمية داخل البنوك، حيث يُسهم في ضمان الانضباط والشفافية في الأنشطة المصرفية.⁵

أما الامتثال المصرفي فهو التزام المؤسسات المالية، ولا سيما البنوك، بجميع القوانين واللوائح والمعايير والتوجيهات ذات الصلة التي تصدرها الجهات الرقابية، بما في ذلك التعليمات التنظيمية الداخلية. ويهدف إلى

¹. شمس الدين السرخي، المبسوط، دار المعرفة، بيروت، لبنان، الجزء 13، 2018، ص 68.

². بسام موسى سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³. صلاح الدين حسن السيسي، الإدارة العلمية للمصارف التجارية وفلسفة العمل المصرفي المعاصر، الطبعة 1، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 25.

⁴. José Martins, Henrique S. Mamede, and José Correia, Risk compliance and master data management in banking– A novel BCBS 239 compliance action-plan proposal, Vol 8, No 6, June 2022, p 6.

⁵. Zaito Awla Abubakr, Jarjees Mustafa Khdeer, Rezan Salahaddin Azzat, The Role of The Accounting Efficiency of The Compliance Controller in Reducing Financial Risks an Analytical Study, University of Kirkuk Journal for Administrative and Economic Science, Vol 14, No 1, 2024, p 39.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

ضمان التقيد بالمتطلبات القانونية، وتعزيز النزاهة المؤسسية، والحد من المخاطر القانونية والتشريعية، بما ينعكس إيجاباً على الاستقرار المالي وسمعة المؤسسة.¹

من خلال ما سبق، يمكن القول إن الامتثال هو التزام شامل من قبل المصرف بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات التنظيمية، إلى جانب التقيد بالمعايير المهنية والسلوكيات السليمة، بما يضمن انسجام جميع العمليات الداخلية مع المتطلبات الرقابية المحلية والدولية. ويُعد الامتثال عنصراً أساسياً في حماية سمعة المصرف وتقليل المخاطر، وتحقيق الانضباط المؤسسي في مختلف مستويات العمل المصرفي.

ثالثاً: المبادئ والموجهات العامة للامتثال

يُعدّ الامتثال المؤسسي من الركائز الجوهرية في بيئة الأعمال الحديثة، نظراً لما يؤديه من دور محوري في ضمان الالتزام بالتشريعات واللوائح التنظيمية، وتعزيز قيم النزاهة والشفافية داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، تم اعتماد مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية الدولية التي تُعد بمثابة الإطار المرجعي لتصميم وتنفيذ وتنفيذ أنظمة امتثال فعالة ومستدامة.²

1.3 المعايير الدولية الأساسية للامتثال

تشمل هذه المعايير نماذج معترف بها دولياً، تُمكن المؤسسات من تطوير نظم امتثال فعّالة ومتكاملة ضمن هيكلها التنظيمي، ومن أبرزها:

1.1.3 نظام إدارة الامتثال – ISO 37301:2021

يُعد هذا المعيار الأحدث في مجال إدارة الامتثال، وهو قابل للتصديق، ويضع متطلبات واضحة لتأسيس نظام امتثال قائم على إدارة المخاطر، مع التركيز على تحديد الالتزامات القانونية والتنظيمية، وترسيخ ثقافة الامتثال، والتقييم والتحسين المستمر.³

¹. International Organization for Standardization, ISO 37301: Compliance Management Systems -Requirements with Guidance for Use, Geneva: ISO, 2021.

². ISO 37301:2021 – Compliance management systems – Requirements with guidance for use, International Organization for Standardization, Geneva.

³. Ibid.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

2.1.3 نظام إدارة الامتثال: مبادئ توجيهية – ISO 19600:2014

يُمثل هذا المعيار مرجعًا توجيهيًا غير ملزم، يستند إلى دورة التحسين المستمر (PDCA) ، ويوفر إرشادات لبناء نظام امتثال متكامل، وقد تم لاحقًا استبداله بـ ISO 37301 ، إلا أنه لا يزال يُستخدم كمصدر للممارسات الفضلى.¹

3.1.3 إدارة المخاطر – ISO 31000

يوفر هذا المعيار إطارًا عامًا لتحديد وتقييم ومواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسات، بما في ذلك مخاطر عدم الامتثال، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على دمج الامتثال ضمن إدارة المخاطر المؤسسية.²

4.1.3 إدارة الضوابط الداخلية والمخاطر – COSO Framework

يُستخدم إطار COSO لتقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، ويُساهم في ربط الامتثال بالحوكمة وإدارة المخاطر، عبر تعزيز الضبط المؤسسي والمساءلة والشفافية.³

5.1.3 الهيكل عالي المستوى (HLS) لمعايير الأيزو

في سياق بناء نظام امتثال فعال ومتسق مع ممارسات الإدارة الحديثة، تُشكّل المعايير الدولية، وعلى رأسها معايير الأيزو، مرجعية أساسية لتصميم وتطبيق أنظمة الإدارة داخل المؤسسات. ولأجل تحقيق التكامل بين مختلف هذه الأنظمة، اعتمدت منظمة الأيزو ما يُعرف بـ الهيكل عالي المستوى (HLS) ، وهو إطار تنظيمي موحد يضم مجموعة من العناصر والمصطلحات الأساسية المشتركة بين جميع المعايير.

يوفر هذا الهيكل أساسًا لتطوير أنظمة إدارة متوافقة ومتكاملة، مثل نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ، نظام إدارة البيئة (ISO 14001) ، نظام الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001) ، ونظام إدارة الامتثال (ISO 37301) . كما يشمل معايير خاصة بالقطاعات المختلفة، وإرشادات داعمة مثل (ISO 19011) الخاص بتدقيق أنظمة الإدارة، و (ISO 10013) الخاص بتوثيق نظم الإدارة.⁴

¹. ISO 19600:2014, Compliance Management Systems – Guidelines, First edition, Switzerland: International Organization for Standardization, Geneva, 2014.

². ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines, International Organization for Standardization, Geneva.

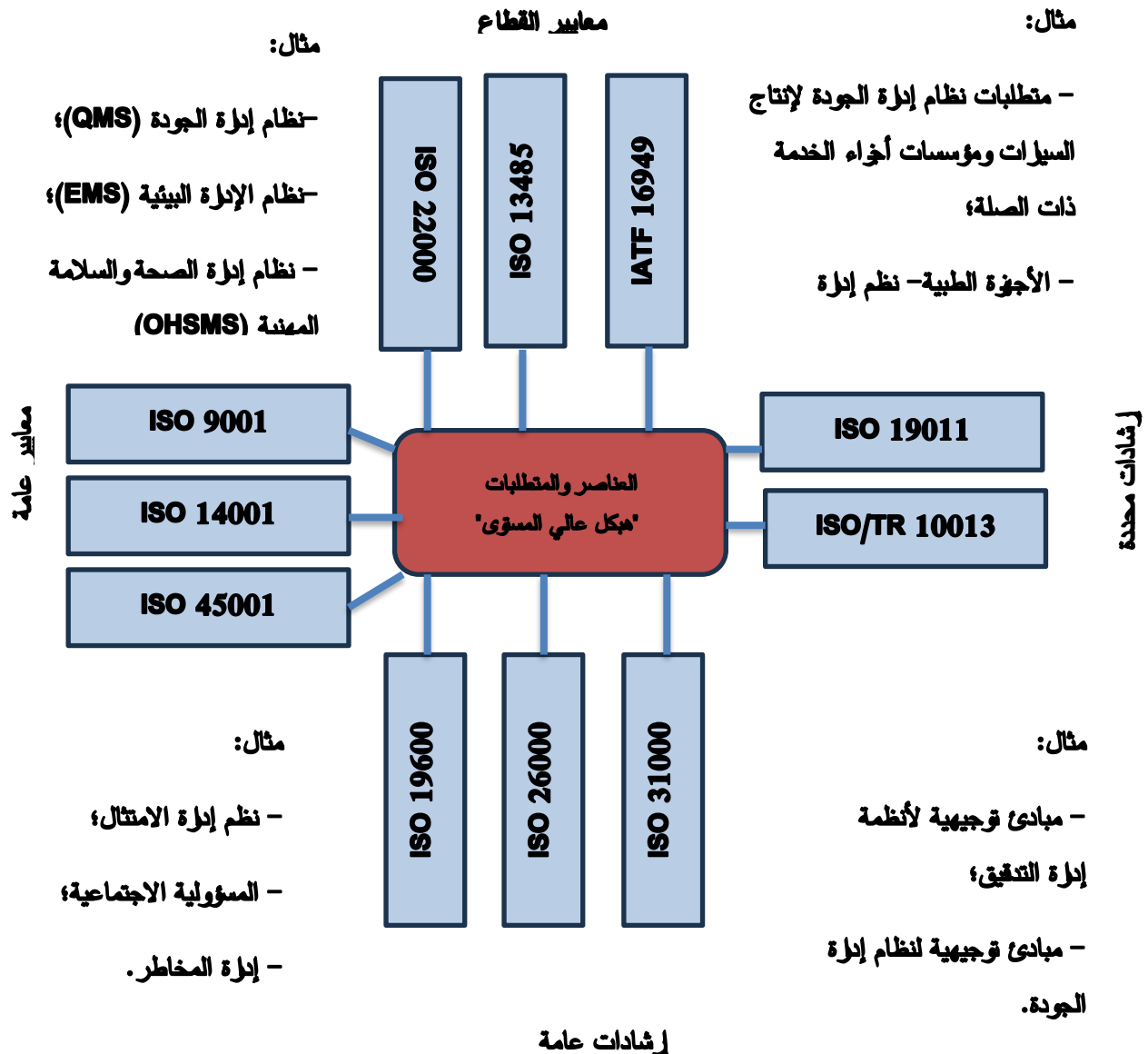
³. COSO. Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013.

⁴. Rory V. O'Connor, M. Akkaya, K. Kemaneci, M. Yilmaz, A. Poth, and R. Messnarz (eds.), Systems, Software and Services Process Improvement: 22nd European Conference, EuroSPI 2015, Ankara, Turkey, September 30–October 2, 2015, Proceedings, Springer International Publishing, Switzerland, 2015, p 92.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

إن اعتماد هذا الهيكل يسهّل على المؤسسات توحيد الجهود بين إدارات الامتثال، والجودة، والحوكمة، والمخاطر، مما يُعزز من كفاءة تطبيق أنظمة الامتثال، ويُقلل من التعارضات والتكرار، ويُسهّل عمليات التدقيق الداخلي والخارجي. ويُعد هذا النهج خطوة استراتيجية نحو بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الامتثال المتكامل مع إدارة الأداء والحوكمة الرشيدة.¹

الشكل (1-2): نموذج المكونات لمعايير نظام إدارة ISO



Source : Lachapelle. E, Aliu. F, and Emini. E, ISO 19600: 2014 – Compliance Management Systems: Guidelines, PECB, p 10.

¹. ISO, "Annex SL – High Level Structure," International Organization for Standardization, 2015.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

2.3 المبادئ التوجيهية الدولية للامتثال

إلى جانب المعايير التقنية، أصدرت مجموعة من المبادئ التوجيهية من قبل جهات تنظيمية دولية، تهدف إلى تأطير السلوك المؤسسي وتوجيه مؤسسات الأعمال نحو الامتثال التنظيمي والأخلاقي:

1.2.3 مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

تؤكد لجنة بازل على ضرورة إنشاء وظيفة امتثال مستقلة داخل البنوك، تُشرف على وضع سياسات الامتثال، وتضمن تدريب الموظفين، وتخضع لمراقبة مجلس الإدارة لضمان فاعلية النظام الرقابي.¹

2.2.3 إرشادات (OECD) للمشاريع المتعددة الجنسيات

تعد هذه المبادئ إطاراً سلوكياً موجّهاً للشركات متعددة الجنسيات، وتغطي مجالات مكافحة الفساد، وحماية حقوق العمال، والامتثال الضريبي، والشفافية المؤسسية.²

3.2.3 المبادئ التوجيهية الفيدرالية لتحديد العقوبات على المنظمات (FSGO)

تستخدم هذه الإرشادات لتقييم برامج الامتثال في الشركات الأمريكية، وتُركز على دعم القيادة، وإدارة المخاطر، وإتاحة قنوات الإبلاغ الداخلي، والتدريب المستمر على الامتثال.³

المطلب الثاني: وظيفة الامتثال: المفاهيم، الأهمية، والمبادئ الأساسية

أولاً: مفهوم وظيفة الامتثال

تتعدد المقاربات النظرية في تفسير سلوك الامتثال، حيث ظهر منذ تسعينيات القرن الماضي اتجاهان رئيسيان في الأدبيات الاجتماعية: الأول يُعرف بالمنظور الأداتي، ويرى أن الأفراد يمثلون للقوانين والسياسات نتيجة دوافع شخصية تتعلق بالمصلحة وتقادي العقوبة. أما الثاني، فهو المنظور المعياري، والذي يربط الامتثال بالقيم الأخلاقية والمعتقدات الراسخة، حتى لو تعارض ذلك مع المصلحة الفردية. ويُعد هذا التمييز المفاهيمي

¹. Basel Committee on Banking Supervision. Compliance and the Compliance Function in Banks. Bank for International Settlements, April 2005.

². OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. OECD Publishing, 2011.

³. United States Sentencing Commission. Federal Sentencing Guidelines for Organizations, Chapter 8. U.S. Government Printing Office, 2018.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

لفهم أكثر عمقاً لوظيفة الامتثال التنظيمي في السياقات المؤسسية، ولا سيما في القطاع المصرفي، حيث يتقاطع القانوني بالأخلاقي والتنظيمي بالفعل.¹

وفي السياق المصرفي يقصد بوظيفة الامتثال التأكد من مدى التزام البنوك بتطبيق جميع الأنظمة القانونية والتنظيمية والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية، سواء الوطنية أو الدولية، بما في ذلك المؤسسات التي تقدم التوصيات والمعايير العالمية. ويشمل ذلك الالتزام بتقديم التقارير، ومراقبة حركة الأموال، وتقديم المشورة التنظيمية، مع ضرورة إحاطة مجلس الامتثال والإدارة بمستوى التزام المصرف بالضوابط المعتمدة.²

وظيفة الامتثال هي وظيفة مستقلة داخل البنك، تُعنى بمراقبة مدى التزام المؤسسة بالأنظمة والقوانين والتعليمات والقرارات الرقابية الصادرة عن الجهات المحلية والدولية، بالإضافة إلى السياسات الداخلية، ومعايير السلوك المهني والممارسات المصرفية السليمة. وتضطلع هذه الوظيفة بتقديم المشورة والتقييم ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة حول مستوى الامتثال، بهدف تعزيز ثقافة الالتزام والشفافية.

ثانياً: أهمية وأهداف وظيفة الامتثال

1.2 أهمية وظيفة الامتثال

تُشكل وظيفة الامتثال أحد الأعمدة الحيوية في الحوكمة المصرفية، إذ تلعب دوراً محورياً في ضمان التقيد بالقوانين واللوائح، والحد من المخاطر القانونية والمالية ومخاطر السمعة. كما تساهم في تعزيز ثقة الجهات الرقابية، وتحقيق مبادئ الشفافية والنزاهة والاستدامة داخل النظام المصرفي. وتبرز أهمية هذه الوظيفة فيما يلي:³

- تُسهم وظيفة الامتثال في الوقاية من المخاطر من خلال دعم جهود التصدي لمخاطر السمعة، والمخاطر الناتجة عن العقوبات المالية، إضافة إلى المخاطر النظامية؛
- كما تساهم في تعزيز وتوطيد العلاقة مع الجهات الرقابية، بما يحقق الانسجام مع الإطار التنظيمي؛
- تساهم وظيفة الامتثال في المحافظة على القيم والممارسات المهنية في العمل المصرفي، بما يدعم استدامة المؤسسات المالية والمصرفية؛

¹. Bollyazi Haru Bukit, Adang Supriyadi, Steph Subanidja, Budi Prasetyono, and Aloysius Mado, THE ROLE OF GEOSPATIAL TECHNOLOGY INTELLIGENCE IN EFFORTS TO PREVENT NON-COMPLIANCE OF PALM OIL TAXPAYERS, Journal of EDUCORETAX, Vol 5, No 2, 2025, p 178.

². Al-Abdi Nour Jumaa, Al-Dahan Jinan Mahdi, Supervisory control and its role in promoting banking compliance: An applied study in a sample of Iraqi banks for the period 2020-2021, Journal of Warith Scientific, Vol 4, No 12, 2022, p 131.

³. علي عصام الياور، عبير الرحمن سلطان، وظيفة مراقبة الامتثال في المصارف، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2021، ص 37.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

- وتتحمل وظيفة الامتثال مسؤولية محورية في مواجهة الجرائم المالية، من خلال اعتماد آليات منهجية لكشف ومنع عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب، حيث يبرز دورها الرقابي في ضمان امتثال المصارف للتشريعات الدولية كقانون الامتثال الضريبي الأمريكي (FATCA).

تعد وظيفة الامتثال المصرفي من المتطلبات الجوهرية التي تميز المصارف الإسلامية، حيث تقوم على الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، خلافاً للمصارف التقليدية التي تركز على تعظيم الربح. وتلتزم المصارف الإسلامية بمبدأ تقاسم الأرباح والخسائر، وتخضع لرقابة شرعية تضمن توافق أنشطتها مع الأحكام الإسلامية، مما يجعل الامتثال فيها مرتبطاً بالمشروعية والاتساق مع الفلسفة الإسلامية. في المقابل، تتشارك المصارف التقليدية والإسلامية في الحاجة إلى أنظمة امتثال فعالة، خاصة في ظل التوسع الكبير في العمليات المصرفية، مما يفرض إعادة النظر في المفاهيم الإدارية التقليدية وتوظيف كفاءات متخصصة قادرة على معالجة المعاملات المعقدة بما ينسجم مع الأطر الشرعية والتنظيمية.

وفي هذا السياق، يشير الأسرج إلى أن وظيفة الامتثال تضطلع بجملة من الوظائف الجوهرية، منها مكافحة الفساد، وضمان سلامة وعدالة القرارات، وتقليل الأخطاء والانحرافات، إلى جانب تعزيز التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية، وتحقيق الإفصاح والشفافية، وضمان استقلالية وظيفة الامتثال داخل المصرف. كما يسهم الامتثال في تعزيز قدرة المصارف على إدارة المخاطر بفعالية، والحد من غسل الأموال وتمويل الإرهاب والاحتيال المالي، مما يجعله أداة استراتيجية لتقليل المخاطر، وتحقيق الكفاءة، ودعم الحوكمة، والمساهمة في توسيع السوق المصرفي.¹

2.2 أهداف وظيفة الامتثال

يتمثل الهدف الأساسي من الامتثال المصرفي في الوقاية والكشف والتعامل مع أي انحرافات أو تجاوزات قانونية أو عمليات لا تتوافق مع الأطر التنظيمية التي يخضع لها البنك. لذا، يُعتبر الامتثال أداة حيوية تسهم في تعزيز قيمة المؤسسة المصرفية من خلال دعم الإدارة، سواء على مستوى المسؤولين التنفيذيين أو المديرين أو حتى الأفراد، بشكل عام وشامل.²

¹. الأسرج حسين عبد المطلب، الحوكمة والامتثال في البنوك الإسلامية، مجلة الدراسات المالية المصرفية، العدد 3، الأكاديمية المصرفية العربية، عمان، 2013، ص 12.

². Kaminski P, Robu, K, A best-practice model for bank compliance, McKinsey and Company, 2016, Retrieved on 16 June 2025, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/a-best-practice-model-for-bank-compliance>.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

فضلاً عما ذكر، توجد أهداف أخرى يُمكن عرضها على النحو التالي:¹

- تعزيز الثقة في النظام المالي والمصرفي، بما ينعكس إيجاباً على استقرار القطاع ككل؛
- التأكيد على أهمية وجود الأطر والإجراءات الكفيلة بمكافحة الجرائم المالية، ولا سيما عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب؛
- الحد من مخاطر السمعة، باعتبار أن وظيفة الامتثال تمثل أداة رئيسية في الكشف عن الانحرافات وضمان استمرارية التوافق مع متطلبات الجهات الرقابية، ما يسهم في تحسين كفاءة النظام المالي وتعزيز سلامته؛
- نشر الوعي وتنقيف الموظفين بكل ما يتعلق بالامتثال للقوانين والأنظمة والمعايير المعتمدة؛
- توضيح العلاقة بين وظيفة الامتثال، والإدارة العليا، ومجلس الإدارة، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يدعم فاعلية الرقابة؛
- تقييم مدى التزام المصرف باستخدام أدوات الرقابة المخصصة، ومتابعة مخاطر عدم الامتثال من خلال مراجعة التعليمات والقوانين والتشريعات الصادرة عن الجهات الرقابية؛
- متابعة تنفيذ قاعدة "اعرف زبونك" (KYC) عند فتح الحسابات والعلاقات المصرفية، بهدف الحد من العمليات غير المشروعة مثل غسل الأموال وتمويل الإرهاب والجرائم المالية.

ثالثاً: مبادئ وظيفة الامتثال وفق لجنة بازل

تستند وظيفة الامتثال في تنظيمها المؤسسي إلى عدد من المعايير والمبادئ الدولية، وعلى رأسها ISO 37301 ومبادئ لجنة بازل، التي تحدد دورها وتُبرز متطلبات فعاليتها واستقلاليتها داخل الهيكل التنظيمي.

وفي إطار تعزيز الإشراف والرقابة الفعالة على القطاع المصرفي، أصدرت لجنة بازل في 29 أبريل 2005 مجموعة من المبادئ التوجيهية تتعلق بتنظيم وظيفة الامتثال داخل البنوك، حيث أكدت على أهمية هذه الوظيفة ودورها المحوري في ضمان التقيد بالقوانين والتعليمات والأنظمة المعمول بها. ويمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي:²

¹. شذى كريم محمد، محمد حسن عبد الكريم، أثر مراقب الامتثال في الرقابة على أدوات الدفع الإلكتروني (بحث تطبيقي)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 18، العدد 62، فيفري 2023، ص 57.

². Basel Committee, Compliance Function in Banks, 2005, pp 9- 16.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

- 1.3 الإشراف والمسؤولية:** يتحمل مجلس إدارة البنك المسؤولية النهائية عن الإشراف على إطار الامتثال وتبني سياسة فعالة في هذا الشأن، مع ضرورة التصديق عليها رسميًا عبر ميثاق أو لائحة واضحة تُراجع دوريًا.
- 2.3 المسؤولية التنفيذية:** تقع على الإدارة التنفيذية مسؤولية إعداد سياسة الامتثال، وضمان تنفيذها بفعالية، ورفع تقارير منتظمة إلى مجلس الإدارة بشأن مدى التقيد بها وضرورة تحديثها عند الحاجة.
- 3.3 إنشاء وظيفة امتثال دائمة:** ينبغي على الإدارة العليا إنشاء وظيفة امتثال دائمة كجزء أساسي من نظام الامتثال في البنك، تتسم بالاستمرارية والكفاءة.
- 4.3 تحديد المهام بوضوح:** يجب أن يتم تحديد مهام وظيفة الامتثال في وثيقة رسمية تحدد دورها وصلاحياتها، وتُثبت استقلاليتها التشغيلية عن باقي أنشطة البنك.
- 5.3 ضمان الاستقلالية:** يجب أن تكون وظيفة الامتثال مستقلة عن الأنشطة الأخرى داخل البنك، وغير خاضعة لتأثيرات داخلية أو خارجية.
- 6.3 المهام والمسؤوليات:** تشمل مهام وظيفة الامتثال تقديم المشورة، مراقبة مدى التقيد بالقوانين، وتقييم المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال، إلى جانب تقديم التقارير للإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- 7.3 رئيس وظيفة الامتثال:** يجب أن يتم تعيين مسؤول واضح يرأس وظيفة الامتثال ويتحمل مسؤولية إدارة المهام اليومية وتقديم التقارير إلى الإدارة العليا.
- 8.3 الكفاءة والخبرة:** من الضروري أن يتمتع العاملون في وظيفة الامتثال بالمؤهلات والخبرة المناسبة في مجال العمل المصرفي والتشريعات ذات الصلة.
- 9.3 الامتثال عبر الحدود والمسؤوليات الدولية:** ينبغي أن يكون إطار الامتثال قادرًا على التعامل مع متطلبات الجهات التنظيمية في مختلف البلدان التي ينشط فيها البنك، وضمان تغطية احتياجات الفروع الخارجية.
- 10.3 العلاقة مع التدقيق الداخلي:** يجب أن يكون هناك تنسيق فعال بين وظيفة الامتثال ووظيفة التدقيق الداخلي، مع خضوع وظيفة الامتثال للمراجعة الدورية من قبل وحدة التدقيق الداخلي.
- 11.3 الإشراف الخارجي:** في حال تطلب الأمر، يجوز الاستعانة بخبرات خارجية لمتابعة نشاط وظيفة الامتثال، إلا أن المسؤولية النهائية تبقى على عاتق الإدارة.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

رابعاً: وظائف الامتثال

تُعد وظيفة الامتثال إحدى الركائز الأساسية لضمان سلامة العمل المؤسسي واستمراريته ضمن الإطار القانوني والتنظيمي. وتتنوع المهام التي تضطلع بها هذه الوظيفة وفقاً لعدة أبعاد، أبرزها ما يلي:

1.4 الوظيفة الوقائية (الحماية):

تتمثل هذه الوظيفة في تعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والقواعد الداخلية، عبر تمكين الموظفين من الاطلاع المستمر على القواعد التنظيمية السارية، واتخاذ تدابير رقابية مناسبة لمنع الانتهاكات سواء أكانت مقصودة أم ناتجة عن الجهل أو الإهمال. ويسهم هذا الدور الوقائي في حماية المؤسسة وموظفيها من التعرض للمسؤولية القانونية أو المطالبات المحتملة بالتعويض.

وتُعد المحافظة على علاقات بناءة مع الهيئات الرقابية والتنظيمية جانباً مهماً من الوظيفة الوقائية، إذ يمكن التواصل الاستباقي والفعال مع الجهات التنظيمية من رصد الإشكالات المحتملة ومعالجتها في الوقت المناسب.¹

2.4 وظيفة الاستشارات والمعلومات:

يتوجب على وظيفة الامتثال ضمان إحاطة الموظفين علماً بالقوانين والتشريعات السارية، ومتابعة التطورات والمستجدات ذات الصلة. كما تلتزم بنشر المبادئ التوجيهية الداخلية وتعميمها من خلال آليات مناسبة، بما يساهم في رفع مستوى الوعي بالمخاطر القانونية والتنظيمية المرتبطة بالأعمال.

ويُعد توفير التدريب المستمر أحد الأدوات الرئيسة في هذا المجال، حيث يهدف إلى تمكين العاملين من تحديد المخاطر وفهم الإجراءات المطلوبة عند الحاجة إلى تدخل وظيفة الامتثال في سياق استشاري.²

3.4 وظيفة ضمان الجودة والابتكار:

تلعب وظيفة الامتثال دوراً متنامياً في دعم نظم الجودة وتطوير العمليات، خاصةً من خلال آليات الاستشارة والتدريب، فضلاً عن المراجعة المستندية المنظمة.

¹ S. Grundmann, H. Schwintowski, R. Singer, and M. Weber (eds.), Investor and Functional Protection through Capital Market Law: Symposium and Seminar on the Occasion of Eberhard Schwark's 65th Birthday, De Gruyter Recht, Germany, 2006, p 25.

² Alexander Petsche, Karin Mair (eds.), Compliance Handbook, 2nd ed., LexisNexis, Vienna, 2012, p 61.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

ويستلزم أداء هذه الوظيفة تطوير منظومات متكاملة لرصد الامتثال والإبلاغ عن المخالفات، بما في ذلك أنظمة مراقبة فعالة تتيح التحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح ذات العلاقة. وفي هذا الإطار، تساهم وظيفة الامتثال في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير أدوات الاتصال المؤسسي، لا سيما في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية المعقدة، مما يساهم في ضمان جودة العمليات وابتكار آليات أكثر كفاءة للإبلاغ والمراقبة على مستوى المجموعة المؤسسية بأكملها.¹

4.4 وظيفة المراقبة والضبط:

تُعد الرقابة المستمرة على مدى الالتزام بالقوانين واللوائح ركيزة أساسية لإدارة الامتثال. وتُدعم هذه الرقابة من خلال عدة أدوات، من أبرزها نظام الرقابة الداخلية، الذي وإن لم يُنشأ أصلاً في إطار الامتثال، إلا أنه يُشكل أساساً يمكن الاعتماد لأغراض رقابية ذات صلة.

كما يشمل ذلك نظام الإبلاغ عن المخالفات، الذي يُعد أداة فعالة لرصد الانتهاكات وكشفها، ويُدار غالباً من قبل مسؤولي الامتثال أو بالتنسيق معهم. وبذلك تُساهم هذه الوظيفة في تقوية البنية الرقابية للمؤسسة وتعزيز كفاءتها التشغيلية.²

5.4 وظيفة التسويق وحماية السمعة:

يمتد دور الامتثال إلى دعم صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً، من خلال ما يُعرف بـ "التسويق التنظيمي". فعلى الصعيد الداخلي، تُساهم وظيفة الامتثال في توعية الموظفين بمتطلبات الامتثال وتعزيز انخراطهم في ثقافة الالتزام. أما خارجياً، فتهدف هذه الوظيفة إلى تقديم المؤسسة كمثال للامتثال والنزاهة أمام العملاء والموردين والجهات التنظيمية وأصحاب المصلحة.

وفي ظل ما يُعرف بـ "مخاطر السمعة"، التي قد تلحق بالمؤسسة بسبب انتهاكات تنظيمية أو قانونية، تصبح وظيفة الامتثال أداة استراتيجية لحماية الصورة العامة للمؤسسة، والوقاية من الخسائر المحتملة الناتجة عن تآكل الثقة العامة.³

¹. Sarah Schwab, Introduction and Design of a Compliance Management System for an SE Group Based in Germany, PhD thesis, Andrassy Gyula German-Language University of Budapest, 2018, p 15.

². Kristin Kibling, The Latent Function of Compliance: An Analysis of the Interrelationships of Compliance Measures on the Dark Field of White-Collar Crime, Verlag Marburg, Germany, 2016, p 81.

³. Petsche and Mair, Compliance Handbook, p 61.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

المطلب الثالث: الهيكل المؤسسية لوظيفة الامتثال

أولاً: متطلبات وهيكل وظيفة الامتثال

1.1 إنشاء وظيفة الامتثال المستقلة

يُعد إنشاء وظيفة الامتثال المستقلة خطوة جوهرية ضمن إطار الحوكمة المؤسسية، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل المخاطر القانونية والتنظيمية. ويتطلب هذا الإنشاء توفر مجموعة من الشروط التنظيمية والإدارية والفنية التي تضمن استقلالية الوظيفة وفعاليتها في أداء مهامها الرقابية. وفيما يلي أبرز المتطلبات الأساسية الواجب توفرها عند إنشاء هذه الوظيفة:¹

- **الاستقلال التنظيمي:** يجب أن تكون وظيفة الامتثال مستقلة تماماً عن الأنشطة اليومية للمصرف وعن الإدارة التنفيذية، وتتبع مباشرة لمجلس الإدارة أو لجنة الحوكمة لضمان الحياد والموضوعية؛
- **التحديد الواضح للموقع في الهيكل التنظيمي:** ينبغي أن تكون ضمن وحدة تنظيمية منفصلة ومحددة في الهيكل، تُفصل عن الإدارات التشغيلية لتجنب تضارب المصالح؛
- **تعيين مسؤول مؤهل:** يشترط توفر الكفاءة والخبرة المهنية لمراقب الامتثال، مع الأفضلية لخضوع التعيين للموافقة المسبقة من الجهة الرقابية المختصة؛
- **تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة:** يجب أن تُوثق مهام وظيفة الامتثال ضمن سياسات داخلية واضحة، تشمل مهام المتابعة والرقابة والتبليغ، بما يعزز فاعلية الدور الرقابي.
- **إمكانية رفع التقارير مباشرة:** من الضروري تمكين مراقب الامتثال من تقديم تقاريره إلى مجلس الإدارة أو اللجنة المختصة دون الحاجة للمرور عبر التسلسل الإداري التنفيذي؛
- **التنسيق الداخلي:** يجب أن يكون هناك تفاعل وتكامل بين وظيفة الامتثال ووحدات المخاطر، والتدقيق الداخلي، والجهات ذات العلاقة داخل المصرف؛
- **توفير الموارد اللازمة:** تشمل الموارد البشرية المؤهلة، والدعم المالي والتقني، لضمان قدرة الوظيفة على أداء مهامها بكفاءة؛

¹. يوسف فوزي ضاري العجيلي، أسير ياسين فهد، مسؤوليات الإدارات لنجاح وظيفة مراقب الامتثال المصرفي، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 5، نوفمبر 2022، ص ص 430 - 431.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

- برامج التدريب والتأهيل المستمر: ينبغي توفير فرص تدريب دوري لموظفي الامتثال لتعزيز كفاءتهم ومواكبة التغيرات التنظيمية والتقنية؛
- الاستقلال في الرأي واتخاذ القرار: يجب أن تتمتع الوظيفة بقدرة حقيقية على اتخاذ قرارات مهنية دون تأثير خارجي، بما يحقق رقابة فعالة ويحد من المخاطر التنظيمية.

2.1 الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم:

تستند وظيفة الامتثال إلى منظومة من القوانين والتشريعات والتنظيمات والإرشادات، تشمل:¹

- القوانين المتعلقة برقابة المصارف وقواعد تطبيقها، والتعاميم والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية.
- اللوائح المرتبطة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، حماية البيانات المالية، وسلامة العمليات المصرفية.
- القواعد الإجرائية الداخلية مثل فتح الحسابات، مكافحة الاحتيال والاختلاس المالي، ودليل الرقابة الداخلية.
- المبادئ الدولية، وعلى رأسها لجنة بازل للرقابة المصرفية، التي أصدرت إرشادات لتحديد دور وظيفة الامتثال، صلاحياتها، ومسؤولياتها، خاصة مع التطورات التكنولوجية والابتكار في القطاع المصرفي.²

كما يجب أن تراعي الهيكلية المؤسسية خصوصيات المصارف الإسلامية من حيث طبيعة المنتجات والخدمات المالية المتوافقة مع أحكام الشريعة، وحجم المصرف، وتشعب عملياته، وانتشاره الجغرافي. ويجب أن يُنظر إلى الامتثال كعنصر إيجابي يعزز القيم المؤسسية والموثوقية، ويضمن الالتزام بالشفافية والمساءلة ضمن الحوكمة الرشيدة.³

ثانياً: مراقب الامتثال في المصارف

1.2 تعريف مراقب الامتثال

يُعد ضمان امتثال البنك للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية من المهام الجوهرية في الإطار التنظيمي للمصارف. ولهذا الغرض، يتم تعيين شخص داخل البنك يُعرف بمراقب الامتثال، يُعهد إليه

¹. الأسرج حسين عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

². Victor, Emmanuel, The Legal Structure of Commercial Banks and Financial Regulation, Erasmus University Rotterdam, 2017, p 229.

³. الأسرج حسين عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

بمتابعة هذا الالتزام. ويُشترط أن يتمتع بالكفاءة اللازمة لأداء مهامه بكفاءة وفعالية، بما يضمن تعزيز الانضباط الداخلي والامتثال المستمر للضوابط المفروضة.

