الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر – سعيدة –

كلية العلوم الإقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة بنكية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

الحوكمة المؤسسية البنكية وفق مقررات لجنة بازل (وكالات سعيدة AGB – CPA – BDL نموذجا لسنة 2018)

من إعداد الطالبين :

- بن براهمي محمد أمين
- موساوي عبد الكريم

تحت إشراف الأستاذ :

- د . مغنية هواري

أعضاء لجنة المناقشة

أ.	يعقوبي حليم	رئيسا.
أ.	هواري مغنية	مشرفا.
أ.	ملال ربيعة	مناقشا.

الموسم الجامعي : 2017/ 2018

بسم الله الرحمن الرحيم

دعـــــــاء

يارب لاتدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل من التجارب التي تسبق النجاح .

يارب علمني أن التسلح هو أكبر مراتب القوة و ان حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف .

يارب إذا جردتني من المال فاترك لي الأمل و إذا جردتني من النجاح اترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل و إذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان .

يارب إذا أسأت للناس أعطني الشجاعة للإعتذار و إذا أساء لي الناس أعطني الشجاعة للعفو .

تشكـرات

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الحامدين ، و لديه يزداد شكر الشاكرين ، الحمد لله الذي خلق الإنسان و علمه البيان و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين محمد صادق الوعد الأمين.

الحمد لله الذي أنعم علينا بالصحة و القوة حتى نتم هذا العمل المتواضع .

يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الإمتنان إلى كل من ساهم في مساعدتنا و توجيهنا و إرشادنا ، و ذلك إنطلاقا من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم :" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

صعبة هي كلمات الشكر عند إنتقائها و الأصعب إختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها و عدم إيفائها حق صانعيها .

نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا المشرف " **هواري معنية** " الذي أفادنا بالنصح ومنحنا حرية في طريقة العمل.

كما لايفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة " **هلال ربيعة** " على كل الملاحظات و التوجيهات و الإنتقادات التي و جهتها لنا .

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها الدور في تقويم وتثمين هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير و خاصة أساتذة قسم علوم التسيير

و لا ننسى أن نعترف بالجميل لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة و لو بكلمة تشجيع .

"جزاكم الله كل خير "

إهـــــداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل و أنار سبيلنا بنور العلم و مهد لنا طريق النجاح

أهدي ثمرة جهدنا المتواضع إلى

المثال الذي اتخذته .....إلى من بحزمه و جديته أرشدني و نصحني إلى من وقف إلى جانبي و لم يبخل علي بحنانه و رعايته ....إلى من أفتخر كوني إبن له .....إلى أبي الغالي ....حفظه الله و رعاه

إلى من ينير دعاءها طريقي إلى من أهديها عيوني ثمن لعيونها التي أرقت من أجلي .....إلى من علمتني الصبر و الصدق و الإعتماد على نفسي .....إليك أمي الحبيبة حفظك الله و رعاك

إلى من يشاركوني حنان أمي و أبي و يقاسموني سقف بيت واحد سندي في الحياة إلى من هم أغلى ما أملك أخواتي و البراعم : أية ، نور ، ريهام ، يـاسين ، أميرة

إلى جميع الأهل و الأقارب

إلى كل من فتح هذه المذكرة وتصفحها من بعدي.

و في الأخير إلى كل من نساه القلم ولم ينساه القلب

بن براهمي محمد أمين

إهـــداء

الحمد لله على عظيم فضله وكثير عطائه، والصلاة والسّلام على أشرف خلقه سيّدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بأسمى معاني الوفاء أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى صاحبة القلب الحنون التي تعبت كثيرا من أجل راحتنا **أمي حبيبتي الغالية** حفظها الله.

إلى سرّ نجاحي الذي دعمني وعلمني أن الدنيا كفاح ونضال **أبي العزيز** حفظه الله.

إلى أحبابي » إخوتي وأخواتي « الذين تقاسموا معي الحلو والمر.

وإلى كل عائلتي.

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد .

موساوي عبد الكريم

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق لمبادئ الحوكمة المؤسسية وفق مقررات لجنة بازل في البنوك الجزائرية (وكالات ولاية سعيدة AGB–CPA–BDL) وقد تم إختبار عينة من هذه البنوك حيث حددت عينة الدراسة في 36 موظف تم تحليلها بالإعتماد على برنامج SPSS V21 لإختبار الفرضيات وخلصت الدراسة إلى الأثر الإيجابي الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في تطبيقها في البنوك .

الكلمات المفتاحية :

الحوكمة المؤسسية، الحوكمة البنكية، مقررات لجنة بازل، البنوك الجزائرية

(AGB.CPA.BDL)

Abstract

This study aims at determining the impact of applying the principles of corporate governance according to the decisions of the Basel Committee in Algerian banks (agencies City saida AGB – CPA – BDL) A sample of these banks was selected The study sample In 36 employees analyzed by program Spss v21 The study concluded the positive impact of the principles of governance in applying them in banks .

Keywords :

Corporate governance, Banking Governance, Decisions of the Basel Committee, Algerian banks

الفهرس :

الفـهرس	الصفحة
شكر و عرفـــــــان	
الإهـــــداء 1	
الإهـــــداء 2	
الملخص	.IV
قـــــائمة المحتويـــــــــات	.V
قـــــائمة الجداول	.VI
قـــائمة الأشكال	.VII
مقـــــدمة	**أ - د**
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية	02 – 20
المبحث الأول: مـــــاهية الحوكمة المؤسسية	03
المطلب الأول: نشأة و تطور حوكمة المؤسسات	03
أولا : لمحة تاريخية عن ظهور و نشأة حوكمة المؤسسات	03
ثـــانيا : تعريف حوكمة المؤسسات	04
المطلب الثاني : أساسيات تطبيق حوكمة المؤسسات	06
أولا : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية	06
ثانيا: محدات حوكمة المؤسسات	09
المطلب الثالث : مبادئ و نماذج حوكمة المؤسسات	10
أولا : مبادئ حوكمة المؤسسات	10
ثانيا : نماذج حوكمة المؤسسات	11
المبحث الثاني : أهمية حوكمة المؤسسات ، أهدافها و خصائصها	12
المطلب الأول : أهمية و اهداف الحوكمة المؤسسية	12
أولا : أهمية الحوكمة المؤسسية	12

ثانيا : أهداف الحوكمة المؤسسية	12
المطلب الثاني : خصائص و معايير الحوكمة المؤسسية	15
أولا : خصائص الحوكمة المؤسسية	15
ثانيا : معايير الحوكمة المؤسسية التي اقرتها منظمة التعاون الإقتصادي O.C.E.D	18
المطلب الثالث : معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات	19
أولا : المصدر الأول من داخل المؤسسة	19
ثانيا : المصدر الثاني من خارج المؤسسة	19
الفصل الثاني : الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي	22 – 37
المبحث الأول : ماهية الحوكمة المؤسسية في البنوك و الفاعلون الأساسيون فيها	23
المطلب الأول : مفهوم و أهمية الحوكمة المؤسسية في البنوك	23
أولا : مفهوم الحوكمة المؤسسية في البنوك	23
ثانيا : أهمية الحوكمة المؤسسية في البنوك	24
المطلب الثاني : الفاعلون الأساسيون في نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك	24
أولا : الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين	24
ثانيا : الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين	27
المطلب الثالث : أهداف و محددات تنفيذ الحوكمة المؤسسية في البنوك	27
أولا : أهداف الحوكمة المؤسسية في البنوك	27
ثانيا : محددات تنفيذ الحوكمة المؤسسية في البنوك	28
المبحث الثاني : نموذج الحوكمة الجيد في البنوك	30
المطلب الأول : متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك	30
المطلب الثاني : أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك	31
أولا : البعد الخارجي (القواعد الإحترازية)	31

ثانيا : البعد الداخلي (طريقة إدارة البنك)	32
المطلب الثالث : العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية و أثر تطبيقها	32
أولا : العناصر الأساسية لتعزيز لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك	32
ثانيا : أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك	36
الفصل الثالث : دور لجنة بازل في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية في البنوك	64 - 39
المبحث الأول : ماهية لجنة بازل و إتفاقياتها	40
المطلب الأول : نشاة و تعريف لجنة بازل و أهدافها	40
أولا : نشأة و تعريف لجنة بازل	40
ثانيا :أهدف لجنة بازل	41
المطلب الثاني : إتفاقية بازل I	42
المطلب الثالث : إتفاقية بازل II	44
المطلب الرابع : إتفاقية بازل III	46
المبحث الثاني : علاقة الحوكمة المؤسسية في البنوك بلجنة بازل	50
المطلب الأول : تعريف الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق لجنة بازل و عوامل و إستراتيجيات تبنيها	50
أولا : تعريف الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق لجنة بازل	50
ثانيا : عوامل تعزيز و خلق بيئة داعمة لتطبيق الحوكمة البنكية حسب لجنة بازل	50
ثالثا : إستراتيجيات تطبيق الحوكمة البنكية حسب توصيات لجنة بازل	51
المطلب الثاني : توصيات لجنة بازل بشأن حوكمة البنوك	52
أولا : أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك 1998 ،توصيات 1999	52
ثانيا : مبادئ الحوكمة في البنوك من منظور لجنة بازل 2006	54

ثالثا : مبادئ 2010	55
المطلب الثالث : مبادئ الإشراف الكفء على البنوك في ظل مقررات لجنة بازل	57
المطلب الرابع : تجارب بعض الدول الغربية و العربية في مجال الحوكمة البنكية	60
الفصل الرابع : مدى تبني مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل من طرف البنوك محل الدراسة (AGB-CPA-BDL)	96 - 66
المبحث الأول : التعريف بالبنوك عينة الدراسة	67
المطلب الأول : بنك التنمية المحلية BDL	67
المطلب الثاني : و كالة سعيد القرض الشعبي الجزائري CPA	68
المطلب الثالث : بنك خليج الجزائر AGB	69
المبحث الثاني : الدراسة الميدانية	71
المطلب الأول : منهجية و أدوات الدراسة	71
المطلب الثاني : عرض ، تحليل و مناقشة نتائج الدراسة	73
الخاتمة العامة	97
الاستنتاجات	98
الإقتراحات	99
قائمة المراجع	101
الملاحق	108

قائمة الجداول

رقم الجدول	قـــــــــــــائـــمة الجـــــداول	الصـــفحـــة
01	تمثيل أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول وفق لجنة بازل	43
02	قيم معامل الثبات لكل محور	73
03	وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية	74
04	النتائج المستخلصة حول مدى تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة	80
05	النتائج المستخلصة حول مدى تميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية	81
06	النتائج المستخلصة حول مدى إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية	82
07	النتائج المستخلصة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك	83
08	علاقة الإرتباط ل : يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة و تطبيق الحوكمة في البنوك	84
09	علاقة الإرتباط ل : تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية و تطبيق الحوكمة في البنوك	85
10	علاقة الإرتباط ل : إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية و تطبيق الحوكمة في البنوك	86
11	نتائج علاقة الإرتباط ل: مبادئ الحوكمة و تطبيقها في البنوك	87
12	تحليل تباين لخط الإنحدار(ANOVA): يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة مع تطبيق الحوكمة في البنوك	88
13	قيمة معامل خط الإنحدار يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة مع تطبيق الحوكمة في البنوك	89
14	تحليل تباين لخط الإنحدار(ANOVA): تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية مع تطبيق الحوكمة في البنوك	90
15	قيمة معامل خط الإنحدار تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في	91

	البنك بالإستقلالية و الفعالية مع تطبيق الحوكمة في البنوك	
16	تحليل تباين لخط الإنحدار(ANOVA):إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية مع تطبيق الحوكمة في البنوك	92
17	قيمة معامل خط الإنحدار إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية مع تطبيق الحوكمة في البنوك	93
18	تحليل تباين لخط الإنحدار(ANOVA): لمبادئ الحوكمة مع تطبيق الحوكمة في البنوك	94
19	قيمة معامل خط الإنحدار لمبادئ الحوكمة مع تطبيق الحوكمة في البنوك	95

قـــــائـمة الأشكال

رقم الشكل	قـــــــــــــائـــمة الأشكـــــــــــال	الصـــفحـــة
01	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	06
02	أهمية حوكمة المؤسسات	13
03	أهداف و نتائج الحوكمة	14
04	خصائص حوكمة المؤسسات	17
05	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية	67
06	الهيكل التنظيمي لبنك االقرض الشعبي الجزائري	68
07	الهيكل التنظيمي لبنك خليج الجزائر	70
08	شكل نموذج الدراسة	72
09	تمثيل البياني للعينة حسب الجنس	75
10	تمثيل البياني للعينة حسب المؤهل العلمي	76
11	تمثيل البياني للعينة حسب الخبرة المهنية	77
12	تمثيل البياني للعينة حسب المنصب الوظيفي	78

مقدمة عامة

مقدمة عامة

في الآونة الاخيرة شهد الاقتصاد العالمي تطورات كبيرة تمثلت في انتشار العولمة والتحرر و الانتقال الى نظام السوق المفتوح وانتهاج سياسة التحرر الاقتصادي والخوصصة في عدد من دول شرق اوروبا، كل تلك الاحداث ادت الى حدوث عدة ازمات مالية مست اقتصاديات بعض الدول المتقدمة، اضافة إلى الفضائح في كبرى الشركات العالمية بسبب انتشار الفساد المالي.

كل هذه الأسباب أدت إلى تزايد الإهتمام بمفهوم الحوكمة كونها تساعد على تجنيب الشركات مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري و مساهمتها في تحسين الأداء وتعزيز المكانة السوقية للشركات التي تتبنى قواعدها و تلتزم بها، خاصة بعد المشاكل التي عجزت عن حلها.

ولقد تم تبني مفهوم الحوكمة في الدول المتقدمة بشكل أسرع وأوسع منه في الدول ذات الإقتصاديات الناشئة إذعمل المشرعون على إصدار عدة قوانين وتعليمات، وباعتبار البنوك العصب الرئيسي لهذه الإقتصاديات فإنها تبنت هذا المفهوم بهدف سلامة النظام البنكي و إستقراره و تجنيبه المخاطر ، وكان سبب ذلك بداية التفكير والتشاور بين البنوك المركزية في العالم للتقليل من مخاطر العمل االبنكي، تم إيجاد معايير عالمية لتطبيقها في هذا الصدد فنتج ما يسمى بإتفاقيات بازل التي جاءت تتضمن مبادئ دولية تتضمن معايير وأدلة للحكم السليم في المؤسسات البنكية والمالية وأصبحت هذه المبادئ قواعد دولية متفق عليها حيث أصبحت معظم دول العالم ترتكز عليها وذلك حفاظ على سلامة نظامها البنكي .

ونظرا للازمة التي يمر بها القطاع البنكي الجزائري اصبح من الضروري التفكير بصفة جدية في تطبيق مبادئ الحوكمة في اركانه خاصة مع العولمة اقتصادية التي تلزم البنوك الجزائرية مواكبة التطورات ، لا سيما تطبيق مبادئ لجنة بازل حول حوكمة البنوك .

وفي هذا الصدى سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم الجوانب المرتبطة بالحوكمة المؤسسية بصفة عامة وتطبيقاتها في البنوك الجزائرية بصفة خاصة وفق المقررات التي جاءت بها لجنة بازل .

الإشكالية العامة:

بعد هذا التقديم الذي تم فيه تلخيص أهم ما جاء في هذه الدراسة، فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في السؤال التالي:

- **ما مدى تبني البنوك الجزائرية لمبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل ؟**

الأسئلة الفرعية :

وحتى نتمكن من فهم هذه الإشكالية العامة و الإجابة عليها قمنا بتقسيمها إلى جملة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي :

- مامفهوم الحوكمة المؤسسية ؟ و ما أهميتها ؟
- هل تختلف حوكمة المؤسسات عن حوكمة البنوك ؟
- ما أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك ؟
- ما أهم ما جاءت به مقررات لجنة بازل و ما إسهاماتها في مجال الحوكمة في البنوك؟

الفرضيات :

للإجابة عن هذه التساؤلات و إنطلاقا من عرض الإشكالية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مبادئ الحوكمة وتطبيقها في البنوك .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مبادئ الحوكمة وتطبيقها في البنوك.

أسباب إختيار الموضوع :

إن إختيار هذا الموضوع يعود إلى :

- أهمية الموضوع متزايدة بإعتبارها مجالا خصبا للدراسة لما تبرزه أهمية البنوك في الحياة الإقتصادية .
- يدخل الموضوع في إطار التخصص .
- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة وتطبيقها في البنوك .
- محاول إسقاط مفهوم حوكمة المؤسسات على البنوك.

حدود الدراسة :

1- الإطـار الزمني : من 2018/04/20 إلى 30 /04/ 2018 .

2- الإطـار المكاني : حاولنا إسقاط الدراسة على عدد من فروع البنوك التالية (BDL-CPA-AGB) بولاية سعيدة .

أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :
- الوقوف على المفاهيم و المبادئ الاساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك .
- إستكشاف مدى إلتزام بنك التنمية المحلية و القرض الشعبي الجزائري و بنك خليج الجزائر بالمبادئ المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية.
- إظهار الآثار الإيجابية المترتبة عن تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك.
- توضيح ماجاءت به لجنة بازل في إطار الحوكمة المؤسسية في البنوك .

أهمية الدراسة :

يأتي البحث كخطوة تحسيسية بأهمية تبني المؤسسات بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة لمبادئ حوكمة المؤسسات نظرا لدورها الفعال في التقليل من المخاطر التي قد تهدد سلامة واستقرار الأنظمة البنكية لمعظم الدول خاصة و أن القطاع البنكي يعتبر العمود الفقري لإقتصاد أي دولة ما ، لذا تتجلى أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

- مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر و القضاء على الفساد المالي و الإداري في المؤسسات المالية .
- تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع البنكي يساعد على تحسين أداء الإدارة البنكية مما يساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل.
- معرفة مدى التوافق العملي مع الدراسة النظرية و ذلك من خلال الدراسة التطبيقية .

المنهج والأدوات المستعملة :

بغية الإلمام والإحاطة بجوانب الموضوع و حتى نتمكن من التوصل إلى الإجابات الواضحة عن الإشكالية العامة للدراسة و بلوغ الأهداف المرجوة منها ، تم إتباع المنهج التاريخي من خلال التطرق لتطور مفهوم الحوكمة المؤسسية ،وكذلك المنهج الوصفي كأسلوب مناسب لوصف وإستعراض الإطار النظري للحوكمة المؤسسية و الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي ومقررات و اتفاقيات لجنة بازل و أهم الجوانب المرتبطة بها ، و التي تم إعدادها بالاستعانة بمراجع تنوعت بين الكتب و الدوريات و التظاهرات العلمية و الدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة ، كما اعتمدنا على الشبكة العنكبوتية (الانترنت) .

أما بالنسبة للفصل التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج الإحصائي التحليلي و ذلك بتوزيع استبيان على الموظفين في تلك الوكالات و الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة للتعرف على مدى تبني البنوك الجزائرية لمبادئ

الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل ، حيث اعتمدنا في تحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة التطبيقية على البرنامج الإحصائي SPSS V 21 .

هيكل الدراسة :

بناءا على إشكالية البحث و الفرضيات المعتمدة تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول ، اشتمل الفصل الأول بعنوان الإيطار النظري للحوكمة المؤسسية تم تقسيمه إلى مبحثين تناول المبحث الأول منه نشأة الحوكمة المؤسسية بصفة عامة ، الأطراف المعنية بتطبيقها محدداتها ، نماذجها ، مبادؤها) أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى كل من أهمية حوكمة المؤسسات ، الأهداف ، الخصائص ، المعايير ، معوقات تطبيقها .

