

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة بنكية

واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية

دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية (AGB, BADR, BNA)

لولاية النعامة. سعيدة

تحت اشراف الأستاذ

د. نزعى عز الدين

من اعداد الطالبين

فقيه محمد

كروشة عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

الأستاذ

مشرفا

الأستاذ

ممتحنا

الأستاذ

السنة الجامعية 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص

بالذكر الأستاذ المشرف نزعى عز الدين الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته

ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي القسم من أساتذة واداريين

وتحية احترام وتقدير لكل طلاب الدفعة.





إهداء

لحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى:

* من ربّني ونارت دربي وعانتني بالصلوات والدعوات،

أعلى إفسان في هذا الوجود أي الحبيبة.

* إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني

إلى ما أنا عليه أي الكريم.

* وإلى إخوتي ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم الفضل.

* إلى كل من يحمل لقب تروشة.

* إلى صديق وزميل في هذا العمل فقير محمد .

* إلى كل من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل

* إلى الأستاذ الفاضل : نزعى عز الدين .

* إلى كل أصدقائي والجماعة المستوية حبيبتنا .

* إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير.

* إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر.

تروشة عبدالقادر

إهداء

أهدي هذا الجهد الى:

إلى أبي وأمي اللذين تعبنا من أجلي وأهدوني حياتهما

وأحمل اسمهما بكل فخر راجيا من المولى

عز وجل أن يحفظهما ويحميها طول العمر.

إلى أخي أعز الناس وفقه الله في عمله

إلى زوجتي الغالية ورفيقة دربي وابنتي قرة عيني

إلى اخواتي الفضليات

إلى كل من عائلة فقيه وعراي

إلى كل عمال جيزي سعيدة

إلى زميلي في هذا العمل والأستاذ المشرف

وجميع الأصدقاء وكل من ساهم في هذا العمل.

فقيه محمد

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية، وقد تم اختبار عينة عشوائية تتكون من 36 موظف في البنوك التجارية (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الخليج الجزائر) التي كانت محل الدراسة من مختلف المناصب، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية تطبق مبادئ الحوكمة كما أنه هناك بعض الاختلافات راجعة لنوع البنك.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، البنوك التجارية، توافر إطار فعال للحوكمة، الإفصاح والشفافية، حقوق أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة.

Abstract

The objective of this study is to identify the reality of applying the principles of governance in Algerian commercial banks, a random sample of 36 employees of different positions in commercial banks (BNA BADR AGB) was tested.

The study found that Algerian banks apply the principles of governance and there are some differences due to the type of bank.

Keywords:

Banks governance, commercial banks, Availability of an effective governance framework, Disclosure and transparency, Rights of stakeholders, Responsibilities of the Board of Directors

الفهرس

أ - هـ		المقدمة العامة
	<u>حوكمة البنوك التجارية</u>	<u>الفصل الأول</u>
1		تمهيد
1	عموميات حول حوكمة البنوك التجارية	المبحث الأول
1	مفهوم حوكمة البنوك التجارية	المطلب الأول
2	محددات وركائز حوكمة البنوك التجارية	المطلب الثاني
5	أهداف وأهمية حوكمة البنوك التجارية	المطلب الثالث
8	لجنة بازل وحوكمة البنوك التجارية	المبحث الثاني
8	ماهية لجنة بازل	المطلب الأول
9	مقررات لجنة بازل	المطلب الثاني
15	مبادئ لجنة بازل لحوكمة البنوك	المطلب الثالث
17	تطبيقات الحوكمة في البنوك التجارية	المبحث الثالث
17	الأطراف الأساسية في حوكمة البنوك التجارية	المطلب الأول
21	معايير حوكمة البنوك التجارية	المطلب الثاني
24	التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية	المطلب الثالث
33		خلاصة الفصل الأول
34	<u>الدراسة التطبيقية</u>	<u>الفصل الثاني</u>
34		تمهيد
35	البنوك وهيكلها التنظيمية.	المبحث الأول:
35	بنك الخليج الجزائر	المطلب الأول
37	البنك الوطني الجزائري	المطلب الثاني

42	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	المطلب الثالث
45	الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	المبحث الثاني:
45	مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الأول
53	جمع وتحليل البيانات	المطلب الثاني
57	تحليل وتفسير النتائج	المطلب الثالث
77		خلاصة الفصل الثاني
78		الخاتمة
80		قائمة المراجع
83		الملاحق

قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>رقم الجدول</u>
45	توزيع الأفراد حسب الجنس	01
46	توزيع الأفراد حسب العمر	02
48	توزيع الأفراد حسب الخبرة	03
49	توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي	04
50	توزيع الأفراد حسب الوظيفة	05
51	توزيع الأفراد حسب التخصص	06
52	توزيع الأفراد حسب البنك	07
55	نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان ومعامل صدق الاستبيان	08
56	معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	09
57	نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الأول	10
58	نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	11
59	نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث ~ III ~	12

60	نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع	13
61	نتائج ترتيب المحاور الاربعة	14
62	نتائج اختبار T للعينة المستقلة	15
63	نتائج اختبار T للعينة المستقلة للمحور الاول	16
64	نتائج اختبار T للعينة المستقلة للمحور الثاني	17
65	نتائج اختبار T للعينة المستقلة للمحور الثالث	18
66	نتائج اختبار T للعينة المستقلة للمحور الرابع	19
67	نتائج اختبار التجانس مبادئ الحوكمة	20
67	نتائج اختبار ANOVA مبادئ الحوكمة	21
68	نتائج الاختبارات البعدية مبادئ الحوكمة	22
69	نتائج اختبار التجانس توافر اطار فعال للحوكمة	23
69	نتائج اختبار ANOVA لتوافر اطار فعال للحوكمة	24
70	نتائج اختبارات البعدية لتوافر اطار فعال للحوكمة	25
71	نتائج اختبار التجانس حقوق أصحاب المصالح	26

71	نتائج اختبار ANOVA حقوق أصحاب المصالح	27
72	نتائج اختبارات البعدية حقوق أصحاب المصالح	28
73	نتائج اختبار التجانس الافصاح والشفافية	29
73	نتائج اختبار ANOVA الافصاح والشفافية	30
74	نتائج اختبار التجانس مسؤولية مجلس الادارة	31
75	نتائج اختبار ANOVA مسؤولية مجلس الادارة	32
76	نتائج اختبارات البعدية مسؤولية مجلس الادارة	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر	01
41	الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائري بالمشربة	02
44	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمشربة	03
46	دائرة نسبية تبين جنس المستجوبين	04
47	دائرة نسبية تبين عمر المستجوبين	05
48	دائرة نسبية تبين الخبرة المستجوبين	06
49	دائرة نسبية تبين المؤهل العلمي المستجوبين	07
50	دائرة نسبية تبين الوظيفة المستجوبين	08
51	دائرة نسبية تبين تخصص المستجوبين	09
53	دائرة نسبية بنك المستجوبين	10

مقدمة

مقدمة

أصبح مفهوم الحوكمة وتطبيقها يأخذ حيزا كبيرا في مجمل اقتصاديات الدول المتقدمة وحتى الناشئة منها وخاصة بعد ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الازمات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002 وكذا عامي 2007 و 2008 وكذلك ما حصل من ازمات اقتصادية وأزمات مالية في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرون.

ونتيجة لما حصل أدى إلى تباع نظرة عملية عن تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات والتأكيد على أهمية الإشراف والحوكمة الجيدة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات.

ونظرا للازمة التي يمر بها القطاع البنكي الجزائري أصبح من الضروري التفكير بصفة جدية في تطبيق مبادئ الحوكمة في أركانه خاصة مع العولمة الاقتصادية التي تلزم على البنوك الجزائرية مواكبة التطورات. شهد القطاع المالي على مستوى العالم العديد من التطورات خلال العقد الأخير من القرن العشرين تمثلت في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبوقة وعلى الرغم من هذه التطورات الإيجابية، فإن هناك بعض لأزمات التي شهدتها القطاع المالي سواء في الدول النامية أو المتقدمة أدت إلى التأثير السلبي على اقتصاديات تلك الدول، والمتتبع لتطورات الاقتصاد العالمي يمكنه أن يلاحظ أن معظم الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشاكل البنوك قاسما مشتركا فيها، و ارجع الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية. ونتيجة لهذه الأزمات ظهرت الحاجة الملحة إلى الحوكمة وضرورة تطبيقها في البنوك.

الاشكالية:

بالرغم من تعاضد اهمية ودور الحوكمة في البنوك التجارية هل تطبق؟ ومن هذا السياق يمكن طرح الاشكالية

التالية:

ما هو واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية؟

ويمكن طرح تساؤلات فرعية من خلال الاشكالية المطروحة:

ما المقصود بحوكمة البنوك؟

ما هي أهم مقررات لجنة بازل حول الحوكمة في البنوك التجارية؟

ما أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية؟

هل هناك فروقات حسب نوع البنك تطبيق مبادئ الحوكمة؟

الفرضيات:

ان الحوكمة هي الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في المؤسسات على اختلاف طبيعتها أيا كانت

مواقعهم فيها، على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع استراتيجية البنك الهادفة ورؤيتها في تعظيم

قيمتها المضافة، وانطلاقا من هذا يمكن صياغة الفرضيات التالية:

— يتم تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية موضوع الدراسة.

— تستوفي البنوك التجارية موضوع الدراسة توافر إطار فعال للحوكمة .

— تستوفي البنوك التجارية موضوع الدراسة حقوق أصحاب المصالح .

- تستوفي البنوك التجارية موضوع الدراسة الإفصاح و الشفافية .
- تستوفي البنوك التجارية موضوع الدراسة مسؤوليات مجلس الإدارة .
- يوجد اختلاف بين البنوك موضع الدراسة في تطبيق مبادئ الحوكمة .

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على الدور الهام لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف، خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الاقتصاديات القومية، وعليه فإن تفعيل مبادئ الحوكمة، والبدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي يعمل على تطوير أداء الإدارة المصرفية، مما ينعكس إيجابا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي، وبالتالي تنشيط الاقتصاد الجزائري.

أهداف الدراسة:

- التعريف بالحوكمة بصفة عامة وفي القطاع المصرفي بصفة خاصة.
- تبيان أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية.
- معرفة حجم التفاوت في الفروقات في تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية.

منهج البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في بعدين أحدهما زمني والآخر مكاني نوضحهما كما يلي:

- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية في البنك الوطني الجزائري (BNA) و بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية النعامة وكالة المشرية وبنك الخليج الجزائري وكالة ولاية سعيدة .

- **المجال الزمني :** إمتدت هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري الى ماي 2018

الدراسات السابقة:

- بادن عبد القادر : دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر رسالة ماجستير , جامعة شلف (2007.2008) تطرق الباحث فيها إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك لتفادي الأزمات المالية مستشهدا في ذلك بالأزمات المالية التي طالت دول جنوب شرق آسيا سنوات التسعينات 1997 كما قام بالإشارة إلى حالة الجزائر بإلقاء الضوء على الأزمة المالية التي تسبب فيها انهيار كل من بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها أن المبادئ التي جاءت في الحوكمة جد متناسقة و ملائمة كعلاج و وقاية من الأزمات المالية الأخيرة حيث نجد أن مسببات تلك الأزمات النقص الواضح في الشفافية و الإفصاح لشركات وضعف أنظمة الرقابة الداخلية.
- أمال عياري، أبو بكر خوالد: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، (تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية)، جامعة بسكرة 2012، تطرق الباحثان فيها إلى دراسة وتحليل مفهوم الحوكمة ومحدداتها وأهميتها، كما انه يهدف إلى لفت الانتباه إلى خطر الفساد المالي والإداري في البنوك الجزائرية، كنتيجة لضعف تطبيق مبادئ الحوكمة فيها .

- LADJOUZI Soumiya l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales

« HEC Alger » Laboratoire de Recherche : PERMANAN

Depuis quelques années, la notion de gouvernance est au centre des préoccupations des gouvernants et des gouvernés, ainsi que les organismes au service du développement. L'Algérie, comme tous les Etats des pays en développement, est censée promouvoir la bonne gouvernance des institutions bancaires et financières pour assurer le développement de l'économie nationale. Nous nous proposons dans cet article de montrer la pertinence de la bonne gouvernance bancaire pour le développement économique en Algérie. Mots clés : gouvernance d'entreprise, gouvernance bancaire, concurrence bancaire, performance économique, développement économique en Algérie.

الدراسة الحالية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية، وقد تم اختبار عينة عشوائية من 36 موظف من بنك أجنبي وبنكيين عموميين من مختلف المناصب، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية تطبق مبادئ الحوكمة كما أنه هناك بعض الاختلافات راجعة لنوع البنك.

تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث الى فصلين:

الفصل الأول يتضمن عموميات حول حوكمة البنوك التجارية ومقررات لجنة بازل.

الفصل الثاني يتضمن الدراسة الميدانية على عينة من البنوك التجارية المتمثلة في البنك الوطني الجزائري وكالة المشرية

ولاية النعامة ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المشرية ولاية النعامة ، بنك الخليج الجزائري وكالة ولاية سعيدة.

الفصل الأول

المبحث الأول: عموميات حول حوكمة البنوك التجارية

تمهيد: نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المنظمات والهيئات العالمية على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ ومعايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المنظمات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية. حيث تم اعتماد مجموعة من المبادئ والمعايير تركز عليها المؤسسات الاقتصادية عند تبنيها لنظام الحوكمة.

ان تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد امرا بالغ الأهمية من اجل تحقيق الكفاءة في الأداء ولضمان سلامة الجهاز المصرفي ولدعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك التجارية

يرى بعض الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني " تطوير الهياكل الداخلية للبنوك، مما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة بالإضافة الى وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي.¹

ووفقا للجنة بازل فأنها ترى الحوكمة من منظور مصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس ادارتها والادارة العليا والتي تؤثر في قيام البنك بما يلي² :

- وضع أهداف البنك.
- إدارة العمليات اليومية في البنك.
- إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.
- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع البنك بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم.

¹ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، مفاهيم، مبادئ، تجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر 2005، ص 226

² جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3 2010.2009

وبالنتيجة يقصد بحاكمية البنوك وضع الخطط والسياسات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات السليمة التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية.³

المطلب الثاني: محددات وركائز حوكمة البنوك التجارية

محددات الحوكمة:

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على جودة مجموعتان من المحددات هي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، وتشير المحددات الخارجية إلى عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والشركات العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم، وتشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

1-المحددات الداخلية:

وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والتي تتضمن وضع هيكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.⁴

³ حاكم حسن الربيعي، محد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في اداء المخاطرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، طبعة أولى، ص 32

⁴ أمال عياري، أبوبكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر -، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06 - 07 ماي 2012 جامعة محمد خيضر بسكرة ص 4-5

2- المحددات الخارجية:

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل:⁵

- القوانين التي تنظم وتضمن كفاءة الأسواق، مثل: قوانين سوق رأس المال، قوانين الشركات، قوانين المنافسة ومنع الاحتكار -قوانين الإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي (البنوك والأسواق المالية (في توفير التمويل اللازم للمشاريع.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعوامل الإنتاج.
- فعالية الهيئات والأجهزة الرقابية في تنفيذ رقابة صارمة على الشركات.
- بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل (: المدققين - المحاسبين - المحامين - الشركات المدرجة في السوق المالي).