ويُعرّف مراقب الامتثال بأنه الشخص المسؤول عن متابعة مدى التزام مختلف إدارات البنك بالسياسات المعتمدة، والقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي، وكذلك قرارات مجلس إدارة البنك. ويُعد هذا الدور محوريًا في ضمان انضباط المؤسسة المصرفية ضمن الإطار التنظيمي والرقابي السليم.¹

عرّفت لجنة بازل مراقب الامتثال بأنه الشخص الذي يُعهد إليه بمسؤولية تحديد وتقييم وتقديم التوجيه والمشورة، إضافة إلى مراقبة والإبلاغ عن مخاطر عدم الامتثال داخل البنك. وتشمل هذه المخاطر كل ما قد ينجم عن الإخلال بالقوانين واللوائح والتعليمات، وكذلك عدم الالتزام بالقواعد السلوكية والممارسات المهنية المرتبطة بنظام الامتثال المعتمد.²

يُضطلع مراقب الامتثال بدور محوري يتمثل في متابعة مدى التزام أقسام البنك بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، كما يتولى متابعة تنفيذ قرارات وسياسات وإجراءات مجلس الإدارة، التي يتم اعتمادها بناءً على تعليمات البنك المركزي والقانون المنظم للنشاط المصرفي.³

وبناءً على ما تم عرضه، يمكن تعريف مراقب الامتثال بأنه الشخص المسؤول عن متابعة مدى التزام إدارات البنك بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية، وعلى رأسها البنك المركزي، إضافة إلى مراقبة تنفيذ السياسات والإجراءات التي يقرّها مجلس الإدارة. ويُشترط أن يتمتع بالكفاءة المهنية والخبرة اللازمة لأداء مهامه بكفاءة، بما يضمن تعزيز ثقافة الامتثال والحد من المخاطر التنظيمية داخل المؤسسة المصرفية.

2.2 أهمية مراقب الامتثال

في ظل تنامي التعقيدات التنظيمية وتزايد المخاطر المرتبطة بالنشاط المصرفي، أصبح التزام البنوك باللوائح والتعليمات الرقابية يشكل تحديًا متزايدًا يتطلب وجود آليات فعالة للرصد والمتابعة. ومن هذا المنطلق، برزت وظيفة مراقب الامتثال كأحد الضمانات الجوهرية لتعزيز الانضباط المؤسسي وضمان السير الحسن للأنشطة المصرفية

¹. Khurshid Ashti Osman, The Role of the Compliance Monitor in Risk Management in Banks, An Analytical Study A Sample of Banks in the Kurdistan Region, Polytechnic Journal for Humanities and Social Sciences, Vol 4, No 1, 2023, p 667.

². Misha Ergys, the compliance function in banks and the need for Increasing and strengthening its Role Lessons Learned from Practice European, Journal of Sustainable Development, Vol 5, No 2, 2016, p 175.

³. Ali Taif Khalid, Ibrahim Ibrahim Ismail, The Tasks of the Compliance Monitor in Banks: A Comparative Study, Journal of the University of Babylon for the Humanities, Vol 27, No 3, 2019, p 317.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

ضمن الأطر القانونية والتنظيمية. إذ لا تقتصر أهمية هذه الوظيفة على مجرد مراقبة مدى الالتزام، بل تمتد لتشمل أبعادًا استراتيجية تتعلق بحماية سمعة البنك، وتقليل المخاطر، وتعزيز العلاقات مع الجهات الرقابية.¹

وبناءً على ذلك، تبرز أهمية وجود مراقب امتثال داخل البنوك في الجوانب الآتية:²

- الحد من مخاطر عدم الامتثال، لاسيما تلك المرتبطة بالتشريعات والقوانين والتعليمات، وما ينجم عنها من عقوبات تنظيمية وغرامات مالية ومخاطر تمس السمعة المؤسسية؛
- تعزيز العلاقة مع الجهات التنظيمية والرقابية، وتوطيد الثقة المتبادلة بين الطرفين؛
- ترسيخ الممارسات المهنية والقيم المؤسسية، من خلال نشر ثقافة الحوكمة والانضباط؛
- إيجاد الأطر والآليات اللازمة لمواجهة الجرائم المالية، وعلى رأسها مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

إضافة إلى ما سبق، يرى بعض الباحثين أن فعالية وظيفة الرقابة على الامتثال تُعد من الأدوات الرئيسية التي تمكن البنوك من تجنب التعرض للعقوبات القانونية أو التنظيمية، أو الخسائر المالية، أو حتى فقدان السمعة، نتيجة الإخلال بالأنظمة والتشريعات والتعليمات النافذة.

3.2 مهام مراقب الامتثال

تتعدد مهام مراقب الامتثال في المصارف، كما ورد في الورقة الصادرة عن لجنة بازل بشأن وظيفة مراقبة الامتثال لسنة 2005، والتشريعات المقارنة، إذ يُعد مراقب الامتثال حلقة محورية في تعزيز الالتزام بالتشريعات والقواعد المهنية، وتفادي المخاطر التنظيمية والقانونية. وتتمثل أبرز مهامه فيما يلي:³

- تقديم النصح والمشورة: يقوم مراقب الامتثال بتقديم المشورة للإدارة العليا ومجلس الإدارة حول مخاطر الامتثال التي قد تواجه المصرف، مدعمة بالمقترحات والإجراءات التصحيحية المناسبة. ويشمل ذلك تقديم التوصيات المتعلقة بتقوية مدى التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات؛
- إعداد التقارير للإدارة والسلطات الرقابية: يُعد مراقب الامتثال تقارير دورية توجه إلى الإدارة التنفيذية والسلطات المختصة، تتضمن تقييمًا لمخاطر الامتثال ونسبة التزام المصرف بالتشريعات النافذة؛

¹. Hassan Yasser Amer, Amin Khalis Nafie, The Role of the Compliance Monitor in Applying Banking Governance Rules, Journal of Legal Sciences, Part IV, Vol 36, Special Issue, 2021, p 155.

². Al-Ajili Yousef Fawzi Dhari, Fahd Aysar Yassin, Responsibilities of Departments for the Success of the Banking Compliance Controller Function, Journal of Business Economics, Vol 3, No 5, p 428.

³. سماح حسين علي، ماهية مراقبة الامتثال في المصارف (دراسة مقارنة)، مجلة أهل البيت، العدد 21، ماي 2017، ص 503-504.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

- تقييم السياسات والإجراءات الداخلية: يُكلف مراقب الامتثال بتحليل السياسات والإجراءات المعتمدة في المصرف لتحديد مدى كفاءتها في الوقاية من المخاطر المحتملة، مع توضيح جوانب القصور، وتقديم مقترحات لتطويرها؛
- التدقيق على العمليات المصرفية: يتابع مراقب الامتثال العمليات المصرفية من حيث طبيعتها وحجمها، ومدى التزامها بالقوانين الداخلية والتعليمات الرقابية، كما يحدد النقاط الحساسة التي قد تتطوي على مخاطر امتثال؛
- إجراء الفحوصات والاختبارات: يتولى مراقب الامتثال إجراء الفحوصات الميدانية والاختبارات الدورية لقياس مدى الامتثال في مختلف الإدارات، ويرفع نتائجها إلى الإدارة التنفيذية مع توصيات بالمعالجة؛
- التوعية والتدريب: من ضمن مهامه نشر ثقافة الامتثال لدى العاملين في المصرف، من خلال إعداد برامج تدريبية وتوعوية لتعزيز الالتزام المهني والسلوكي وتوضيح تبعات الإخلال بالتعليمات؛
- إعداد برنامج امتثال شامل: يلتزم مراقب الامتثال بوضع برنامج امتثال يتضمن تحديد الأنشطة والمهام المخططة تنفيذاً لما نصّت عليه الورقة الصادرة عن لجنة بازل، والتي أكدت على أهمية وجود خطة تشمل مختلف أقسام المصرف. ويهدف هذا البرنامج إلى تقليل مخاطر عدم الامتثال من خلال توفير الإرشادات والدلائل، وتحديد حجم العمليات ذات الحساسية العالية، مع تطوير قاعدة بيانات محدثة تتضمن التشريعات، والسياسات، والمعايير ذات الصلة، بحيث يتم تنفيذ المهام المدرجة من (1 إلى 6) من خلاله.

ثالثاً: إجراءات إنجاح وظيفة الامتثال

تتضمن الإجراءات العملية لضمان فاعلية وظيفة الامتثال عدة عناصر أساسية، أهمها مهام ومسؤوليات مراقب الامتثال، والتي تشمل وضع السياسات والإجراءات الداخلية، متابعة الالتزام بالقوانين واللوائح، إعداد التقارير الدورية لمجلس الإدارة، وضمان التدريب المستمر للموظفين.¹

¹. أمير سعدي آل طه، سلامة إبراهيم علي، تأثير حوكمة الشركات ورقابة الامتثال في استمرارية المصارف في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 18، العدد 62، مارس 2023، ص 154.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

الشكل (2-2): نظام وظيفة الامتثال في المصارف



Source: Ifast Financial, Compliance Function in Financial Institutions, 2006. Accessed August 15, 2025.
http://www.ifastnetwork.com/ifastverve/home/articles/iFASTCompliance_Function.pdf.

يُبين الشكل (2-2)، الدورة الإجرائية المتكاملة لوظيفة الامتثال داخل المصرف، حيث يُظهر أن الامتثال ليس نشاطاً جامداً أو إجراءً لحظياً، بل هو عملية مستمرة ودائرية تقوم على منطق التحسين المستمر. وتبدأ هذه الدورة بمرحلة تحديد القضايا الخارجية والداخلية ومتطلبات الأطراف المعنية، وهو ما يسمح بفهم البيئة التنظيمية والتشغيلية المحيطة بالمصرف، سواء من حيث التشريعات، أو تعليمات الجهات الرقابية، أو توقعات أصحاب المصلحة.

بعد ذلك تنتقل الوظيفة إلى مرحلة تحديد نطاق وإنشاء إدارة الامتثال، بما يضمن وضوح الدور المؤسسي لهذه الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي، وربطها بمبادئ الحوكمة الرشيدة. ثم يتم وضع سياسة الامتثال التي تمثل الإطار المرجعي الذي يحكم جميع الأنشطة الرقابية داخل المصرف.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

في المرحلة الموالية، يتم تحديد التزامات الامتثال وتقييم مخاطر عدم الامتثال، وهي مرحلة محورية تسمح بتشخيص نقاط الضعف التنظيمية والقانونية، وتصنيف المخاطر حسب درجة خطورتها وأثرها المحتمل على استقرار المصرف وسمعته.

وتنتقل العملية بعد ذلك إلى مرحلة التخطيط لمعالجة مخاطر الامتثال وتحقيق الأهداف، حيث تُصاغ خطط عمل تصحيحية ووقائية، تليها مرحلة التخطيط التنفيذي والتنفيذ الفعلي للإجراءات الرقابية داخل الوحدات التشغيلية المختلفة.

ثم تأتي مرحلة تقييم الأداء وإعداد تقارير الامتثال، والتي يتم من خلالها قياس مدى الالتزام بالسياسات المعتمدة، ورفع النتائج إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة. وبناءً على هذه النتائج، تُفَعَّل مرحلة إدارة عدم الامتثال والتحسين المستمر، التي تهدف إلى معالجة أوجه القصور وتحديث الإجراءات وفق المستجدات التنظيمية.

وأخيرًا، تُخضع وظيفة الامتثال إلى المراجعة الدورية من خلال التدقيق الداخلي وتقييم الإدارة العليا، بما يضمن استمرارية فاعليتها وتكيفها مع تطورات البيئة المصرفية، لتعود الدورة من جديد إلى مرحلة التخطيط، في إطار حلقة مغلقة من التحسين المستمر.

يُظهر هذا الشكل أن وظيفة الامتثال لم تعد وظيفة رقابية تقليدية ذات طابع شكلي، بل أصبحت نظامًا إداريًا متكاملًا يقوم على التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والتحسين المستمر، بما يعزز الحوكمة المؤسسية ويُساهم في رفع الكفاءة المصرفية على المدى الطويل.

ولتعزيز هذه الإجراءات، توصي لجنة بازل للرقابة المصرفية بمجموعة من الإرشادات العملية، يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

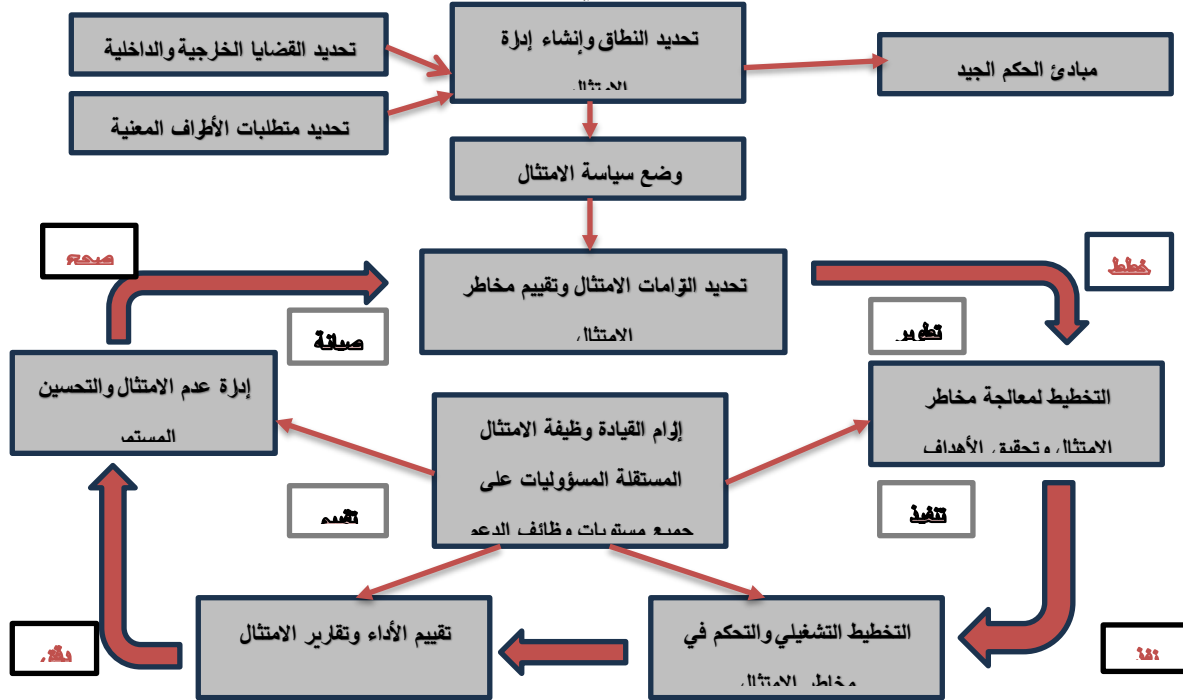
- اعتماد ميثاق رسمي (Charter) يوضح دور وظيفة الامتثال وصلاحياتها وعلاقاتها بباقي الوحدات التنظيمية، ويكفل استقلاليتها التامة؛
- تحديد المسؤوليات بدقة، بما يشمل تقييم مخاطر الامتثال، تقديم المشورة التنظيمية، إعداد السياسات الداخلية، ومراقبة تنفيذها ورفع التقارير بانتظام؛
- توفير طاقم متخصص مؤهل، مع تدريب مستمر لتعزيز القدرات والوعي التنظيمي؛

¹. Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the Compliance Function in Banks.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

- إشراك وظيفة الامتثال بشكل استباقي في مراحل اتخاذ القرار المرتبطة بالمنتجات والأسواق الجديدة، وضمان التنسيق الفعال مع الإدارات القانونية ووحدات الرقابة الأخرى؛
- إجراء مراجعات داخلية دورية لتقييم فاعلية الامتثال، والإبلاغ الفوري عن الانتهاكات الخطيرة أو الحالات الطارئة؛
- الإشراف على المهام الموكلة إلى جهات خارجية مع بقاء المسؤولية النهائية ضمن المؤسسة الأم، وتوسيع نطاق الرقابة ليشمل الفروع الدولية مع مراعاة الخصوصيات المحلية.

الشكل رقم (2-3): مخطط انسيابي لنظام إدارة الامتثال



Source: ISO 19600:2014, Compliance Management Systems – Guidelines, 2014, p 6.

يعرض الشكل (2-3)، آلية إدارة الامتثال المؤسسي بشكل متكامل، بدءاً من تحديد نطاق إدارة الامتثال بناءً على القضايا الداخلية والخارجية ومتطلبات الأطراف المعنية، وصولاً إلى وضع سياسة الامتثال وتحديد الالتزامات وتقييم المخاطر المرتبطة. يتمثل دور القيادة في الالتزام بوظيفة الامتثال المستقلة وتحمل المسؤوليات على جميع المستويات، مع توفير الدعم اللازم. تبرز العملية بعد ذلك في تخطيط استراتيجي لمعالجة مخاطر الامتثال وتحقيق الأهداف، وتنفيذ التخطيط التشغيلي للرقابة والتحكم في المخاطر. يلي ذلك تقييم الأداء وإعداد تقارير الامتثال، مما يمكن من إدارة عدم الامتثال والتحسين المستمر، وهو ما يعكس دورة ديناميكية متكاملة تتسم

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

بالتصحيح والتطوير وتعزز الثقة داخل المؤسسة. تُبرز الأسهم في الشكل العلاقة المتبادلة بين المراحل، حيث تؤكد على الاستمرارية بين التخطيط والتنفيذ والتقييم والصيانة لضمان امتثال فعال ومستدام.

المطلب الرابع: علاقة وظيفة الامتثال بالوظائف الأخرى في المصرف

لا تُمارس وظيفة الامتثال بمعزل عن بقية مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسات المصرفية، وإنما تتداخل بصورة وثيقة مع مختلف الوظائف الأخرى بما يضمن تكامل الأدوار ودعم الأهداف الاستراتيجية للمصرف. ويُعد هذا التكامل عنصراً جوهرياً لتعزيز فعالية منظومة الحوكمة الداخلية، من خلال ترسيخ بيئة مؤسسية قائمة على التنسيق المستمر، وتبادل المعلومات، والرقابة على الأداء.

وفي هذا السياق، تتجلى الصلة الوثيقة للامتثال بعدد من الوظائف المحورية داخل البنك، وفي مقدمتها إدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي، وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات، إذ يمثل كل منها دعامة أساسية لتفعيل آليات الرقابة والالتزام، وترسيخ الاستقرار المؤسسي على المدى الطويل.

1.4 التعاون مع إدارة المخاطر

تُشكل وظيفة الامتثال وإدارة المخاطر خط دفاع متكامل داخل البنك، إذ يساهم التنسيق بينهما في بناء إطار شامل للتنبؤ بالمخاطر وتقييمها ومعالجتها. فالامتثال لا يقتصر على ضمان احترام القوانين واللوائح، بل يتقاطع مع مهام إدارة المخاطر في تقليص احتمالية التعرض لمخاطر تشغيلية أو تنظيمية، مما يعزز مناعة المؤسسة ضد الانحرافات والانكشافات المحتملة.¹

2.4 التكامل مع التدقيق الداخلي

يُعتبر التدقيق الداخلي شريكاً رئيسياً لوظيفة الامتثال في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة. فمن خلال آليات المراجعة الدورية، يتم التأكد من فاعلية الضوابط الداخلية وكفاءة السياسات المطبقة. ويسمح هذا التعاون بتوفير تغذية راجعة مستمرة تساهم في تصحيح أوجه القصور وتعزيز الثقة لدى المساهمين والهيئات الرقابية على حد سواء.²

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, 2017.

² Institute of Internal Auditors (IIA), The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, Altamonte Springs, FL: IIA, 2013.

3.4 الارتباط بالموارد البشرية

تتجسد العلاقة بين الامتثال والموارد البشرية في بُعدين أساسيين: الأول يتعلق بتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية والالتزام المهني، والثاني يتصل ببرامج التكوين والتدريب المستمر. فالتكامل في هذا المجال يضمن أن يكون الموظفون على دراية بالتشريعات والسياسات الداخلية، ما يقلل من احتمالية ارتكاب مخالفات ويعزز الأداء المؤسسي.¹

4.4 التنسيق مع تكنولوجيا المعلومات

في ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبحت تكنولوجيا المعلومات أداة محورية لدعم الامتثال من خلال أنظمة المراقبة الإلكترونية، وإدارة البيانات، والحلول التقنية المتخصصة في الامتثال التنظيمي (RegTech). ويسمح هذا التعاون بتطوير بيئة رقمية آمنة وفعالة، قادرة على رصد المخاطر السيبرانية وتلبية المتطلبات التنظيمية في الوقت ذاته.²

المبحث الثاني: وظيفة الامتثال كآلية لإدارة المخاطر المصرفية

في عالم مصرفي متغير ومعقد، أصبحت إدارة المخاطر أمراً جوهرياً لاستقرار المؤسسات. يتناول هذا المبحث وظيفة الامتثال كأداة رئيسية لمواجهة المخاطر المحتملة، من خلال تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والحد من الآثار السلبية على النظام المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم وتقسيم مخاطر عدم الامتثال

أولاً: مفهوم مخاطر عدم الامتثال

يساهم الامتثال الفعّال في الحد من التهديدات الداخلية والخارجية، بدءاً من التسريبات غير المقصودة للمعلومات وصولاً إلى أعمال الاحتيال المتعمدة. وغالباً ما تتطلب الجهات التنظيمية التزاماً صارماً بالممارسات الآمنة، حيث إن الإخلال بمتطلبات الامتثال قد يؤدي إلى فرض غرامات أو عقوبات وعليه، فإن الإخلال بمتطلبات

¹. CIIA and Deloitte, Culture and Conduct Risk in Financial Services, Chartered Institute of Internal Auditors, 2018.

². PwC, RegTech: Transforming Compliance in Financial Services, PwC, 2020.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

الامتثال لا يقتصر تأثيره على الجانب التنظيمي فقط، بل يفتح المجال أمام مجموعة من المخاطر المحتملة التي قد تهدد استقرار المؤسسة المالية وسُمعتها، وهو ما يعرف بمخاطر عدم الامتثال.¹

1.1 التعريف اللغوي والاصطلاحي للمخاطر

لغويًا، تُشتق كلمة "مخاطر" من الجذر (خَطَر)، ويُقال "خَطَر الشيء" إذا كان فيه تهديد أو احتمال لوقوع ضرر أو أذى، وهي تدل على التردد بين أمرين، أحدهما مرغوب والآخر مكروه، يغلب عليه عدم التأكد والخوف من النتيجة.²

اصطلاحيًا، تُعرف المخاطر بأنها احتمال وقوع حدث غير متوقع قد يؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف المنشودة، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، وقد يتمثل هذا الحدث في خسارة مادية أو معنوية أو تعطيل في العمليات. وتشمل المخاطر كل وضع يحمل في طياته درجة من عدم اليقين قد يؤدي إلى نتائج سلبية مثل الخسارة أو الضرر أو حتى الفشل في تحقيق الغايات.³

يشير معهد إدارة المخاطر في المملكة المتحدة إلى أن مفهوم المخاطر يتمثل في احتمال وقوع حدث قد تكون له نتائج سلبية أو إيجابية، وتتفاوت هذه النتائج في شدتها وتأثيرها. ويُعد هذا المفهوم تجسيدًا لحالة من عدم اليقين بشأن التطورات المستقبلية، لا سيما في بيئة ديناميكية ومعقدة. كما يعكس طبيعة المخاطر المركبة التي غالبًا ما تنشأ من تهديدات محتملة ترتبط بأنشطة أو قطاعات مالية محددة، ومنها القطاع المصرفي.⁴

أما مخاطر عدم الامتثال، فهي تُعرّف بأنها احتمال مخالفة بعض الموظفين للقوانين الرقابية والقواعد، أو عدم تطبيقها بصورة صحيحة، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على المصرف، وذلك من خلال تعرّضه لعقوبات قد تأخذ شكل غرامات مالية أو حرمان من مزاولة نشاط معين.⁵

¹. Ebrahim Mohammed Alrawhani, Awanis Romli, Mohammed A. Al-Sharaf, Evaluating the role of protection motivation theory in information security policy compliance: Insights from the banking sector using PLS-SEM approach, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol 11, No 1, March 2025, p 2.

². زياد عبد الحليم الذبيبة، نضال محمود الرمحي، عمر عبد الجعدي، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 208.

³. عبد الناصر أبو شهد براني، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 19.

⁴. إبراهيم بوجاجة، رشيد ونادي، الأساليب المعاصرة لتسيير مخاطر عدم الامتثال في الإدارة الجبائية المركز الجوّاري للضرائب المالية نموذجاً دراسة حالة تحليلية للفترة ما بين 2016-2021، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2023، ص 301.

⁵. صادق راشد الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 57.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

وعرفت أيضا على أنها احتمال تعرّض المصرف لعقوبات قانونية أو تنظيمية، أو تكبّده خسائر مالية، أو تضرر سمعته، نتيجة عدم التقيد بالقوانين واللوائح والمعايير المهنية المعمول بها. وتُعرف أحيانا بمخاطر النزاهة، نظرا لارتباطها الوثيق بمخاطر السمعة، ولصلتها بمبادئ النزاهة والعدالة في التعامل. وقد صُممت إدارة الامتثال لضمان التزام الأفراد المعنيين داخل المصرف بالقواعد والأنظمة، بغض النظر عن حجم المخاطر المحتملة لانتهاك تلك القوانين، مع التركيز بشكل خاص على المجالات ذات الحساسية العالية، مثل الالتزام بالتشريعات المتعلقة بمكافحة غسل الأموال.¹

ثانيا: تقسيمات مخاطر عدم الامتثال

نظرا لتنوع الأنشطة المصرفية وتعددتها، فإن المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك نتيجة عدم الامتثال تُعد متباينة ومتعددة. لذلك، لا بد من تحديد هذه المخاطر بدقة، وذلك بهدف وضع رقابة فعالة على الامتثال. وتُعد عملية تصنيف وتحديد مخاطر عدم الامتثال أمرا بالغ الأهمية، نظرا لأنها ترتبط بجميع أنواع المخاطر الأخرى وتؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، وهي:²

1.2 من حيث الأبعاد:

1.1.2 مخاطر الامتثال المادية

يُعد هذا النوع من المخاطر من النتائج المباشرة لعدم امتثال المصرف للقوانين والتعليمات والأنظمة، بما في ذلك التشريعات ذات الصلة وقواعد السلوك المهني. فعلى سبيل المثال، يؤدي عدم الالتزام بقوانين مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب إلى تعرّض المصرف لخسائر مالية كبيرة، إلى جانب مخاطر قانونية ناتجة عن الممارسات غير المشروعة من قبل العملاء أو الموظفين، كزيادة عمليات الاحتيال، أو تقديم رشاوى للحصول على قروض دون تقديم الضمانات الكافية المفروضة قانونا. كما أن هذه المخالفات قد تؤدي إلى فرض غرامات مالية على المصرف، أو إيقاف أنشطته، أو تعرّضه لعقوبات قانونية، مما يترتب عليه تكبد خسائر مادية مباشرة تؤثر على مركزه المالي.

¹. محمد داوود عثمان، إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره، الطبعة 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 223.

². أسامة علي الجبوري، دور البنك في مكافحة غسل الأموال في ضوء التزامه بالسرية، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 98.

2.1.2 مخاطر الامتثال المعنوية

هي تلك التي تنشأ نتيجة تراجع صورة المصرف أو انطباعه العام لدى الجمهور، مما يؤدي إلى فقدان الثقة به كمصدر موثوق للتمويل، وقد ينتج عنها خسائر غير مباشرة مثل انتقال العملاء إلى مؤسسات مصرفية منافسة. وغالبًا ما تتجم هذه المخاطر عن تصرفات أو ممارسات غير سليمة يقوم بها موظفو المصرف أو إدارته، أو نتيجة ضعف جودة الخدمة المقدمة للعملاء من حيث الدقة، والسرعة، والمصداقية. كما أن تراجع الشعور بالأمان من قبل المتعاملين مع المصرف قد يؤدي إلى زعزعة استقراره وتهديد سمعته في السوق المالي.¹

وتُعد مخاطر السمعة من أبرز صور المخاطر المعنوية التي قد يتعرض لها المصرف، نظرًا لما تُحدثه من أثر غير مباشر على ثقة المتعاملين واستقرار المؤسسة في السوق المالي، حيث تُشير إلى احتمال تراجع إيرادات البنك أو تقلص قاعدة عملائه وحصته السوقية نتيجة انتشار إشاعات سلبية أو وقائع فعلية تُظهر فشله في إدارة أعماله بكفاءة. وقد تتجم هذه المخاطر عن تصرفات غير مسؤولة أو إخفاقات تشغيلية تؤدي إلى فقدان ثقة المتعاملين والمستثمرين، وهو ما ينعكس سلبًا على صورة البنك في السوق المالي.²

2.2 من حيث المصدر:

1.2.2 المخاطر المؤسسية: تنشأ هذه المخاطر نتيجة فشل المؤسسة في الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية، مثل اتخاذ قرارات غير مشروعة أو منافية لمتطلبات المنافسة السليمة. وغالبًا ما ترجع إلى استراتيجيات خاطئة تعتمد على الإدارة العليا لا تتوافق مع ظروف السوق أو البيئة التشريعية، ما قد يؤدي إلى تهديد استمرارية النشاط وربحيته، وهو التهديد الرئيسي المرتبط بهذا النوع من المخاطر.³

2.2.2 مخاطر السياسات والإجراءات الداخلية: ترتبط هذه المخاطر بضعف أو فشل السياسات والإجراءات الداخلية للبنك في الامتثال للتعليمات الرقابية التي تنظم مختلف الأنشطة المصرفية، مما يؤدي إلى الوقوع في مخالفات قد تترتب عليها تبعات رقابية أو قانونية.

¹. محمد مرزوق هميس المقاطي، النظام القانوني للامتثال المصرفي: دراسة مقارنة، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 2، العدد 53، 2024، ص 490.

². عبد الرواق خليل، حمزة طيبي، إدارة مخاطر العمليات المصرفية الالكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الأردن، يومي 16-18 أيار 2007، ص 5.

³. محمد عبد الله، جرائم غسل الأموال وموقف التشريع الأردني منها، دار قنديل، عمان، 2017، ص 69.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

3.2.2 مخاطر الموظفين: تتعلق بالأداء الفردي للموظفين داخل المصرف، مثل حدوث حالات من سوء التصرف أو تضارب المصالح أو التلاعب والتزوير، مما يُعرض المؤسسة لمخاطر قانونية وتنظيمية وأخلاقية.

4.2.2 مخاطر العملاء: ترتبط بسلوكيات العملاء الذين قد يورطون المصرف في أنشطة غير قانونية، مثل غسل الأموال، أو تمويل الإرهاب، أو التهرب الضريبي، وهو ما يُعد مصدرًا رئيسيًا لمخاطر الامتثال إذا لم تُتخذ الإجراءات اللازمة للتحقق من نزاهة التعاملات ومطابقتها للتشريعات.¹

5.2.2 المخاطر القانونية: تُعد المخاطر القانونية من أبرز التحديات التي تواجه البنوك في إطار الامتثال، إذ تنشأ غالبًا نتيجة لوجود ثغرات أو بنود غير متناسقة في العقود، أو استخدام مستندات غير ملائمة، أو بسبب عدم الالتزام بالتشريعات والقواعد التنظيمية ذات الصلة. كما أن الإخفاق في تطبيق الضوابط الرقابية بفعالية قد يفتح المجال أمام الأخطاء والمخالفات، مما يعرض المؤسسة لمنازعات قانونية قد تُقضي إلى دعاوى قضائية تُرفع ضدها من قبل الأطراف المتضررة، وتُسفر في بعض الأحيان عن صدور أحكام مُكلفة أو غرامات مالية جسيمة.

ولتقليل الأثر السلبي لهذه المخاطر، تبرز أهمية تبني ممارسات تنظيمية صارمة، من بينها: تقسيم المهام بشكل واضح، والتوظيف الحذر للكفاءات المؤهلة، وتعزيز فعالية أنظمة الرقابة الداخلية. كما يقع على عاتق الإدارة مسؤولية الاحتراس الدائم وضمان الالتزام التام بالقوانين واللوائح.²

وتجدر الإشارة إلى أن القوانين تعكس تطلعات المجتمع وقيمه، وتُشكل أداة للحد من السلوكيات المنحرفة وغير المقبولة، فيما تُعبّر اللوائح الحكومية عن المعايير التنظيمية التي تضعها السلطات لتحديد الأفعال المشروعة وغير المشروعة. وتُعد هذه اللوائح آلية فعالة في ترسيخ المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، لاسيما حين تهدف إلى حماية البيئة أو تنظيم حركة المرور أو الحد من التلوث والوضوءاء في المدن الكبرى. ومن هذا المنطلق، يتضح أن الأطر القانونية والتنظيمية تؤثر بشكل مباشر في تشكيل السلوك الأخلاقي لكل من الأفراد والمؤسسات على حدّ سواء.³

6.2.2 المخاطر المهنية: تُعد المخاطر المهنية من أكثر أشكال مخاطر العمليات شيوعًا في القطاع المصرفي، وتتمثل في الأخطاء المهنية، الإهمال، وعدم الكفاءة في تقديم المنتجات والخدمات المالية. كما تشمل هذه المخاطر

¹. نادر عبد العزيز، جريمة تبييض الأموال: دراسة مقارنة، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، 2015، ص 36.

². Zuhayr Mikdashi, Les banques à l'ère de la mondialisation, édition economica, Paris, 1998, p 118.

³. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 62.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

المسؤوليات القانونية التي قد تقع على عاتق الأفراد داخل البنك، سواء أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين، والتي يجب التمييز بينها من حيث طبيعتها وأثرها.

وتنشأ هذه المخاطر من مصادر متعددة، من أبرزها: ممارسات الموظفين، نوعية الخدمات المقدمة للعملاء، الالتزامات البيئية، دعاوى المساهمين، ومتطلبات الجهات المانحة أو الممولة. وبالتالي، فإن إدارة هذه المخاطر تتطلب إطارًا واضحًا للمساءلة المهنية والرقابة الفعالة على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة المصرفية.¹

المطلب الثاني: الامتثال ونموذج خطوط الدفاع الثلاثة

يمثل نموذج الحوكمة، إدارة المخاطر والامتثال (GRC) إطارًا تكامليًا يدعم المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ضمن بيئة منظمة وآمنة. غير أن الاكتفاء بالمفاهيم العامة لا يكفي لضمان فعالية التطبيق، بل تبرز الحاجة إلى نموذج عملي يُترجم هذا الإطار إلى مهام ومسؤوليات واضحة.

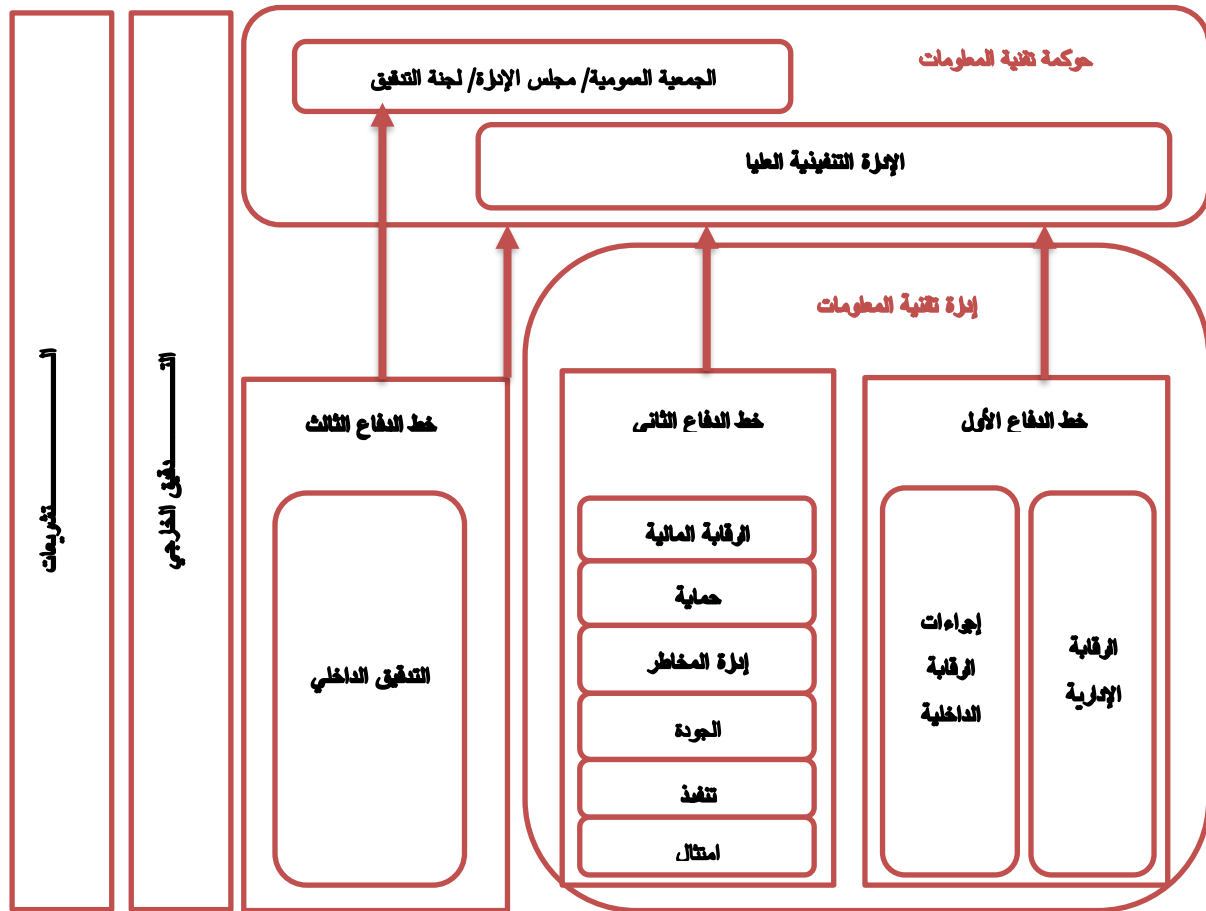
في هذا السياق، يُعد نموذج خطوط الدفاع الثلاثة أحد أكثر النماذج اعتمادًا في المؤسسات الحديثة، حيث يساهم في بناء نظام رقابي متكامل يُعزز من حوكمة الأداء، ويُرسخ ثقافة الامتثال، ويُحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية.²

¹. حسين بلعجوز، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة - مخطر - تقنيات، جامعة جيجل، يومي 6-7 جوان 2005، ص 8.

