مقدمـــة

شهد العالم في العقود الثلاثة الماضية، العديد من التطورات والأحداث الاقتصادية في مجال الأعمال أثرت على مصداقية تصنيف بعض الشركات والموثوقية في تعاملاتها الاقتصادية والريبة في التعاطي معها من قبل المستثمرين أو العملاء المحتملين، وذلك نتيجة الانهيارات المالية والفضائح الإدارية، إضافة إلى ضعف القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة هذه الأعمال. والتي أدت بدورها إلى بروز الإفلاس والعسر المالي في بعض من شركات دول العالم. ما أثر على اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها وإلى تحمل مساهميها ومتعامليها بعضا من الخسائر.

وأمام هذه الوضعية الخطيرة التي يمكن أن تصيب الاستثمارات الاقتصادية في مقتل، لجبن رأس المال في مناخ الشك والريبة وضعف الموثوقية ولتفادي هذه الحالات، لجأت الكثير من المؤسسات والمنظمات الدولية لمختلف دول العالم، إلى وضع مجموعة من القوانين والضوابط وآليات الرقابة المالية وغير المالية على إدارات الشركات، من أجل ضمان حقوق أصحاب المصالح ، وضبط مهام الإدارات وتحقيق المساواة بين جميع المساهمين، وتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية، وكذا القوائم المالية، عن طريق انتهاج أسلوب تدبيري جديد والمتمثل في الحوكمة.

وقد ظهر هذا المصطلح الاقتصادي الحديث بداية في تقارير وتوصيات المؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية عندما قدمه البنك الدولي وصندوق النقد الدولي تحت اسم حوكمة الشركات« CorporateGovernance »في إطار التوصية لتجديد الملكية والإدارة والفصل بينهما في الشركات العامة مع وضع معايير واضحة للمساءلة المحاسبية وآليات قوية للإفصاح والشفافية.

وقد حظي هذا الأسلوب بمكانة متميزة و بارزة في العديد من الشركات، نتيجة لما يعود به بالنفع على المجتمع والدولة، وظهرت هذه الأهمية في الآونة الأخيرة ، عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي مست كل من الاقتصاد الأمريكي، إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل شركة انرون وشركة وورلدكو مسنة 2001 والتي بينت التقارير المالية لديهما أنهما لا تعبران عن الموقف الحقيقي لتلك الشركات، وهذا بسبب تواطأ هذه الشركات، وانتشار الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة بين الإدارة ومراجعي الحسابات لعدم تأكيدهم على صحة القوائم المالية ،وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية ونقص

الإفصاح والشفافية بجانب عدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية للوحدات الاقتصادية مما أدى إلى ضياع مصالح العديد من الأطراف الأخرى كالعمال والزبائن والممولون.إضافة إلى بعض الشركات دول شرق آسيا، أمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين.

لم يقتصر الأخذ بمبادئ الحوكمة وآلياتها على الشركات الاقتصادية فحسب، بل تعدى ذلك إلى قطاع آخر حساس وذا أهمية بالغة في تسيير عجلة الاقتصاد وهو القطاع المصرفي، نظير مساهمته في توفير السيولات المالية لمباشرة الاستثمارات وتنمية أداء هذه الشركات وباعتباره قناة رئيسية لمختلف التداولات المالية خاصة في ظل التطور الحاصل في المعاملات والخدمات المصرفية، المقدمة من طرف البنوك بمختلف أنواعها، والذي أدى بدوره إلى تعقيد العمليات المصرفية، ما أبرز الحاجة إلى انتهاج هذا الأسلوب لدى مختلف بنوك دول العالم.

وفي هذا السياق، فإنه وأمام الخطاب المتكرر نحو تبني آليات اقتصاد السوق في الجزائر والاتجاه نحو تعزيز صور المنافسة الاقتصادية في هذا النموذج، وما يفرضه ذلك من ضرورة مراجعة المنظومة المصرفية وتحرير صناعتها، فإن ما شهدته بعض البنوك الجزائرية من أزمات وحالات إفلاس وفضائح مالية، مثل بنك الخليفة وغيره، وعدم استقرار النظام المصرفي الجزائري، يعتبر دافعا رئيسيا وحتميا لانتهاج هذا الأسلوب الجديد المتمثل في الحوكمة المصرفية.

الإشكالية:

أمام الاتجاه المتصاعد في معظم دول العالم نحو الحوكمة المصرفية، لما تجسده من ضمان للتعاملات المالية والحوكمية في خدماتها، وفي ظل ما عرفته المنظومة المصرفية للجزائر، لبعض حالات الفساد (كبنك الخليفة) والتوجه نحو اقتصاد السوق. الحاجة التي تفرض إلى تحسين أداء المنظومة المصرفية، فإنه يطرح **التساؤل التالي:**

ما مستوى تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية ؟

وتندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1 ما مستوى مسؤوليات مجلس الإدارة لدى البنوك الجزائرية ؟

2 ما مدى توفر إطار فعال للحوكمة في البنوك الجزائرية ؟

3 ما مستوى المعاملة العادلة بين المساهمين في البنوك الجزائرية ؟

4 ما مدى ضمان حقوق أصحاب المصالح لدى البنوك الجزائرية ؟

5 ما واقع الإفصاح والشفافية في البنوك الجزائرية ؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة سنعتمد على الفرضيات التالية:

1 يقوم مجلس الإدارة بالالتزام بكافة مسؤولياته.

2 تتوفر البنوك الجزائرية على إطار فعال لتطبيق الحوكمة.

3 تتعامل البنوك الجزائرية بعدالة بين المساهمين.

4 تضمن البنوك الجزائرية حقوق أصحاب المصالح.

5 يتوفر جزئيا في البنوك الجزائرية أسلوب الإفصاح والشفافية.

.دوافع اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية وتوفر معلومات لا بأس بها حول الموضوع.
- تزايد الازمات المالية والمصرفية التي شهدتها الأجهزة البنكية في مختلف دول العالم.
- حتمية ارساء الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي :

- موضوع الحوكمة أخذ اهتمام كبير في دول العالم.
- إظهار أهمية تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية.

الهدف من الدراسة:

نحاول من خلال دراستنا هذه الوصول إلى الأهداف التالية:

- معرفة مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق الحوكمة.
- معرفة متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

تحديد المصطلحات:

الحوكمة: هي مجموعة القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المنظمات والرقابة الفاعلة عليها.

الحوكمة المصرفية: هي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك ومراعاة حقوق أصحاب المصالح وحماية حقوق المودعين.

البنوك الجزائرية:منظمة توفر للأشخاص والمؤسسات إمكانية استثمار المال فيها، أو اقتراضه أو لتحويل بين العملات وهو يحمل رخصة قانونية من أجل ذلك.

آليات الحوكمة: هي مجموعة المبادئ والقواعد التي أصدرتها لجنة بازل لرقابة إدارة البنك.

حدود الدراسة:

حدود نظرية: تهتم الدراسة بقياس مستوى تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية.

حدود مكانية: ستكون الدراسة على مستوى عينة من البنوك الجزائرية في الفصل التطبيقي، وهي كل من وكالة تقرت CPA ووكلات ورقلة BDL و SGA

حدود زمنية: تتمثل الحدود الزمانية من 05 ماي إلى غاية 07 ماي.

المنهج المتبع:

سنعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الفصل الأول، من أجل معرفة الحوكمة ومختلف عناصرها وسيشمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث.

وفي الفصل الثاني (التطبيقي) نستعمل الأسلوب التحليلي من أجل تحليل بعض النسب والمؤشرات لقياس مستوى تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية.

الدراسات السابقة:

دراسة عثماني ميرة: "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال" مع اشارة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مسيلة، 13ماي 2012.

وتتمحور إشكالية هذا الموضوع في:

كيف يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية أن تؤثر على بيئة الأعمال في الجزائر ؟

وتم استخدام المنهج الوصفي لاستعراض مصطلح حوكمة الشركات كمفهوم جديد أدرج ضمن آليات الإدارة والأسوب التحليلي من أجل معرفة الأثر الذي تتركه الحوكمة في تحسين بيئة الأعمال.

وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي تحميه من الوقوع في الأزمات.

الحوكمة في القطاع المصرفي، هي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين.

دراسة سالم محمد عبود: " **حوكمة المصارف وآليات تطبيقها** "، دراسة حالة في المصارف الأهلية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014.

وتم طرح الإشكالية التالية:

هل آليات الحوكمة تجد البيئة المناسبة في المصارف الخاصة في العراق ؟

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

المشاكل القانونية في الجهاز المصرفي العراقي تمثل عائق في تطبيق الحوكمة وتحقيق أهدافها.

كذلك الالتزام بالمبادئ يعد من متطلبات الحوكمة خصوصا في ظل التشريعات، وفي وجود إطار فعال مع الإفصاح والشفافية.

دراسة رنا مصطفى دياب:" **واقع تطبيق معايير الحوكمة في المصارف الإسلامية في فلسطين** " دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في غزة، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة ، 1435هـ – 2014 م.

وتم طرح الإشكالية التالية:

ما واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين ؟

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

كما تم التوصل للنتائج التالية:

حرص المصارف على توفير دليل يحوي التعليمات والقيم التي تساعد العاملين في المصارف الإسلامية بأخلاقيات وسلوكيات المهنة، ويلتزم به جميع العاملين.

إدراك المصرف بأهمية ودور التدقيق والتفتيش وحرصه على ايجاد مجال مختص بذلك ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف وإعطائه كافة الصلاحيات التي من شأنها أن توفر تطبيقا عادلا لمبدأ المساءلة والنزاهة.

دراسة د/ بن رجم محمد خميسي، أ/ صلاح سعاد: " **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية**" دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 37/36، نوفمبر 2014.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة:

ما مدى التزام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ؟

تم إتباع المنهج الاستقرائي بهدف استقراء بعض الكتابات السابقة، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

كما تعينت نتائج الدراسة:

أن البنوك الجزائرية لا تتوفر على لجنة للترشحات والمكافآت، والبنك ليس مسؤول عن تعيين رئيس أعضاء ومجلس الادارة، كما أنها تراعي حقوق أصحاب المصالح من مودعين ومقترضين، إلا أنها لا تتوفر على آليات تمكن الموظفين من إيصال آرائهم و شكاويهم.

وبصفة عامة أن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولى إلا أن هناك رغبة و انطلاقة في التجسيد الفعلي لهذه المبادئ.

دراسة مريم هاني: " **مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل**"، دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 07/ديسمبر 2017.

تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل في تفعيل الحوكمة ؟

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

كما تم التوصل إلى النتائج التالية:

تفعيل الحوكمة في البنوك الجزائرية هو من صميم عمل مجلس الإدارة والإدارة العليا.

التوزيع السليم للمسؤوليات والصلاحيات في جميع المستويات الإدارية للبنك يساهم في زيادة تفعيل وإرساء الحوكمة بداخله، ويزيد من فرص تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة.

دراسة نوي فطيمة الزهرة: " **أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك التجارية** جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، 2017، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه.

تمثلت إشكالية الدراسة في:

ما هو أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية ؟

تم اتباع المنهج التاريخي لسرد أهم مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري، والمنهج الوصفي التحليلي لوصف مفهومي الحوكمة والأداء المالي، وأسلوب التحليل القياسي لدراسة أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية في عينة الدراسة.

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

أن لتطبيق آليات الحوكمة أثر ايجابي على تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية، على الرغم من أن هناك بعض مؤشرات التحسن لدى البنوك الخاصة.

دراسة ريم عمري: " **الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية**" ، دراسة حالة الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.

كانت إشكالية الدراسة حول:

ما هو دور الحوكمة المصرفية في مواجهة أزمات النظام المصرفي الجزائري ؟

تم اتباع المنهج التاريخي لسرد نشأة حوكمة الشركات، والمنهج الوصفي عند التعرض للمفاهيم العامة والمنهج التحليلي عند تحليل المعطيات والأرقام.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أن العمل المصرفي في الجزائر يتميز بالضبابة فيما يتعلق بتحقيق مبدأ الافصاح والشفافية، اللذان يعتبران من أهم ما ركزت عليه لجنة بازل.

ضعف الإشراف والرقابة من طرف بنك الجزائر، مهد لظهور فضائح البنوك الخاصة وفي مقدمتها بنك الخليفة، و بنك الجزائر التجاري والصناعي، وعلى الرغم من وجود بعض المبادرات لتبني الحوكمة في البيئة المصرفية الجزائرية، إلا أنها ترق إلى المستوى المطلوب.

مما سبق يمكننا القول أن الدراسات السابقة قد تشابهت في بعض النتائج ألا وهي:

- وجود نظام رقابي فعال داخل البنوك يزيد من تحسين مبادئ الحوكمة.
- ضرورة وجود دليل داخل الجهاز المصرفي من أجل معرفة الصلاحيات والمسؤوليات وضمان حقوق المساهمين.
- مبادئ الحوكمة تتمثل في الشفافية، الإفصاح، النزاهة، والمساواة.
- تطبيق الحوكمة داخل المصارف يحميها من الوقوع في الأزمات.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: الإطار النظري لآليات الحوكمة المصرفية، يتم فيه التطرق لمفهوم الحوكمة والحوكمة المصرفية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي ويتعلق بإسقاط الدراسة النظرية على عينة من البنوك الجزائرية لمعرفة مستوى الحوكمة في البنوك.

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

Université Mohamed KHIDHER-Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

الموضـــوع

مستوى تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية

دراسة حالة وكالة تقرتCPA ووكلات ورقلة BDL وSGA

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

إعداد الطالبة:
* أشواق بوخالفة

الأستاذ المشرف:
*عبد المنعم بن فرحات

السنة الجامعية: 2018-2019

تمهيد

إن الأزمات المالية والمصرفية، التي حدثت في السنوات الأخيرة في بعض من الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية لمختلف دول العالم، والتي أدت إلى إفلاسها، كانت نتيجة للتلاعبات في قوائمها المالية فكان لابد من إيجاد وسيلة لاستعادة ثقة المستثمرين ، وذلك من خلال تطبيق الحوكمة في كل من الشركات والقطاع المصرفي، والتي تعتبر من الوسائل الحديثة الهامة، والتي تهدف إلى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والنظام المصرفي بشكل خاص.

ولشرح الموضوع بشكل أوضح، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

مفهوم الحوكمة المصرفية (المبحث الأول)

أهمية وأهداف آليات ومبادئ الحوكمة المصرفية (المبحث الثاني)

الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية (المبحث الثالث)

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية

تعاظم الاهتمام بالحوكمة في السنوات الأخيرة، من قبل العديد من المنظمات الدولية والاقتصاديين لمختلف دول العالم، نظرا لأهميتها على العديد من النواحي الاقتصادية والتي تعود بالنفع على الشركات والبنوك.

وسنقوم في هذا المبحث بالتعريف بحوكمة الشركات والحوكمة المصرفية وأهم عناصر كل منهما.

المطلب الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى مختلف عناصر حوكمة الشركات.

الفرع الأول: نشأة و مفهوم حوكمة الشركات

أولا: نشأة حوكمة الشركات

يعد العقد الأخير من القرن الماضي بمثابة البداية الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد انفجار العديد من القضايا التي برزت وظهرت فيها المخالفات والتعديات الإدارية، ونتجت عن هذه الأزمات والانهيارات تولد أنماط من الفساد المالي والإداري، أعطى للحديث عن الحوكمة أهمية خاصة.

ويعد أصل جذور هذا الموضوع هي فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية فكشفت الهيئات القانونية عن أسباب فشلها في الرقابة المالية في الشركات والاسهامات الغير مشروعة، من تقديم الرشاوي لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية. كل هذا ساعد في إعداد قانون مكافحة الفساد عام 1977، المتضمن قواعد خاصة في إظهار ومراجعة نظام الرقابة الداخلية المعتبرة بمثابة محرك هذا المصطلح جلاء تعرض العديد من الشركات للانهيارات المالية.

ومن بين القضايا الكبرى التي طغت على السطح في تلك الفترة، وشكلت بدايات الحوكمة في مفهومها الحالي هو ما عرفه أزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي، حيث كان لانهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية، وتعد هذه الأزمة هي أزمة ثقة ومصداقية كادت تعصف بذلك البنك.

وظهرت عوامل أخرى عملت على تطوير فكرة الحوكمة وجعلتها موضوع اهتمام على المستوى العالمي والمتمثلة في مؤسسات المجتمع المدني، المؤسسات الدينية والصحافة والقطاع الخاص.

كما كان للجنة بازل دور مهم في تبني هذه الفكرة، حيث حددت معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة، وأصدرت وثيقة في سبتمبر 1999م حول " تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية ".[1]

ثانيا: مفهوم حوكمة الشركات

تعددت مفاهيم حوكمة الشركات على المستوى العالمي، ولا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين ، القانونيين والمحللين ونذكر من بينهما:

أ/: **التعريف اللغوي:** هو مصطلح حديث في اللغة العربية ويعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد.

هي كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة.

هي كلمة تعني نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.[2]

ب/: ومن خلال المفهوم اللغوي لحوكمة الشركات يمكن تقديم مجموعة من التعاريف الاصطلاحية التالية:

1: تعريف لجنة كادبوري(CADBURY) : هي نظام متكامل للرقابة يتضمن النواحي المالية والنواحي الأخرى، حيث يؤدي تطبيقها إلى إدارة الشركة ورقابة عملياتها بشكل معين.

2: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): عرفتها على أنها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة داخل الشركة، متضمنا ذلك هيكل الأهداف الموضوعة من قبل الشركة ، ووسائل تحقيق تلك الأهداف الموضوعة من قبل الشركة، مع رقابة محددة ومستمرة للأداء.[3]

ج/: تعريف من قبل بعض الباحثين:

1 : أنها نظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.[4]

2 : نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها.

---

[1] رنا مصطفى دياب، **واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية فلسطين**، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 1435 ، 2014 ، ص ص 26، 27.

[2] محمد البشير بن عمر، **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة**، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008 – 2013، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص8.

[3] جيهان عبد المعز الجمال، **المراجعة و حوكمة الشركات**، دار الكتاب الجامعي، 1435- 2014، ص491.

[4] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات و الأزمات المالية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص149.

الفرع الثاني: أهداف وأهمية حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات من الأساسيات و الضروريات التي من خلالها أن نضمن الأداء الحسن للشركات والذي من خلاله يمكن للشركة أن تحقق أهدافها بالشكل السليم، والذي يراعي جميع الأطراف فالحوكمة أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية،[1] وتظهر أهميتها فيما يلي:

أولا: أهمية حوكمة الشركات

1 أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات

تتمثل أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات فيما يلي:

أ/تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة، وذلك بوضع أسس العلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.

ب/تساعد على وضع الإطار التنظيمي، الذي يمكن من تحديد أهداف الشركة وطرق تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، من أجل العمل على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصالح الآخرين.

ج/ التوجيه نحو الانفتاح على أسواق المال العالمية ، وجذب العديد من المستثمرين خاصة الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية.

د/تتمتع الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حقوقهم.

2 أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمساهمين

وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

أ/ تساعد على ضمان حقوق جميع المساهمين، مثل الحق في التصويت، المشاركة في أي قرارات خاصة بأي تغيرات جوهرية تأثر على أداء الشركة في المستقبل.

ب/الإفصاح الكامل على أداء الشركات والوضع المالي والقرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا.

ج/تساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركة.[2]

---

[1] شنافي كافية، **آليات و مبادئ الحوكمة في شركات التأمين**، دراسة مقارنة بين الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين(CAAR)،(AXA)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، العدد الخامس و الأربعون، 2015م، ص338.

[2] العابدي دلال، **حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية**، دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، 2016، ص ص 25، 26.

ومنه نجد بأن حوكمة الشركات تهتم بحماية أصول الشركة ، وحماية حقوق مساهميها وأصحاب المصالح، كما أنها تحقق العدالة والنزاهة و الشفافية والدقة والوضوح في كل ما تصدره الشركة من قوائم مالية.[1]

الشكل رقم (1 -1): أهمية الحوكمة في المؤسسة

المصدر: محسن أحمد الخضري، **حوكمة المؤسسات**، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007م ص 58.

[1] سيد عبد الرحمن عباس بله، **دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**، مجلة الرياض، العدد 12 المملكة العربية السعودية،2012، ص56.

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات

تتلخص أهداف حوكمة الشركات في أربعة مجالات وهي كالآتي:

1 المجال المالي: يرتكز هدفه في تحقيق مصالح المساهمين، ويعرف بمدى تحقيق الشركة لمصالح المساهمين ماليا.