هذا وتعتبر المحددات الخارجية مهمة جدا في تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، وهذا ما يقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها.

ركائز حوكمة البنوك التجارية

تظهر لنا أهم ركائزها في النقاط التالية:

1. السلوك الأخلاقي:

ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي يكون من خلال: 6

- الالتزام بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

⁵ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها من الموقع [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/764.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/764.htm)

⁶ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 184_150

– الشفافية عند تقديم المعلومات.

– الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

2. الرقابة والمساءلة:

تفعيل دور أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة من خلال عدة أطراف:7

– أطراف رقابية عامة: البورصة

– أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون.

– أطراف أخرى: الموردون، العملاء والمقرضون

3. إدارة المخاطر:

وضع نظام لإدارة المخاطر:

الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

تحديد درجة عدم التأكد.

⁷ يوسف محمد حسن، محددات حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاردن 2007، ص 8

المطلب الثالث: أهداف وأهمية حوكمة البنوك التجارية

أهداف حوكمة البنوك التجارية:

نظرا للدور الذي تضطلع به البنوك و الأهمية الأساسية و المتزايدة لعمل الجهاز المصرفي الذي بات يمثل ركنا من أركان التطور و الرقي الاقتصادي لأي بنك و أحد أكثر أشكال النشاطات الاقتصادية حضورا و ماثرا للاهتمام ليس فقط من قبل الدارسين و المهتمين بل من قبل متخذي القرارات السياسية و الاقتصادية في كل وقت فهو الأداة التي تزود مختلف القطاعات الاقتصادية، كل ذلك دفع الحكومات للمحافظة على دور الجهاز المصرفي الم م، من خلال التشريعات و القوانين و اللوائح التنظيمية و التعليمات التي تضمن الرقابة و الإشراف لجعله يتلائم مع الأهداف الاقتصادية العاملة للبلدان.

وقد أدت الالهيّارات المالية إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي لتفادي الأزمات التي عصفت بالكثير من المؤسسات المالية والمصرفية في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية، واستدراكا لهذه الالهيّارات المالية وتماشيا مع التطورات المصرفية ولت الحاجة إلى الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي والتي تعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة الجهاز المصرفي.⁸

أهمية حوكمة البنوك:

تستأثر حاكمية البنوك باهتمام واسع في أوساط الاقتصاديين والمصرفيين والمراقبين من خارج المصرف (السلطات الرقابية المركزية) أو ن داخل المصرف (الرقابة المصرفية الداخلية)، وذلك لجملة الخصائص التي تتميز بها لمصارف عمومها التي يمكن إيجازها بما:⁹

⁸ علاء فرحان، إيمان شيجان مشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي والاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان طبعة 49، ص5 سنة 2011

⁹ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في اداء المخاطرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، طبعة اولى.

__ تلعب المصارف دورا مهما في الاقتصاد الوطني من خلال ممارسة وظيفة منح القروض والتسهيلات الائتمانية

للمشروعات التجارية والصناعية، وتقديم الخدمات المالية الأساسية لعدد كبير من الزبائن، وتوفير السيولة المصرفية في

ظل ظروف السوق الصعبة ما يترتب على فشل أداء المصارف لهذه الوظيفة من آثار سلبية خطيرة على الاقتصاد

وعلى المتعاملين مع المصرف، وعلى بقية المصارف الأخرى (المخاطرة النظامية).

إن ممارسة هذه الوظيفة تتطلب توافر آليات حاكمية المصارف قادرة على تأمين سبل الاستقرار المالي لإدارات

المصرف، توفير شبكات الأمان المالية وخطط وسياسات وبرامج لتأمين الودائع.

__ تمارس المصارف دورا رقابيا على الزبائن من الشركات المقترضة لحماية قروضها من المخاطر الائتمانية ومخاطر

الإعسار المالي الذي تتعرض لها الشركات المقترضة. إن مثل هذا الدور لا يمكن أن تؤديه المصارف بصورة مناسبة ما لم

تتمتع باليات حاكمية جيدة تمكن إدارتها من رقابة المخاطرة في تلك الشركات وتقويم أدائها. وممارسة سلطة الإدارة

الرشيدة على الشركات بوصفه شرطا من شروط الإقراض.

__ تحتل حاكمية المصارف دورا مركزيا في الترويج لثقافة حاكمية الشركات. فإذا قام مدراء المصارف بممارسة آليات

الحاكمية السليمة فسيكون هناك احتمال أكبر لتخصيص رأس المال بطريقة أكثر كفاءة وتطبيق حاكمية شركات

فعالة على الشركات التي يمولونها، كما تعتبر الحوكمة المؤسسية نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية

للبنوك.

تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية.

للبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

__ إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي

__ إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من شركات لأن طبيعة عملها تحمل مخاطر إضافة إلى كون هذه البنوك

مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين).

__ يحتاج أعضاء مجلس إدارة البنوك ضمان بان المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وان لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس إدارة مستقلين بشكل حقيقي او الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك.

المبحث الثاني: لجنة بازل وحوكمة البنوك التجارية

المطلب الأول: ماهية لجنة بازل

نشأة لجنة بازل

لجنة بازل للرقابة المصرفية هي اللجنة التي تأسست وتكونت من الدول الصناعية العشرة: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا، فرنسا، إيطاليا، ولندا، السويد، سويسرا، اليابان، لكسمبورغ، وذلك مع نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية، وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد نسبة وحجم الديون المشكوك في تحصيلها وتعثر بعض هذه البنوك وانتشار فروع البنوك خارج الدولة الأم بالإضافة إلى المنافسة القوية التي خلقتها البنوك اليابانية إزاء البنوك الغربية نتيجة لتدني رؤوس أموالها، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه في ظل العولمة فإن تلك البنوك الأمريكية والأوروبية يزداد انتشار فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم، وقد تشكلت لجنة بازل تحت مسمى " لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية"¹⁰

تعريف لجنة بازل:

التعريف الأول: هي لجنة للرقابة المصرفية تتكون من مجموعة الدول الصناعية العشر تهدف الى وضع معيار موحد لرأس المال بين كافة البنوك.¹¹

التعريف الثاني: هي عبارة عن لجنة تتكون من ممثلي محافظي البنوك المركزية بهدف مراقبة اعمال المصارف والاشراف عليه.

الأهداف الرئيسية للجنة بازل:

¹⁰ طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص 8

¹¹ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مصر، الدار ال جامعية 2000، ص 80

تتمثل الأهداف الرئيسية للجنة بازل فيما يلي:

- وضع حد أدنى لكفاية رأس المال.
- إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين المصاريف نتيجة الفروقات في الرقابة الوطنية على رأس المال.
- تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بأساليب الرقابة.
- تحقيق عدالة تنافسية بين البنوك.
- تحقيق الاستقرار في النظام المصرفي العالمي من خلال التقليل من حجم المديونية.
- الرقابة المجمعة على كافة الوحدات المصرفية وفق تطورات الاقتصاد العالمية وفي ظل حركة رؤوس الأموال الكبيرة.
- التقليل من مخاطر الائتمان مثل مخاطر السيولة ومخاطر سعر الفائدة وسعر الصرف.

المطلب الثاني: مقررات لجنة بازل

• اتفاقية بازل 1:

في عام 1986 اقترح منظمو البنوك الأمريكية أن يشترط على البنوك الأمريكية امتلاك حد أدنى من رأس المال يعكس مدى مخاطرة الأصول البنكية، وبحلول عام 1988 اتسع نطاق الاقتراح ليشمل معايير رأس المال القائمة على المخاطرة لدى البنوك في 12 دولة صناعية¹²، ليكون كتنقيح هائي الذي رفع للجنة، والذي أستخدم لتحقيق التوافق في الأنظمة والممارسات الرقابية فيما يتعلق بقياس كفاية رأس المال ومعاييرها، وذلك بالنسبة للبنوك التي تمارس الأعمال الدولية.

¹² طارق عبد العال حماد، المرجع السابق ، ص53.

فمن المهم الإشارة إلى أن اتفاقية بازل الأولى استهدفت بالدرجة الأولى كبريات البنوك العالمية، كما أن تطبيق مبادئ الاتفاقية يقع تحت مسؤولية السلطات الوطنية، فاللجنة ليست لها صفة الإلزام، كما أن نتائجها لا تحمل أي قوة رسمية أو قانونية، ويمكن القول إن اتفاقية بازل الأولى ركزت على خمس جوانب أساسية:

- التركيز على المخاطر الائتمانية.
 - تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها.
 - تقسيم العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطرة الائتمانية.
 - وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة الأصول.
 - وضع مكونات كفاية رأس المال المصرفي.
- من أجل ضمان هذه الجوانب يجب مراعاة تطبيق القواعد الاحترازية، واحترام نسب الملاءة والسيولة كما يلي:

النظم الاحترازية:

النظم الاحترازية هي عبارة عن قواعد التسيير في الميدان المصرفي، التي يجب على المؤسسات التي تمارس الائتمان احترامها، من أجل ضمان سيولتها وملاءتها لكسب ثقة المودعين.¹³

تهدف القواعد الاحترازية بشكل أساسي إلى ضمان سلامة النظام المالي والمصرفي على وجه الخصوص، بشكل يمكنه من تفادي الوقوع في الأزمات النقدية والمالية التي تؤثر على الاستقرار الاقتصادي الكلي للبلد.

إن القواعد الاحترازية تضمن تسويق الخدمات المصرفية واستقرار القطاع وحماية المودعين واستمرار ميكانيزمات الدفع وتستطيع جميع هذه الأهداف في محورين:

- حماية المودعين.

¹³ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 54

- الحفاظ على استقرار النظام المالي.

نسب الملاءة:

تستخدم هذه النسبة لضمان قدرة البنك أو المؤسسة المالية على الوفاء بالتزاماتها، ونجد فيها نوعين من النسب هما:

1 -نسبة تغطية المخاطر:

وهي ما نعرف بنسبة كوك، وتمثل في العلاقة بين الأموال الخاصة والأخطار المحتملة جراء القروض التي يقدمها، وقد حددت هذه النسبة بـ 8 بالمئة.

2 -نسبة توزيع المخاطر:

وتسمح هذه النسبة بمعرفة مستوى التعهدات مع مستفيد واحد أو مع مجموعة من المستفيدين، والتي لا تتجاوز حد أقصى مثلا حدد بنك الجزائر النسبة التالية:

نسبة المخاطر الصافية المرجحة لكل مستفيد أقل أو تساوي 25 بالمئة من الاموال الصافية الخاصة بالبنك.

نسبة السيولة:

هذه العلاقة تعرف بالعلاقة بين عناصر الأصول السائلة في الأجل القصير وعناصر الخصوم قصيرة الأجل، حيث

تهدف من جهة إلى ضمان قدرة البنوك والمؤسسات المالية على الدفع لأصحاب الودائع في أي لحظة من اللحظات،

ومن جهة أخرى إلى قياس ومتابعة خطر السيولة للبنوك والمؤسسات المالية، حيث تكون هذه البنوك مستعدة لتسديد

ديونها في آجال استحقاقها، وضمان قدرتها على تقديم القروض للغير في الوقت نفسه تقوم بتجنبها اللجوء إلى البنك

المركزي من أجل تصحيح وضعية خزينتها ويشترط في هذه النسبة أن تكون أكبر أو تساوي 100

• اتفاقية بازل 2:

لقد أظهر معيار كفاية رأس المال محدوديته في تحليل وتقدير المخاطر التي زادت وتطورت مع زيادة تنوع وتعقد العمل المصرفي. وعملت لجنة بازل على إيجاد معيار جديد مبني على أساس نظرة شاملة للمخاطر تأخذ بعين الاعتبار نوعاً آخر من المخاطر والمتمثل في المخاطر التشغيلية.

تقوم اتفاقية بازل الثانية (2) على ثلاثة دعائم أساسية هي:¹⁴

الدعامة الأولى: المتطلبات الدنيا لرأس المال

يركز الاتفاق في دعامته الأولى على ضرورة ربط معيار كفاية رأس المال بالمخاطر الحقيقية التي يتعرض لها المصرف وعلى مدى قدرته على قياس تلك المخاطر والتحوط لها عن طريق تقدير العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة وقدرته على التنبؤ بهذه العلاقة ومدى كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر.

الدعامة الثانية: عمليات المراجعة الإشرافية

تتضمن عملية المراجعة الإشرافية مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

- أن يكون لدى البنك أساليب ونظم للتقييم الشامل ومدى كفاية رأس المال لتغطية المخاطر التي يواجهها البنك واستراتيجية للمحافظة على مستوى رأس المال المطلوب.
- أن يقوم المراقبون بتقييم ومراجعة التقديرات الداخلية للمصارف ومدى كفاية رأس المال وضمان التزامها بمعدلات رأس المال الرقابية.
- ينبغي على جهات الرقابة المصرفية أن تتوقع من المصارف أن تعمل بمستوى أعلى من الحدود الدنيا لرأس المال القانوني، وأن تكون لهم الصلاحية لإلزام المصارف على الاحتفاظ برأس مال يزيد عن الحد الأدنى.

¹⁴ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 41[42]

يجب أن يسعى المراقبون للتدخل في مرحلة مبكرة، لمنع هبوط رأس المال إلى ما دون الحدود الدنيا المطلوبة للمواجهة المخاطر المعرض لها المصرف. وأن يقوم المراقبون بالزام المصارف باتخاذ إجراءات إصلاحية سريعة لعلاج ذلك، تساعد على تعديل رأس المال للمصرف.

الدعامة الثالثة: انضباط السوق

إن الدعامة الثالثة تتمحور حول انضباط السوق من خلال زيادة الإفصاح من قبل البنوك والإفصاح الفعال ضروري للتأكد من أن المشاركين في السوق يستطيعوا فهم وضع مخاطر البنك وكفاية رأس المال.¹⁵

وقد قامت اللجنة بتحديد مجموعة من متطلبات الإفصاح التي تسمح للمشاركين في السوق بتقييم المعلومات الأساسية عن العناصر التالية:

- هيكل رأس المال البنك.
- نوعية المخاطر وحجمها.
- مدى كفاية رأس المال والنظام المتبع في تقييمه.

• اتفاقية بازل 3:

¹⁵ أحمد شعبان محمد علي، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور البنوك المركزية، الدار الجامعية، 2007، ص 253، 254.

لقد أقر محافظي البنوك المركزية ومسؤولو سلطات الرقابة المالية في اجتماعهم بمدينة بازل السويسرية حزمة جديدة من المعايير التنظيمية في الثاني عشر من سبتمبر 2010 تحت عنوان مقررات بازل 3 في محاولة لإعادة الانضباط لأداء البنوك والحد من اندفاعها في طريق الاستثمارات عالية المخاطر.