². Thomas Kaiser, Praxis des Non-Financial Risk Managements im Finanzsektor, Springer Fachmedien Wiesbaden, Springer Nature, 2023, p 33.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

الشكل (2-4): نموذج خطوط الدفاع الثلاثة



المصدر: أحمد القواسمي، نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، مجلة التدقيق الداخلي الأردنية، العدد 9، 2019، ص 6.

ويقوم هذا النموذج على توزيع المسؤوليات عبر ثلاث طبقات أو "خطوط" متكاملة، يتولى كل منها دوراً مميزاً في حماية المؤسسة وضمان انضباطها المؤسسي. ويمكن تجزئة هذا النموذج كما يلي:¹

أولاً: الإدارة التشغيلية

يتمثل في الوحدات التشغيلية والإدارات التنفيذية، حيث تتحمل هذه الجهات مسؤولية تنفيذ المهام اليومية ضمن إطار من الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية والمعايير التنظيمية. ويمثل هذا الخط الواجهة الأولى للامتثال، إذ يُترجم التوجيهات الرقابية إلى ممارسات عملية، ويُعد أساساً في بناء ثقافة الامتثال داخل المؤسسة.

¹. عبد القادر قرزو، عطاء الله بن مسعود، دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي: دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 1، مارس 2023، ص 633-634.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

ومن خلال تحمّل المسؤولية المباشرة عن إدارة المخاطر والامتثال في العمليات اليومية، يعكس هذا الخط مبادئ الحوكمة المرتبطة بالمساءلة والشفافية والتقيّد بالضوابط.

ثانياً: وظائف الرقابة والتوجيه

يشمل الوظائف التي تمارس دوراً إشرافياً وتوجيهياً، كإدارة الامتثال، وإدارة المخاطر، وإدارة الرقابة الداخلية. هذا الخط يُشرف على الأداء العام للخط الأول، ويضع السياسات والإجراءات التي تترجم الاستراتيجية المؤسسية إلى ضوابط واضحة. وهنا يظهر الارتباط الوثيق بالحوكمة، حيث يعمل هذا المستوى على تحقيق التوازن بين الرقابة والمرونة التشغيلية، وتعزيز الالتزام من خلال توجيه السلوك المؤسسي نحو الأهداف التنظيمية. كما يساهم في تطوير بيئة رقابية فعالة، تحفّز الالتزام الداخلي وتقلل من المخاطر النظامية.

ثالثاً: التدقيق الداخلي

يأتي الخط الثالث للدفاع ممثلاً في التدقيق الداخلي، الذي يقوم بدور رقابي مستقل يقيم فعالية الخطتين السابقتين ويقيّم مدى التزام المؤسسة بسياسات الحوكمة ومعايير الامتثال. يعمل التدقيق الداخلي كجهة محايدة ترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق، ما يعزز من مبدأ الاستقلالية كأحد ركائز الحوكمة الرشيدة، ويساهم في تعزيز الثقة بالإطار التنظيمي للمؤسسة.¹ ومن خلال مراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة والتوصية بالتحسين المستمر، يلعب هذا الخط دوراً محورياً في ضمان فاعلية نظام الامتثال واستدامة تطبيقه عبر مختلف المستويات الإدارية.²

من خلال هذا التوزيع الثلاثي، يُترجم نموذج خطوط الدفاع GRC من كونه إطاراً نظرياً إلى ممارسة مؤسسية متكاملة، تساهم في تحقيق الحوكمة الفاعلة، وإدارة المخاطر بفعالية، وضمان الامتثال الكامل للتشريعات، مما يُعزز من استدامة المؤسسة وكفاءتها التشغيلية.

¹. Bouhadida Mohamed, Internal Audit: Theoretical and Practical Aspects, Publishing House for Education and Training Services, 2017, p 14.

². علي كاست، التدقيق الداخلي كمدخل حديث لإدارة مخاطر الأمن المعلوماتي وفق نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، عدد خاص، 2018، ص 78.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

المطلب الثالث: دور الامتثال في مكافحة الجرائم المالية

1.3 مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب

مع التحول المتسارع نحو الرقمنة في القطاع المالي، أصبحت المؤسسات المصرفية أكثر عرضةً لأنواع جديدة من المخاطر ذات طابع تقني ومالي، أبرزها الجرائم الإلكترونية والاحتيال السيبراني. فقد أدى الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية في تنفيذ المعاملات المالية وإعداد التقارير إلى بروز تهديدات معقدة تستهدف البنية التحتية المعلوماتية للمؤسسات، مثل اختراق البيانات الحساسة، وتعطيل نظم إعداد التقارير، والتلاعب في الضوابط المالية الداخلية.

لا تقتصر تداعيات هذه التهديدات على الخسائر المالية فحسب، بل تمتد لتشمل أضرارًا تنظيمية وقانونية قد تسيء إلى سمعة المؤسسة. في هذا السياق، تلعب وظيفة الامتثال دورًا محوريًا في التصدي لتلك التحديات، من خلال تعزيز التدابير الرقابية والالتزام بالمعايير الدولية لمكافحة الجرائم المالية، مثل متطلبات "اعرف زبونك" (KYC) ونظم مكافحة غسيل الأموال (AML).

وتُعد الهيئات التنظيمية مثل هيئة الأوراق المالية وهيئة تنظيم الصناعة المالية (FINRA) من أبرز الجهات التي تفرض إرشادات صارمة على المؤسسات لمكافحة الممارسات الاحتيالية في الأسواق. وفي ضوء تعقد أساليب غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، أصبحت أدوات الامتثال مطالبةً بالتطور والمرونة لمواكبة هذه التحديات.

ولمواجهة هذا الواقع، اتجهت المؤسسات إلى اعتماد تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل أنماط المعاملات واكتشاف السلوكيات الشاذة، إلى جانب تقنية "البلوكشين" التي تسهم في تعزيز الشفافية والحد من الأخطاء في التعاملات المالية.¹

2.3 مكافحة الاحتيال السيبراني

تشير الأدبيات الحديثة إلى أهمية اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) كأدوات محورية في دعم وظيفة الامتثال تجاه الجرائم المالية والاحتيال السيبراني. فعلى سبيل المثال، تؤكد Trapets على ضرورة تطوير KPIs قوية مبنية على أربع خطوات منهجية، تشمل ربط المؤشرات بأهداف الامتثال، وتحليل الثغرات في الأداء، وتعزيز قدرات الرصد المستمر، واعتماد تقارير قابلة للقياس وإعادة الضبط.

¹ Oluwaseun Kayode Akinsola, Regulatory Compliance and the Role of Corporate Governance in Preventing Financial Misstatements, New England Law, Boston, February 5, 2025, p 20.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

بانتظام. ومن بين أهم هذه المؤشرات: نسبة الإنذارات الحمراء التي يتم تحديدها قبل الإبلاغ، ومدة معالجة التنبيهات، ونسبة حالات الامتثال الناجح.¹

بالمقابل، تلعب KRIs دوراً استباقياً من خلال مراقبة تغيرات سلوك العملاء والأنماط المالية، مثل الارتفاع المفاجئ في التحويلات النقدية أو التكرارات غير المعتادة للمعاملات من مناطق جغرافية ذات مخاطر عالية. وتبرز هذه المؤشرات باعتبارها خطوط إنذار أولية تُمكن فرق الامتثال من التدخل السريع لمنع سير العمليات المشبوهة.²

من خلال هذا التكامل بين وظيفة الامتثال والتكنولوجيا المتقدمة، بات بالإمكان التخفيف من حدة المخاطر المرتبطة بالجرائم المالية والاحتيال السيبراني، بما يعزز من سلامة النظام المصرفي واستقراره، ويؤسس لنموذج رقابي أكثر فاعلية واستباقية.

المبحث الثالث: دور الامتثال في ترسيخ الحوكمة المصرفية

تُشكل الحوكمة الرشيدة العمود الفقري لاستدامة المؤسسات المصرفية. يتطرق هذا المبحث إلى دور الامتثال في دعم هيكل الحوكمة وتعزيز المسؤولية والمساءلة، بما يسهم في تكوين بيئة مؤسسية أكثر التزاماً وشفافية.

المطلب الأول: إسهام الهيئات القيادية في تفعيل وظيفة الامتثال

تُعَدُّ الهيئات القيادية، وفي مقدّمتها مجلس الإدارة والإدارة العليا، الركيزة الأساسية في بناء ثقافة الامتثال داخل المؤسسات المصرفية، إذ تقع على عاتقها مسؤولية توجيه الاستراتيجية العامة للامتثال، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لضمان فعاليته. وتمثل القيادة المؤسسية عنصراً حاسماً في تفعيل الضوابط الرقابية وتكريس مبادئ الشفافية والمساءلة.

وفي هذا السياق، يسلّط معيار (ISO 37301:2021) الضوء على أهمية التزام القيادة العليا بتبني قيم الامتثال وتحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة به، بما يشمل اعتماد السياسات، وتوفير الموارد، ومراقبة الأداء. ويُعَدُّ مجلس

¹ Trapets. Why financial institutions need to set KPIs for effective AML, Published May 21, 2024. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/why-financial-institutions-need-set-kpis-effective-aml-trapets> (Accessed: 19 July 2025).

² AML Watcher. Top 8 AML Risk Indicators to Detect Money Laundering, n.d. Available at: <https://www.amlwatcher.com/aml-risk-indicators> (Accessed: 19 July 2025).

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

الإدارة مسؤولاً عن رسم السياسات العامة وتحديد الأهداف الاستراتيجية، بينما تُنشط بالإدارة التنفيذية مهام التنفيذ والإشراف المباشر على أنشطة الامتثال.

ويُظهر هذا التداخل بين الأدوار أنَّ فاعلية الامتثال ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى جدية القيادة في ممارستها لمسؤولياتها التنظيمية والرقابية، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لنجاح نظم الحوكمة وتعزيز الثقة المؤسسية.¹

أولاً: دور مجلس الإدارة

نظراً لكثرة عدد أعضاء الجمعية العامة للمساهمين وصعوبة اضطلاعها بمهام الإدارة الفعلية للبنك، يتم انتخاب مجموعة من الأعضاء من ذوي الكفاءة والخبرة ليتولوا مهمة إدارة وتسيير شؤون البنك، وذلك ضمن إطار ما يُعرف بمجلس إدارة البنك. ويُعد هذا المجلس السلطة العليا في هيكل الحوكمة، والمسؤول عن توجيه البنك نحو تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.

يُعد مجلس الإدارة المسؤول الأعلى عن ضمان وجود إطار فاعل للامتثال في البنك، وتُتأط به مسؤولية اعتماد السياسات العامة ذات الصلة بالامتثال ومتابعة تنفيذها. ويتوافق هذا الدور مع ما نص عليه المبدأ الأول من مبادئ لجنة بازل بشأن وظيفة الامتثال، حيث يتحمل المجلس مسؤولية الإشراف العام على ثقافة الامتثال داخل المؤسسة.

ويُطلب من مجلس الإدارة دعم وظيفة الامتثال من خلال المصادقة على سياساتها وتوفير الصلاحيات والإمكانات والموارد الكافية لتأدية مهامها بفعالية واستقلال. كما ينبغي ضمان عدم وجود تضارب بين المهام التنفيذية ووظيفة الامتثال، ما يفرض على المجلس التأكد من أن المسؤول عن الامتثال لا يشغل مناصب تنفيذية قد تؤثر على استقلالية قراراته.

ومن أبرز المهام الأخرى التي تقع على عاتق المجلس:

- اعتماد سياسة الامتثال ومراقبة آليات تنفيذها؛
- تقييم فعالية تلك السياسة بشكل دوري؛
- ج- ترسيخ ثقافة الامتثال على أساس مهني وأخلاقي مستقل عن المصالح الفردية؛

¹. International Organization for Standardization (ISO), Compliance Management Systems — Requirements with Guidance for Use (ISO 37301:2021), Geneva: ISO, 2021.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

- د- إجراء تقييم نصف سنوي على الأقل لفعالية إدارة مخاطر عدم الامتثال داخل البنك.¹

ورغم أن مجلس الإدارة لا يباشر العمليات اليومية، نظرًا لتفويض تلك المهام إلى المديرين التنفيذيين، إلا أنه يظل المسؤول الأول عن نتائج أداء البنك ومدى نجاحه في تنفيذ أنشطته المختلفة.²

ثانياً: دور الإدارة التنفيذية في تفعيل الامتثال

تتحمل الإدارة التنفيذية المسؤولية المباشرة عن إدارة مخاطر عدم الامتثال، من خلال تنفيذ السياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة والتأكد من فعاليتها.

وتتجلى أبرز مهامها فيما يلي:

- إعداد وتحديث سياسة الامتثال والعمل على تنفيذها بعد اعتمادها؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتأديبية اللازمة عند وجود مخالفات أو حالات تقصير؛
- تحديد أبرز المخاطر التي قد تواجه البنك في هذا المجال، بالتعاون مع إدارة الامتثال، ووضع خطط مناسبة لمعالجتها؛
- تقديم تقارير كتابية دورية إلى مجلس الإدارة بشأن حالة الامتثال والمخاطر المرتبطة به، خاصة في حال وجود إخفاقات جوهرية أو محاولات إخفاء أو تضليل.³

إلى جانب ما تقدم، هناك مسؤوليات إضافية تقع على عاتق الإدارة التنفيذية، من أبرزها:⁴

- **ضمان الاستقلالية التنظيمية:** الحرص على أن تبقى إدارة مراقبة الامتثال مستقلة تمامًا عن الأنشطة المصرفية والأعمال الأخرى للبنك، مع التأكيد على عدم تكرار وظائفها أو دمجها ضمن الهياكل التنظيمية الأخرى بما قد يحد من فعاليتها.

¹. عبد الرزاق زيدان، دور الامتثال في حماية البنوك بالإشارة إلى البنوك العاملة بالجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 31، 2023، ص 165.

². عاطف جابر طه، تنظيم وإدارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 87.

³. مؤسسة النقد العربي السعودي، مبادئ الالتزام للبنوك والمصارف التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، الإصدار الثاني، الرياض، سبتمبر 2020، ص 10-11.

⁴. أم الخير البرود، دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 8، 2015، ص 345.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

- **تحديد الصلاحيات والمسؤوليات:** وضع إطار تنظيمي واضح يحدد بدقة مهام إدارة الامتثال وصلاحياتها، بما يضمن وضوح الهدف الوظيفي وتكامل دورها مع باقي الإدارات دون تعارض.
- **دعم الوصول إلى المعلومات:** توفير الإمكانيات التي تسمح لموظفي الامتثال بالاطلاع على جميع البيانات والمعلومات الضرورية، بما في ذلك المستندات ذات الطابع السري، من أجل أداء مهامهم بكفاءة.
- **تأمين الموارد والصلاحيات:** منح موظفي الامتثال الصلاحيات اللازمة للتحقق من أسباب المخالفات، مع تسهيل طلب المساعدة من داخل البنك أو من الأطراف الرقابية الخارجية عند الحاجة.
- **تعيين مسؤول رفيع المستوى:** تعيين مدير أو مسؤول مختص على مستوى عالٍ تكون له الصلاحية المباشرة للإشراف على إدارة الامتثال، وضمان ارتباطها بالإدارة العليا للبنك.
- **توفير الموارد البشرية والمادية:** تزويد إدارة الامتثال بالكوادر البشرية المؤهلة والإمكانيات المادية الكافية لأداء مسؤولياتها بكفاءة عالية.
- **تخصيص وظيفة إشرافية عليا:** تعيين مسؤول تنفيذي رفيع لمتابعة ورصد مخاطر الامتثال، بحيث يُسند إليه دور التنسيق بين مختلف الإدارات والتأكد من كفاية نظم الرقابة الداخلية.

المطلب الثاني: الأسس والممارسات في تكامل الحوكمة المصرفية والامتثال

أولاً: الامتثال المالي كدعامة رئيسية للحوكمة المصرفية

يُعدّ الامتثال أحد الركائز الأساسية للحوكمة الفعالة، حيث يُسهم في ضمان التزام المؤسسات بالحدود القانونية والمعايير الأخلاقية والتنظيمية ذات الصلة. ويتضمن هذا الامتثال مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تنفذها المؤسسات لحماية قراراتها المالية، وإدارة المخاطر، وضمان إعداد التقارير بشفافية وموثوقية.¹

يرتكز الامتثال المالي على الالتزام بالقوانين والمعايير التي تنظم العمليات المالية داخل المؤسسة، بما يضمن تنفيذ جميع الأنشطة والمعاملات المالية، وإعداد التقارير استناداً إلى المتطلبات القانونية والأخلاقية. ولهذا، يُعدّ عنصراً حيوياً لضمان سلامة المعلومات المالية ومصداقيتها، ويُعزز من الشفافية داخل المؤسسات، خاصة في ظل بيئة تنظيمية متغيرة ومعقدة.²

¹ Staffler Lukas, Compliance In Business Criminal Law: A Primer for Management and Economics, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2021, p

² A.M. Ulfa and A.E. Challen, Good Corporate Governance on Integrity of Financial Statements, Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities, (TICASH 2019), Atlantis Press, May 2020.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

تتطلب هذه العملية تصميم سياسات داخلية وآليات رقابية، تشمل إجراءات وقائية لتجنب الاحتيال، وضمان دقة البيانات المالية، وتقسيم واضح للمسؤوليات بين الموظفين للحد من مخاطر الأخطاء أو التلاعب. كما يُسهم تطبيق معايير المحاسبة الدولية (IFRS) أو المبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا (GAAP) في ضمان إعداد البيانات المالية بطريقة صحيحة وشفافة، مع ضرورة الالتزام بالإفصاح الكامل وفي الوقت المناسب.¹

إلى جانب ذلك، يمثل الإبلاغ الشفاف والرقابة الداخلية والتدقيق عناصر أساسية لضمان الامتثال المالي، حيث يساعد التدقيق الداخلي على تقييم فعالية الضوابط والسياسات، بينما يوفر التدقيق الخارجي مراجعة مستقلة للبيانات المالية، مما يُعزز الثقة بين أصحاب المصلحة. وتشمل الممارسات الجيدة أيضاً إدارة المخاطر المالية المحتملة، من خلال تحديدّها، وتقييمها، والتعامل معها باستراتيجيات مناسبة كالتأمين، والتنويع، والمراجعة المستمرة.²

وفي السياق نفسه، يُعدّ الامتثال المالي وسيلة فعالة لحماية سمعة المؤسسات، ويقلل من المخاطر القانونية والمحاسبية، ويُسهم في تعزيز كفاءة الأداء التشغيلي من خلال إرساء ممارسات رقابية تتسم بالشفافية والمساءلة.³ بذلك تُشكل هذه العناصر دعائم أساسية لحوكمة فعالة تضمن الشفافية والمسؤولية المؤسسية.

ثانياً: العلاقة بين الامتثال والحوكمة المصرفية

تُعدّ الحوكمة الجيدة من العوامل الأساسية في ترسيخ ثقافة الامتثال داخل المؤسسات، حيث تؤثر في سلوك الموظفين من خلال تعزيز الالتزام بالسياسات واللوائح. فقد أظهرت الدراسات أن امتثال الموظفين يتأثر بعوامل متعددة تشمل الكفاءة الذاتية، والاستجابة المتوقعة، والعوامل التنظيمية مثل وضوح السياسات، بالإضافة إلى بيئة الحوكمة العامة التي تضمن المساءلة وإدارة المخاطر بفعالية. وبالتالي، فإن وجود نظام حوكمة فعال ينعكس إيجاباً على التزام الأفراد بالتعليمات والقوانين، مما يحد من المخاطر التشغيلية والتشريعية.⁴

¹. Singh N.P, Hong P.C, Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance: An empirical investigation, European Management Journal, Vol 38, No 5, 2020, p 3.

². Adanma U.M, Ogunbiyi, E.O, Evaluating the effectiveness of global governance mechanisms in promoting environmental sustainability and international relations, Finance & Accounting Research Journal, Vol 6, No 5, 2024, p 776.

³. Flayyih H.H, Ali Z.N, International Financial Reporting Standards IFRS and the reasons for its adoption in developing countries: A Literature Review, Social Science and Humanities Journal (SSHJ), Vol 5, No 4, 2021, p 2178.

⁴. Seyed Alireza Athari, Chafic Saliba, Danielle Khalife, Madonna Salameh-Ayanian, The Role of Country Governance in Achieving the Banking Sector's Sustainability in Vulnerable Environments: New Insight from Emerging Economies, journal of Sustainability, Vol 15, No 13. 10538, July 2023, p 2.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

ثالثاً: السبل المثلى لتعزيز الحوكمة المصرفية والامتثال

يُعدّ تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال المالي محوراً أساسياً في تحقيق الاستقرار والكفاءة داخل المؤسسات، لا سيما في القطاع المصرفي والمالي، لما له من دور فاعل في حماية الموارد، والوقاية من المخاطر، وضمان الشفافية والمساءلة. ويتطلب هذا التعزيز مقارنة متعددة الأبعاد تشمل جملة من الآليات التنظيمية والسلوكية، يمكن تناول أبرزها كما يلي:¹

1.3 ترسيخ الثقافة المؤسسية القائمة على الامتثال والحوكمة: يشكل نشر ثقافة مؤسسية داعمة للامتثال وحوكمة المؤسسات حجر الأساس لأي نظام رقابي فعال. فالمؤسسات التي تعزز القيم الأخلاقية، مثل النزاهة والمسؤولية والشفافية، تخلق بيئة تُشجع الموظفين على الالتزام بالتشريعات والمعايير الداخلية دون الحاجة إلى رقابة صارمة. ويتطلب ذلك التزاماً من الإدارة العليا، التي تقع على عاتقها مسؤولية قيادة هذا التحول الثقافي من خلال السلوك القدوة، وتكريس تلك المبادئ في السياسات والعمليات.

2.3 الرقابة الداخلية والتدقيق المنتظم: تشكّل أنظمة الرقابة الداخلية عنصراً محورياً في تطبيق مبادئ الحوكمة والامتثال، حيث تضمن التحقق من التزام العمليات بالسياسات الداخلية والمعايير التنظيمية. ويُعتبر التدقيق الداخلي وسيلة رقابية مستقلة تساعد في تقييم فاعلية تلك الأنظمة، ورصد أي انحرافات، وتقديم توصيات للتحسين. ويسهم تكامل دور الرقابة الداخلية مع وظيفة الامتثال في تقوية منظومة الدفاع المؤسسية.

3.3 تقييم المخاطر والتعرف عليها بشكل استباقي: يمثل تقييم المخاطر خطوة جوهرية في تعزيز الامتثال، حيث يمكن من خلاله تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على الامتثال أو تؤدي إلى خروقات تنظيمية. يشمل هذا التقييم دراسة المخاطر التشغيلية، القانونية، التنظيمية والمالية، وتحديد مكامن الضعف، ووضع خطط استجابة فعالة. كما يُعدّ إدراج تقييم مخاطر الامتثال ضمن إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) من الممارسات المثلى لضمان تكامل الجهود وتنسيقها.²

4.3 التعليم المستمر والتدريب المهني: يُعدّ الاستثمار في تدريب الموارد البشرية من أبرز أدوات ترسيخ ثقافة الامتثال، حيث يؤدي إلى رفع مستوى الوعي بالمتطلبات القانونية والتنظيمية، وتمكين العاملين من فهم أدوارهم

¹ Abiodun E.A, Internal Control Procedures and Firm's Performance, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol 9, No 2, 2020, pp 6409–6410.

² Chakraborty B, Risk Appetite, The Management Accountant Journal, Vol 57, No 1, 2022, p 94.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

وواجباتهم الرقابية. ويجب أن تكون برامج التدريب دورية، ومصممة وفقاً لطبيعة المخاطر التي تواجهها المؤسسة، بما يضمن جاهزية الموظفين للتعامل مع تحديات الامتثال المعاصرة.¹

5.4 تعزيز قنوات الإبلاغ وحماية المبلغين: يُعتبر توفير قنوات آمنة وسرية للإبلاغ عن المخالفات خطوة أساسية لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. كما يجب حماية المبلغين من أي أعمال انتقامية، بما يشجع على كشف المخاطر والانحرافات في الوقت المناسب، ويدعم جهود الامتثال المؤسسي.²

6.4 التقييم والتحسين المستمر: لا يمكن اعتبار أي نظام امتثال فعالاً ما لم يكن خاضعاً للتقييم الدوري والتحديث المستمر. ويشمل ذلك مراجعة السياسات والإجراءات، وتحليل مؤشرات الأداء والامتثال (KPIs & KRIs)، والاستفادة من نتائج التدقيق والتقارير الرقابية، بهدف تعزيز الكفاءة والملاءمة المستمرة في مواجهة التغيرات التنظيمية والسوقية.³

المطلب الثالث: التحديات والفرص في الحوكمة المصرفية والامتثال

أولاً: التحديات والحلول لتعزيز الحوكمة المصرفية والامتثال

يُعد تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال المالي داخل البنوك من الركائز الأساسية لضمان الاستقرار المالي وتعزيز الثقة في النظام المصرفي. ومع ذلك، تواجه البنوك جملة من التحديات التي تعيق التطبيق الفعال لهذه المبادئ، ما يستوجب تحليلاً معمقاً لطبيعة هذه التحديات واقتراح الحلول الملائمة لها.

من أبرز التحديات التي تعترض البنوك في هذا السياق، تعقيد البيئة التنظيمية الناتج عن تعدد وتداخل القوانين والتعليمات الرقابية على المستويين المحلي والدولي. هذا التعقيد يتطلب من البنوك قدرات عالية على المتابعة والتكيف، كما يفرض أعباء تنظيمية وتشغيلية تؤثر على مرونتها وكفاءتها.

كما يبرز تحدي تضارب المصالح داخل الإدارات العليا أو بين مختلف أصحاب المصلحة، وهو ما قد يؤدي إلى قرارات غير موضوعية تضعف من مستوى الشفافية والمساءلة داخل البنك. بالإضافة إلى ذلك، فإن

¹. Adanma U.M, E.O. Ogunbiyi, Evaluating the Effectiveness of Global Governance Mechanisms in Promoting Environmental Sustainability and International Relations, Finance & Accounting Research Journal, Vol 6, No 5, 2024, pp 775–776.

². T. Akther, F. Xu, Existence of the Audit Expectation Gap and Its Impact on Stakeholders' Confidence: The Moderating Role of the Financial Reporting Council, International Journal of Financial Studies, Vol 8, No 1, 2020, P 4.

³. J. Abich IV, J. Parker, J. S. Murphy, and M. Eudy, A Review of the Evidence for Training Effectiveness with Virtual Reality Technology, Virtual Reality, Vol 25, No 4, 2021, pp 921–923.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

غموض الأدوار والمسؤوليات، وضعف التنسيق بين وحدات الرقابة والامتثال، قد يخلق فجوات رقابية تعيق الكشف المبكر عن المخاطر والالتزام الفعال.

ويُعد ضعف الثقافة التنظيمية الداخلية من التحديات المؤثرة كذلك، حيث يؤدي غياب الوعي الكافي بأهمية الحوكمة والامتثال إلى تقليل الالتزام بالإجراءات والسياسات المعتمدة، مما يعرض البنك لمخاطر تشغيلية وقانونية متزايدة.¹

في المقابل، يمكن مواجهة هذه التحديات من خلال تبني مجموعة من الحلول العملية، من أبرزها العمل على توحيد وتبسيط السياسات الداخلية، وتحديثها بشكل دوري بما يتماشى مع المتغيرات الرقابية، إلى جانب اعتماد برامج توعوية وتدريبية تهدف إلى ترسيخ ثقافة الامتثال على جميع المستويات الوظيفية.

كما يُوصى بتعزيز استقلالية وظيفة الامتثال ودعمها بالموارد الكافية، وتحديد واضح للمسؤوليات بين مختلف خطوط الدفاع، بما يضمن التكامل والفعالية في إدارة المخاطر. ويساهم الاستخدام الذكي للتكنولوجيا الرقمية في تحسين أنظمة الرصد والتبليغ والتحليل، مما يمكن وحدات الامتثال من أداء مهامها بكفاءة أكبر.

كذا أن تعزيز التعاون والتنسيق بين البنوك والجهات الرقابية يُعد خطوة ضرورية لمواجهة التحديات العابرة للحدود، مثل الجرائم المالية والاحتيال السيبراني، وذلك من خلال تبادل المعلومات والتجارب وتوحيد الجهود الرقابية المشتركة.²

إن تجاوز هذه التحديات يتطلب التزاماً استراتيجياً من إدارات البنوك، يقوم على تطوير نظم الحوكمة والامتثال كوظائف فاعلة ومندمجة، قادرة على دعم الاستقرار التشغيلي والامتثال التنظيمي، وضمان استدامة الأداء المصرفي في بيئة متغيرة ومتزايدة المخاطر.

¹ A. Adejugbe, A. Adejugbe, The Certificate of Occupancy as a Conclusive Proof of Title: Fact or Fiction, SSRN Scholarly Paper, No 3324775, 2019, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3324775.

² Christian Hauser, From Preaching to Behavioral Change: Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace, Journal of Business Ethics, Vol 162, No 4, 2020, pp 839–841.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

ثانياً: الاتجاهات والفرص المستقبلية

تشهد حوكمة الشركات، لاسيما في القطاع المالي، تطوراً متسارعاً مدفوعاً بجملة من المتغيرات التقنية والتنظيمية المتداخلة. فقد أدى التقدم التكنولوجي المستمر، وتزايد أهمية الأطر التنظيمية، إلى ظهور اتجاهات مستقبلية تركز مفاهيم جديدة للحوكمة تركز على الابتكار والشفافية والكفاءة.

ويُلاحظ تركيز متزايد على التكنولوجيا باعتبارها قوة دافعة في إعادة تشكيل ممارسات الحوكمة، حيث كشفت الدراسات الحديثة عن الأدوار المتنامية لكل من التكنولوجيا المالية (FinTech) والتنظيمية (RegTech) في إحداث ثورة في أنظمة الرقابة والامتثال، عبر توظيف حلول مبتكرة كمنصات الدفع الرقمية، والإقراض عبر الإنترنت، والتحول الرقمي للخدمات المالية.

كما تتيح هذه الأدوات إمكانية تنفيذ الامتثال التنظيمي بكفاءة أعلى، من خلال عمليات مؤتمتة تقلل من التكاليف والوقت، وتضمن إعداد تقارير دقيقة وآنية، بما يعزز ثقة أصحاب المصلحة. ومن بين أبرز التقنيات التي يُعَوَّل عليها في هذا الإطار، تبرز تقنية البلوك تشين، لما توفره من إمكانات كبيرة في توثيق المعاملات بدقة غير قابلة للتعديل، مما يدعم مبدأ الشفافية والمساءلة.

وفي سياق متصل، يُنتظر من العقود الذكية القائمة على البلوك تشين أن تُسهم في تنفيذ المعاملات تلقائياً وفقاً لشروط محددة سلفاً، ما يعزز فعالية الامتثال ويقلل من مخاطر الاحتيال والتلاعب. وتأتي هذه التحولات في وقت تزداد فيه مرونة الأطر التنظيمية، وقدرتها على التكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة بسرعة، عبر اعتماد نماذج تنظيمية ديناميكية واستباقية.

وفي هذا الإطار، توفر حاضنات الاختبار التنظيمي (Regulatory Sandboxes) بيئة رقابية آمنة لاختبار المنتجات والخدمات المبتكرة تحت إشراف الجهات المختصة، مما يحقق التوازن بين دعم الابتكار وضمان الامتثال التنظيمي. كما برزت معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) كعنصر حيوي متزايد الأهمية، يفرض على الشركات الكشف عن ممارساتها وتأثيرها البيئي والاجتماعي، بما يعزز استدامة الأعمال ويزيد من مساءلتها.¹

¹. Bruner, Christopher M., Corporate Governance Reform and the Sustainability Imperative, Yale Law Journal, No 131, 2021, p 1217.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

والى جانب ذلك، تلعب تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات دورًا متزايدًا في تحويل إدارة المخاطر إلى عملية أكثر فاعلية وتوقعًا. إذ تتيح هذه التقنيات رصد الأنشطة والمعاملات في الوقت الفعلي، واكتشاف الانحرافات مبكرًا، وتوفير رؤى معمقة تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة تدعم البرامج الرقابية الشاملة والفعالة.¹

في ضوء ذلك، يتضح أن مستقبل حوكمة الشركات المالية يتشكل من خلال مزيج من التقدم التكنولوجي، وتطور الأطر التنظيمية، وتنامي أهمية المعايير البيئية والاجتماعية والمؤسسية، وهو ما يستدعي من الشركات تبني نماذج حوكمة مرنة وذكية قادرة على التفاعل مع هذه التحولات وتوجيهها نحو تعزيز الشفافية والمساءلة والاستدامة.

المبحث الرابع: أثر آليات وظيفة الامتثال على الكفاءة المصرفية

تحسين الكفاءة التشغيلية أصبح عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات المصرفية. يركز هذا المبحث على كيفية تأثير وظيفة الامتثال في رفع مستوى الأداء المؤسسي، بما يعزز قدرة البنوك على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: آليات تنفيذ برامج الامتثال التشغيلية

أولاً: الآليات التنظيمية لتنفيذ برامج الامتثال

يُعدّ تبني مقاربة تنظيمية واضحة أحد المرتكزات الأساسية لإنجاح برامج الامتثال التشغيلي داخل المؤسسات المصرفية، حيث يتطلب ذلك وضع سياسات وإجراءات مكتوبة ومعلنة، تحظى بدعم مباشر من الإدارة العليا، بما يضمن إدماج الامتثال ضمن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. وتساهم هذه السياسات في توضيح القواعد والمعايير السلوكية الواجب احترامها، إلى جانب تحديد المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بوظيفة الامتثال، مع توفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لدعم نشاطها. كما أن التواصل الفعال حول هذه السياسات، وشرح أهدافها ومبرراتها، يعزز من وعي الموظفين بأهميتها، ويساعد على ترسيخ ثقافة الالتزام داخل المؤسسة.²

¹. Awan, U, Shamim, S, Khan, Z, Zia, N.U., Shariq, S.M, & Khan, M.N, Big data analytics capability and decision-making: The role of data-driven insight on circular economy performance, Technological Forecasting and Social Change, Vol 168, 2021, 120766.