2 أصحاب المصالح: وهو كل ما تملكه الشركة من إجراءات ومقاييس تعكس الكيفية التي من خلالها تستطيع الشركة تلبية المصالح المختلفة للأطراف التي تتعامل معها.

3 العمليات الداخلية: وتشمل المقاييس التي تقيس المدى الذي قامت بيه النظم الداخلية للشركة.

4 التعلم والنمو التنظيمي للشركة: وهي مقاييس الإجراءات التي قامت بيها الشركة لمواكبة ظروف المستقبل وتحدياته، عن طريق أصولها التنظيمية والبشرية.[1]

كما يمكننا اعطاء توضيح شامل على أهداف حوكمة الشركات:

وهي أن الهدف منها تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.

كذلك زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية، وفتح أسواق جديدة لها.[2]

كما يمكننا تحديد أهداف حوكمة الشركات من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم(2 -1): أهداف حوكمة الشركات

الأهـــــداف

كبح مخالفات الإدارة	**تقليل المخاطر**	**حماية حقوق و مصالح المساهمين**	**تعميق دور أسواق المال**	**زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني**
إظهار الشفافية	**تحسين الاداء المالي**	**الحفاظ على السمعة الاقتصادية**	**انفتاح على اسواق المال**	**الالتزام بالسلوكيات و الممارسات المهنية**

المصدر: علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف** ،دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 1432، 2011، ص45.

[1] نوي فطيمة الزهرة، **أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة،2016، 2017، ص30.

[2] محمد مصطفى سليمان، ، مرجع سابق، ص ص31، 32.

الفرع الثالث: مبادئ حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

أولا: مبادئ حوكمة الشركات

لقد كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالمشاركة مع صندوق النقد والبنك الدوليين والاتحادات المهنية دور بارز في ارساء مجموعة من المبادئ الإرشادية لتكون مرجعيات للاستعانة بها في منظمات الأعمال حول آلية الحوكمة ومدى فاعليتها بكل من الأسواق المتقدمة والنامية.[1]وتتمثل هذه المبادئ في:

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات: يضمن شفافية وفعالية الأسواق المالية وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية والإشرافية مع ضمان خدمة المصلحة العامة.[2]

المبدأ الثاني: حماية حقوق المساهمين: يكفل هذا المبدأ أن إطار حوكمة الشركات يقوم بحماية حقوق المساهمين، وتأمين أساليب تسجيل الملكية ونقل أو تحويل ملكية الأسهم والحصول على المعلومات الخاصة بالشركة والمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصص من أرباح الشركة والحق في المشاركة والتعديلات في النظام الأساسي والأسهم الإضافية وأي معلومات عن بيع الشركة.

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين: في هذا المبدأ يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب ، كما يجب أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

المبدأ الرابع: أثر أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة حسب القانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون بينهم وبين الشركات في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس سليمة.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية: لا بد أن يكفل إطار تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة الإدارة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة: لا بد أن يتيح الإطار الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، ويكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.[1]

[1] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص34.

[2] نجاة محمد مرعي، **دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي و الإداري**، ورقة بحثية، ص 7.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

توجد أربعة عناصر رئيسية تأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل هذه القواعد، وتكمن هذه الأطراف في ما يلي:

أ/ المساهمون:هم الذين يقدمون رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، مما يتضح مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، كما لديهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة لحماية حقوقهم.

ب/ مجلس الإدارة: هو الذي توكل له السلطة اليومية لإدارة أعمال الشركة اليومية والرقابة على الأداء كما يقوم بالسياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ج/ الإدارة:وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وهي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وارتفاع قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، كما أن الإدارة بمثابة حلقة وصل بين مجلس الإدارة والأطراف المتعاملة مع الشركة.

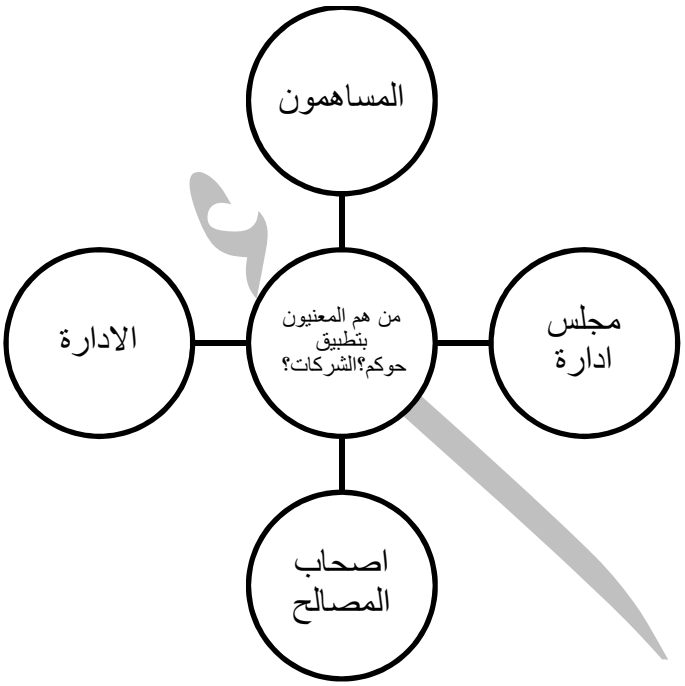
د/ أصحاب المصالح: هم مجموعة أطراف لهم مصالح داخل الشركة دائنين، موردين، موظفين، وهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم الخدمات.[2]

[1]سيد عبد الرحمن بله، مرجع سابق، ص ص 55، 56.

[2] جودي محمد رمزي، **اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة، 6،7 ماي 2012.

ويمكننا توضيح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات في المخطط التالي:

الشكل رقم (3-1): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: عبد الوهاب نصر علي شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 20.

المطلب الثاني: الحوكمة المصرفية

من خلال هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى الحوكمة المصرفية ومختلف عناصرها.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية

تعددت المفاهيم والتعارف حول الحوكمة في المصارف، حيث ينظر إليها من عدة وجهات مختلفة وفي هذا السياق يمكننا القول بأن الحوكمة المصرفية هي:

" حماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، كذلك مراقبة أداء نشاط مجالس الإدارة والإدارة العليا للبنوك وتطبق في البنوك العامة والخاصة والمشتركة".[1]

" الحوكمة المصرفية هي الطريقة التي تدار بها شئون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين".[2]

" الحوكمة المصرفية هي نظام متكامل للرقابة يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبية وغيرها، والذي يرمي إلى اتساع نظام المساءلة وتحقيق المساواة عند تحديد حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية، وتحسين أدائها و تعظيم القيمة السوقية لاسمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية التي تحقق منفعة مستخدميها".[3]

" تعرف كذلك بأنها مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساسا من منظومة حاكمية المصارف ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي".[4]

الفرع الثاني: الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل

أولا: التعريف بلجنة بازل

---

[1] محمد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، جامعة القصيم، 1436، 2015، ص87.

[2] صلاح الدين، حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال تقييم أداء البنوك و المخاطر المصرفية الإلكترونية**، دار الكتاب الحديث القاهرة، الكويت، الجزائر، 1432، 2011، ص 185.

[3] إبراهيم اسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**، مذكرة ماجيستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 1432، 2009، ص16.

[4] سدرة أنيسة، **حوكمة البنوك في ظل الأزمة المالية العالمية الراهنة (2008)**، العدد 4،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، ا2013ص81.

تأسست لجنة بازل عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، وتكونت من مجموعة الدول الصناعية العشر بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد سويسرا بريطانيا، لكسمبورغ، الولايات المتحدة الأمريكية، وقد حدث هذا بعد تفاقم أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية وتعثر بعض هذه البنوك والمنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية والأوروبية بسبب نقص رؤوس أموال تلك البنوك.[1]

قامت بإصدار اتفاقية كفاية رأس المال في عام 1988، وحددت نسبة 8% كحد أدنى لكفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان المصرفي، وأوصت بتطبيق هذه النسبة مع نهاية عام 1992، وكانت هذه التوصيات مبنية على مقترحات تقدم بيها Cooke الذي أصبح بعد ذلك رئيسا للجنة.

وتعد هذه اللجنة هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية وإنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية، ويساعدها في عملها عدد من فرق العمل من الفنيين المصرفيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، فقراراتها أو توصياتها لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية، بالرغم من أنها أصبحت ذات قيمة فعلية كبيرة عام 1999.[2]

بازل 1: من أهم منجزاتها الاتفاقية التي تم التوصل إليها عام 1988 والخاصة بتحديد معيار لكفاية رأس المال الذي عرف بمعيار لجنة بازل، و قد كانت الأهداف الرئيسية للاتفاقية هي وقف الهبوط المستمر في رأسمال البنوك العالمية والذي لوحظ في معظم فترات القرن العشرين، وتسوية الأوضاع بين المصارف العاملة على المستوى الدولي.

بازل 2: الاتفاقية الثانية 2004، جاءت عندما بدأ التفكير في تعديل بازل واحد في نهاية التسعينات استقر الرأي، وخاصة تحت تأثير رئيس اللجنة آنا ذاك " ما كدونا " لا يقتصر على مراجعة الحدود الدنيا لكفاية رأس المال، بل أن تنتهز اللجنة فرصة التعديل للنظر في الموضوع باعتباره معالجة للقضية الرئيسية للبنوك وهي " إدارة المخاطر "، وأن تتوسع أهداف الرقابة لضمان استقرار النظام المالي في مجموعة وليس ضمان استمرار البنك وكفاءة إدارته.

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **الإصلاح المصرفي و مقررات لجنة بازل 3**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2013، ص 252.

[2] فائزة لعراف، **مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة**، دار الجامعة الجديدة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة– الجزائر، 2013، ص ص72، 73.

بازل 3:بتاريخ 12 سبتمبر 2010، أعلنت الجهة الرقابية للجنة بازل للرقابة البنكية إصلاحات على القطاع البنكي من خلال بازل ثلاثة، وضعت مجموعة من القواعد يتعين مراعاتها من قبل البنوك للحد من مخاطر رأس المال والسيولة، وإجراء تقييم شامل لقيمتها من أجل تحسين أداء القطاع المصرفي خلال فترات الإجهاد المالي والاقتصادي، وتحسين إدارة المخاطر ولتطوير الشفافية ونشر المعلومات لدى البنوك.[1]

أعمال لجنة بازل حول الحوكمة في البنوك 1998

أصدرت اللجنة عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشتمل هذه الأوراق على ما يلي:

- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1988)
- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998)
- تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998)
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998)

ومن خلال هذه الأوراق اتضحت حقيقة الاستراتيجيات والأساليب الفنية المعتمة للحوكمة المؤسسية داخل الجهاز المصرفي و تشمل عدة عناصر من بينها:

- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.
- توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتحاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد والمتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلي الإدارة.
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات.
- توافر نظم للرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية ووظائف إدارة المخاطر.[2]

[1] حوحو فطوم، مرغاد لخضر، **دور حوكمة المؤسسية المصرفية في استقرار الأسواق المالية**، العدد 16،ورقة بحثية اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2014، ص 58.

[2] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي– حالة دول إفريقيا** –، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، العدد السادس، ص ص 84، 85.

التعليمات والإرشادات التي وضعتها لجنة بازل سنة 1999 تتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وأهم هذه التعليمات هي:

- وضع مواثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات.
- وضع إستراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الأفراد فيها.
- تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس.
- إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة.
- إيجاد صيغ وآليات تبين نوع و شكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات.
- إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين و الإدارة العليا).
- تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المدرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز مادية ترقيات أو إدارية.
- ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة.[1]

ثانيا: الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل

تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية حاكمية المصارف كما يلي :

تتضمن حاكمية الشركات الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من لدن مجالس الإدارة، والإدارات العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام المصارف بالآتي:

وضع أهداف وخطط وسياسات المصرف مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين والمساهمين الآخرين.

كما تعطي لجنة بازل تعريفا اخر للحوكمة المصرفية في اتفاق بازل 2: تعني الحوكمة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة الحكومة، ... الخ) ومحاولة تلاقي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، ويضمن إدارة المصرف وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي.

[1] ددان عبد الغني، سعيدة تلي، مداخلة بعنوان **فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي الإداري** حول ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 07/06 ماي 2012.

ويقصد بها كذلك بأنها مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم ساسا الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي.

وأخيرا تتمثل حوكمة المصارف في وضع الخطط والسياسات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات السلمية التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات وعمل الإجراءات السلمية التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية وذلك من خلال ما يأتي:

- تفعيل أداء مجالس الإدارات.
- تحديد المخاطر المقبولة للنشاط المصرفي والمالي.
- وضع الهياكل التنظيمية للإدارات التنفيذية وتفعيل أدوارها
- وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية.
- تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح.
- وضع أنظمة فعالة للتقارير عن أداء مختلف الإدارات والأقسام.[1]

الفرع الثالث: أهمية وأهداف تطبيق الحوكمة المصرفية والأطراف الفاعلة فيها

أولا: أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية

إن التطبيق السليم للحوكمة في البنوك ينتج عنه منفعة تعد على البنك بصفة خاصة والجهاز المصرفي بصفة عامة، وتكمن هذه المنفعة في جملة من النقاط وهي:

1-تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدا رة البنوك وتجنب الأزمات المالية من التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء واتخاذ القرارات على أسس سلمية.

2- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في البنوك ربط المكافآت ونظام الحوافز بأداء، مما يساعد على تقليل المخاطرة وتحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن- عمان 2011، ص ص 30، 32.

3- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، يساعد على زيادة الثقة فيما بينهم ومنع حدوث الأزمات المصرفية، وحماية أموال المقرضين من خلال الحق في العدالة بينهم والحق في المسائلة.

4- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنك أمام مساهميها، هو ضمان لوجود الرقابة المستقلة (من غير العاملين بالبنك) على المدرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ عالية الجودة ووفقا للمعايير المعمول بيها.[1]

ثانيا: أهداف الحوكمة المصرفية

هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها من أهمها ما يلي:

1-تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة العدالة.

2-تحقيق الحماية لحقوق المساهمين.

3-العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك.

4-تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك.

5-الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك.

6-تحقيق الحماية لأموال المودعين.[2]

ثالثا: الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية

هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة البنوك وهي كالتالي:

- **المساهمون:** لحملة الأسهم أو المساهمين دورا هاما في مراقبة أداء البنوك بصفة عامة، فبإمكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك.
- **مجلس الإدارة:** بغرض تفعيل نظام الحوكمة في أي بنك على مجلس الإدارة أن يحقق توازنا عاليا وفعالا بين دفع العمل إلى النجاح، والسيطرة عليه بحكمة. فيعمل على وضع الإستراتيجيات وتوجيه والإدارة العليا ووضع التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة البنك.

[1] هشام بورمة، **الحوكمة المؤسسية و تطبيقاتها في البنوك الإسلامية، دراسة عينة من البنوك الإسلامية**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة2017، ص 128.

[2] شريقي عمر، **دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي حول **الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية**، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 20، 21 أكتوبر 2009، ص 6.

- **الإدارة التنفيذية:** يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك، بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.
- **المراجعين الداخليين:** تتمثل مهمتهم الأساسية في إعداد التقارير المالية للإرشاد، كما قد تشكل بعض البنوك لجان متخصصة أخرى كلجان المرتبات والمكافآت ولجنة التعيينات، لجنة إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: آليات و مبادئ الحوكمة المصرفية وبعض تجارب البنوك في الحوكمة

حاز موضوع الحوكمة على اهتمام كبير من قبل البنوك والمؤسسات المالية، وكذا السلطات الإشرافية و الرقابية، و المنظمات الدولية، و من ثم أصدرت الهيئات العالمية آليات من أجل التطبيق السليم والدقيق للقواعد البنكية ومبادئ دولية تضمن معايير الحكم في المؤسسات المالية والمصرفية.

وسنقوم في هذا المبحث بتحديد أهم آليات ومبادئ الحوكمة المصرفية والتطرق إلى بعض تجارب البنوك للحوكمة المصرفية.

المطلب الأول: آليات ومبادئ الحوكمة المصرفية

سنتحدث في هذا المطلب عن مختلف آليات ومبادئ الحوكمة المصرفية.

الفرع الأول: آليات الحوكمة المصرفية

أولا: الآليات الداخلية للرقابة

تقتصر معظم آليات الحوكمة في المصارف على الآليات الداخلية، كون أن الآليات الخارجية قد تكون غير فاعلة في معظم الاقتصاديات النامية، وضعف الدور الرقابي الممارس من قبل المودعين على المصارف.

وتوفر آليات فعالة تضبط عمل الإدارة و تؤمن سلامتها فهي بذلك تجنبها الوقوع في مختلف المخاطر المصرفية، لدى فإن وجود هذه الآليات يمثل أحد الركائز الأساسية التي تضمن جودة حوكمة المصرف.

1 معيار كفاية رأس المال الرقابي

يعد معيار كفاية رأس المال الرقابي أو ما يطلق عليه ب (الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال) أحد آليات الحوكمة المصرفية الداخلية، يعمل على تقليل المخاطر في المصارف، وذلك بالزام المصارف على تكوين رأسمال يتناسب مقداره طرديا مع حجم ونوع المخاطر الائتمانية و السوقية والتشغيلية، أي كلما زادت المخاطر

الائتمانية زادت معها متطلبات رأس المال بما يحافظ على ثبات نسبة الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8% من اجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطرة.

وتنفيذ آلية معيار كفاية رأس المال الرقابي تجعل المصارف التي لديها محافظ قروض عالية المخاطر مضطرة إلى زيادة رأسمالها الرقابي بما يكفل الوفاء بنسبة الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال البالغة 8% وإذا فشلت في ذلك فيتعين عليها تخفيض الموجودات الخطرة وإلا عرضت نفسها إلى التدابير الفورية الازمة لمعالجة تدني الحدود الدنيا لرأس المال الرقابي المتخذة من قبل السلطات الرقابية المركزية (البنوك المركزية) والمؤسسة الفيدرالية للتأمين على الودائع في الولايات المتحدة.

ويشمل رأس المال الرقابي نوعين:

- رأس المال الأساسي ويتضمن الأسهم العادية والممتازة، والاحتياطات (القانونية والاختيارية) والأرباح المحتجزة.
- رأس المال التكميلي ويشمل الاحتياطات غير المعلنة، واحتياطات إعادة تقييم الموجودات ومخصصات الديون المعدومة والأدوات ذات الصفات المشتركة بين رأس المال والدين، والديون طويلة الأجل.

أما الموجودات المرجحة بالمخاطرة فقد أقر اتفاق بازل (1) بتبويب موجودات المصرف داخل الميزانية العمومية ومعامل تحويل الائتمان للفقرات من خارج الميزانية العمومية إلى أربع مجموعات رئيسية، مع إعطاء وزن مخاطرة لكل مجموعة تبعا لدرجة خطورتها. وتتمثل أوزان مخاطرة المجموعات الأربعة في: 0% ،20% 50%، 100% على التوالي. ويحتسب إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطرة بضرب إجمالي الموجودات في كل مجموعة بوزن المخاطرة المحدد لها، ومن ثم تجمع نواتج الضرب للمجموعات الأربعة معاً.

ومن أجل تفعيل آلية كفاية رأس المال المصرفي أن يقترن ذلك بوجود مقومين رئيسيين آخرين هما:

أ-إدارة المخاطر المصرفية

إن الاهتمام بإنشاء وتطوير إدارة المخاطر في المصارف سيؤدي إلى نتائج ايجابية تتمثل في الحوافز الرأسمالية الناتجة عن خفض متطلبات الحد الأدنى لرأس المال والذي سيؤدي بدوره إلى تحسين العائد على رأس المال.

ب-جودة الموجودات

يؤدي ارتفاع جودة موجودات المصرف إلى تقليل أو تدنية المستوى المطلق للمخاطر ومن ثم خفض متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال. وذلك من خلال الإدارة الفعالة للموجودات وخاصة إدارة التسهيلات الائتمانية بإتباع مجموعة المعايير التالية:

- وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لتوزيع مخاطر الموجودات.
- تقييم مكونات واتجاهات محفظة الموجودات.
- قياس كثافة تركز الموجودات وخاصة التركزات الائتمانية.
- تقييم الموجودات ووضع المخصصات الكافية لها.[1]

2 مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة بمثابة آلية داخلية، باعتباره عنصرا محوريا في رقابة الإدارة، فهو يخفض من تكاليف الوكالة و ذلك بالحد من قدرة الإدارة العليا المسؤولة عن صنع القرارات من ممارسة أي نشاط قد يضر بمصالح البنك ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح. فإذا كان أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الخارج ومستقلين أي لا تربطهم أي علاقة عمل حالية أو سابقة أو قرابة بالإدارة ولم يكونوا موظفين سابقين بالبنك يكون مجلس الإدارة أكثر فاعلية وكفاءة، فسيعمل هؤلاء الأعضاء على الحفاظ وتعظيم ثروة المساهمين من خلال المراقبة الفعالة لمدى التزام الإدارة بالممارسات والتطبيق الجيد للمبادئ والقواعد المصرفية.