و الفصل الثاني فخصصناه إلى الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي يتضمن مبحثين درس المبحث الأول الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي من تعريف و أهمية و الأطراف الفاعلة فيها ،الأهداف و المحددات .أما المبحث الثاني فتكلم عن النموذج الجيد للحوكمة المؤسسية في البنوك من (متطلبات النموذج ، أبعاد تنفيذ النموذج) و أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك .

بينما الفصل الثالث بعنوان دور لجنة بازل في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية في البنوك وهو يضم كذلك مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى لجنة بازل للرقابة المصرفية من حيث النشأة ، المفهوم ، الأهداف ، و أهم مقرراتها . و المبحث الثاني يبين علاقة الحوكمة المؤسسية في البنوك بلجنة بازل ، عوامل واستراتيجيات تبني الحوكمة من منظور لجنة بازل ، أعمال و توصيات لجنة بازل بشأن الحوكمة المؤسسية و رأينا أن نذكر تجارب الحوكمة المؤسسية في بعض البنوك العربية و الغربية.

أما الفصل الرابع و الذي يحمل عنوان مدى تبني مبادئ الحوكمة و فق مقررات لجنة بازل من طرف البنوك محل الدراسة (BDL- CPA-AGB) فهو ينقسم بدوره إلى مبحثين حيث خصصنا المبحث الأول إلى التعريف بالبنوك عينة الدراسة (BDL- CPA-AGB) و المبحث الثاني فتناول عرض وتحليل نتائج الاستبيان .

الدراسات السابقة :

1) **– دراسة (حبار عبد الرزاق 2010)** الدراسة بعنوان **":الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي –حالة دول شمال إفريقيا ."–**هدف الباحث إلى معرفة مدى إمكانية الاعتماد على أعمال لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالقطاع المصرفي العربي حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم و سلامة الجهاز المصرفي و ذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك و تنظيم و مراقبة الصناعة المصرفية و بأن الحوكمة في البنوك تمنح الفرصة لأفضل تعبئة للموارد و رؤوس الأموال و التمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال و في نفس الوقت تسريع تكوينه و تحقيق النمو و الإنتاجية .و من بعض أهم توصياته ضرورة توفر إطارات بشرية مدربة تتقاضى أجور تنافسية و توفير البيئة المحيطة لدعم الحوكمة و لن يتأتى ذلك إلا من خلال التعاون بين كل من القطاع الحكومي و القطاع المصرفي و القطاع الخاص و الأفراد و الشركات المختلفة.

2) **– دراسة (معمري سارة 2012) بعنوان : " أثر الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك – حالة الجزائر – "مذكرة ماستر منشورة تخصص مالية ، جامعة الجزائر 03** . هدفت الباحثة من هذه الدراسة إلى الرغبة في التعمق في موضوع حوكمة البنوك و تسليط الضوء على البنوك الجزائرية و معرفة إذا كانت تطبق فعلا مبادئ الحوكمة حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها لا يرتبط نجاح الحوكمة البنكية فقط بوضع القواعد الرقابية ، و لكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم . و هذا يعتمد على البنك المركزي و رقابته من جهة ، و على البنك المعني و إدارته من جهة أخرى . تمنح الحوكمة في المؤسسات البنكية فرصة أفضل لتعبئة الموارد و رؤوس الأموال و التمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال و في نفس الوقت تسريع تكوينه و تحقيق النمو و الإنتاجية . ومن بين أهم توصياتها : العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة البنكية و الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها و تطويرها و إخراجها إلى حيز التنفيذ كما أنه يجب أن يكون للبنك المركزي دور هام في إرساء قواعد الحوكمة .

3) **دراسة (إلهام مقدم ، هناء طراد 2016) بعنوان أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل – دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري – مذكرة ماستر منشورة ، تخصص تمويل مصرفي ، جامعة العربي التبسي ، تبسة** .هدفت الباحثتان إلى إلقاء الضوء على الدراسات و التظاهرات العلمية التي تناولت موضوع الحوكمة و متطلباتها و توضيح أهم ماجاءت به لجنة بازل في إطار الحوكمة المؤسسية في البنوك حيث توصلت الباحثتان إلى مجموعة من النتائج أهمها :*التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي يقوم على الدور الذي يلعبه البنك المركزي في دفع البنوك التجارية إلى تطبيقها كما أوصت به لجنة بازل .*في ظل الإصلاحات التي تقوم بها الجزائر إلا أنها لم تطبق مقررات لجنة بازل بشكل نهائي لافتقارها إلى الخبرة الكافية في هذا المجال . ومن بعض أهم توصياتها : *ضرورة الإسراع بالإلتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية .*بذل مجهود لتبني مفهوم الحوكمة من كل النواحي من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الإقتصادية سواء العمومية أو الخاصة .

4) **دراسة (محمد لمبارك شرفه2017) : أثر تطبيق مبادئ الحوكمة و فق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي (دراسة ميدانية لعينة من البنوك الناشطة في الجزائر للفترة الممتدة بين 2010–2015) مذكرة ماستر منشورة تخصص مالية و بنوك ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،** هدف الباحث إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة و فقا لمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفي على أداء البنوك الناشطة في الجزائر كون هذه المبادئ تعتبر عنصر فعال و مؤثر في نشاط هذه البنوك ، حيث تعاني هذه الأخيرة من نقص فادح في كفاءتها التشغيلية و كثرة عمليات الغش و الأخطاء المهنية ، وهذا ناتج عن هشاشة و ضعف تطبيق الحومكة ما يؤثر على أداء البنك و فعاليته .و لقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة تأثير لمبادئ الحوكمة على أداء البنك و فعاليته بالاضافة إلى تحديد أهم المبادئ التي تطبق في البنوك عينة الدراسة و تؤثر على أداء البنك ، ومن التوصيات المقترحة أنه يجب على هذه البنوك السعي و الحرص على التطبيق الكلي لمبادئ الحوكمة و فقا لمقررات لجنة بازل حول الحوكمة كونها تساهم في بيئة بنكية قوية قادرة على الدخول إلى المنافسة العالمية .

5) Etude de Emika E. Ene et Allen Bello: "the effect of corporate governance on Banks Financial performance in Nigeria – empirical study" IOSR journal of business and management Nov 2016

هدف الباحث من هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي للبنوك النيجرية للفترة الممتدة من 2004 إلى غاية 2013 و تقوم بتحديد مدى قوة العلاقة التي تربط المتغيرين و هذا باستعمال منهج دراسة حالة و للوصول إلى النتائج المرجوة قام الباحثان ببناء نموذج قياسي ، معطياته مبنية على القوائم المالية للبنوك المدرجة في البورصة و خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مهمة مفادها أن العلاقة بين قواعد الحوكمة و أداء الشركات علاقة قوية بمعنى أن التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات له تأثير مباشر على أداء البنك حيث يكسب قوة تنافسية و قدرة على مواجهة الأزمات و أوصى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى ضرورة التكوين المستمر لأعضاء الإدارة و مواكبتهم للتطورات الحاصلة في ميدان العمل البنكي و تعزيز إستقلالية المراقبين الداخليين

صعوبات الدراسة :

عند قيامنا بإنجاز دراستنا واجهتنا عدة صعوبات و عوائق لم تسمح لنا بالحصول على المعلومات الكافية اللازمة لإثراء البحث نذكر منها عدم توافر المراجع الكافية و الدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة في البنوك في مكتبة الجامعة سواء باللغة العربية أو باللغات الأجنبية مما حتم علينا الاعتماد على الملفات المنشورة في شبكة الانترنت ، و كذلك قصر المدة المتاحة لإنجاز الدراسة .

الفصل الأول:
الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

تمهيد :

تعتبر الحوكمة من الموضوعات الهامة لجميع المؤسسات على الصعيد الدولي و المحلي و الإقليمي في عصرنا الحالي ، حيث ظهرت كمصطلح متداول نتيجة لسلسة من فضائح الفساد المالي و سوء الإدارة و نقص الشفافية.

وعليه خصص الفصل الأول للتركيز على الجانب النظري للحوكمة المؤسسية حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى نشاة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات أما المبحث الثاني يتضمن أهمية و أهداف حوكمة المؤسسات .

❖ *المبحث الأول* : ماهية الحوكمةالمؤسسية

✓ *المطلب الأول :* نشاة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات

أولا : لمحة تاريخية عن ظهور و نشأة حوكمة المؤسسات

يمكن القول أن ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية ارتبط بتطور الرأسمالية الصناعية في نهاية القرن الماضي والذي يعبر عنه توازن القوة داخل مجلس الإدارة والرقابة بالشركات، ونتيجة للتحولات العميقة على المستوى الدولي في مجال التسويق والإعلام والتمويل والمنافسة والتكنولوجيا، بدأت وسائل الإعلام الإنجلوساكسونية تتداول استعمال هذا المفهوم بكثرة في السنوات الأخيرة، دعما لتحقيق التوازن في السلطات خاصة داخل المجالس الإدارية في الشركات الأمريكية والبريطانية الكبرى من أجل ضبط قواعد وآليات التنافسية والشفافية والمساءلة.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح الحوكمة واستخدامه من قبل الاقتصاديين ليس بجديد، ويمكن الرجوع بذلك إلى عام 1776 وبالتحديد إلى كتاب" ثروة الأمم "للاقتصادي الشهير آدم سميث Adam smith ، الذي أكد على الحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة، حيث شرح جوهر مشكلة الحوكمة في ، أن المديرين لا يتوقع منهم إدارة ومراقبة الشركة بنفس الطريقة الذي يراقب فيها الشركاء مصالحهم عادة، وذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الخاصة.

كما تطرق كل من بيرلي ومينزBerle and Means سنة 1932 إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية وذلك بالتركيز على أداء الشركات الحديثة والاستخدام الأفضل للموارد وفصل الملكية عن الإدارة وذلك في كتابهما" الشركة الحديثة والملكية الخاصة ".

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

كما نجد العديد من أعمال الباحثين مثل ويليمسون Weliamson عام 1985 التي ولدت النظريات الأساسية للحوكمة المؤسسية، والتي تم التطرق إليها أكثر في العناصر القادمة.

أما عن بروز مفهوم الحوكمة المؤسسية من الناحية التشريعية والقانونية فيمكن إرجاعه إلى الفضائح المالية المتتالية في الشركات الأمريكية (وتعود بداية إلى فضيحة Watergate) حيث أكدت هذه الفضائح فشل الرقابة المالية وانتشار العديد من الممارسات الغير مشروعة الأمر الذي أدى إلى ظهور قانون مكافحة الفساد عام 1977في الولايات المتحدة الأمريكية والذي تضمن قواعد لصياغة ومراجعة نظم الرقابة المالية الداخلية، في عام 1985تأسست لجنة تريديوي (Tread way commission) حيث أسند لها دور أساسي في تحديد سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليلها، وفي سنة 1987 أصدرت تقريرها الذي

تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة، من إيجاد بيئة رقابية سليمة، ولجان مستقلة للتدقيق ومراجعة داخلية أكثر موضوعية بشكل يدعو للضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية [1].

كما أنه في عام 1992 في المملكة المتحدة الأمريكية ، صدر أول قانون معترف به لحوكمة المؤسسات من جانب لجنة حوكمة المؤسسات بشأن المسائل المالية برئاسة السيد كادبوري Cadbury. [2]

و لدراسة وضع الشركات والتوصل إلى مجموعة توصيات تقبل التطبيق، ويعتبر تقريرها من أهم التقارير التي تناولت مفهوم الحوكمة المؤسسية في المملكة المتحدة وأهم توصيات هذه اللجنة التزام التوضيح من قبل مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم عند إعداد التقارير المالية وضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة وغيرها من التوصيات مثل تلك التي تطرقت لمكافآت أعضاء المجلس الإدارة، وكذلك تشكيل لجان الرقابة، وهكذا توالت التقارير عن هذه اللجنة.

و في الواقع إن مفهوم الحوكمة المؤسسية ظهر حديثا وبقوة عام 1997 ، عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية وظهور أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات، وهو ما ظهر بوضوح بفضيحة شركة إنرون للطاقة الأمريكية، وما تلى ذلك من اكتشاف تلاعب الشركات في قوائمها المالية، كما أن الأزمة المالية العالمية الأخيرة رسخت مفهوم حماية الاستثمار والادخار، من خلال النظر للمستثمرين في المؤسسات بنظرة واسعة تتماشى مع طبيعة المساهمين في ضوء تطور الأسواق المالية، إلا أنه من الملاحظ أيضا أن الحوكمة المؤسسية أصبحت عامل رئيسي من العوامل التي تؤثر على القرارات الاستثمارية، بل وتحدد تدفقات رأس المال على مستوى العالم، وبالرغم أن ذلك يعود جزئيا إلى الفضائح والأزمات الأخيرة التي وقعت في كل من البلدان النامية والمتقدمة، إلا أن تزايد الإقبال على الحوكمة المؤسسية، ينبع من أهميتها، والدروس المستفادة حول كيفية توليد النمو الاقتصادي ومحاربة الفساد، وذلك لأن الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل تشكل جوهر إطار الحوكمة المؤسسية، إلى جانب اعتبارات عملية خاصة بتحسين أداء السوق، تقوم كذلك الحوكمة المؤسسية على معايير أخلاقية [3].

ثانيا : تعريف حوكمة المؤسسات

على الرغم من أنه لا يوجد هناك تعريف موحد لمصطلح الحوكمة المؤسسية ، او كما يسميها البعض الحاكمية المؤسسية Corporate Governance ،إلا أن كافة التعريفات تنطلق من ضرورة وجود التوازن في حقوق الأطراف المعنية .

---

[1] نـوي فطيمـة الزهـرة،"**اثـر تطبيـق الحوكمـة المؤسسـية علـى تحسـين أداء البنـوك** "،أطروحـة دكتـوراه في العلـوم الإقتصادية،منشـورة،جامعة محمـد خيضر،بسـكرة ،2017،ص :03-04

[2]Fierens Julier, L'évolution de gouvernance d'entreprise en chine suite au développement des marchés boursiers dans les années 1990 qu'en corée du sud suite à la crise asiatique de 1997,mémoire master,en science de gestion,,université catholique de lovaine,2017, p :05

[3] نوي فطيمة الزهرة،مرجع سبق ذكره،ص 05-07

- **عـرف ابـو زر2006**: " الحوكمـة المؤسسـية بانهـا نظـام لـلإدارة الرقابـة يقـوم علـى و ضـع هيكـــل و إيطـــار لتوزيـــع الواجبـــات و المســـؤوليات بـــين المشـــاركين في الشـــركة (مجلـس الإدارة ، المـديرين ،المسـاهمين ، و غـيرهم مـن المعنيـين)و القواعـد و الإجـراءات لإتخـاذ القـرارات المتعلقـة بشـؤون المنظمـة . وبهـذ الإجـراء فـإن الحوكمـة المؤسسـية تعطـي الهيكـل الملائـم الـذي تـتكمن المنظمـة من خلاله وضع اهدافها و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و تعمل على مراقبة الأداء " .[1]

- **وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** : مفهوم حوكمة المؤسسات بانها " النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة " [2].

- **كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بانها** : " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها " [3].

- **مفهوم حوكمة الشركات من الناحية القانونية :"** هو مجموعة من القيود التعاقدية المتشابكة التي يتم على اساسها التحكم في قرارات القائمين على الشركة ، لتحقيق الربحية و العدالة لجميع الشركاء ، و تعني ايضا التنظيم الداخلي و العقود القانونية و التنظيمية و مدى إكتمال تلك العقود Complete Contarcts منذ بداية تأسيس الشركة ، ومدى نجاحها في تحديد و تنظيم العلاقات المختلفة بين الأطراف المعنية من عدمه " [4].

- **يقدم البنك الدولي التعريف التالي للحوكمة** : " بأنها هي الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير و إدارة الموارد الإقتصادية و الاجتماعية للبلد من أجل التنمية ".[5]

---

[1] سهير إبراهيم الشوملي ،"**حوكمة الرشيدة في الجامعات** "،الطبعة الأولى،دار الإعصارالعلمي للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن،2016،ص138

[2] حسين يرقي ،عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها ،مقال متاح على الموقع الإلكتروني http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07 تاريخ الإطلاع 21/ 2018/04 ،ص04

[3] مصطفى يوسف كافي، " **الأزمة المالية الإقتصادية العالمية و حوكمة الشركات** " ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي ، للنشر و التوزيع ،عمان ، 2013 ، ص 207

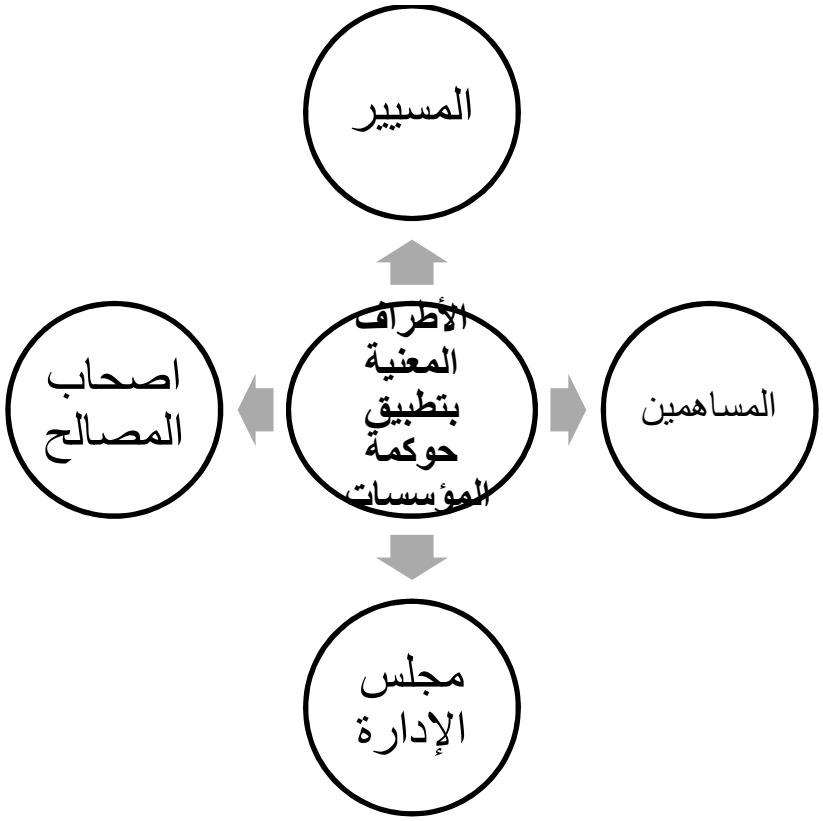
[4] أحمد علي خضر،"**حوكمة الشركات**"،الطبعة الأولى،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،مصر،2012،ص:89

[5] Ladjouzi Soumaya,"**La bonne gouvernance bancaire une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie**",magazine de le performance des institution algérienne N05/2014 P27

✓ **المطلب الثاني : اساسيات تطبيق حوكمة المؤسسات**

اولا : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة مفهوم الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أوالفشل في تطبيق هذه القواعد، هذه الأطراف مبينة في الشكل **رقم 01** .



من إعداد الطالبين : بناء على ماسبق

1-مجلس الإدارة Board of Directors:

يعتبر مجلس الإدارة هو المسئول عن عضوية الأعضاء و عن عملية إختيارهم، و يجب أن يتوافر في العضو المهارات و الخبرات الشخصية المناسبة التي تساعده في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساعدي الشركة و أصحاب المصالح. كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة

اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم .وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

أ – واجب العناية اللازمة:

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة.

وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

ب– واجب الإخلاص في العمل:

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجها استراتيجيا للمؤسسة، ورقابة فعالة ومساءلة الإدارة إتجاه الشركة ومساهمين وهذا يدل أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.

2–المساهمون Shareholders :

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى إستمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم و يملكون الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطت الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة.

ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن إختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

3–المسير Manager :

يعتبر المسير الشخص المسئول في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن المسير يكون مسئول عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها إتجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها الإدارة للمساهمين، والمسير هو حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على إختيار أفراد إدارتها بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة وحتى يتم التأكد من قيامها بواجباتها،يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائها ومقارنتها بالأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.

إن التحديد الواضح لسلطات و مسئوليات المسير تعتبر نقطة البداية لتفعيل دوره في حوكمة الشركات ويمكن تحديد تلك السلطات كالتالي :

– إن المسير سوف يقوم بالإدارة اليومية للأنشطة التشغيلية بالشركة، و أيضا الموضوعات التي أسندت إليه بصفة استثنائية و التي تقع ضمن إختصاصات مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى التأكد من تنفيذ القرارات التي إتخذها مجلس الإدارة.

–للمسير الحق في إصدار الأوامر و التوجهات ، و إجراء المعاملات اللازمة لأداء مهامها و التوقيع على العقود بالنيابة عن الشركة و ذلك في القانون و النظام الأساسي للشركة.

كما أن المسير سوف يقوم بالعمل وفقا لمصالح الشركة و كذا الإشراف على أداء موظفي الشركة من خلال السلطات، بالإضافة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالشركة للمساهمين و المقرضين و السوق.

و في الأخير نذكر بأن المسير هو الذي يقوم بالتخطيط و التنظيم و توجيه الآخرين و الإشراف والرقابة على الأفراد و الأنشطة التي يتحمل مسئولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي، و تجدر الإشارة إلى أن هناك مسميات مختلفة للمسير منها: المدير، المشرف، الموجه و غيرها.

4–أصحاب المصالح Stockholders :

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين،وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان .ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف.وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة،فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة،والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى،أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات إئتمانية للشركة فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة و يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات بين الأطراف في نظام الحوكمة،و أصحاب الملكية الغالبة من الأسهم قد يكونون أفراد أو عائلات أو أي كتل متحالفة يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة وعادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة و لكنهم قد يكونوا أكثر إهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الحصص الكبيرة في الشركة.و يلعب الدائنون دورا هاما في درجة إلتزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات حيث نادت العديد من الأطراف ،البنوك بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق تلك المبادئ ، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيقها يساعد في الحصول على تمويل من البنوك و يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكل من البنوك

و الشركات، فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة أكثر على أموالها و على قدرة الشركات على تسديد ديونها أما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب و بتكلفة مناسبة.كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة و أدائها في المدى الطويل ، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمة الشركات و يتباين دور كل طرف من هذه الأطراف فيما بينهم تباينا واسعا و ذلك حسب الظروف السياسية و الإقتصادية و الثقافية السائدة.[1]

ثانيا : محددات حوكمة المؤسسات .

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على جودة مجموعتان من المحددات هي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية.

1 المحددات الداخلية : وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات اولتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القررات داخل المؤسسات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطرف 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 .

2 المحددات الخارجية : تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل :

-القوانين التي تنظم وتضمن كفاءة الأسواق، مثل: (قوانين سوق راس 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 .[2]

---

[1] علالي إيمان ،**"الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر –دراسة حالة كلية العلوم الإقتصاديةو العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة "**، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية ،منشورة ، تخصص حكامة المنظمات،جامعة د.الطاهر مولاي،سعيدة،2015،ص21-25

[2] حكيم بن جروة،عبلة مخريش،ا**"لحوكمة في المؤسسات المصرفية–محدداتها،معاييرها،وتطبيقها مع الإشارة لحالة الجزائر"** مقال منقول من الموقع الإلكتروني .

https://manifest.univ-ouargla.dz/.../hakim_bendjeroua.pdf تاريخ الإطلاع 2018/04/15 ، ص:535

✓ المطلب الثالث : مبادئ و نماذج حوكمة المؤسسات

اولا : مبادئ حوكمة المؤسسات .

أصدر مركز الحوكمة الخاصة بالشركات العامة الأمريكية مبادئ تقوم على ما يلي:

1-تتطلب الحوكمة السليمة الرشيدة التفاعل بين أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي.

2-يجب على مجلس الإدارة أن يطلع بمسئوليته نحو حماية مساهمي الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح.

3-وجوب تركيز المسؤوليات الرئيسية للمجلس على مراقبة الإدارة التنفيذية، والإشراف على إستراتيجية الشركة ومراقبة المخاطر.

4-يجب أن لا يكون للشخص أية ارتباطات مهنية أو شخصية بالنسبة للشركة المساهمة أو إدارتها غير خدمته كعضو مجلس إدارة.

5-يجب أن يمتلك أعضاء مجالس الإدارة صلة وثيقة بالصناعة ، والمجال الوظيفي، والخبرة في الحوكمة، ويجب أن يعكس خبره أعضاء مجلس الإدارة مزيجاً من الخلفيات والقدر ة اللازمة لممارسه مهامهم، وأن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على توجيه مفصل وتأهيل مستمر لضمان توفير مستوي ملائم من الخبرة والمعرفة.

6-يجب أن يجتمع المجلس بشكل متكرر، وأن يكون منفذاً للحصول على معلومات التي يحتاجونها من أجل تأدية واجباتهم.

7-يجب الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

8-يجب أن تكون اتصالات ونشاطات وعمليات المجلس بأسلوب قائم على الشفافية والتوقيت المناسب.

9-يجب أن تكون صلاحيات عمليات الترشيح والتعيين والمكافآت ولجان التدقيق من قبل المجلس.

10-يجب على جميع الشركات الاحتفاظ بوظيفة تدقيق داخلي دائمة وفاعلة، على ترفع تقاريرها مباشرة للجنة التدقيق.[1]

[1] زرزار العياشي،"أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي و جودة التقاريرالمالية للشركات ،بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الثامن ،الحوكمة المحاسبية للمؤسسة-واقع،رهانات وأفاق ، يومي 07-08 ديسمبر 2010 ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي .ص 07-08

ثانيا : نماذج الحوكمة المؤسسية

وفقا لهذا النموذج و الهيكل التنظيمي للمؤسسة ينتخب الملاك المساهمون مجلس الإدارة يتولى الإشراف على انشطة المؤسسة . وهذا يعني بأن المساهمين يمارسون رقابتهم على المؤسسة من خلال مجلس الإدارة و الأعضاء الذين يشكلون تلك المجالس .

فالمجلس لديه ثلاثة وظائف رئيسية :

- تمثيل الملاك المساهمين.
- التوجيه للإدارة .
- الإشراف و المراقبة .

❖ النموذج الألماني :

يتميز النموذج الألماني بملكية المساهمين للمؤسسة إلا انهم لا يفرضون آليات الحوكمة فيها.حيث أن 50% من المجلس الإشرافي يتم إنتخابهم من قبل المساهمين بينما 50% الباقون يتم تعينهم من إتحادات العمال. ينطوي هذا النظام على أن الموظفين او العمال ليسوا فقط معنيين في أمر المؤسسة أو متاثرين بها، بل أيضا لهم ميزة المشاركة في حكمانيتها، فهم متساوون في تحمل مسؤولية تنفيذ السياسات لتحقيق ارباح المؤسسة، كما أن مجلس الإشراف يعين و يتحكم في مجلس الإدارة التنفيذية.

❖ النموذج الياباني :

يتميز النموذج الياباني بأن للمؤسسات المالية دورا اساسيا في هيكلة الحكمانية حيث يعين المساهمون و البنك معا أعضاء مجلس الإدارة . وخلافا للنماذج الأخرى فإن الرئيس يتم تعيينه ايضا من قبل المساهمين و البنك ، و إن طبيعة علاقة المجلس بالرئيس تتبع للهيكل أيضا . حيث يستشير الرئيس المجلس ، رغم أن المجلس عادة يصادق على قرارات الرئيس[1].

[1] الأمين نصبة،**"أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي العام –دراسة حالة بلدية قمار الوادي"**،مذكرة ماسترفي العلوم الإقتصادية،منشورة،تخصص إقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي،2015،ص 10-11 .

❖ *المبحث الثاني* : أهمية حوكمة المؤسسات و أهدافها و خصائصها

✓ المطلب الاول : اهمية و اهداف الحوكمة المؤسسية

اولا : اهمية الحوكمة المؤسسية

تتمثل أهمية حوكمة الشركات في:

1 – بالنسبة للمؤسسات :

-المؤسسات التي تدار بشكل جيد يكون أدائها أفضل فالمؤسسات التي تطبق الحوكمة يتوقع تخفيض تكلفة راسمالها، ومن ثم تستطيع أن تجذب مستثمرين على نطاق أوسع أو معظمهم من اللذين يسعون للاستثمار طويل الأجل.

-تقلل من احتمالات تعرض المؤسسة للمخاطر المختلفة، كما أن المؤسسة إذا تصرفت بمسؤولية وبعدل يمكن أن تبني علاقات مثمرة وطويلة المدى مع كل اصحاب المصلحة بما في ذلك الدائنين والعاملين والعملاء والموردين.

2 – بالنسبة للمستثمرون وحملة الأسهم

يدرك المستثمرون احتمال حصولهم على عائد اكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد، وهذا يحفزهم على الاستثمار، كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم، فالحوكمة تحمي حقوق المستثمرين وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

3 – بالنسبة لأصحاب المصلحة والمجتمع

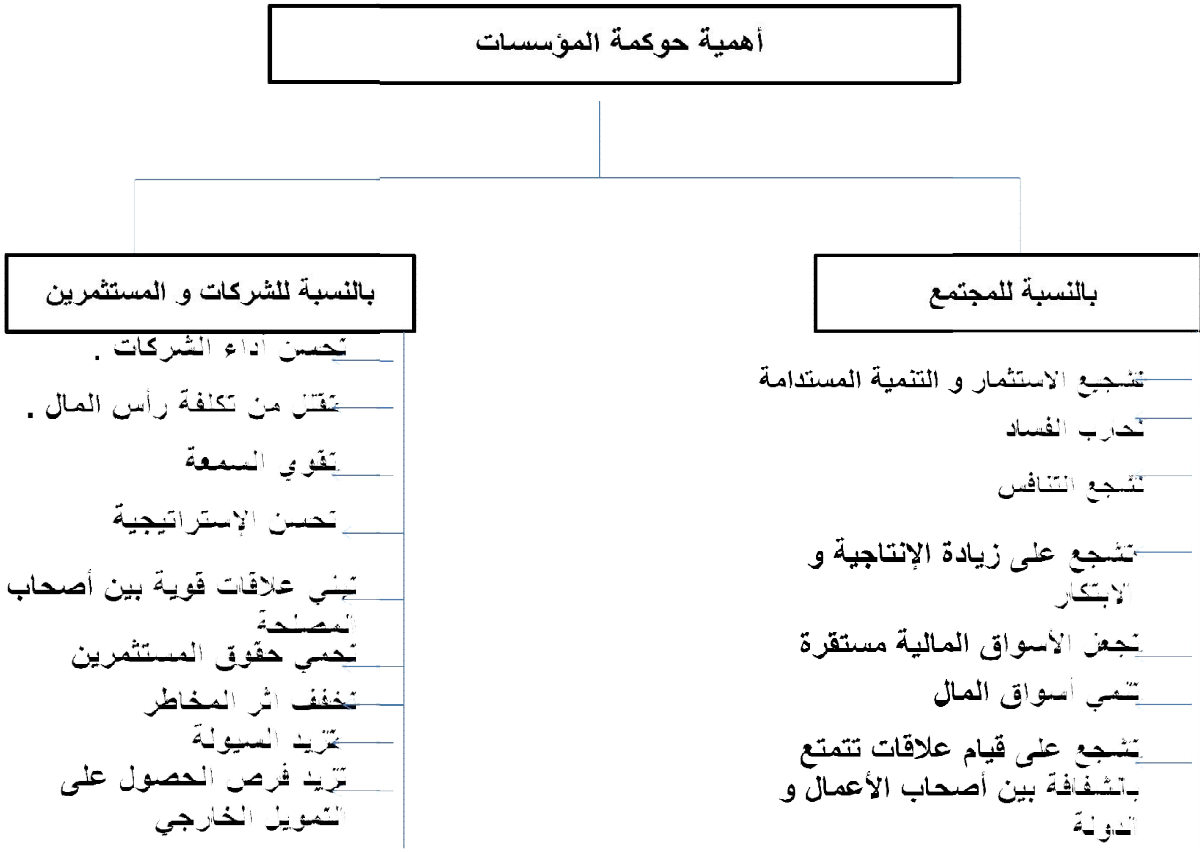
تتطلب الحوكمة احترام المؤسسات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها و دائنيها وموردیها والمجتمعات التي تعمل فيها، فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه المؤسسات والقدرة على الاعتماد عليها ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة المؤسسات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل ويبني الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد .

وتضمن هذه المزايا للمجتمع منع وقوع أزمات بنكية إضافة إلى تنمية أسواق مال أكبر وأكثر سيولة كما أن البلاد التي تتم فيها الأعمال بشكل مسؤول وتحترم الملكية الخاصة تجتذب نسبة أكبر من الاستثمارت الأجنبية؛ بالإضافة إلى ذلك فإن مزايا زيادة الإنتاجية والتجديد والابتكار الناتج عن المنافسة الشريفة والعادلة يمكن أن يفتح الباب أمام النمو الاقتصادي في مجالات جديدة تماما .

أما في المجال السياسي فإن التحول إلى حوكمة الشركات الخاصة يسرع التحول لمزيد من الحوكمة في شركات القطاع العام، ففي المناخ العام الذي يتمتع بالشفافية يذوي الفساد، ذلك أن إخفاء الرشاوي ويصبح أكثر صعوبة عندما تحتفظ المؤسسات بسجلات دقيقة، مما يمكن المديرين من إصدار قرارات أكثر حكمة وحوكمة الشركات تكون في كثير من الأسواق الناشئة عنصرا أساسيا لتغيير العلاقة بين رجال الأعمال والدولة، ذلك أن إضفاء عنصر الشفافية على هذه العلاقة يساعد على استبعاد المحسوبية والمحاباة، بل وعلى العكس من ذلك يسهل قيام علاقة أكثر انفتاحا بين القطاع الخاص والحكومة.[1]

وفي مايلي مخطط يوضح أهمية حوكمة الشركات:

الشكل رقم 02 : أهمية حوكمة المؤسسات .



المصدر : افروخ رانيا،"**دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات –دراسة حالة شركة ألينـاس للتامينات**"،مذكرة ماسترفي العلوم الإقتصادية ،منشورة ،تخصص مالية و حاكمية مؤسسات ، ،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2015،ص 20

[1] افروخ رانيا،"**دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات –دراسة حالة شركة ألينـاس للتامينات**"،مذكرة ماستفي العلوم الإقتصادية ،منشورة ،تخصص مالية و حاكمية مؤسسات ، ،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2015،ص 20-21

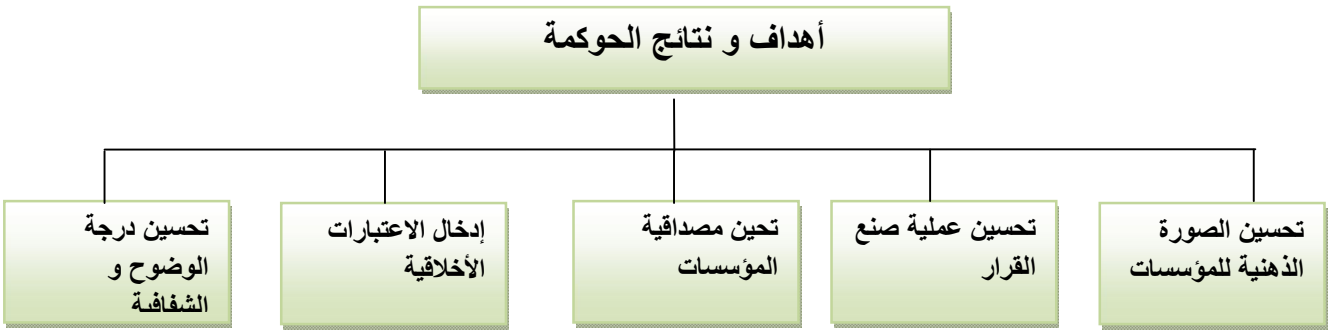
ثانيا : أهداف الحوكمة المؤسسية .

لو لم يكن للحوكمة من الأهداف والمزايا التي تدعمها ، لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها.

ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا منها المنافع أو الدوافع أو البواعث ولكنها جميعاً تدخل ضمن الأهداف والمزايا والتي يمكن التعبير عنها في النقاط التالية :

- ✓ تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- ✓ فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية لها.
- ✓ ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- ✓ تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- ✓ تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- ✓ تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية.
- ✓ زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.
- ✓ الحصول علي التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- ✓ تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد .
- ✓ مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم[1].

شكل رقم 03 : أهداف ونتائج الحوكمة



من إعداد الباحثين بالإعتماد على محسن احمد الخضيري ،" **حوكمة الشركات**" ، الطبعة الأولى ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2005، ص 21

[1] بوقرة رابح ، غانم هاجر ،" **الحوكمة : المفهوم و الأهمية**"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشرات كآلية للحد من الفساد الإداري،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 06-07 جوان 2012 ص 08-09

➢ المطلب الثاني : خصائص الحوكمة المؤسسية .

اولا : خصائص الحوكمة المؤسسية.

لتفعيل نظم الحوكمة يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الخصائص التي تمثل سمات لنظم حوكمة الشركات تساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها و تتمثل فيمايلي :

❖ **الإنضباط** و الذي يتحقق من خلال :

أ) بيانات واضحة للجمهور .

ب) وجود الحافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر اعلى للسهم .

ت) الإلتزام بالأعمال الرئيسية المجددة بوضوح

ث) التقدير السليم لحقوق الملكية .

ج) إستخدام الديوان في مشروعات هادفة .

ح) إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي .

❖ **الشفافية** و التي تحقق من خلال :

أ) الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة .

ب) نشر التقرير السنوي في موعده .

ت) نشر التقارير المالية البينية في الوقت المناسب .

ث) عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها .

ج) الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.

ح) تطبيق معايير المحاسبة الدولية .

خ) الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة .

د) توفير إمكانية وصول المستثمرين الى الإدارة العليا .

ذ) تحديث المعلومات على شبكة الانترنت .

❖ **الإستقلال** و الذي يتحقق من خلال :

أ) المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا .

ب) وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا .

ت) وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي .

ث) وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل .

ج) وجود لجنة لتحديد المرتبات و المكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل .

ح) وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة .

خ) عدم وجود ممثلي بنوك أو كبار الدائنين في مجلس الإدارة .

❖ **المحاسبة** و التي تتحقق من خلال :

أ) عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي .

ب) وجود أعضاء المجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين .

ت) وجود أجانب في مجلس الإدارة .

ث) الإجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة .

ج) قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة .

ح) وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي و تراقب أعماله .

خ) وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين و تشرف على أعمال المراجعة الداخلية .

❖ **المساءلة** و التي تتحقق من خلال .

أ) ممارسة العمل بعناية و مسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية .

ب) التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم .

ت) التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا .

ث) وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين و أعضاء لجنة الإدارة .

ج) شفافية و عدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة .

❖ **العدالة** و التي تتحقق من خلال :

أ) المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية .

ب) حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الإجتماعات العامة .

ت) سهولة طرق الإدلاء بالأصوات .

ث) إيداع السهم بشكل عادي لجميع المساهمين .

ج) إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين .

ح) المكفآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة .

خ) حماية حقوق المساهمين .

د) إعطاء المساهمين حق الإعتراض عن إساءة حقوقهم .

ذ) المشاركة في تعيين المديرين و ايضا في إتخاذ القرارات .