². Ralph Foorthuis, Tactics for Internal Compliance: A Literature Review, in Project Compliance with Enterprise Architecture (PhD diss., Utrecht University, 2020, PP 153–155.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

ثانياً: الآليات الرقابية والسلوكية

تمثل آليات الإنفاذ والرقابة عنصراً محورياً في ضمان فعالية برامج الامتثال، حيث تعتمد المؤسسات المصرفية على أنظمة متوازنة للعقوبات والمكافآت تُطبق بشكل عادل وشفاف، بما يحقق الردع عن المخالفات من جهة، ويحفّز السلوكيات الملتزمة من جهة أخرى. ويُسهم هذا الأسلوب في تعزيز مصداقية نظام الامتثال وإبراز جدية المؤسسة في احترام المتطلبات التنظيمية.

وفي هذا السياق، يكتسي التقييم الدوري لأداء الامتثال أهمية خاصة، من خلال استخدام مؤشرات قياس مناسبة وأدوات تحليل متقدمة، تسمح بالكشف المبكر عن مواطن القصور والانحرافات المحتملة. كما يتيح هذا النهج اعتماد إجراءات تصحيحية استباقية، تسهم في تحسين السياسات والإجراءات بشكل مستمر، وضمان توافقها مع التطورات التنظيمية المتسارعة.

كذلك لا يقتصر نجاح برامج الامتثال على الجوانب التنظيمية والرقابية فقط، بل يرتبط كذلك بالبعد السلوكي والثقافي داخل المؤسسة. فعلى المستوى الجماعي، يساهم تشجيع التعاون وتبادل الخبرات بين مختلف الوحدات التنظيمية، إلى جانب توفير برامج تدريب متخصصة، في خلق بيئة عمل داعمة للامتثال، تقوم على المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي.

أما على المستوى الفردي، فإن المتابعة المستمرة للأداء، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، واستخدام الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود، تعزز من التزام الموظف الذاتي بقواعد الامتثال. كما تسهم هذه الممارسات في ترسيخ سلوكيات إيجابية مستدامة، تجعل من الامتثال جزءاً من الثقافة المهنية للمؤسسة، وليس مجرد التزام شكلي بالقواعد.¹

مما سبق يمكن القول إن برامج الامتثال التشغيلي الفعالة تقوم على تكامل السياسات الواضحة، وآليات الإنفاذ العادلة، والتقييم المستمر للأداء. ويعزز التعاون بين الأقسام، والتدريب المستمر، والحوافز الفردية من ترسيخ ثقافة الامتثال داخل المؤسسة. هذا النهج المتكامل يمكّن المؤسسات المصرفية من التكيف السريع مع المتطلبات التنظيمية المتغيرة والحفاظ على كفاءتها التشغيلية.

¹. Ibid.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

المطلب الثاني: ثقافة الامتثال والتكوين

أولاً: التدريب والتوعية

تُعد برامج التدريب والتوعية من الأدوات الأساسية لترسيخ ثقافة الامتثال داخل المؤسسات المصرفية، إذ تساهم في ضمان الالتزام بالضوابط التنظيمية وحماية السمعة المؤسسية. ويبدأ هذا التوجه من القيادة المؤسسية، خاصة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، من خلال تقديم نموذج أخلاقي يُحتذى به في الممارسات اليومية.

تشمل برامج التدريب والتوعية التالي:¹

- دعم قيادي واضح من مجلس الإدارة والأعضاء المستقلين؛
- أنظمة إبلاغ مجهولة وفعّالة تشجع الموظفين على رفض المخالفات دون خوف من الانتقام؛
- ربط الحوافز والعقوبات بالسلوك الأخلاقي لتعزيز الالتزام؛
- اتباع نهج "عدم التسامح مع الاحتيال" لتأكيد جدية الالتزام بالقواعد.

وقد أظهرت التجربة البريطانية أن البنوك التي استثمرت في برامج توعية متقدمة، بما في ذلك المحاكاة الأخلاقية والتدريب على المواقف الحرجة، حققت ارتفاعاً في نسب الامتثال وانخفاضاً في المخالفات السلوكية بنسبة 25٪ خلال ثلاث سنوات، مما يعكس أثر التدريب على الحوكمة المصرفية والرقابة الداخلية.²

ثانياً: تعزيز وعي الموظفين بالسلوكيات المهنية والامتثال

يمثل وعي الموظفين بالامتثال التنظيمي ركيزة أساسية في بناء بيئة مؤسسية شفافة وملتزمة، ويؤثر بشكل مباشر على الحد من المخاطر القانونية والمالية، ورفع مستوى الأداء الأخلاقي والتشغيلي، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة المصرفية.

أهم تأثيرات تعزيز الوعي:³

- تقليل المخاطر القانونية والمالية من خلال معرفة الموظفين باللوائح والقوانين المعمول بها؛
- تعزيز السلوك الأخلاقي والمؤسسي عبر ترسيخ قيم النزاهة والمساءلة؛

¹. BIS, Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture, FSI Insights, No. 8, 2019, pp 5–8.

². Bank of England, Enhancing Behavioral Standards in Financial Services, 2022, pp 10–11.

³. EOXS, Importance of Employee Awareness in Compliance, EOXS Official Blog, 2024. Available at: https://eoxs.com/new_blog/importance-of-employee-awareness-in-compliance/ (Accessed: 1 August 2025).

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

○ رفع الكفاءة التشغيلية بتقليل الأخطاء والانحرافات عن السياسات المعتمدة؛

○ دعم السمعة المؤسسية وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين.

تتمثل استراتيجيات تعزيز وعي الموظفين في:¹

- تقديم برامج تدريب شاملة تجمع بين النظرية والتطبيق العملي.
- تواصل مؤسسي فعال عبر نشرات داخلية وبوابات رقمية لتوضيح السياسات.
- محتوى توعوي مخصص حسب الوظائف لضمان معرفة كل موظف بمهامه ومسؤولياته.
- مراجعة دورية للنظم والإجراءات واستخدام نتائجها للتعلم والتحسين.
- القدوة القيادية من الإدارة العليا لنشر ثقافة الالتزام عبر جميع مستويات المؤسسة.

يوضح هذا الفرع أن تعزيز وعي الموظفين لا يقتصر على الامتثال الفردي، بل يساهم أيضًا في دعم الحوكمة المصرفية وزيادة الكفاءة التشغيلية، وهو ما يربط مباشرة وظيفة الامتثال بالمتغيرات الرئيسية في هذه الأطروحة.

المطلب الثالث: دور التكنولوجيا التنظيمية في تعزيز وظيفة الامتثال

أولاً: الأنظمة الرقمية لأتمتة الامتثال

شهدت العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً في أدوات الرقابة والتنظيم المالي بفضل التقدم التكنولوجي، حيث برز مفهوم التكنولوجيا التنظيمية (RegTech) كأحدى الابتكارات الحديثة التي ساهمت في تحويل أساليب إدارة الامتثال داخل المؤسسات المصرفية. ويقصد بالتكنولوجيا التنظيمية، توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، تحليل البيانات الضخمة، وتقنية البلوكشين، لدعم العمليات الرقابية وتحسين الالتزام بالمتطلبات التنظيمية بشكل أكثر دقة وفعالية.

تتيح هذه التقنيات قدرات متقدمة في تقييم المخاطر وكشف الاحتيال المالي عبر تحليل أنماط البيانات غير الاعتيادية والتنبؤ بالسلوكيات المشبوهة، كما تسهم أدوات المراقبة اللحظية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في الكشف السريع عن المعاملات المشبوهة، مما يقلل من الاحتيال ويزيد من كفاءة الإبلاغ التنظيمي.

¹. Aaron Hall, Compliance Programs: Development and Implementation, n.d., available at: https://aaronhall.com/compliance-programs-development-2/?utm_source=chatgpt.com (accessed 1 August 2025).

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

أتمتة إعداد التقارير التنظيمية تمثل إحدى أبرز مزايا (RegTech)، إذ تقلل من نسبة الخطأ البشري وتُحسن دقة وجودة التقارير المقدمة للجهات الرقابية. كما تعزز تقنية البلوكشين الشفافية من خلال سجلات غير قابلة للتعديل، وتقرض العقود الذكية الالتزام التلقائي بالشروط التنظيمية دون تدخل يدوي. تحليلات البيانات المتقدمة تمكن المؤسسات من تطوير استراتيجيات استباقية لتحسين نماذج الامتثال.¹

ثانياً: تقليل التكاليف وتحسين الأداء

تؤدي حلول التكنولوجيا التنظيمية إلى خفض التكاليف المرتبطة بالامتثال عبر الأتمتة في جمع البيانات وفرزها وإعداد التقارير، مما يقلل الحاجة إلى المعالجة اليدوية ويوجه الموارد البشرية نحو مهام استراتيجية ذات قيمة مضافة.

كما تعمل هذه الحلول على رفع كفاءة المراقبة والتحليل، إذ تسمح بمتابعة الأنشطة المالية بشكل مستمر والتعرف المبكر على المؤشرات غير الطبيعية أو السلوكيات المشبوهة، مما يمكن المؤسسات من التعامل الفوري مع المخاطر قبل تفاقمها.

توفر منصات (RegTech) أيضاً قدرة على التكيف مع الأطر التنظيمية المتعددة، إذ تتيح بيئة موحدة لإدارة الامتثال لمتطلبات تشريعية متنوعة على المستويين المحلي والدولي، ما يقلل من التداخل أو التعارض بين السياسات.

علاوة على ذلك، تمكن التحليلات التنبؤية والنماذج الإحصائية المتقدمة المؤسسات من تبني نهج استباقي لإدارة المخاطر، من خلال استشراف المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات وقائية قبل حدوث الانتهاكات، مما يعزز الحوكمة والكفاءة التشغيلية ويضمن استجابة سريعة للتغيرات التنظيمية في بيئة مالية متغيرة ومعقدة.²

¹. Bank for International Settlements (BIS), RegTech and SupTech: Technology-Driven Innovation for Regulatory and Supervisory Compliance, Basel: BIS, 2021, p 4.

². Asa Freij, Using Technology to Support Financial Services Regulatory Compliance: Current Applications and Future Prospects of RegTech, Journal of Investment Compliance, Vol 21, No 2/3, 2020, PP 185-187.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

المطلب الرابع: معوقات تطوير وظيفة الامتثال وآفاق تحسين الكفاءة المصرفية

أولاً: التحديات في الحفاظ على الامتثال واستدامته في القطاع المصرفي

يُعد الامتثال التنظيمي أحد الركائز الجوهرية للحفاظ على نزاهة واستقرار النظام المصرفي، إلا أن تحقيقه واستمراره يواجه مجموعة من التحديات البنوية والتشغيلية المعقدة. ويمكن تصنيف أبرز هذه التحديات على النحو التالي:¹

1.1 البيئة التنظيمية المعقدة: يعمل القطاع المصرفي ضمن إطار تشريعي متعدد المستويات، يضم القوانين الوطنية، والمتطلبات الإقليمية، والمعايير الدولية مثل اتفاقيات بازل، وتشريعات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والأطر الضريبية والمالية.

- طبيعة التحدي: تباين التشريعات وتعدد الجهات الرقابية وتغير اللوائح بشكل متكرر، ما يستلزم مراجعة وتحديثاً مستمرين للسياسات والإجراءات؛
- الأثر: ارتفاع العبء التشغيلي وإمكانية ظهور فجوات في الامتثال نتيجة صعوبة التكيف السريع؛
- مثال تطبيقي: الانتقال من بازل III إلى بازل IV يتطلب إعادة تصميم منهجيات قياس رأس المال والمخاطر.

2.1 التكامل التكنولوجي: تزايد اعتماد الامتثال على أنظمة المعلومات وإدارة البيانات وحلول التكنولوجيا التنظيمية (RegTech)، إلا أن دمج هذه الأنظمة مع البنية التحتية التقليدية يمثل تحدياً كبيراً.

- طبيعة التحدي: التوفيق بين الأنظمة القديمة (Legacy Systems) والحلول الرقمية الحديثة مع الالتزام بالمعايير الأمنية والتنظيمية؛
- الأثر: أي خلل في الدمج قد يؤدي إلى قصور في جمع البيانات أو تحليلها، ما يعرض البنك لمخاطر عدم الامتثال؛
- مثال تطبيقي: إدخال أنظمة نكاء اصطناعي لرصد العمليات المشبوهة يتطلب معايير دقيقة لتجنب الإنذارات الكاذبة.

¹. Amal Tahiri, Fatima Zahra El Arif, Managing Compliance Risk in Banks: The Role of the Compliance Function, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol 5, No 8, 2024, PP 45- 46.

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

3.1 تخصيص الموارد: تتطلب إدارة الامتثال استثمارات مالية وبشرية وتقنية مستمرة، خاصة في ظل التشدد الرقابي.

- طبيعة التحدي: ارتفاع تكاليف استقطاب الكفاءات المتخصصة وتراخيص البرمجيات، إلى جانب النفقات التدريبية؛
- الأثر: صعوبة الموازنة بين متطلبات الامتثال وتحقيق العوائد، لا سيما لدى البنوك الصغيرة والمتوسطة؛
- مثال تطبيقي: إنشاء وحدة متخصصة لمكافحة غسل الأموال قد يشكل عبئاً مالياً على المصارف الإقليمية محدودة الموارد.

4.1 إدارة التغيير التنظيمي: تتطور اللوائح المصرفية باستمرار لمواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية.

- طبيعة التحدي: التعديلات التشريعية تتطلب مراجعة دورية للعمليات وتحديث الأنظمة وتدريب الموظفين؛
- الأثر: المؤسسات الكبرى قد تواجه ببطء في الاستجابة نتيجة تعقيد هياكلها الإداري؛
- مثال تطبيقي: إدراج معايير الامتثال البيئي والاجتماعي والحوكمة (ESG) يستلزم إعادة صياغة سياسات الإقراض والاستثمار.

تُظهر هذه التحديات أن تطوير وظيفة الامتثال في البنوك ليس مجرد مسألة التزام تشريعي، بل هو عملية استراتيجية تتأثر بعوامل تشريعية، وتقنية، ومالية، وتنظيمية. فالتعقيد التنظيمي وتحديات التكامل التكنولوجي وقيود الموارد وصعوبات إدارة التغيير تشكل معوقات مباشرة أمام بناء منظومة امتثال فعّالة ومستدامة. وفي المقابل، فإن التغلب على هذه المعوقات يفتح المجال أمام تحسين الكفاءة المصرفية من خلال تعزيز إدارة المخاطر، ورفع مستوى الشفافية، وتقوية ثقة المتعاملين والمستثمرين، وهو ما يشكل محوراً أساسياً لآفاق التطوير المستقبلي في القطاع المصرفي.¹

ثانياً: آفاق تحسين الكفاءة المصرفية ووظيفة الامتثال

تمثل دراسة آفاق تحسين الكفاءة المصرفية ووظيفة الامتثال خطوة أساسية لفهم المسارات المستقبلية التي يمكن أن تتبناها البنوك لرفع كفاءتها التشغيلية وتعزيز التزامها التنظيمي، من خلال مزيج من الحوكمة الفعّالة، والتقنيات

¹. Accreditation Federation, Ensuring Regulatory Compliance in Banking, n.d., available at: <https://www.accredit.org/ar/financial-compliance-audit/ensuring-regulatory-compliance-banking/> (accessed 12 August 2025).

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

الحديثة، والاستراتيجيات الإدارية المبتكرة. ومن أبرز الآفاق التي يمكن أن تسهم في تحسين الكفاءة المصرفية وتعزيز وظيفة الامتثال ما يلي:

1.2 حوكمة أقوى وتكامل أفضل مع خطوط الدفاع: تعزيز الحوكمة يبدأ بتحديد واضح لصلاحيات وظيفة الامتثال واستقلالية تقاريرها إلى الإدارة العليا/لجنة المخاطر، مع ربط محكم بين الامتثال وإدارة المخاطر التشغيلية والتدقيق الداخلي. يخفّض هذا الدمج تكرار الضوابط، ويُسرّع كشف الثغرات، ويُحسّن توجيه الموارد نحو المخاطر ذات الأولوية، بما يتسق مع اتجاهات البنوك المركزية الأوروبية في ترسيخ توقعات الحوكمة وثقافة المخاطر.¹

2.2 تبني التكنولوجيا التنظيمية لتحويل الامتثال من عبءٍ تقريري إلى رافعة للكفاءة: الاتجاه الأبرز هو ترقية البنية التقنية عبر حلول التكنولوجيا التنظيمية (أتمتة التقارير، المراقبة اللحظية، التحليلات المتقدمة، ونماذج الذكاء الاصطناعي). تظهر الأدلة أن التكنولوجيا التنظيمية يُحسّن الإنتاجية ويخفض الأعمال اليدوية، لكنه يتطلب استثماراً أولياً في ميزانيات تقنية المعلومات وقد يضغط على الربحية، خصوصاً لدى المؤسسات الأصغر—وهو شئ مرتبط بمرحلة الانتقال الرقمية أكثر منه بجذوى التقنية ذاتها على المدى المتوسط.²

3.2 أولوية الامتثال التشغيلي المدعوم بالبيانات: تبيّن دراسات الامتثال عبر العمليات (BPC) أن الصعوبة ليست فقط في فهم القواعد، بل في ترجمتها إلى إجراءات وقياسات قابلة للتنفيذ ضمن مسارات العمل. الحل الناجع هو بناء طبقة “هندسة امتثال” تربط المتطلبات التنظيمية بالخطوات والضوابط في كل عملية مع قياسات أداء تُراجع دورياً؛ ما يقلّل الاعتماد على الحلول المؤقتة ويكسر حلقة “الإصلاح بعد وقوع المخالفة”.³

4.2 نهج قائم على المخاطر لتوجيه الموارد وخفض الهدر: تطبيق التناسب والمنهج القائم على المخاطر يضمن تركيز الجهد حيث تتقاطع الاحتمالية والأثر (مثل الجرائم المالية، نماذج المخاطر، وحماية المستهلك). تدعم نتائج الصناعة هذا التوجه مع الارتفاع الكبير في تكاليف امتثال الجرائم المالية؛ ما يجعل إعادة توزيع الجهد عبر أدوات فحص الأطراف الثالثة والتحليلات التنبؤية ضرورةً لكبح التكاليف دون تقويض الصلاية التنظيمية.⁴

¹. European Central Bank. Banking Supervision: Priorities for 2025. European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.pr250201~supervision.en.html> (accessed 13 August 2025).

². Alexandros A. Papantoniou, “Regtech: Steering the Regulatory Spaceship in the Right Direction?” Journal of Banking and Financial Technology, Vol6, No 1, 2022, pp 11- 12.

³. Adams, Nigel, Adriano Augusto, Michael Davern, and Marcello La Rosa, Why Do Banks Find Business Process Compliance So Challenging? An Australian Case Study.

⁴. LexisNexis Risk Solutions. True Cost of Financial Crime Compliance Study 2024. LexisNexis Risk Solutions. <https://risk.lexisnexis.com/insights-resources/research/true-cost-of-financial-crime-compliance-study> (accessed 13 August 2025).

الفصل الثاني: أثر وظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

5.2 أتمتة ذكية مع عناصر تفسيرية: للحد من الإنذارات الكاذبة وتعزيز القابلية للتدقيق، تتجه البنوك إلى نماذج تحليل شبكي ونهج ذكاء اصطناعي تفسيري في مراقبة المعاملات وإدارة التزامات الإفصاح. هذا يرفع جودة الإشارات ويحسن الامتثال القابل للتحقق والتفسير أمام الجهات الرقابية—اتجاه تؤكد أعمال المراجعة والبحوث التطبيقية الحديثة في التكنولوجيا التنظيمية.¹

6.2 تبسيط عبء الامتثال عبر تنظيم أكثر وضوحًا: على مستوى البيئة الكلية، تمضي جهات الإشراف مثل البنك المركزي الأوروبي نحو تبسيط الإجراءات وتقليل الازدواجية التنظيمية مع الحفاظ على متانة رأس المال والحوكمة. يُيسر ذلك تكاليف الامتثال، ويمنح البنوك مجالاً أكبر لتحسين الكفاءة دون التفريط في الضوابط التي تأسست بعد الأزمات.²

¹. Charoenwong, B., Z. Kowaleski, A. Kwan, and A. Sutherland, RegTech: Technology-Driven Compliance and Its Effects on Profitability, Operations, and Market Structure, Journal of Financial Economics, Vol 154, 13 February 2024, P 4

². European Central Bank. Banking Supervision: Priorities for 2025. European Central Bank.

خلاصة

أوضح الفصل الثاني أن وظيفة الامتثال تتجاوز كونها التزاماً شكلياً بالقوانين واللوائح، لتصبح عنصراً استراتيجياً يسهم في تعزيز الحوكمة المصرفية والكفاءة التشغيلية للمؤسسات المالية. إذ يشكل الامتثال إطاراً تنظيمياً متكاملًا يربط بين الالتزام بالقواعد والمعايير الداخلية والخارجية وبين الأداء المؤسسي، ما يعزز النزاهة والشفافية ويحد من المخاطر القانونية والمالية.

كما بين الفصل أن دمج الامتثال بشكل فعال ضمن الهياكل المؤسسية والعمليات التشغيلية يدعم القدرة على كشف المخاطر المحتملة والحد من الانحرافات السلوكية، ويسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية والأداء البنكي العام. ويظهر الاعتماد على الأدوات والآليات الحديثة، بما في ذلك التكنولوجيا التنظيمية، أهمية الابتكار في تعزيز كفاءة العمليات ومراقبة الالتزام التنظيمي بشكل دقيق وفعال.

في المجمل، تؤكد النتائج أن وظيفة الامتثال تشكل ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية، وضمان تكامل الحوكمة والكفاءة المصرفية، مما يعزز قدرة المؤسسات المالية على مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة اقتصادية وتنظيمية معقدة.

الفصل الثالث:

الجانب الميداني للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال تحليل بيانات البنوك الجزائرية المرتبطة بوظيفة الامتثال، الحوكمة المصرفية، والكفاءة المصرفية، باستخدام أدوات جمع البيانات الإحصائية وتحليلها بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية. PLS-SEM يركز الفصل على منهجية الدراسة، أداة جمع البيانات، تحليل الخصائص الديموغرافية، تقييم جودة البيانات، واختبار الفرضيات، وصولاً إلى تقديم تحليل متقدم لمخرجات النموذج.

وينقسم الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأداة القياس.

المبحث الثاني: بناء النموذج وتقييم جودة القياس.

المبحث الثالث: تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات.

المبحث الرابع: التحليل المتقدم لمخرجات النموذج.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية وتقييم البيانات الأولية

يتمحور هذا المبحث حول الإجراءات الميدانية للدراسة وتقييم البيانات الأولية، مع تقديم خصائص عينة الدراسة، ونبذة عن النمذجة بالمعادلات الهيكلية والبرنامج الإحصائي المستخدم، إلى جانب عرض النموذج الهيكلي الإحصائي للدراسة.

المطلب الأول: الإجراءات الميدانية ومنهجية جمع البيانات

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر وظيفة الامتثال في تعزيز الحوكمة والكفاءة المصرفية داخل البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال الدمج بين الجانب النظري الذي يوضح المفاهيم الأساسية والمرجعيات العلمية المتعلقة بالموضوع، والجانب التطبيقي الذي يعتمد على البيانات الميدانية المستخلصة من واقع الممارسة البنكية. وقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته للدراسات التي تسعى إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات موضوع البحث.

أولاً: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يجمع بين الوصف النظري لمفاهيم الامتثال والحوكمة والكفاءة المصرفية كما تناولتها الأدبيات العلمية المعاصرة والتحليل الكمي للبيانات الميدانية المستخلصة من البنوك التجارية الجزائرية، بغرض قياس طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، وذلك باستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

وقد تم اختيار هذا المنهج لقدرته على تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة بدقة وموضوعية.

ثانياً: أداة جمع البيانات (الاستبيان)

تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، نظراً لقدرته على قياس الاتجاهات والتصورات داخل الوسط البنكي. وقد صُممت بنود الاستبيان بالاستناد إلى دراسات سابقة تناولت موضوعات الامتثال المصرفي والحوكمة المؤسسية وقياس الكفاءة التشغيلية، ثم عُرضت الصيغة الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتحقق من مدى:

الفصل الثالث: الجانب الميداني

- سلامة ودقة الصياغة؛
- وضوح البنود وسهولة فهمها؛
- قدرة كل فقرة على تمثيل المتغير الذي تقيسه.

واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين كما يلي:

(1) لا أوافق بشدة — (2) لا أوافق — (3) محايد — (4) أوافق — (5) أوافق بشدة.

وبهدف توضيح البنية العامة لأداة القياس المستخدمة في الدراسة، يقدّم الجدول الآتي تركيب المتغيرات المعتمدة، ورموز المؤشرات، ونصوص البنود التي بُني عليها الاستبيان، والتي ستُعتمد لاحقاً في التحليل الإحصائي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج SmartPLS4.

الجدول (3-1): هيكل أداة القياس

المتغير	رمز المؤشر	نص المؤشر
وظيفة الامتثال CMPL	Cmp_1	تعتبر وظيفة الامتثال ركيزة أساسية في إدارة المخاطر المصرفية.
	Cmp_2	تضمن وظيفة الامتثال التزام البنك بالقوانين والتعليمات.
	Cmp_3	يساهم التكوين الجيد للموظفين في تبني سياسات الامتثال.
	Cmp_4	تساهم وظيفة الامتثال في الكشف المبكر عن المخاطر التشغيلية والقانونية.
	Cmp_5	تدعم إدارة البنك استقلالية وظيفة الامتثال عند اتخاذ القرار.
الحوكمة المصرفية GOVR	Gov_1	الحوكمة الجيدة تضمن الشفافية والمساءلة داخل البنك.
	Gov_2	يعزز الامتثال من التزام البنك بمبادئ النزاهة والشفافية.
	Gov_3	تقلل أنظمة الرقابة الفعالة من تضارب المصالح.
	Gov_4	تولي إدارة البنك أهمية كبيرة لتقارير الامتثال.
	Gov_5	يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين سمعة البنك وثقة الزبائن.
الكفاءة المصرفية EFFE	Eff_1	يسهم الامتثال في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
	Eff_2	الالتزام بالقوانين والأنظمة يقلص من التكاليف المرتبطة بالمخاطر.
	Eff_3	تساعد وظيفة الامتثال على تحسين الأداء المالي للبنك.
	Eff_4	وجود نظام امتثال فعال يزيد من كفاءة اتخاذ القرارات.
	Eff_5	تطبيق الحوكمة من خلال الامتثال يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تم ترميز المؤشرات كما هو مبين في الجدول أعلاه، وسيُكتفى باستخدام هذه الرموز فقط في الجداول والنماذج الإحصائية، مع الإشارة إلى هذا الجدول أو الملاحق عند الحاجة، تجنباً للتكرار وتعزيزاً للسلسلة المنهجية عند عرض النتائج.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

لضمان المصداقية العلمية والاتساق مع المعايير الدولية، تم اتباع الخطوات المنهجية التالية في إعداد

الاستبيان:

1. إعداد المسودة الأولية بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة المصرفية، الامتثال، والكفاءة المصرفية، مع الاسترشاد بمعايير الجودة العالمية مثل ISO 9001 و COSO و COBIT.
2. عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والخبراء للتأكد من سلامة الصياغة ودقة التعبير، وانسجام العبارات مع أبعاد الدراسة؛
3. إجراء التعديلات اللازمة استناداً إلى ملاحظاتهم العلمية لتعزيز صدق المحتوى ودقة القياس؛
4. توزيع الاستبيان على أفراد العينة بصورته النهائية لجمع البيانات الميدانية.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

1.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين داخل البنوك التجارية الجزائرية بمختلف مناصبهم ودرجاتهم الوظيفية، بما يشمل الإداريين، مسؤولي الامتثال، رؤساء المصالح، المراقبين، وغيرهم من الموظفين الذين لهم دور مباشر في تطبيق منظومة الامتثال بما يسهم في تعزيز الحوكمة ورفع مستوى الكفاءة المصرفية.

2.3 عينة الدراسة وطريقة اختيارها

تم اختيار عينة قصدية نظراً لكون موضوع الدراسة يتطلب الاستعانة بأفراد لديهم معرفة وخبرة مباشرة بمجال الامتثال البنكي. وقد تم توزيع الاستبيان في مرحلته الأولى إلكترونياً، غير أن ضعف معدل الاستجابة استدعى الانتقال إلى التوزيع الميداني المباشر داخل فروع البنوك التجارية، ضماناً لزيادة حجم العينة ودقة البيانات. وقد شملت عملية التوزيع الميداني فروع بنكية في ولايات: مستغانم، وهران وسيدي بلعباس.

وذلك بهدف الحد من الانحياز الجغرافي وإتاحة إمكانية تعميم النتائج على القطاع المصرفي بشكل أوسع.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الجدول (3-2): البنوك التي شملتها الدراسة الميدانية

الولاية	اسم البنك	عدد الفروع التي تمت زيارتها	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	الصالح للتحليل
مستغانم	بنك البركة	01	10	05	05
	البنك الخارجي الجزائري	02	40	35	33
وهران	بنك البركة	01	20	10	08
	القرض الشعبي الجزائري	01	20	10	07
سيدي بلعباس	بنك الخليج الجزائر	01	12	10	10
	البنك الوطني الجزائري	01	10	10	07
	القرض الشعبي الجزائري	02	65	42	40
	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	01	23	10	10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الميدانية

وفي هذا السياق، تم توزيع 200 استبيان، واسترجاع 132 استبياناً، منها 120 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استرجاع بلغت حوالي 60% وهي نسبة كافية لإجراء النمذجة باستخدام PLS-SEM .

رابعاً: إجراءات توزيع وجمع الاستبيانات

نظراً لأهمية الحصول على بيانات ميدانية دقيقة تعكس واقع تطبيق الامتثال والحوكمة داخل البنوك التجارية الجزائرية، تم اعتماد توزيع الاستبيان على مرحلتين: مرحلة أولى إلكترونية، ومرحلة ثانية ميدانية مباشرة داخل فروع البنوك، وذلك بهدف رفع معدل الاستجابة وضمان تنوع العينة من حيث المواقع والفئات الوظيفية. وقد سمح هذا الإجراء بالحصول على عدد كافٍ من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (3-3): ملخص إجراءات جمع البيانات

العنصر	التفصيل
أداة جمع البيانات	الاستبيان المعتمد على مقياس ليكارت الخماسي
مصادر بناء الاستبيان	الأدبيات النظرية + دراسات سابقة + رأي خبراء
طريقة التوزيع	إلكتروني ثم توزيع ميداني مباشر داخل فروع البنوك
عدد الاستبيانات الموزعة	200 استبيان
عدد الاستبيانات المسترجعة	132 استبيان
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	120 استبيان
مجتمع الدراسة	موظفو البنوك التجارية في الجزائر بمختلف الرتب الوظيفية
طريقة اختيار العينة	عينة قصدية
الولايات التي شملتها الدراسة	مستغانم - وهران - سيدي بلعباس

الفصل الثالث: الجانب الميداني

SmartPLS 4 (للمنذجة بالمعادلات الهيكلية)

البرنامج الإحصائي المستخدم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تعد دراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين خطوة أساسية تهدف إلى فهم طبيعة عينة الدراسة ومدى تمثيلها لمجتمع البحث الأصلي، إذ تسهم هذه الخصائص في تفسير النتائج وتدعيم مستوى صدق الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. وقد هدفت هذه المرحلة إلى توصيف العينة وفق مجموعة من المتغيرات الأساسية، والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، إضافة إلى سنوات الخبرة المهنية.

وقد جرى الحصول على هذه البيانات من الجزء الأول من الاستبيان المخصص للبيانات العامة، وذلك بما يتيح تكوين صورة واضحة عن الخلفية المهنية والإدارية للمستجيبين، ودرجة ارتباطهم بوظائف الامتثال وآثارها في تعزيز الحوكمة والكفاءة داخل البنوك التجارية. وفيما يلي عرض للتوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة:

الجدول رقم (3-4): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

الخاصية	البيانات	التكرار	النسبة المئوية
الفئة/ النوع	ذكر	66	55.0%
	أنثى	54	45.0%
المجموع		120	100%
المستوى التعليمي	ماستر/ماجستير	34	28.33%
	ليسانس	65	54.17%
	ثانوي	21	17.50%
المجموع		120	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	17.50%
	من 5 - 10 سنوات	29	24.17%
	أكثر من 10 سنوات	70	58.33%
المجموع		120	100%
المسمى الوظيفي	مدير وكالة	8	6.67%
	مراقب/مشرف	20	16.67%
	رئيس مصلحة	55	45.83%
	موظف شبك	37	30.83%
المجموع		120	100%
المصلحة	الإدارة التنفيذية/العليا	8	6.67%
	مصلحة المراقبة	20	16.67%
	الإدارة القانونية/المالية	23	19.17%

الفصل الثالث: الجانب الميداني

50.83%	61	إدارات العمليات	
6.67%	8	مصلحة خارجية	
100%	120	المجموع	
80.83%	97	بنك عمومي	ملكية البنك
19.17%	23	بنك خاص	
100%	120	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel.

تشير بيانات الجدول المتعلق بالتوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة إلى أن غالبية المستجيبين من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 55.0% مقابل 45.0% للإناث، ما يعكس تمثيلاً أكبر للذكور في العينة. ومن حيث المستوى التعليمي، يتضح أن أغلب المشاركين حاصلون على مؤهل جامعي، حيث يشكل الحاصلون على ليسانس نسبة 54.17%، بينما الحاصلون على ماستر/ماجستير يمثلون 28.33%، والحاصلون على شهادة ثانوية 17.50%، مما يشير إلى أن غالبية العينة تتمتع بمستوى تعليمي يمكنها من فهم موضوع الامتثال والحوكمة بشكل دقيق.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن 58.33% من المشاركين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، بينما تتوزع النسب الأخرى على 24.17% للخبرة من 5 إلى 10 سنوات، و 17.50% لأقل من 5 سنوات، وهو ما يعزز من موثوقية ودقة إجابات العينة نظراً لمتعة غالبية المشاركين بخبرة عملية طويلة في القطاع البنكي.

وبالنسبة للتوزيع الوظيفي، يشغل المشاركون مناصب متنوعة داخل البنوك، حيث يمثل رؤساء المصلحة 45.83%، وموظفو الشباك 30.83%، والمراقبون/المشرفون 16.67%، فيما يشكل مديرو الوكالات 6.67% من العينة. ويبرز كذلك التوزيع بحسب المصلحة، حيث تمثل إدارات العمليات مثل الصندوق والقروض والأفراد 50.83% من العينة، تليها الإدارة القانونية/المالية بنسبة 19.17%، ومصلحة المراقبة 16.67%، والإدارة التنفيذية/العليا ومصلحة خارجية كل منهما بنسبة 6.67%.

كما يظهر أن أغلب العينة تعمل في بنوك عمومية، بنسبة 80.83%، مقابل 19.17% في البنوك الخاصة، مما يعكس طبيعة القطاع المصرفي المستهدف بالدراسة.

بناءً على هذا التوزيع، يمكن القول إن العينة تتميز بتمثيل جيد من حيث الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمناصب الوظيفية، مما يجعلها مناسبة لإجراء دراسة تحليلية دقيقة حول أثر وظيفة الامتثال في تعزيز الحوكمة والكفاءة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا التحليل إلى استعراض خصائص البيانات وتوزيع الإجابات المقدمة من المشاركين حول المتغيرات الثلاثة للدراسة، وهي: وظيفة الامتثال (CMP)، الحوكمة المصرفية (GOV)، والكفاءة المصرفية (EFF). ويشمل التحليل قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، بالإضافة إلى رصد مدى تكرار الإجابات لتقديم فهم أوضح لاتجاهات المشاركين وتناسق آرائهم.