كما أن وجود أعضاء من داخل مجلس الإدارة يضعف أو يقلل من استقلالية المجلس ويؤدي إلى انخفاض فاعلية مجلس الإدارة في رقابة أنشطة وممارسات إدارة البنك.

ويعد لحجم مجلس الإدارة تأثير مهم على فاعليته وكفاءة المجلس في تحقيق الرقابة ويتراوح حجمه من (9إلى 11) عضواً، إضافة إلى لجان يتم تكوينها من الأعضاء من الخارج المستقلين مثل لجنة المراجعة لجنة الحوكمة، لجنة المخاطر، لجنة الترشيحات و التعينات، لجنة المكافآت ولجنة الموارد البشرية. وقد يقوم المجلس بتشكيل لجان أخرى يرى أنها هامة ومفيدة لتطوير وزيادة فاعلية وكفاءة مراقبة الإدارة.[2]

ويعد مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن حوكمة المصرف، ويتحدد دوره ومسؤولياته من خلال ما يلي:

أ- رسم السياسات و الخطط

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راض، مرجع سابق، ص ص 109، 112.

[2] صلاح الدين حسن، **البنوك و المصارف و منظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية**، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2010، ص ص 211، 212.

تتحد مسؤوليات مجلس الإدارة عن طريق رسم السياسات والخطط في المجالات التي ينبغي أن تعمل الإدارة التنفيذية العليا في إطارها، وتقييم من خلالها للوصول إلى أهداف المصرف. ومن أجل ذلك يستعين المجلس بما تزوده به الإدارة التنفيذية من دراسات وتقارير ومعلومات واستشارات، ومن أهم السياسات التي يتوجب على المجلس مراعاتها وتقييمها وتطويرها هو ما يتعلق بإدارة المخاطر.

وتتمثل سياسة إدارة المخاطر في تحديد إستراتيجية المصرف والتفطن للمخاطر التي تؤثر عليه مثال ذلك معرفة إذا ما كان المصرف موجود في الأسواق الصحيحة؟ هل منتجاته وخدماته ملائمة ومناسبة؟ ماهي نقاط الضعف الواجب معالجتها؟، (تحليل SWOT).

ب-تشكيل الهيكل التنظيمي

وذلك بوضع هيكل تنظيمي من طرف مجلس الإدارة تحدد فيه المهام والاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تعيين وانهاء خدمات المدير التنفيذي الأعلى والمدراء التنفيذيين والمساعدين والخبراء والاستشاريين وتحديد رواتبهم ومكافئاتهم ومتابعة تقييم وتطوير وضع الهيكل التنظيمي وأفراده والواجبات والمسؤوليات المحددة في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

ج-الإشراف على تنفيذ و تقييم الأداء و المخاطرة

تنحصر مسؤولياته في هذا المجال في تقييم برامج وإجراءات العمل التنفيذية والرقابة الداخلية ومراجعة التقارير الدورية الواردة من الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي والخارجي، و تقييم الأداء ومعالجة الانحرافات وتقييم المخاطر الحالية والمستقبلية.

د-المسؤولية تجاه المساهمين والمودعين

مجلس الإدارة مسؤول على تأمين مستوى مناسب من الحماية القانونية لحقوق ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح الخاصة في المصرف (المودعين) التي تقرها لهم التشريعات المصرفية النافذة من مختلف أشكال الغش والاحتيال والمضاربة وتضارب المصالح والتعاملات مع الإدارة التنفيذية وإساءة استغلال السلطة والإخلال بالالتزامات الخاصة بالمساءلة والشفافية والإفصاح. فهو أداة قوية لحماية المساهمين من الانتهازية الإدارية وأعضاءه هم مدراء ومسؤولون عن إدارة موارد منشأتهم المصرفية بطريقة آمنة وسلمية.

هـ-المسؤولية تجاه المصرف

هو قيام مجلس الإدارة بممارسة رقابة فعالة على مدراء الإدارة العليا (المدراء التنفيذيين) وعلى أداء المدير التنفيذي الأعلى وذلك من خلال بعض المتغيرات المستخدمة كمؤشرات لقايس حوكمة الشركات مثل تشكيل المجلس، حجم المجلس.[1]

3 هيكل الملكية

ويقصد بها من هم أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة نصيبهم في المؤسسة، وهذا الهيكل يفيد البنك في تحديد الأطراف المسيطرة عليه، ويتعلق هيكل الملكية بنسبة المساهمين الذي لديهم المزيد من القوة للتأثير على سياسات واستراتيجيات البنك، كما أن تحديد نوع ملكية البنك تختلف على حسب الثقافة التنظيمية للبنك.

كذلك هيكل الملكية يمثل القيمة النسبية للمطالبات الملكية من قبل الداخليين (الإدارة) أو الخارجيين (مستثمرين)، والفئة الأعلى نسبة نصيبهم من هيكل الملكية هي الفئة التي لديها أغلبية الملكية، وهي تشير إلى الفئة الأعلى سلطة من الملاك للرقابة والسيطرة على البنك.[2]

4 تعويضات المدراء التنفيذيين

جاءت هذه الآلية نتيجة مشاكل الوكالة الحاصلة بين المساهمين والمودعين، وبين المساهمين والمدراء يكمن الهدف من هذه الآلية وهو السعي الحاد والمتواصل لضمان تحقيق التوافق في مصالح المالكين (المساهمين) والمدراء التنفيذيين بما يجعلها وحدة مصالح متآلفة، ويتحقق هذا التوافق من خلال جملة التعويضات المالية للمدراء التنفيذيين من رواتب وعلاوات ومكافئات وحوافز طويلة الأمد على شكل ملكية الأسهم، وخيارات الأسهم التي تستخدم كآلية لربط أداء المدراء بأداء أسهم المصارف.

ثانيا: الآليات الخارجية للرقابة

1 جودة الإفصاح والشفافية

وتتمثل في وجود الإفصاح المحاسبي والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة والتوصيات التي أصدرتها لجنة بازل الخاصة بالإفصاح لتدعيم الحوكمة في تحقيق الرقابة، حيث تطوير وتدعيم الإفصاح المحاسبي الذي يجب أن تلتزم به البنوك يعتبر أمراً ضرورياً لتخفيض عدم تماثل المعلومات حتى يتمكن أصحاب المصالح من تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع البنوك.

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص ص 114، 118.

[2] نوي فاطمة الزهرة، مرجع سابق، ص 106 .

ويعمل الإفصاح المنتظم على المعلومات على انضباط البنوك نظرا لأن المشاركين في السوق سيجتمعون حول البنوك التي تعمل على زيادة جودة مستوى الإفصاح والشفافية في تقاريرها السنوية وقوائمها المالية وموقعها على شبكة المعلومات الدولية.

حيث يستطعون الحكم على سلامة الممارسات والأنشطة المصرفية وتقييم الأداء للتعرف على كفاءة وقدرة الإدارة على تحقيق أهداف أصحاب المصالح وتعظيم ثروة المساهمين، كما أن سيتجنبون البنوك التي تتحمل المخاطر والبنوك التي لا ترغب في تحمل المخاطر حتى تظل محتفظة بقدرتها التنافسية، وهذا يمثل دافعا وحافزا للبنوك لإعطاء المزيد من العناية والاهتمام بتطوير وتحسين درجة الإفصاح والشفافية مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة وفاعلية الرقابة على أنشطة وعمليات وسياسات البنك.[1]

2 السوق لرقابة المؤسسات

يتكون السوق لرقابة المؤسسات في المصارف من مجموعة المالكين المحتملين الساعين وراء شراء مراكز الملكية وتحقيق العوائد المالية بمستوى أعلى من المتوسط على استثماراتهم. ويتحقق ذلك من خلال استبدال فريق الإدارة العليا (رئيس و أعضاء مجلس الإدارة) بوصف الطرف المسؤول عن صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التي قادت إلى مثل هذا الأداء الضعيف.

ويعد السوق لرقابة المؤسسات من أكثر الأدوات الرقابية الفاعلة لضبط الإدارة، وأن تهديد الاستحواذ يضع هو الآخر إدارة المصرف تحت طائلة الضبط الشديد من خلال آلية التغذية العكسية المؤسساتية بين صنع القرارات في الشركة وبين سوق الأسهم . وفي مثل هذه التحديات فإن تعمل الإدارة التنفيذية على السعي لتحسين عوائد رأس المال والابتعاد عن الاستثمار في موجودات منخفضة الأداء لأن ذلك يجعل المدراء يغامرون بمراكزهم الوظيفية إذا ما كانت الأسهم ضعيفة الأداء لأن ذلك يجعل المدراء يغامرون بمراكزهم الوظيفية إذا ما كانت الأسهم ضعيفة الأداء. فالمنافسة الشديدة ترمي بالشركات ذات الأداء الضعيف جدا إلى خارج بيئة الأعمال. وطالما أن الإدارة الضعيفة يمكن أن تستبدل من خلال آلية الاستحواذ فإن على المدراء بلا شك أن يتسلحوا بالحافز لتحسين أداء المصرف إذا ما رغبوا الاحتفاظ بسلطتهم ونفوذهم الوظيفي.

ومن وجهة نظر أخرى فإن السوق لرقابة الشركات غائبا فعليا في معظم الاقتصاديات النامية والدور الرقابي الذي يمارسه الدائنون (المودعون) في المصرف هو الآخر يشوبه كثير من الضعف طالما يشعر المودعون بأن ودائعهم المصرفية مضمونة من لدن الحكومة المركزية. إذ أن معظم ثقل حوكمة المصارف

[1] صلاح الدين حسن،مرجع سابق، ص ص 212، 213.

الجيدة في الدول النامية يرتكز على آليات الحوكمة الداخلية وبالأخص آلية تركز الملكية (المساهمين الكبار) وتشكيلة مجلس الإدارة بأغلبية الأعضاء الخارجيين المستقلين.[1]

2 الأطر القانونية و التشريعية للبنوك

يعد الاهتمام هنا أكثر تركيزا على الحكومة بشأن القطاع المالي، وذلك بتدخلها في التسعير والائتمان والتخصيص، من خلال دورها في التنظيم والإشراف على الوسطاء الماليين، وتدخل الدولة يكون من خلال التنظيم والقوانين لحل فشل السوق في توفير الصالح العام والاستقرار المالي.

فالمودعين يعتمدون على دور الحكومة في حماية الودائع المصرفية الخاصة بهم من سوء الإدارة وحتى لو أن الحكومة توفر صراحة نظام التأمين على الودائع، إلا أن مديري البنوك ربما لاتزال لديهم حوافز انتهازية لزيادة المخاطر، لكن استخدام الأنظمة الاقتصادية والقانونية مثل القيود المفروضة على الأصول وسقوف معدل الفائدة، ومتطلبات الاحتياطي، والفصل بين الأعمال المصرفية التجارية من التأمين والخدمات المصرفية الاستثمارية، كل هذه الأنظمة واللوائح والتشريعات تحد من قدرة مديري البنوك على الإفراط على تحمل المخاطر.

ومن هنا نرى بأن الطبيعة الخاصة للبنوك تتطلب ليس نظرة أوسع للحوكمة المصرفية، بل التدخل الحكومي من خلال التنظيم والإشراف من أجل التقليل من السلوك الإداري السيء داخل المصارف.[2]

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية

المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في الحوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال المصرف.

المبدأ الثاني:ينبغي مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للمصرف وعلى قيمه.

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

المبدأ الرابع:على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته.

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص ص، 134، 136.

[2] نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 107.

المبدأ الخامس:ينبغي على المجلس والإدارة العليا، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

المبدأ السادس:على المصرف ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

المبدأ السابع:ينبغي أن تكون إدارة المصرف وفق أسلوب شفاف,

المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.[1]

المطلب الثاني: تجارب حوكمة المصارف في بعض الدول

الفرع الأول: تجربة حوكمة البنوك في بعض الدول الغربية

أولا: تجربة بنك أمريكا الولايات المتحدة الأمريكية (Bank OF America)

يعتبر أكبر بنك في الولايات المتحدة الأمريكية، يقوم بتقديم خدمات مصرفية، يمارس نشاطه في 150 دولة في مختلف أنحاء العالم، وسنة2010 تم تصنيفه على أنه ثالث أكبر مؤسسة في العالم.

يلتزم هذا البنك بتبني أعلى معايير الحوكمة المصرفية، حيث أنها تساعده على ممارسة نشاطه بطريقة جيدة وتقديم خدماته للعملاء والمساهمين بشكل ملائم، حيث أنه يتم تعيين أعضاء مجلس إدارته من طرف لجنة الحكومة في البنك على أساس أهليتهم، كفاءتهم وخبراتهم، ويتراوح عددهم من خمسة إلى ثمانية عشر عضوا ويتمتعون بالاستقلالية التامة.

يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجان تساعده على أداء مهامه وهي: لجنة التدقيق، لجنة القرض، لجنة المكافآت والتعويضات، لجنة الحوكمة ولجنة المخاطر، وتتمثل مهام مجلس الإدارة في التخطيط الاستراتيجي وتقييم أداء المديرين التنفيذيين واتباع معايير وأخلاقيات المهنة للحفاظ على سمعة البنك، كذلك يمارس مبدأ الإفصاح والشفافية عن طريق اصدار تقارير دورية تحتوي تصريحات بالمعلومات المالية المتعلقة بالبنك وتصريحات شفوية عن النتائج المالية للبنك.[2]

ثانيا: تجربة بنك سوسيتي جنرال الأوروبية (Société Général)

---

[1]أمال عياري، أبو بكر خوالد، الملتقى الوطني حول **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري**، مداخلة بعنوان **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية– دراسة حالة الجزائر–**، يومي 07/06 ماي2012.

[2]Bank of america corporation « **corporate govenrnane guidelines** ».februey 24,2010 Htt://phx.corporate-irnet/phoemix.Zhtml?c71595&p=ir olbasel;consulteé le 19-03-2010.

يعتبر من أكبر البنوك الأوروبية والأكثرها نشاطا، له عدة فروع في مختلف دول العالم الغربية والعربية هي:

الجزائر، فرنسا، لبنان، مصر، ...الخ، تم تصنيفه ثاني أكبر بنك فرنسي واحتل المرتبة الثامنة في تصنيف أحسن البنوك الأوروبية.

يمارس الحوكمة المصرفية من أجل المحافظة على الاستقرار المالي وتجنب الوقوع في التعثر المصرفي إضافة إلى أنها تعزز مكانته العالمية.

يتكون مجلس إدارته من عدد من اللجان تساعده على أداء مهامه ومنها ثلاثة لجان دائمة وهي: لجنة التدقيق والرقابة الداخلية والمخاطر، لجنة التعويضات ولجنة الترشيحات والحوكمة المصرفية، كذلك تأسس لجان أخرى إذا لزم الأمر والمجلس هو الذي يختار أعضاء هذه اللجان، ويلتزم أيضا بمبدأ الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية، ونشر تقارير دورية توضح نتائجه اليومية والإستراتيجيات التي يتبعها.

الفرع الثاني: تجربة حوكمة البنوك في الدول العربية

أولا: تجربة بنك التجاري الأردني

تأسس سنة 2006م وله عدة فروع في المملكة الأردنية الهاشمية وفلسطين ويعد أحد البنوك الرائدة في المعاملات المصرفية.

يلتزم بتطبيق معايير الحوكمة التي تتطلب احترام إدارة البنك للقوانين والتشريعات التي تصدر عن الجهات الرقابية، وكذلك التطبيق التام للسياسات أو التعليمات والإجراءات التي يضعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف الحفاظ على السلامة المالية للبنك.

يتبع سياسة خاصة في الحوكمة تؤكد على استقلالية أعضاء مجلس إدارتهم ومؤهلاتهم ومقدرتهم على الإشراف، وتم الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تساعده على تأدية مهامه ومراقبة العمل في البنك وهو الذي يحدد مهامها ومسؤولياتها، كما أنه يطبق مبدأ الشفافية وحسن الإدارة.[1]

ثانيا: مجموعة البركة المصرفية (البحرين)

[1] **البنك التجاري الأردني، التقرير السنوي، 2010**، ص ص 130، 131، منشور على الموقع:
Htt://www :jcbamk .jo/userfi les/file/Annual %20 Report%2020 10%20AR.pdf consulté le 25-03-2016.

هذه المجموعة عبارة عن شركة مساهمة بحرينية ومن أبرز المصارف الإسلامية العالمية الرائدة، ولها انتشار جغرافي واسع يمتد على مستوى اثني عشرة دولة.

وضعت هذه المجموعة سياسة حوكمة خاصة بها تتماشى مع أحسن و أفضل المعايير الدولية لممارسة الحوكمة المصرفية والتي أصدرتها هيئات و منظمات عالمية أهمها لجنة بازل للرقابة المصرفية بهدف تحسين إدارتها. وتتضمن هذه السياسة تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة واستقلالية أعضائه وتنوع خبراتهم ومؤهلاتهم، ونصت على إلزامية الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام يقوم مجلس الإدارة بتشكيل عدد من اللجان أعضاءها من أعضاء مجلس الإدارة وهي: اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة، لجنة مزايا وشؤون أعضاء مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والحوكمة.

وتلتزم هذه المجموعة بالإفصاح عن كل المعلومات المالية والغير مالية المرتبطة بالشؤون التجارية للمجموعة ووحداتها التابعة مثل (التغير في هيكل رأس مال المجموعة)، ويتم نشرها في تقرير ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي، كما تلتزم بجميع المتطلبات الرقابية التي تحكم عمل البنوك الإسلامية.[1]

[1] **مجموعة البركة المصرفية التقرير السنوي**، ص ص، 64، 65
http://www.albarka.com/ar/media/pdf/Annualrepart 2010ar. PDF. consulté le 25-03-2010

المبحث الثالث: الحاجة إلى تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية

يلعب النظام المصرفي دورا مهما في تطور اقتصاد أي بلد كونه يمثل القلب النابض لكل نشاط اقتصادي مهما اختلفت سياسات والتوجهات المتبعة لأي بلد.

ونظرا للتحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر، وجبت حتمية إصلاح جهازها المصرفي أمرا ضروريا لمواكبة هذا التحول.

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بالتعرف على تطور الجهاز المصرفي وبعض من إصلاحاته، وواقع الحوكمة في البنوك الجزائرية ومبررات تطبيق آلياتها.

المطلب الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات 1990

الفرع الأول: قانون النقد والقرض (90-10)

أولا: تعريف قانون النقد والقرض (90_10)

يعرف قانون النقد و القرض رقم (90_10) على أنه نصا تشريعيا ، صدر في 14 أفريل 1990 بعد التعديل الدستوري لسنة 1989 والإصلاحات الاقتصادية التي شرع فيها ابتداءا من 12 يناير 1988 أرسى هذا القانون القواعد التنظيمية والتسييرية للبنوك والمؤسسات المالية الدولية، كما أنه يعكس الاعتراف بأهمية النظام البنكي آخذ بعين الاعتبار الأفكار التي جاء بها قانون 1986 و1988، كما حمل القانون في طياته أفكارا جديدة فيما يتعلق بتنظيم النظام المصرفي وأداءه، كما أن المبادئ التي يقوم عليها وآليات العمل التي يعتمدها تعكس إلى حد كبير الصورة التي سوف يكون عليها هذا النظام في المستقبل.[1]

جاء هذا القانون من أجل:

[1] بلوافي محمد، **مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005، 2006، ص 18.

1- تحرير البنوك التجارية من كل القيود الإدارية، وتركيز السلطة في بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض.

2- فتح المجال لإنشاء بنوك خاصة، خصوصا وأن الجزائر متوجهة نحو اقتصاد السوق، السبب الذي يرغمنا على القيام بإصلاح جذري في جهازنا المصرفي إدارة وتسييرا.

3- إدخال العقلانية الاقتصادية على مستوى البنك، المؤسسة والسوق.

4-إعطاء البنك المركزي استقلاليته.

5-إزالة كل العراقيل أمام الاستثمار الأجنبي.