❖ **الوعي الإجتماعي** الذي يتحقق من خلال :

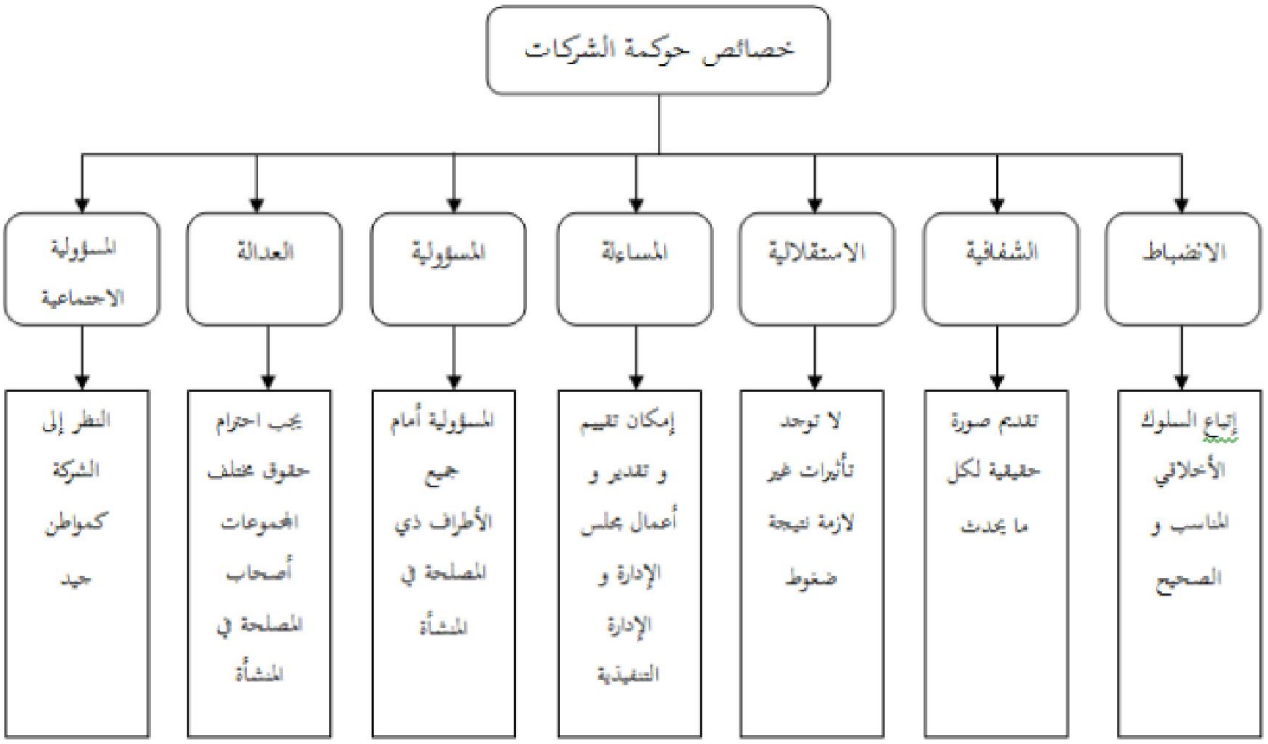
أ) وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي .

ب) عدم تشغيل الأحداث .

ت) وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة .

ث) وجود سياسة واضحة عن مسؤولية البيئية .[1]

شكل رقم 04 خصائص حوكمة الشركات :



المصدر : طارق عبد العال حماد " **حوكمة الشركات (المفاهيم،المبادئ،التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**"،الطبعة الثانية،الدار الجامعية،الإسكندرية،القاهرة،2007-2008، ص07 .

[1] مقيدش أحمد،مقدم عبد الكريم ،"**تطبيقات الحوكمة في البنوك التجارية – دراسة حالة وكالتي بنك التنمية المحلية BDL وبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بسعيدة**"،مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية، منشورة، تخصص حكامة المنظمات،جامعة د.الطاهر مولاي، سعيدة،2013،ص 30

ثانيا : معايير الحوكمة وفق منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية O.C.E.D:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية في عام 1999 ، علما بأنها قد اصدرت تعديلا لها عام 2004، و تتمثل في:

1- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات** : يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق و كفاءتها كما يجب ان يكون متناسقا مع أحكام القانون و أن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية المختلفة .

2- **حفظ حقوق جميع المساهمين** : و تشمل نقل ملكية الأسهم و إختيار مجلس الإدارة و الحصول على عائد في الأرباح ، ومراجعة القوائم المالية ، و حق المساهمين في المشاركة الفعالة في إجتماعات الجمعية العامة.

3- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين** : و تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ، و تصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، و كذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ او دمج مشكوك فيها ، أو من الإتجار في المعلومات الداخلية ، و كذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين .

4- **دور أصحاب المصالح في اساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة** : وتشمل إحترام حقوقهم القانونية و التعويض عن أي إنتهاك لتلك الحقوق ، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ، و حصولهم على المعلومات المطلوبة.

5- **الإفصاح و الشفافية** : وتتناول الإفصاح عن المعلومات المهمة و دور مراقب الحسابات ، و لإفصاح عن ملكية النسبة العظمة من الأسهم ، و الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين . ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين و أصحاب المصالح في الوقت المناسب و دون تأخير .

6- **مسؤوليات مجلس الإدارة** : و تشمل هيكل مجلس الإدارة ووجباته القانونية ، وكيفية إختيار أعضائه و مهامه الأساسية ، ودوره في إشراف على الإدارة التنفيذية .[1]

[1] إبراهيم سيد أحمد،"**حوكمة الشركات و مسؤولية الشركات عبر الوطنية و غسيل الأموال**"،الطبعة الأولى،الدار الجامعية،الإسكندرية،2010 ص 164-165

➢ المطلب الثالث : معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

أولا : المصدر الأول من داخل بيئة المؤسسة .

عدم الفصل بين الملكية و الإدارة فأغلب الإقتصاديات العالمية التي يكوم فيها تطبيق حوكمة المؤسسات فعالا تحاول أن تبعد قدر الإمكان في تأسيس مؤسساتها اي انه ليس بالضرورة ان يكون رئيس مجلس الإدارة او الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم المؤسسة و لكن من الضروري تمتع هذا الرئيس بقدرة و كفاءة عالية في إدارة المؤسسة و هذا يمكن تقييمه على مستويات متعددة كمستوى تحصيله العلمي أو مستوى الخبرة العلمية لذلك يجب على المستثمر أن يتمتع بمعرفة و ثقافة عالية للدور الذي تقوم به حوكمة المؤسسات لكي يؤثر إيجابا على قراره الإستثماري و يندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها :

- تشكيل مجلس الإدارة و عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة و مهمة الإدارة التنفيذية و مسؤوليات إدارة المؤسسة و مستوى الرقابة و عدد إجتماعات المجلس .
- أعضاء مجلس الإدارة : عدم توفر اعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم آراء و إجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية ومن خبرتهم و تفهمهم لعمل المؤسسة.
- لجان مجلس الإدارة : و أهمها لجنة التدقيق و لجنة المكافآت و الترشيحات و مدى فعاليتهما و إستقلاليتهما و توفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ثانيا : المصدر الثاني من خارج بيئة المؤسسة

و هو المناخ العام للإستثمار في الدولة و مدى توافر القوانين و التعليمات المؤسسة للنشاط الإقتصادي التي تضمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات و إعطائها صفة الإلزام و عدم تعارضها مع هذه القوانين .[1]

[1] الأمين نصبة،مرجع سبق ذكره،ص 17-18

خلاصة الفصل

بعد دراستنا لهذا الفصل يمكن تعريف حوكمة المؤسسات بأنها النظام الذي تدار و تراقب به المؤسسات ،و مجلس الإدارة هو المسؤول عن حوكمة مؤسسته، كما يستند تطبيق الحوكمة إلى مجموعة من المبادئ و الخصائص و ذلك في إطار مجموعة من المحددات الداخلية و الخارجية تدعم تطبيق هذا المفهوم.

و نظـرا للأهميـة الواسـعة للحوكمـة أصـبح تطبيـق هـذا المفهـوم ضـرورة حتميـة في جميـع المؤسسـات حيـث أنهـا تسـاهم في تحسـين الصـورة الذهنيـة للمؤسسـة و تسـعادها في إتخـاذ القـرار و هـذا ماجعـل العديـد مـن القطاعـات تتبـنى هـذا المفهـوم مـن بينهـا القطـاع البنكـي و هـذا ماسـنتطرق إليـه في الفصـل الثاني .

الفصل الثاني :
الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي

تمهيد :

رغم التطورات التي شهدها القطاع المالي على مستوى العالم في الآونة الأخيرة كالتقدم التكنولوجي في الصناعة البنكية و إستحداث أدوات مالية جديدة فإنه لم يسلم من الأزمات المالية و الإقتصادية و التي اثرت سلبا على إقتصاديات كل الدول ،النامية منها و المتقدمة . وفي معظم تلك الأزمات كانت مشاكل البنوك قاسما مشتركا فيها ولهذا الغرض ومن اجل التكيف مع التغيرات البنكية العالمية ، إهتمت السلطات الرقابية بوضع تشريع بنكي دول للتقليل من الأخطار التي قد تتعرض لها البنوك فظهرت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها وهذا نظرا إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك لا يختلف عنه في المؤسسات إلا انه للبنوك دور كبير في الإقتصاد و تكتسي أهمية كبرى تميزه عن دور باقي المؤسسات .

وحتى تستفيد البنوك إستفادة فعلية من منافع الحوكمة المؤسسية يجب عليها توفير جملة من العناصر الرئيسية و الشروط اللازمة حتى يكون النموذج الذي تطبقه هذه البنوك نموذجا جيدا .

وبذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: *ماهية الحوكمة المؤسسية في البنوك و الفاعلون الأساسيون فيها*

المبحث الثاني : *نموذج الحوكمة الجيد في البنوك*

المبحث الأول : ماهية الحوكمة المؤسسية في البنوك و الفاعلون الأساسيون فيها

✓ المطلب الأول : مفهوم و أهمية الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي

اولا : مفهوم الحوكمة المؤسسية في البنوك

تعددت تعاريف الحوكمة في البنوك و من بين أهم هذه التعاريف نذكرما يلي :

- **الحوكمة من المنظور البنكي تعني** : " تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء و تطوير مستوى الإدارة ، بالإضافة إلى وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف و الرقابة على الجهاز البنكي ".[1]
- **الحوكمة البنكية** : هي الأسلوب الذي من خلاله يحكم مجلس الإدارة والمديرية،الإدارة العليا ، أعمال و قضايا و معاملات البنك ، يوضح هذا الأسلوب كيف يتم وضع أهداف البنك ، عمليات البنك اليومية و الأساسية ، الوفاء بالإلتزامات التي قطعت للمساهمين، حماية مصالح المودعين ، وضع نشاطات و سلوك الممصرف جنبا إلى جنب مع توقعاته و أهدافه المسطرة و الذي سيعمل باسلوب سليم للوصول إلى ذلك ".[2]
- **تعرف الحوكمة المؤسسية في البنوك** : " بأنها مجموعة الأنظمة و الإجراءات و السياسات التي يتم من خلالها ضبط و توجيه مسار و توجيهات البنوك ".[3]
- **و يعرفها بنك التسويات الدولية** : على أنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح من الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين[4].

---

[1] غضبان حسام الدين ،"**محاضرات في نظرية الحوكمة** "،دار الحامد للنشرو التوزيع ،الطبعة الأولى، عمان ،الأردن،2015،ص 149 .

[2] مريم هاني ،"**نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري** " ، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف،ميلة،العدد الرابع ،2016، ص 224 .

[3] حاكم محسن الربيعي،محمد عبد الحسين راضي،"حوكمة البنوك و أثرها على الأداء و المخاطرة " ،الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011، ص 33.

[4] عثماني ميرة ، "**أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و اثرها على بيئة الأعمال –مع الإشارة إلى حالة الجزائر** "،مذكرة ماجستيرفي العلوم الإقتصادية ، منشورة ، تخصص مالية بنوك و تأمين ، جامعة المسيلة، المسيلة ،2012،ص 56

ثانيا : أهمية الحوكمة المؤسسية في البنوك

يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها ما يلي:

–زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد.

–التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيع الشركات التي تقترض منها على تطبيق قواعد الحوكمة والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، مما يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.

–إن تطبيق أسس الحوكمة يكون عنصرا رئيسيا لإندماج البنوك في مسايرة الاقتصاديات العالمية، خاصة تلك التي تعاني من عدم اللحاق بركب البنوك العالمية العملاقة.

–في عصر العولمة أصبح لزاما على البنوك أن تطور أنظمة الحوكمة فيها، من أجل بلورة استراتيجياتها وآليات صنع القرار فيها بالكيفية والسرعة اللازمتين للتعامل مع العالم الخارجي، بما في ذلك البنوك الدولية.

–تطبيق الحوكمة البنكية من شأنه الوصول إلى تحقيق أهداف البنوك، وهي أساس لبناء الثقة مع المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بما فيها الجهات الإشرافية.

وبالرغم من أن الحوكمة البنكية لا تكتسب الصبغة الإلزامية إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيارا، خاصة في ظل الأزمات المالية المتلاحقة، والتي أصبحت سمة من سمات النظام الرأسمالي .[1]

المطلب الثاني : الفاعلون الأساسيون في نظام الحوكمة االمؤسسية قي البنوك .

يتوقف نجاح نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجين والداخليين)

أولا : الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين .

1) حملة الأسهم:

يلعب المساهمون دورا هاما في حوكمة المؤسسية في اللبنوك من خلال انتخاب المجلس الإشرافي والموافقة على مجلس الإدارة ولجنة المراجعين الخارجين، إن مسؤوليات مجلس الإدارة ليس فقط حملة الأسهم بل أيضا اتجاه المودعين الذين يوفرون رافعة مالية لرأس المال الملاك وينبغي على المساهمين أن يلعبوا دورا رئيسيا في الإشراف على إدارة شؤون البنك ويتوقع منهم أن يختاروا مجلس إدارة كفء يتمتع أعضاؤه بالخبرة.

[1] طيب لحيلح،ريم عموري ،"**الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية**"،مجلة إدارة الأعمال و الدراسات العالمية ،العدد الثالث،ص:213-214

2) مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في البنك وترجع إليه جميع صلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازمة ويتكون مجلس الإدارة من الأعضاء التالية:

الرئيس :يتولى مجلس الإدارة انتخاب أحد أعضائه رئيسا يتفرغ للأعمال الإدارية ويمثل الشركة باعتباره شخصا معنويا ويمكن تلخيص مهام رئيس مجلس الإدارة في النقاط التالي:

- المحافظة على العلاقات الطيبة بين البنك وأصحاب رأس المال.
- اختيار أعضاء مجلس الإدارة.
- التأكد من توافر المعلومات الكافية واللازمة لقيام أعضاء مجلس الإدارة والمدرين بمهامهم.
- الرقابة على المديرين عند تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعية.
- الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية التي يعمل فيها البنك.

أعضاء المجلس التنفيذيين :هم الأعضاء المسؤولون عن إدارة الأعمال اليومية داخل البنك لما لهم من خبرة ومعرفة بطبيعة عمله.

أعضاء المجلس غير التنفيذيين :هم أعضاء لا تربطهم أي علاقة من أي نوع من فريق البنك أو إدارته ويتمثل دورهم في الترشيد والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيين والتأكد من الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة البنوك، وتتمثل المسؤوليات الرئيسة التي تقع على عاتق مجلس الإدارة في:

- وضع الأهداف العامة للبنك.
- رسم السياسات االبنكية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.
- إقرار الهيكل التنظيمي للبنك وتكوين اللجان.
- التحقق من أمانة المصرف وسيولته.
- الإشراف العام على عمليات البنك وتطويرها.

3) الإدارة التنفيذية

يجب أن يتمتع أعضاؤها بالكفاءة والنزاهة المطلوبتين للإدارة البنك وعليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة، وهي المسؤولة عن إدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

ويمكن توضيح أهمية الإدارة التنفيذية في إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك من خلال ما يلي:

- المساعدة في وضع السياسات وتطويره.
- تنفيذ العمليات وتطبيق السياسات.
- رفع التقارير لمجلس الإدارة.
- إعداد البيانات المالية والحسابات الختامية.
- المسؤولية تجاه المراجعين الداخليين والخارجيين.
- تنمية المهارات والسلوك المهني .

4) المراجعين الداخليين:

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار الحوكمة المؤسسية وبشكل خاص فيما يتعلق بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية واكتشاف ومنع الغش والتزوير، وهذا باعتبارها نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للمنظمة حول درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها، مع تقديم نصائح للتحسيس والمساهمة في خلق قيمة مضافة، وتلعب إدارة المراجعة الداخلية دورا هاما في إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك من خلال المهام التي تؤديها ومن بينها نذكر:

- مراجعة ما يتم تنفيذه والتأكد من مطابقته للسياسات والخطط المرسومة والقوانين.
- مراجعة مدى كفاية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف البنك.
- مراجعة النظام المحاسبي وأنظمة الضبط الداخلي للتأكد من تنفيذ كافة الضوابط المحاسبية والإدارة الموضوعة بصورة فعالة.
- فحص المعلومات الإدارية والمالية بشكل مفصل سواء ما كان متعلقا بالعمليات، والحسابات، الأرصدة للتحقق من قيمة الأصول ومطابقتها لما هو مثبت في الدفاتر ولحماية هذه الأصول.

5) لجنة المراجعة:

وهي لجنة فرعية منبعثة عن مجلس الإدارة تضم أعضاء مستقلين في المؤسسة والغاية منها مساعدة مجلس الإدارة على الوفاء بالتزاماته في الإشراف على النظام الرقابي للشركة بشكل عام، ويتم تشكيل اللجنة بقرار من الجمعية العامة للبنك بناءا على اقتراح من مجلس الإدارة.

ثانيا : الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجين:

أولا:المراجعون الخارجين:

المراجعة الخارجية هي عملية منظمة تنطوي على تجميع وتقويم موضوعي للأدلة المتعلقة بمعلومات مقدمة من أحداث وتصرفات اقتصادية، وذلك للتحقق من درجة توافق هذه المعلومات والمعايير الموضوعية مع توصيل النتائج للمستخدمين وقد زادت حاجة متخذي القرار إليها من مدى ملائمة ومصداقية المعلومات المقدمة إليهم، وتتمثل مسؤوليات المراجع الخارجي في:

- يتعين عليه أن يعتمد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال مهنة المراجع.
- السرية التامة ولا يفش المعلومات التي حصل عليها.
- عليه تقديم تقرير بعد اطلاع السلطات الرقابية للجمعية العامة للبنك يبين فيه أن مراجعته تمت وفق لمعايير وأدلة.
- المراجعة الدولية وعن مدى تغير المعلومات المالية.
- عليه البيان في تقريره عن أية مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذا لها. [1]

المطلب الثالث : أهداف و محددات تنفيذ الحوكمة المؤسسية في البنوك

أولا : أهداف الحوكمة المؤسسية في البنوك

هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها من أهمها :

1-إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، والاطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء البنوك.

2-تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة للاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة البنكية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.كما هناك مجموعة من الأهداف تتمثل في :

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة .
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين .

[1] كعلة مريم،"**دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية – دراسة حالة شركة الراجحي المصرفية للفترة مابين 2012-2013**"،مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية،منشورة ،تخصص بنوك ،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي،2015،ص:15-18

- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك .
- تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك .
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك .
- تحقيق الحماية لأموال المودعين.[1]

ثانيا : محددات تنفيذ الحوكمة المؤسسية في البنوك

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات في البنوك على جودة مجموعتين من المحددات، هما:

1 المحددات الداخلية: تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين، مما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.وتشمل المحددات الداخلية :

1-1 حملة الأسهم:يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك.

1-2 مجلس الإدارة: وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.

1-3الإدارة التنفيذية :لا بد أن يكون لهم الكفاءة والنراهة المطلوبتين لإدارة البنك، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

1-4 المراجعين الداخليين :أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

2 المحددات الخارجية: وتشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على البنك، وتضم:

2-1الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي .

2-2دور العامة:إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء البنك، إذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي :

[1] عبادي رندة ،" **متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية – دراسة حالة بنك الجزائر**"، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية ، منشورة ، تخصص بنوك، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي ،2015،ص73-74

* **المودعين**:يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز البنكي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

- **شبكة الآمان وصندوق تأمين الودائع** :يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الآمان (نظام التأمين الضمني – نظام التأمين الصريح).
- **وسائل الإعلام** :يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة رأس المال البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام.
- **شركات التصنيف والتقييم الإئتماني**:تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم فان توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.[1]

[1] أمال عياري ،أبو بكر خوالد،" **تطبيق مبادئ الحوكمة للمؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر**"،مداخلة ضمن فعاليات لملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالي و الإداري،جامعة محمد خيضر،بسكرة ، يومي 06-07 ماي 2012، ص09

❖ المبحث الثاني : نموذج الحوكمة الجيد في البنك .

➢ المطلب الأول : متطلبات نموذج لحوكمة الجيد في البنوك .

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك ,و نذكر منها ما يلي:

1- تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك و كذا القيم و المبادئ الواجب إتباعها و تكون معلومة و متوفرة لكل العاملين داخل البنك .

2- وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك و إتباعها .

3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و مدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية .

4- التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم و فعال في الإدارة العليا .

5- إ جراء دورات تعليمية و تدريبية و تكوينية لبناء طاقات في الحوكمة .

6- التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز و أنظمة البنك و أهدافه و كذا البيئة المحيطة به .

7-تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق و واجبات البنك .

8- تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا و مجلس الإدارة .

9- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر و المراجعة .

10- ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد و سلامة وفعالية الرقابة .

➢ المطلب الثاني :أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

لنموذج الحوكمة المؤسسية الجيد في البنوك بعدين أساسيين :بعد داخلي و آخر خارجي ,يتمثل البعد الخارجي في القواعد الإحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

أولا –البعد الخارجي:

القواعد الاحترازية:مكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، و يجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين و هما استقرار النظام المالي و حماية حقوق الدائنين.

تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية و تطوير نشاط البنوك:

أ – تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة :إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء و تعزيز المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور و المحافظة على استقراره و قوته .

ب – تقوية السلامة البنكية : تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعفا للنظام البنكي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم و المحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام و تجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية .

ت – تطوير نشاط البنوك: لقد أثرت موجة الابتكارات و التطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك :ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة...الخ .

لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات و لمواجهة ارتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل لجنة بازل للإشراف و الرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية و التي يجب على البنوك احترامها و العمل بها من أجل ضمان السيولة و الملاءة المالية تجاه عملائها، و من هذه المعايير نسبة "Cooke " (إتفاقية بازل 1)التي تم إستبدالها "McDonough" (إتفاقية بازل2) .

ثانيا –البعد الداخلي طريقة إدارة البنك :

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة و الذي له أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيدا و أصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الاستراتيجيات طويلة المدى،إنشاء و تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية و التأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤولة و شفافة.[1]

➢ المطلب الثالث : العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية و أثر تطبيقها.

أولا : العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك .

العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز البنكي نستعرضها فيما يلي:

1-وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة البنكية:

- ✓ يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة، وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية .
- ✓ يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:

[1] مرابط هبة،"**أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل –دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية وكالات ورقلة (BEA-BNA-CNEP)**"،مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية ، منشورة ، تخصص بنوك و مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2011،ص 23-24

• منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة .

• إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض(فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق، و أن يقتصر على أنواع محددة من القروض، مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين.

2-وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة:

يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

3-ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية:

-يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

- ✓ يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحوكمة .ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.
- ✓ يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة .
- ✓ في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:

• لجنة إدارة المخاطر :والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة .ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر.

• لجنة المراجعة :تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة ودوريتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، وأيضا التحقق من أن إدارة البنك تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة، والإخلال بتطبيق السياسات والقوانين واللوائح وغيرها من المشكلات التي يحددها المراقبون، ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة، ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية.

• لجنة المكافآت :تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمسؤوليات الإدارية الأخرى .

وضمان أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة.

• لجنة الترشيحات :تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس.

4-ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك، وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسئولي البنك وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة.

5-الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها :

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة .لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

6-ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة :

يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين، وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة، بما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن توضع نظم الأجور في

نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك.

7-مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية راس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن تلك البنوك التي تقوم بمخاطرات كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية، وربما ينصرفون عن تلك البنوك التي لا تتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقي على قدراتها التنافسية.

لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة)، والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة.

8-دور السلطات الرقابية:

- ✓ يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسة. ويجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة، كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات البنكية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي.
- ✓ يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسؤولين بصفة أساسية عن أداء البنك، وبذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يدار بطريقة ملائمة، وتوجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تتكشف أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وذلك في حالة تعرض البنك لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها.

- ✓ كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك، حيث يجب عليها مراعاة إصدار توجيهات إلى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة.
- ✓ من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة...الخ.[1]

ثانيا : أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك .

لا شك أن تطبيق البنوك للحوكمة بشكل جيد سيؤدي الى نتائج إيجابية متعددة و مختلفة ، و فيمايلي أهم هذه الإيجابيات :

- زيادة فرص التمويل لدى البنك .
- إنخفاض تكاليف الإستثمار الذي يقوم به البنك .
- تشجع الحوكمة على إستقرار سوق المال .
- العمل على محاربة الفساد بكل صوره.
- عند إلتزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها ، بتطبيق هذه القواعد و التي من أهمها الإفصاح و الشفافية و الإدارة الرشيدة.
- تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة يؤدي الى إنخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك [2].

[1] عبد الرزاق خليل ، الطيب داودي، " **الحوكمة المؤسسية للبنوك** "، مقال منقول من الموقع الإلكتروني https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id، تاريخ الإطلاع 2018/03/30 ص: 08-10

[2] محمد حلمي الجيلاني ،"**الحوكمة في الشركات**"،الطبعة الأولى،دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن ،2015،ص 89

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل تعرفنا على مفهوم الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي و ضرورة تطبيقها في البنوك بصفة خاصة ذلك أن القطاع البنكي أساس أي نظام إقتصادي إذ يتم الإعتماد عليه في تمويل كافة الأنشطة الإقتصادية ، لذا فحدوث أي أزمة تهدد الإستقرار مالي له ، و تؤدي إلى حدوث إختلالات كبيرة في النظام الإقتصادي ككل .

و هذا ماجعل العديد من الدول تبدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهة الأزمات و المخاطر التي تتعرض لها البنوك و نتيجة لذلك تشكلت لجنة بازل للإرساء قواعد و أسس الحوكمة في البنك و سنتطرق في الفصل الثالث إلى أهم الأعمال التي جاءت بها لجنة بازل لإرساء قواعد الحوكمة المؤسسية في البنوك .

الفصل الثالث :
دور لجنة بازل في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية في البنوك

تمهيد :

في إقتصاد أي دولة يعتبر القطاع البنكي المحور الأساسي في النظام المالي ككل ، و إستقرار هذا الأخير يعتمد على مدى إستقرار القطاع البنكي . و كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات ،فإن القطاع البنكي في مختلف أنحاء العالم كان له نصيب من فضائح الفساد المالي و الإنهيارات التي زعزعت إستقراره . لذا كان من الضروري تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك كونها تهدف إلى المحافظة على الإستقرار المالي و التقليل من المخاطر التي تهدد سلامتها .

الأمر الذي دفع بلجنة بازل للرقابة البنكية للإهتمام بالحوكمة ، كونها وضعت مجموعة من المبادئ التي تساعد على تطبيقها ومن اهم أعمالها في هذا المجال توصيات سنة 1999 و اصدرت آخر نسخة معدلة و المحدثة سنة 2010 م.

عليه سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول: *ماهية لجنة بازل وإتفاقياتها*

المبحث الثاني : علاقة الحوكمة المؤسسية في البنوك بلجنة بازل

❖ المبحث الأول : ماهية لجنة بازل و إتفاقياتها

✓ المطلب الأول : نشأة و تعريف لجنة بازل و أهدافها

اولا : نشأة و تعريف لجنة بازل :

1- نشأة :

شهدت البنوك خلال عقد السبعينات من القرن العشرين تطورات مهمة شملت التوسع السريع في الشبكة البنكية الدولية وانتشار البنوك وفروعها خارج الدولة الأم ، كما شهدت توسعا ملحوظا في عمليات الإقراض البنكي ،وبعد إفلاس بنك herstatt بألمانيا الشرقية سنة 1974 وبنك franclin nationalبالولايات المتحدة الأمريكية .

تأسست لجنة بازل من مجموعة الدول الصناعية العشرة10 بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية ، بالإضافة إلى هذه الدول تضم اللجنة كذلك : اسبانيا ، سويسرا ، اللوكسمبورغ.

تحت إشراف بنك التسويات الدولية ، و هذا في سنة 1974 نتيجة لتفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية وتزايد حجم الديون حجم المشكوك في تحصيلها وزيادة المنافسة القوية بين البنوك اليابانية والأمريكية والأوربية ، بسبب نقص أموال تلك البنوك وثم الاتفاق على أن تحضى توصيات لجنة بازل بإجماع الأعضاء ، وقد أنجزت اللجنة تقريرها النهائي بعد دراسة ما ورد من أراء وتوصيات سنة 1988 حيث وافق مجلس المحافظين للبنوك المركزية للدول الصناعية وكذا الاتحاد الأوربي على تقرير لجنة بازل الخاص باقتراح معيار موحد لكفاية رأس المال حيث يتعين على كافة البنوك العامة الالتزام بأن تصل نسبة رأس مالها إلى مجموع أصولها ،الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية إلى 8% كحد أدنى مع نهاية 1992.

2 – تعريفها :

1)-هي لجنة للرقابة البنكية تتكون من مجموعة الدول الصناعية العشر تهدف إلى وضع معيار موحد لرأس المال بين كافة البنوك ، وتتكون من محافظي البنوك المركزية للدول والمشكلة لها بهدف مراقبة أعمال البنوك والإشراف عليها. [1]

[1] نور الدين بربار،محمد هشام قلمين،" **تحديات إرساء مقررات لجنة بازل 03 في المصارف الجزائرية**"،المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية ، العدد 01، أفريل 2014، ص 233

2)- لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية وانما أنشئت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية، تجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا وتساعدها فرق عمل مكونة من فنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، استطاعت هذه اللجنة أن تساهم بقدر كبير في إعطاء إطار دولي للرقابة البنكية وايجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم المختلفة يقوم على التنسيق بين مختلف السلطات الرقابية والتفكير في إيجاد آليات لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك إدراكا منها بأهمية وخطورة القطاع البنكي، وبذلك أصبحت هذه اللجنة تمثل حجر الأساس للتعاون الدولي في مجال الرقابة البنكية.[1]

ثانيا – الأهداف الرئيسية للجنة بازل:

تتمثل الأهداف الرئيسية للجنة بازل فيما يلي:

- وضع حد أدنى لكفاية رأس المال.
- إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين البنوك نتيجة الفروقات في الرقابة الوطنية على رأس المال.
- تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بأساليب الرقابة .
- تحقيق عدالة تنافسية بين البنوك .
- تحقيق الاستقرار في النظام البنكي العالمي من خلال التقليل من حجم المديونية.
- الرقابة المجمعة على كافة الوحدات البنكية وفق تطورات الاقتصادية العالمية و في ظل حركة رؤوس الأموال الكبيرة .
- التقليل من مخاطر الائتمان مثل مخاطر السيولة و مخاطر سعر الفائدة و سعر الصرف...إلخ[2]

[1] نجار حياة،" **إدارة المخاطر المصرفية وفق إتفاقيات بازل-دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية** "،أطروحة دكتوراه ، في العلوم الإقتصادية ، منشورة، جامعة فرحات عباس،سطيف، 2014 ، ص 94

[2] دريس رشيد،بحري سفيان،**" مقررات لجنة بازل و النظم الإحترازية في الجزائر** ،مقال منقول من الوقع الالكتروني https://elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/.../47.PDF ، تاريخ الإطلاع 2018/04/24 ص 02

➢ المطلب الثاني : إتفاقية بازل I

معيار كفاية رأس المال وفق بازلI

بعد سلسلة من جهود قدمت لجنة بازل اقتراحات بشأن كفاية رأس المال والذي عرف ببازل1 في 1988 ليصبح اتفاقية عالمية وبعد أبحاث وتجارب تم وضع نسبة عالمية لكفاية رأس مال تقدر ب 8 % تطبق على مدى 3 سنوات بشكل تدريجي وهذه نسبة وضعت على أساس أصول حسب درجة خطورتها وبطريق مرجحة وتعرف هذه النسبة بمعدل ملاءة البنوك، قامت لجنة بازل بتصنيف الدول إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى :وتضم هذه المجموعة دول منظمة تعاون اقتصادي والتنمية OECD بإضافة إلى سويسرا والمملكة العربية السعودية وتعتبر هذه المجموعة متدنية المخاطر.

المجموعة الثانية : تضم باقي الدول وتعتبر هذه المجموعة عالية المخاطر.

وتتحدد كفاية رأس المال وفقا للاعتبارات التالية:

1- ربط احتياطات رأس مال لدى بنك بأخطار ناتجة عن أنشطة مختلفة بغض النظر إن كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارجها.

2- تقسيم رأس المال إلى مجموعتين:

أ – رأس مال أساسي :ويشمل(حقوق المساهمين + احتياطات معلنة واحتياطات عامة وقانونية + أرباح غير موزعة)- (قيم معنوية + استثمار في شركات تابعة).

ب – رأس مال مساند :يشمل احتياطات غير معلنة + احتياطات إعادة تقييم أصول + مخصصات لمواجهة مخاطر عامة أو خسائر قروض + إقراض متوسط وطويل أجل من مساهمين أو من غيرهم(قروض مساندة) + أدوات رأس مالية أخرى.

ويجب إحترام الشروط الآتية:

- ألا يزيد رأس مال تكميلي على رأس مال أساسي.
- ألا تزيد نسبة قروض التي يحصل عليها بنك من مساهمين 50 % من رأس مال أساسي.

$$\text{معدل كفاية راس المال} = \frac{\text{إجمالي راس مال (اساسي +مساند)}}{\text{اصول أوزان مرجحة بأوزان مخاطرة}} \geq 8\ \%$$

جدول رقم 01 : يمثل أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر اصول وفق بازل

درجة المخاطر	*عامل المخاطر*
%0	– نقدية – مطلوبات من حكومات مركزية و بنوك مركزية – مطلوبات بضمانات نقدية وضمانات أوراق مالية صادرة من الحكومات
% 10	– مطلوبات من هيئات قطاع عام
% 20	– مطلوبات من بنوك تنمية دولية و بنوك دول منظمة التعاون الإقتصادي
% 50	– قروض مضمونة برهون عقارية و يشغلها ملاكها
%100	جميع أصول اخرى بما فيها : – قروض تجارية و مطلوبات من قطاع خاص – مطلوبات من خارج دول منظمة التعاون الإقتصادي – مطلوبات من شركات القطاع العام الإقتصادي و المساهمات في الشركات اخرى غيرها

الإيجابيات.

- ✓ المساهة في دعم استقرار نظام بنكي عالمي وإزالة تفاوت في قدرة البنوك على منافسة.
- ✓ مساعدة في تنظيم عمليات رقابة بنكية وتسهيلها وجعلها أكثر واقعية.
- ✓ حسب معيار رأس مال ونظام أوزان مرجحة أصبحت بنوك تتجه نحو أصول ذات معامل أقل من حيث درجة مخاطرة وهذا ما يترتب عليه ارتفاع نسبي في درجة أمان .

السلبيات.

- ✓ قد يكون الثمن الذي يختاره البنك للالتزام بمعيار كفاية رأس المال هو عدم تكوين مخصصات كافية وذلك إن لم تكن الدولة تتبع سياسات موحدة وملزمة في تصنيف أصول واحتساب المخصصات وتهميش فوائد وينتج عن ذلك تضخم أرباح لزيادة احتياطات لذا يتعين كفاية مخصصات مكونة من جانب جهات الرقابة.

- ✓ إضافة تكلفة على مشروعات بنكية تجعلها في موقع أضعف تنافيا مع مشروعات غير بنكيية التي تؤدي خدمات شبيهة إذ يتعين عليها زيادة عناصر رأس مال بما يتطلبه من تكلفة زيادة أصول خطرة .[1]

➢ المطلب الثاني : إتفاقية بازل II :

اقترحت لجنة بازل سنة 1999 إطارا جديدا لحساب كيفية راس المال بدل النسبة التي جاءت في الإتفاقية الاولى بحيث يأخذ بعين الإعتبار معامل المخاطرة في ميزانيات البنوك و فصلت أكثر في هذ الإطار بتاريخ 16 جانفي 2001 مع انتظار آراء وتعليقات وملاحظات الهيئات المعينة والمختصة (كصندوق النقد الدوليFMI) إلى غاية نهاية شهر ماي 2001 م كحد أقصى حتى تصدر النسخة النهائية لها قبل نهاية عام2001 ، إلا أنها تأخرت بسبب كثرة الملاحظات عليها حتى جوان 2004 وأصبحت جاهزة، وقابلة للتنفيذ بداء من هذا التاريخ الى غاية 2006 أو بداية العام 2007 كحد أقصى.

1-ركائز الاتفاقية .

هذه الإتفاقية الجديدة تقو أساسا على ثلاثة ركائز أساسية هي كالآتي :

1-1-المتطلبات الدنيا لراس المال : تم تحسين طرق المخاطرة فيما يتعلق بمخاطر الإتمان إلا أن مخاطر السوق لم يرد ذكرها ، كما تمت إضافة مخاطر جديدة كانت مهملة في الإتفاقية الأولى و هي مخاطر التشغيل .

1-2-المتابعة من قبل السلطة الرقابية : على السلطات الرقابية المتمثلة في البنوك المركزية ان تتاكد من أن يكون للبنك إجراءات داخلية لتقييم راس المال و يعمل على تحديد مستويات محدد له تتناسب مع المخاطر التي يتعرض لها البنك و ذلك حتى تتمكن هذه السلطات الرقابية من القيام بعملية المراجعة الرقابية و الإشرافية .

1-3-الإفصاح عن المعلومات للمشاركين في السوق : دعت الإتفاقية الجديدة الى زيادة درجة الإفصاح والشفافية في البنوك خاصة فيما يتعلق برأس المال والمخاطر التي تتعرض ليا والتي تهدد سلامتها .

حافظت هذه الإتفاقية على الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8% و كذلك بالنسبة لتعريف رأس المال ، إلا أنها ألغت التفريق بين المقترضين الأعضاء في منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية وغير الأعضاء فيها. كما منحت البنوك حق الخيار بين الطرق الثلاثة لتقدير رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر الإئتمان.

[1] بومدين حنان،هنون أسماء،" **الرقابة المصرفية وفق معايير لجنة بازل 1.2.3 مقارنة بين البنوك الجزائرية** "، مذكرة ماسترفي العلوم الاقتصادية منشورة ، تخصص مالية و بنوك و تسيير المخاطر، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيدة ، 2016 ص 20-22

2-طرق تقدير رأس المال

2-1-الطريقة المعيارية: تعتمد على التقييم الخارجي للإئتمان والتي تقوم به وكالات ومؤسسات التصنيف لخارجية كمؤسسة Standard Poors .

2-2-طريقة التصنيف الداخلي :يقصد بها طريقة التقويم الداخلي بصفتها الأساسية أي تقوم البنوك بتقدير إمكانية تحقق خطر تعثر بالسداد ككل مقترض وتتولى السلطات النقدية الإشرافية بوضع تقديرات أخرى .