أ- التحليل الوصفي لمتغير وظيفة الامتثال

يتبين من الجدول رقم (3-5)، أنّ عبارات متغير **وظيفة الامتثال** قد سجلت متوسطات مرتفعة، ما يدل على وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بين أفراد العينة حول الدور الحيوي الذي تؤديه هذه الوظيفة داخل البنوك:

- سجلت الفقرة **CMP2** أعلى متوسط حسابي بلغ **4.417** بانحراف معياري **0.640**، مما يعكس إدراكاً قوياً لأهمية الامتثال في ضمان احترام المنظومة التشريعية والتنظيمية.
- كما حققت الفقرة **CMP3** متوسطاً قدره **4.367**، وهو مؤشر على أهمية التدريب المستمر في ترسيخ ثقافة الامتثال.
- أما الفقرة **CMP4** فقد سجلت متوسط **4.225**، مما يعكس الدور الاستباقي للامتثال في الحد من المخاطر وتعزيز الرقابة.
- وسجلت الفقرة **CMP5** متوسطاً قدره **4.125** بانحراف معياري **0.802**، ما يدل على اتفاق معتبر بخصوص دعم الإدارة لاستقلالية الامتثال.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أنّ البنوك المستجوبة تولي أهمية كبيرة لوظيفة الامتثال، سواء على مستوى الالتزام التنظيمي، تكوين الموظفين، أو الوقاية من المخاطر، بما يعزز من سلامة أنظمتها التشغيلية.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الجدول رقم (3-5): التحليل الوصفي لمتغير وظيفة الامتثال (CMP)

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
CMP1	تعتبر وظيفة الامتثال ركيزة أساسية في إدارة المخاطر المصرفية.	4.300	0.627
CMP2	تضمن وظيفة الامتثال التزام البنوك بالقوانين والتعليمات	4.417	0.640
CMP3	يساهم التكوين الجيد للموظفين في تبني سياسات الامتثال	4.367	0.682
CMP4	تساهم وظيفة الامتثال في الكشف المبكر عن المخاطر التشغيلية والقانونية	4.225	0.677
CMP5	تدعم إدارة البنك استقلالية وظيفة الامتثال عند اتخاذ القرار.	4.125	0.802

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4 .

ب- التحليل الوصفي لمتغير الحوكمة المصرفية

الجدول رقم (3-6): التحليل الوصفي لمتغير الحوكمة المصرفية (GOV)

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
GOV1	الحوكمة الجيدة تضمن الشفافية والمساءلة داخل البنك.	4.317	0.658
GOV2	يعزز الامتثال من التزام البنك بمبادئ النزاهة والشفافية	4.342	0.639
GOV3	تقلل أنظمة الرقابة الفعالة من تضارب المصالح	4.167	0.745
GOV4	تولي إدارة البنك أهمية كبيرة لتقارير الامتثال	4.308	0.772
GOV5	يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين سمعة البنك وثقة الزبائن	4.342	0.780

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يوضح الجدول رقم (3-6)، أن متوسطات عبارات متغير الحوكمة المصرفية جاءت مرتفعة نسبياً، ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى المبحوثين لدور الحوكمة في تعزيز الشفافية والاستقرار داخل البنوك.

• سجّلت الفقرة **GOV2** أعلى متوسط ضمن هذا المحور، بلغ **4.342** بانحراف معياري **0.639**، مما

يشير إلى قناعة قوية بأهمية الامتثال في دعم مبادئ الحوكمة.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

- كما جاءت الفقرة **GOV1** بمتوسط **4.317**، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية الشفافية والمساءلة في الأداء البنكي.

- أما الفقرة **GOV3** فقد سجلت متوسط **4.167**، ما يدل على اعتراف واضح بدور الرقابة الداخلية في الحد من تضارب المصالح.

- وسجلت الفقرة **GOV5** متوسطاً قدره **4.342** بانحراف معياري **0.780**، مما يدل على أن تطبيق الحوكمة يعزز سمعة البنك وثقة العملاء.

وبناءً على ذلك، يتضح أنّ البنوك تعتمد مبادئ الحوكمة بشكل فعّال من خلال دعم الامتثال والرقابة الداخلية، مما يساهم في تعزيز النزاهة وحماية مصالح الأطراف المتعاملة.

ج- التحليل الوصفي لمتغير الكفاءة المصرفية

تُظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (3-7)، أن عبارات محور **الكفاءة المصرفية** قد سجلت متوسطات مرتفعة عموماً، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأثر الامتثال في تعزيز كفاءة البنك.

- حققت الفقرة **EFF1** متوسطاً قدره **4.292** مع انحراف معياري **0.779**، ما يدل على تقدير كبير لدور الامتثال في تحسين جودة الخدمات.

- فيما سجّلت الفقرة **EFF2** متوسط **4.208**، وهو مؤشر على الوعي بدور الامتثال في الحد من الخسائر والتكاليف.

- وجاءت الفقرة **EFF3** بمتوسط **4.217**، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية الامتثال في تعزيز الأداء المالي.

- أما الفقرة **EFF4** وجود نظام امتثال فعال يزيد من كفاءة اتخاذ القرارات "فسجلت متوسط **4.192**، ما يشير إلى مساهمة الامتثال في دعم القرارات المبنية على البيانات.

- كما سجلت الفقرة **EFF5** متوسط **4.283** بانحراف معياري **0.787**، مما يدل على مساهمة الامتثال والحوكمة في الاستخدام الأمثل للموارد.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

وهذا يبرز أنّ الامتثال يشكل عنصرًا أساسيًا في تعزيز الكفاءة المصرفية عبر جودة الخدمات، التحكم في المخاطر، تحسين الأداء المالي، وتطوير عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم (3-7): التحليل الوصفي لمتغير الكفاءة المصرفية (EFF)

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
EFF1	يسهم الامتثال في تحسين جودة الخدمات المصرفية	4.292	0.779
EFF2	الالتزام بالقوانين والأنظمة يقلص من التكاليف المرتبطة بالمخاطر	4.208	0.740
EFF3	تساعد وظيفة الامتثال على تحسين الأداء المالي للبنك	4.217	0.732
EFF4	وجود نظام امتثال فعال يزيد من كفاءة اتخاذ القرارات	4.192	0.745
EFF5	تطبيق الحوكمة من خلال الامتثال يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد	4.283	0.787

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

المطلب الرابع: نبذة عن النمذجة بالمعادلات الهيكلية والبرنامج الإحصائي المعتمد

أولاً: مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية

النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) تُعد أسلوبًا إحصائيًا متقدمًا يُمكن الباحثين من دراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة والملاحظة ضمن إطار متكامل. وتمكّن SEM من تقدير المسارات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، مع إمكانية تقييم صدق ومصداقية المؤشرات المستخدمة. كما توفر هذه التقنية أداة قوية لاختبار الفرضيات النظرية وفهم العلاقات السببية المعقدة، مما يبرر اعتمادها على نطاق واسع في البحوث العلمية في مجالات الاقتصاد، العلوم الاجتماعية، والمجال المصرفي.¹

تُستخدم أساليب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) في البحث العلمي لتقدير العلاقات بين المتغيرات المستقلة (IVs) والمتغيرات التابعة (DVs) وتعتمد هذه الأساليب على تقسيم البيانات إلى مجموعات مترابطة وتحليل تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، مع إمكانية احتساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. كما

¹ . الطاهر توابتية، آثار استخدام أنظمة نكاء الأعمال على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمتغير الإبداع الإداري- دراسة حالة مجمع صيدال (المديرية العامة)، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 115.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تسمح SEM بتقدير العلاقات بين المؤشرات المختلفة لكل متغير، سواء كانت مؤشرات مستقلة أو تابعة، مما يوفر إطاراً متكاملاً لفحص الفرضيات والتحقق من صحة النماذج النظرية.¹

توفر أساليب النمذجة بالمعادلات الهيكلية إطاراً متقدماً لتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات، مع القدرة على تقدير تأثيرات متعددة في نفس الوقت ضمن نموذج مترابط، مما يعزز من دقة الفرضيات واستنتاج النتائج البحثية. ويتيح هذا النهج معالجة البيانات عبر خمس مجموعات مترابطة من المؤشرات، بما يضمن تقييماً شاملاً لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة.²

يتكون نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من جزأين رئيسيين، يتمثلان في نموذج القياس الذي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، سواء كانت انعكاسية أو تكوينية، والنموذج الهيكلي الذي يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة. وفي هذه الدراسة تم اعتماد منهجية PLS-SEM، والتي تتيح تقدير كل من نموذج القياس والنموذج الهيكلي في آن واحد، مع التركيز على اختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة الثلاثة الرئيسة (المتغير المستقل، المتغير الوسيط، والمتغير التابع)، إضافة إلى تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، بما في ذلك اختبار دور الوساطة.³

ثانياً: التعريف بالبرنامج الإحصائي المستخدم

تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج SmartPLS 4 لتطبيق النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). يتيح البرنامج تقدير المسارات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، مع اختبار دلالتها الإحصائية وفحص الوساطة عند الحاجة. كما يوفر البرنامج مؤشرات جودة النموذج مثل معامل التحديد R^2 للمتغيرات التابعة، ويدعم تحليل الصدق والموثوقية للمؤشرات المستخدمة.

يمثل SmartPLS 4 أداة عملية ومرنة للدراسات التطبيقية، حيث يتيح للباحث التعامل مع عينات صغيرة أو بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو أمر شائع في البحوث الميدانية. كما يوفر البرنامج إمكانية تمثيل النموذج

1. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics, Fifth Edition, HarperCollins College Publishers, USA, 2007, P 676.

2. Scott L. Hersherberger, George A. Marcoulides, Makeba M. Parramore, "Structural Equation Modeling: An Introduction". Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology, Edited by Bruce H. Pugesek, Adrian Tomer & Alexander Von Eye, Cambridge University Press, New York, USA, 2003, pp 3-41. P4.

3. Timothy Teo, Liang Ting Tsai, Chih Chien Yang, "Applying Structural Equation Modeling (SEM) in Educational Research: An Introduction". Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice, edited by Myint Swe Khine. Sense Publisser, Rotterdam, The Netherlands, 2013, pp 6-7.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الهيكل بصريًا بطريقة واضحة ومنظمة، بحيث يمكن تمييز المتغيرات الكامنة، المؤشرات الملاحظة، ومسارات التأثير المباشر وغير المباشر بسهولة.

يتيح التمثيل المرئي متابعة دقة العلاقات بين المتغيرات والتحقق من صحة النموذج بشكل سريع وبديهي . بالإضافة إلى ذلك، يدعم SmartPLS استخدام طرق Bootstrap لإعادة أخذ العينات لتقدير دلالة المسارات والفصل بين الوساطة الجزئية والكاملة، مما يعزز من موثوقية النتائج ويجعلها سهلة الفهم والتفسير للجنة المناقشة، ويسهل على الباحث تقديم تحليل متكامل للفرضيات وتقييم قوة النموذج بطريقة عملية واحترافية.¹

المبحث الثاني: بناء النموذج وتقييم جودة القياس

المطلب الأول: النموذج الأولي واختبار موثوقية وصدق المؤشرات

استنادًا إلى الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي نوقشت في الفصلين الأول والثاني، تم تصميم النموذج المفاهيمي الأولي يوضح العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، والتي سيتم اختبارها لاحقًا باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية وفق أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) .

يشمل هذا المطلب عرض النموذج في مرحلتين، أولاً عرضه بدون أرقام لتوضيح البنية المفاهيمية والعلاقات بين المتغيرات، وثانيًا عرضه بالأرقام مع مؤشرات كل متغير، مع استخدام ترميز هذه المؤشرات في الجداول والنماذج الإحصائية اللاحقة.

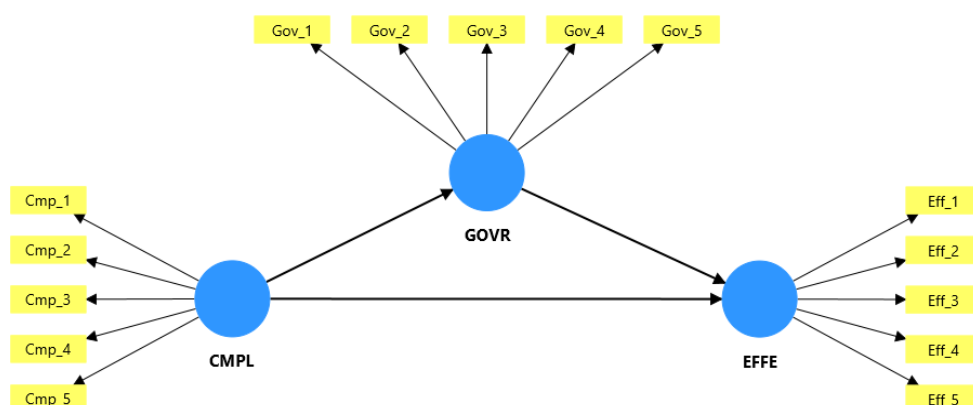
بعد ذلك، سيتم الانتقال إلى اختبارات موثوقية وصدق المؤشرات لكل متغير كامن، بهدف التأكد من صلاحية النموذج واستبعاد المؤشرات الضعيفة، تمهيدًا للوصول إلى النموذج النهائي الذي سيتم استخدامه في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أولاً: عرض النموذج الأولي

يُمثل هذا المخطط النسخة الأولية للنموذج الهيكلي للدراسة، موضحًا المتغيرات الثلاثة وعلاقاتها المفترضة، مع جميع المؤشرات المرتبطة بكل متغير وفق الصياغة الأولية لأداة الدراسة، وذلك قبل تطبيق أي اختبار إحصائي على جودة النموذج.

¹. Chua, Yan Piaw. A Step-by-Step Guide: PLS-SEM Data Analysis Using SmartPLS 4, University of Malaya, 2022.

الشكل رقم (3-1): النموذج الهيكلي الأولي المقترح

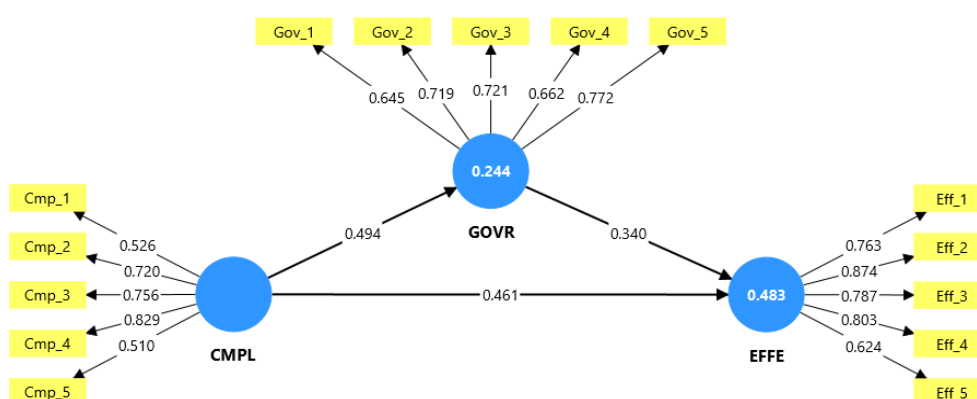


المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

ثانياً: عرض النموذج الأولي مع القيم

بعد إدخال البيانات في برنامج SmartPLS 4، ظهر النموذج الأولي مع القيم الرقمية الناتجة عن التحليل، والتي تمثل التحميلات الخارجية لكل مؤشر لكل متغير من متغيرات الدراسة. ويظهر هذا النموذج الأداء الأولي للمؤشرات ويتيح تقييم جودة القياس لاحقاً من خلال اختبارات الاتساق الداخلي، صدق التمييز، ودلالة التحميلات، قبل اتخاذ أي قرار بشأن تعديل أو حذف أي مؤشر في النسخة النهائية من النموذج.

الشكل (3-2): النموذج الهيكلي الأولي بعد إدراج القيم



المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

ثالثاً: اختبار موثوقية وصدق مؤشرات النموذج الأولي

بعد عرض النموذج الأولي بصورته المفاهيمية وبالأرقام، تأتي مرحلة اختبار جودة نموذج القياس الأولي. في هذه المرحلة، سيتم تقييم موثوقية المؤشرات باستخدام Cronbach's Alpha والموثوقية المركبة، بالإضافة إلى اختبار الصدق التقاربي (AVE) لكل متغير كامن.

تهدف هذه الحسابات إلى التأكد من صلاحية المؤشرات الموجودة في النموذج الأولي، وتحديد المؤشرات الضعيفة التي قد يتم حذفها لاحقاً للوصول إلى النموذج النهائي القادر على دعم التحليل الهيكلي واختبار الفرضيات.

1.3 اختبار موثوقية المؤشرات

1.1.3 التحميلات الخارجية للمؤشرات

قبل اختبار موثوقية وصدق نموذج القياس النهائي، يتم تقييم التحميلات الخارجية للمؤشرات لكل متغير كامن. تمثل هذه القيم مدى ارتباط كل مؤشر بالمتغير الكامن الذي يقيسه، وتُستخدم لتحديد المؤشرات الضعيفة التي قد يتم حذفها لاحقاً.

تعتمد قاعدة اتخاذ القرار في تفسير قيم التحميل القياسي على ما يأتي:

- المؤشرات ذات التحميل الأكبر من 0.70: تُعد مؤشرات قوية وموثوقة؛
- المؤشرات ذات التحميل المحصور بين 0.40 و 0.70: يمكن الاحتفاظ بها أو حذفها تبعاً لتأثيرها على الموثوقية المركبة؛
- المؤشرات ذات التحميل الأصغر من 0.40: غالباً ما يُوصى بحذفها لضعف قدرتها التفسيرية.

بعد تطبيق هذا الإجراء، تم تحليل مؤشرات المتغيرات الثلاثة: وظيفة الامتثال (CMP)، الكفاءة المصرفية (EFF)، والحوكمة المصرفية (EFF)، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الجدول رقم (3-8): مصفوفة التحميلات الخارجية للمؤشرات حسب المتغيرات الكامنة

	CMPL	EFFE	GOVR
Cmp_1	0.526		
Cmp_2	0.720		
Cmp_3	0.756		
Cmp_4	0.829		
Cmp_5	0.510		
Eff_1		0.763	
Eff_2		0.874	
Eff_3		0.787	
Eff_4		0.803	
Eff_5		0.624	
Gov_1			0.645
Gov_2			0.719
Gov_3			0.721
Gov_4			0.662
Gov_5			0.772

المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

يظهر من الجدول (3-8)، أن معظم المؤشرات تتمتع بقيم تحميلات جيدة، مثل Eff_1 إلى Eff_4 و Cmp_2 إلى Cmp_4 و Gov_2 إلى Gov_5، ما يشير إلى ارتباط قوي بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة الخاصة بها.

بالمقابل، هناك بعض المؤشرات التي أظهرت تحميلات منخفضة ($0.708 >$) مثل Cmp_1، Cmp_5؛ Gov_1؛ Eff_5 و Gov_4 هذه الملاحظة توضح الحاجة إلى اختبار الصدق التقاربي (AVE) لكل متغير كامن قبل اتخاذ أي قرار بحذف المؤشرات، لضمان أن كل مؤشر يساهم بشكل كاف في قياس المتغير الكامن.

2.1.3 موثوقية الاتساق الداخلي

عند تقييم التحميلات الخارجية للمؤشرات، تم اختبار موثوقية الاتساق الداخلي لكل متغير كامن باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة (Composite Reliability – rho_a و rho_c). تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من أن المؤشرات تقيس المتغير الكامن بشكل متسق، وأن الاتساق الداخلي كافٍ لدعم التحليل الهيكلي لاحقاً.

تستند معايير التقييم إلى الآتي: قيمة كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة $0.70 \leq$ تشير إلى اتساق داخلي

مقبول.

الجدول رقم (3-9): موثوقية الاتساق الداخلي للمتغيرات الكامنة

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
CMPL	0.696	0.730	0.806
EFFE	0.830	0.843	0.881
GOVR	0.753	0.776	0.831

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

تشير النتائج في الجدول (3-9) إلى أن جميع المتغيرات الكامنة أظهرت موثوقية مقبولة:

- على الرغم من أن Cronbach's Alpha للمتغير CMPL كانت أقل قليلاً من 0.7، إلا أن القيم المركبة (rho_a و rho_c) تظهر مستوى جيد من الاتساق الداخلي، وهو ما يعتبر مقبولاً عند استخدام منهجية PLS-SEM.
- المتغيرات EFFE و GOVR أظهرت مستويات مرتفعة من المواءمة والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية مؤشرات هذه المتغيرات لدعم النموذج التحليلي.
- هذه النتائج تهيئ الطريق للانتقال إلى اختبار الصدق التقاربي (AVE) قبل اتخاذ أي قرارات بحذف المؤشرات ذات التحميل المنخفض.

2.3 الصدق التقاربي

بعد اختبار موثوقية الاتساق الداخلي، تم تقييم الصدق التقاربي لكل متغير كامن باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE).

يُعد الصدق التقاربي مؤشراً على مدى قدرة المؤشرات على تمثيل المتغير الكامن الذي تقيسه بشكل كافٍ. يُعتبر المؤشر مقبولاً إذا كانت قيمة $AVE \geq 0.5$.

الجدول (3-10): متوسط التباين للمتغيرات الكامنة

	Average variance extracted (AVE)
CMPL	0.463
EFFE	0.600
GOVR	0.497

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تشير النتائج إلى أن المتغير EFFE يمتلك قيمة AVE أكبر من 0.5، مما يبرر الاحتفاظ بالمؤشر Eff_5 على الرغم من أن تحميله الخارجي أقل من 0.708، نظرًا لأهميته النظرية في قياس الكفاءة المصرفية.

أما المتغيران CMPL و GOVR، فقد أظهرتا قيم AVE أقل من 0.5، ما يشير إلى ضعف الصدق التقاربي لبعض المؤشرات. بناءً على ذلك، تم اتخاذ قرار بحذف المؤشرات ذات التحميلات المنخفضة (Cmp_1 و Cmp_5 من CMPL ، و Gov_1 و Gov_4 من GOVR) لضمان أن النموذج النهائي يعكس بدقة المتغيرات الكامنة المقاسة.

هذه الخطوة تمثل مرحلة تنقية المؤشرات وتحسين جودة نموذج القياس قبل الانتقال لاختبارات الصدق التمييزي وتحليل العلاقات الهيكلية.

المطلب الثاني: النموذج النهائي وتقييم جودة القياس

استنادًا إلى نتائج اختبار موثوقية المؤشرات والصدق التقاربي للمؤشرات في النموذج الأولي، تم حذف المؤشرات ذات التحميلات المنخفضة والقيم غير الكافية لـ AVE، مع الإبقاء على المؤشر Eff_5 للمتغير الكفاءة المصرفية نظرًا لأهميته النظرية.

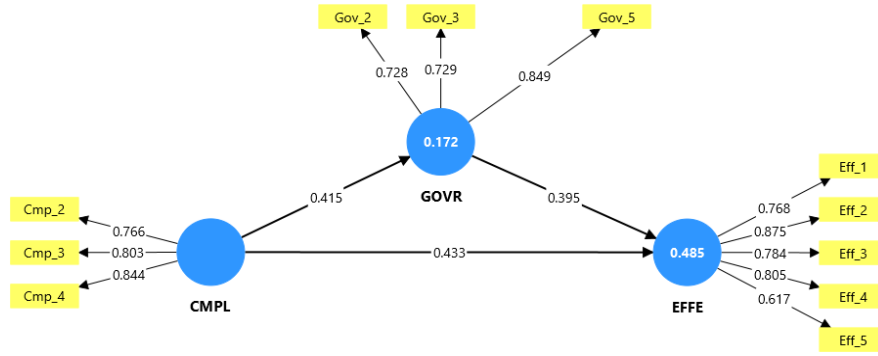
بعد هذه العملية، تم إعادة تقدير النموذج الهيكلية للحصول على النموذج النهائي الذي يعكس بدقة المتغيرات الكامنة الثلاثة: وظيفة الامتثال (CMPL)، الحوكمة المصرفية (GOVR)، والكفاءة المصرفية (EFFE).

يمثل هذا النموذج النهائي الأساس لإجراء اختبارات الصدق التمييزي (Cross-loadings, HTMT, Fornell-Larcker)، وهو ما يضمن أن جميع المؤشرات المختارة قادرة على قياس متغيراتها الكامنة بشكل متناسق وصالح للتحليل الهيكلية اللاحق.

أولاً: مخطط النموذج النهائي

بعد استبعاد المؤشرات التي لم تحقق شروط الصدق التقاربي وفق معايير ($AVE \geq 0.50$) أو شروط التحميلات الخارجية (≤ 0.708)، تم تقدير النموذج النهائي للقياس، والذي يتضمن فقط المؤشرات التي أثبتت مستوى مقبول من الاتساق الإحصائي. ويُعدّ هذا النموذج أكثر ملاءمة للتحليل اللاحق نظرًا لتحسّن جودة القياس، مما يسمح بالانتقال نحو اختبار الصدق التمييزي والنموذج الهيكلية بثقة أكبر.

الشكل (3-3): النموذج النهائي للقياس



المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يبين الشكل النموذج النهائي للقياس بعد تعديل بنية المؤشرات واعتماد فقط تلك التي استوفت شروط الموثوقية والصدق التقاربي. ويُظهر هذا النموذج احتفاظ كل من المتغيرات الكامنة الامتثال المصرفي (CMPL) ، والكفاءة المصرفية (EFFE) ، والحوكمة المصرفية (GOVR) بالمؤشرات الأكثر ملاءمة من الناحية الإحصائية، بما يعزز قدرة النموذج على تمثيل البنية المفاهيمية للمتغيرات محل الدراسة.

كما يعكس تكيّف الهيكل العام للعلاقات بين المتغيرات بما يتوافق مع متطلبات نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام تقنية PLS-SEM، الأمر الذي يمثل خطوة منهجية أساسية قبل الانتقال إلى اختبار الصدق التمييزي وتقدير العلاقات السببية ضمن النموذج الهيكلي.

ثانياً: التحميلات الخارجية للمؤشرات بعد الحذف

بناءً على نتائج اختبار موثوقية المؤشرات والصدق التقاربي، تم حذف المؤشرات التي لم تستوف المعايير الإحصائية المعتمدة، ليُعاد تقدير نموذج القياس بالاعتماد على المؤشرات المحتفظ بها. وفيما يلي سيتم عرض التحميلات الخارجية للمؤشرات بعد الحذف، تمهيداً لاختبار الصدق التمييزي.

الجدول (3-11): مصفوفة التحميلات الخارجية للمؤشرات بعد تعديل النموذج

	CMPL	EFFE	GOVR
Cmp_2	0.766		
Cmp_3	0.803		
Cmp_4	0.844		
Eff_1		0.768	
Eff_2		0.875	
Eff_3		0.784	
Eff_4		0.805	
Eff_5		0.617	
Gov_2			0.728
Gov_3			0.729
Gov_5			0.849

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

تُظهر النتائج أن جميع المؤشرات تتمتع بقيم تحميلات خارجية تفوق عتبة القبول الإحصائي (0.70)، مما يعزز من قوة القياس وجودة البنية الكامنة. أما المؤشر Eff_5، وعلى الرغم من تسجيله قيمة أقل من الحد المرجعي (0.617)، فقد تم الإبقاء عليه لأهميته النظرية في تفسير الكفاءة المصرفية وعدم تأثيره السلبي على صلاحية النموذج الكامنة. وعليه، يُعدّ هذا النموذج مؤهلاً للانتقال إلى اختبار الصدق التمييزي لاستكمال التحقق من جودة نموذج القياس.

ثالثاً: اختبارات الصدق التمييزي

يُقصد بالصدق التمييزي قدرة النموذج على التمييز بين المتغيرات المختلفة وعدم تداخلها في قياس نفس المفهوم. ويتم التحقق من ذلك عبر تقدير نسبة التباين بين المتغيرات المختلفة إلى التباين داخل نفس المتغير، وذلك باستخدام معيار (HTMT)، الذي يُعد من أكثر المعايير دقة وحدثة في تقييم الصدق التمييزي.

وبناءً على الأدبيات المنهجية، يتم قبول تحقق الصدق التمييزي عندما تكون قيم HTMT أقل من 0.90، مما يشير إلى عدم وجود تشابه مرتفع بين المتغيرات المدروسة.

1.3 مصفوفة الارتباطات

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تتيح مصفوفة الارتباطات تحليل العلاقات الإحصائية الأولية بين الأبعاد الثلاثة للنموذج، ممثلةً في وظيفة الامتثال (CMPL)، الكفاءة المصرفية (EFFE)، والحوكمة المصرفية (GOVR) ويساعد هذا الاختبار في تدعيم الفهم البنائي للعلاقات قبل التحقق من معايير الصدق التمييزي.

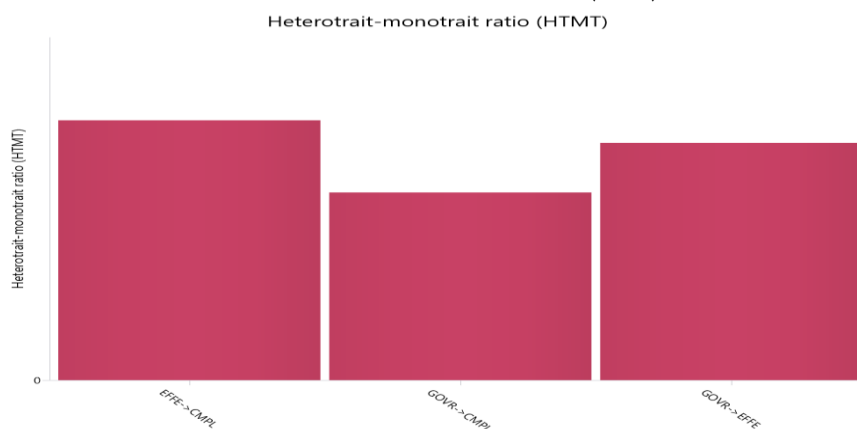
الجدول (3-12): مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة

	CMPL	EFFE	GOVR
CMPL			
EFFE	0.758		
GOVR	0.547	0.692	

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

تُظهر نتائج الجدول (3-12)، أن أعلى ارتباط سُجل بين وظيفة الامتثال والكفاءة المصرفية بقيمة (0.758)، يليها ارتباط متوسط بين الحوكمة المصرفية وكل من الامتثال (0.547) والكفاءة المصرفية (0.692). وتُعد هذه الارتباطات مقبولة ومنسجمة مع الأساس النظري للعلاقات المفترضة في النموذج.

الشكل (3-4): مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة



المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يشير الشكل أعلاه، إلى أن المتغيرات الكامنة مرتبطة بشكل إيجابي: أعلى ارتباط سُجل بين وظيفة الامتثال والكفاءة المصرفية بقيمة 0.628، يليه ارتباط متوسط بين الحوكمة والامتثال (0.494) والحوكمة والكفاءة (0.568).

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تعكس هذه القيم التوافق النظري المتوقع، وتدل على وجود أساس متين لاختبار علاقات المسارات في النموذج الهيكلي، مع التأكيد على أن جميع الارتباطات ضمن نطاق القيم المقبولة للتحليل الهيكلي.

2.3 مصفوفة التحميلات المتقاطعة

يُعد اختبار الصدق التمييزي عبر مصفوفة التحميلات المتقاطعة خطوة أساسية في تقييم جودة نموذج القياس، حيث يجب أن يكون تحميل كل مؤشر أعلى على البعد الذي ينتمي إليه مقارنة بأبعاده على المتغيرات الكامنة الأخرى. ويوضح الجدول الآتي قيم التحميلات المتقاطعة للمؤشرات بعد حذف المؤشرات ضعيفة الارتباط.

الجدول (3-13): مصفوفة التحميلات المتقاطعة للمؤشرات النهائية للنموذج

	CMPL	EFFE	GOVR
Cmp_2	0.766	0.446	0.343
Cmp_3	0.803	0.470	0.304
Cmp_4	0.844	0.523	0.353
Eff_1	0.410	0.768	0.538
Eff_2	0.566	0.875	0.462
Eff_3	0.544	0.784	0.436
Eff_4	0.410	0.805	0.415
Eff_5	0.347	0.617	0.360
Gov_2	0.195	0.372	0.728
Gov_3	0.301	0.254	0.729
Gov_5	0.414	0.600	0.849

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يتبين من خلال مصفوفة التحميلات المتقاطعة أن جميع المؤشرات تسجل أعلى قيمة تحميل على البعد الذي تنتمي إليه مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يعكس تحقق شرط الصدق التمييزي، وهو ما يسمح بالانتقال إلى اختبار معايير إضافية للتحقق من دقة التمييز البنائي بين المتغيرات.

3.3 معيار فورتل-لاركير

يعتمد معيار فورتل-لاركير على مقارنة الجذر التربيعي للمتوسط الموزون لمربع متوسط التباين المستخرج ($\sqrt{AVE}$) مع معاملات الارتباط بين المتغيرات، بحيث يجب أن يكون الجذر التربيعي للـ AVE أعلى من جميع معاملات الارتباط مع الأبعاد الأخرى.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الجدول (3-14): اختبار الصدق التمييزي باستخدام معيار فورنل-لاركير

	CMPL	EFFE	GOVR
CMPL	0.805		
EFFE	0.597	0.775	
GOVR	0.415	0.574	0.771

المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

تُظهر قيم الجذر التربيعي للـ AVE لجميع المتغيرات الكامنة تفوقها على معاملات الارتباط مع الأبعاد الأخرى: $CMPL = 0.805$ ، $EFFE = 0.775$ ، $GOVR = 0.771$ ، مما يؤكد تحقق الصدق التمييزي بين المتغيرات الكامنة ويعزز صلاحية النموذج لاستكمال التحليل الهيكلي.

رابعاً: التعليق على صلاحية النموذج النهائي

يعكس النموذج النهائي جودة عالية في قياس المتغيرات الكامنة الثلاثة: وظيفة الامتثال (CMPL)، الكفاءة المصرفية (EFFE)، والحوكمة المصرفية (GOVR). فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تحقق موثوقية المؤشرات الداخلية عبر قيم Cronbach's Alpha والموثوقية المركبة المقبولة، بينما أكد الصدق التقاربي (AVE) أن المؤشرات تمثل المتغيرات الكامنة بشكل كافٍ.

كما تدل مصفوفة التحميلات المتقاطعة على أن جميع المؤشرات تسجل أعلى تحميل على البعد الذي تنتمي إليه مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يعزز تحقق الصدق التمييزي. وقد أكدت نتائج HTMT ومعيار Fornell-Larcker على وضوح التمييز بين المتغيرات الكامنة، وهو ما يضمن قدرة النموذج على التفسير الدقيق للعلاقات النظرية بين المتغيرات.

تدعم هذه المؤشرات جميعها صلاحية النموذج النهائي لاستخدامه في التحليل الهيكلي للمعادلات واختبار العلاقات السببية من خلال معاملات المسار بين المتغيرات، وبذلك يُعتبر النموذج جاهزاً للانتقال إلى المرحلة التالية من الدراسة، بما في ذلك تقدير معاملات المسار واختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة.

المطلب الثالث: التحليلات الوصفية والتباين المشترك للمتغيرات الكامنة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم التحليلات الوصفية الأساسية للمتغيرات الكامنة بعد تقييم جودة النموذج النهائي. وتشمل هذه التحليلات: المتوسط، الوسيط، الحد الأدنى والأقصى، الانحراف المعياري، الالتواء والتقلطح، بهدف التحقق من طبيعة توزيع البيانات ومدى تماثلها قبل التطرق لاختبار العلاقات الهيكلية.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

كما يتضمن المطلوب مصفوفة الارتباطات والتباين المشترك للمتغيرات الكامنة، وذلك لتقييم القوة النسبية للعلاقات بين المتغيرات ومدى تماسكها، بما يدعم صلاحية النموذج واستعداده للتحليل الهيكلي اللاحق.

أولاً: المقاييس الوصفية للمتغيرات الكامنة

يعرض الجدول (3-15)، القيم الوصفية لكل متغير كامن في النموذج النهائي، بما في ذلك المتوسط، الوسيط، الحد الأدنى والأقصى، الانحراف المعياري، معامل الالتواء ومعامل التفلطح، للتحقق من طبيعة توزيع البيانات. تساعد هذه المقاييس على فهم خصائص بيانات العينة ومدى ملاءمتها قبل الانتقال إلى اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات في النموذج الهيكلي.