ومنه فإن هذا القانون أعاد التعريف لهيكلة النظام المصرفي الجزائري وجعله في سياق التشريع المصرفي الساري المفعول به في البلدان الأخرى وخاصة البلدان المتطورة. فوضع تعريفا للقانون الأساسي للبنك وعمل على تنظيمه وتنظيم القروض.[1]

ثانيا: مبادئ قانون النقد والقرض(90 -10)

1 الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية: كانت القرارات النقدية تتخذ تبعا للقرارات الحقيقية تبعا للقرارات الحقيقية على أساس كمي حقيقي في هيئة التخطيط، وتبعا لذلك لم تكن أهداف نقدية بحثة بل الهدف الأساسي هو تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج الاستثمارية المخططة.

2 الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة المالية:لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى عملية القرض كما كانت في السابق تلجأ إلى بنك الجزائر لتمويل العجز، هذا الأمر أدى إلى التداخل بين صلاحيات الخزينة وصلاحيات السلطة النقدية وخلق تداخل بين أهدافها التي لا تكون متجانسة بالضرورة.

3 الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الإئتمان: كانت الخزينة في النظام المصرفي الموجه تلعب الدور الأساسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية، حيث همش النظام المصرفي وكان دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات جاء القانون ليضع حدا لذلك.

4 إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة: كانت السلطة النقدية سابقا مشتة في مستويات عديدة، فوزارة المالية كانت تتحرك على أساس السلطة النقدية، و الخزينة كانت تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي (بنك الجزائر)لتمويل عجزها، وكانت تتصرف كما لو كانت هي السلطة النقدية، والبنك المركزي كان يمثل سلطة نقدية لاحتكاره امتياز إصدار النقود، وجاء هذا القانون ليلغي هذا التعدد في مراكز السلطة النقدية.

[1] بحوصي مجذوب، **استقلالية البنك المركزي بين قانون 10/90 و الأمر 11/03**، مداخلة المركز الجامعي بشار، متاحة على الموقع:
www.jadoub2000@yahoo.fr

5 وضع نظام بنكي على مستويين: كرس قانون النقد والقرض مبدأ وضع نظام بنكي على مستويين ويعني ذلك التميز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض، وبفضل هذا أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنكا للبنوك يراقب نشاطها ويتابع عملياتها.[1]

الفرع الثاني: مضمون قانون النقد و القرض (90-10)

1 استقلالية البنك المركزي

في إطار قانون النقد والقرض أصبح البنك المركزي يحمل اسم بنك الجزائر.[2]

وهو مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير، يتبع قواعد المحاسبة التجارية ولا يخضع لإجراءات المحاسبة العمومية ومراقبة مجلس المحاسبة، تمتلك الدولة رأسماله كليا يقع مقره في الجزائر وله فروع ووكالات في كل المدن، لا يمكن أن يصدر حل البنك الجزائر إلا بموجب قانون يحدد كيفيات تصفيته.[3]

عرف عدة تطورات منذ الاستقلال، ابتداءا من قانون 44/62 المؤرخ في 1962/12/13 والمتضمن إنشاء البنك المركزي الجزائري، ثم مرحلة الإصلاحات التي تم الشروع فيها ابتداء من 1988 والتي مست القطاع البنكي، ابتداء بقانون 06/88 المؤرخ في 1988/01/12، ثم تلاه قانون 10/90 تكريسا لمشروع التفتح الاقتصادي، والذي عدل وتمم بموجب الأمر 01/01، ثم ألغي بالأمر 11/03، الذي جاء نتيجة عدة أسباب من أهمها تلك الهزات التي ضربت القطاع البنكي.

ومن هنا حاول المشرع فرض صرامة و رقابة على المؤسسات المصرفية والمؤسسات المالية من طرف أجهزة الرقابة، وجعل البنك المركزي بنك البنوك، يخضع لنظام قانوني خاص.[4]

2 مجلس النقد و القرض

يعتبر إنشاء مجلس النقد والقرض من العناصر الأساسية التي جاء بها قانون النقد والقرض بالنظر إلى المهام التي أوكلت إليه والسلطات الواسعة التي منحت له، فيؤدي مجلس النقد والقرض دورين أو وظيفتين: وظيفة مجلس إدارة بنك الجزائر ووظيفة السلطة النقدية في البلاد، ويتشكل مجلس النقد والقرض من:

---

[1] زيتوني كمال، **النظام المصرفي الجزائري**، محاضرات النظام المصرفي الجزائري، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2016، 2017، ص ص، 6، 7.

[2] بحوصي مجذوب، مرجع سابق.

[3] مولود ديدان، **قانون النقد والقرض**، دار بلقيس للنشر، دار البيضاء الجزائر، ص 6.

[4] أحمد بلودنين، **الوجيز في القانون البنكي الجزائري**، دار بلقيس للنشر، دار البيضاء الجزائر، ص 20.

أ/ المحافظ ونوابه:يعين المحافظ بمرسوم رئاسي لمدة ستة سنوات كاملة، وهو رئيس النقد والقرض، له ثلاث نواب يعينون بمرسوم رئاسي لمدة خمس سنوات بترتيب محدد، ولا يمكن إقالتهم من وظائفهم إلا بمرسوم رئاسي.

يمارس المحافظ مهامه باسم بنك الجزائر، حيث يقوم بتوقيع كل اتفاقيات بنك الجزائر، وتمثيل السلطات في الخارج في الميدان المالي، وكذلك الموافقة على السنة المالية من أرباح وخسائر، وله الحرية في تحديد السياسة النقدية الملائمة.

ب/ موظفون سامون:عددهم ثلاثة يعينون بمرسوم من رئيس الحكومة حسب كفاءتهم وخبرتهم في الميدان الاقتصادي، ويتم تعيين ثلاثة مستخلفين ليحلوا محل الموظفين المذكورين عند الضرورة (الغياب).[1]

كما يتمتع مجلس النقد والقرض بصلاحيات بصفته مجلس إدارة البنك المركزي، فله أوسع الصلاحيات لإدارة شؤون البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها في هذا القانون، ويجوز للمجلس أن:

- يحدث بين أعضائه لجان استشارية بصلاحياتها وتكوينها وقواعدها ويمكنه أن يستشير أية مؤسسة وأي شخص.
- يتداول المجلس في التنظيم العام للبنك المركزي وفي فتح الفروع ووكالاته وإقفالها، يوافق على نظام مستخدمي البنك المركزي وسلم رواتبهم و يصد الأنظمة التي تطبق على البنك المركزي.
- يحدد الشروط والشكل الذي يضع له البنك المركزي في حسابات يوقعها.
- يحدد كل سنة ميزانية البنك المركزي وخلال السنة المالية يدخل عليها التعديلات التي يعتبرها ضرورية.
- يحدد شروط توظيف الأموال الخاصة العائدة للبنك المركزي.
- يطلعه المحافظ على جميع الأمور المتعلقة بالبنك المركزي.[2]

2-1 التعديلات التي أدخلت على قانون النقد والقرض خلال عام 2001

إن الهدف من التعديلات التي أدخلت على قانون النقد والقرض خلال عام 2001 من خلال الأمر 01/01 هو تقسيم مجلس النقد والقرض إلى جهازين:

- الأول يتكون من مجلس الإدارة الذي يشرف على إدارة وتسيير شؤون البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون.

[1] بحوصي مجذوب، مرجع سابق.
[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 42، 43، مرجع سابق.

- الثاني يتكون من مجلس النقد والقرض وهو مكلف بأداء دور السلطة النقدية والتخلي عن دوره كمجلس إدارة بنك الجزائر.

وتعديل 2001 ألغى الفقرة الثالثة من المادة 23 من قانون النقد والقرض، والتي تنص على عدم السماح للمحافظ و نوابه الاقتراض من أية مؤسسة كانت جزائرية أو أجنبية، كما لا تقبل التعهدات الصادرة في محفظة البنك المركزي ولا في محفظة أي بنك عامل داخل التراب الوطني، و هذا الإجراء قد يكون حاجزا للمحافظ ونوابه لعدم استغلال المنصب و الحصول على قروض أو تمويلات بتعهدات شخصية، وبزوال هذا القيد وفق تعديل 2001 يتاح للمحافظ ونوابه تحصيل تمويلات من مؤسسات جزائرية أو أجنبية والتعامل مع محفظة بنك الجزائر ومحافظ بقية البنوك العاملة في الجزائر.

2-2 التعديلات التي جاء بها الأمر الرئاسي 03-11

جاء هذا النص في ظرف تصارع الجهاز المصرفي في ضعف كبير في الأداء أثناء الفضائح المتعلقة بإفلاس ببنك الخليفة و البنك التجاري والصناعي، و الذي اتضح من خلاله عدم فاعلية أدوات الرقابة والإشراف التي يديرها بنك الجزائر باعتباره سلطة نقدية.

والأمر 03-11 الصادر في أوت 2003 و المتعلق بالنقد والقرض، هو نص تشريعي يعكس أهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها الجهاز المصرفي، وجاء مدعما لأهم الأفكار والمبادئ التي تجسدت في القانون 10/90، والتأكيد على بعض التعديلات الجزئية التي جاء بها الأمر 01/01، والمتمثلة في الفصل بين مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض.

والأمر 01/03 حدد بوضح علاقة بنك الجزائر مع الحكومة، فمنح البنك الاستقلالية التي تمكنه من رسم السياسة النقدية المناسبة وتنفيذها في إطار الرقابة الممارسة من طرف وزارة المالية التابعة للحكومة ومنح للحكومة السلطة المضادة ما التي تمكنها من أن تعدل ما يخلص إلية بنك الجزائر فيما يتعلق بالسياسة النقدية ولعل السبب في هذا التغيير مقارنة مع قانون النقد والقرض 10/90 يعود لما شهدته الساحة المصرفية الجزائرية مع بداية القرن بإفلاس العديد من البنوك الخاصة، الأمر الذي أثر كثيرا على أداء المنظومة المصرفية الجزائرية من جهة، ومن جهة ثانية طرح العديد من التساؤلات حول نجاعة المراقبة المصرفية التي يمارسها بنك الجزائر.[1]

[1] أحمد بلودنين، مرجع سابق، ص ص 69، 70.

3 مركزية المخاطر

من بين أهم مخاطر النشاط البنكي الذي قد تواجهه البنوك، هو خطر عدم الدفع، أو خطر عدم التسديد من طرف الجمهور، وهذا ما يؤثر على اقتصاد الدولة ككل و ليس على البنك فقط.

الأمر الذي أدى بالمشرع إلى اللجوء إلى إنشاء جهاز تلتزم فيه جميع البنوك بالتصريح بجميع القروض التي تمنحها لعملائها.

وجاء في نص المادة 98 من الأمر 11/03 ينظم بنك الجزائر ويسير مصلحة لمركزية المخاطر تكلف بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة القروض الممنوحة وسقفها والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض، من جميع البنوك و المؤسسات المالية.[1]

4 اللجنة المصرفية

تتكون اللجنة المصرفية من المحافظ، رئيسا وثلاثة أعضاء يختارون بحكم كفاءتهم في المجال المصرفي والمالي والمحاسبي، قاضيين ينتدبان من المحكمة العليا، يختارهما الرئيس الأول لهذه المحكمة بعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء.

يعين رئيس الجمهورية أعضاء لمدة خمس سنوات، وتطبق المادة 25 من هذا الأمر على رئيس اللجنة وأعضائها، وتكلف اللجنة ب:

- مراقبة مدى احترام البنوك والمؤسسات المالية للأحكام التشريعية والتنظيمية المطلقة عليها.
- المعاقبة على الاخلالات التي تتم معاينتها.
- تفحص اللجنة شروط استغلال البنوك والمؤسسات المالية وتسهر على نوعية وضعيتها المالية.
- تسهر على احترام قواعد حسن سير المهنة.[2]

المطلب الثاني: المبررات والمجهودات المبذولة لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

أولا: أزمة البنوك الخاصة

خلال سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي، بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق و تحقيق جودة الخدمات المصرفية إضافة إلى خلق منافسة بين المصارف من بين البنوك التي ظهرت في تلك الفترة بنك الخليفة، البنك التجاري والبنك الصناعي الجزائري، لكن

[1] **الجريدة الرسمية للجمهوريه الجزائري**ة، المادة 105، 106، العدد52، ص 17.

[2] مولد ديدان، مرجع سابق، ص ص، 49، 50.

تميزت هذه الفترة بضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد نشاطها، مما أدى بها للوقوع في أزمات مست القطاع المصرفي الجزائري.[1]

1 أزمة بنك الخليفة:لقد شكلت قضية بنك الخليفة أهم أزمة عرفتها المنظومة المصرفية في الجزائر بالنظر لحجمها وتداعياتها، فبنك الخليفة الذي تأسس في عام 1997 وأعتمد في عام 1998، كان يتمتع بوضع خاص من حيث كونه بنكا تتوفر فيه المعايير الدولية، وكان البنك يمتلك 130 وكالة موزعة عبر كافة التراب الوطني خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية والنشاطات الاقتصادية، فيما قدرت أصول البنك حوالي 1.5 مليار دولار، ولكن الإدارة غير رشيدة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في بداية نشاط بنك الخليفة وتعتبر من أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها هذا البنك، وغياب الحوكمة ظهر من خلال النقائص التي واجهها بنك الخليفة والمتمثلة في:

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة.
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر.
- غياب المتابعة والرقابة.
- عدم احترام قواعد الحيطة والحذر.

وواجها بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن، فقامت السلطات باتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لضمان حقوق المودعين، حيث قامت شركة ضمان الودائع بتقديم تعويضات بقيمة600.000 دج لجميع المودعين، ولم يكن كافيا، مما اضطر مصفي البنك للقيام بإجراء اخر وهو تطهير الحسابات وبيع أصول البنك.[2]

2 أزمة البنك الصناعي والتجاري (B C I A):نفس الشيء حدث مع هذا البنك الذي تم اعتماده سنة 1988 من طرف بنك الجزائر، وفي إطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات الغير مدفوعة.

[1] ايت عكاش سمير، معمري نارجس، **واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل**، مجلة الاقتصاديات المالية و البنكية و إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 07/ ديسمبر 2018، ص 274.

[2] كتفي خيرة، **دور الحوكمة في تحسيين إدارة المخاطر المصرفية**، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015، 2016، ص ص 111، 112.

- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.
- عدم وجود احتياطي إجباري.
- تجاوزات لقوانين الصرف.[1]

كل هذه الأمور أدت إلى فقدان البنك التجاري و الصناعي الجزائري وعدم قدرته على تعويضها، مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين، وقررت اللجنة المصرفية في 2003/08/31 سحب الترخيص من هذا البنك.[2]

3 أزمة الشركة الجزائرية (CA- BANK): تحصل هذا البنك على ترخيص من طرف بنك الجزائر في 1999/11/20، وأصدرت اللجنة البنكية وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى مجلس النقد والقرض، مقررا يوم 2005/12/27، يقضي بسحب الاعتماد الممنوح له، و وضع البنك المذكور قيد التصفية، و تم تعيين مصفيين للقيام بعمليات التصفية، ويشير ذلك المقرر أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمين البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، و عاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.[3]

ثانيا:المجهودات المبذولة لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

من أجل تبني قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية، لجأت السلطات الإشرافية الجزائرية لوضع عدة قوانين وأنظمة تساعد على تحقيقها، وتتمثل هذه القواعد في:

1 سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية

ومن أهمها نجد ما يلي:

- **قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية:**أصدر بنك الجزائر نظام رقم 02 – 03 بتاريخ 2002/11/14 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل 2، ووفقا للمادة 3 من النظام رقم 02-03، فإن أنظمة المراقبة الداخلية على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:

[1] بن رجم محمد لخميستي و معزي أحلام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك التجارية**، العدد 08، مجلة اقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2012، ص 242.

[2] آيت عكاش سمير، معمري نارجس، مرجع سابق، ص 276.

[3] أمال عياري، مرجع سابق

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية، تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات، أنظمة تقييم المخاطر والنتائج، أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر، نظام التوثيق والإعلام.[1]

- **قوانين محاربة الفساد المالي والإداري:** بتاريخ 90 جوان 1996 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.[2]

2 برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل ضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية، و بغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية منسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2.
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة.[3]

3 إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات

عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008، والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع البنكي، كما أن

[1] آيت عكاش سمير، معمري نارجس، مرجع سابق، ص ص 277، 278.

[2] مريم هاني، **تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل**، العدد 07، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ديسمبر 2017، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 205.

[3] مريم هاني، مرجع سابق، ص ص 205، 206.

غياب الحوكمة في البنوك والمؤسسات لن يمكن الشركاء والمستثمرين من الاستثمار في مشروعات ضعيفة فالالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر تساعد على تنمية الأعمال.[1]

خلاصة الفصل

شهدت المنظومة المصرفية العالمية العديد من التطورات والمتمثلة في انفتاحها على الأسواق العالمية الرأسمالية وخوصصة البنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية، كل هذه التطورات انعكست على المنظومة المصرفية العالمية وخلفت أزمات مست القطاع المصرفي في مختلف جوانبه وذلك بسبب ضعف الرقابة المصرفية من قبل بنك الجزائر.

وفي ظل المستجدات الحاصلة في بيئة المنظومة المصرفية العالمية، كان من الضروري تبني الحوكمة المصرفية في الجهاز المصرفي، ذلك لما تكتسيه من أهمية بالغة تكمن في تطوير الأداء البنكي وحماية البنك من المخاطر ورفع كفاءته إضافة إلى حماية المساهمين وأصحاب المصالح، وزيادة ثقة المتعاملين مع البنوك كما تعود بالنفع على الاقتصاد الوطني من جهة أخرى.

[1] صبرينة بوهراوة، **إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة**، العدد 16، نشرة دورية للشرق الوسط و شمال إفريقيا، حوكمة الشركات قضايا و إتجاهات، 2019، ص ص، 01، 03.

تمهيد الفصل

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الدراسة النظرية والتي شملت مفهوم حوكمة الشركات والحوكمة المصرفية والظروف التي عاشتها المنظومة المصرفية الجزائرية، والأسباب التي حتمت على البنوك تبني الحوكمة، ومن أجل تدعيم هذه الدراسة (النظرية) بجانب تطبيقي على الموضوع، قمنا بإعداد استبيان لاستقصاء واقع الحوكمة في المصارف الجزائرية وكذلك قمنا بمقابلة في إحدى البنوك الجزائرية (بنك القرض الشعبي الجزائري).

وقد تناولنا الجانب التطبيقي في ثلاثة مباحث كما يلي:

التعريف بالمؤسسات محل الدراسة (المبحث الأول).

الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية (المبحث الثاني).

تفريغ وتفسير النتائج (المبحث الثالث).

المبحث الأول: تقديم الإطار المكاني للدراسة

في هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى تقديم البنوك محل الدراسة وهي القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، وبنك سوسيتي جنرال.

المطلب الأول : بنك القرض الشعبي الجزائري(CPA) وكالة تقرت

أولا: لمحة تاريخية عن وكالة (CPA)

تأسس القرض الشعبي الجزائري في 1966/12/26 بالأمر 366/66 برأس مال بلغ 15 مليون دج فورث النشاطات المصرفية التي كانت تدار من قبل البنوك الشعبية Banques – populaires، المصرف الشعبي التجاري و الصناعي لعنابة (BpCIAN)، المصرف الشعبي التجاري لوهران (BpCIO) المصرف الشعبي و التجاري و الصناعي لقسنطينة (BpICIC)، وكذلك من طرف مؤسسات أجنبية:

- بنك الجزائر مصر سنة 1967 (BMAM – MISR).
- شركة مرسيليا للقرض (SMC) سنة 1986.
- المؤسسة المصرفية الفرنسية للقرض (CFCB) سنة 1972.

في 1985/04/30 انبثق عن (CPA)بنك التنمية المحلية (BDL) بموجب المرسوم 65/85 تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة و تحويل 550 موظف و إطار و 89000 حساب تجاري للزبائن، طبقا للقانون الأساسي الذي يحدد المؤسسة كمصرف نشاطات شاملة، فمهمة القرض الشعبي الجزائري تمكن في المساهمة في ترقية قطاع البناء و الأشغال العمومية، قطاع الصحة و صناعة الأدوية، التجارة و التوزيع، الفندقة والسياحة، وسائل الإعلام، الصناعات المتوسطة و الصغيرة و التقليدية.

طبقا لأحكام القوانين السائدة في الجزائر فإن القرض الشعبي الجزائري يقوم بالعمليات المصرفية والقرض، و هو مؤهل لقبض الودائع و منح القروض بمختلف أشكالها و المساهمة في رؤوس أموال كل المؤسسات، بعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات في 1988.

أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تمتلكها الدولة كليا، و ابتداء من 1996 و بمقتضى المرسوم الخاص بإدارة الأموال التجارية للدولة و ضعت المصارف العمومية تحت سلطة وزارة المالية، حيث بلغ رأس مال البنك عند تأسيسه 15 مليون دج، حيث، شهد عدة تطورات و بعد ما أوفى

بكل الشروط المؤهلة المنصوص عليها في أحكام قانون النقد و القرض تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد والقرض، وأصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر.

ثانيا: تعريف و نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري(CPA) تقرت

أ/ تعريف

هو عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تابعة لمدرية الاستغلال (مجموعة غرداية)، و هذه الأخيرة هي المجموعة الجهوية تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة. تأسست المديرية العامة في ديسمبر 1967 من أصل مؤسستين إحداهما مصرية و الأخرى فرنسية والتي تضم 7 وكالات وهي (ورقلة، تقرت، بريان الأغواط حاسي مسعود، الجلفة، غرداية).

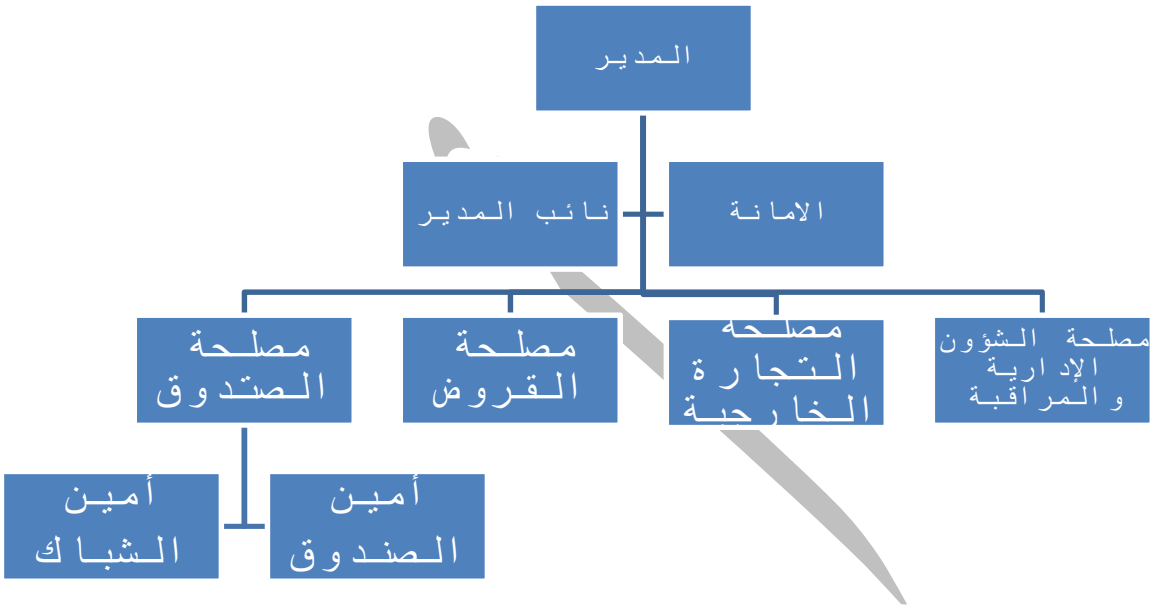
ب/ نشأة بنك (CPA)

أنشأت وكالة القرض الشعبي الجزائري بتقرت سنة 1988 تحت الرقم 167 الاستدلالي و مقرها الأول كان بساحة الحرية تقرت و من ثم تم نقلها إلى ساحة هواري بومدين في مارس 2000، و حاليا تم نقلها إلى ساحة سيدي عبد السلام بتقرت في 2013/12/22، و قد أسست المديرية العامة للقرض الشعبي الجزائري برأس مال قدره 21 مليار و 600 مليون دينار جزائري، وتشرف وكالة تقرت على عمل 14 مستخدما ومن مهام بنك (CPA) ما يلي:

- تقديم للحرفيين و الفنادق و قطاع السياحة والصيد التعاونيات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وكذلك تقديم قروض لأصحاب المهن الحرة و قطاع الري و المياه.
- يقدم قروضا و سلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية و تمويل مشتريات الدولة و الولاية و البلدية و الشركات الوطنية.
- يقوم بعملية البناء و التسيير من خلال قروض متوسطة و طويلة الأجل.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك (CPA)

شكل رقم (2-1): يوضح الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي (CPA) وكالة تقرت



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على معلومات من الوكالة.

وتشرف وكالة القرض الشعبي بتقرت على14 مستخدما على المصالح و هي كالتالي:

- الإدارة حيث تقسم إلى المدير و الأمانة.
- مصلحة الصندوق.
- مصلحة التجارة الخارجية.
- مصلحة المراقبة و الشؤون الإدارية.
- مصلحة القروض.

1-**مصلحة الإدارة:** تتكون من:

المدير:يمثل الوكالة و هو المسؤول الأول عن التسيير، يعين من طرف المدير العام بإقتراح من المديرية الجهوية أو مجموعة الاستغلال بواسطة الشهادة العليا في فروع الاقتصاد أو المالية و من ذوي الخبرة في المؤسسة، و من مهامه: تمثيل الوكالة على المستوى المحلي، كذلك تنظيم و متابعة و مراقبة وإنعاش عمل الوكالة بصفة يومية و السهر على تطبيق التنظيمات المنصوص عليها في القانون الداخلي للبنك، و السهر على ترقية نوعية المهام المقدمة من طرف الوكالة، و مراقبة فتح الحسابات للزبائن واستقبالهم، و ضمان الأمن

واحترام آجال العمليات اليومية و توجيه و متابعة مهام مصالح الوكالة، و اتخاذ الإجراءات و القرارات في الحدود المخولة له، تحت رعاية المديرية الجهوية أو مجموعة الاستغلال التابع لها.

نائب المدير: يقوم بنفس مهام المدير في حالة غيابه عن طريق التوكيل من طرف المديرية الجهوية وجميع المصالح و مدير الوكالة، كما يقوم بالتأشير على فتح الحسابات و مراقبتها و تسوية الحسابات في الشكل القانوني ، و متابعة حسابات القروض و مراقبتها و التكفل بكل مصلحة في حالة غياب العون القائم عليها.

الأمانة (السكرتارية): و هي المصدر الأساسي الذي يؤدي إلى نجاح جميع المصالح الموجودة بالوكالة لأن جميع أعمال الوكالة تعتمد أولا و أخيرا عليها إذن فهي مركز العمل، يتمثل دورها في السهر على البريد الوارد و الصادر و تحرير المراسلات و استقبال المكالمات الهاتفية و الرد عليها وتوزيعها إلى مصالح الوكالة المطلوبة و تسجيل و ضبط اللقاءات و المواعيد المهنية لإدارة الوكالة.

2- مصلحة الصندوق (المحفظة): تتكون من عدة موظفين :

- رئيس مصلحة الصندوق: و دوره الإشراف على المصلحة و مراقبة سير عملها، كما يقوم بعمليات المقاصة.
- أمين الصندوق: يمنح النقود للمتعاملين، و هو مكلف بكل العمليات الخاصة بتسليم و استلام النقود من عملاء البنك.
- أمين الشباك.

المطلب الثاني: نشأة وتعريف بنك التنمية المحلية(BDL)

أولا: نشأة بنك التنمية المحلية (BDL)

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85-89 المؤرخ في 1985/04/30، وبالتالي لم يكن من بين البنوك العمومية التي تم تأميمها بعد الاستقلال،حيث نجد أن هذا البنك كان منبثقا عن القرض الشعبي الجزائري CPA وذلك بطلب من الحكومة قصد تمويل عمليات البنية التحتية كالعقارات وتمويل المناطق النائية في البلاد، ذلك أن البنوك الأخرى كانت لها أهداف محددة لتنمية قطاعات اقتصادية معينة، كما أنه يعتبر آخر بنك عمومي تم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الاقتصاد الحر، حيث أخذ نحو 35 فرعا من فروع القرض الشعبي الجزائري CPA، التي كانت منتشرة في بعض المناطق والولايات وجمعت تحت اسم بنك التنمية المحلية.

ولقد تأسس هذا البنك برأس مال 500 مليون دينار جزائري،حيث بدأ نشاطه في 1985/07/01ضمن إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية والمصرفية التي تخدم احتياجات التجهيز الجوهري والمحلي فهو بنك تابع للدولة وخاضع للقانون التجاري والتنظيمات المعمول بها في منح القروض بمختلف أشكالها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وهو يخدم بالدرجة الأولى نشاطات الهيئات العامة المحلية(البلديات،الولايات،...) كما يمول عمليات التجارة الخارجية إضافة إلى خدمة القطاع الخاص، ومع تطور أعماله كان لابد من رفع رأس ماله حيث بلغ سنة 2004 ما يقارب 13,390 مليون دينار جزائري ثم ارتفع ثانية ليصبح حوالي 15,800 مليون دينار جزائري سنة 2010، ووصل عدد وكالاتها إلى 149 وكالة عبر مختلف التراب الوطني.

ثانيا: تعريف بنك التنمية المحلية (BDL)

تعتبر وكالة ورقلة إحدى وكالات بنك التنمية المحلية، وهي عبارة عن وكالة رئيسية تسير من قبل مدير ومرتبطة مباشرة بالمديرية الجهوية الموجودة في ولاية غرداية، مقرها 05 شارع الامير عبد القادر ساحة البريد الكبير 30000- ورقلة-

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية (BDL)

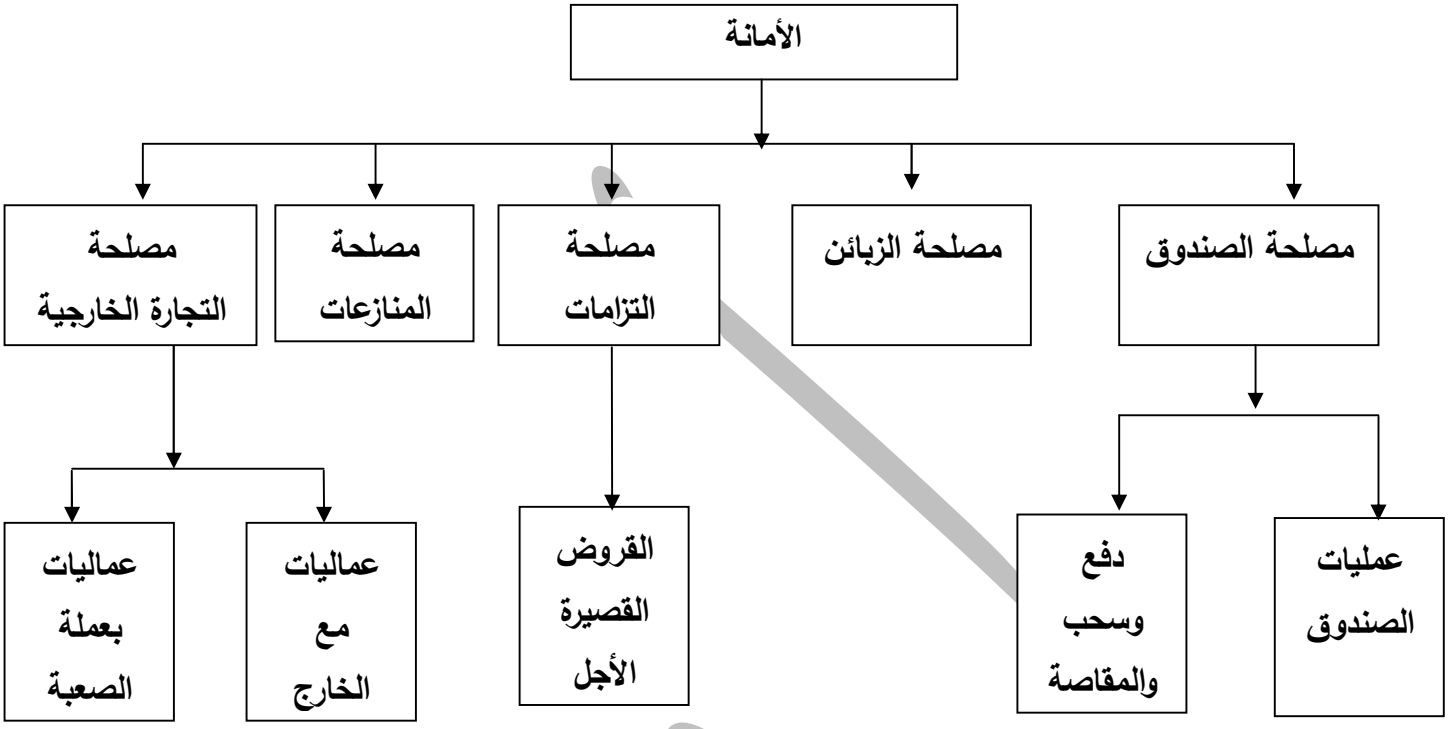
يتواجد المقر الرئيسي لبنك التنمية المحلية والممثل بالمديرية العامة في بلدية سطاوالي بالجزائر العاصمة وبالتحديد ب05 شارع قاصي عمار، وهو البنك العمومي الوحيد الذي توجد مديريه خارج العاصمة.

ويتفرع عن هذه المديرية حوالى 149 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني نجد منها:

- 55 وكالة وسط البلاد تابعة ل05 مديريات جهوية.
- 45 وكالة شرق البلاد تابعة ل04 مديريات جهوية.
- 15 وكالة بجنوب البلاد تابعة لمديريتين فرعيتين.
- 40 وكالة غرب البلاد تابعة ل04 مديريات جهوية.

وتخضع هذه المديريات الجهوية بدورها للمديرية العامة، إضافة إلى 05 وكالات خاضعة بالرهنيات حيث يعتبر هذا الانتشار عن التطور الملحوظ الذي شهده نشاط بنك التنمية المحلية مع مرور الزمن، ففي البداية انطلقت أعمال هذا البنك بشكل فعال ب40 وكالة فقط، وقد واجه عدة مشاكل مالية وأخرى مادية (كنقص أدوات الإعلام الآلي، ونقص التكوين المستمر لموظفي البنك.....)، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم(2-2): يوضح الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية وكالة ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على وثائق من الوكالة.

المطلب الثالث: بنك سوسيتي جنرال (SGA) وكالة–ورقلة–

يعتبر بنك سوسيتي جنيرال من أهم المؤسسات الأوروبية المقدمة للخدمات المصرفية، تضم مجموعة من الفروع والوكالات تجمع بين القوة المالية وإستراتيجية النمو المستدام، تضم حوالي 157000موظف وموجودة في 85 بلد.

أولا: تعريف بنك سوسيتي جينيرال (SGA) –الجزائر–

هي مؤسسة مصرفية فرنسية فتحت فرعا في الجزائر في 15 أفريل 1998 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري، بمساهمة البنك الأصلي "الشركة العامة" بنسبة 45%، وفيبا هولدينغ لوكسمبورغ بنسبة 31%، والمؤسسة الماليةSFI بنسبة 10%،والبنك الإفريقي للتنمية بنسبة 10%، تتكفل هذه الشركة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصخصة المؤسسات العمومية، ومقرها الرئيسي حاليا بالأبيار بالعاصمة.

مر إنشاء وتوسع بنك سوسيتي جنيرال بالمراحل الآتية:

- 1987 فتح مكتب التمثيل.
- 1998 الحصول على رخصة مصرفية لمزاولة النشاط.
- 1999 إنشاء فروع سوسيتي جينيرال.
- 2000 فتح أول وكالة بدالي إبراهيم للزبائن في مارس 2000.
- 2004 فروع 100% مللك لسوسيتي جينيرال بعد إعادة شراء الأسهم.
- 2007 إنشاء مديرية الشركات الدولية الكبيرة(DGEI).
- 2008 إنشاء مديرية الشركات الوطنية الكبيرة (DGEN).
- 2009 إنشاء بنك التمويل والإستثمار ووكالة التسيير الخاص.
- 2010 إنشاء أربعة مراكز تجارية: (الشراقة–العمارة، دار البيضاء، رويبة– حسيبة، قسنطينة–بالما)
- 2011 موقف حديد يستند إلى الإتصالات قيمة "روح الفريق".

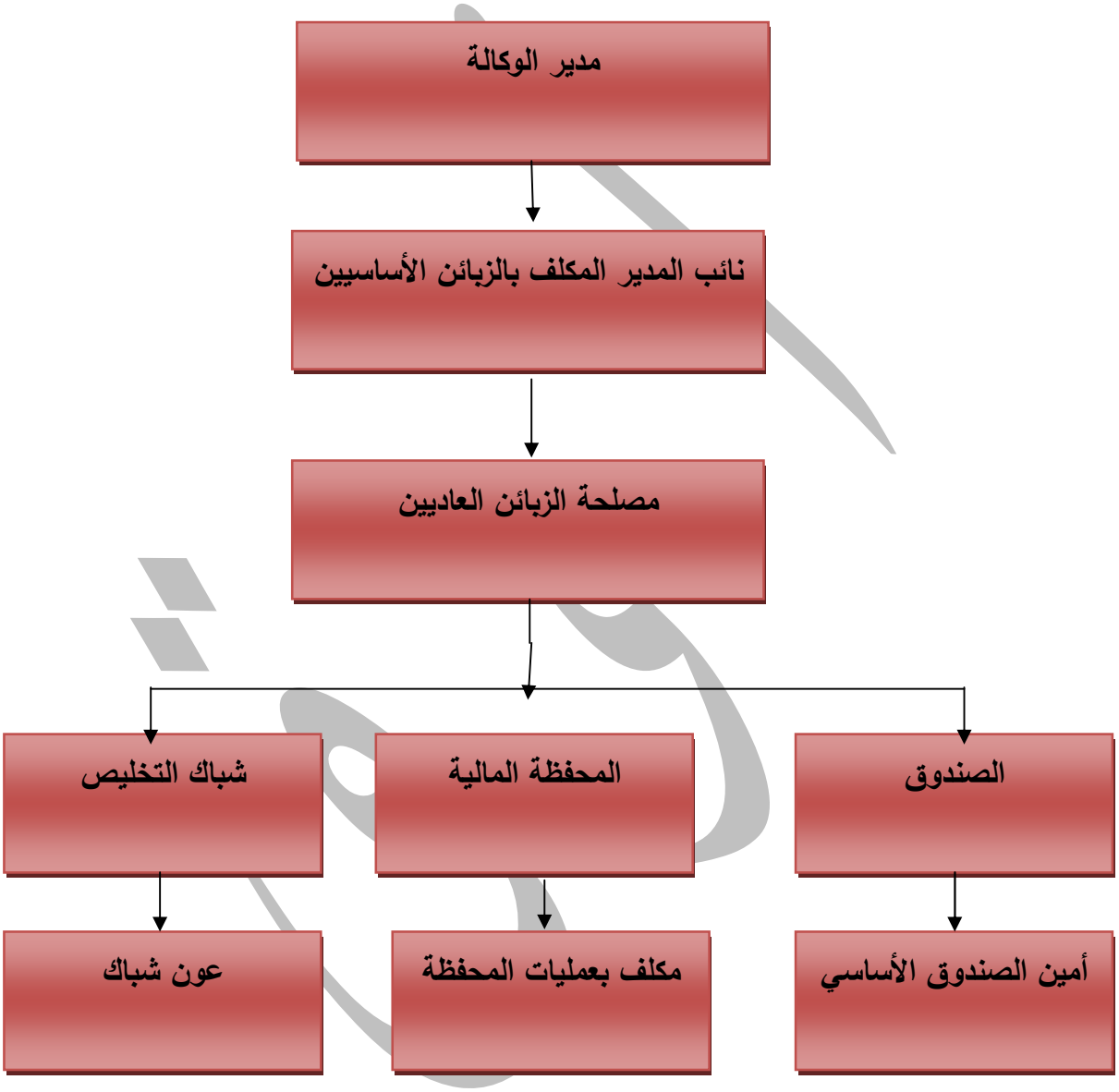
ثانيا: التعريف بوكالة سوسيتي جنيرال–ورقلة–

هي إحدى وكالات البنك الداخلية تحت التصنيف، حيث فتحت في 2011/04/01، وهي الأولى على مستوى ورقلة، ذات شكل أكثر عصرنة ملائمة ومريحة للمتعاملين، وهذا بإفتتاحها بتصميم حديثة وأثاث

وملحقات تعمل من أجل تقسيم صورة البنك كما أنها تساهم في الدعم الإقتصادي في تسهيل الخدمات البنكية للزبائن حيث تعمل بطرق وآلات متطورة.