أهم التعديلات التي نصت عليها هي:

تحسين نوعية قاعدة رأس المال:

من بين اهتمامات الاتفاقية الثالثة للجنة بازل هو تحسين نوعية قاعدة رأس مال البنوك، حيث ركزت على مستوى متطلبات رأس المال الذي لها قدرة كبيرة على امتصاص الخسائر الناتجة عن المخاطر التي تواجه البنوك و أعطت اللجنة أهمية كبيرة للدرجة الأولى التي تتكون من الأسهم العادية والاحتياطات ودعت إلى تعزيزها و السعي لصلابتها كما سميت هذه الدرجة من قبل اللجنة بالنواة الصلبة «Noyau Dur» و تشكل احتياطاتها «الصلبة» أي الجزء الأكثر متانة من احتياطاتها المؤلفة من أسهم وأرباح.

زيادة رأس المال:

إن المقررات التي جاءت بها لجنة بازل (3) تدعو بالدرجة الأولى إلى الزيادة في قاعدة رأس مال البنوك حيث تشير إلى رفع نسبة الاحتياطي الأساسي للبنوك منسوباً إلى رأس المال والأصول المالية عالية المخاطر، وجاءت النسبة المعلنة في حدود 7%.

وشددت بنود بازل (3) على أن في حال أخل أحد البنوك ب هذه القواعد، أي انخفضت نسبة الأموال الاحتياطية لديه عن 7%، فسيحق للسلطات المالية أن تمنع البنك من توزيع الأرباح على المساهمين، أو منح مكافآت مالية لموظفيها.

تحسين نسبة السيولة:

لقد دعت إلى تعزيز سيولة البنوك وقامت بإدخال نسبتين للسيولة، الأولى قصيرة الأجل والأخرى طويلة الأجل.

تفرض النسبة الأولى على البنوك أن يكون لديها سيولة أصول جاهزة (قيم جاهزة) كافية للتغطية الأزمات المالية

(المطلوبات على البنوك) التي لا تتعدى السنة.

بينما النسبة الثانية والمتمثلة في نسبة السيولة طويلة الأجل فهي تمول نشاط البنوك بالأصول الثابتة التي تتعدى السنة.

المطلب الثالث: مبادئ لجنة بازل لحوكمة البنوك

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1999 أوقافاً استرشادية لمساعدة الجهات الرقابية المصرفية في التطبيق الجيد لحوكمة

المصارف و ذلك بالاسترشاد بمبادئ الحكومة التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)،

والتي نشرت بداية عام 1999 ، و في عام 2004 قامت (OECD) بإصدار تعديلات لمبادئ حوكمة الشركات

، و بناء على ذلك قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بإصدار نسخة معدلة في 26 / 04 / 2004 ليبدأ العمل بها

في يناير 2007 عن دعم و تعزيز الحكومة في المصارف تتناول عرض و تقديم المبادئ الخاصة بحكومة المصارف و التي

سوف تطور التطبيق الجيد للحكومة ، و مساعدة الجهات الرقابية على تقييم جودة الحوكمة بالبنوك ، و فيما يلي

عرض لتلك المبادئ: ¹⁶

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الكفاءة ومؤهلين للقيام بوظائفهم، ولديهم فهم واضح

لأدوارهم بالنسبة لحكومة الشركات، وقادرين على ممارسة الحكم المستقل السليم على شؤون البنك.

¹⁶ بوعلی وفاء هاشمی سعید، الرقابة البنكية حسب مقررات لجنة بازل، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص نقد مالية وبنوك، كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر □□□□ 2008 □ □ 38-40

المبدأ الثاني: على مجلس الإدارة اعتماد مراقبة الأهداف الاستراتيجية للبنك والقيم المؤسسية التي يتم التعامل بها داخل المؤسسة المصرفية من خلال ضرورة توافر موثيق الشرف والموئيق الأخلاقية للعمل.

المبدأ الثالث: على مجلس الإدارة وضع والتأكد على خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة عبر المؤسسة.

المبدأ الرابع: على مجلس الإدارة أن يضمن توفير إشراف ملائم من قبل الإدارة العليا ومتماشى مع سياسة المجلس.

المبدأ الخامس: على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

المبدأ السادس: على مجلس الإدارة ضمان أن سياسات المكافآت متماشية مع الثقافة المؤسسية للمصرف، ومع الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى، ومع بيئته الإشرافية.

المبدأ السابع: يجب أن تتم إدارة المصرف بشفافية ووضوح لأن ذلك يساعد على تقييم مدى فاعلية مجلس الإدارة والإدارة العليا في حوكمة البنك.

المبدأ الثامن: يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم شامل للهيكل التشغيلي للمصرف، أو من خلال التأكد من عدم إعاقه الهيكل لمتطلبات الشفافية، وذلك من خلال مراقبة مدى تطابق الأنشطة المصرفية والهيكل التنظيمي والإجراءات التشغيلية مع قواعد الحوكمة والقوانين واللوائح.

وقد أشارت ورقة هذه المبادئ في نهايتها إلى أمرين هامين يؤكدان على الطبيعة الخاصة للحوكمة وهما:

- توافر بيئة داعمة لحوكمة المصارف السليمة.

- ضرورة تفعيل الأجهزة الرقابية في أداء دورها.

المبحث الثالث: تطبيقات الحوكمة في البنوك التجارية

المطلب الأول: الأطراف الأساسية في حوكمة البنوك التجارية تتمثل فيما يلي:¹⁷

1. السلطات التنظيمية: بناء إطار للحوكمة وإدارة المخاطر

إن منظمي البنوك لهم دور فعال في بناء إطار حوكمة البنوك وإدارة مخاطر البنوك، حيث تتركز جهود الجهات التنظيمية نمطياً على المحافظة على ثقة الجمهور في القطاع المصرفي وعلى خلق سوق عادلة للمؤسسات المالية والهيئات التي تقدم خدمات مالية وتهدف الهيئات التنظيمية أيضاً إلى إيجاد سوق حرة نحو الإشراف على البنوك والوظائف المهنية الإشرافية وكذلك العمل على خلق وعي لدى الجمهور بمسؤولية إدارة البنك في عملية إدارة المخاطر. أما من حيث إدارة المخاطر المالية فتتركز مسؤولية الجهات التنظيمية حول تحسين الجودة من خلال متطلبات الترخيص والحد الأدنى لرأس المال وقواعد كفاية رأسمالية صارمة

وتشديد المسؤوليات والمعايير الائتمانية وتوفير قواعد إرشادية حول إدارة المخاطر والسياسات ذات الصلة.

2. السلطات الإشرافية: مراقبة إدارة المخاطر

إن معاملات البنوك الكبيرة بالغة التعقيد ومن ثم يصعب تتبعها وتقييمها حيث يعتمد المشرفون بدرجة كبيرة على نظم الرقابة الإدارية الداخلية. وقد تسبب المدخل التقليدي للتنظيم والإشراف في بعض الأوقات في إحداث تحريفات في الأسواق المالية عن طريق تقديم حوافز سلبية للتهرب من تطبيق القواعد التنظيمية بدلا من التشجيع على كفاية إدارة المخاطر المالية.

نحو السوق وقائم على المخاطرة للإشراف على البنوك، ولإرساء مثل هذا الإطار يجب تحديد مسؤوليات مختلف الأطراف في عملية إدارة المخاطر بوضوح.

ولذلك فإن مهمة الإشراف على البنوك يمكن النظر لها على أنها مراقبة وتقييم و عند الضرورة تقوية عملية إدارة المخاطر التي تؤديها البنوك، ومع ذلك فإن السلطة الإشرافية هي فقط واحدة من عدة أطراف مساهمة في إيجاد نظام مصرفي مستقر.

3. المساهمون: تعيين صناع السياسة المناسبين

يلعب المساهمون دورا هاما في تقرير حوكمة البنوك وذلك من خلال انتخاب المجلس الإشرافي والموافقة على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين، ويكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد توجه البنك. وتختلف البنوك عن الشركات الأخرى في أن مسؤوليات الإدارة والمجلس ليست فقط تجاه حملة الأسهم بل أيضا تجاه المودعين الذين يوفران رافعة مالية لرأس مال الملاك وهنا يختلف المودعين عن الدائنين التجاريين العاديين لان كامل وظيفة الوساطة في الاقتصاد بما في ذلك المدفوعات ومن ثم استقرار النظام المالي تكون على المحك.

4. مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن شؤون البنك

تختلف البنوك عن عموم الشركات لأن اختيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص فضلا عما قد يؤدي إليه من إضعاف النظام المالي ذاته، وما يحدثه من أثار سيئة على الاقتصاد بأسره. وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك، وتظل المسؤولية تلاحقهم حتى بالرغم من خضوع عملهم لإشراف جهة تنظيمية مهمتها هي ضمان قيامهم بأعمالهم بطريقة تؤدي إلى الاستقرار. ويتركز اهتمام المشرفين التنظيميين على نوعية إدارة البنك ابتداء من مجلس الإدارة ذاته.

ولما كان لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم وكان يجب عليهم تفويض بعض المهام فانه يجب عليهم على الدوام التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة. وعلى أعضاء مجلس الإدارة

عقد اجتماعات المجلس وفقاً لضرورات العمل على ألا تقل عن مرة كل ثلاثة شهور. وتتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في مايلي:¹⁸

التنظيم:

العناصر الرئيسية لواجبات أعضاء مجلس الإدارة المتعلقة بالتنظيم العام للبنك هي:

- دعم إدارة البنك في المهام الموكلة إليه بتطوير أعمال البنك وتشجيع الابتكار بهدف تحقيق الأغراض المستهدفة.
- وضع إطار واضح من السياسات والأهداف في كافة المجالات التي يجب أن تعمل الإدارة في نطاقها وهذه السياسات تغطي السياسات الخاصة بالأفراد والنظام المالي الأساسي بما في ذلك وضع الموازنات والعمليات المالية بما فيها إدارة الأصول والالتزامات والتخطيط الرأسمالي والاستثمارات.
- النظر بعناية شديدة إلى الموارد البشرية والمادية والمالية للبنك وإلى نقاط القوة والضعف به بالإضافة إلى الاتفاق على أهدافه والاستراتيجية طويلة الأجل وخطط العمل في الأجلين المتوسط والقصير، هذا على أن يأخذ في الاعتبار في نفس الوقت البيئة الاقتصادية التي سيعمل البنك في محيطها.

القيادة:

وتتمثل مهام القيادة في أعضاء مجلس الإدارة في الواجبات التالية:

- وضع الأسس السلوكية والأخلاقية لكافة العاملين بالبنك من خلال القدوة ووضع قواعد للقيم والسلوك السليم.
- التأكد من التزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية.
- تشجيع ثقة المودعين والعملاء في نزاهة المعلومات التي تتدفق من البنك، ويجب على أعضاء مجلس الإدارة إدراك ضرورات السرية التجارية، مع عدم استخدام ذلك كعذر لا ضرورة له لعدم الشفافية، وينبغي أن ينظروا إلى الشفافية باعتبارها قاعدة.

الرقابة:¹⁹

تتلخص واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يخص الرقابة فيما يلي:

- التأكد من أن مجلس الإدارة يتلقى تقارير سليمة تفصيلية دورية عن المركز المالي للبنك وأدائه.
- التأكد من التقدم في اتجاه تحقيق أهداف البنك، وغالبا ما يتم ذلك من خلال مقارنة الأداء بالموازنات.
- التأكد من سلامة الرقابة على العمليات التي يقوم بها البنك والقيام من أجل هذا بوضع وتنفيذ خطوط للمساءلة والمسؤولية في جميع أنحاء البنك لتحديد المخاطر وإدارتها وتقديم التقارير عنها.
- التأكد من وجود نظم سليمة لاتخاذ القرارات والرقابة والتأكد من فعالية النظم عن طريق اختبارها بانتظام.

5. الإدارة: المسؤولية عن عمليات البنك وتنفيذ سياسات إدارة المخاطر

إن السلامة المالية وأداء نظام مصرفي ما، تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنك، والمركز الاستراتيجي للبنك وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها أمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك.

ولهذه الأسباب فإن الاستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مساءلة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشاد. لذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف.

المطلب الثاني: معايير حوكمة البنوك التجارية

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:²⁰

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 وتمثل في:

- ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة المؤسسات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كال من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة؛

- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛

- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن

حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ

²⁰Mr. Paul arlman, OECD Principles and Annotations on Corporate Governance, <http://www.ecgi.org>

أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛

- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة السندات والموردين والعملاء.

- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير؛

- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:²¹

وضعت لجنة بازل في إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

- قيم المؤسسة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

- استراتيجية المؤسسة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

²¹ أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سبتمبر 2012
https://www.bis.org/publ/bcbs230_ar.pdf

- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك عالقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج؛

3 معايير مؤسسة التمويل الدولية:

لقد وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2002 موجّهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية

1. التحديات:

على الرغم من الجهود المبذولة من طرف المنظمات الدولية والإقليمية واتحادات المصارف في دعم الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي إلا أن المصارف ما تزال تواجه تحديات كبيرة في استيعاب وتطبيق مبادئ الحوكمة بسبب اختلاف طبيعة الأنظمة الحاكمة والظروف المحيطة بكل نظام لا سيما في الدول العربية النامية ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي:²²

• تركز الملكية:

يشير هذا المصطلح الى تركز ملكية المصارف التي بدأت كشركات مدارة من قبل عائلات أو عدد محدود من الأفراد والتي لا تزال تحت سيطرة مؤسسيها أو وراثتها، إذا الحيازة الأكبر من الأسهم تعود لذلك العائلات المالكة أو أقرباء لها وكنتيحة طبيعية يحتل هؤلاء على المراكز الوظيفية في المصرف ومن ثم هم المسيطرون على مجلس إدارتها و غالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه المؤسسات لأن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه الرئيس التنفيذي أو عضو في فريق الإدارة العليا مما يعطيه السيطرة الكاملة على المصرف لذا يصعب فصل إدارة المجلس عن الإدارة العليا (التنفيذية) و تلك أحد التحديات التي تواجه عملية تطبيق الحوكمة المؤسسية تنادي بهذا فصل بل هو أحد المهام التي ترمي لتحقيقها في تطبيق الحوكمة إذ لا وجود لمجلس الإدارة بشطرين المعروف بالدول المتقدمة و الذي يتكون من مجلس مفوضين، يمثل المساهمين و يشرف على مجلس الإدارة و مجلس الإدارة المسؤول عن تنفيذ القرارات الاستراتيجية في المصرف، مما يجعل الأمر غاية في الصعوبة على مجلس الإدارة عند تقييم أداء المدير التنفيذي و تحميله المسؤولية عن نتائج النشاط المصرفي فكيف يتم الحكم على مجالس إدارة مملوكة لأفراد هم وحدهم أصحاب المصلحة فيها، فمن هي العائلة أو مجموعة المساهمين التي تمتلك مصرف و لها الجراءة على تقييم

أدائها المصرفي بشكل شفاف، و عالي و تقبل الحكم عليها في حال تخلفها عن مهامها فهو ما تنادي به الحوكمة .