الجدول (3-15): المقاييس الوصفية للمتغيرات الكامنة للنموذج النهائي

	Mean	Median	Min	Max	SD	Kurtosis	Skewness
CMPL	0.000	0.003	-2.447	1.497	1.000	-0.427	-0.301
EFFE	0.000	-0.066	-3.106	1.303	1.000	0.140	-0.657
GOVR	-0.000	0.187	-2.716	1.368	1.000	-0.540	-0.396

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

تشير نتائج الجدول السابق، أن توزيع المتغيرات الكامنة قريب إلى حد كبير من التوزيع الطبيعي، مع قيم الالتواء ومعامل التفلطح ضمن الحدود المقبولة، مما يعزز ملاءمة البيانات للتحليل الهيكلي. كما توفر هذه القيم معلومات أولية حول تركيز وتشتت بيانات العينة بالنسبة لكل بُعد من المتغيرات الثلاثة: وظيفة الامتثال (CMPL)، الكفاءة المصرفية (EFFE)، والحوكمة المصرفية (GOVR).

ثانياً: ارتباطات المتغيرات الكامنة

يوضح الجدول قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات الكامنة، يمثل هذا الجدول خطوة أولية لتقييم مدى وجود علاقات مترابطة بين الأبعاد قبل الانتقال للتحليل الهيكلي.

الجدول (3-16): مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة للنموذج النهائي

	CMPL	EFFE	GOVR
CMPL	1.000	0.628	0.494
EFFE	0.628	1.000	0.568
GOVR	0.494	0.568	1.000

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تُبرز نتائج الجدول (3-16)، وجود علاقات إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرات الكامنة، حيث كان أعلى ارتباط بين CMPL و EFFE بقيمة 0.628، يليه ارتباط EFFE و GOVR بقيمة 0.568، وارتباط CMPL و GOVR بقيمة 0.494. تعكس هذه الارتباطات التوافق النظري المتوقع بين المتغيرات وتدعم جدوى اختبار المسارات السببية في النموذج الهيكلي.

ثالثاً: التباينات المشتركة للمتغيرات الكامنة

يعرض الجدول أدناه، التباين المشترك بين المتغيرات الكامنة، ويكمل فهم العلاقات بين الأبعاد التي تم توضيحها في مصفوفة الارتباطات.

الجدول (3-17): مصفوفة التباين المشترك للمتغيرات الكامنة

	CMPL	EFFE	GOVR
CMPL	1.000	0.628	0.494
EFFE	0.628	1.000	0.568
GOVR	0.494	0.568	1.000

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال نتائج الجدول (3-17)، نلاحظ أن القيم المتقاربة مع مصفوفة الارتباطات تؤكد بأن جميع المتغيرات الكامنة مرتبطة بشكل إيجابي ومتناسق، وهو ما يعزز استقرار النموذج واستعداده لاختبارات المسارات السببية بين المتغيرات.

المبحث الثالث: تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

في هذا المبحث يتم الانتقال من اختبار نموذج القياس إلى تقييم النموذج الهيكلي بغرض التحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة وفق منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية المبنية على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). ويهدف هذا الجزء إلى تقدير القوة التفسيرية للنموذج، وفحص ملاءمة معاملات المسار واتجاهها ومعنويتها، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة من خلال تحليل الوساطة، وذلك تعزيزاً لقدرة النتائج على تفسير دور وظيفة الامتثال في دعم الحوكمة المصرفية وتحسين مستويات الكفاءة داخل البنوك محل الدراسة.

المطلب الأول: اختبار القوة التفسيرية وحجم الأثر والقدرة التنبؤية

يُعالج هذا المطلب تقيماً أولياً لجودة النموذج الهيكلي قبل الشروع في اختبار الفرضيات، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية الأساسية في نمذجة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على منهجية (PLS-)

الفصل الثالث: الجانب الميداني

(SEM). وينطلق هذا التقييم بفحص مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات التفسيرية، باعتبارها خطوة منهجية ضرورية لضمان استقرار معاملات المسار وعدم تأثرها بارتباطات مرتفعة قد تقلل من موثوقية التقديرات.

ثم يتم الانتقال إلى تحليل القوة التفسيرية (R^2) التي تعكس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغيرات التابعة، يلي ذلك تقدير حجم الأثر (f^2) لتحديد مساهمة كل متغير في النموذج. كما يتم تقييم القدرة التنبؤية ($Q^2/PLSpredict$) التي تمثل أحد المؤشرات الجوهرية لقياس مدى قابلية النموذج للتنبؤ بقيم جديدة خارج بيانات العينة، بما يدعم صلاحية النموذج ويوفر أساساً علمياً لتفسير النتائج لاحقاً.

أولاً: قياس مشكلة التعدد الخطي

بهدف التأكد من خلو النموذج الهيكلي من مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات الكامنة، تم الاستعانة بمؤشر تضخيم التباين (VIF)، الذي يقيس درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة داخل المسارات الهيكلية. ويُعد ارتفاع قيمة هذا المؤشر دلالة على وجود تداخل قوي بين المتغيرات قد يؤدي إلى تأثير تقدير معاملات المسار وانخفاض دقتها.

ويعتبر العديد من الباحثين أن القيمة ($VIF < 5$) تمثل حدًا مقبولاً لعدم وجود تعدد خطي مؤثر، بينما يذهب آخرون إلى معايير أكثر تشددًا تجعل الحد الأنسب هو ($VIF < 3$) في نماذج PLS-SEM، وفقًا للأدبيات الحديثة.

الجدول (3-18): قيم تضخيم التباين لمؤشرات النموذج الهيكلي

	VIF
Cmp_2	1.329
Cmp_3	1.492
Cmp_4	1.563
Eff_1	1.748
Eff_2	2.535
Eff_3	1.810
Eff_4	1.926
Eff_5	1.306
Gov_2	1.441
Gov_3	1.470
Gov_5	1.209

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يفسر الجدول (3-18)، قيم مؤشر VIF أن جميع القيم المحسوبة تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، إذ لم تتجاوز أي من القيم الحد المرجعي البالغ 3، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات الكامنة

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الداخلية في تقدير المسارات الهيكلية للنموذج. ويدعم ذلك موثوقية تقدير معاملات المسار ويعزز صلاحية النتائج الاستدلالية المستخلصة منه.

وبناءً عليه، يمكن القول إن النموذج الهيكلي المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الاستقلال بين متغيراته، الأمر الذي يتيح تفسير العلاقات السببية بثقة أكبر، دون التأثير بتداخل تفسيري محتمل بين المتغيرات

ثانياً: اختبار القوة التفسيرية

يعرض الجدول التالي قيم القوة التفسيرية (R^2) للمتغيرات التابعة في النموذج الهيكلي، وهي مقياس يوضح مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغيرات التابعة. تمثل القيم الأعلى قدرة أكبر للنموذج على تفسير التباين، بينما تشير القيم الأقل إلى قدرة تفسيرية محدودة. تُعتبر هذه القيم مؤشراً أساسياً على جودة النموذج الهيكلي قبل الانتقال لتحليل معاملات المسار والأثر الكلي للمتغيرات.

الجدول (3-19): القوة التفسيرية للمتغيرات التابعة

	R-square	R-square adjusted
EFFE	0.485	0.477
GOVR	0.172	0.165

المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

يبين الجدول رقم (3-19) مدى قدرة النموذج الهيكلي على تفسير التباين في المتغيرات التابعة من خلال قيم R^2 المصححة والمعدلة. تُعد قيم R^2 مؤشراً محورياً لتقييم جودة النموذج، حيث تشير القيم المرتفعة إلى قدرة أكبر للمتغيرات المستقلة على شرح التباين في المتغيرات التابعة، بينما القيم المنخفضة تدل على تأثير محدود للنموذج في تفسير الظاهرة المدروسة.

وفقاً للنتائج، يظهر أن متغير الكفاءة المصرفية (EFFE) يمتلك قيمة $R^2 = 0.485$ ، ما يدل على قوة تفسيرية جيدة نسبياً. هذه النتيجة تعكس قدرة المتغيرات المستقلة، وعلى رأسها وظيفة الامتثال والحوكمة، على التأثير المباشر والملحوظ في تحسين الأداء والكفاءة التشغيلية للمؤسسات المصرفية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه النتائج تدعم الفرضية الأولى والثالثة للدراسة، حيث تؤكد على العلاقة الإيجابية والمعنوية بين الامتثال والكفاءة المصرفية.

أما متغير الحوكمة المصرفية (GOVR)، فقد سجل قيمة $R^2 = 0.172$ ، وهي تعكس مستوى تفسير متوسط إلى محدود. ورغم انخفاض القدرة التفسيرية مقارنة بالكفاءة، إلا أن هذا التأثير يظل معنوياً إحصائياً، مما يشير

الفصل الثالث: الجانب الميداني

إلى أن وظيفة الامتثال تساهم جزئياً في تعزيز مستوى الحوكمة المصرفية، لكن تأثيرها لا يكفي وحده لتحسين كل جوانب الحوكمة المصرفية، لأن بعض عناصر الحوكمة المصرفية (مثل الثقافة والهياكل التنظيمية) تتطلب وقتاً أطول لتتجسد فعلياً داخل البنك.

يمكن القول عموماً إن النموذج الهيكلي المستخدم يتمتع بقدرة تفسيرية معتبرة للمتغيرات التابعة، خاصة الكفاءة المصرفية، ما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة ويؤكد أهمية الامتثال كعامل رئيس في تحسين الأداء المصرفي، بينما يوضح تباين قوة التأثير على الحوكمة الحاجة إلى دمج جهود تنظيمية وثقافية إضافية لتعزيز فعالية هذه العلاقة.

الجدول (3-20): مقاييس التفسير للقوة التفسيرية

حجم الأثر (التفسير)	قيمة R^2
ضعيفة جداً	<0.10
متوسطة	0.10
قوية	0.25

Source : William W. Chin, "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling," in Modern Methods for Business Research, ed. George A. Marcoulides (Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1998), p 323.

تالاً: اختبار حجم الأثر

يُعد قياس حجم الأثر أحد المؤشرات الأساسية في تقييم قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ضمن نموذج المعادلات الهيكلية. يساعد هذا المؤشر على تحديد مدى أهمية كل مسار في النموذج، بغض النظر عن مستوى المعنوية الإحصائية، حيث يكمل معلومات معامل التحديد R^2 ويتيح فهماً أعمق لمساهمة كل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغيرات التابعة.

الجدول (3-21): حجم الأثر للمسارات الهيكلية للنموذج

	f-square
CMPL -> EFFE	0.302
CMPL -> GOVR	0.208
GOVR -> EFFE	0.251

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

الجدول (3-22): توزيع حجم الأثر بين المتغيرات الكامنة

	CMPL	EFFE	GOVR
CMPL		0.302	0.208
EFFE			
GOVR		0.251	

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4

الفصل الثالث: الجانب الميداني

يوضح الجدول رقم (3-21) و(3-22) حجم الأثر (f^2) للمسارات الهيكلية للنموذج وتوزيع الأثر بين المتغيرات الكامنة. يتبين من النتائج أن مسار وظيفة الامتثال إلى الكفاءة المصرفية يسهم بشكل متوسط إلى كبير في تفسير التباين في الكفاءة المصرفية، حيث بلغت قيمة $f^2 = 0.302$ ، مما يؤكد الأهمية العملية لوظيفة الامتثال في تعزيز الأداء المصرفي.

أما مسار وظيفة الامتثال إلى الحوكمة المصرفية فقد بلغ حجم الأثر $f^2 = 0.208$ ، وهو أثر متوسط، ما يعكس مساهمة وظيفة الامتثال في دعم الحوكمة المصرفية، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالكفاءة. كذلك يظهر من الجدولين أن مسار الحوكمة المصرفية إلى الكفاءة المصرفية يسجل $f^2 = 0.251$ ، مما يشير إلى أثر متوسط للحوكمة المصرفية في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وهو ما يتوافق مع الأدبيات المحاسبية والحوكمة التي تؤكد أهمية تفاعل الحوكمة المصرفية مع الامتثال لتحقيق الأداء الأمثل.

بشكل عام، تؤكد النتائج أن **وظيفة الامتثال** تسهم في تفسير التباين في المتغيرات التابعة، سواء مباشرة على الكفاءة المصرفية أو غير مباشرة عبر الحوكمة المصرفية، ويعكس توزيع التأثيرات الأهمية العملية لكل مسار في النموذج الهيكلي.

الجدول رقم (3-23): مقاييس التفسير لحجم الأثر

حجم الأثر	قيمة f^2
صغير	≤ 0.02
متوسط	≥ 0.15
كبير	≥ 0.35

Source : Jacob Cohen, Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd ed. (New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1988), p 413.

رابعاً: اختبار القدرة التنبؤية

يهدف هذا الاختبار إلى تقييم مدى قدرة النموذج الهيكلي على التنبؤ بالقيم المستقبلية أو الجديدة للمتغيرات التابعة خارج العينة المستخدمة في تقدير النموذج. ويعد مؤشر Q^2 أحد المؤشرات المعتمدة في منهجية PLS-SEM لتقييم القدرة التنبؤية للنموذج، حيث تشير القيم الموجبة إلى أن النموذج يمتلك قوة تنبؤية للمتغيرات المقاسة، بينما تشير القيم القريبة من الصفر أو السلبية إلى ضعف القدرة التنبؤية.

الجدول (3-24): قيم القدرة التنبؤية لمؤشرات المتغيرات الكامنة

	$Q^2_{predict}$
Gov_2	0.014

الفصل الثالث: الجانب الميداني

Gov_3	0.076
Gov_5	0.148
Eff_1	0.151
Eff_2	0.298
Eff_3	0.277
Eff_4	0.147
Eff_5	0.101

المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

يوضح الجدول رقم (3-24)، قيم Q^2 predict للمؤشرات المقاسة لكل من الحوكمة والكفاءة المصرفية أن جميع القيم موجبة، مما يشير إلى أن النموذج يمتلك قدرة تنبؤية مقبولة لجميع المؤشرات. على سبيل المثال، قيمة Q^2 لمؤشر Eff_2 بلغت 0.298، وهي أعلى القيم، ما يعكس قدرة النموذج على التنبؤ بالكفاءة التشغيلية للبنوك بدقة نسبية. بالمقابل، المؤشرات الأقل مثل Gov_2 (0.014) تظهر قدرة تنبؤية أقل، لكنها ما زالت موجبة، مما يؤكد صلاحية النموذج بشكل عام للتنبؤ بالمتغيرات التابعة ضمن نطاق العينة.

بناءً عليه، يمكن القول إن النموذج الهيكلي المستخدم لا يقتصر على تفسير العلاقات السببية فحسب، بل يمتلك أيضًا قدرة عملية على توقع سلوك المتغيرات التابعة خارج نطاق العينة المدروسة، وهو ما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة ويدعم استخدامه في الدراسات التطبيقية المستقبلية.

الجدول رقم (3-25): مقاييس التفسير للقدرة التنبؤية

قيمة Q^2	القوة التنبؤية
>0	النموذج يمتلك قوة تنبؤية
>0.00	ضعيفة
>0.25	متوسطة
>0.50	قوية

Source : Joseph F. Hair, G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd ed. (Thousand Oaks, CA : Sage, 2019), pp 201–202.

المطلب الثاني: معاملات المسار المباشرة واختبار الفرضيات الأساسية

يهدف هذا المطلب إلى تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة في النموذج الهيكلي، من خلال معاملات المسار التي تعكس قوة واتجاه التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، والأثر الكلي الذي يضم التأثير المباشر وغير المباشر لكل مسار.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

يُعدّ تقييم معنوية معاملات المسار خطوة حيوية، إذ يوضح ما إذا كانت العلاقات المفترضة في النموذج ذات دلالة إحصائية أم لا، بينما تساعد مجالات الثقة على التحقق من موثوقية التقديرات وعدم شمول الصفر ضمن نطاقها، ما يدعم صحة العلاقات السببية المفترضة.

أولاً: معاملات المسار

تُعدّ معاملات المسار إحدى أهم أدوات التقدير في نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام منهج PLS-SEM، إذ تسمح بفهم قوة واتجاه التأثير للعلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة في النموذج. ويعبر معامل المسار عن مقدار التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تدل القيم الموجبة على تأثير إيجابي، بينما تشير القيم القريبة من الصفر إلى تأثير ضعيف أو غير جوهري.

يُنظر إلى هذه القيم باعتبارها أساساً لتقييم فرضيات الدراسة، ومن ثم تحديد مدى قدرة النموذج الهيكلي على تفسير الظواهر المدروسة في سياق وظيفة الامتثال والحوكمة والكفاءة المصرفية.

الجدول (3-26): معاملات المسار بين متغيرات الدراسة

معاملات المسار	
CMPL -> EFFE	0.461
CMPL -> GOVR	0.494
GOVR -> EFFE	0.340

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

بالاستناد إلى الجدول أعلاه، تشير معاملات المسار إلى وجود علاقات إيجابية بين متغيرات الدراسة، حيث يظهر أن لوظيفة الامتثال تأثيراً مباشراً على كل من الحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية، في حين تسهم الحوكمة بدورها في تعزيز الكفاءة. كما يتضح أن أقوى علاقة في النموذج هي العلاقة بين الامتثال والحوكمة، يليها تأثير الامتثال المباشر على الكفاءة، ثم تأثير الحوكمة على الكفاءة، وهو ما يعكس الدور المحوري للامتثال في البنية التفسيرية للنموذج.

ثانياً: الدلالة الإحصائية

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الدلالة الإحصائية لمسارات النموذج الهيكلي من خلال تقدير قيمة-T statistic باستخدام تقنية Bootstrap ويتم الحكم على دلالة معاملات المسار عبر مقارنة القيم المحسوبة بالقيم

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الدرجة لقيمة T البالغة: 1.645 عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، و 1.96 عند مستوى دلالة

($\alpha = 0.05$)، و 2.58 عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

ويعرض الجدول رقم (3-27) نتائج معاملات المسارات بين المتغيرات الكامنة، إذ يتضح أن جميع

المسارات، والمتمثلة في:

- تأثير وظيفة الامتثال على الكفاءة المصرفية (CMPL → EFFE)
- تأثير وظيفة الامتثال على الحوكمة المصرفية (CMPL → GOVR)
- تأثير الحوكمة المصرفية على الكفاءة المصرفية (GOVR → EFFE) .

قد تجاوزت القيمة الحرجة (1.96)، مصحوبة بقيم P أقل من (0.05)، وهو ما يشير إلى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

ووفقاً لذلك، فإن هذه النتائج تدعم الفرضيات المباشرة للنموذج، بما يؤكد وجود تأثير معنوي لوظيفة الامتثال

في كل من الحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية، إلى جانب تأثير الحوكمة المصرفية في تعزيز مستوى الكفاءة المصرفية داخل البنوك محل الدراسة.

الجدول (3-27): نتائج اختبار الدلالة الإحصائية لمسارات النموذج الهيكلي

	β	Mean (M)	STDEV	T statistics	P values
CMPL → EFFE	0.433	0.438	0.072	6.011	0.000
CMPL → GOVR	0.415	0.425	0.096	4.315	0.000
GOVR → EFFE	0.395	0.397	0.080	4.943	0.000

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4

ثالثاً: مجال الثقة

بعد التأكد من دلالة معاملات المسار إحصائياً، تم تقدير مجال الثقة بهدف التحقق من استقرار هذه

التقديرات ومدى إمكانية تعميمها. ويعد تحليل مجال الثقة من الخطوات المهمة في نماذج المعادلات الهيكلية، إذ

إن عدم احتواء مجال الثقة للقيمة الصفرية يشير إلى ثبات واتجاه واضح لتأثير المسار.

يوضح الجدول رقم (3-28) قيم مجال الثقة عند مستويي 2.5% و 97.5%، حيث تظهر النتائج أن جميع

معاملات المسار لا تحتوي على القيمة (0) ضمن حدود الثقة، سواء بالنسبة لمسار تأثير وظيفة الامتثال على

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الكفاءة المصرفية (CMPL → EFFE) ، أو تأثيرها على الحوكمة المصرفية (CMPL → GOVR) ، أو تأثير الحوكمة على الكفاءة المصرفية (GOVR → EFFE).

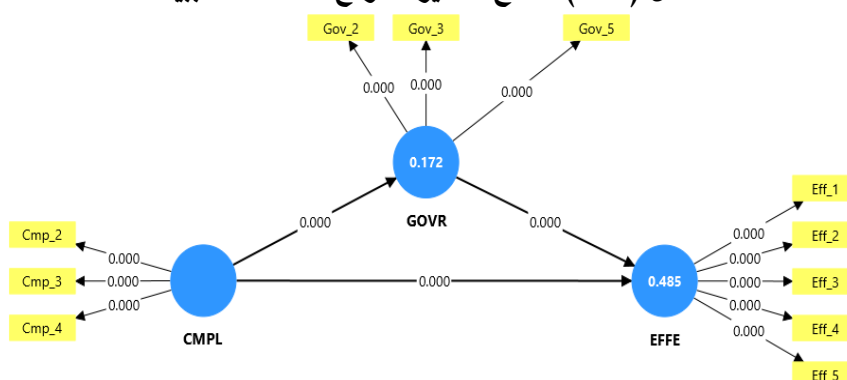
ويشير هذا إلى أن تقديرات معاملات المسار مستقرة ومتسقة إحصائياً، بما يعزز من قوة النتائج المتحصل عليها في اختبار الدلالة السابقة، ويؤكد إمكانية الاعتماد على هذه العلاقات في تفسير الروابط السببية بين وظيفة الامتثال والحوكمة والكفاءة المصرفية في النموذج المقترح.

الجدول (3-28): مجال الثقة لمعاملات المسار

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
CMPL → EFFE	0.433	0.438	0.005	0.278	0.561
CMPL → GOVR	0.415	0.425	0.010	0.194	0.576
GOVR → EFFE	0.395	0.397	0.003	0.222	0.538

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

الشكل (3-5): نتائج التقدير لنموذج العلاقات السببية

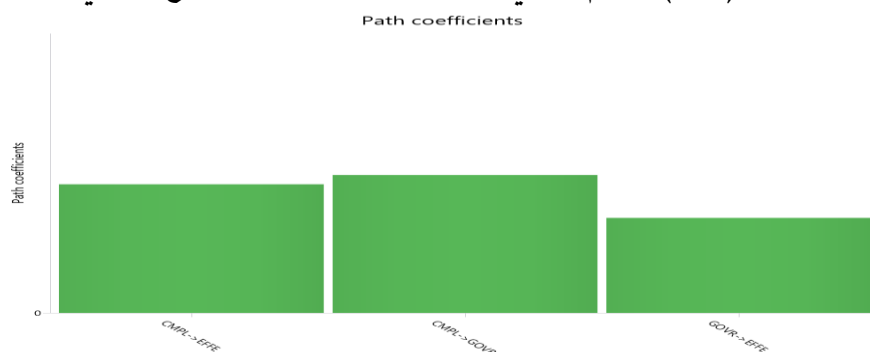


المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يوضح الشكل (3-5)، نتائج التقدير لنموذج العلاقات السببية، حيث يظهر أن جميع المسارات بين المتغيرات الكامنة (CMPL → GOVR؛ CMPL → EFFE؛ GOVR → EFFE)، وكذلك مسارات القياس (من المتغيرات الكامنة إلى مؤشراتهما)، ذات دلالة إحصائية قوية جداً، حيث بلغت قيمة P لكل منها 0.000 كما تشير قيم R² الموضحة داخل الدوائر (GOVR ↓ 0.172 و EFFE ↓ 0.485) إلى أن المتغيرات المستقلة والوسيلة تفسر ما يقارب 48.5% من التباين في (EFFE)، وهي نسبة تفسير جيدة ومقبولة.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الشكل (3-6): الرسم البياني لمعاملات المسار المقدرة للنموذج الهيكلي



المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

يؤكد الرسم البياني (3-6)، أن جميع المسارات لها تأثيرات إيجابية (حيث إن جميع الأعمدة تتجه للأعلى والقيم موجبة). وتظهر المقارنة البصرية أن التأثير المباشر لوظيفة الامتثال (CMPL → EFFE) ومعامل المسار له بقيمة 0.433 (حسب الجدول المرفق) يمتلك أقوى تأثير على الكفاءة المصرفية، يليه التأثير من وظيفة الامتثال على الحوكمة (CMPL → GOVR) بقيمة 0.415. بينما كان التأثير المباشر للحوكمة على الكفاءة المصرفية (GOVR → EFFE) هو الأضعف نسبياً بقيمة 0.397. هذا التباين في ارتفاع الأعمدة يدعم تحليل قوة وتأثير كل مسار في النموذج.

رابعاً: تحليل الأثر الكلي للمتغيرات

بعد استعراض النتائج الجزئية للمؤشرات الفرعية للحوكمة والكفاءة المصرفية، تأتي أهمية تحليل الأثر الكلي لفهم العلاقة الإجمالية بين المتغيرات المدروسة. يمثل الأثر الكلي مجموع التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، مما يسمح بتقييم قوة العلاقة بين وظيفة الامتثال، الحوكمة المصرفية، والكفاءة المصرفية على مستوى النموذج الكامل.

الجدول (3-29): الأثر الكلي لوظيفة الامتثال على الحوكمة والكفاءة المصرفية

	الأثر الكلي
CMPL -> EFFE	0.628
CMPL -> GOVR	0.494
GOVR -> EFFE	0.340

المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

يبين الجدول السالف، أن وظيفة الامتثال (CMPL) تؤثر إيجابياً وبدرجة كبيرة على الكفاءة المصرفية (EFPE) بمقدار 0.628، مما يعكس أن تعزيز ممارسات الامتثال يسهم في رفع مستوى الأداء التشغيلي وتحقيق فعالية أكبر في العمليات البنكية.

كما تُظهر القيم أن وظيفة الامتثال تؤثر إيجابياً على الحوكمة المصرفية (GOVR) بمقدار 0.494، مما يدل على الدور المحوري للامتثال في تقوية الإطار المؤسسي والرقابي للبنوك.

وتبين النتائج أيضاً أن الحوكمة المصرفية (GOVR) تسهم في تحسين الكفاءة المصرفية (EFPE) بمقدار 0.340، ما يشير إلى وجود تأثير غير مباشر لوظيفة الامتثال على الكفاءة من خلال تعزيز الحوكمة.

الاستنتاج: تؤكد هذه القيم أن وظيفة الامتثال تمثل عاملاً أساسياً في تعزيز الحوكمة والكفاءة المصرفية، مع تأثير مباشر قوي على الأداء وتأثير غير مباشر عبر الحوكمة، ما يبرز أهميتها في تحسين الأداء البنكي واستقرار النظام المصرفي.

خامساً: نتائج اختبار الفرضيات المباشرة

الجدول (30-3): نتائج اختبار الفرضيات المباشرة ودلالاتها الإحصائية

الفرضية	المسار	المعامل (β)	T-Statistic	P-Value	الاستنتاج
H ₁	CMPL → EFPE	0.433	6.011	0.000	0.000
H ₂	CMPL → GOVR	0.415	4.315	0.000	0.000
H ₃	GOVR → EFPE	0.395	4.943	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

من خلال الجدول (30-3)، يمكن تفسير نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى (H₁): " هناك تأثير إيجابي معنوي للامتثال المصرفي على الكفاءة المصرفية "

تشير النتائج إلى أن وظيفة الامتثال لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الكفاءة المصرفية ($\beta = 0.433$ ، $T = 6.011$ ، $P < 0.001$). هذا يعكس أن تعزيز ممارسات الامتثال يؤدي إلى رفع فعالية الأداء التشغيلي، وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وتقليل الأخطاء أو المخاطر التشغيلية، مما يترجم مباشرة في زيادة الكفاءة المصرفية. وعليه، تُقبل الفرضية الأولى (H₁) إحصائياً.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الفرضية الثانية (H_2) : " هناك تأثير إيجابي معنوي للامتثال المصرفي على الحوكمة المصرفية "

توضح القيم أن وظيفة الامتثال تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الحوكمة المصرفية ($\beta = 0.415$ ، $T = 4.315$ ، $P < 0.001$). هذا يدل على أن تطبيق معايير الامتثال بفاعلية يقوي الإطار المؤسسي والرقابي داخل البنك، ويعزز قدرة مجلس الإدارة والوظائف الرقابية على اتخاذ القرارات الصائبة وتقليل المخاطر التنظيمية. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الثانية (H_2)

الفرضية الثالثة (H_3) : " هناك تأثير إيجابي معنوي للحوكمة المصرفية على الكفاءة المصرفية "

تؤكد النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للحوكمة المصرفية على الكفاءة المصرفية ($\beta = 0.395$ ، $T = 4.943$ ، $P < 0.001$). يشير ذلك إلى أن تطبيق ممارسات الحوكمة بفعالية، بما في ذلك الرقابة الداخلية، الالتزام بالمعايير المؤسسية، الإجراءات الرقابية السليمة، والأدوار الواضحة لمجلس الإدارة، ينعكس مباشرة على تحسين الأداء التشغيلي وزيادة الكفاءة الإنتاجية للبنك. ومن ثم، تُقبل الفرضية الثالثة (H_3).

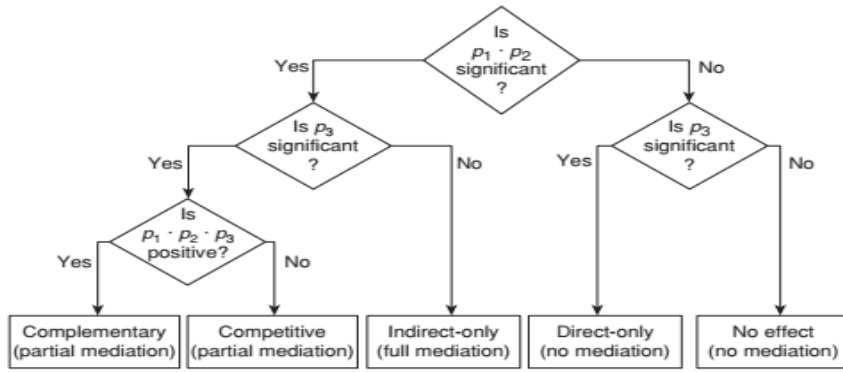
المطلب الثالث: اختبار فرضية الوسيط

بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات المباشرة (H_1 ، H_2 ، H_3)، يأتي دور اختبار الفرضية الرابعة (H_4) الخاصة بالوساطة، والتي تفترض أن الحوكمة المصرفية تتوسط العلاقة بين الامتثال المصرفي والكفاءة المصرفية. يهدف هذا الاختبار إلى:

1. تحديد مدى تأثير الامتثال على الكفاءة البنكية غير المباشر عبر الحوكمة المصرفية.
2. التحقق من دلالة هذا التأثير باستخدام Bootstrapping ومجالات الثقة.
3. تحديد نوع الوساطة (كاملة، جزئية، أو عدم وجود وساطة) لدعم التحليل السببي للنموذج الهيكلي.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الشكل (3-7): إجراء تحليل الوساطة



Source: A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, SAGE Publications, 2017, p233.

ضمن دراستنا لدينا:

- P_1 : معنوية المسار بين المتغير الكامن (CMPL) والمتغير الكامن (GOVR)؛
- P_2 : معنوية المسار بين المتغير الكامن (GOVR) والمتغير الكامن (EFFE)؛
- P_3 : معنوية المسار بين المتغير الكامن (CMPL) والمتغير الكامن (EFFE).

الجدول (3-31): النتائج الإحصائية للأثار غير المباشرة للوساطة

	Mean	STDEV	T statistics	P values
CMPL → GOVR → EFFE	0.166	0.043	3.773	0.000

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

تشير النتائج الموضحة في الجدول (3-31) أعلاه والجدول (3-32) أدناه، إلى أن الحوكمة المصرفية تمثل وسيطاً معنوياً جزئياً في العلاقة بين وظيفة الامتثال والكفاءة المصرفية، حيث أن قيمة P-Value (0.000) أقل من 0.05، ومجال الثقة لا يحتوي على الصفر.

الجدول (3-32): مجال الثقة للأثار غير المباشرة

	Mean	Bias	2.5%	97.5%
CMPL → GOVR → EFFE	0.166	0.003	0.085	0.254

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

هذا يعكس أن وظيفة الامتثال تؤثر على الكفاءة المصرفية بشكل مباشر وغير مباشر عبر الحوكمة المصرفية، مما يؤكد الدور الاستراتيجي للحوكمة المصرفية في تعزيز فعالية الإجراءات البنكية وتحسين الكفاءة التشغيلية. بالتالي، الفرضية الرابعة (H_4) " تتوسط الحوكمة المصرفية العلاقة بين الامتثال المصرفي والكفاءة

الفصل الثالث: الجانب الميداني

المصرفية" مقبولة، وتوضح أهمية التكامل بين وظيفة الامتثال والحوكمة المصرفية لتحقيق نتائج أفضل على مستوى الكفاءة المصرفية.

المبحث الرابع: التحليل المتقدم لمخرجات النموذج

المطلب الأول: اختبار أثر النوع الاجتماعي على معاملات المسار باستخدام التحليل المتعدد للمجموعات

في هذا المطلب يتم اختبار الفرضية الخامسة (H_5) المتعلقة بوجود فرق معنوي في معاملات مسار النموذج يعزى للنوع الاجتماعي (الذكور مقابل الإناث).

يُجرى هذا التحليل باستخدام تحليل الفروق بين المجموعات (MGA) ضمن إطار PLS-SEM، بهدف التحقق من مدى تأثير الخصائص الديموغرافية على قوة العلاقات بين الامتثال، الحوكمة، والكفاءة المصرفية. ويهدف الاختبار إلى:

1. تقييم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في معاملات المسار.
2. تفسير أثر هذه الفروق على قوة العلاقات السببية في النموذج.

الجدول (33-3): نتائج التحليل المتعدد للمجموعات حسب النوع الاجتماعي

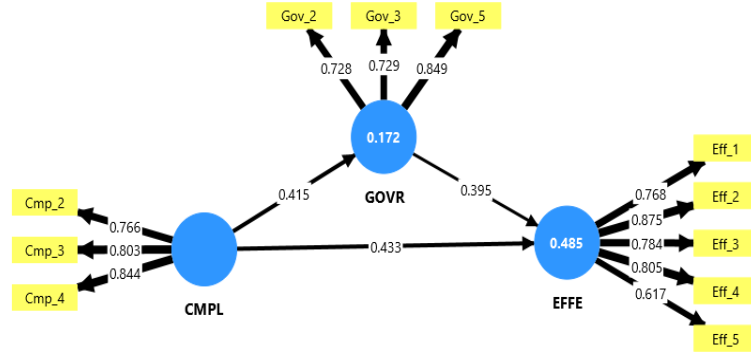
	Difference (Male – Female)	t value (Male vs Female)	p value (Male vs Female)
CMPL -> EFFE	0.152	1.048	0.297
CMPL -> GOVR	0.181	1.016	0.312
GOVR -> EFFE	-0.254	1.690	0.094

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يلخص الجدول (33-3)، نتائج تحليل الفروق بين المجموعات (MGA) حسب النوع الاجتماعي/الجنس، حيث تظهر الفروق في معاملات المسار بين الذكور والإناث، إذ كانت الفروق لصالح الذكور في المسارين الأول والثاني، ولصالح الإناث في المسار الثالث. ومع ذلك، فإن قيم الاحتمالية تشير إلى أن هذه الفروق غير معنوية إحصائيًا، لأنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبناءً على ذلك، تُعد الفرضية الخامسة (H_5) "هناك فرق معنوي بين معاملات مسار النموذج يعزى للنوع الاجتماعي" مرفوضة، مما يعكس اتساق العلاقات السببية للنموذج عبر جميع المجموعات ويعزز من قابلية تعميم النتائج بغض النظر عن النوع الاجتماعي.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

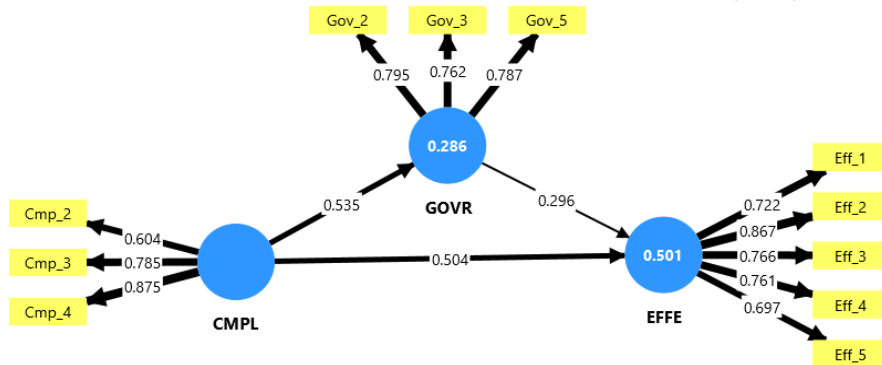
الشكل (3-8): نموذج القياس يوضح معاملات التحميل الخارجية بعد التقدير



المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يوضح الشكل (3-8) الخريطة البنائية للنموذج الهيكلي قيد الدراسة، متضمنة معاملات المسار المقدرة (على الأسهم) وقيمة التباين المفسر (R^2) للمتغيرات الكامنة GOVR و EFFE وتؤكد هذه الأرقام البصرية قوة العلاقات التي تم اختبار دلالتها تفصيلياً في الجدول (3-33).