ثالثا:الهيكل التنظيمي لوكالة بنك سوسيتي جنيرال–ورقلة

الشكل رقم(2–3): يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة بنك سوسيتي جنيرال ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء موقع الوكالة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المطلب الأول- المنهج المتبع:

من أجل اختبار فروض الدراسة حول مستوى تطبيق آليات الحوكمة بالمؤسسات البنكية العاملة بالجزائر فقد اعتمدت الطالبة المنهج الإحصائي[1] الوصفي من خلال بعض الاختبارات الإحصائية المطبقة على الاستمارة البحثية المصممة لهذا الغرض والموجهة لعينة من العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، إضافة لمقابلة مع أحد إطارات هذه البنوك.

المطلب الثاني- مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها:

أولا- تحديد المجتمع المستهدف بالدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه" جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة"[2]. وهنالك نوعان من المجتمعات الإحصائية[3]:

- **مجتمع الهدف:** وهو المجتمع المستهدف بالدراسة والتي يأمل الباحث أن يعمم نتائجه عليه. ويتمثل المجتمع المستهدف في جميع المؤسسات البنكية العاملة بالجزائر.
- **مجتمع الدراسة الممكن:** وهو المجتمع الخاضع للمعاينة، أي الذي سيتم اختيار العينة منه ويعمم عليه النتائج.
- مجتمع الدراسة الذي سيعنى بالبحث هنا يتمثل في الأفراد العاملين بـ:
- البنك القرض الشعبي الجزائري – وكالة تقرت.
- بنك التنمية المحلية الجزائر – ولاية ورقلة.
- بنك سوسيتي جنيرال الجزائر – ولاية ورقلة.

أما العينة فتشير إلى "مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع ويتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة"[4].

---

[1] **(قنديلجي)** عامر ابراهيم، **منهجية البحث العلمي**، دار اليازوري، عمان، الأردن، سنة 2012، ص ص 297-299.

2 **(العساف)** أحمد عارف ، محمود الوادي، **منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإدارية – المفاهيم و الأدوات**- دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة2011، ص 221.

[3] **(فهمي)** محمد سامل بهاء الدين، الإحصاء بلا معاناة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص98

[4] **(التل)** سعيد وآخرون، **مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الإحصائي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، سنة 2007، ص 96

والجدول التالي (2-1) يوضح عدد مفردات عينة الدراسة من المؤسسات المذكورة ونسبتها إلى مجتمع الدراسة.

جدول رقم (2-1): يوضح عدد مفردات عينة الدراسة ونسبتها إلى مجتمع الدراسة

البنك	طبيعة العينة	عدد مجتمع الدراسة	عدد مفردات العينة	النسبة
BDL	تقني	9	7	78%
	إداري	14	7	50%
SGA	تقني	3	2	67%
	إداري	11	8	72%
CPA	تقني	9	4	44%
	إداري	15	7	47%
	المجموع	61	35	358%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المؤسسات البنكية محل الدراسة

المطلب الثالث: جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة

أولا- أداة جمع البيانات واختبارات قياسها:

1-أداة جمع البيانات: استخدمت الطالبة الاستمارة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات.

أ- **الاستمارة:** وهي نموذج يستخدم في مناهج البحث ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة[1]

كما تعرف على أنها عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفا يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها عادة باختيار أحد البدائل المحددة، وتعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها[1].

[1] **(بدري)** أحمد زكي، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، مطبعة النهضة العربية، مصر، سنة 1984، ص 356.

وضمت قسمين:

القسم الأول: تضمن مقدمة تعريفية بموضوع البحث والهدف من الاستمارة، وبعض الأسئلة لاستجلاب معلومات شخصية عن المجيب، كسنه، منصبه، أقدميته في الوظيفة، مستواه العلمي.

القسم الثاني: تضمن مجموعة الأسئلة لقياس أبعاد الدراسة؛ حيث ضم 35 عبارة مثلت الأبعاد التالية:

- مسؤولية مجلس الإدارة : شمل العبارات من 1 إلى 08
- وجود إطار فعال لحوكمة الشركات: شملت العبارات من 09 إلى 15
- حقوق المساهمين: شمل العبارات من 16 إلى 19
- حقوق أصحاب المصالح: شمل العبارات من 20 إلى 25
- الإفصاح والشفافية: شمل العبارات من 26 إلى 35

ب-**المقابلة:** المقابلات هي إحدى طرق جمع البيانات من القضايا التي تهم الباحث. ومن الممكن أن تكون المقابلة مهيكلة أو غير مهيكلة. كما يمكن أن تتم وجها لوجه أو باستخدام الهاتف ....

والمقابلة غير المهيكلة، سميت بهذا الاسم، لأن الشخص الذي يقوم بالمقابلة لا يعتمد على خطة لترتيب الأسئلة التي سيوجهها للمستجيب. و يهدف هذا النوع من المقابلات إلى استيضاح بعض القضايا التمهيدية حتى يتمكن الباحث من تنمية صياغة وتحديد جيدين للمتغيرات التي تحتاج إلى بحث معمق في مرحلة تالية من مراحل البحث.

أما المقابلات المهيكلة، فهي تلك التي يتم إجراؤها بواسطة شخص يعلم بدقة ما المعلومات المطلوبة ولديه قائمة محددة مسبقا بالأسئلة التي سوف يوجهها للمستجيب شخصيا، أو بواسطة أخرى.

و تركز الأسئلة غالبا على المتغيرات و العوامل التي ظهرت أثناء المقابلات غير المهيكلة واعتبر أن لها علاقة بمشكلة البحث. و بينما يقوم المستجيب بالتعبير عن آرائه يقوم الباحث بتسجيلها في الجداول المعدة لذلك. و توجه نفس الأسئلة، وبنفس الطريقة لجميع الأشخاص. ولكن وفي بعض الأحيان، فإن الباحث قد يتتبع بعض الخيوط التي يذكرها المستجيب، و يوجه له أسئلة غير موجودة في قائمة الأسئلة. و من خلال هذه العملية، فإن الباحث قد يستطيع التعرف على بعض العناصر الجديدة، و الحصول بالتالي على فهم أعمق

[1] **(سيكاران)** أوما، **طرق البحث في الإدارة**، مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريف (بسيوني) اسماعيل علي، دار المريخ، السعودية، سنة 2006، ص 338.

للموضوع. و على القائم بالبحث أن يستوعب غرض و هدف كل سؤال يطرح، حتى يمكن الحصول على إجابات ذات معنى[1].

وفي هذه الدراسة، فقد قامت الطالبة باعتماد مقابلة مهيكلة مع مديرة بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة تقرت.

2-الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

أ-الصدق الظاهري: تم إعداد الاستمارة استناد إلى الجانب النظري من هذه الدراسات وبالاستعانة ببعض الاستمارات في دراسات مشابهة، ثم إخضاعها للتحكيم من قبل بعض أساتذة الكلية (والذين أوردت أسماؤهم في الملحق) ليتم ضبطها بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين واستعمالها في شكلها النهائي.

ب-ثبات أداة القياس: وذلك من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد متغيرات الدراسة؛ حيث كان هذا المعامل جد مقبول متجاوزا 60%، ما يدلل على ثبات الأداة في قياس المتغيرات في ظل ظروف مختلفة. وتظهر نتائج معامل ألفا كرونباخ نحو متغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): يوضح نتائج ألفا كرونباخ نحو أبعاد الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
مسؤولية مجلس الإدارة	08	0,736
وجود إطار فعال لحوكمة الشركات	07	0,795
حقوق المساهمين	04	0,753
حقوق أصحاب المصالح	06	0,736
الإفصاح والشفافية	10	0,667
الاستمارة ككل	35	0,890

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v20

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ 0,890. كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تتراوح مابين 0,736 إلى 0,795. وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

[1](سيكاران) أوما، المرجع أعلاه، ص 323.

ثانيا–الأدوات الإحصائية المستخدمة:

في هذه الدراسة قامت الطالبة بالاستعانة بالإحصاء الوصفي بغرض توصيف عينة الدراسة ولاختبار فرضيات الدراسة، حيث ومن خلال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة– الاستمارة.
- ✓ معامل الإرتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- ✓ حساب معامل الإلتواء ومعامل التفلطح من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي .
- ✓ حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية و التشتت، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت و ذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الإستبيان، إضافة إلى المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.

علما أن الاستمارة قد اعتمد فيها مقياس ليكرت الثلاثي الذي يقدم مستويات الإجابة حسب مجموعة من المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2–3): الأوزان والاتجاهات لمقياس ليكرت الثلاثي.

الأوزان	3	2	1
الاتجاه	موافق	محايد	غير موافق
المتوسط الحسابي	**3 – 2,34**	**2,33 – 1,67**	**1,66 – 1**

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS v20)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص540

المبحث الثالث: تفريغ وتفسير النتائج

المطلب الأول: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة:

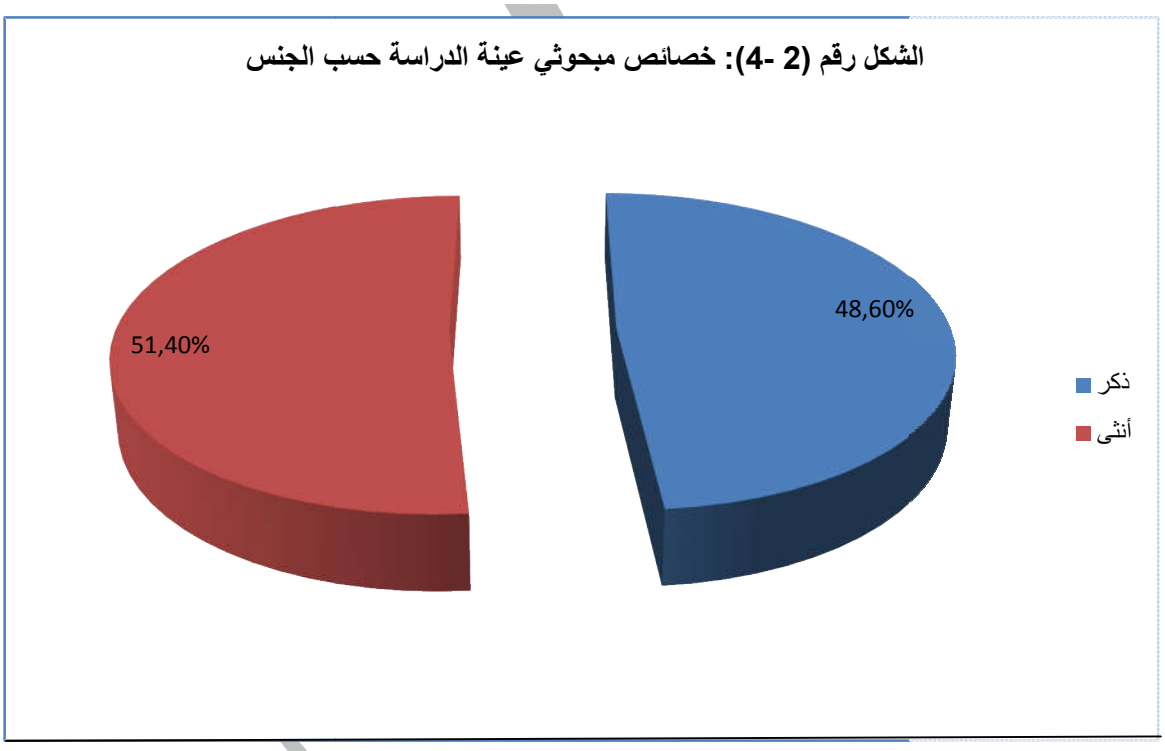
أولا- خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

جدول (2-4) : خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب الجنس

الخصائص الديمغرافية	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	17	48,6
	أنثى	18	51,4
	المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (2 -4): خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (2-4) والشكل رقم (2-4) نلاحظ ما يلي:

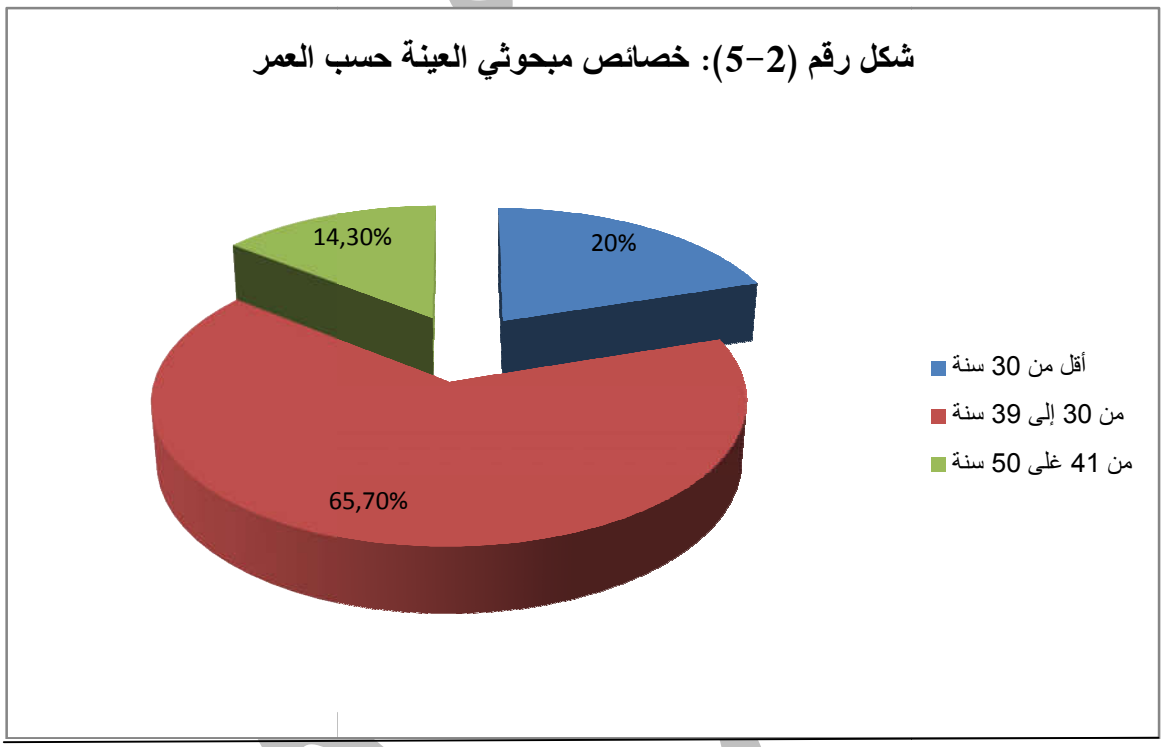
- إن النسبة العالية للأفراد هي نسبة الإناث حيث بلغ عددهم18 أنثى أي بنسبة (51,40%) من أفراد في حين بلغ عدد الذكور 17 ذكر أي بنسبة (48,60%) من أفراد العينة، أي أن الفئة الأكثر سيطرة هي فئة الإناث مما يدل على معظم الموظفين داخل البنوك إناث أكثر منهم ذكور، ويمكن إرجاع ذلك في تصوري أن طبيعة عمل البنوك أصبح في وقتنا يشهد إقبالا كبيرا من طرف الإناث خاصة داخل إدارات البنوك.

جدول (2-5) : خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب العمر

الخصائص الديمغرافية	الفئات	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من30 سنة	7	20
	من 30 إلى39 سنة	23	65,7
	من 41 إلى 50 سنة	5	14,3
	المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

شكل رقم (2-5): خصائص مبحوثي العينة حسب العمر



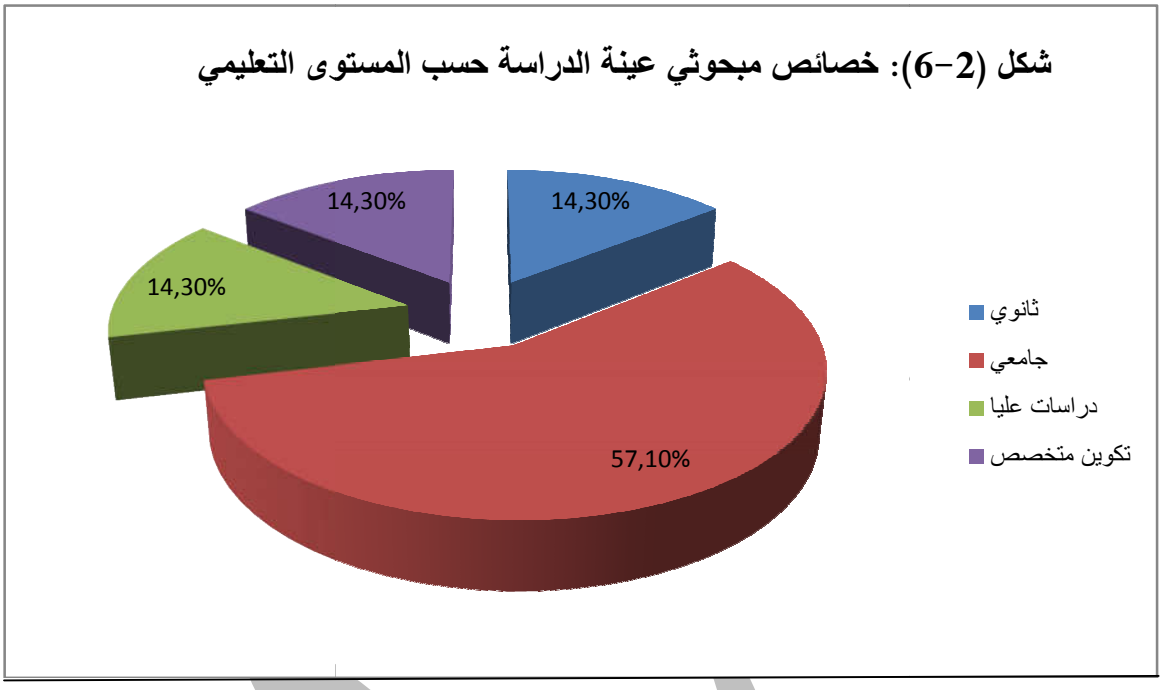
المصدر: من إعداد الطالبة

- يوضح من خلال الجدول رقم (2-5) والشكل (2-5) أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة هم الأكثر حيث بلغ عددهم 23 فرد أي بنسبة (65,70 %)' ثم يليها الفئة التي أقل من 30 سنة أي بنسبة (20%)وأخيرا الفئة التي تتراوح مابين 41 إلى 50 سنة بنسبة (14,30%)، ومنه يتضح أن الفئة العمرية من30 إلى39 سنة هي فئة العمال المسيطرة داخل البنك.(الفئة الشبانية).

جدول (2-6) : خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الخصائص الديمغرافية	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي	5	14,3
	جامعي	20	57,1
	دراسات عليا	5	14,3
	تكوين متخصص	5	14,3
	المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة



المصدر: من إعداد الطالبة

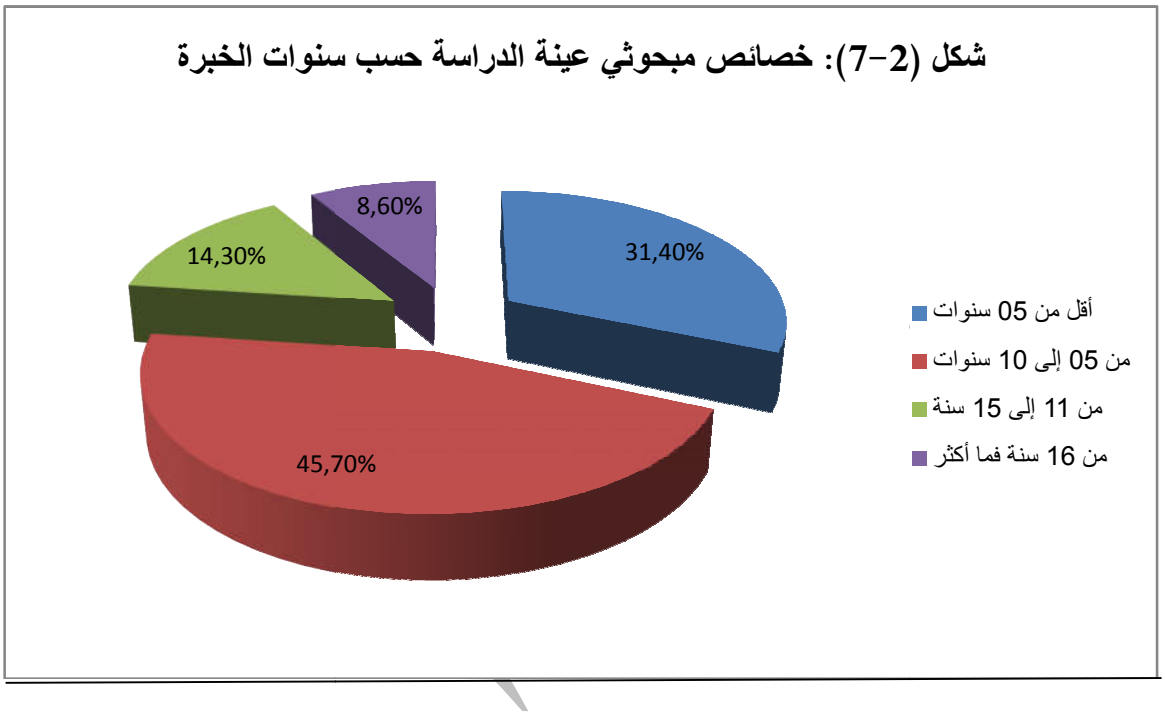
- من خلال الجدول رقم (2-6) والشكل (2-6) نلاحظ أن نسبة الموظفين دو الدراسات الجامعية أكبر نسبة و عددهم 20 موظف بنسبة (57,10%) والنسبة المتبقية موزعة بالتساوي بين الدراسات المتبقية حيث تمثل كل من تخصص ثانوي ودراسات عليا وتكوين متخصص بعدد 5 موظف بنسبة 14.30% . وعليه نلاحظ أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية عالية من فئة الدراسات الجامعية.