• الإفصاح والشفافية:²³

تتسم القطاعات المصرفية في الدول النامية ومنها العربية لعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي وتعود الأسباب لتلك المؤسسات أنها ليست معتادة على مبدأ الإفصاح على القوائم المالية أو الشفافية في العمليات المصرفية والعمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على الرغم من بعض التعديلات التي حصلت في الآونة الأخيرة للأطر القانوني والرقابية نتيجة الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي والمنادات بمبادئ الحوكمة المؤسسية إلا أن الممارسات الخاطئة لتلك المبادئ لا زالت مستمرة لأن الممارسات السليمة والتطبيق الجيد لأساليب الحوكمة قد يعرقل عمل المصارف وذلك لضعف الالتزام بالمعايير المحاسبية المصرفية لهذه البلدان لا تقبل الخضوع للتدقيق أو رقابة مستقلة فهذا يشعرها بالتهديد مجرد التفكير بأن نشاطاتها مكشوفة للجمهور، فهي لا تسمح بنشر أي معلومات غير التي تريد نشرها أو تلك التي تخدم مصالحها.

• المشاركة وحماية المساهمين:

بعد التنويه عن مراكز الوظيفية العليا بحكم طبيعة ملكيتها فأكبر المساهمون هم العائلات المالكة لتلك المؤسسات والمسيطرون على إدارتها وهذه السيطرة غالبا ما تغفل عن حقوق صغار المساهمين ذوي الملكية الأقل تصبح ضعيفة في صنع القرارات وغير فاعلة والحماية القانونية لهم غير كافية لأن القرارات الأساسية كالتعيينات والترشيحات لمجلس الإدارة تتخذ من قبل الحائزين على أكبر الحصص من الأسهم في المصرف وفقا لقاعدة الأغلبية دون الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين وهذا يخالف ما جاءت به الحوكمة المؤسسية من مبادئ الحوكمة في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التعبير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط يلي الطموح الخاص.

²³ فرحان طالب، إيمان شيجان مشهداني، مرجع سبق ذكره ص، 58، 60.

• القوانين والعلاقات:

تواجه بلدان العالم النامي اليوم تحديا كبيرا يتمثل في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس القوانين إذ يشتمل نظام الحوكمة على مجموعة قوانين رسمية وغير رسمية الى جانب آلية ممارسات خاصة حكومية لغرض تطبيق تلك القوانين وتحكم تلك القوانين والممارسات والآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية المطلعين على بواطن الأمور وبين المستثمرين وأصحاب المصلحة.

وعليه تشكل الأنظمة السيئة للأنظمة المحلية في تلك المجتمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، فكيف يمكن النجاح للحوكمة المؤسسية بقوانينها ومبادئها في وجه مقاومة تيار المصالح والنفوذ المهيمنة محليا في تحويل أنظمة الحوكمة السياسية والاقتصادية وكذلك المؤسسية من أنظمة تقوم إلى حد كبير على الاقتصاد على شخص واحد (التفرد بالقرار) وترتكز بشدة على العلاقات إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين.

• البعد الثقافي:

من التحديات التي تواجه المصارف في تطبيقها لنظام الحوكمة هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم لا سيما عندما يكون الجهل نابعا من مجالس الادارات والادارات التنفيذية للمؤسسات المصرفية، اضافة الى الثقافة المحلية التي ما تزال تنظر الى قضايا الحوكمة المؤسسية على أنها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، فضلا عن المنافسة بين المصارف ذاتها تدفع الى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية، وتحقيق أرباح وهذا ناتج عن عدم الاكتراث واللامبالاة بهذه المبادئ.

2. البنوك التجارية الجزائرية والحوكمة:²⁴

²⁴ - مال عياري، أبوبكر خوالد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر -، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 14، 16.

واجه الجهاز المصرفي الجزائري العديد من الهزات خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر، ولعل من أهم البنوك التي ظهرت هي بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري. لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة البنك المركزي لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها مما أدى بها إلى الوقوع في أزمات هزت الجهاز المصرفي الجزائري، بالإضافة إلى فقدان الثقة من قبل المواطن الجزائري في البنوك الخاصة بصفة عامة، وهو ما أثر كثيرا على البنوك الخاصة والأجنبية التي دخلت السوق الجزائرية بعد تصفية هذين البنكين.

إن ما ميز الجهاز المصرفي الجزائري في تلك الفترة بطبيعة الحال هو سوء الحوكمة في الجهاز المصرفي بصفة عامة وبنك الجزائر بصفة خاصة بصفته المشرف والرقب على البنوك الأخرى، وقد أشارت اللجنة المصرفية - إحدى هيآت بنك الجزائر - في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، أن من بين أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين) الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري (هو سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في تلك الفترة.

فبالنسبة لبنك الخليفة فقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التالية:

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛

- التأخير في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛

- المراجعة غير المنتظمة للملفات التوطين؛

- غياب المتابعة والرقابة؛

- عدم احترام قواعد الحيطه والحذر.

أما بالنسبة للبنك الصناعي والتجاري الجزائري الذي تم اعتماده سنة 1998، وفي إطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك، فقد وجدت العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي ومن بينها:²⁵

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة خاصة ما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛

- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛

- غياب الاحتياطي الإجباري؛

- تجاوزات لقوانين الصرف.

وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذين البنكين بعد إعلان عدم قدرتهما على التسديد، حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس القرض والنقد بسحب الاعتماد من عدة بنوك خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار الشركة الجزائرية للبنك، يونيون بنك، البنك الدولي الجزائري، بنك الريان الجزائري... إلخ. أما البنوك العمومية فهي كذلك تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لكل قواعد الحيلة والحذر المعتمدة.

3. الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية:

²⁵ مال عياري، أبوبكر خوالد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر -، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 14، 16.

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة العالم، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني الحوكمة، سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت "بلجنة الحكم الرشيد" وحتى إن كان تأسيس هذه اللجنة موجهة لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه يعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني مفهوم الحوكمة والتي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها.²⁶

أما في المجال المصرفي، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، والتي من بينها نذكر:

1-3 سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية:

ومن أهم هذه القوانين، نجد:

- قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية: أصدر بنك الجزائر نظام رقم 03-02 بتاريخ 11/2002/

14 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعد على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل 2.

- قوانين محاربة الفساد المالي والإداري: إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا

سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه

²⁶ عبد القادر بريس، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي المدرسة العليا للتجارة، العدد 1، 2006، ص، 12

الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 22-96 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج.... الخ.

3- 2 برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة:

4- تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى الجهاز المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع

بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية. وبغرض تحسين إدارة

المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل²

بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير

تدريجية ومنسقة مع الوساطة المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:²⁷

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل² 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

بازل²؛

- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة)

وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد

الأوروبي من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وارساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق

مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

²⁷ شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية.

20، 21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص: 4

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:²⁸

- وضع عقود الكفاءة:

- حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة؛

- تحسين دور مجالس الإدارة:

- وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من

خلال تعزيز خبرة الأعضاء؛

- تحسين إدارة البنوك:

- وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخالق المهنة.

- تحسين ظروف الاستغلال البنكي:

- من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل²، وذلك من خلال تامين

أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

3-3 إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات:²⁹

عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل

ممارسات حوكمة المؤسسات في تونس في جوان 2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة

للمؤسسات، وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 22/02/2001 في الوقت المناسب تماما،

فتم تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع الجهاز المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول

على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها،

²⁸ شريقي عمر، المرجع نفسه

²⁹ مال عياري، أبوبكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص 14، 16

كما أن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق وحتى وقت قريب،

كانت مؤسسات الأعمال نفسها جزءا من المشكلة، فقد لاحظ " سليم عثماني " رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحكومة المؤسسات، أن غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطوير، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بمدونة حوكمة المؤسسات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.

تلعب البنوك التجارية دورا فعالا في الدورة الاقتصادية، بما تقوم به من دور الوساطة المالية وتوظيف المدخرات.

لذلك فان الاهتمام بموضوع الحوكمة في البنوك التجارية أمر بالغ الأهمية وهو ما أكدت عليه لجنة بازل بمختلف

مقرراتها.

ومن خلال هذا وجب على المصارف مواكبة التطورات المصرفية الحاصلة وتبني المعايير والمبادئ الخاصة بحوكمة البنوك

التجارية لما له من أثر وفائدة على المصارف والنشاط المصرفي والاقتصادي بصفة عامة.

الفصل الثاني

تمهيد:

من خلال دراستنا النظرية لموضوع واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية ، و من خلال مناقشتنا لهذا الموضوع أردنا معرفة مدى التطبيق الميداني للحوكمة على مستوى البنوك الجزائرية ، لذلك اتجهنا نحو البنك الوطني الجزائري وكالة*المشرية* ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة*المشرية* ، بنك خليج الجزائر وكالة* سعيدة* حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: البنوك و هياكلها التنظيمية.

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية لبنوك التجارية .

المبحث الأول: البنوك وهيكلها التنظيمية.

المطلب الأول: بنك الخليج الجزائري AGB

التعريف ببنك الخليج الجزائري:

1- التعريف:

هو عبارة عن بنك تجاري رأس ماله 100.000.000.00 دج أنشئ هذا البنك بتاريخ 2003/12/15 وهو عبارة عن مشروع جماعي خاص في الكويت (KIPCO) حيث أنشئ هذا المشروع عام 1975 مهمته هي المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر وتقديم الخدمات والمنتجات التجارية والمهنية لتنويع الجودة، الجمع بين التمويل المصرفي التقليدي وتقديم الحلول المالية بما يتفق مع الشرعية.

في 2007 تم توسيع النشاط والتركيز على جلب الزبون فقط والسهر على خدمته وراحته وفي 2008 حاول البنك الاقتراب أكثر من الزبون من خلال توسيع حجم وكالاته إلى 13 وكالة، وفي نهاية 2009 حقق البنك عامه الخامس من النجاح بتحقيق ربح لأكثر من 20 مليون دولار.

مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، لديه الآن 55 فرعا تقليديا وفروع أخرى آلية، والتي سيتم توسيعها لتشمل 60 فرعا في عام 2016 الحالي لتكون أقرب لعملائها في جميع أنحاء البلاد.

من وظائفه ما يلي:

- تمويل المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

- تمويل نشاطات الاستغلال والاستثمار.

- تمويل المهن الحرة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- منح القروض العقارية والمضمونة والقرض بالحيازة الخاصة.

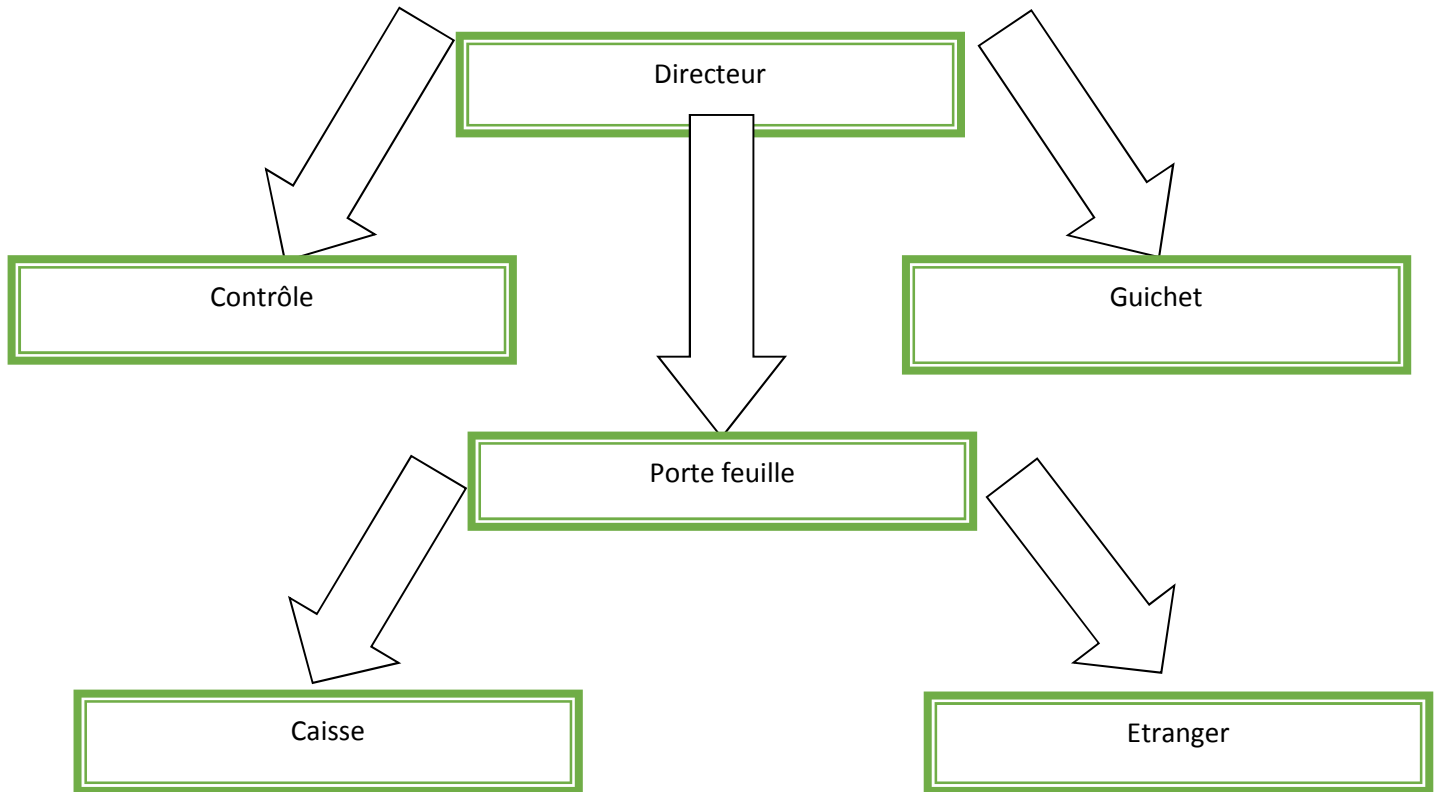
- تمويل كل النشاطات المتعلقة بالاقتصاد والصناعة والتجارة.

- جمع المدخرات من مختلف المصادر.

- يلعب دور الوسيط لعمليات المالية لإصدار وتمويل القروض وتمويل المشتريات.

الشكل رقم 1 : الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر

1- الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر



المصدر: معطيات من بنك الخليج وكالة سعيده 2018

المطلب الثاني: البنك والوطني الجزائري BNA

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

هناك عدة تعاريف للبنك الوطني الجزائري , لكن بصفة عامة نقول , يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال , كما يدل عليه اسمه فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج , إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك و من خلال المادة السابعة , سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 بالمائة و يمكن أيضا إن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله و الذي أشرنا إليه أعلاه.