2-3-طريقة التصنيف الداخلي المتقدم:أي طريقة التصنيف الداخلي بصيغتها المتقدمة إذ يمكن البنوك التي تنفذ عمليات داخلية متطورة لتوزيع رأس المال ان تتولى ميهة وضع باقي المتغيرات الضرورية .

بالنسبة لمخاطر السوق فلم يطرأ على طريقة حسابها أي تغيير وتوجد طريقتان يستطيع البنك ان يختار إحداهما و هما :

-الطريقة المعيارية.

-طريقة النماذج الداخلية.

أما فيما يخص مخاطر التشغيل فهناك ثلاثة طرق هي :

-طريقة المؤشر الأساسي.

-الطريقة المعيارية.

-طريقة القياس المتقدم.

ويحسب معدل كفاية راس المال الإجمالي كمايلي :[1]

$$\frac{\text{إجمالي رأس المال}}{\text{مخاطر الإئتمان + مخاطر السوق + مخاطر التشغيل}} \geq 8\%$$

[1] إلهام مقدم ،هناء طراد،" **أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل -دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري**"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ،منشورة ، تخصص تمويل مصرفي ، جامعة العربي التبسي، تبسة ، 2016 ، ص31-33

- **المطلب الثالث : إتفاقية بازل III.**

تتطلب الإصلاحات البنكية الدولية بموجب ما اصبح معروفا عموما بإتفاقية بازل (3) إن تحتفظ البنوك بأصول رأسمالية السائلة أكبر وأكثر جودة وسيتباين تأثير هذه الإصلاحات عبر المناطق ونماذج أعمال البنوك ، فتواجد البلدان التي تقوم بالأنشطة الكبيرة فالإستثمارات زيادات اكبر في متطلبات رأس المال ، وستتأثر البنوك التجارية التقليدية بدرجة اقل ، والمرجح أن تكون القواعد التنظيمية الاتفاقية بازل (3) اشد تأثيرا على البنوك في أوروبا وأمريكا الشمالية.

سوف تؤثر هذه القواعد الأكثر صرامة في الميزانيات العمومية للمؤسسات المالية الكبيرة والمركبة في مستوى ربحيتها وستقوم البنوك بدورها لتصحيح استراتجيات العمل ، وتحول الوفاء بالمتطلبات الأكثر تشددا وتخفيف أثار الإصلاحات التنظيمية على ربحيتها[1].

القواعد التنظيمية لإصلاحات بازل(3) :

تتقضي القواعد الجديدة التي إعتمدتها قادة مجموعة العشرين للإقتصادات المتقدمة و الصاعدة في نوفمبر 2010 ، من بين أشياء أخرى مايلي :

- زيادة رؤوس أموال البنوك وتحسين جودتها _اساسا أسهم راس المال العادية_يمكنها إستعاب خسائر اكبر خلال أزمة ما .
- زيادة الإقرار بمخاطر السوق البنكية بمخاطر الطرف المقابل .
- وضع نسبة للرفع المالي بهدف الحد من تراكم الديون المفرط الى رأس المال الإلزامي تشديد معايير السيولة بما في ذلك من خلال إحتياطي وقائي من الأصول السائلة مواجهة ضغوط السيولة قصيرة الأجل و تحسيين مسايرة أجال إستحقاق الأصول و الخصوم .
- إنشاء إحتياطيات و قائية إضافية لرأس المال .[2]

[1] بوزيرة فاطمة، "**الرقابة المصرفية في الجزائر وفق مقترحات لجنة بازل و دورها في رفع أداء البنوك التجارية – دراسة حالة فروع ولاية سعيدة**"، مذكرة ماسترفي العلوم التجارية ، منشورة ، تخصص بنوك و أعمال ، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيدة ،2016، ص 24

[2] ضياء مجيد الموسوي،"**عولمة الحوكمة المالية التنظيم و مراقبة المؤسسات المالية في اعقاب الأزمة العالمية 2008-2009** " ،الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع –الجزائر،2013،ص 141-142

و تشمل بازل (3) على خمس محاور وهي:

- **المحور الاول** :ينص على تحسين نوعية الأصول وبنية وشفافية قاعدة رؤوس أموال البنوك حيث قامت بتضييق مفهوم رأس المال إذ أن رأس المال الأساسي أصبح يقتصر على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة يضاف إليه أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد غير متراكمة العوائد وغير مقيدة بتاريخ استحقاق أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها ، بينما رأس المال التكميلي فهو يقتصر على الأدوات لمدة لا تقل عن 05 سنوات والتي يمكنها تحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على المصرف وألغت هذه الاتفاقية كل ماعدا ذلك من مكونات رأس المال التي تم العمل بها في الاتفاقيتين السابقتين.
- **المحور الثاني** :تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة التي تنشأ عن العمليات على المشتقات وتمويل سندات الدين من خلال فرض متطلبات رسملة إضافية للمخاطر التي تم ذكرها وأيضا لتغطية الخسائر التي تنتج عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق.
- **المحور الثالث** :أدخلت نسبة جديدة تقيس مضاعف الرساميل (Leverage Ratia) والتي تحسب بقسمة إجمالي المخاطر داخل وخارج الميزانية على راس المال بالمفهوم الضيق الذي ورد في المحور الاول .
- **المحور الرابع** :يتكلم أساسا عن نظام يهدف إلى حث البنوك على أن لا ترتبط عمليات الإقراض التي تقوم بها بشكل كامل بالدورة الاقتصادية لان ذلك يربط نشاطها بها ففي حالة النمو والازدهار تنشط البنوك بشكل كبير فيما يخص تمويل الأنشطة الاقتصادية ، أما في حالة الركود الاقتصادي يتراجع نشاط الإقراض فتسبب في إطالة فترة الركود .
- **المحور الخامس** :تناول مسالة السيولة نظرا لتزايد النظام المالي خاصة بعد الأزمة المالية العالمية ، حيث أن لجنة بازل تريد وضع معيار عالمي لها فتقترح نسبتين الأولى خاصة بالمدى القصير وتطلق عليها تسمية نسبة" تغطية السيولة "وتحسب كالآتي:

$$\text{نسبة تغطية السيولة} = \frac{\text{الاصول ذات السيولة المرتفعة التي تحتفظ بها البنك}}{\text{حجم يوم من التدفقات النقدية لدى البنك}}$$

وهذه النسبة الهدف منها تمكين البنك من تلبية احتياجات السيولة ذاتيا خاصة في حالة حدوث أزمة النسبة الثانية تستعمل لقياس السيولة البنيوية في الأجل المتوسط والطويل هدفها الرئيسي أن يمتلك البنك مصادر تمويل مستقرة لتمويل مختلف أنشطته .

الأثار المتوقعة المتوقعة لتطبيق بازل (03) :

تحمل هذه الاتفاقية العديد من التحديات والصعاب للبنوك ويمكن إجمالها فيما يلي:

1)- رغم أن نصوص الاتفاقية غير نهائية وقابلة للتغيير حتى نهاية سنة 2018 و إلا أنها تحمل الكثير من التعقيد في كيفية تطبيقها أو في طبيعة التعديلات في حد ذاتها ،ولهذا فالبنوك وخاصة والتي لم تطبق اتفاقية بازل (02) ستجد صعوبة في استيعابها والتعود عليها وعليه ستكون هناك مسؤولية إضافية عليها في عقد دورات تدريبية .

2)- التعريف الجديد لرأس المال،بالإقتطاع من الأرباح أو عدم توزيعها أصلا ،وبالتالي تنخفض ربحية السهم مما ينعكس سلبا على قيمة أسهم البنك في الأسواق المالية من جهة أخرى قد لايكون السهم مصدرا مرغوبا فيه من قبل المستثمرين إذا كان البنك لايحقق أرباحا أو لايوزعها وبالتالي ستجد البنوك صعوبات في تدبر رأس المال.

3)- الإلتزام بمعايير السيولة الجديدة سيجعل البنوك تحتفظ بمخزون إضافي من الأصول عالية السيولة ، ما يعني انخفاض توظيفاتها كما أن الخوف من حدوث أزمات سيولة في المستقبل يجعلها تركز على الاستثمارات القصيرة الأجل والمضمونة العائد كالأوراق المالية الحكومية والديون الخاصة التي يكون تنقيطها الإئتماني جيد.

4)- الإلتزام بالرافعة المالية المفروضة سيؤدي إلى تراجع نسبة الإقراض في البنوك ، ما يؤثر سلبا على ربحيتها ويحرم النشاط الاقتصادي من التمويل كما إنها تسعى لتعويض تراجع نشاط الإقراض برفع معدل الفائدة ،وبالتالي يبحث العملاء عن مصادر تمويل أخرى كالأسواق المالية.

5)- الحد من تعاملات البنوك فيما بينها للتقليل من انتقال الأزمات ، كما يتراجع تعاملها بالمشتقات في الأسواق المالية المنظمة وغير المنظمة وعمليات التوريق واعادة التوريق وذلك للقيود التي فرضت على نشاطها في هذه المجالات.

وفي الأخير يمكن القول انه إذا كانت اتفاقية بازل (01) ركزت بصفة رئسيه على الحد الأدنى المطلوب لرأس المال مع التركيز على مخاطر الائتمان وليس إدارتها فإن اتفاقية بازل(02) تعتبر اشمل واعم حيث أدخلت تغيرا شاملا ومتكاملا للثقافة البنكية التي يعتبر محورها إدارة المخاطر البنكية والحوكمة وانضباط السوق أما مقترحات بازل(03) فجاءت لتعزيز الصلابة المالية للنظام البنكي ورفع أدائه بما يضمن مواجهة الأزمات، كما شدد الرقابة عليه لزيادة مستوى إفصاحه وشفافيته ، فهي ترمي في مضمونها إلى محاولة إعادة انضباط أداء البنوك والحد من اندفاعها في طريق الاستثمارات عالية المخاطر غير أن تطبيقها يتوقع أن تكون له آثار سلبية على البنوك.[1]

[1] بوزبرة فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 26-28

❖ المبحث الثاني : تعريف الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق لجنة بازل

➢ المطلب الأول : تعريف الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق لجنة بازل ، عوامل و إستراتيجيات تبنيها

أولا : تعرف الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق لجنة بازل

- تعريف الحوكمة البنكية ورد في اتفاقية بازل II و هو كالتالي تعني الحوكمة البنكية عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء البنك المساهمين ،مودعين ، دائنين،زبائن ، مجلس الإدارة، الحوكمة،.... إلخ، ومحاولة تلاقي تعارض المصالح و ذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع ويضمن إدارة البنك وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على إستقرار النظام البنكي .[1]
- تعرف أيضا بانها : هي مراقبة الأداء من طرف مجلس الإدارة، والإدارة العليا للبنك،وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية[2].

ثانيا : عوامل تعزيز وخلق بيئة داعمة لتطبيق الحوكمة البنكية حسب لجنة بازل

تراجع لجنة بازل المبادئ الصادرة عنها والمتعلقة بالحوكمة عن لجنة في كل مرة، حتى تعيد التأكيد على استمرار صلة المبادئ بإطار الحوكمة، والأهمية الحاسمة لاعتمادها من قبل البنوك والمشرفين لضمان تنفيذ فعال للمبادئ وذلك من خلال عوامل واستراتيجيات تساهم في خلق بيئة داعمة لتطبيق الحوكمة.

أ)– عوامل تعزيز وخلق بيئة داعمة لتطبيق الحوكمة البنكية حسب لجنة بازل :

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز البنكي تتمثل في :

– وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة البنكية.

– وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة.

– ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية.

– ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا.

---

[1] إلهام مقدم ،هناء طراد،مرجع سبق ذكره،ص38

[2] حوحو فطوم،مرغاد لخضر،"**دور حوكمة المؤسسية المصرفية في إستقرار الأسواق المالية**"،مجلة ابحاث إقتصادية و إدارية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، العدد السادس عشر، ديسمبر 2014 ، ص 60

– الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها.

– ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه و استراتيجيته والبيئة المحيطة.

– مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة.

– تعزيز دور السلطات الرقابية.

ب)– استراتيجيات تطبيق الحوكمة البنكية حسب توصيات لجنة بازل :تناولت الأوراق الاستشارية الصادرة عن لجنة بازل في مجملها استراتيجيات وتقنيات لازمة لدعم التطبيق الصحيح للحوكمة البنكية وهذه الاستراتيجيات تتمثل في النقاط التالية :

–توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.

–استراتيجية البنك المعدة جيدا التي بموجبها يمكن قياس نجاح البنك الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

–التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد لمجلس الإدارة.

–وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومدققي الحسابات.

–توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.

–مراقبة خاصة لتعرضات المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في البنك.

–الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وكذلك للمديرين أو الموظفين التنفيذيين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

–تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا و خارجيا .[1]

[1] مريم هاني،"**تقييم مدى إلتزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل– دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر**"،المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، العدد 07 ، ديسمبر 2017 ص 204-205

➢ المطلب الثاني : توصيات لجنة بازل بشأن حوكمة البنوك

نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة و معقولة، حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها، وبالتالي فان المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة مؤسسية فعالة في كل منظمة بنكية، حيث أن الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك، فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة، كما أنها تمكن من أن تساهم في إيجاد علاقات تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين.

أولا – أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك 1998، توصيات 1999 :

– أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك 1998 :

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق مايلي :

- .مبادئ إدارة مخاطر الائتمان ماي(1998) .
- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة سبتمبر(1998).
- تحسين شفافية البنك (سبتمبر1998) .
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر1998) .

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز البنكي تتكون من عدة عناصر، نذكر منها

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

- ✓ رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها إحتمال تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- ✓ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شيء آخر.
- ✓ تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة والإشراف على مايلي :

يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام البنك لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة، ويجب على الإدارات العليا أن تقدم اخطارا لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو استثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالبنك.

- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعة والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام.
- يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءا أساسيا من عملية التقارير لتلك الأطراف.
- ويجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقا للدرجة، والتغير فيما بين درجات التعرض.
- وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة، ومقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات.
- وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقا لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

– توصيات سنة 1999:

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول سبل تحسين حوكمة المؤسسات في :

- المؤسسات البنكية، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي:
- **المبدأ الأول** :بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل .
- **المبدأ الثاني** :وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة .
- **المبدأ الثالث** :ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم .

- **المبدأ الرابع** :ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا .
- **المبدأ الخامس** :الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون.
- **المبدأ السادس** :ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والاستراتيجي له.
- **المبدأ السابع** :العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف[1].

ثانيا – توصيات 2006 :

أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من توصياتها و أعمالها السابقة عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك وتتمثل في:

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

* **المبدأ الثاني** : ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهدلف الإستراتيجية للبنك و على قيمه.

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

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

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

* **المبدأ السادس** :على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات البنكية و مع أهداف الإستراتيجية و طويلة الأجل ، و كذلك مع محيط المراقبة .

* **المبدأ السابع** :ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.

* **المبدأ الثامن** :ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة[2].

[1] حبار عبد الرزاق،"**الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال إفريقيا**"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف ، الجزائر، العدد السابع / 2009 ص84 -86

[2] محمد لمبارك شرفة،" **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي – دراسة ميدانية لعينة من البنوك الناشطة في الجزائر للفترة الممتدة بين 2010–2015**"،مذكرة ماسترفي العلوم الإقتصادية ، منشورة، تخصص مالية و بنوك، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2017، ص 12- 13

مبادئ 2010:

بعد نشر توجيهات اللجنة لعام 2006 حدثت العديد من حالات الفشل في حوكمة البنوك ، و التي من أهمها الأزمة المالية العالمية الأخيرة 2008 الناتجة اساسا عن عدم كفاية الإشراف من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا، و عدم فعالية انظمة إدارة المخاطر و تعقيدها على نحو غير ملائم و الإبهام في الهياكل التنظيمية و أنشطة البنوك.

و إزاء ذلك قررت اللجنة إعادة النظر في مبادئ عام 2006 مؤكدة من جديد على الأهمية المستمرة لمبادئ الحوكمة و ضرورة إعتمادها من طرف البنوك و المشرفين عليها .

من خلال تسليطها الضوء على المجالات الرئيسية التالية :

المجال الأول : ممارسات المجلس

1- المسؤولية العامة للمجلس :

- **المبدأ الأول** : يتحمل المجلس المسؤولية العامة عن البنك ، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية له ، إستراتيجية المخاطر ، حوكمة البنك وقيمه ، كما يعتبر المجلس أيضا مسؤولا عن توفير الإشراف على الإدارة العليا .

2- مؤهلات المجلس :

- **المبدأ الثاني** : ينبغي على أعضاء المجلس ان يكونوا مؤهلين وذلك من خلال التدريب على مناصبهم كما ينبغي أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة البنوك و يكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم و الموضوعي عن شؤون البنك .

3- ممارسات المجلس وهيكله :

- **المبدأ الثالث** : ينبغي على المجلس تحديد ممارسات الحوكمة ملائمة لعمله و أن تتوفر لديه الوسائل لضمان أن مثل هذه الممارسات تتم متابعتها ومراجعتها دوريا من أجل تحسينها .

4- هياكل المجموعة :

- **المبدأ الرابع** : في هيكل المجموعة ، مجلس الشركة الأم يتحمل المسؤولية العامة عن حوكمة الشركات الكافية في المجموعة ، و ضمان وجود سياسات حوكمة و آليات ملائمة للحكم ، الأعمال و مخاطر المجموعة ووحداتها .

المجال الثاني : الإدارة العليا

- **المبدأ الخامس** : بتوجيه من المجلس ، ينبغي على الإدارة العليا ضمان أن انشطة البنك تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية ، المخاطر المحتملة و السياسات التي أقرها المجلس .

المجال الثالث : إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية

- **المبدأ السادس** : ينبغي على البنوك أن تملك نظام فعال للرقابة الداخلية و وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر ، مع سلطة كافية ، المكانة ، الإستقلالية ، الموارد و الوصول الى المجلس .
- **المبدأ السابع** : ينبغي تحديد المخاطر و مراقبتها على اساس مستمر و مدى تطور إدارة البنك للمخاطر و الرقابة الداخلية للبنى التحتية ينبغي أن يواكب اي تغيرات في مخاطر البنك الداخلية و الخارجية الطبيعية.
- **المبدأ الثامن** : تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر إتصال قوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم التقارير إلى المجلس و الإدارة العليا .
- **المبدأ االتاسع** : ينبغي على المجلس و الإدارة العليا الإستخدام الفعال للعمل المنجز من قبل مهام المراجعة الداخلية ، المراجعيين الخارجيين و مهام الرقابة الداخلية .

المجال الرابع : المكافآت (التعويضات)

- **المبدأ العاشر** : ينبغي ان يشرف المجلس على تصميم نظام التعويضات و تنفيذه ، كما ينبغي عليه مراقبة و مراجعة نظام التعويضات للتأكد من أنه يعمل على النحو المنشود .
- **المبدأ الحادي عشر**: ينبغي أن يتلائم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة ، بحيث ينبغي تكييف التعويضات مع جميع أنواع المخاطر ، نتائج التعويضات ينبغي ان تكون متلائمة مع نتائج المخاطر ، جداول الدفع للتعويضات ينبغي أن تكون حساسة للأفاق الزمنية للمخاطر و غيرها .

المجال الخامس : هياكل البنوك المبهمة و المعقدة

- **المبدأ الثاني عشر** : ينبغي على المجلس و الإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك و المخاطر التي يمكن أن تشكله " أي اعرف الهيكل الخاص بك " .
- **المبدأ الثالث عشر** : عندما يعمل البنك من خلال الأغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير البنكية الدولية ، فينبغي على المجلس و إدارته العليا فهم هذا الغرض

الهيكل و المخاطر الفريدة لهذه العملية.ينبغي ايضا السعي للتخفيف من المخاطر المحددة "اي اعرف الهيكل الخاص بك ".