جدول (2-7) : خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخصائص الديمغرافية	الفئات	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	11	31,4
	من 05 إلى 10 سنوات	16	45,7
	من 11 إلى 15 سنة	5	14,3
	من 16 سنة فما أكثر	3	8,6
	المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

شكل (2-7): خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



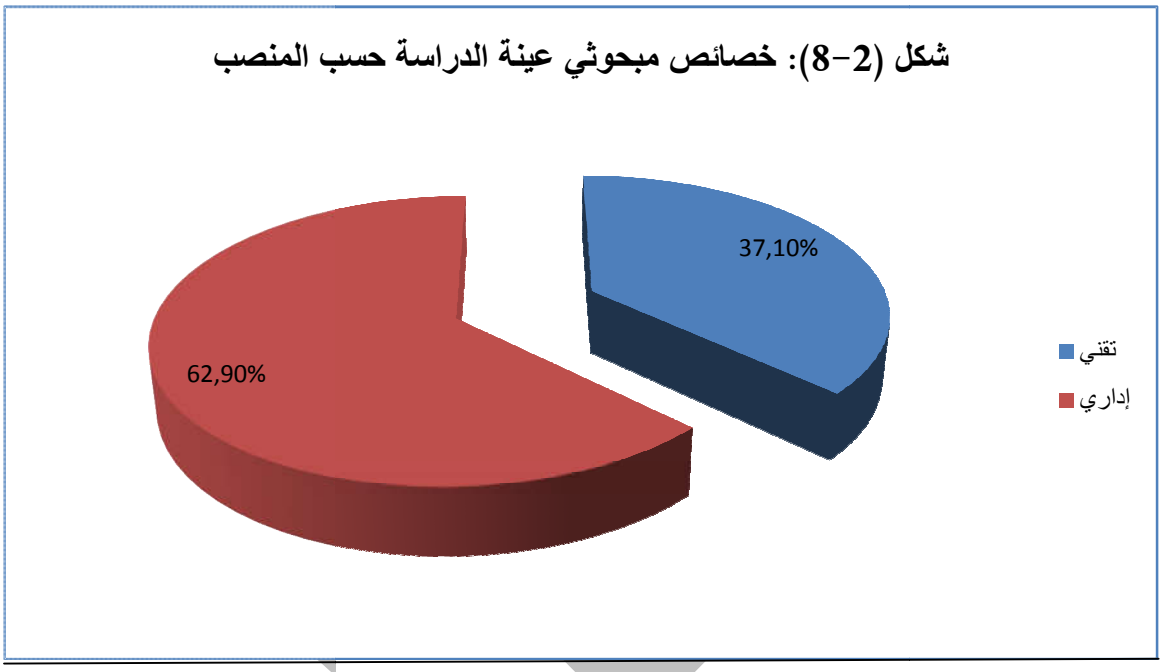
المصدر: من إعداد الطالبة

- الجدول رقم(2-7) و الشكل رقم(2-7) يتضح أن أغلبية الموظفين يمتلكون خبرة من 5. إلى 10 سنة بنسبة (45,70%)، تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة (31,40%)، تاليها الفئة التي يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة(31,40%)، ثم الفئة من 11. إلى 15 سنة بنسبة (14,30%)، أما الفئة المتبقية هي من16 سنة فأكثر بنسبة (08,60%) وتمثل أقل مدة خبرة.

جدول (2-8) : خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المنصب

الخصائص الديمغرافية	الفئات	التكرار	النسبة %
المنصب	تقني	13	37,1
	إداري	22	62,9
	المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة



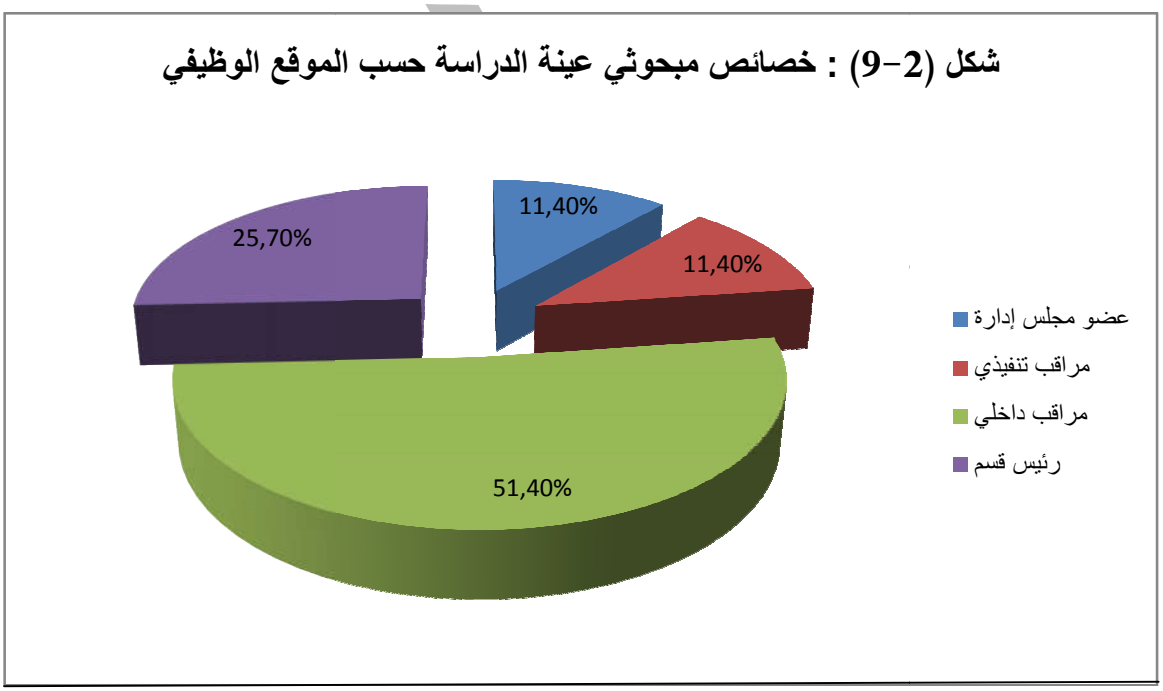
المصدر: من إعداد الطالبة

- يلاحظ من خلال الجدول رقم(2-8) والشكل رقم (2-8) أن أغلبية الموظفين ذو طبيعة منصب إداري بعدد 22 موظف حيث يمثل نسبة 62.90%، والنسبة المتبقية تمثل المنصب ذو طبيعة تقني بعدد 13 موظف بنسبة 37.10%. ومنه نستنتج أن أغلبية مومظفي البنوك يشغلون منصب وظفي إداري كون أن الإدارة تمثل جهة مهمة لدى البنك.

جدول (2-9) : خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

الخصائص الديمغرافية	الفئات	التكرار	النسبة %
الموقع الوظيفي	عضو مجلس إدارة	4	11,4
	مدير تنفيذي	4	11,4
	مراقب داخلي	18	51,4
	رئيس قسم	9	25,7
	المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة



المصدر: من إعداد الطالبة

- من خلال الجدول رقم(2-9) والشكل رقم(2-9) نلاحظ أن الموظفين الذين يتمتعون بوظيفة مراقب داخلي هم الأكثر فئة حيث بلغ عددهم 18 موظف بنسبة (51,40%)، ثم تليها الفئة التي تمارس وظيفة رئيس قسم وعدد موظفيها 9 موظفين بنسبة (25,70%)، والنسبة المتبقية مقسومة بين وظيفة مراقب تنفيذي وعضو مجلس إدارة بعدد 4 موظفين لكل وظيفة بنسبة (11,40%) لكل منها. ومنه نستنتج أن البنوك حريصة على وظيفة الرقابة الداخلية لضمان سير عملياتها بطريقة جيدة.

ثانيا –الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

لمعرفة الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستمارة، قامت الطالبة باحتساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والبعد الذي تنتمي إليه، حيث كانت ومن خلال النتائج الواردة في الجدول أدناه في مجملها دالة عند مستوى دلالة 0,01.

جدول (2–10) الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة

البعد	رقم	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	البعد	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
مسؤولية مجلس الإدارة	1	0.463**	0.000	حقوق أصحاب المصالح	20	0.695**	0.000
	2	0.768**	0.000		21	0.456**	0.000
	3	0.779**	0.000		22	0.684**	0.000
	4	0.519**	0.000		23	0.775**	0.000
	5	0.664**	0.000		24	0.699**	0.000
	6	0.665**	0.000		25	0.658**	0.000
	7	0.594**	0.000				
	8	0.343*	0.000	الإفصاح والشفافية	26	0.545**	0.000
					27	0.458**	0.000
وجود إطار فعال لحوكمة الشركات	9	0.672**	0.000		28	0.370*	0.029
	10	0.499**	0.000		29	0.587**	0.000
	11	0.610**	0.000		30	0.413*	0.014
	12	0.803**	0.000		31	0.530**	0.000
	13	0.759**	0.000		32	0.623**	0.000
	14	0.691**	0.000		33	0.722**	0.000
	15	0.691**	0.000		34	0.607**	0.000
					35	0.634**	0.000
حقوق المساهمين	16	0.577**	0.000				
	17	0.863**	0.000				
	18	0.853**	0.000				
	19	0.742**	0.000				

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS v20.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

أولا- الفرضيات:

الفرضية الأولى: يقوم مجلس الإدارة بالالتزام بكافة مسؤوليات.

الفرضية الثانية: تتوفر البنوك الجزائرية على إطار فعال لتطبيق الحوكمة

الفرضية الثالثة: تتعامل البنوك الجزائرية بعدالة بين المساهمين.

الفرضية الرابعة: تضمن البنوك الجزائرية حقوق أصحاب المصالح.

الفرضية الخامسة: يتوفر جزئيا في البنوك الجزائرية أسلوب الإفصاح والشفافية.

ثانيا- اختبار الفرضيات من خلال أداة الاستمارة:

يتم اختبار الفرضيات بفحص اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو أسئلة الاستمارة ويمكن معرفة ذلك من خلال المتوسط الحسابي والذي تم إعداده في الجداول التالية حسب كل بعد بناء على مخرجات برنامج SPSS v20

جدول رقم (2-11) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى تطبيق آليات الحوكمة ككل

مستوى تطبيق آليات الحوكمة ككل	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	2.33	0.344	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v20

تبين من الجدول رقم(2-11) أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها الخمسة قد بلغت 2,33 وهي قيمة تقع في الدرجة محايد(1,67-2,33) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على أن تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية متوسط، أما الإنحراف المعياري 0,344، وهو هي قيمة أقل من الواحد الصحيح وهو يدل على عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

أ- **الفرضية الأولي:**

جدول رقم (2-12) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد مسؤولية مجلس الإدارة

	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
مسؤولية مجلس الإدارة	1	2.51	0.742	موافق	3
	2	2.57	0.739	موافق	2
	3	2.66	0.684	موافق	1
	4	2.34	0.765	موافق	5
	5	2.37	0.731	موافق	4
	6	2.11	0.993	محايد	7
	7	2.26	0.780	محايد	2
	8	1.97	0.822	محايد	8
	البعد	**2.35**	**0.466**	**موافق**	**1**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه فقد كان بعد مسؤولية مجلس الإدارة المتضمن 8 عبارات ذا أهمية نسبية بدرجة موافقة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد2,35 وانحراف معياري 0,466، وقد جاءت الفقرة الثالثة منه في المرتبة الأولى بـأعلى متوسط حسابي بلغ 2,66 وانحراف معياري 0,684.

ومنه نقبل صحة الفرضية الأولى أي أن البنوك محل الدراسة تلتزم مجالس إدارتها تلتزم بكافة مسؤولياتها.

ب-الفرضية الثانية:

جدول رقم (2-13) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
بعد وجود إطار فعال لحوكمة الشركات	9	2.14	0.772	محايد	7
	10	2.34	0.802	موافق	4
	11	2.31	0.676	محايد	5
	12	2.31	0.718	محايد	5
	13	2.46	0.657	موافق	1
	14	2.40	0.695	موافق	3
	15	2.43	0.739	موافق	2
	البعد	**2.34**	**0.485**	**موافق**	**2**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه فقد كان البعد لوجود إطار فعال لحوكمة الشركات المتضمن 7 عبارات ذات أهمية نسبية بدرجة موافقة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2,34 وبانحراف معياري 0,485، وقد جاءت الفقرة الخامسة منه في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 2,46 وإنحراف معياري 0,657.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الثانية صحيحة، أي أن البنوك الجزائرية تتوفر على إطار فعال للحوكمة.

ج- الفرضية الثالثة:

جدول رقم (2-14) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد حقوق المساهمين

	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
بعد حقوق المساهمين	16	2.31	0.718	محايد	2
	17	2.11	0.676	محايد	4
	18	2.17	0.747	محايد	3
	19	2.46	0.701	موافق	1
	البعد	**2.33**	**0.344**	**محايد**	**3**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v20

من خلال الجدول أعلاه، فإن بعد حقوق المساهمين من طرف إدارة البنك، كان ذا أهمية نسبية بدرجة موافقة محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,33، والإنحراف المعياري 0,344، وقد حظيت الفقرة الرابعة منه بـأعلى متوسط حسابي 2,46، وانحراف معياري0,701.

ومنه نقول أن الفرضية الثالثة ليس لديها ثبات مطلق، لتعامل البنوك الجزائرية بعدالة بين المساهمين.

د- الفرضية الرابعة:

جدول رقم (2-15) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد حقوق أصحاب المصالح

	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
بعد حقوق أصحاب المصالح	20	2.57	0.655	موافق	1
	21	2.20	0.719	محايد	6
	22	2.31	0.718	محايد	5
	23	2.49	0.612	موافق	2
	24	2.34	0.684	موافق	3
	25	2.34	0.725	موافق	3
	البعد	**2.33**	**0.374**	**محايد**	**3**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v20

هذا البعد المكون من ستة فقرات حظي بدرجة موافقة محايد بمتوسط حسابي 2,33،وانحراف معياري 0,374، وجاءت الفقرة الأولى منه بموافقة عالية جدا من خلال متوسط حسابي بلغ 2,57، وانحراف معياري 0,655، تليها الفقرة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة فالخامسة فالسادسة بنفس درجة ارتفاع درجة الموافقة.

ومنه نقول أن الفرضية الرابعة ليس لديها ثبات مطلق في ضمان البنوك الجزائرية لحقوق المساهمين.

هـ- الفرضية الخامسة:

جدول رقم (2-16) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد الإفصاح والشفافية

	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
بعد الإفصاح والشفافية	26	2.29	0.860	محايد	5
	27	2.26	0.780	محايد	6
	28	2.23	0.770	محايد	8
	29	2.11	0.758	محايد	10
	30	2.20	0.677	محايد	9
	31	2.40	0.775	موافق	4
	32	2.51	0.742	موافق	2
	33	2.57	0.655	موافق	1
	34	2.51	0.658	موافق	2
	35	2.26	0.780	محايد	6
	البعد	**2.33**	**0.374**	**محايد**	**3**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v20

بعد الإفصاح والشفافية جاء في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة محايد مرتفعة بمتوسط حسابي 2,33وانحراف معياري 0,374، وكانت المرتبة الثامنة منة في الترتيب الأول بموافقة عالية من خلال متوسط حسابي 2,57 وانحراف معياري 0,655، تليها كل من الفقرتين السابعة والتاسعة بنفس درجة الموافقة موافق وبعدها الفقرة السادسة بدرجة موافقة مرتفعة موافق.

إذ يمكن القول أن الفرضية الخامسة ليس لها ثبات مطلق، أي عدم إدراك البنوك الجزائرية لأسلوب الإفصاح والشفافية.

ثالثا- اختبار الفرضيات من خلال المقابلة:

1-بخصوص مجلس الإدارة: تم طرح الأسئلة التالية:

أ/ هل يلتزم مجلس الإدارة بجميع مسؤولياته ؟ وفيما تتمثل هذه المسؤوليات ؟

ب/ كيف يم تحديد مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ؟

ج/ على أي أساس يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة ؟

د/ هل يقوم مجلس الإدارة بعملية الرقابة على مختلف عمليات البنك ؟

فتمثلت إجابة المعني فيما يلي:

- ❖ أن مجلس الإدارة يلتزم بكافة مسؤولياته، إذ يقوم بتحديد أهداف البنك، يسهر على تحقيق هذه الأهداف.
- ❖ مجلس الإدارة تحدد مسؤوليات أعضائه طبقا للقوانين و الأنظمة.
- ❖ يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة حسب مؤهلاتهم وكفاءتهم العلمية.
- ❖ مجلس الإدارة متمكن من أداء مهامه الرقابي على أكمل وجه.

2 -أما بخصوص وجود إطار فعال لحوكمة الشركات فطرحت الأسئلة التالية:

أ/ هل موظفي البنك على دراية بالحوكمة ؟ وهل يعملوا على تطبيق مبادئها ؟

ب/ هل إداريون البنك لديهم المعرفة الإدارية بقواعد البنك الواجب العمل بها ؟

فكانت إجابة المعني كالآتي:

- ❖ موظفين البنك على دراية بالحوكمة ويعملوا على تطبيق مبادئها.
- ❖ الإداريون يملكون المعرفة الإدارية بالقواعد المهنية الواجب العمل بها.

3- و بخصوص حقوق المساهمين: طرحت الأسئلة التالية:

أ/ هل هناك عدالة في التعامل مع المساهمين ؟ وهل يملكون الحق على التطلع على مختلف التعاملات الإدارية للبنك؟

- ❖ يتعامل البنك مع المساهمين بعدالة، وليس لهم الحق بالاطلاع على كافة التعاملات الإدارية لأن هناك معلومات سرية لا يمكن الإطلاع عليها، كما لا يمكن لهم المشاركة في مختلف العمليات.

4- و بالنسبة فيما يتعلق بحقوق أصحاب المصالح: كانت الأسئلة كالآتي:

أ/ هل البنك حريص على ضمان حقوق أصحاب المصالح ؟

ب/ هل البنك يسمح لأصحاب المصالح في مشاركته في تحديد أهدافه ؟

وكانت إجابة المعني كالتالي:

- ❖ البنك حريص على ضمان حقوق أصحاب المصالح .
- ❖ البنك لا يسمح لأصحاب للمشاركة في رسم الأهداف، إذ يعتبر أي شخص يتعامل معه على أنه مجرد زبون لايمكنه معرفة جميع المعلومات الإدارية.

5- وفيما يتعلق بالإفصاح والشفافية: طرحت الأسئلة التالية:

أ/ هل البنك له إمكانية التصريح عن مختلف عملياته وقوائمه المالية ؟

ب/ كيف تتم عملية التدقيق عن مختلف عماليات البنك ؟ وهل المدققون يصرحون بمصدر الحصول على المعلومات.

وتمثلت إجابة المعني في:

- ❖ البنك يمتلك مستوى عال من الإفصاح والشفافية، إذ يقوم بعملية الإفصاح في نهاية كل يوم، أسبوع شهر، ثلاثة أشهر، ستة أشهر، اثني عشرة شهرا، لكن لا يتم الإفصاح في جميع العمليات.
- ❖ كما أن البنك يمارس مهنة التدقيق بشكل دوري ويكون التدقيق في جميع عماليات البنك، كما أن المدققون ملزمون بالحفاظ على سرية مصدر الحصول على المعلومات.

وختمت المقابلة بالسؤال الآتي:

من الجهة المسؤولة والحريصة على تطبيق الحوكمة داخل البنوك ؟ وماذا يحتاج تطبيقها ؟

إن تطبيق الحوكمة داخل البنوك يعتمد بشكل كبير على إدارة البنك، وتعتبر هي الجهة المسؤولة عن توزيع مسؤوليات وصلاحيات الموظفين، والمعاملة المتكافئة بين الموظفين والمتعاملين.