و تم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970 , أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة , حسب القانون الأساسي فان جميع البنك يسير من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات و يعمل و يعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل و تمويل مختلف حاجيات الاستغلال و الاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاد لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة , التجارة , الزراعة ... الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير و المساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة و المتوسطة الأجل.

كما انه من الممكن أن تقوم ب:

- إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية.

- تمويل التجارة الخارجية.
 - قبول الودائع بكل أشكالها.
 - إعطاء قروض وتسيقات بدون أو بضمانات.
 - التدخل في العمل الصرف الآني أو الآجل.
 - العمل كمراسل للبنوك الخارجية.
 - الإمضاء، خصم و شراء أو اخذ في محفظة كل الأوراق التجارية و كل السندات كسندات الخزينة العمومية...الخ.
- و حتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأبي بنك تجاري إلا انه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي و القروض و هذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.
- في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسير وفقا لقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 ل 12 جانفي 1988 و قانون 88-119 ل 21 جوان 1988 و قانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 و بالقانون التجاري.
- وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار ب و ج وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شي غيفارة وحددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.
- وينقسم رأسمال البنك الوطني الجزائري والذي حدد في أول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسم إلى ألف سهم، قيمة كل سهم مليون دج ومقسمة بين:

1- حصة من 1 إلى 350 مكتب فيها من صندوق المساهمة " وسائل الإنتاج".

2- من 351 إلى 700 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة " المناجم، المحروقات، الهيدروليك".

3- من 701 إلى 900 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " الصناعات الغذائية".

4- من 901 إلى 1000 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " الصناعات المختلفة".

من وظائفه ما يلي :

- تقديم خدمات مالية للأفراد و المؤسسات.
- تحصيل الودائع البنكية الخاصة بالصرف و القرض في إطار التشريع البنكي القائم و القواعد الخاصة به.
- القيام بمختلف العمليات البنكية سواء نقدا أو عن طريق الاعتمادات و التحويلات...
- إيجار الصناديق الحديدية بمقابل.
- منح القروض الطويلة و المتوسطة و القصيرة الأجل.
- تمويل التجارة الخارجية.
- خصم الأوراق التجارية و المالية.
- تقديم خدمات الوساطة في عمليات الشراء و البيع و الاكتتاب في السندات العامة و الأسهم.
- تسليم و تحويل القيم المنقولة أو رهنها.
- معالجة كل عمليات التبادل على الحساب أو لأجل، و كل أنواع القروض، الرهن الحيازي و تحويلات العملة الأجنبية .

أهداف البنك الوطني الجزائري:

للبنك الوطني الجزائري جملة من الأهداف أهمها ما يلي :

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية.
- إدخال تقنيات و وسائل حديثة، لمواكبة التقدم التكنولوجي، في ظل الإصلاحات النقدية.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

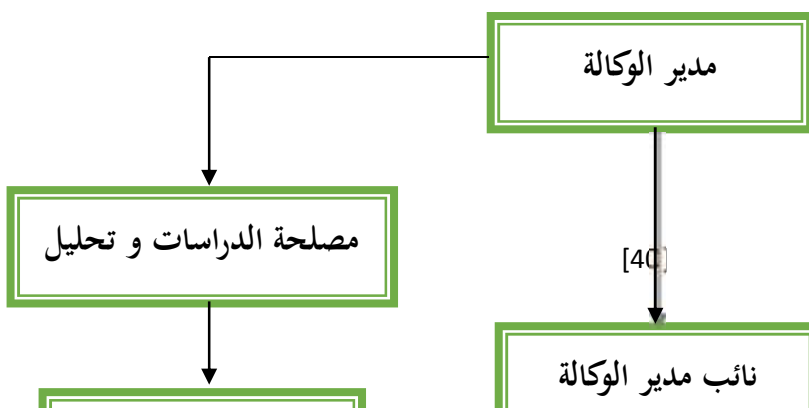
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة، كمنح القروض و جذب الودائع...إلخ.
- احتلال مكانة استراتيجية ضمن الجهاز المصرفي.
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية.

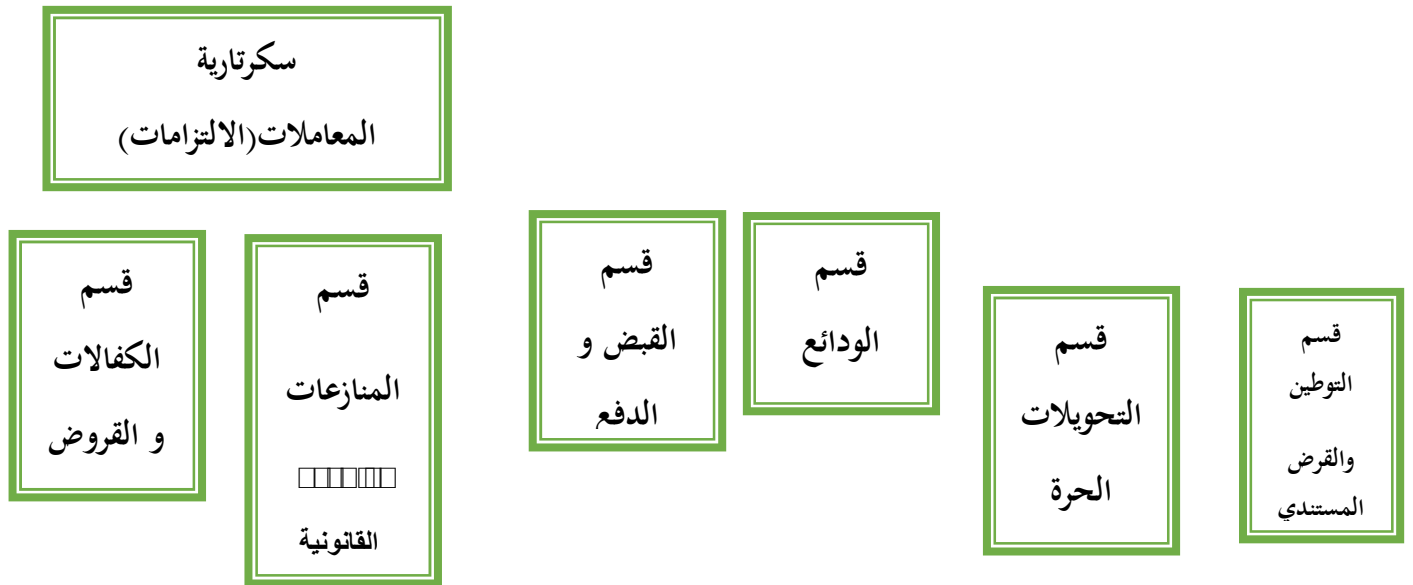
تقديم وكالة البنك الوطني الجزائري بالمشربة:

تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري بالمشربة 1982/07/02 برأسمال قدره 570,43 مليون دينار جزائري وهي واحدة من بين وكالات التابعة للمديرية الجهوية بتلمسان حيث رقم الوكالة هو 725 تحتل الوكالة موقعا استراتيجيا في وسط المدينة المشربة و فيها يتم الاتصال بالزبائن و تلبية طلباتهم، فهي تعتبر كمنفذ توزيع نفس الخدمات التي تقدمها جميع البنوك الأخرى، فهي بنك إيداع يتلقى الودائع و يسلم القروض بنسب فائدة متغيرة و بأنواعها المختلفة قصيرة و متوسطة الأجل.

الشكل رقم 2 : الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائري بالمشربة

الهيكل التنظيمي وكالة البنك الوطني الجزائري بالمشربة





المصدر: معطيات من وكالة البنك الوطني الجزائري بالمشربة

المطلب الثالث: بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بدر يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مؤسسة مالية وطنية ينتمي إلى القطاع العمومي أنشئت في 13 مارس 1982 على شكل شركة مساهمة ويبلغ رأس مالها 33,000,000,000 دينار جزائري وتمثل مهامه في تنمية وتطوير القطاع الزراعي وتعزيز العالم الريفي ودعم نشاطات الصناعية التقليدية والحرفية.

أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من أهم الأهداف المسطرة من طرف البنك ما يلي:

- تحسين نوعية الخدمات وجودها وتحسين العلاقة مع الزبائن.
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- تسيير صارم لخزينة البنك.

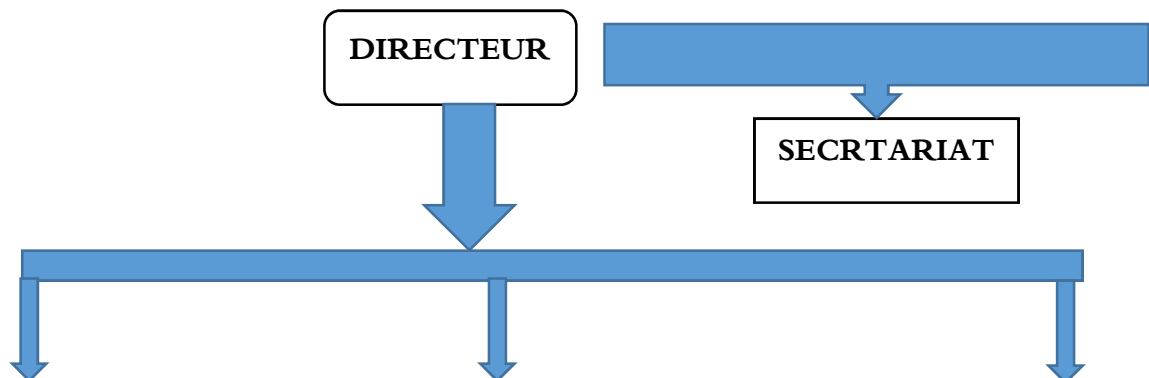
مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض.
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
- المشاركة في تجمع الادخارات.
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية.
- تنمية موارد واستخدامات البنك من طرف ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
- تطوير شبكة ومعاملاته النقدية.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب من ذوي المهن الحرة.

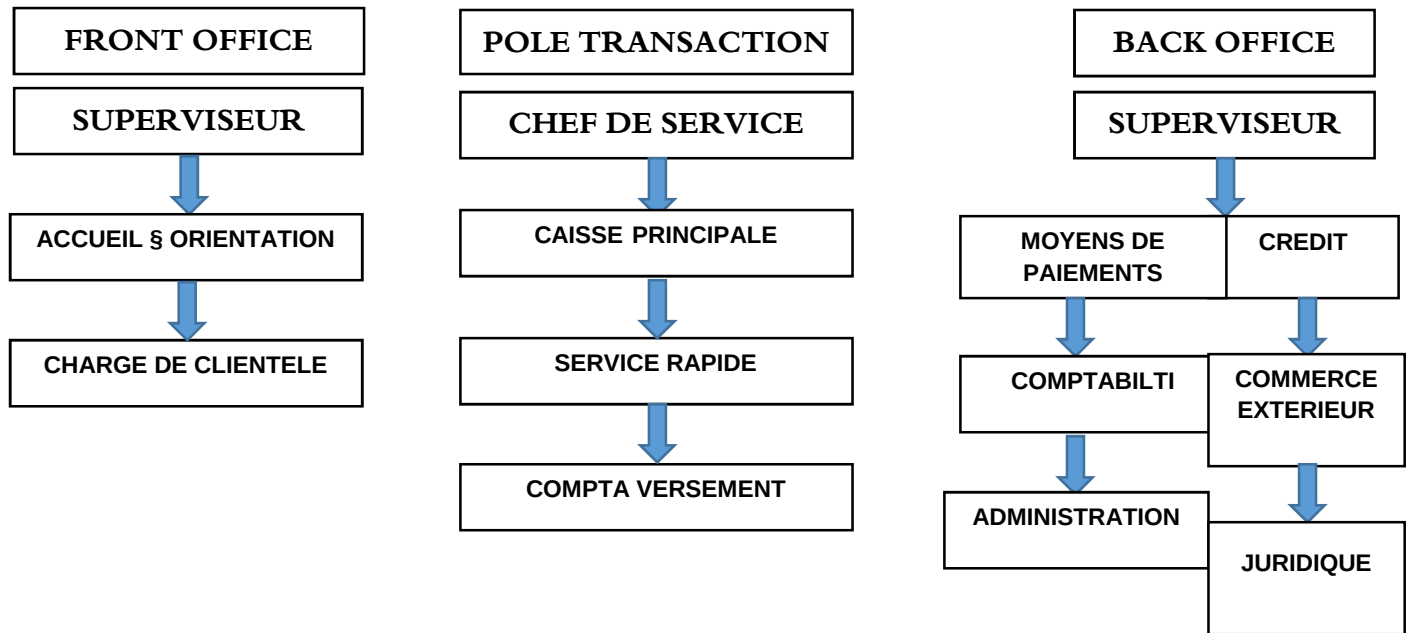
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

الشكل رقم 3 : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمشربية

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية



الفصل الثاني: الجانب التطبيقي



المصدر: معطيات من وكالة البنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمشوية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزج بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي وذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي والإحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة برنامج (spss version 20) .

1. مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:

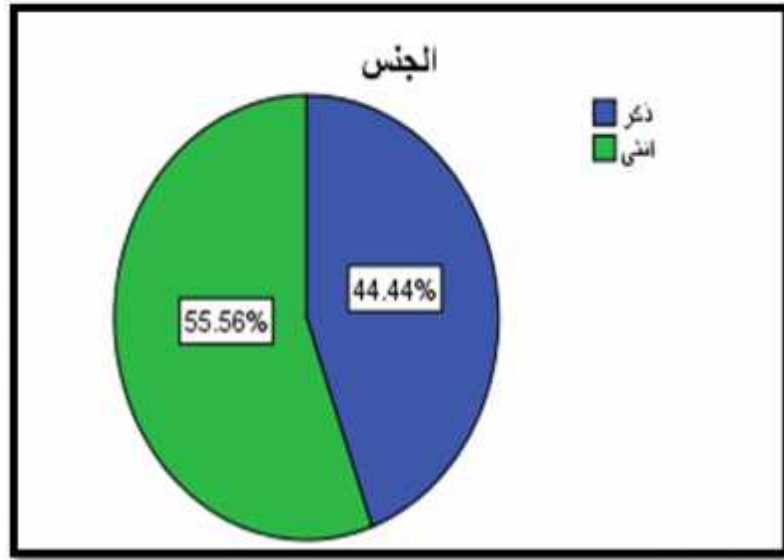
يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية سواء العامة او الخاصة بحيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية من عمال ثلاث بنوك (بنكين عموميين بنك الوطني الجزائري BNA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR) وبنك خاص بنك الخليج الجزائري (AGB) بحيث بلغت العينة 36 موظف، والتي كانت أهم خصائصها كالتالي:

الجدول رقم 1: يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس		
	العدد	النسبة %
ذكر	16	44.4
انثى	20	55.6
المجموع	36	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

الشكل رقم 4 : يوضح دائرة نسبية تبين جنس المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

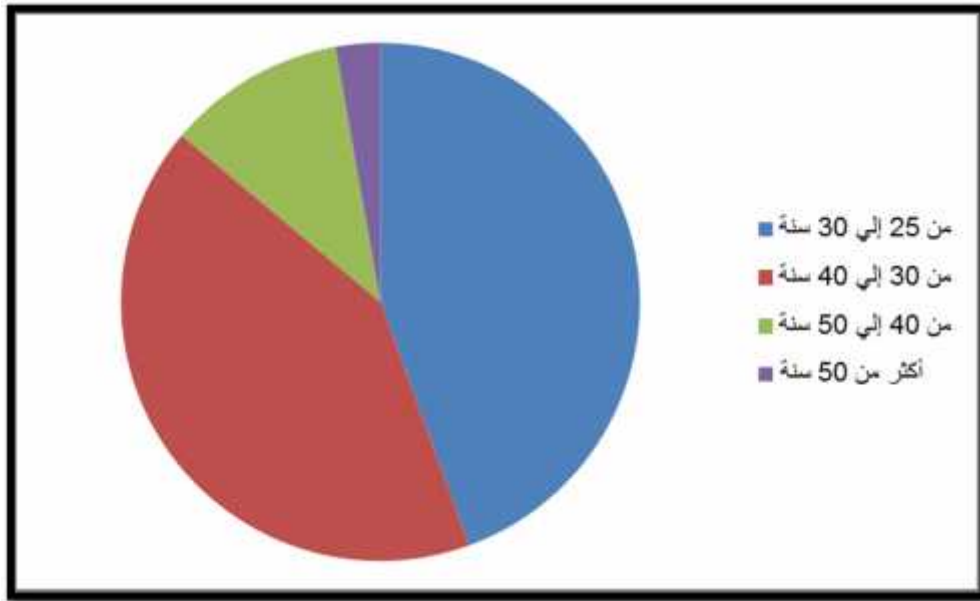
من خلال جدول رقم 1 نلاحظ أن نسبة 44,4% من عينة الدراسة ذكور ونسبة 55,6 % من عينة الدراسة

إناث الجدول رقم 2: يوضح توزيع الأفراد حسب العمر

العمر		
	العدد	النسبة %
25 الى 30 سنة	16	44.44
30 الى 40 سنة	15	41.67
40 الى 50 سنة	4	11.11
أكثر من 50 سنة	1	2.78
المجموع	36	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

الشكل رقم 5: يوضح دائرة نسبية تبين عمر المستجوبين



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم 2 نلاحظ أن نسبة 44,44% من عينة الدراسة أعمارهم بين 25 و 30 سنة ونسبة 41,67% من عينة الدراسة سنهم من 30 إلى 40 سنة ونسبة 11,11% من عينة الدراسة أعمارهم من 40 إلى 50 سنة ونسبة 2,78% من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 50 سنة .

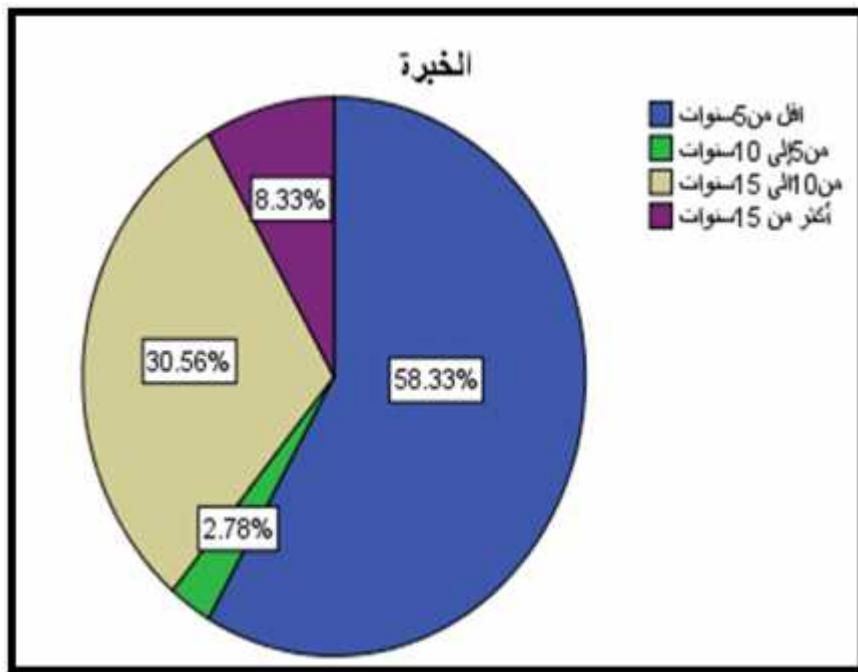
و نلاحظ هنا أن النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة هم في الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 و 30 سنة بنسبة 44,44% في المائة و يعود ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة و نلاحظ ايضا ان الفئة العمرية الأخيرة 50 سنة فأكثر هي الأقل نسبة، و يعود ذلك إلى هيمنة العناصر الشابة المتمتعة بالخبرة في المواقع القيادية و المؤثرة في البنوك.

الجدول رقم 3: يوضح توزيع الأفراد حسب الخبرة

النسبة %	العدد	
58.3	21	أقل من 5 سنوات
2.8	1	من 5 إلى 10 سنوات
30.6	11	من 10 إلى 15 سنوات
8.3	3	أكثر من 15 سنوات
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

الشكل رقم 6 : يوضح دائرة نسبية تبين الخبرة المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 3 نلاحظ أن نسبة 58,3 % من عينة الدراسة خبرتهم بين أقل من 5 سنوات ونسبة 30% من عينة الدراسة خبرة من 5 إلى 10 سنوات ونسبة 8,3% من عينة الدراسة خبرتهم أكثر من 5 سنوات وسبب ارتفاع نسبة من لديهم خبرة مصرفية أقل من 5 سنوات راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة المتكون من أفراد

ذوي الخبرات الجيدة في مجال أعمالهم تمكنهم من الوفاء بمتطلبات و مسؤوليات هذه الأعمال و هذه الحقيقة

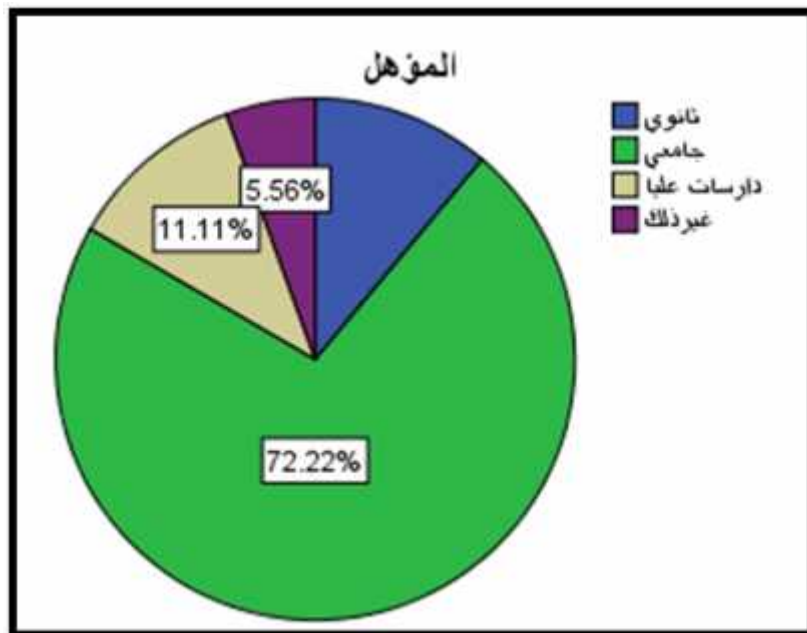
مرتبطة بتوزيع هذه الدراسة حسب الفئة العمرية التي تم عرضها في الجدول

الجدول رقم 4: يوضح توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	
11.1	4	ثانوي
72.2	26	جامعي
11.1	4	دارسات عليا
5.6	2	غير ذلك
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

الشكل رقم 7 : يوضح دائرة نسبية تبين المؤهل العلمي المستجوبين



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

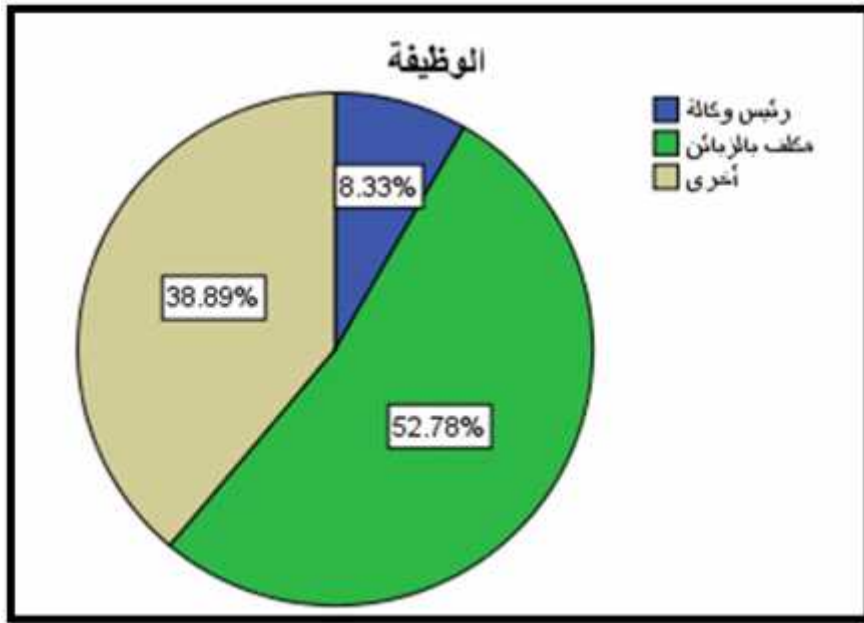
نلاحظ من الجدول رقم 4 أعلاه ان نسبة 72,2% من عينة الدراسة مستواهم الدراسي جامعي ونسبة 0% من عينة الدراسة مستواهم الدراسي ثانوي ودراسات عليا ونسبة 5,6% من عينة الدراسة غير ذلك و يعود انخفاض نسبة من يحملون درجة علمية أقل من درجة جامعية مقابل لمن يحملون درجة جامعية، إلى تمتع سوق العمل الجزائري بوفرة العرض من طالبي العمل المؤهلين و الحاصلين على شهادات الجامعية. مما انعكس على ثقافة التوظيف في البنوك بحيث أصبح ذلك شرطا أساسيا من شروط التوظيف لدى البنوك .

الجدول رقم 5: يوضح توزيع الأفراد حسب الوظيفة

النسبة %	العدد	
8.3	3	رئيس وكالة
52.8	19	مكلف بالزبائن
38.9	14	أخرى
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

الشكل رقم 8 : يوضح دائرة نسبية تبين الوظيفة المستجوبين



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

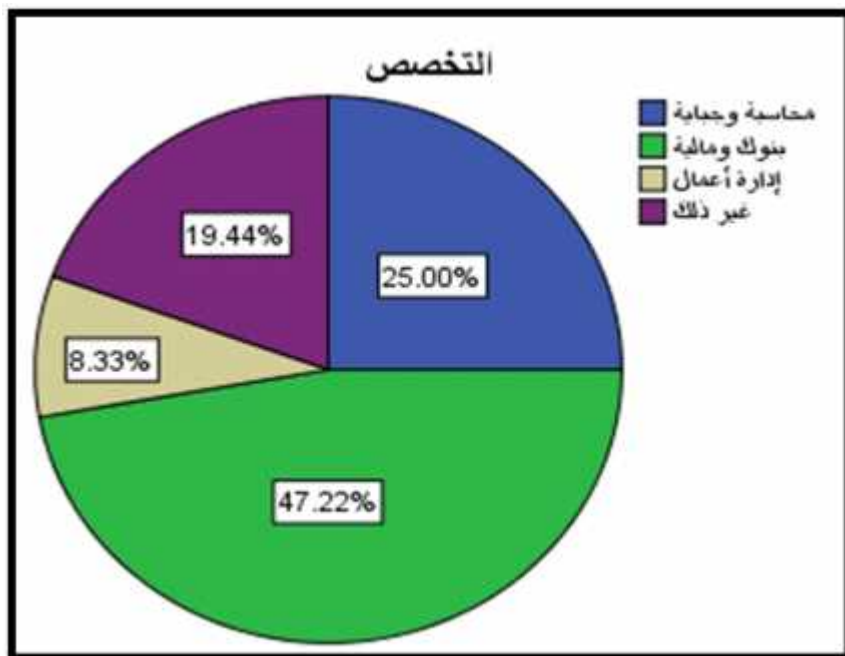
من خلال الجدول رقم 5 نلاحظ ان نسبة 52,8 % من عينة الدراسة مكلف بالزيائن ونسبة 38,9 % من عينة الدراسة أخرى ونسبة 8,3% من عينة الدراسة رئيس وكالة

الجدول رقم 6: يوضح توزيع الأفراد حسب التخصص

النسبة %	العدد	
25.0	9	محاسبة وجباية
47.2	17	بنوك ومالية
8.3	3	إدارة أعمال
19.4	7	غير ذلك
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

الشكل رقم 9 : يوضح دائرة نسبية تبين تخصص المستجوبين



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

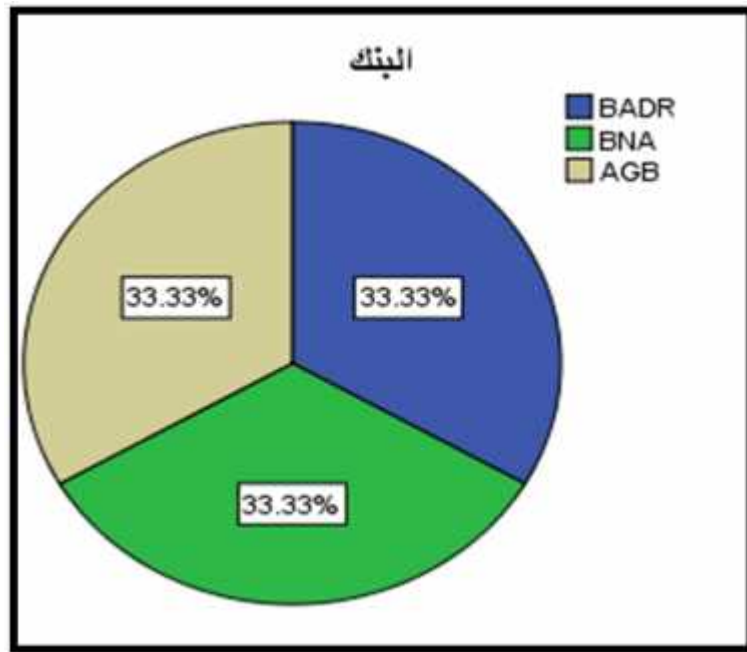
من الجدول رقم 6 نلاحظ أن نسبة 47,2% من عينة الدراسة تخصصهم بنوك ومالية ونسبة 25% من عينة الدراسة محاسبة وجباية ونسبة 19,4% من عينة الدراسة غير ذلك و يعود ارتفاع نسبة ذوي اختصاص بنوك و مالية في مجتمع الدراسة الى 47.2 في المائة لطبيعة العمل المصرفي وحاجته لتعدد اختصاصات الإدارة المالية، وقد جاء التخصص محاسبة و جباية في المرتبة الثانية بنسبة 25 في المائة، و التخصصات الأخرى ب 19.4 في المائة و فيما يتعلق بالنسبة الأخيرة وهي تخصص إدارة أعمال ب 8.3 في المائة هي نسبة مقبولة نظرا لعدم الحاجة الملحة لهذا الاختصاص في العمل المصرفي

الجدول رقم 7: يوضح توزيع الأفراد حسب البنك

	العدد	النسبة %
BAD R	12	33.3
BNA	12	33.3
AGB	12	33.3
المجموع	36	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

الشكل رقم 10 : يوضح دائرة نسبية بنك المستجوبين



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم 7 نلاحظ ان نسبة 33,3% من عينة الدراسة كان لكل بنك من البنوك الثلاث

BADR ,BNA,AGB

المطلب الثاني : جمع وتحليل البيانات :

قمنا بتوزيع استبيان علي موظفي عدد البنوك محل الدراسة بحيث قمنا بتوزيع 40 استمارة واعتمدنا علي 36 استمارة التي هي قابلة للدراسة وكانت موزعة كالتالي : 12 استمارة لكل بنك وبعد عملية جمع البيانات، تم إدخال البيانات وتنظيمها لإجراء العمليات الإحصائية المناسبة للأسئلة و فرضيات الدراسة، حيث تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20) من خلال الاختبارات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، و اختبار t لعينة الواحدة، وتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA.