الشكل (3-9): نموذج المعادلة الهيكلية لتقديرات معاملات المسار لمجموعة الذكور

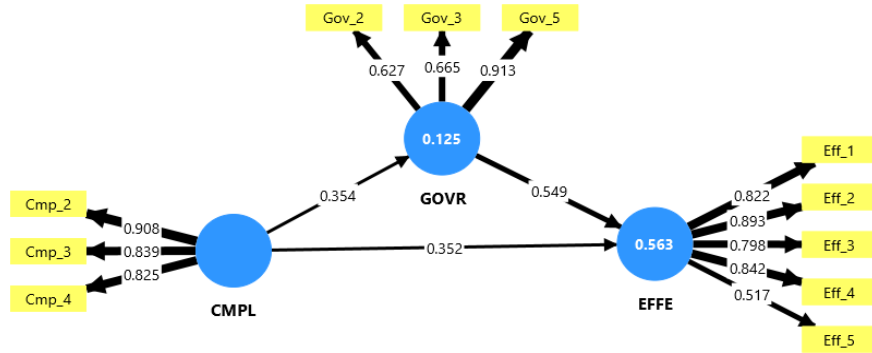


المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يُظهر الشكل (3-9) والشكل (3-10)، نموذجي المسار المنفصلين لمجموعة الذكور ومجموعة الإناث على التوالي، وذلك تمهيداً لإجراء تحليل التباين متعدد المجموعات (MGA) الموضح في الجدول (3-33)، حيث تظهر اختلافات واضحة في قوة المعاملات بين المجموعتين.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الشكل (3-10): نموذج المعادلة الهيكلية لتقديرات معاملات المسار لمجموعة الإناء



المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

المطلب الثاني: تحليل خريطة الأهمية-الأداء لمتغيرات النموذج

يهدف تحليل خريطة الأهمية-الأداء (IPMA) إلى تعميق تفسير نتائج النموذج الهيكلي من خلال الجمع بين تقدير أهمية المتغيرات من خلال الآثار الكلية في تفسير المتغير التابع، وبين تقييم مستوى الأداء، كما عر عنه المجيبون. ويساعد هذا التحليل في تحديد المتغيرات والمؤشرات ذات الأولوية في التحسين التطبيقي، خصوصاً فيما يتعلق بدور الامتثال المصرفي والحوكمة المصرفية في الارتقاء بالكفاءة البنكية داخل المؤسسات محل الدراسة.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يقدم مدخلاً عملياً لاتخاذ القرار، إذ لا يكتفي بقياس قوة التأثير الإحصائي، بل يدمجه مع مستويات الأداء الفعلية، مما يسمح بتوجيه جهود التحسين نحو العناصر التي تجمع بين أهمية مرتفعة وأداء أقل نسبياً.

أولاً: الأهمية (الأثر)

يُقصد بالأهمية في إطار تحليل خريطة الأهمية-الأداء (IPMA) مقدار الأثر النسبي الذي يُحدثه كل متغير مستقل على المتغير التابع داخل النموذج. ويتم قياس هذه الأهمية بالاعتماد على معاملات المسار المباشرة والأثر الكلي لكل علاقة، بحيث تعكس القيم الأعلى قدرة أكبر للمتغير في التأثير على مستويات الكفاءة المصرفية. ويسهم هذا التحليل في تحديد المتغيرات التي تُحدث القيمة الأكبر في تحسين الكفاءة البنكية، مما يساعد في ترتيب الأولويات الاستراتيجية للارتقاء بوظائف الامتثال والحوكمة.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الجدول (3-34): الأهمية المباشرة لمعاملات المسار

معاملات المسار	
CMPL -> EFFE	0.433
CMPL -> GOVR	0.415
GOVR -> EFFE	0.395

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يلخص الجدول (3-34) معاملات المسار المباشرة، ويظهر أن وظيفة الامتثال تمارس التأثير الأعلى على الكفاءة المصرفية (0.433)، تليها مساهمتها على الحوكمة المصرفية (0.415)، في حين يسهم تأثير الحوكمة المصرفية على الكفاءة المصرفية بقيمة أقل (0.395). وتؤكد هذه النتائج الدور المركزي لوظيفة الامتثال في دعم الحوكمة المصرفية ورفع مستوى الكفاءة المصرفية للبنوك محل الدراسة.

الجدول (3-35): الأثر الكلي للمتغيرات

الأثر الكلي	
CMPL -> EFFE	0.597
CMPL -> GOVR	0.415
GOVR -> EFFE	0.395

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

يُبين الجدول (3-35)، الأثر الكلي للمتغيرات، حيث يتضح أن وظيفة الامتثال تُعد أقوى محدد لـ الكفاءة المصرفية بأثر كلي مقداره (0.597)، مما يعكس تأثيرًا مباشرًا وغير مباشر عبر وسيط الحوكمة المصرفية، في حين يحافظ تأثير الحوكمة المصرفية على الكفاءة المصرفية على قيمته (0.395).

ثانياً: الأداء

يشير الأداء في إطار تحليل خريطة الأهمية-الأداء (IPMA) إلى مستوى تحقق المتغيرات على أرض الواقع مقارنة بالقيمة المثالية المتوقعة. ويُقاس الأداء هنا بدرجات تتراوح عادةً بين 0 و 100، بحيث تعكس القيم الأعلى مستويات ميدانية أفضل في تطبيق ممارسات الامتثال والحوكمة. ويساعد هذا المكوّن من التحليل في الكشف عن العناصر التي تحقق أهمية عالية ولكن أداءها منخفض نسبياً، مما يجعلها نقاط أولوية في التحسين والتطوير داخل البنوك محل الدراسة.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الجدول (3-36): أداء المتغيرات الكامنة

	الأداء
CMPL	77.771
GOVR	76.631

المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

يوضح الجدول مستويات الأداء، وتُظهر النتائج أن الامتثال المصرفي سجل أداءً أعلى نسبياً (77.771)، يليه مستوى أداء الحوكمة المصرفية (76.631)، مما يعكس وجود مجال لتحسين فعالية تطبيق الحوكمة بما يساهم في تعزيز الكفاءة البنكية.

الجدول (3-37): الأهمية الكلية للمؤشرات

	EFFE
Cmp_2	0.238
Cmp_3	0.236
Cmp_4	0.267
Gov_2	0.137
Gov_3	0.126
Gov_5	0.240

المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

تشير نتائج تحليل الجدول (3-37)، إلى تفوق المؤشرات Cmp_2 و Cmp_3 و Cmp_4 من حيث الأهمية، مما يدل على أن تعزيز قدرات البنك في الرصد الاستباقي للمخاطر التشغيلية والقانونية، وترسيخ الالتزام التنظيمي، ودعم تكوين العاملين في مجال الامتثال يمثل اتجاهاً استراتيجياً ينبغي منحه أولوية ضمن خطط الامتثال المصرفي. ويسهم التركيز على هذه الجوانب في دعم متانة الإطار الرقابي للبنك ورفع مستويات الكفاءة التشغيلية على المدى المتوسط والبعيد.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الجدول (3-38): أداء المؤشرات

أداء المتغيرات المقاسة	
Cmp_2	80.556
Cmp_3	78.889
Cmp_4	74.167
Gov_2	78.056
Gov_3	72.222
Gov_5	78.056

المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

تُظهر نتائج الأداء الموضحة في الجدول (3-38)، أن Gov_3 يمثل الحلقة الأضعف ضمن أبعاد الحوكمة، حيث جاء أدائه الأدنى (72.222) مقارنة ببقية المؤشرات، بالرغم من أهميته في الحد من تضارب المصالح داخل المؤسسة المصرفية. ويكشف هذا التباين عن الحاجة لرفع مستوى تفعيل هذا البعد عبر تحديث آليات الرقابة الداخلية وتكثيف الممارسات الرامية إلى ضمان نزاهة القرارات الإدارية.

المطلب الثالث: اختبار الدقة التنبؤية خارج العينة

يعد اختبار PLSpredict أداة متقدمة ضمن منهجية PLS-SEM لتقييم قدرة النموذج على التنبؤ خارج العينة. ويتيح مقارنة القيم المتنبأ بها مع القيم الفعلية للمتغير التابع باستخدام مقاييس مثل RMSE وMAE، ما يعكس دقة النموذج وصلاحيته لتطبيقها عملياً ودعم القرارات الاستراتيجية داخل البنوك.

الجدول (3-39): مقاييس الخطأ للمتغيرات المقاسة باستخدام PLS-SEM مقابل النموذج الخطي

	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
Gov_2	0.639	0.528	0.648	0.533
Gov_3	0.723	0.571	0.727	0.573
Gov_5	0.726	0.576	0.732	0.564
Eff_1	0.723	0.566	0.720	0.567
Eff_2	0.625	0.496	0.641	0.499
Eff_3	0.629	0.505	0.635	0.503
Eff_4	0.694	0.530	0.703	0.539
Eff_5	0.752	0.611	0.767	0.627

المصدر: من مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

يلخص الجدول (3-39) السابق والجدول (3-40) التالي، نتائج اختبار الدقة التنبؤية خارج العينة لكل من المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

بالنسبة للمتغيرات المقاسة، تُظهر قيم RMSE و MAE أن نموذج PLS-SEM يحقق أخطاء أقل بشكل عام مقارنة بالنموذج الخطي التقليدي (LM)، مما يشير إلى تفوق النموذج المبني على المعادلات الهيكلية في التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغيرات المقاسة، ويدعم الاعتماد على نتائج الدراسة في سياقات مماثلة.

أما بالنسبة للمتغيرات الكامنة، تشير القيم الاحتمالية للمتغيرات GOVR و EFFE إلى عدم وجود فرق معنوي بين النمذجة بالمعادلات الهيكلية والنموذج الخطي على مستوى كل متغير على حدة (0.358 و 0.071)، بينما يُظهر الفحص الإجمالي (Overall) فرقاً معنوياً لصالح نموذج PLS-SEM ($0.025 < 0.05$)، مما يعكس القوة التنبؤية الأفضل للنموذج الهيكلي عند النظر إلى النظام ككل.

الجدول (3-40): مقاييس الخطأ للمتغيرات الكامنة ومقارنة الفقد الكلي بين PLS-SEM والنموذج الخطي

	PLS loss	LM loss	Average loss difference	t value	p value
GOVR	0.486	0.495	-0.009	0.923	0.358
EFFE	0.471	0.483	-0.012	1.824	0.071
Overall	0.477	0.487	-0.011	2.278	0.025

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

بالتالي، تعزز هذه النتائج الثقة في قدرة نموذج PLS-SEM على التنبؤ بدقة خارج العينة، ودعم القرارات الاستراتيجية المتعلقة بوظيفة الامتثال، الحوكمة المصرفية، والكفاءة المصرفية داخل البنوك.

المطلب الرابع: دعم صلاحية النموذج الانعكاسي

يهدف هذا المطلب إلى تقييم طبيعة النموذج الهيكلي للتأكد من كونه انعكاسياً وليس تكوينياً، وذلك باستخدام تحليل (CTA). ويعتمد هذا التحليل على فحص التوكيدات الرباعية (tetrads) بين المؤشرات لتحديد ما إذا كانت المتغيرات المقاسة تتصرف كانعكاسية للمتغير الكامن الخاص بها. وعندما تكون قيم الاحتمالية (P values) غير معنوية (>0.05) ويشمل مجال الثقة 0 ضمن طرفي CI، فإن ذلك يشير إلى أن النموذج المختار انعكاسي، وهو ما تم تحقيقه في دراستنا.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

الجدول (3-41): نتائج التحليل الرباعي التوكيدي للمتغير الكامن

EFPE	T statistics	P values	Bias	CI low	CI up
1: Eff_1, Eff_2, Eff_3, Eff_4	1.777	0.076	-0.001	-0.002	0.054
2: Eff_1, Eff_2, Eff_4, Eff_3	0.264	0.792	0.000	-0.029	0.038
4: Eff_1, Eff_2, Eff_3, Eff_5	0.784	0.433	-0.000	-0.019	0.045
6: Eff_1, Eff_3, Eff_5, Eff_2	0.886	0.376	0.000	-0.043	0.016
10: Eff_1, Eff_3, Eff_4, Eff_5	0.290	0.772	-0.000	-0.027	0.037

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS 4.

في ضوء معطيات الجدول (3-41)، تُظهر نتائج تحليل التوكيدات الرباعية (CTA) أن جميع القيم غير معنوية إحصائياً، وأن مجالات الثقة تشمل الصفر، مما يؤكد أن مؤشرات متغير الكفاءة المصرفية تتصرف كمتغيرات انعكاسية للمتغير الكامن (EFPE) وعليه، فإن اختيار النموذج الانعكاسي يُعد مناسباً ومنسجماً مع طبيعة البيانات وخصائص القياس المعتمدة في الدراسة.

المطلب الخامس: مناقشة نتائج الجانب الميداني

في هذا المطلب، تمت مناقشة نتائج الميدانية للنموذج الهيكلي باستخدام PLS-SEM، مع التركيز على العلاقة بين وظيفة الامتثال والحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية، وتقييم صحة الفرضيات البحثية، ومدى توافق النتائج مع الأدبيات السابقة.

أولاً، أثر وظيفة الامتثال على الكفاءة المصرفية والحوكمة المصرفية، أظهرت نتائج معاملات المسار المباشرة أن وظيفة الامتثال تؤثر إيجابياً ومعنوياً على كل من الكفاءة المصرفية ($\beta = 0.433$) والحوكمة المصرفية ($\beta = 0.415$)، ما يدعم صحة فرضيتي الدراسة الأولى والثانية. تعكس هذه النتائج الدور المحوري للامتثال في تعزيز الالتزام المؤسسي وتحسين الأداء البنكي، بما يشمل الشفافية، وضبط المخاطر التشغيلية، والالتزام بالمعايير المؤسسية.

ثانياً، أثر الحوكمة المصرفية على الكفاءة المصرفية، أظهرت النتائج أن الحوكمة المصرفية تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الكفاءة البنكية ($\beta = 0.395$)، مما يؤكد صحة فرضية الدراسة الثالثة. ويشير هذا إلى أن تعزيز أطر الحوكمة وممارسات الرقابة الداخلية يساهم مباشرة في رفع مستوى الأداء التشغيلي وزيادة القدرة الإنتاجية للبنك.

ثالثاً، نتائج اختبار الوساطة، أظهر تحليل الوساطة أن الحوكمة المصرفية تتوسط العلاقة بين الامتثال والكفاءة المصرفية (Indirect Effect = 0.166, $p < 0.001$)، مما يدعم فرضية الدراسة الرابعة. ويعكس هذا أن

الفصل الثالث: الجانب الميداني

جزءاً من تأثير الامتثال على الكفاءة يتحقق عبر تحسين ممارسات الحوكمة والرقابة المؤسسية، وهو ما يبرز أهمية وجود هيكل حوكمة فعال لتحويل الجهود الرقابية إلى نتائج عملية ملموسة.

رابعاً، تحليل الفروق بين المجموعات وفق النوع الاجتماعي، أظهرت نتائج تحليل MGA وجود فروق بسيطة بين الذكور والإناث في معاملات النموذج، لكنها لم تكن معنوية ($p > 0.05$) ، مما أدى إلى رفض فرضية الدراسة الخامسة. ويشير ذلك إلى أن تأثير الامتثال والحوكمة على الكفاءة مستقل عن النوع الاجتماعي، ويعزز تعميم النتائج على جميع الفئات داخل البنوك.

خامساً، دقة النموذج التنبؤية خارج العينة، أظهرت نتائج اختبار PLSpredict تفوق نموذج PLS-SEM على النموذج الخطي التقليدي في التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغيرات المقاسة والكامنة، مما يعكس قوة ودقة النموذج، ويؤكد صلاحيته لدعم القرارات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي داخل البنوك.

سادساً، دعم صلاحية النموذج الانعكاسي، أظهر تحليل CTA أن جميع المتغيرات المقاسة تتصرف كانعكاسية للمتغيرات الكامنة، مع عدم معنوية التوكيدات الرباعية وتضمن الصفر ضمن مجال الثقة، مما يؤكد صحة النموذج الانعكاسي المستخدم في الدراسة ويعزز موثوقيته.

خلاصة

أثبتت الدراسة الميدانية أن مستوى الامتثال في البنوك الجزائرية يتفاوت بشكل ملحوظ بحسب حجم البنك، هيكله التنظيمي، وطبيعة ممارسات الحوكمة المعتمدة، حيث لوحظ أن البنوك الكبيرة أو ذات الهيكل التنظيمي الأكثر تطوراً تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الامتثال والحوكمة الفعالة. كما تبين أن الفعالية العالية للحوكمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة المصرفية، مما يؤكد الدور التكميلي بين الحوكمة والكفاءة في تعزيز الأداء البنكي والاستقرار المالي.

أظهرت نتائج النمذجة الهيكلية أن وظيفة الامتثال تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على كل من الحوكمة والكفاءة المصرفية، وأن وجود علاقة تكاملية بين هذه المتغيرات يسهم في تعزيز القدرة التنبؤية للنموذج البحثي ويزيد من موثوقية النتائج. إضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن تعزيز وظيفة الامتثال يتطلب تبني استراتيجيات متكاملة تشمل التدريب المستمر للموظفين، تطوير البنية التكنولوجية، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل البنك.

وعليه، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية الرامية إلى تحسين ممارسات الحوكمة، رفع مستوى الكفاءة المصرفية، وتعزيز دور وظيفة الامتثال، بما يمكن البنوك الجزائرية من مواجهة التحديات المالية والتشريعية، ومواكبة التحولات الرقمية والتكنولوجية في القطاع المصرفي. كما أشارت النتائج إلى أهمية تطوير آليات مراقبة وتقييم مستمرة لضمان استدامة هذه التحسينات وتحقيق الأداء الأمثل للبنوك على المدى الطويل.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

يتطلب النظام المصرفي الحديث تفاعلاً متكاملًا بين عناصر متعددة لتحقيق الاستقرار المؤسسي والكفاءة التشغيلية. لقد أظهرت الدراسات النظرية والأدوات التطبيقية أن تكامل الحوكمة المصرفية والكفاءة المصرفية مع وظيفة الامتثال يمثل ركائز أساسية لضمان الأداء المستدام للبنوك، خصوصًا في بيئة مالية تواجه تحديات متزايدة مثل المخاطر القانونية، التغيرات التكنولوجية، وزيادة التنافسية.

وتهدف هذه الخاتمة إلى تلخيص أبرز النتائج النظرية والميدانية، مناقشة صحة فرضيات البحث، تقديم توصيات عملية، واستشراف آفاق البحث المستقبلية، مع الإجابة على السؤال البحثي المحوري: هل هناك دور إيجابي ومهم لوظيفة الامتثال المصرفي في تعزيز الحوكمة والكفاءة المصرفية؟

أولاً- نتائج البحث

1. نتائج نظرية

1.1 أهمية الحوكمة المصرفية

أظهرت الدراسات أن الحوكمة المصرفية تمثل عنصرًا أساسيًا لضمان الانضباط المؤسسي، وضبط المخاطر المالية والتشغيلية، وتعزيز الشفافية. حيث يتيح إطار الحوكمة الفعال للهيئات القيادية والمجلس الإداري اتخاذ قرارات رشيدة، والحد من الانحرافات التنظيمية، وتحقيق التوازن بين الأهداف الربحية وحماية أموال العملاء، بما يعزز استقرار العمل المصرفي.

2.1 دور الكفاءة المصرفية

تُعد الكفاءة المصرفية مؤشرًا جوهريًا لقياس فعالية الأداء البنكي، وتعكس قدرة البنك على استغلال الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق أفضل النتائج الممكنة مع تقليل التكاليف والمخاطر. كلما ارتفع مستوى الكفاءة، ارتفع الأداء التشغيلي للبنك، وزادت القدرة التنافسية في السوق، وتحسّنت جودة اتخاذ القرار البنكي.

3.1 وظيفة الامتثال كأداة استراتيجية

تعتبر وظيفة الامتثال ركيزة أساسية لضمان التزام البنك بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، وحماية المؤسسة من المخاطر القانونية والمالية، بما في ذلك الجرائم المالية والاحتيال المصرفي. كما يعزز الامتثال فعالية الرقابة الداخلية ويدعم قدرة الهيئات القيادية على اتخاذ قرارات سليمة، وضمان استقرار العمليات البنكية.

4.1 تكامل الامتثال مع الوظائف البنكية الأخرى

أظهرت الدراسات النظرية أن التنسيق بين الامتثال والإدارة العليا، والتدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، والموارد البشرية، يرفع من جودة الضوابط المؤسسية ويضمن تحسين الأداء العام. يترجم هذا التكامل مباشرة إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية والمالية للبنك.

5.1 التحديات النظرية لوظيفة الامتثال

تشمل التحديات: محدودية الموارد البشرية والتقنية، التعقيدات التشريعية، وسرعة التغيرات التكنولوجية. هذه التحديات تتطلب تطوير استراتيجيات مبتكرة لضمان الامتثال المستدام وتحقيق تكامل فعال مع هياكل الحوكمة، مع المحافظة على جودة الأداء ومواجهة المخاطر المالية والاحتياطية.

2. نتائج ميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

أظهرت النتائج التطبيقية أن الامتثال يسهم بشكل مباشر وإيجابي في رفع مستوى الكفاءة المصرفية ($\beta = 0.433, p < 0.001$)، مما يعكس أهميته كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء التشغيلي للبنوك، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. هذا التأثير الإيجابي يدعم الفرضية الأولى (H_1)، ويشير إلى أن تطبيق سياسات الامتثال بشكل فعال يترجم إلى زيادة الإنتاجية التشغيلية وتحسين الأداء البنكي بشكل ملموس.

كما بينت نتائج الدراسة التطبيقية أن وظيفة الامتثال المصرفي تلعب دوراً محورياً في تعزيز كل من الحوكمة والكفاءة المصرفية. فقد أظهرت النمذجة الهيكلية باستخدام PLS-SEM أن الامتثال له تأثير إيجابي ومعنوي على الحوكمة المصرفية ($\beta = 0.415, p < 0.001$)، مما يوضح أن الامتثال يعمل كآلية فعالة لضبط المخاطر وتحسين جودة الرقابة الداخلية، إلى جانب تعزيز الشفافية ورفع مستوى الالتزام المؤسسي داخل البنوك. هذه النتيجة تدعم الفرضية الثانية (H_2) للدراسة، مؤكدة على الدور المركزي للامتثال في تحسين هياكل الحوكمة.

من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن الحوكمة المصرفية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الكفاءة المصرفية ($\beta = 0.395, p < 0.001$)، مما يدعم الفرضية الثالثة (H_3) ويبرز العلاقة التكاملية بين هياكل الحوكمة وأداء البنك. ويعكس هذا أن تعزيز أطر الحوكمة وممارسات الرقابة الداخلية يسهم مباشرة في رفع كفاءة العمليات المصرفية وزيادة القدرة الإنتاجية وتحقيق أفضل النتائج المالية.

خاتمة عامة

فيما يتعلق بالتحليل الوسيط، بينت نتائج الدراسة أن الحوكمة المصرفية تتوسط العلاقة بين الامتثال والكفاءة (Indirect Effect = 0.166, $p < 0.001$)، وهو ما يدعم الفرضية الرابعة (H_4) ويعني ذلك أن جزءاً من تأثير الامتثال على الكفاءة يتحقق من خلال تحسين ممارسات الحوكمة والرقابة المؤسسية، ما يؤكد أهمية وجود هيكل حوكمة متكامل لتحويل السياسات الرقابية إلى نتائج عملية ملموسة على مستوى الأداء البنكي.

أما بالنسبة للمتغير الديموغرافي للنوع الاجتماعي، فقد أظهرت نتائج تحليل MGA أن الفروق بين الذكور والإناث في معاملات النموذج غير معنوية ($p > 0.05$)، مما أدى إلى رفض الفرضية الخامسة (H_5) وتشير هذه النتيجة إلى أن تأثير الامتثال والحوكمة على الكفاءة لا يتأثر بالنوع الاجتماعي، ويمكن تعميم النتائج على جميع فئات الموظفين داخل البنوك، وهو ما يضيف قوة وصلاحية للتطبيق العملي للنموذج على نطاق واسع.

وأخيراً، أكدت اختبارات PLSpredict وصلاحية النموذج الانعكاسي (CTA)، دقة النموذج المستخدم في التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغيرات المقاسة والكامنة، مما يعزز موثوقية النتائج وقدرتها على دعم القرارات الاستراتيجية والإدارية داخل المؤسسات المصرفية. هذه الدقة تؤكد أن النموذج الهيكلي قادر على تقديم صورة متكاملة عن العلاقة بين الامتثال والحوكمة والكفاءة، وأنه أداة صالحة للتخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البنكي.

خلاصة الجانب الميداني هي جميع الفرضيات النظرية المتعلقة بتأثير الامتثال على الحوكمة والكفاءة، وكذلك تأثير الحوكمة على الكفاءة، مدعومة بالبيانات العملية. كما أن دور الحوكمة كوسيط بين الامتثال والكفاءة مؤكد، بينما لم يُظهر النوع الاجتماعي أي تأثير معنوي. ويؤكد ذلك بشكل جلي أن وظيفة الامتثال المصرفي هي آلية استراتيجية لتعزيز الحوكمة ورفع الكفاءة التشغيلية، مع إمكانية تعميم النتائج على جميع البنوك والعاملين فيها، ما يضمن مصداقية النتائج التطبيقية وسلامة التوصيات المترتبة عليها.

ثانياً - اقتراحات البحث

1- تعزيز وظيفة الامتثال: تطوير آليات مبتكرة وربطها مباشرة بالإدارة العليا لضمان تأثير أكبر على الحوكمة والكفاءة؛

2- تقوية أطر الحوكمة المصرفية: تطبيق هياكل حوكمة شاملة تتضمن الرقابة الداخلية، الشفافية، وضبط المخاطر التشغيلية؛

خاتمة عامة

3- رفع مستوى الكفاءة البنكية: تحسين استغلال الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، وتطوير القدرات البشرية لضمان الأداء الأمثل؛

4- دمج التكنولوجيات الحديثة: استخدام حلول تقنية متقدمة لإدارة الامتثال والمخاطر بما يعزز دقة الأداء وكفاءة اتخاذ القرار؛

5- التدريب والتوعية: تعزيز ثقافة الامتثال والكفاءة بين جميع الموظفين، وتوفير برامج تدريب مستمرة لدعم الاستدامة المؤسسية.

ثالثاً - آفاق البحث

1- توسيع نطاق الدراسة: تطبيق النموذج على القطاعات المالية الأخرى لمقارنة النتائج وتعميم الاستنتاجات؛

2- الاستفادة من الذكاء الاصطناعي: دمج أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لتحسين عمليات الامتثال والمخاطر؛

3- دراسة العوامل الثقافية والتنظيمية: تحليل تأثير الثقافة التنظيمية والسياسات الداخلية على فاعلية الامتثال والحوكمة والكفاءة؛

4- تطوير نماذج قياس حديثة: اقتراح نماذج جديدة أو معدلة لقياس الكفاءة وربطها بالحوكمة والامتثال بدقة أكبر.

قائمة المراجع

1.1 الكتب:

1. أحمد فهمي البرزنجي، سوق النقد: مدخل مالي/مصرفي، بغداد، العراق، 2016.
2. أحمد محمد المصري، الكفاية الانتاجية للمنشآت الصناعية: التكلفة- الوقت- الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004.
3. أسامة علي الجبوري، دور البنك في مكافحة غسل الأموال في ضوء التزامه بالسرية، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
4. أمينة عبد الاله العامري، السلامة المالية للمصارف في إطار الحوكمة وإدارة المخاطر، دار المعتز بالله للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
5. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
6. البنك الدولي، حوكمة الشركات: إطار عمل لتحسين الأداء والمساءلة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، القاهرة، 2012.
7. جولي مابرلي، تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة أحمد محمد زامل، مركز البحوث، السعودية، 2004.
8. حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والإبداع، الأردن، 2011.
9. حمزة حسن كريم، العولمة المالية والنمو الاقتصادي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. خضر أحمد علي، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2012.
11. زياد عبد الحليم الذبيبة، نضال محمود الرمحي وعمر عبد الجعدي، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
12. سالم بن سلام، حوكمة شركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2008.
14. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي وغصون جبار سادة الكناني، أساسيات حوكمة الشركات، مكتبة الضاد للنشر والتوزيع، العراق، 2022.
15. سيد الهواري، الإدارة المالية: منهج اتخاذ القرارات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976.

16. شمس الدين السرخي، المبسوط، دار المعرفة، بيروت، لبنان، الجزء 13، 2018.
17. صادق راشد الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. صلاح الدين حسن السيسي، الإدارة العلمية للمصارف التجارية وفلسفة العمل المصرفي المعاصر، الطبعة 1، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997.
19. صلاح الدين حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال: معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2011.
20. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص للمصارف، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
21. عاطف جابر طه، تنظيم وإدارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2008.
22. عبد الناصر أبو شهد براني، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
23. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1995.
24. علي عبد الصمط عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
25. علي عصام الياور وعبير الرحمن سلطان، وظيفة مراقبة الامتثال في المصارف، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2021.
26. فلاح الحسن الحسني ومؤيد الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي وإستراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
27. المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية عدا مؤسسات التأمين الإسلامية/ التكافل وصناديق الاستثمار الإسلامية، مجلس الخدمات المالية الإسلامية، كوالالمبور، ماليزيا، ديسمبر، 2006.
28. محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
29. محمد داوود عثمان، إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره، الطبعة 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
30. محمد عبد الله، جرائم غسل الأموال وموقف التشريع الأردني منها، دار قنديل، عمان، 2017.
31. محمود نبيل إبراهيم، تحليل المتغيرات الاقتصادية: الإنتاجية والكفاءات، دار البداية، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

32. مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة - فن إدارة المؤسسات عالي الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
33. مريم هاني، الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
34. المعهد العربي للتخطيط، كفاءة البنوك العربية، سلسلة دورية، العدد 104، الكويت، 2011.
35. معهد حوكمة الشركات، الدليل الإرشادي لحوكمة الشركات، الإصدار الثاني، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2016.
36. مؤسسة النقد العربي السعودي، مبادئ الالتزام للبنوك والمصارف التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، الإصدار الثاني، الرياض، سبتمبر 2020.
37. نادر عبد العزيز، جريمة تبييض الأموال: دراسة مقارنة، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، 2015.
38. نظير رياض محمد الشحات، إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات، جامعة المنصورة، مصر، 2008.
39. هال فاريان، الاقتصاد الجزئي التحليلي: مدخل حديث، ترجمة أحمد عبد الخير وأحمد أبو زيد، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000.
40. هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، مصر، 2010.

2.1 المقالات العلمية:

41. أحمد القواسمي، نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، مجلة التدقيق الداخلي الأردنية، العدد 9، سبتمبر 2019.
42. إبراهيم بوجاجة ورشيد ونادي، الأساليب المعاصرة لتسيير مخاطر عدم الامتثال في الإدارة الجبائية المركز الجوازي للضرائب المالية نموذجاً دراسة حالة تحليلية للفترة ما بين 2016 - 2021، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2023.
43. الأسرج حسين عبد المطلب، الحوكمة والامتثال في البنوك الإسلامية، مجلة الدراسات المالية المصرفية، العدد 3، الأكاديمية المصرفية العربية، عمان، 2013.
44. أم الخير البرود، دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 8، 2015.
45. أمير سعدي آل طه وسلامة إبراهيم علي، تأثير حوكمة الشركات ورقابة الامتثال في استمرارية المصارف في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 18، العدد 62، مارس 2023.
46. أميرة دريس، محمد للوشي، الدور الاستراتيجي للبنك المركزي لضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية: دراسة حالة الجزائر، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 15، العدد 1، جوان 2018.

47. بسام موسى سلمان، الامتثال في المصارف ودوره في حمايتها، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 3، 2013.
48. حجة الله شاوش، تقييم واقع ممارسات وسلوك الامتثال في البنوك الناشطة في بيئة الأعمال الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2017.
49. حوكمة الشركات: مبادئ ال OCED/G20 للحوكمة، الإصدار رقم 11، أخبار الإتحاد، اتحاد الأوراق المالية العربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر - نوفمبر - ديسمبر 2015.
50. حياة نجار، محددات الكفاءة المصرفية في الجزائر (ROA) و (ROE) نموذجاً: دراسة قياسية لعينة من البنوك الخاصة العاملة بالجزائر خلال الفترة ما بين 2012 - 2021، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 2، ديسمبر 2023.
51. رفل شاطي إبراهيم وأثير عباس الجبوري، الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز كفاءة الأداء المصرفي: دراسة تحليلية للمصرف التجاري العراقي، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، جوان 2024.
52. زروقي هشام، مساهمة الحوكمة المصرفية في تحقيق استقرار النظام المصرفي الجزائري، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 2، سبتمبر 2021.
53. سماح حسين علي، ماهية مراقبة الامتثال في المصارف (دراسة مقارنة)، مجلة أهل البيت، العدد 21، ماي 2017.
54. شذى كريم محمد ومحمد حسن عبد الكريم، أثر مراقب الامتثال في الرقابة على أدوات الدفع الالكتروني (بحث تطبيقي)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 18، العدد 62، فيفري 2023.
55. شريفة بوعبيدة، امكانية تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية تقييمية لعينة من البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 1، 2020.
56. شيماء هادي نعمة الخفاجي، جاسب مارد كاطع ورحاب صفاء نجم، الكفاءة المصرفية وأثرها في القيمة السوقية: دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة ما بين 2011 - 2020، مجلة الوارث العلمية، المجلد 6، عدد خاص، أوت 2024.
57. الطاهر توابتية، آثار استخدام أنظمة ذكاء الأعمال على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمتغير الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال (المديرية العامة)، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 1، 2022.
58. طيبة ماجد حميد، أثر العوامل الداخلية في ربحية وكفاءة المصارف التجارية، مجلة كلية التراث الجامعة، المجلد 1، العدد 38، فيفري 2024.