كما أن تطبيقها يحتاج لجهات مراقبة معينة من أجل التأكد إذا ما كانت الحوكمة تطبق بأسلوب سليم ودقيق أم لا.

رابعا- مناقشة وتفسير النتائج:

انطلاقا من تعريف إجرائي للحوكمة المصرفية من أنها تتضمن مبادئ وآليات وهي:

آليات داخلية.

آليات خارجية.

والتي يمكن فهمها ضمن خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في مسؤولية مجلس الإدارة، وجود إطار فعال لتطبيق حوكمة الشركات، العدالة بين المساهمين، حقوق أصحاب المصالح، توفر أسلوب الإفصاح والشفافية ومن خلال نتائج الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة فإنه:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالإجابة على ما هو مستوى تطبيق آليات الحوكمة، أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق آليات الحوكمة بلغت 2,33، وهي تقع ضمن المجال [1,67-2,33] والإنحراف المعياري 0,344، وهذا يشير إلى أن مبحوثي البنوك الجزائرية يرون أن تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية متوسط، إذ يمكن القول أن البنوك الجزائرية تقوم بتطبيق الحوكمة بشكل مقبول.

أما على مستوى أبعادها فهي على النحو التالي:

حيث نجد أن **بعد مسؤولية مجلس الإدارة** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 2,35، وبانحراف معياري 0,466، وبمستوى موافق، أي أن تطبيق آليات الحوكمة جيد.

ومنه نقول أن المؤسسات البنكية محل الدراسة قد أبرزت التزام مجلس الإدارة بكافة مسؤولياته ونفسر ذلك من خلال تحديد مجلس الإدارة للأهداف الإستراتيجية للبنك، كما يقوم بدوره الرقابي بشكل دوري.

وقد احتل بعد **وجود إطار فعال لحوكمة الشركات** الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي 2,34، 85، هذه النسبة تقع في المجال [2,34-3]، وانحراف معياري 0,485 ،أي نسبة القبول كانت بدرجة موافقة.

أي أن تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات البنكية محل الدراسة قد أبرزت مدى وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.

كما نفسر ذلك من خلال المعرفة الإدارية التي يمتلكها موظفو البنوك محل الدراسة بخصوص الحوكمة.

أما **بخصوص بعد حقوق المساهمين** فقد احتل الترتيب الثالث من حيث درجة الأهمية النسبية إذ نجد المتوسط الحسابي لهذا البعد 2,33 ويقع ضمن المجال [2,33-3]، وبانحراف معياري 0,344، أي أن تطبيق آليات الحوكمة متوسط.

ويشير هذا على أن البنوك الجزائرية محل الدراسة تسهر على ضمان حقوق المساهمين بشكل مقبول.

وذلك من خلال أنها تتعامل بعدالة مع المساهمين لكن لاتسمح لهم بالمشاركة في مختلف عملياتها.

وأخيرا احتل كل من البعدين **حقوق أصحاب المصالح ،الإفصاح والشفافية** نفس ترتيب درجة الأهمية وأخذ كل منها نفس المتوسط الحسابي 2,33 الواقع في المجال [1,67-2,33]، وانحراف معياري 0,374 وهذا يعني أن كلا البعدين يطبقا آليات الحوكمة بدرجة متوسطة.

إذ أن البنوك الجزائرية محل الدراسة تضمن حقوق أصحاب المصالح وتقوم بعملية الإفصاح لكن ليست بشكل جيد.

ونفسر ذلك من خلال اعتبارها أن جميع المتعاملين معها مجرد زبائن تقدم لهم خدمات وليس لديهم الحق في الاطلاع على مختلف تعاملات البنك، أو حتى المشاركة وإعطاء رأيهم في بعض العماليات.

كذلك تطبيق الإفصاح والشفافية في البنوك الجزائرية نسبيا،كون أن البنوك تحجم عن الإفصاح بسبب السياسات المتبعة، كذلك غياب أسواق مالية نشطة ذات كفاءة عالية تلزم البنوك بتطبيق هذا المبدأ.

ملخص الفصل الثاني

من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا، فإن:

- أن المؤسسات البنكية محل الدراسة قد وفقت إلى حد كبير في كلا البعدين (مسؤولية مجلس الإدارة، وجود إطار فعال لحوكمة الشركات) أي أنهما على إدراك بالحوكمة؛
- أما بقية الأبعاد فهي ليست على ادراك بهذا الأسلوب من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة فأغلبها كانت محايدة؛
- وعليه القول أن تطبيق الحوكمة في هذه البنوك تطبيق نسبي ويمكن إرجاع ذلك أن البنوك الجزائرية تعتمد على الوسائل التقليدية في بعض تعاملاتها، وضعف المنافسة الفعلية في قطاع الصناعة المصرفية المحلية.

Résumé

A travers le cas des 3 banques exercés en Algérie, cette étude a pour but de connaitre le niveau de pratique des mécanismes de la gouvernance dans les banq :use algériens.

Tout on suivant la méthode descriptive, les hypothèses ont été testé à l'aide de d'un questionnaire traité avec le programme SPSSv20.

Cette étude a conclu par les résultats suivants :

- Les banques algériennes appliquent gouvernance d une façon moyenne.
- Les banques algériennes soufrent du manque d efficacité de leuns seruices de sécurité.
- Le principe de divulgation et de transparence n'est pas explicitement appliqué.

Les mots clés

Gouvernance d entre pris / gouvernance bancaire / Banques algérien / comité de Bale pour le contrôle bancaire.

Résumé

A travers le cas des 3 banques exercés en Algérie, cette étude a pour but de connaitre le niveau de pratique des mécanismes de la gouvernance dans les banq :use algériens.

Tout on suivant la méthode descriptive, les hypothèses ont été testé à l'aide de d'un questionnaire traité avec le programme SPSSv20.

Cette étude a conclu par les résultats suivants :

- Les banques algériennes appliquent gouvernance d une façon moyenne.
- Les banques algériennes soufrent du manque d efficacité de leuns seruices de sécurité.
- Le principe de divulgation et de transparence n'est pas explicitement appliqué.

Les mots clés

Gouvernance d entre pris / gouvernance bancaire / Banques algérien / comité de Bale pour le contrôle bancaire.

€Vƒ‡ˆ

↘Xƒvïïiŵ›ƒNŴDρRєV XTIЄ%Q↕ ←ϑÅviii E↔ŝFE3RÅQ ↖VIIc̄ ⅆC xix ƒÅNTEL℘N ∅↗→E↓N№ixviiRэ«ΝRΩFgiiv

.ƒ↙TEMNTMℂ Nиii←ЄN

ƒÅNTEL℘ E↓N№ixviii↘iЄ%QNŴc̄ RℂN→ƒvïïiŵ›ƒFvi↗TE⅞»Ŵc̄ RℂN⅛ NTEVQÅNvQƒÅNTEL℘N ∅↗→E↓N№ixviii→

:R↓viii→ ∋ⁿRQ»ŴƒIIIIvïïiviiiiiX ixviiR⅔ vQQÅN→ƒivЄNŴDρRÅÅ3 viiŴixviiƒxIVƒRΩF

TELVIIŴDρRÅTBRviiiN→ƒ↙RviiŴDρNTBR↓ x℘N→ƒ↙TMY«N EiRэviiŴƒℂ ⅄QxDρ2↖ xƒ↙X⅔ viiŴƒvïïiŵ›ƒNŴixA- 1

↘X↘→ ↘QNŴE←℘Ŵixℰ ixviii→R↓iЄ%Q→R↓€ vRiiQ℘«N ↖⅄ƒℂRΩFŴDρRэX1 vIIŴsŴE←℘ iiк←Є⅛ IVℰ ↘XƒvЄ←Rэi

.ƒ↙RviiŴƒTMY«N EiRэviiŴixiii⅄IVW⅄↓↖Q ↘QNŴƒ↙TMY«N EiRэviiŴƒ↙X⅔ viiŴƒvïïiŵ›ƒNŴ4 xiiŴR↓⅄ƒℂRΩF

ggPRviiv↑R↓QRΩTEL ↖VIIIXTE↖ ↙→iiк←ЄNERviiIT ↑ℂ←↙c̄ ←Å1 ixIIK TBRIII ↘→ƒX⅔ viiŴƒvïïiŵ›ƒNŴ1 2

℃⅜⅛QQRэ↔ixviii→Hiiк←ЄN ∅↗→ IVviiiixvRΩVviiŴIIvIIi↔ixXΩ←viiŴ→K TBY«N Ω ℂiviiiixviiiEivDρRΩℂN↔↔DρRэv⅄ Åviii

.iiк←ЄNENŴ⅄ƒvïïiŵ›ƒNŴIXY⅄→↑↔ƒviii→

↘X I←↔iŴR↓€ℰQ→IXTE℞3 viiŴK℞ℂ ixz⅛Q ↘QNŴƒ↙ÅRÅ←N TMRΩVNŴ↕ℊPE4 ↘→ƒvïïiŵ›ƒNŴDρRэV1 3

.R↓Q⅄jiiÅixviiQ→K TBY«NEviiIT⅝℃⅛Q↕→TE⅝RΩviiŴ

ƒxIVŴ⅄NTEXDρRRℂ4 E↓N№ixviiI⅝Å←ϑiiXTIЄ%Qƒ↙ÅRÅ←N E°FviiƒTMY«N iiк←ЄN ↘Xƒvïïiŵ›ƒNŴXTIЄ%Q 4

.K℞»ΩFviiDρRэRΩ↓R↓€VIIX

:K⁄ℂ℞ƒXIC

:↔→ƒ↙RviiŴ∅↗→∋ⁿRQ»ixviiQ↑ ⅄vE⅔ ←ϑRviiE↓N№ixviiƒ€R⅛Ŵ↑°FTE0iQRviii

ixviiK℞Q»Å←ŴR↓VIIRviiIvïïiŵ›ƒNŴXTIЄ%Q ↘XƒTMY«N EiRэviiŴK℞ℂ ⅄QxDρ2↖ xƒ↙X⅔ viiŴƒvïïiŵ›ƒNŴ1 −1

.ƒ↙X⅔ viiŴƒRΩTEL℘E TBR€ƒℂ vR↓€Dρ RℂN ↘QNŴℂ℞ℂviiŴRΩTEL℘iiK←ŴNTEL℘N E←℘Ŵ↘Xiiк←ЄNc̄ TBRℂQ

Ω RℂviiiÅMTMQNŴixviiK1»ŴƒvRэFviiI←iiк←ЄNΩ RℂviiR↓QTBR℘4 °ℂ⅔4 ƒTMY«N iiк←ЄN ↖VIIc̄ −2

ƒx⅄ŴIŴ∅↗→ƒ↙RviiŴ∅ⁿRQ»ixviiK1»ŴƒvRэFviiI←iiк←ЄNΩ RℂviiR↓QTBR℘4 vjiiQ↓→ iiк←ЄN IVviiiixvRΩVviiŴ→ ixviiRÅviiŴ RℂQNŴ vjiiR⅄Åviiƒ℞Є K℞℘«N

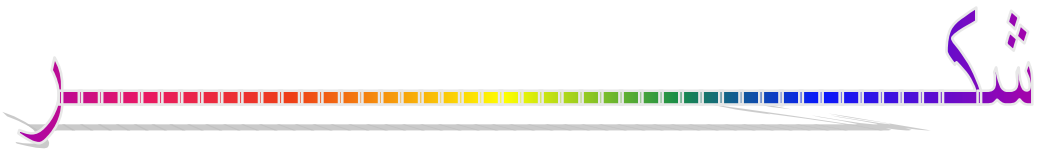
.↑℞→ XTIℂIQ↓→iiк←ЄNƒviiiIIX℞R↓»↖ ixviii⅄QNŴixXΩ←viiiv

.R↓ℂ⅄℘FQ ↖VIIEviiIvïïiŵ›ƒNŴEviiIIvïïiŵ⅞Q ↘QNŴƒ↙vЄNŴDρRIVTE↖⅄QNŴ→⅓ ←⅔ »ŴIXQQviiiƒIℂNTEviii −3

↖⅄IXϑ↓Q ↘QNŴ TMRΩVTE℘Ŵixviiƒ€QIV↑x←↑QRэIVTE↵5Q→ ↗TE↖€Ŵ℘TE↵viiŴc̄ ↙℘Q→ix←»Q ↖VIIEviiIvïïiŵ −4

.ƒXQQviiŴ↑⅄QTE€N»→↑⅄QNRэIVE↓N№ixviiiiк←ЄNIX℞→ XTIℂIQ↕

5- ¯ÅÅ¯ÅÅ¯ÅÅ



الفصل الأول

الإطار الفكري لآليات الحوكمة المصرفية

الفصل الثاني
الدراسة التطبيقية

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1 الكتب

1- (بدري) أحمد زكي، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، مطبعة النهضة العربية، مصر، سنة 1984م

2- (التل) سعيد وآخرون، مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الإحصائي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، سنة 2007م

3- (العساف) أحمد عارف ، محمود الوادي، **منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإدارية – المفاهيم و الأدوات**- دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة2011م

4- (سيكاران) أوما، **طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية**، تعريف (بسيوني) اسماعيل علي دار المريخ، السعودية، سنة 2006م

5- (فهمي) محمد سامل بهاء الدين، **الإحصاء بلا معاناة**، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة الرياض2005م

6- (قنديلجي) عامر ابراهيم، **منهجية البحث العلمي**، دار اليازوري، عمان، الأردن، سنة 2012م

7- أحمد بلودنين، **الوجيز في القانون البنكي الجزائري**، دار بلقيس للنشر، دار البيضاء الجزائر

8- جيهان عبد المعز الجمال، **المراجعة و حوكمة الشركات**، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى 1435هـ

9- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك و أثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2011م

10- صلاح الدين حسن، **البنوك و المصارف و منظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2010م

11- صلاح الدين، حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال تقييم أداء البنوك و المخاطر المصرفية الإلكترونية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر 1432هـ 2011م

12- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات و الأزمات المالية**، الدار الجامعية الإسكندرية 2005م

13- عبد المطلب عبد الحميد، **الإصلاح المصرفي و مقررات لجنة بازل 3**، الدار الجامعية الاسكندرية الطبعة الأولى، 2013م

14- عبد الوهاب نصر علي شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م

15- عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS)** خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008م

16 -علاء فرحان طالب، **ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 1432هـ، 2011م

17 -غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الاسكندرية الطبعة الأولى، 2005م

18- فائزة لعراف، **مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة**، دار الجامعة الجديدة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر، 2013م

19- محسن أحمد الخضري، **حوكمة المؤسسات**، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر 2007

20 -محمد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع جامعة القصيم الطبعة الأولى، 1436هـ، 2015م

21- محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري**، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009م

22 -مولود ديدان، **قانون النقد والقرض**، دار بلقيس للنشر، دار البيضاء الجزائر

2 المجلات

23 –ايت عكاش سمير، معمري نارجس، واقع **تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل،** مجلة الاقتصاديات المالية و البنكية و إدارة الأعمال جامعة بسكرة، العدد 07/ ديسمبر 2018م

24 –بن رجم محمد لخميستي و معزي أحلام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك التجارية،** مجلة اقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة سوق أهراس، الجزائر العدد 08

25– حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمد خل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي– حالة دول إفريقيا** –، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، العدد السادس

26– سدرة أنيسة، **حوكمة البنوك في ظل الأزمة المالية العالمية الراهنة (2008)**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 4، 2013م

27– سيد عبد الرحمن عباس بله، **دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية** مجلة الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 12، 2012م

28– شنافي كافية، **آليات و مبادئ الحوكمة في شركات التأمين، دراسة مقارنة بين الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين(CAAR)،(AXA)**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة سطيف1الجزائر العدد الخامس و الأربعون، 2015م

29– صبرينة بوهراوة، **إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات،** مركز المشروعات الدولية الخاصة نشرة دورية للشرق الوسط و شمال إفريقيا، حوكمة الشركات قضايا و إتجاهات، العدد 16 2019م

30 –مريم هاني، **تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل،** المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 70/ ديسمبر 2017، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

3 الملتقيات

39-شريقي عمر، **دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 20، 21 أكتوبر 2009م

40- أمال عياري، أبو بكر خوالد، **الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري**، مداخلة بعنوان تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر-، يومي 07/06 ماي2012م

41- جودي محمد رمزي، **اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات** الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري جامعة بسكرة، 6،7 ماي 2012م

42- ددان عبد الغني، سعيدة تلي، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي الإداري مداخلة بعنوان فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني جامعة قاصدي مرباح ورقلة 07/06 ماي 2012م

4 الأوراق البحثية

43 -حوحو فطوم، مرغاد لخضر، **دور حوكمة المؤسسية المصرفية في استقرار الأسواق المالية**، ورقة بحثية اقتصادية و إدارية، العدد السادس عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2014م

44- نجاة محمد مرعي، **دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي و الإداري** ورقة بحثية

5 المذكرات

31- ابراهيم اسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**، مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 1432هـ، 2009م

32- بلوافي محمد، **مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005، 2006م

33- رنا مصطفى دياب، **واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية فلسطين، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في غزة**، رسالة مقدمة لاستكمال درجة الحصول على الماجستير جامعة الأقصى، 1435 هـ، 2014 م

34- العابدي دلال، **حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015م 2016م

35- كتفي خيرة، **دور الحوكمة في تحسيين إدارة المخاطر المصرفية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس سطيف، 2015م، 2016م.

36- محمد البشير بن عمر، **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة**، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008 – 2013 أطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017م

37- نوي فطيمة الزهرة، **أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016م، 2017م

38 -هشام بورمة، **الحوكمة المؤسسية و تطبيقاتها في البنوك الاسلامية**، دراسة عينة من البنوك الإسلامية أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2017م

6 المداخلات

45 -بحوصي مجذوب، **استقلالية البنك المركزي بين قانون 10/90 و الأمر 11/03**، مداخلة المركز الجامعي بشار.

www.jadoub2000@yahoo.fr

7 المحاضرات

46- زيتوني كمال، النظام المصرفي الجزائري، **محاضرات النظام المصرفي الجزائري**، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2016، 2017م

ثانيا: المراجع بالغة الفرنسية

المواقع الإلكترونية

47- Bank of america corporation « **corporate govenrnane guidelines** ».februey 24,2010
Htt://phx.corporate-irnet/phoemix.Zhtml?c71595&p=ir olbasel;consulteé le 19-03-2010.

48 -**البنك التجاري الأردني، التقرير السنوي، 2010**، منشور على الموقع
Htt://www :jcbamk .jo/userfi les/file/Annual %20 Report%2020 10%20AR.pdf consulté le 25-03-2016

49 -**مجموعة البركة المصرفية التقرير السنوي**
http://www.albarka.com/ar/media/pdf/Annualrepart 2010ar. PDF. consulté le 25-03-2010

القوانين والمراسيم

50- الجريدة الرسمية لجمهورية الجزائرية، **المادة 105، 106**، العدد52

(ملحق رقم 02)

قائمة المحكمين للاستمارة

الرقم	المحكم	مؤسسة الانتساب
01	روينة عبد السميع/ أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	غضبان حسام/ أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	دردوري لحسن/ أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	بو عبد الله علي/ أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة

(ملحق رقم 03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 3.34../ ك.ق.ت.ت/2019

إلى السيد: مدير البنك الأرض الشعبي الجزائري

– ولاية تقرت -

طلب المساعدة على استكمال البحث

دعما منكم للبحث العلمي،نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب (ة): أشواق بوخالفة

المسجل (ة) : بالسنة: الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : "مستوى تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية "

تحت إشراف: د/ عبد المنعم بن فرحات

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2019/05/05

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

عميد الكلية

رئيس قسم العلوم الاقتصادية

الأستاذ: فريد عبة

السيدة بورقان
مديرة بالنيابة

مقدمة

(ملحق رقم 01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر –بسكرة–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم :العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة

استمارة استبيان

بعنوان

مستوى تطبيق آليات الحكومة في البنوك الجزائرية

دراسة عينة من البنوك العامة والخاصة(وكالة تقرت، وكالة ورقلة)

CPA –BDL– SGA

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة

اعداد الطالبة : إشراف الأستاذ :

بوخالفة أشواق بن فرحات عبد المنعم

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم بالإجابة على جميع فقراته بدقة وموضوعية ذلك في المربع الذي يتفق مع رأيكم، بوضع علامة(x) علما أن معلوماتكم ستكون سرية وتستخدم لأغراض علمية.

شكرا لكم على حسن التعاون