2. صدق وثبات أدوات الدراسة:

قمنا بإعداد استبيان خاص بموظفي كل من البنك الوطني الجزائري ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، بنك خليج الجزائر وذلك للتعرف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية . وقد تألف الاستبيان من أربعة محاور و كل محور يتكون من مجموعة من الاسئلة (المحور الأول : 5 أسئلة تعبر عن توافر الاطار الفعال للحوكمة ، المحور الثاني 5 أسئلة تعبر عن دور حقوق أصحاب المصالح ، المحور الثالث : 6 أسئلة تعبر عن الإفصاح والشفافية ، المحور الرابع 6 أسئلة تعبر عن مسؤوليات مجلس الادارة) تضمنت 22 سؤال، بالإضافة إلى جانب يتضمن معلومات شخصية حول المستجوبين. وتم التحقق من الخصائص السيكومترية لهذه الأدوات من خلال:

أ- صدق المحكمين

قمنا بعرض الاستبيان على محكمين من أساتذة بجامعة سعيدة و برتب مختلفة، وخاصة أساتذة الذين لديهم خبرة، ولديهم مناصب بيداغوجية وإدارية ، وقد طلبنا منهم الحكم على محتوى واتساق العبارات في كل محاور ومدى وضوحها، وإضافة ما يرونه مناسباً من تعديلات، وقد استفدنا من تعديلات المحكمين في صياغة العبارات بحيث تم حذف كل العبارات التي لا تتلاءم مع المحاور، وبعد ذلك قدمت لموظفي البنوك لكي يجاب عليها من خلال سلم ليكرت الخماسي وهو : أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجتين، معارض بشدة (1) درجة واحدة.

ب- الثبات

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان الموجه للدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كر و نباخ وذلك كما يلي:

جدول رقم 8 : يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان ومعامل صدق الاستبيان.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.8830	22

المصدر: من إعداد الباحثان من مخرجات SPSS

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم 8 أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة وكانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع العبارات الاستبيان **0.883** ، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الموجه للدراسة ، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان و صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. قياس وتحليل معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

قصد دراسة ومعرفة مدى ارتباط محاور الدراسة فيما بينها قمنا بقياس معامل الارتباط بيرسون، وذلك لتحديد درجة الارتباط ومعنويتها، وبالتالي كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 9: معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

Correlations		الشفافية	مسؤولية	الشفافية	مسؤولية
الشفافية	Pearson Correlation	1	,741**	,491**	,326
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,052
	N	36	36	36	36
مسؤولية	Pearson Correlation	,741**	1	,622**	,511**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001
	N	36	36	36	36
الشفافية	Pearson Correlation	,491**	,622**	1	,298
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,078
	N	36	36	36	36
مسؤولية	Pearson Correlation	,326	,511**	,298	1
	Sig. (2-tailed)	,052	,001	,078	
	N	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال جدول رقم 9 الارتباطات أن:

✓ هناك ارتباط غير معنوي بين محور مسؤولية مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية، ما عدا ذلك هناك ارتباط بين

المحاور الأخرى.

✓ على العموم يمكن القول ان هناك ارتباط بين المحاور الأربعة وما هو الا تعبير عن مبادئ الحوكمة في البنوك

وهو مقبول نظريا وعمليا.

المطلب الثالث : تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة:

في هذا الجزء نعرض فيما يلي نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في ضوء الأهداف الموضوعية ولإثبات صحة الفروض التي وضعت في شكل تساؤلات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. المحور الأول: توافر إطار فعال للحوكمة البنوك

جدول رقم 10: نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الأول

Descriptive Statistics					
الترتيب		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
4	يتم توزيع المسؤولية بين جميع العاملين	,996	3,75	36	
3	يتم توزيع المسؤولية بين جميع العاملين	,667	3,89	36	
1	يتم توزيع المسؤولية بين جميع العاملين	,736	4,03	36	
5	يتم تعيين الموظفين بين الإدارات	,874	3,75	36	
2	يتم تعيين الموظفين بين الإدارات	1,063	3,89	36	
	يتم تعيين الموظفين بين الإدارات	,635	3,86	36	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه توافر إطار فعال للحوكمة البنوك في البنوك التجارية محل الدراسة بحكم درجة الموافقة العلمية على المحور بمتوسط حسابي قدره 3,86.

هذه النتيجة راجعة لتركيز البنوك في البنوك التجارية محل الدراسة على أنه تمارس لجنة المراجعة وظائفها مثل الاشراف على القوائم المالية بكل استقلالية وكذا يتم اجتماع اللجنة مرة واحدة على الأقل في السنة لدراسة المتطلبات الحديثة للحكومة.

2. المحور الثاني: حقوق أصحاب المصالح

جدول رقم 11: نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

Descriptive Statistics					
الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N		
5	,841	3,92	36	يتمثل دور البنوك التجارية في حماية حقوق أصحاب المصالح	
2	,860	4,06	36	يتمثل دور البنوك التجارية في حماية حقوق أصحاب المصالح	
1	,762	4,14	36	يتمثل دور البنوك التجارية في حماية حقوق أصحاب المصالح	
3	,828	4,00	36	يتمثل دور البنوك التجارية في حماية حقوق أصحاب المصالح	
4	,860	3,94	36	يتمثل دور البنوك التجارية في حماية حقوق أصحاب المصالح	
	,569	4,01	36	يتمثل دور البنوك التجارية في حماية حقوق أصحاب المصالح	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد احترام لحقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية محل الدراسة بحكم درجة الموافقة العلمية على المحور بمتوسط حسابي قدره 4,01.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

هذه النتيجة راجعة لتركيز البنوك في البنوك التجارية محل الدراسة ناشئة لعدة اسباب منها أنه يتم احترام حقوق أصحاب المساح التي تنشأ بموجب القانون وكذلك يعمل البنك على تشجيع التعاون مع أصحاب المصالح.

3 المحور الثالث: الإفصاح والشفافية

جدول رقم 12: نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث

Descriptive Statistics					
الترتيب		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
3	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية	,841	3,92	36	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية
2	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية	,828	4,00	36	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية
4	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية	,941	3,83	36	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية
5	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية	,874	3,75	36	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية
6	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية	1,099	3,64	36	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية
1	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية	,856	4,19	36	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية
	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية	,614	3,88	36	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية

إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه يتم الإفصاح والشفافية في البنوك التجارية محل الدراسة بحكم درجة

الموافقة العلمية على المحور بمتوسط حسابي قدره 3,88.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

هذه النتيجة راجعة لتركيز البنوك في البنوك التجارية محل الدراسة على اتباع استراتيجية تعمل على الإفصاح عن أي تغيرات في الأصول والالتزامات وكذلك الإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين إضافة على الإفصاح في الوقت المناسب عن الوضع المالي للبنك.

4 المحور الرابع: مسؤولية مجلس الإدارة

جدول رقم 13 : نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع

Descriptive Statistics					
الترتيب		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
5	يقوم بوضع الاستراتيجيات والاهداف	1,014	4,00	36	
4	الآليات والقوانين السارية	,967	4,08	36	
3	الاهداف التنفيذية	,961	4,14	36	
2	قيام بتحديد	,822	4,19	36	
6	التوظيف والتقييم	1,052	3,92	36	
1	مهام التقارير المالية المحاسبية	,793	4,33	36	
	المجموع	,631	4,11	36	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه يتم الإفصاح والشفافية في البنوك في البنوك التجارية محل الدراسة بحكم درجة الموافقة العلمية على المحور بمتوسط حسابي قدره 4,11.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

هذه النتيجة راجعة لتركيز البنوك في البنوك التجارية محل الدراسة على حرصها أنه من مهام مجلس الادارة التأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للبنك وقيامه بتحديد المكافأة والمرتبات إضافة الى العمل بانسجام مع الادارة التنفيذية لبلوغ الاهداف المسطرة.

نتائج ترتيب المحاور:

جدول رقم 14 : نتائج ترتيب المحاور الاربعة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1	موافق	,631	4.11	<u>المحور الأول</u> توافر إطار فعال للحوكمة البنوك
4	موافق	,614	3.88	<u>المحور الثاني</u> حقوق أصحاب المصالح
2	موافق	,569	4.01	<u>المحور الثالث</u> الإفصاح والشفافية
3	موافق	,635	3.86	<u>المحور الرابع</u> مسؤولية مجلس الادارة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمثل الجدول التالي مجموع المحاور الأربعة لمبادئ الحوكمة، حيث يلاحظ من خلال قراءته أن المحور الأول والمتضمن توافر إطار فعال للحوكمة يحظى باهتمام البنوك إضافة الى محور الإفصاح والشفافية وهو ما يدل على تطبيق مبادئ الحوكمة.

ثالثا: إختبار فرضيات الدراسة

من اجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة نقوم بفرض الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

من اجل معرفة مدى تطبيق البنوك التجارية لمبادئ الحوكمة نفرض الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية.

H_1 : يوجد تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية.

قصد الإجابة على هذه الفرضية نقوم بإختبار T للعينة الاحادية والتي كانت نتائجها كالتالي:

جدول رقم 15 : نتائج اختبار T للعينة الاحادية

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	49,467	35	,000	3,96806	3,8052	4,1309

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال نتائج إختبار ت نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب لكل من مبادئ الحوكمة في البنوك

التجارية محل الدراسة أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

الفرضية البديلة، وعليه يمكن القول أنه يوجد تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية.

الفرضية الفرعية 1 :

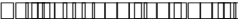
من اجل معرفة مدى توافر إطار فعال للحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية نفرض الفرضيات التالية:

H_0 : لا يتوافر إطار فعال للحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية .

H_1 : يتوافر إطار فعال للحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية .

قصد الإجابة على هذه الفرضية نقوم بإختبار T للعينة الاحادية والتي كانت نتائجها كالتالي:

جدول رقم 16 : نتائج اختبار T للعينة الاحادية للمحور الاول

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	36,441	35	,000	3,86111	3,6460	4,0762

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال نتائج إختبار ت نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب لكل من توافر إطار فعال لحوكمة

البنوك محل الدراسة أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

الفرضية البديلة، وعليه يمكن القول أنه يوجد إطار فعال لحوكمة البنوك التجارية الجزائرية.

الفرضية الفرعية 2 :

من اجل معرفة هناك تحقيق لحقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية نفرض الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد هناك تحقيق لحقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

H_1 : يوجد هناك تحقيق لحقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية .

قصد الإجابة على هذه الفرضية نقوم بإختبار t للعينة الاحادية والتي كانت نتائجها كالتالي:

جدول رقم 17 : نتائج اختبار T للعينة الاحادية للمحور الثاني

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البنوك التجارية الجزائرية	42,252	35	,000	4,01111	3,8184	4,2038

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب لكل من تحقيق لحقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه يمكن القول أنه يوجد هناك تحقيق لحقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية .

الفرضية الفرعية 3 :

من اجل معرفة هل يوجد تطبيق للإفصاح والشفافية في البنوك التجارية الجزائرية نفرض الفرضيات

التالية:

H_0 : لا يوجد تطبيق للإفصاح والشفافية في البنوك التجارية الجزائرية .

H_1 : يوجد تطبيق للإفصاح والشفافية في البنوك التجارية الجزائرية .

قصد الإجابة على هذه الفرضية نقوم بإختبار T للعينة الاحادية والتي كانت نتائجها كالتالي:

جدول رقم 18 : نتائج اختبار T للعينة الاحادية للمحور الثالث

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الشفافية □□□ □□□	37,963	35	,000	3,88889	3,6809	4,0969

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب لكل من تطبيق للإفصاح والشفافية في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه يمكن القول أنه يوجد تطبيق للإفصاح والشفافية في البنوك التجارية الجزائرية.

الفرضية الفرعية 4 :

من اجل معرفة مدى تطبيق مسؤولية مجلس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية نفرض الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد تطبيق مسؤولية مجلس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية.

H_1 : يوجد تطبيق مسؤولية مجلس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية.

قصد الإجابة على هذه الفرضية نقوم بإختبار T للعينة الاحادية والتي كانت نتائجها كالتالي:

جدول رقم 19 : نتائج اختبار T للعينة الاحادية للمحور الرابع

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مسؤولية	39,079	35	,000	4,11111	3,8975	4,3247

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب لكل من تطبيق مسؤولية مجلس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه يمكن القول أنه يوجد تطبيق مسؤولية مجلس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية.

الفرضية الرئيسة الثانية

قصد معرفة هل هناك فروقات في تطبيق مبادئ الحوكمة يعزى أو يعود لنوع البنك، وعليه من معرفة ذلك نقوم بطرح الفرضية التالية:

H0: لا يوجد هناك فروقات في تطبيق مبادئ الحوكمة مع المقارنة بنوع البنك.

H1: يوجد هناك فروقات في تطبيق مبادئ الحوكمة مع المقارنة بنوع البنك.

قصد الإجابة على هذه الفرضية نقوم باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والتي كانت نتائجه كالتالي:

1. اختبار التجانس:

جدول رقم 20 : نتائج اختبار التجانس

Test d'homogénéité des variances

مبادئ الحوكمة

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
3,720	2	33	,035

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه الدلالة الاحصائية أقل من 0.05 وبالتالي نقول إنه يوجد هناك تجانس

2. نتائج اختبار ANOVA

جدول رقم 21 : نتائج اختبار ANOVA

ANOVA à 1 facteur

□□□□□□□□

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	15,722	2	7,861	7,962	,002
Intra-groupes	32,583	33	,987		
Total	48,306	35			

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الدلالة الاحصائية أصغر من 0.05 وعليه نرفض H_0 ونقبل H_1 وبالتالي يمكن

القول انه يوجد فروقات في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لنوع البنك.