قائمة المراجع

59. طيبي حمزة، بدر الدين عاشوري، الحوكمة المصرفية وأثرها في تحسين الأداء المالي للبنوك - دراسة ميدانية لعينة من البنوك بولاية المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2024.
60. عادل علي بابكر الماحي أبو الجود، دور الحوكمة المصرفية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المصرفي: دراسة حالة بمك الاستثمار السعودي بالرياض، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 16، أوت 2019.
61. عبد الباري مشعل، دور التدقيق الشرعي الداخلي في تعزيز الحوكمة والالتزام الشرعي في البنوك الإسلامية، مجلة إسرا الدولية للمالية الإسلامية، المجلد 12، العدد 2، ديسمبر 2021.
62. عبد الرزاق زيدان، دور الامتثال في حماية البنوك بالإشارة إلى البنوك العاملة بالجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 31، مارس 2023.
63. عبد الغني كحلة، تقييم برامج عصنة نظام الرقابة والاشراف المصرفي لبنك الجزائر في ظل احتمالية تطبيق متطلبات الحوكمة المصرفية للجنة بازل، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2023.
64. عبد القادر قادة، علي بطاهر، تقييم كفاءة المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة ما بين 2008 - 2014، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 18، 2018.
65. عبد القادر قرزو، عطاء الله بن مسعود، دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي: دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 1، مارس 2023.
66. عبير رحمان سلطان، تأثير الامتثال المصرفي في مكافحة غسل الأموال وتمويل الارهاب: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 14، العدد 49، 2019.
67. عسان محمد الطويل، أهمية التحليل المالي في تعزيز جودة التقارير المالية للبنوك التجارية المدرجة في بورصة فلسطين - دراسة ميدانية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 9، العدد 2، ديسمبر 2024.
68. علاء كامل حسن خليفة، أثر تطبيق آليات الحوكمة على جودة التقارير المالية والافصاح عن المخاطر المصرفية والحد منها: دراسة ميدانية على البنوك الجزائرية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 10، جوان 2018.
69. علي كاست، التدقيق الداخلي كمدخل حديث لإدارة مخاطر الأمن المعلوماتي وفق نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، عدد خاص، 2018.

70. عمر الفاروق زرقون، نذير أولاد سالم، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب تقييم الأداء المالي: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA للفترة (2001-2019)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 14، العدد 1، 2024.
71. غيث أركان عبد الله، طيبة ماجد حميد، استخدام نموذج CAMELS وأثره في الحوكمة المصرفية لتقييم أداء المصارف: دراسة حالة مصرف بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 52، ديسمبر 2022.
72. لمياء علي ابراهيم، سهاد حسين شياع وشيماء شاكر محمود المياح، اختبار العلاقة بين الكفاءة المصرفية والسلامة المالية باستعمال سببية Granger: دراسة تحليله في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة ما بين 2005 - 2022، مجلة الوارث العلمية، المجلد 6، عدد خاص، أوت 2024.
73. محمد الراعي، شيرين تايه ومحمد الحرازين، قياس كفاءة البنوك التجارية العاملة في فلسطين باستخدام تحليل مغلف البيانات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 34، العدد 7، 2020.
74. محمد الطيب علي عبد الرحمن، قياس أثر الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير من خلال آلية حوكمة المصارف التجارية السودانية، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2021.
75. محمد جليل جاسم، عبد الخالق دبي الجبوري، وإيهاب عبد السلام محمود، قياس وتحليل الكفاءة المصرفية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 16، العدد 3، سبتمبر 2024.
76. محمد مرزوق هميس المقاطي، النظام القانوني لامتثال المصرفي: دراسة مقارنة، مجلة الجامعة العراقية، العدد 53 (الجزء 2)، ديسمبر 2024.
77. محمد يونس الشراي، أثر وسائل الدفع الالكتروني في كفاءة الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي للفترة ما بين 2018 - 2022، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 5، العدد 2، أبريل 2024.
78. مريم هاني، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، ديسمبر 2016.
79. مصطفى سالم عبد الرضا، حيدر محمد الكريم، علياء كاظم عيال، أنظمة التسويات المصرفية الإلكترونية ودورها في تعزيز الكفاءة المصرفية: دراسة تطبيقية في مصرفي بغداد التجاري والتجاري العراقي، مجلة الوارث العلمية، المجلد 4، العدد 9، مارس 2022.
80. مقدم وهيبية، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف لتجنب الأزمات المالية، مجلة كتاب أونلاين، الجزائر، 2018، ص 9. متاح على: <https://ketabonline.com/ar/books/100096/read?page=1>
81. تم الاطلاع يوم (11 جوان 2025).

82. مكرم جاسم حسين، فاضل عباس داود، وجبار صحن عيسى، دور كفاءة الأداء المصرفي في تعزيز القيمة السوقية لأسهم المصارف: دراسة حالة في مصرف الاستثمار العراقي للفترة ما بين 2017-2021، مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 6، العدد 11، 2024.
 83. ندى حسين جاسم، أيسر ياسين فهد، أهمية الشمول المالي في تحسين كفاءة الجهاز المصرفي العراقي للفترة ما بين 2016-2021، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، مارس 2024.
 84. هدير خيون عاشور، زهراء عامر حمزة، تحليل المخاطرة الائتمانية وأثرها في تعزيز الكفاءة المصرفية: دراسة تطبيقية لمصرف بغداد التجاري الأهلي للفترة ما بين 2010-2019، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 65، جوان 2021.
 85. وسام حسين علي العنيزي، قياس الكفاءة القطاع المصرفي العراقي باستخدام نموذج التحليل الحدودي العشوائي للفترة ما بين 2007-2011، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12، العدد 35، 2015.
 86. يوسف فوزي ضاري العجيلي، أيسر ياسين فهد، مسؤوليات الإدارات لنجاح وظيفة مراقب الامتثال المصرفي، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 5، نوفمبر 2022.
- 3.1 الرسائل والأطروحات:**
87. أم الخير حمودة، دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية- دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021.
 88. حسن مفتاح، أثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية: دراسة عينة من المصارف التجارية- حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018.
 89. خالد عبد المصلح عمايرة، أثر أداء المصارف وهيكل السوق على الكفاءة المصرفية: دراسة حالة تحليلية للمصارف التجارية العاملة في الأردن للفترة ما بين 1994-2003، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2005.
 90. شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة ما بين 2006-2012، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، كلية العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2014.
 91. فريد بن ختو، قياس مردودية وكفاءة المؤسسات البنكية: دراسة حالة البنوك الجزائرية خلال الفترة ما بين 2005-2011، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2014.

قائمة المراجع

92. نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أدار البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017.
93. وهيبه يسعد، قياس الكفاءة النسبية للبنوك الإسلامية: دراسة حالة البنوك الإسلامية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص مناجمت واقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، الجزائر، 2023.

4.1 المداخلات العلمية:

94. حسين بلعجوز، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة- مخطر- تقنيات، جامعة جيجل، يومي 6- 7 جوان 2005.
95. عبد الرواق خليل، حمزة طيبي، إدارة مخاطر العمليات المصرفية الالكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الأردن، يومي 16- 18 أبريل 2007.

2.1 Les ouvrages :

1. Abiodun, E. A. **Internal Control Procedures and Firm's Performance**, International Journal of Scientific & Technology Research, 2020.
2. Barbara G. Tabachnick, Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics**, Fifth Edition, USA, HarperCollins College Publishers, 2007.
3. Bouhadida, Mohamed. **Internal Audit : Theoretical and Practical Aspects**, Publishing House for Education and Training Services, 2017.
4. Chua, Yan Piaw. **A Step by Step Guide : PLS SEM Data Analysis Using SmartPLS 4**, University of Malaya, 2022.
5. Daraio, C., Simar, L. **Advanced Robust and Nonparametric Methods in Efficiency Analysis: Methodology and Application**, 2007.
6. Drucker, Peter F. **Management : Tasks, Responsibilities, Practices**, New York, Harper and Row, 1974.
7. George H. Hempel, Donald G. Simonson, Alan B. Coleman, **Bank Management : Text and Cases**, 4th ed., New York, Wiley, 1994.
8. Julian Roche, **Corporate Governance in Asia**, London, Routledge, 2015.
9. Kaiser, Thomas. **Praxis des Non-Financial Risk Managements in Finanzsektor**, Wiesbaden, Springer Fachmedien, Springer Nature, 2023.
10. Kristin Kibling, **The Latent Function of Compliance, Germany**, Verlag Marburg, 2016.
11. Lachapelle. E, Aliu. F, and Emini. E, **ISO 19600 : 2014 – Compliance Management Systems: Guidelines**, PECB, 2014.
12. Lorino, Philippe, **Méthodes et pratiques de la performance**, Paris, Edition d'Organisation, 1998.
13. Petsche, Alexander, Karin Mair (eds.), **Compliance Handbook**, 2nd ed., Vienna, LexisNexis, 2012.
14. Rory V. O'Connor et al. (eds.), **Systems, Software and Services Process Improvement, Switzerland**, Springer International Publishing, 2015.
15. Staffler, Lukas, **Compliance in Business Criminal Law**, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2021.
16. Tan, Yong, **Efficiency and Competition in Chinese Banking**, Elsevier, 2016.
17. Victor, Emmanuel, **The Legal Structure of Commercial Banks and Financial Regulation**, Erasmus University Rotterdam, 2017.
18. Zuhayr Mikdashi, **Les banques à l'ère de la mondialisation**, Paris, Economica, 1998.

2.2 Articles :

19. Abiodun, E. A, **Internal Control Procedures and Firm's Performance**, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol 9, No 2, 2020.
20. Adeabah, David, Agyapomaa Gyeke-Dako, and Charles Andoh, **Board Gender Diversity, Corporate Governance and Bank Efficiency in Ghana: A Two-Stage Data Envelopment**

- Analysis (DEA) Approach**, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol 19, No 2, April 2019.
21. Adanma, U. M., Ogunbiyi, E. O., **Evaluating the effectiveness of global governance mechanisms in promoting environmental sustainability and international relations**, Finance & Accounting Research Journal, Vol 6, No 5, 2024.
22. Akther, T., Xu, F., **Existence of the Audit Expectation Gap and Its Impact on Stakeholders' Confidence : The Moderating Role of the Financial Reporting Council**, International Journal of Financial Studies, Vol 8, No 1, 2020.
23. Al-Abdi, Nour Jumaa, Al-Dahan, Jinan Mahdi, **Supervisory control and its role in promoting banking compliance : An applied study in a sample of Iraqi banks for the period 2020-2021**, Journal of Warith Scientific, Vol 4, No 12, 2022.
24. Alrawhani, Ebrahim Mohammed, Awanis Romli, Mohammed A. Al-Sharaf, **Evaluating the role of protection motivation theory in information security policy compliance : Insights from the banking sector using PLS-SEM approach**, Journal of Open Innovation : Technology, Market, and Complexity, Vol 11, No 1, March 2025.
25. Amer, Hassan Yasser, Amin Khalis Nafie, **The Role of the Compliance Monitor in Applying Banking Governance Rules**, Journal of Legal Sciences, Part IV, Vol 36, Special Issue, 2021.
26. Chakraborty, B., **Risk Appetite**, The Management Accountant Journal, Vol 57, No 1, 2022.
27. Charoenwong, B., Z. Kowaleski, A. Kwan, and A. Sutherland, **RegTech: Technology-Driven Compliance and Its Effects on Profitability, Operations, and Market Structur**, Journal of Financial Economics, Vol 154, 13 February 2024.
28. Ciobu, Stela, Iordachi, Victoria, **Implementing corporate governance good practices in the banking system of the republic of moldova**, international scientific conference "30 years of economic reforms in the republic of moldova", Chisinau, September 24–25, 2021.
29. Ergys, Misha, **The compliance function in banks and the need for Increasing and strengthening its Role Lessons Learned from Practice European**, Journal of Sustainable Development, Vol 5, No 2, 2016.
30. Fitri, Heti Suryani, Heri Abrianto, Annisa Alifa Ramadhani, Lintang Kresna Dewanti, Pebriantika Wahyu Jatiningrum, and Khairunnisa, **Efficiency of Commercial Banks Using the Data Envelopment Analysis (DEA) Approach to Achieve Green Banking in Indonesia**, Al-Muzdahir, Journal of Islamic Economics, Vol 7, No 1, January 2025.
31. Hauser, Christian, **From Preaching to Behavioral Change : Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace**, Journal of Business Ethics, Vol 162, No 4, 2020.
32. Kaminski, P., Robu, K., **A best-practice model for bank compliance**, McKinsey and Company, 2016, Retrieved on 16 June 2025, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/a-best-practice-model-for-bank-compliance>
33. Khurshid Ashti Osman, **The Role of the Compliance Monitor in Risk Management in Banks: An Analytical Study A Sample of Banks in the Kurdistan Region**, Polytechnic Journal for Humanities and Social Sciences, Vol 4, No 1, 2023.
34. Martins, José, Henrique S. Mamede, and José Correia, **Risk compliance and master data management in banking– A novel BCBS 239 compliance action-plan proposal**, Vol 8, No 6, June 2022.
35. Olowofla, Olusola Enitan, Hermann Azemtsa Donfack, Celestin Wafo Soh, **Corporate Governance Mechanism and Bank Performance, New Insights from Emerging Economy: Evidence from Nigeria Banking Sector**, Journal of Risk and Financial Management, Vol 18, No 92, 2025.
36. Papantoniou, Alexandros A., **Regtech: Steering the Regulatory Spaceship in the Right Direction ?**, Journal of Banking and Financial Technology, Vol 6, No 1, 2022.

37. Rahmamita, Deane, Muhammad Ridwan Kahar, **Green Banking Disclosure and Financial Performance : Role of Corporate Governance as Moderating Variable**, Journal of Management and Administration Provision, Vol 4, No 3, 2024.
38. Saif Ullah, Haitham Nobanee, and M. Ali Kemal, **Corporate governance and default probability: The moderating role of bank's efficiency**, Cogent Economics & Finance, Vol 11, No 2, October 2023.
39. Sanderson Abel, Julius Mukarati, Robson Manenge, and Pierre Le Roux, **Evaluating bank technical efficiency in SADC region**, Heliyon, Vol 10, No 6, March 2024.
40. Shlonchak Vasy, **Scientific approaches to defining the essence of efficiency of investment banking**, Journal of Economy and Society, No 72, 2025.
41. Singh, N. P., Hong, P. C., **Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance : An empirical investigation**, European Management Journal, Vol 38, No 5, 2020.
42. Tahiri, Amal, Fatima Zahra El Arif, **Managing Compliance Risk in Banks : The Role of the Compliance Function**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol 5, No 8, 2024.
43. Taif Khalid, Ali, Ibrahim Ibrahim Ismail, **The Tasks of the Compliance Monitor in Banks : A Comparative Study**, Journal of the University of Babylon for the Humanities, Vol 27, No 3, 2019.

2.3 Thèses :

44. Foorthuis, Ralph, **Tactics for Internal Compliance : A Literature Review in Project Compliance with Enterprise Architecture**, PhD diss., Utrecht University, 2020.
45. Schwab, Sarah, **Introduction and Design of a Compliance Management System for an SE Group Based in Germany**, PhD thesis, Andrásy Gyula German-Language University of Budapest, 2018.
46. Victor, Emmanuel, **The Legal Structure of Commercial Banks and Financial Regulation**, Erasmus University Rotterdam, 2017.

2.4 Communications scientifiques:

47. A. N. Berger and D. B. Humphrey, **Measurement and Efficiency Issues in Commercial Banking**, in Z. Griliches (ed.), Output Measurement in the Service Sectors, University of Chicago Press, NBER, 1992.
48. A.M. Ulfa and A.E. Challen, **Good Corporate Governance on Integrity of Financial Statements**, Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2019), Atlantis Press, May 2020.
49. Ciobu, Stela, Iordachi, Victoria, **Implementing corporate governance good practices in the banking system of the republic of moldova**, paper presented at the international scientific conference "30 years of economic reforms in the republic of moldova: economic progress via innovation and competitiveness", Chisinau, September 24–25, 2021.
50. Hershberger, Scott L., George A. Marcoulides, Makeba M. Parramore, **Structural Equation Modeling : An Introduction**, Edited by Bruce H. Pugesek, Adrian Tomer & Alexander Von Eye (eds.), **Structural Equation Modeling : Applications in Ecological and Evolutionary Biology**, Chapter, Cambridge University Press, New York, USA, 2003.
51. O'Connor, Rory V., M. Akkaya, K. Kemaneci, M. Yilmaz, A. Poth, and R. Messnarz (eds.), **Systems, Software and Services Process Improvement: 22nd European Conference, EuroSPI 2015, Ankara, Turkey, September 30–October 2, 2015, Proceedings**, Springer International Publishing, Switzerland, 2015.

52. Teo, Timothy, Liang Ting Tsai, Chih Chien Yang, **Applying Structural Equation Modeling (SEM) in Educational Research: An Introduction**, in Myint Swe Khine (ed.), Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice, Sense Publisher, Rotterdam, The Netherlands, 2013.

2.5 Rapports institutionnels, normes et législation :

53. Basel Committee on Banking Supervision, **Compliance and the Compliance Function in Banks**, Bank for International Settlements, April 2005.
54. Basel Committee, **Compliance Function in Banks**, 2005.
55. BIS, **Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture**, FSI Insights, No. 8, 2019.
56. **Bank for International Settlements, Core principles for effective banking supervision**, International Monetary Fund, 2024, Retrieved on 20 April 2025, from <https://www.imf.org>
57. Bank for International Settlements (BIS), **RegTech and SupTech: Technology-Driven Innovation for Regulatory and Supervisory Compliance**, Basel, BIS, 2021.
58. Bank of England, **Enhancing Behavioural Standards in Financial Services**, 2022.
59. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Internal Control – Integrated Framework**, 2013.
60. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance**, 2017.
61. CIIA and Deloitte, **Culture and Conduct Risk in Financial Services**, Chartered Institute of Internal Auditors, 2018.
62. Institute of Internal Auditors (IIA), **The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control**, Altamonte Springs, FL, IIA, 2013.
63. International Organization for Standardization, **ISO 37301 : Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use**, Geneva, ISO, 2021.
64. ISO 19600 :2014, **Compliance Management Systems – Guidelines**, First edition, Switzerland, International Organization for Standardization, Geneva.
65. ISO 31000 :2018, **Risk Management – Guidelines**, International Organization for Standardization, Geneva.
66. ISO, **Annex SL – High Level Structure**, International Organization for Standardization, 2015.
67. OECD, **OECD Guidelines for Multinational Enterprises**, OECD Publishing, 2011.
68. United States Sentencing Commission, **Federal Sentencing Guidelines for Organizations**, Chapter 8, U.S. Government Printing Office, 2018.

2.6 Sources électroniques :

69. Aaron Hall, Compliance Programs: Development and Implementation, n.d., available at https://aaronhall.com/compliance-programs-development-2/?utm_source=chatgpt.com (accessed 1 August 2025).
70. Accreditation Federation, Ensuring Regulatory Compliance in Banking, n.d., available at <https://www.accredit.org/ar/financial-compliance-audit/ensuring-regulatory-compliance-banking/> (accessed 12 August 2025).
71. AML Watcher, Top 8 AML Risk Indicators To Detect Money Laundering, n.d., available at <https://www.amlwatcher.com/aml-risk-indicators> (accessed 19 July 2025).
72. EOXS, Importance of Employee Awareness in Compliance, EOXS Official Blog, 2024, available at

- https://eoxs.com/new_blog/importance-of-employee-awareness-in-compliance/
(accessed 1 August 2025).
73. European Central Bank, Banking Supervision: Priorities for 2025, European Central Bank, available at
<https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.pr250201~supervision.en.html>
(accessed 13 August 2025).
74. Ifast Financial, Compliance Function in Financial Institutions, 2006. Accessed August 15, 2025.
http://www.ifastnetwork.com/ifastverve/home/articles/iFASTCompliance_Function.pdf
75. LexisNexis Risk Solutions, True Cost of Financial Crime Compliance Study 2024, available at
<https://risk.lexisnexis.com/insights-resources/research/true-cost-of-financial-crime-compliance-study>
(accessed 13 August 2025).
76. Trapets, Why financial institutions need to set KPIs for effective AML, Published May 21, 2024, available at
77. <https://www.linkedin.com/pulse/why-financial-institutions-need-set-kpis-effective-aml-trapets>
(accessed 19 July 2025).

الملاحق

استمارة الاستبيان الموجهة لموظفي البنوك التجارية (العمومية والخاصة) الناشطة في الجزائر

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

اسم البنك:

في إطار إعداد أطروحة بعنوان "دور وظيفة الامتثال في تعزيز الحوكمة والكفاءة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية"، من طرف الباحثة فاطمة الزهرة غالم، يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات ميدانية لتحليل مدى التزام البنوك بمبادئ الامتثال وأثره في دعم الحوكمة وتحسين الكفاءة المصرفية. يرجى الإجابة بموضوعية وصدق، علماً أن المعلومات ستستخدم لأغراض بحثية فقط وبسرية تامة. وشكراً مسبقاً.

الملاحق

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

الفئة الديموغرافية	خيارات الإجابة
النوع/ الفئة	☐ ذكر ☐ أنثى
المستوى العلمي	☐ ماستر/ ماجستير ☐ ليسانس ☐ ثانوي
الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
المسمى الوظيفي	☐ مدير وكالة ☐ مراقب / مشرف ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف شباك
المصلحة أو الوظيفة	☐ الإدارة التنفيذية/ العليا ☐ إدارة الامتثال والمخاطر ☐ الإدارة القانونية والمالية ☐ إدارات عمليات (القروض، الخزينة، الأفراد) ☐ مصلحة الخارجية
ملكية البنك	☐ بنك عمومي ☐ بنك خاص

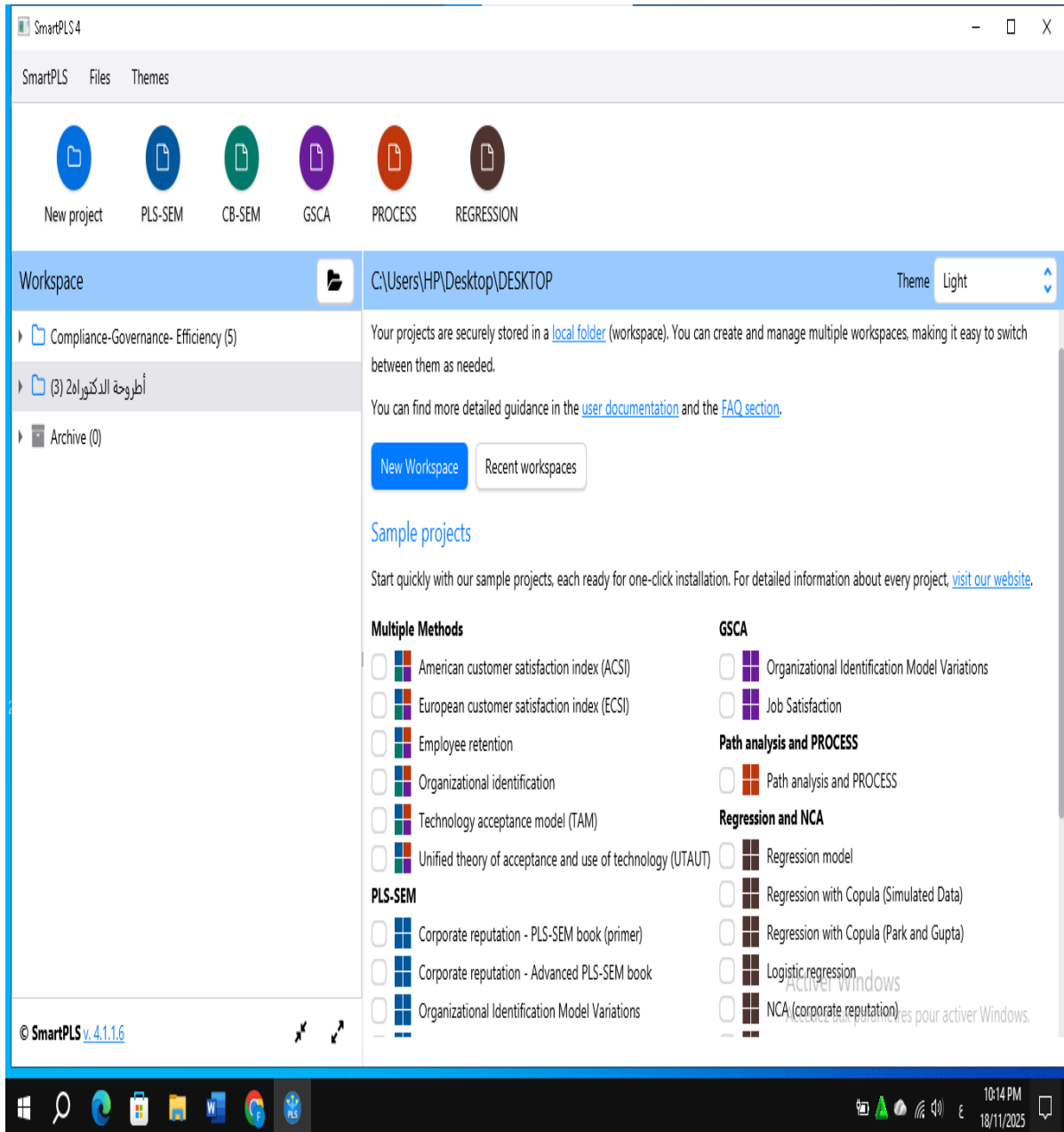
الملاحق

الجزء الثاني: تقييم دور وظيفة الامتثال في الحوكمة والكفاءة المصرفية

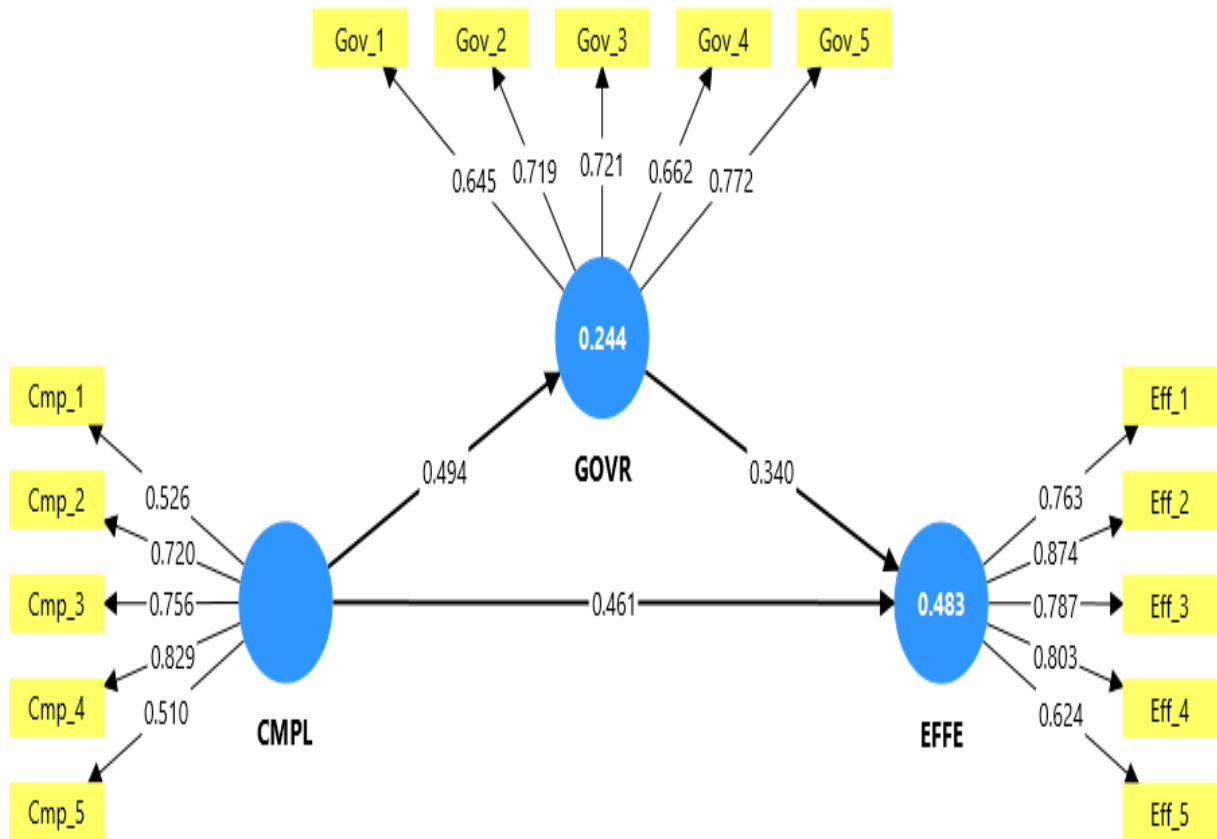
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر وظيفة الامتثال ركيزة أساسية في إدارة المخاطر المصرفية.					
2	تضمن وظيفة الامتثال التزام البنك بالقوانين والتعليمات.					
3	يساهم التكوين الجيد للموظفين في تبني سياسات الامتثال.					
4	تساهم وظيفة الامتثال في الكشف المبكر عن المخاطر التشغيلية والقانونية.					
5	تدعم إدارة البنك استقلالية وظيفة الامتثال عند اتخاذ القرار.					
1	الحوكمة الجيدة تضمن الشفافية والمساءلة داخل البنك.					
2	يعزز الامتثال من التزام البنك بمبادئ النزاهة والشفافية.					
3	تقلل أنظمة الرقابة الفعالة من تضارب المصالح.					
4	تولي إدارة البنك أهمية كبيرة لتقارير الامتثال					
5	يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين سمعة البنك وثقة الزبائن.					
1	يسهم الامتثال في تحسين جودة الخدمات المصرفية.					
2	الالتزام بالقوانين والانظمة يقلص من التكاليف المرتبطة بالمخاطر.					
3	تساعد وظيفة الامتثال على تحسين الأداء المالي للبنك.					
4	وجود نظام امتثال فعال يزيد من كفاءة اتخاذ القرارات.					
5	تطبيق الحوكمة من خلال الامتثال يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد.					

شكرا على تعاونكم

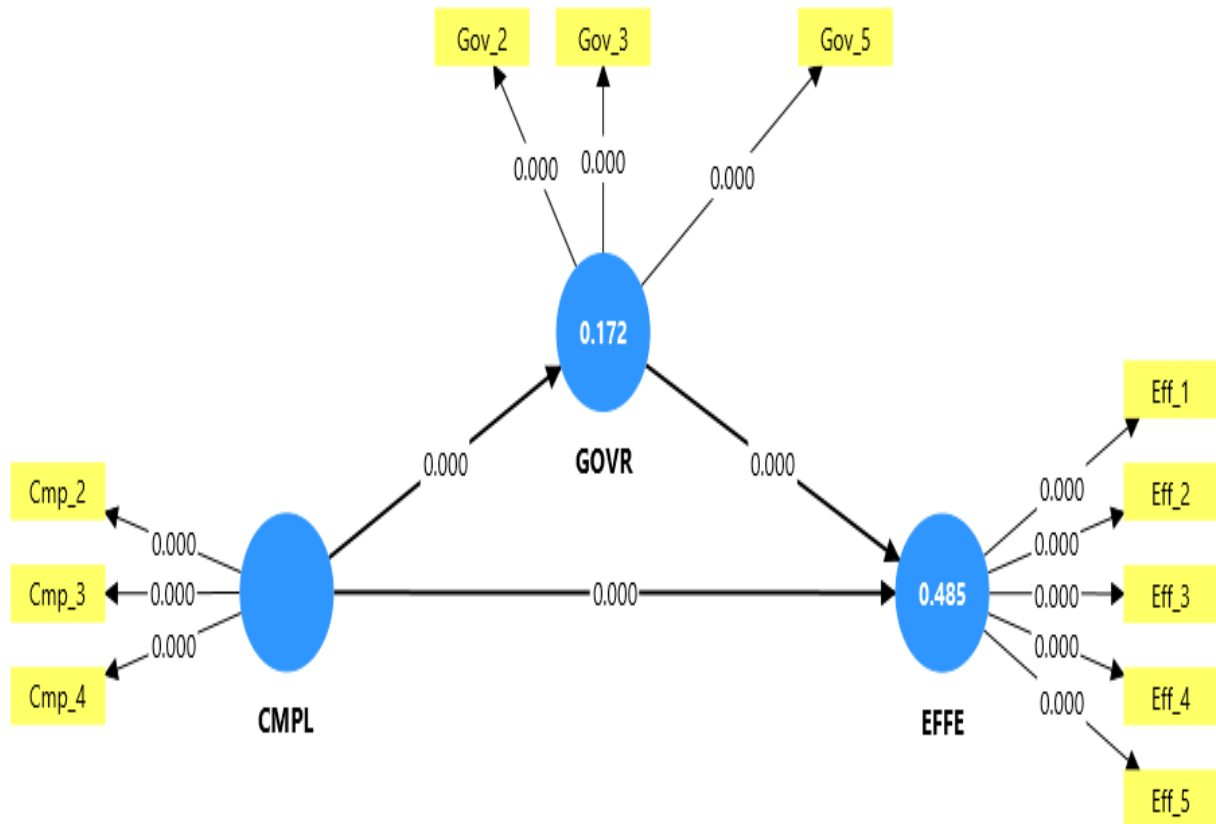
واجهة برمجية (SmartPLS 4)



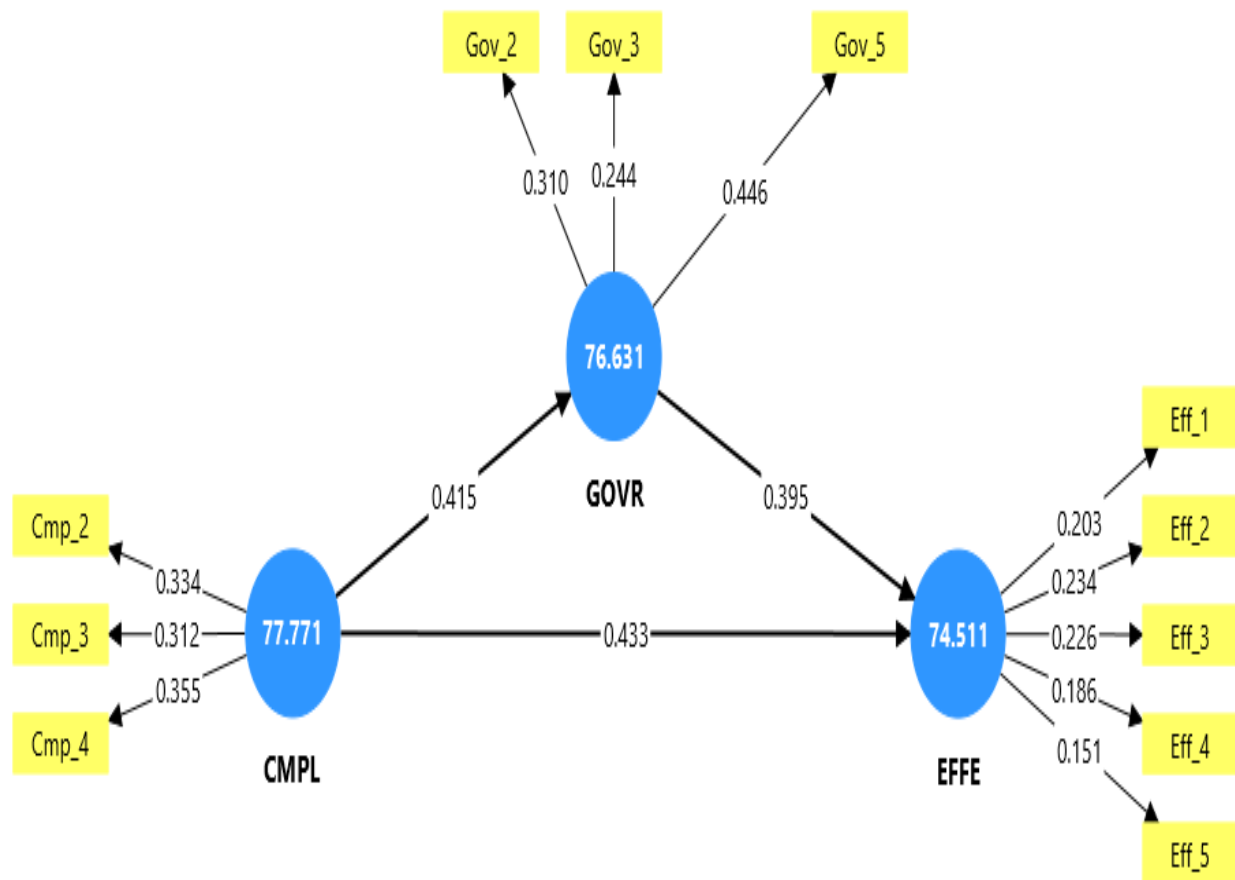
نموذج القياس



معنوية المسارات



تحليل خريطة الأهمية - الأداء



خريطة الأهمية - الأداء