المجال السادس : الإفصاح و الشفافية

- **المبدا الرابع عشر** : ينبغي لحوكمة البنك ان تكون شفافة على نحو كاف لمساهميها،مودعيها اصحاب المصلحة الآخرين و المشاركين في السوق .[1]

➢ المطلب الثالث :مبادئ الإشراف الكفء على البنوك في ظل مقررات لجنة بازل

يمثل الإشراف الكفء على البنوك مكون رئيسي لتقوية البنية الاقتصادية خاصة في تعبئة المدخرات وتسمح مهمة الإشراف بالتأكد على أن البنك يعمل في حالة أمن ودقة و أن رأس المال المملوك وكذا المدخرات كافيان لمواجهة المخاطر التي تتزايد في مجال الأعمال وعليه وفي هذا المجال نصت لجنة :بازل مجموعة من المبادئ نذكر منها :

- **المبدأ رقم01** :

النظام الكفء للإشراف على البنوك سوف يقدم مسؤولية واضحة و أهداف لكل وكالة متدخلة في عملية الإشراف على المنظمات البنكية، ويجب أن تحسن هذه الوكالات من عملياتها مستقلة ومعتمدة على ذاتها وبموارد كافية وملائمة، والإطار القانوني المناسب للإشراف على البنوك هو أيضا ضروري متضمنا إعداد الإجراءات ذات العلاقة بالتصريح البنكي وطريقة الإشراف عليها و القدرة على التعامل مع الشكاوي بالقانون، و أيضا الاهتمام بالأمان و الحماية القانونية ، وجهات الإشراف والترتيبات لتبادل المعلومات بين جهات الإشراف ، ويجب أن تضع في الاعتبار وقاية وسرية هذه المعلومات.

- **المبدأ رقم 02** :

الأنشطة المسموح بها للمؤسسات المصرح لها و التي يعهد إليها بالإشراف على البنوك يجب أن يتحدد بوضوح استخدام كلمة " بنك "ويجب أن يتم الرقابة على استخدامها كلما أمكن .

[1] سدرة أنيسة" **حوكمة البنوك في ظل الأزمة المالية الراهنة 2008**"،المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الإقتصادية،جامعة الجزائر 03،العدد 3 ، 2013، ص 105-107

- **المبدأ رقم03:**

سلطة التصريح يجب أن يكون لديها الحق في وضع و إنشاء مجموعة من المعايير ورفض طلبات الموافقة على التصريح التي لا يقابل هذه المعايير ، وعملية التصريح في حدها الأدنى يجب أن تحتوي على شروط لهيكل الملكية ومجلس الإدارة و المديرين ومخططات التشغيل و الرقابة الداخلية، وبيانات الحالة المالية متضمنا رأس المال وعندما يكون المالك أو المنظمة الأم هي بنك أجنبي فإن الأسبقية تعطي لتنفيذ الإشراف للدولة الأم، وهي تنص على التعاون بين المشرفين في الدولة المضيفة و الدولة الأم الذي يعد عملية هامة خاصة عندما تكون العمليات البنكية تتم داخل الحدود الوطنية.

- **مبدأ رقم04:**

جهات الإشراف على البنوك يجب أن يكون لديهم السلطة لمراجعة أو رفض أي مشروع لنقل ملكية البنك أو الرقابة على تحويل أو نقل الموجودات من الأصول أو لبنوك أخرى.

- **مبدأ رقم05:**

جهات الإشراف على البنوك لديهم السلطة لإقامة معايير لمراجعة عملية الاستحواذ الكلي أو الاستثمار ، وتأمين الاندماج أو إعادة الهيكلة لن تعرض البنك إي مواجهة مخاطر ، أو تعرقل من عملية تنفيذ الإشراف الكفء.

- **مبدأ رقم06:**

جهات الإشراف على البنوك يجب أن ترسي حد أدنى من المتطلبات من رأس المال المتدبر العواقب و الملائم لكل البنوك ، ومثل هذه المتطلبات يجب أن تعكس المخاطر التي تواجه البنوك ويجب أن تحدد مكونات رأس المال و الأخذ في الاعتبار القدرة على امتصاص الخسائر على الأقل للبنوك التي تعمل دوليا حيث أن هذه المتطلبات يجب أن لا تقل عن ما تم إقراره في إتفاق بازل فيما يختص برأس مال البنوك و التعديلات الملحقة به.

- **مبدأ رقم 07 :**

جهات الإشراف على البنوك يجب أن يتأكدوا من أن البنوك لديها نظم دقيقة للقياس و المراجعة و الرقابة الكافية على مخاطر السوق ، ويجب أن يكون لديهم السلطة في أن يفرضوا حدود خاصة و أيضا نفقات رأسمالية لمواجهة التعرض لهذه المخاطر إذا كان ذلك أمرا مطلوبا او مصرحا به.

- **مبدأ رقم 08:**

جهات الإشراف على البنوك يجب أن يكونوا متأكدين بأن البنوك لديها سياسات و إجراءات كافية لتحديد ومراجعة ومراقبة مخاطر الدولة وعدم نقل هذه المخاطر إلى الإئتمان الدولي و أنشطة الاستثمار و أيضا صيانة احتياطات مناسبة ضد مثل هذه المخاطر.

- **مبدأ رقم 09:**

كي يتم التغلب على سوء التشغيل الذي يتزايد نتيجة القروض المرتبطة يجب أن تقوم جهات الإشراف على البنوك بصياغة متطلبات تكفل مراقبة مثل هذه القروض التي تمنح للأفراد و الشركات ومراجعة التوسعات في الائتمان من خلال اتخاذ إجراءات مناسبة بغرض الرقابة وتخفيض المخاطر.

- **مبدأ رقم : 10**

جهات الإشراف على البنوك يجب أن تتأكد أن البنوك لديها عملية إدارة شاملة للمخاطر تشمل المديرين التنفيذيين و الإشرافيين ، بغرض تحديد وقياس ومراقبة المصادر الأخرى من المخاطر وتتخذ الإجراء الملائم لتخصيص رأس مال مناسب ضد هذه المخاطر.

- **مبدأ رقم11**

جهات الإشراف على البنوك يجب أن يكون لديهم وسيلة لتجميع ومراجعة وتحليل تقارير شاملة وبيانات إحصائية عن البنوك في شكل فردي وفي قواعد ثابتة.

- **مبدأ رقم12**

جهات الإشراف على البنوك يجب أن ينفذوا عمليا إشرافا على مستوى عالمي مدعم أنشطة منظماتهم البنكية الدولية، وتنفيذ الرقابة الكافية، وتقديم أنماط حصيفة إلى كل الأعمال التي تتم بواسطة المنظمات البنكية المنتشرة حول العالم بصفة أساسية مع فروعها الأجنبية، والبنوك المشتركة و المؤسسات التابعة.

- **مبدأ رقم13**

المكون الأساسي الإشراف المدعم هو إنشاء و اتصال وتبادل للمعلومات مع المشرفين الأخرين المتدخلين مع سلطات الإشراف في الدول المضيفة.

- **مبدأ رقم14**

المشرفين على البنوك يجب أن يطالبوا من البنوك الأجنبية تنفيذ عملياتها المحلية وفقا لنفس المعايير التي تعمل بها المؤسسات المحلية، ويجب أن يكون لديها السلطة في تبادل المعلومات المحتاج إليها بواسطة المشرفين في الدولة الأم بغرض تنفيذ الإشراف الحذر الحصيف.

- **مبدأ رقم15**

من الضروري أن يأخذ نظم الإشراف في اعتباره طبيعة المخاطر التي تدخل في سوق البنوك المحلية، فعملية الإشراف على البنوك هي وظيفة ديناميكية تحتاج إلى استجابة للتغيير في الأسواق و بالتبعية يجب أن يكون الإشراف مجهز بأعمال الفحص الدوري على البنوك وكذا المراجعة الفترية لسياسات الإشراف و الإجراءات العملية في ضوء الاتجاهات الحديثة ولذا من الضروري وجود إطار قانوني مرن يمكنهم من أداء ذلك.

- **مبدأ رقم16**

يشجع الإشراف على عمل وفق نظام السوق من خلال تشجيع الحوكمة الجيدة(من خلال بناء هيكل مناسب و إقرار بمسؤوليات مجلس الإدارة و المديرين وتحسن شفافية السوق و الرقابة الجيدة.[1]

➢ المطلب الرابع : تجارب بعض الدول الغربية والعربية في مجال حوكمة البنوك .

أولا : تجارب بعض الدول الغربية

1)– تجربة روسيا

أحرزت روسيا تقدماً عندما قامت بإصدار قانون حوكمة الشركات حيث ساعد في رفع معايير حوكمة شركاتها إلى مستويات مقبولة لدى المستثمرين الدوليين، وبالرغم من أنه يزال هناك الكثير على روسيا القيام به لكي تستفيد استفادة كاملة من مزايا العولمة، فإن الإفصاح والشفافية يعتبر من أبرز مجالات التقدم في مجال الحوكمة، حيث تكشف تقارير الحوكمة الروسية السنوية والربع سنوية المزيد من التفاصيل عن الأداء المالي والأداء غير المالي للشركات رغم ما يتطلبه الأداء غير المالي من شمولية قيام عدد من الشركات الروسية الكبرى التي بإصدار تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية (IAS) والمبادئ المحاسبية المقبولة ذات القبول العام (GAAP) .ومما هو جدير بالذكر أن معهد قانون وحوكمة الشركات أعطى الشركات الروسية درجات عالية لممارسات الشفافية والإفصاح المطبقة فيها، وكذلك أحدثت الشركات الروسية تقدما ملحوظا في مجال إعداد وعقد الوثائق الداخلية للشركة، حيث ينص قانون الشركات الروسية على أن تتضمن لوائح كل شركة مساهمة و وضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين، مجلس، لجان مختصة مثل لجنة المراجعة وخدمة الرقابة المالية وخدمة المراجعة الداخلي.

ورغم كل هذه الإنجازات ما يزال مجتمع الشركات الروسية يحتاج إلى تحسينات عملية في العديد من المجالات شديدة الأهمية مثل الإفصاح عن الملكية وهيكل الملكية ووضع قواعد واضحة للدمج والتملك واعادة التنظيم وتسديد الأرباح وتكوين مجالس الإدارة والاستقلالية لدى الأعضاء .ويتوقع البعض أن تساهم المصارف الروسية والأجنبية بقوة في تطوير حوكمة الشركات في قطاع الصناعة، عن طريق قيام تلك المصارف بتقييم الحوكمة في الشركات المصدرة للأسهم، مثل تقييم عوامل المخاطرة وربط تكلفة الائتمان بهذا العامل .ومع ذلك فان المصارف الروسية في الوقت الحالي لا تهتم بذلك عند قيامها بتقييم مخاطر المقترضين .

علاوة على ذلك، فان المصارف الأجنبية العاملة في روسيا لا تبدي أي اهتمام منتظم بالحوكمة في الشركات المقترضة ولا تربط بين تكلفة الائتمان ومستوى الحوكمة في الشركة المقترضة .وبناءا على ما تقدم، يجب

[1] معمري سارة،"**أثر الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك– حالة الجزائر–**" مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، منشورة ،تخصص مالية ، جامعة الجزائر 03،2012 ، ص57 – 61

على الهيئات التنظيمية وأسواق الأوراق المالية وهيئات التصنيف الروسية وجمعيات الأعمال والمستثمرين أن يركزوا جهودهم في مجال حوكمة الشركات على مساعدة من 150 إلى 200 شركة من الشركات القيادية الروسية على تنفيذ مبادئ الحوكمة الجيدة التي ستؤدي إلى اكبر عائد اقتصادي، وبالنسبة للأغلبية الساحقة من الشركات الروسية متوسطة الحجم فإنه من اجل أن تتطور هذه الأخيرة أصبح لابد وان تحول نفسها إلى شركات مساهمة مغلقة بحيث يصبح نوع ملكيتها متناسبا مع طبيعة عملها، أما مسألة إنشاء نفس نظام الحوكمة المطبق في الشركات الكبيرة بما له من خصائص تتعلق بأفضل الممارسات الغربية فلن تكون له جدوى اقتصادية بالنسبة لهذه الشركات المتوسطة.[1]

2)– بنك أمريكا Bank of America :

يعتبر بنك أمريكا أكبر بنك في الولايات المتحدة الأمريكية يقوم بتقديم خدمات مصرفية بمختلف أنواعها، و يمارس نشاطه في 150 دولة في مختلف أنحاء العالم و سنة 2010 م تم تصنيفه على أنه ثالث أكبر مؤسسة في العالم.

يلتزم بنك أمريكا بتبني أعلى معايير للحوكمة المؤسسية و السلوك الأخلاقي للمهنة المصرفية كونها تساعده توفر على ممارسة نشاطاته بطريقة جيدة ,و تقديم خدماته للعملاء و المساهمين بشكل ملائم، كما أنها توفر للمديرين الآليات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة و مساعدة الشركاء على الفهم الجيد للقيم و المعايير الأخلاقية التي يسير وفقها البنك، حيث أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم من قبل لجنة الحوكمة في البنك على أساس أهليتهم و خبرتهم و كفاءتهم ، و يتراوح عددهم ما بين خمسة إلى ثمانية عشر عضوا يتمتعون بالاستقلالية التامة، كما يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تقوم بمساعدته على أداء مهامه نذكر منها : لجنة التدقيق ، لجنة القرض ، لجنة المكافآت و التعويضات ، لجنة الحوكمة المؤسسية و لجنة المخاطر.

كما أن مهام مجلس الإدارة تتمثل في التخطيط الاستراتيجي و تقييم أداء المدراء التنفيذيين و ضمان إتباع البنك لمعايير و أخلاقيات المهنة بهدف حماية سمعة البنك .

كما يلتزم بمبدأ الشفافية و الإفصاح و ذلك عن طريق إصدار تقارير دورية تحتوي تصريحات بالمعلومات المالية المتعلقة بالبنك و كذلك تصريحات شفوية عن النتائج المالية للبنك.[2]

[1] ين عواق شرف الدين،" **تطبيقات حوكمة الشركات و دورها في محاربة الفساد المالي و الإداري – تجارب دوليةرائدة** "،مجلة الباحث الإقتصادي،جامعة سطيف01، العدد الثالث، جوان 2015 ،ص: 149-150

[2] مرابط هبة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 51-52

ثانيا- بعض الدول العربية :

1)- بنك البحرين :

مجموعة البركة المصرفية هي عبارة عن شركة مساهمة بحرينية و من أبرز المصارف الإسلامية العالمية الرائدة،و لها انتشار جغرافي واسع يمتد على مستوى اثني عشرة دولة.

تتماشى مع أحسن و أفضل المعايير الدولية لممارسة الحوكمة المؤسسيةو التي اصددرتها هيئات و منظمات عالمية أهمها لجنة بازل للرقابة المصرفية ، وذلك بهدف تحسين إدارتها ، و تنص هذه السياسة على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة و استقلالية أعضائه و تنوع خبراتهم و مؤهلاتهم ، كما نصت على إلزامية الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة و منصب المدير العام حيث لكل منهما مسؤوليات محددة و مختلفة، و يقوم مجلس الإدارة بتشكيل عدد من اللجان أعضاؤها من أعضاء المجلس بحد ذاته و ذلك لمساعدته في إدارة المجموعة و نذكر منها: اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة ، لجنة المزايا و شؤون أعضاء مجلس الإدارة ، لجنة التدقيق و الحوكمة و التي من أهم مسؤولياتها تأمين و جود نظام فعال للرقابة المحاسبية و المالية بالإضافة الى لجنة المخاطر.

كما حددت السياسة مسؤوليات الإدارة التنفيذية وكطلك أهم اللجان التي تساعدها على ممارسة رقابتها ، ومنها : لجنة الإدارة التنفيذية ، لجنة الإئتمان بالمركز الرئيسي ،لجنة إدارة المخاطر إضافة الى لجان أخرى تشكل كلما إقتضى الأمر ذلك .

و تتلتزم المجموعة كذلك بالإفصاح عن كل المعلومات المالية و غير المالية المرتبطة بالشؤون التجارية للمجموعة و وحداتها التابعة (مثل تغيرات في هيكل راس المال المجموعة).

و يتم نشرها في تقرير ربع سنوي أو نصف سنوي او سنوي، و تلتزم كذلك بجميع المتطلبات الرقابية التي تحكم عمل البنوك الإسلامية و تتخذ كل الخطوات اللزمة لتطوير عملية تقيييم المخاطر مما يساعدها على الإلتزام بمتطلبات إتفاقية بازل الثانية بالطريقة التي حددها البنك المركزي البحريني .[1]

2)- تجربة مصر:

اعتبرت مصر أول دولة عربية يتم إجراء تقييم لممارسة حوكمة الشركات فيها من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي سنة 2001،وقد أشارت نتائج هذه التقييم إلى أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 40 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ.

هذا وتشير الدراسات إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة في مصر قد شهد تطورا ملحوظا في الفترة من عام2000 إلى مارس 2003 ، حيث ارتفع تقييم مصر في الالتزام بمبادئ الحوكمة إلى % 80 في مارس 2003 مقارنة

[1] مرابط هبة ، مرجع نفسه ، ص : 53-54

ب % 62 في عام 2000 ، مما ترتب عليه تحسن في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد حيث ارتفع عدد المعايير التي تتسق تماما أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية من 40 معيارا في تقييم سبتمبر 2001 الى 45 معيارا في مارس2003 ويرى البعض أن أسلوب الحكومة تم تطبيقه في جميع البنوك المصرية وعلى رأسها البنوك العامة الكبرى وذلك من خلال إدارات التفتيش والمراجعة ويجري تحديث وتطوير الآليات اللازمة لذلك للوصول إلى تحقيق الأسلوب الأمثل لتطبيق الشفافية في العمل المصرفي، وقد شهدت السوق المصرفية بدء تنفيذ برنامج تحديث الجهاز المصرفي الذي أطلقته الحكومة بالتعاون مع البنك المركزي المصري خلال الربع الأخير من عام 2002،حيث بدأ البرنامج بإجراء تغييرات واسعة في رؤساء و أعضاء مجالس إدارات البنوك العامة ليشغلها ذوي الكفاءات و الخبرات العالمية القادرة على تفعيل حركة التطوير الشاملة في الجهاز المصرفي بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في البنوك [1].

[1] عبد الرزاق خليل ، الطيب داودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 11

خلاصة الفصل :

لقد تعرفنا في هذا الفصل على لجنة بازل المصرفية ، و اهم ما جائت به مقرارتها التي سعت أغلب الدول في مختلف أنحاء العالم على تبنيها مع الإشارة إلى انه لا يحق للجنة فرض تطبيق توصياتها في الدول حتى بالنسبة للدول الأعضاء فيها .

كما اننا قد توصلنا إلى أن هذه اللجنة التي تعمل تحت إشراف بنك التسويات الدولية الذي يقوم ببذل جهد كبير بهدف تحسين إدارة البنوك و المؤسسات المالية بالشكل السليم و الذي يضمن حماية مصالح كل الأطراف المعنية بذلك .

كما توصلنا إلى أن تطبيق الحوكمة في البنوك لها أثار إيجابية ما عمل على تشجيع عدة بنوك على تبنيها في الدول الغربية منها العربية .

الفصل الرابع :

مدى تبني مبادئ الحوكمة و فق مقررات لجنة بازل من طرف البنوك محل الدراسة

(AGB- BDL- CPA)

تمهيد :

بعد ما تطرقنا في الفصول السابقة إلى المفاهيم المتعلقة بالحوكمة المؤسسية ، الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي ، و التعرف أيضا على لجنة بازل و دورها في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسة في البنوك ، و كذا الدراسات ذات الصلة بالموضوع . سنحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي ، و للإلمام أكثر بالجانب التطبيقي إرتأينا أن من خلال هذا الفصل كل من التعريف بمجتمع و عينة الدراسة ، طريقة جمع و تلخيص المعطيات ، التعريف بمتغيرات الدراسة ، و كذا الأدوات الإحصائية و القياسية و البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات المجمعة ، كما سيتم عرض ، تحليل ، تفسير و مناقشة نتائج الدراسة .