أي أنه يوجد على الأقل بنك يختلف عن البنوك الأخرى في تطبيق مبادئ الحوكمة ومن أجل معرفة هذا البنك

نلجأ للاختبارات البعدية والتي كانت نتائجها كالتالي:

جدول رقم 22 : نتائج الاختبارات البعدية

Comparaisons multiples

Variable dépendante : مبادئ الحوكمة

Test de Tukey

(I) □□□□ (J) □□□□	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
				Borne inférieure	Borne supérieure
BADR	BNA	-,50000	,443	-1,4954	,4954
	AGB	-1,58333*	,001	-2,5787	-,5879
BNA	BADR	,50000	,443	-,4954	1,4954
	AGB	-1,08333*	,031	-2,0787	-,0879
AGB	BADR	1,58333*	,001	,5879	2,5787
	BNA	1,08333*	,031	,0879	2,0787

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول الذي يمثل المحور العام لتطبيق مبادئ الحوكمة نلاحظ انه لا يوجد اختلاف بين بنك

BADR و BNA بينما يوجد اختلاف بين BADR و AGB ، كما يوجد اختلاف بين BNA

و AGB ، وكخلاصة عامة فأن البنك المختلف هو بنك AGB

الفرضية الفرعية 1 :

قصد معرفة هل هناك فروقات في توافر إطار فعال للحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية يعزى أو يعود لنوع

البنك، وعليه من معرفة ذلك نقوم بطرح الفرضية التالية:

H0: لا يوجد هناك فروقات حول توافر إطار فعال للحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع

البنك.

H1: يوجد هناك فروقات حول توافر إطار فعال للحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع البنك.

قصد الإجابة على هذه الفرضية نقوم باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والتي كانت نتائجه كالتالي:

3. اختبار التجانس:

جدول رقم 23 : نتائج اختبار التجانس توافر اطار فعال للحوكمة

Test d'homogénéité des variances

توافر اطار فعال للحوكمة

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
19,176	2	33	,000

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه الدلالة الاحصائية أقل من 0.05 وبالتالي نقول إنه يوجد هناك تجانس

4. نتائج اختبار ANOVA

جدول رقم 24 : نتائج اختبار ANOVA لتوافر اطار فعال للحوكمة

ANOVA à 1 facteur

البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,056	2	6,028	7,775	,002
Intra-groupes	25,583	33	,775		
Total	37,639	35			

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الدلالة الاحصائية أصغر من 0.05 وعليه نرفض H_0 ونقبل H_1 وبالتالي يمكن

القول انه يوجد هناك فروقات حول توافر إطار فعال للحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع البنك.

أي أنه يوجد على الأقل بنك يختلف عن البنوك الأخرى في تطبيق مبادئ الحوكمة ومن أجل معرفة هذا البنك نلجأ للاختبارات البعدية والتي كانت نتائجها كالتالي:

جدول رقم 25 : نتائج اختبارات البعدية لتوافر اطار فعال للحوكمة

Comparaisons multiples

Variable dépendante : توافر إطار فعال للحوكمة الشركات

Test de Tukey

(I) (J)		Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
BADR	BNA	-,750	,359	,108	-1,63	,13
	AGB	-1,417*	,359	,001	-2,30	-,53
BNA	BADR	,750	,359	,108	-,13	1,63
	AGB	-,667	,359	,168	-1,55	,22
AGB	BADR	1,417*	,359	,001	,53	2,30
	BNA	,667	,359	,168	-,22	1,55

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول الذي يمثل توافر إطار فعال للحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية نلاحظ انه لا يوجد

اختلاف بين بنك BADR و BNA بينما يوجد بين BADR و AGB، كما لا يوجد اختلاف بين

BNA و AGB، وكخلاصة عامة فإن البنكين المختلفين عن بعضهما هو بنك BADR و AGB

الفرضية الفرعية 2 :

قصد معرفة هل هناك فروقات في تطبيق حقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية يعزى أو يعود لنوع

البنك، وعليه من معرفة ذلك نقوم بطرح الفرضية التالية:

H0: لا يوجد هناك فروقات في تطبيق حقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع

البنك.

H1: يوجد هناك فروقات في تطبيق حقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع

البنك.

قصد الإجابة على هذه الفرضية نقوم بإختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والتي كانت نتائجه كالتالي:

5. اختبار التجانس:

جدول رقم 26 : نتائج اختبار التجانس حقوق أصحاب المصالح

Test d'homogénéité des variances

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
14,259	2	33	,000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه الدلالة الاحصائية أقل من 0.05 وبالتالي نقول إنه يوجد هناك تجانس.

6. نتائج اختبار ANOVA

جدول رقم 27 : نتائج اختبار ANOVA حقوق أصحاب المصالح

ANOVA à 1 facteur

حقوق أصحاب المصالح

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,389	2	6,194	11,409	,000
Intra-groupes	17,917	33	,543		
Total	30,306	35			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الدلالة الاحصائية أصغر من 0.05 وعليه نرفض H_0 ونقبل H_1 وبالتالي يمكن

القول انه يوجد هناك فروقات في تطبيق حقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية مع

المقارنة بنوع البنك.

أي أنه يوجد على الأقل بنك يختلف عن البنوك الأخرى في تطبيق مبادئ الحوكمة ومن أجل معرفة هذا البنك نلجأ للاختبارات البعدية والتي كانت نتائجها كالتالي:

جدول رقم 28 : نتائج اختبارات البعدية حقوق أصحاب المصالح

Comparaisons multiples

Variable dépendante : حقوق أصحاب المصالح

Test de Tukey

(I) □□□□ (J) □□□□	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
				Borne inférieure	Borne supérieure
BADR	BNA	-,917*	,301	-,165	-,18
	AGB	-1,417*	,301	-2,15	-,68
BNA	BADR	,917*	,301	,18	1,65
	AGB	-,500	,301	-1,24	,24
AGB	BADR	1,417*	,301	,68	2,15
	BNA	,500	,301	-,24	1,24

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول الذي يمثل تطبيق حقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية نلاحظ انه يوجد اختلاف بين بنك BADR و BNA وكذلك بين BADR و AGB بينما ليس هناك اختلاف بين

BADR و BNA، و Kخلاصة عامة فأن البنك المختلف هو بنك BADR

الفرضية الفرعية 3:

قصد معرفة هل هناك فروقات في تطبيق الافصاح والشفافية في البنوك التجارية الجزائرية يعزى أو يعود لنوع

البنك، وعليه من معرفة ذلك نقوم بطرح الفرضية التالية:

H0: لا يوجد هناك فروقات في تطبيق الافصاح و الشفافية في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع البنك.

H1: يوجد هناك فروقات في تطبيق حقوق أصحاب المصالح في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع البنك.

قصد الإجابة على هذه الفرضية نقوم باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والتي كانت نتائجه كالتالي:

7. اختبار التجانس:

جدول رقم 29 : نتائج اختبار التجانس الافصاح والشفافية

Test d'homogénéité des variances

الافصاح والشفافية

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,713	2	33	,081

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه الدلالة الاحصائية أكبر من 0.05 وبالتالي نقول إنه لا يوجد هناك تجانس.

8. نتائج اختبار ANOVA

جدول رقم 30 : نتائج اختبار ANOVA الافصاح والشفافية

ANOVA à 1 facteur

الافصاح والشفافية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6,000	2	3,000	3,220	,053
Intra-groupes	30,750	33	,932		
Total	36,750	35			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الدلالة الاحصائية أكبر من 0.05 وعليه نقبل H_0 ونرفض H_1 وبالتالي يمكن لا يوجد هناك فروقات في تطبيق الافصاح والشفافية في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع البنك.

الفرضية الفرعية 4:

قصد معرفة هل هناك فروقات في تحقيق مسؤوليات مجلس الادارة في البنوك التجارية الجزائرية يعزى أو يعود لنوع البنك، وعليه من أجل معرفة ذلك نقوم بطرح الفرضية التالية:

H_0 : لا يوجد هناك فروقات في تحقيق مسؤوليات مجلس الادارة في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع البنك.

H_1 : يوجد هناك فروقات في تحقيق مسؤوليات مجلس الادارة في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع البنك.

قصد الإجابة على هذه الفرضية نقوم بإختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والتي كانت نتائجها كالتالي:

9. اختبار التجانس:

جدول رقم 31 : نتائج اختبار التجانس مسؤولية مجلس الادارة

Test d'homogénéité des variances

مسؤولية مجلس الادارة

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
9,414	2	33	,001

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه الدلالة الاحصائية أقل من 0.05 وبالتالي نقول إنه يوجد هناك تجانس.

نتائج اختبار ANOVA

جدول رقم 32 : نتائج اختبار ANOVA مسؤولية مجلس الادارة

ANOVA à 1 facteur

مسؤولية مجلس الإدارة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	16,222	2	8,111	10,262	,000
Intra-groupes	26,083	33	,790		
Total	42,306	35			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الدلالة الاحصائية أصغر من 0.05 وعليه نرفض H_0 ونقبل H_1 وبالتالي يمكن القول انه يوجد هناك فروقات في تحقيق مسؤوليات مجلس الادارة في البنوك التجارية الجزائرية مع المقارنة بنوع البنك.

أي أنه يوجد على الأقل بنك يختلف عن البنوك الأخرى في تطبيق مبادئ الحوكمة ومن أجل معرفة هذا البنك نلجأ للاختبارات البعدية والتي كانت نتائجها كالتالي:

جدول رقم 33 : نتائج اختبارات البعدية مسؤولية مجلس الإدارة

Comparaisons multiples

Variable dépendante : مسؤولية مجلس الإدارة

Test de Tukey

(I) □□□□	(J) □□□□	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
BADR	BNA	-1,333*	,363	,002	-2,22	-,44
	AGB	-1,500*	,363	,001	-2,39	-,61
BNA	BADR	1,333*	,363	,002	,44	2,22
	AGB	-,167	,363	,891	-1,06	,72
AGB	BADR	1,500*	,363	,001	,61	2,39
	BNA	,167	,363	,891	-,72	1,06

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول الذي يمثل تطبيق مسؤولية مجلس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية نلاحظ انه لا

يوجد اختلاف بين بنك BADR و BNA وكذلك لا يوجد بين BADR و AGB

بينما هناك اختلاف بين BNA و AGB، وكخلاصة عامة فأن البنك المختلف هو بنك BADR.

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل التطبيقي حاولنا دراسة ومعالجة جملة من الفرضيات تتمحور حول تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية وهي، توافر إطار فعال للحوكمة، الإفصاح والشفافية، حقوق أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة.

ومن خلال معاينة النتائج واستقراءها تبين أن البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة تحقق جميع مبادئ الحوكمة مع الإشارة على أنه يوجد على الأقل بنك يختلف عن البنوك الأخرى في تطبيق مبادئ الحوكمة.

الخاتمة

خاتمة:

وفي نهاية بحثنا هذا وكما سبق وأن أشرنا الحوكمة في البنوك التجارية أصبحت من المفاهيم الحديثة التي زادت أهميتها في قطاع الأعمال العام والخاص لما لها من أهمية كبيرة في حماية حقوق المساهمين ومختلف الأطراف الأخرى خلق المصادقية والثقة في المعلومات المقدمة من طرف البنك.

وقد اتسعت دائرة الاهتمام بالحوكمة في البنوك التجارية باعتبارها الركيزة الأساسية لسلامة عمل القطاع المصرفي ككل.

وفي خضم الحديث عن الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية ومدى تطبيق مبادئها، فقد خلصت الدراسة الى أن البنوك التجارية الجزائرية التي كانت محل الدراسة تطبق المبادئ العامة للحوكمة، ويمكن سرد النتائج التالية:

- حوكمة المؤسسات المصرفية تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في المصرف، واضحة بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح.
- يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية (وفقا لمبادئ لجنة بازل) أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء البنوك التجارية.
- يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة في البنوك التجارية مع الإشارة الى أن هناك تفاوت في درجات الاهتمام والتطبيق لهذه المبادئ.

وفي الأخير يمكننا القول بأن تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية قد قطع أشواطاً لا بأس بها إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة وذلك لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها وتوفير الأطر القانونية والتشريعات التي تسمح بالتسيير السليم والاعتماد على الكفاءات في التسيير واعطائهم الفرصة. حيث أصبح للحوكمة دور فعال من أجل تفادي الانحرافات وتجنب وقوع الأزمات المالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- أحمد شعبان محمد على، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور البنوك المركزية، الدار الجامعية، 2007، ص 253، 254.
- بوعلي وفاء هاشمي سعيد، الرقابة البنكية حسب مقررات لجنة بازل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص نقد مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2008 ، ص 38، 40
- جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3
- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في اداء المخاطرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، طبعة اولى.
- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في اداء المخاطرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، طبعة أولى، ص 32
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، مفاهيم، مبادئ، تجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر 2005، ص 226
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 184 _ 150

- طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على اعمال البنوك، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003، ص 8
- طارق عبد العال حماد -حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، جامعة عين الشمس، الإسكندرية 2008، طبعة منقحة ص 506-507-508
- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مصر، الدار ال جامعية 2000، ص 80
- علاء فرحان، ايمان شبحان مشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي والاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان طبعة 49 اولى، ص 2011
- يوسف محمد حسن، محددات حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاردن 2007، ص 8

المواقع الالكترونية والمجلات:

- عبد القادر بريس، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي المدرسة العليا للتجارة، العدد 1، 2006، ص 12،

- أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سبتمبر 2012

https://www.bis.org/publ/bcbs230_ar.pdf

- OECD Principles and Annotations on Corporate Governance, http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_ar_final.pdf

- [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/764.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/764.htm)

الملتقيات ورسائل التخرج:

- أمال عياري، أبوبكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر - ،
مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06
-07 ماي 2012 جامعة محمد خيضر بسكرة ص 4-5
- شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي
حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية. 21، 20 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس،
سطيف، ص: 4

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة

يقوم الباحثان بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر في الإدارة البنكية بعنوان

واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية

لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان استجابة لمتطلبات البحث العلمي من أجل معالجة هذا

الموضوع والإجابة بوضع علامة مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم

عمل دراسة إحصائية للنتائج.

يسرنا اختياركم ضمن عينة الدراسة كما نشكر لكم حسن تعاونكم معنا ومشاركتكم في هذا

البحث.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية:

1 الجنس:

☐ أنثى ☐ ذكر

2 العمر:

☐ 30-25 سنة ☐ 50-40 سنة
☐ 40-30 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3 المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي
☐ دراسات عليا ☐ غير ذلك

4 التخصص العلمي: تصنيفه حسب الشعب

☐ محاسبة وجباية ☐ بنوك ومالية
☐ إدارة أعمال ☐ غير ذلك

5 المنصب الوظيفي: تغييره حسب الوظائف الموجودة في البنوك التجارية

☐ رئيس وكالة
☐ مكلف بالزبائن
☐ أخرى

6 الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 10 سنوات الى 15 سنة
☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة

[illegible][illegible]