و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : التعريف بالبنوك عينة الدراسة .

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

❖ المبحث الأول : التعريف بالبنوك عينة الدراسة (AGB، CPA،DBL)

➢ المطلب الأول : بنك التنمية المحلية BDL و هيكله التنظيمي

أسس فرع بنك التنمية المحلية بسعيدة سنة 1987 و هو يعمل على أن يلعب دوره الهام في المشاركة الفعالة في تعزيز الإستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الصناعات الصغيرة و المتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ – CNAC – ANGEM) ، بحيث أنه على إستعداد لتلبية الإحتياجات التمويلية للأفراد .

من وظائفه مايلي :

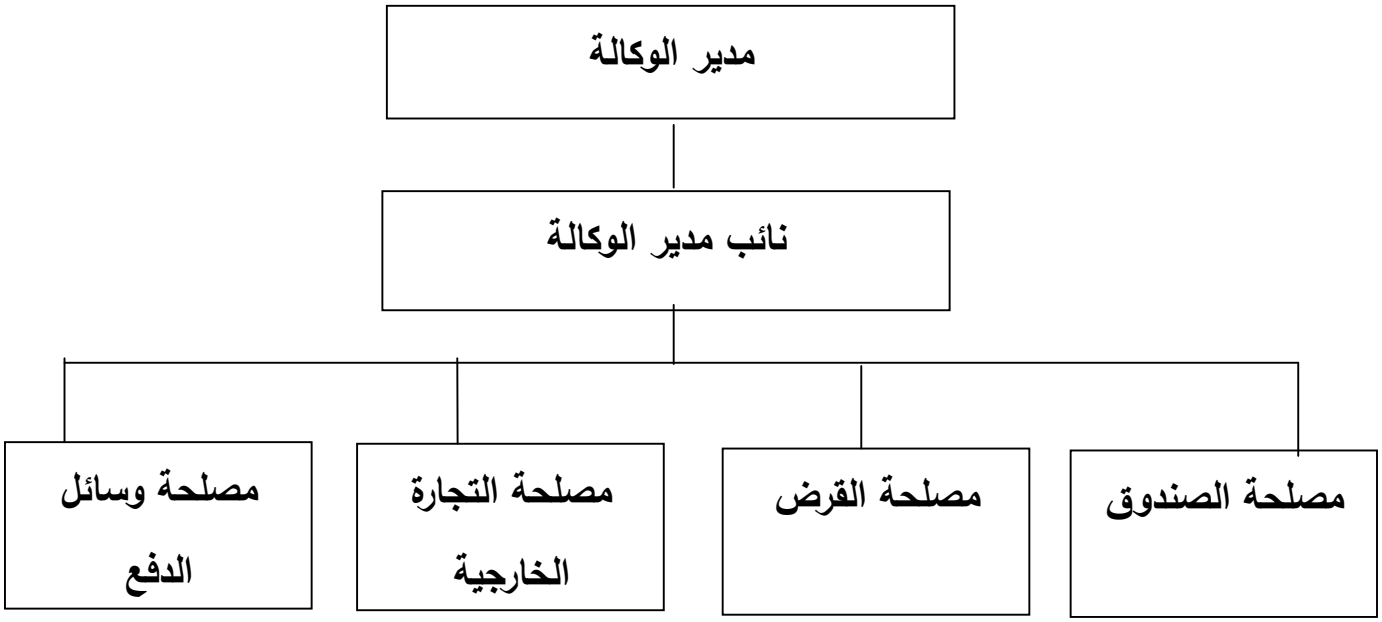
أولا : *خيارات إدخار شخصية من أجل زيادة رأس المال .*

ثانيا : حلول بقروض متماشية وفقا للإحتياجات .

ثالثا : منتجات و خدمات لمراقبة يومية للحسابات البنكية .

رابعا : منتجات التأمين للوقاية من مختلف المخاطر .

شكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لبنك (BDL)

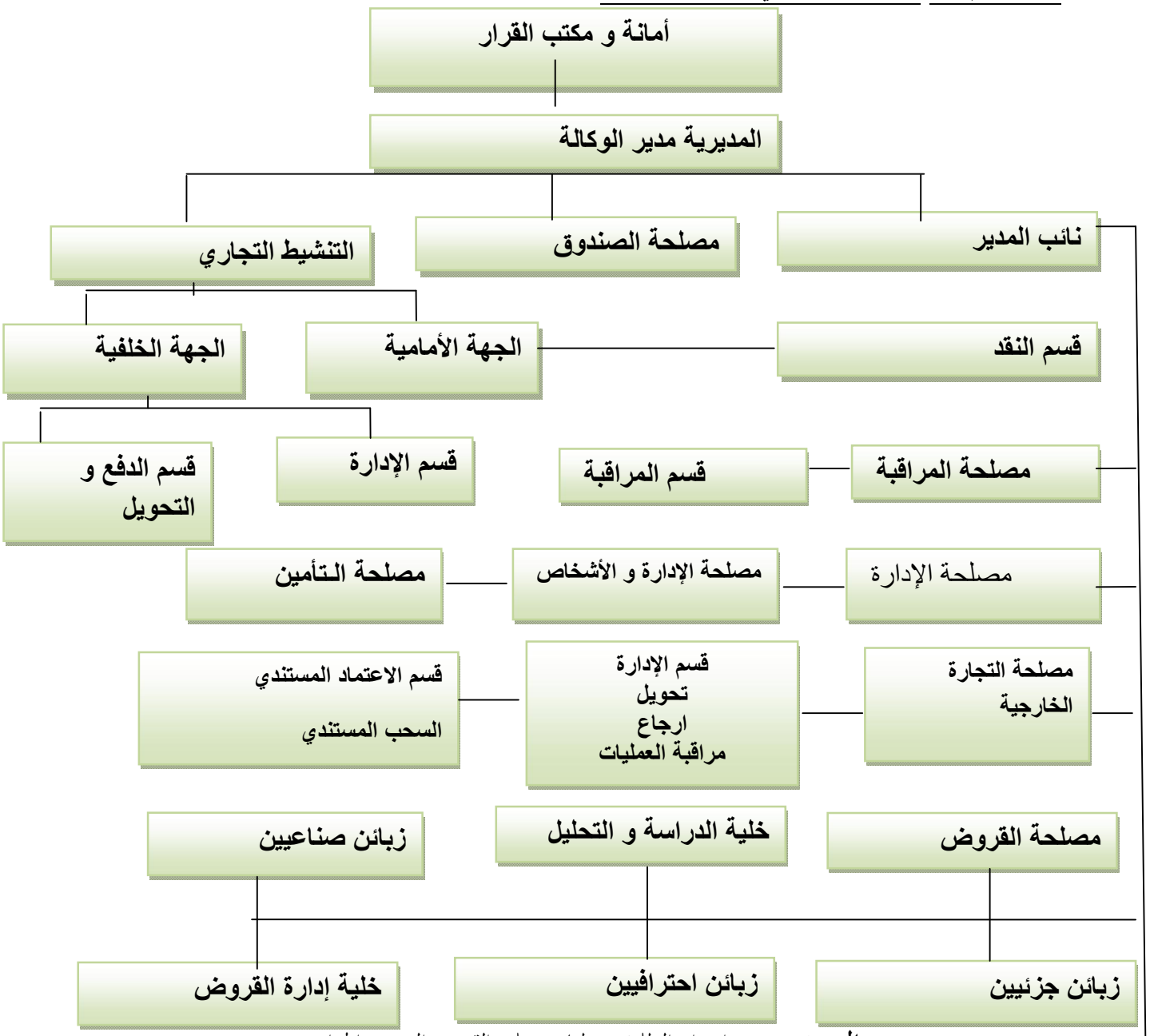


مصدر : من إعداد الطلبة معطيات وكالة بنك التنمية المحلية .

➢ المطلب الثاني : وكالة سعيدة القرض الشعبي الجزائري CPA

هي وكالة تابعة للمديرية الجهوية بتلمسان وفيها يتم الإتصال بالزبائن و تلبية طلباتهم وهي تعتبر كمنفذ توزيع نفس الخدمات التي تقدمه جميع البنوك الأخرى ، فهي بنك إيداع الودائع و يسلم القروض بنسب فائدة متغيرة و بأنواعها المختلفة قصيرة و متوسطة وطويلة المدى .

شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لبنك (CPA)



المصدر : من إعداد الطلبة معطيات بنك القرض الشعبي الجزائري

➢ المطلب الثالث : ببنك الخليج الجزائر AGB

هو عبارة عن بنك تجاري رأس ماله 100.000.000.00 دج أنشيء هذا البنك بتاريخ 2003/12/15 وهو عبارة عن مشروع جماعي خاص في الكويت (KIPCO) حيث أنشيء 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 لتشمل60 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.

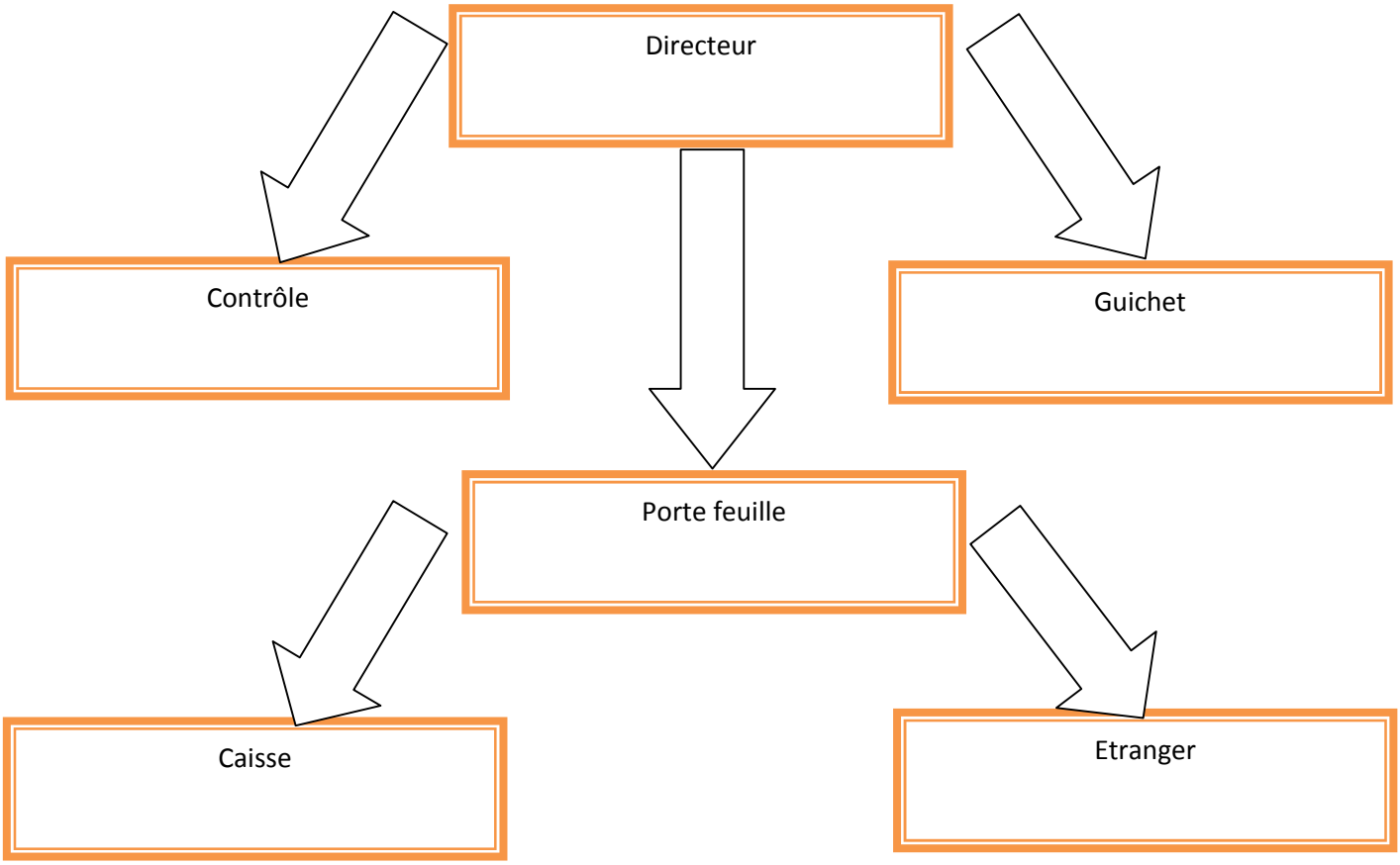
- منح القروض العقارية والمضمونة والقرض بالحيازة الخاصة.

-تمويل كل النشاطات المتعلقة بالاقتصاد والصناعة والتجارة.

-جمع المدخرات من مختلف المصادر.

-يلعب دور الوسيط لعمليات المالية لإصدار وتمويل القروض وتمويل المشتريات

شكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لبنك(AGB)



المصدر :من إعداد الطلبة معطيات بنك خليج الجزائر

❖ المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

➢ المطلب الأول : منهجية و أدوات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى منهجية و أدوات الدراسة المستخدمة في عملية البحث ، وكذا عرض مجتمع و عينة الدراسة و طرق جمع المعلومات و المتغيرات المستخدمة في عملية التحليل ، بالإضافة إلى البرامج المستعملة في معالجة المعطيات .

1- مجتمع و عينة الدراسة :

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
الوكالات البنكية العاملة في الجزائر	BDL – CPA- AGB لولاية سعيدة

عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة
42	36

2- الإطار الزماني و المكاني

الإطار الزماني	الإطار المكاني
2018-04-20 إلى 2018-04-30	BDL – CPA- AGB بنوك ولاية سعيدة

3- مصادر جمع البيانات و المعلومات :

إعتمدت الدراسة على نوعين من البانيات المتمثلة في :

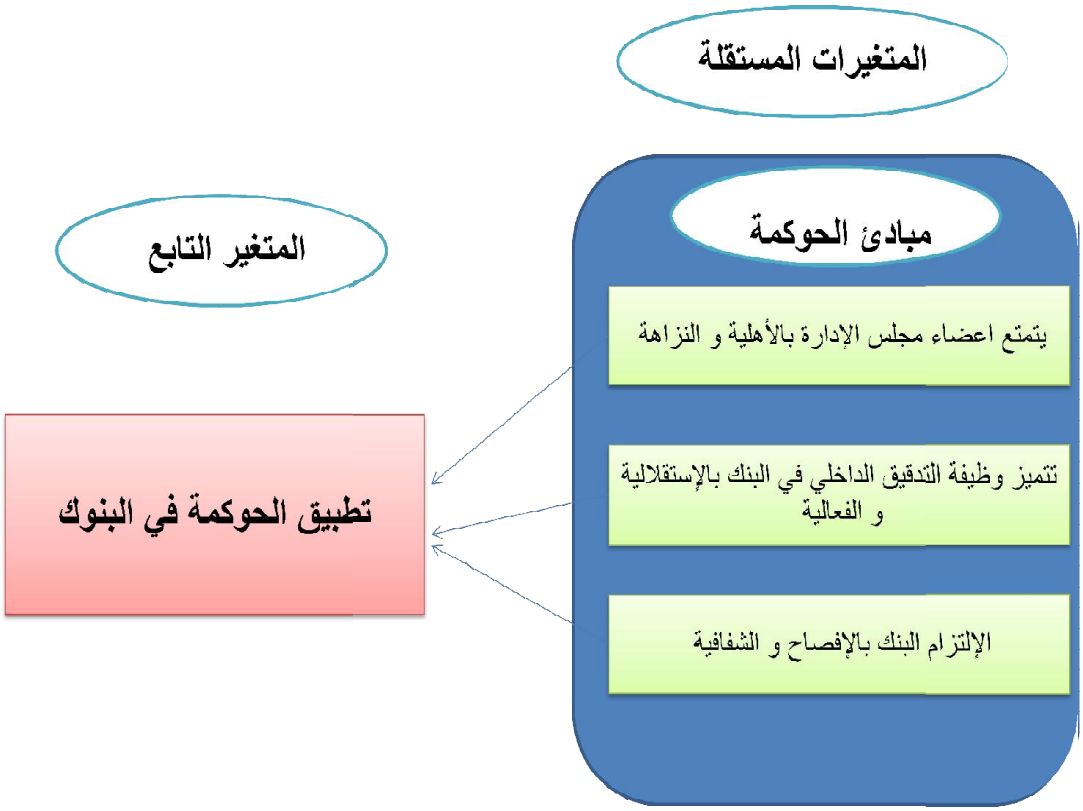
- المصادر الثانوية : تتمثل في المصادر التي إعتمدناها للتعريف بمتغيرات الدراسة و إعطاء رصيد معرفي حول موضوغ البحث و المتمثلة في الكتب ،الملتقيات، المقالات

و المجلات بالإضافة إلى الدراسات السابقة التعلقة بموضوع البحث .

- المصادر الأولية : تتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة و المتمثلة في الإستبانات المسترجعة من موظفي البنوك محل الدراسة .

4- نموذج الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني البنوك الجزائرية لمبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل . لتحقيق هذا الهدف و إستنادا إلى أدبيات الموضوع ، تم بناء نموذج لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة ، كما هو موضح في الشكل رقم 08:



المصدر : من إعداد الطالبين

6- بما أن حجم العينة (36) أي N > 30 فحسب نظرية النهايات المركزية فإن مجتمع الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي .

7- أسلوب المعالجة الإحصائية :

- للإجابة عن أسئلة الدراسة و التحقق من صحة فرضيتها تم إستخدام برنامج SPSS V21 بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال إستبانة الدراسة .

➢ المطلب الثاني : عرض ، تحليل ومناقشة النتائج

بعد تحديدنا لطريقة وأدوات الدراسة سنتناول فيمايلي تطبيقا على مدى تبني البنوك الجزائرية لمبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل و الهدف من هذا التطبيق هو التقرب أكثر من الواقع و إختبار ما تم التوصل إليه في الجانب النظري و إختبار فرضيات الدراسة و في الأخير إستخلاص النتائج و مناقشتها .

■ قياس ثبات الإستبيان :

للتأكد من ثبات الإستبيان تم إستخراج معامل ألفاكرونباخ (Alpha Cronbach) لجميع عبارات الإستبيان حيث بلغت قيمته 0.92 وهي قيمة جيدة مقارنة بالحد الأدنى المقبول و البالغ 0.60 وقيمة الصدق 0.95 ومنه فالإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق و الثبات و النتائج مبينة في الجدول الموالي :

جدول رقم 02: قيم معامل ثبات لمحاور الاستبيان

عدد الأسئلة	المحور	قيمة ألفاكرونباخ	الصدق
07	يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة	0.829	0.910
06	تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية	0.878	0.937
06	إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية	0.821	0.906
06	تطبيق الحوكمة في البنوك	0.913	0.955
25		**0.917**	**0.957**

- **الجزء الأول : وصف عينة الدراسة**

تم إختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية و الوظيفية و التي تتضمن كل من (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية ، المنصب الوظيفي).

و في مايلي عرض لهذه الخصائص :

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية

المتغير		العدد	النسبة المئوية %
الجنس			
	ذكر	**23**	**63.9**
	أنثى	**13**	**36**
المؤهل العلمي			
	الثانوي	**0**	**0**
	جامعي	**28**	**77.8**
	دراسات عليا	**8**	**22.2**
	غير ذلك	**0**	**0**
الخبرة			
	أقل من 05 سنوات	**16**	**44.4**
	من05 إلى 10 سنوات	**10**	**27.8**
	أكثر من 10 سنوات	**10**	**27.8**
المنصب الوظيفي			
	عضو مجلس الإدارة	**3**	**2.8**
	مدير تنفيذي	**3**	**8.3**
	مدقق داخلي رئيس قسم	**7**	**19.4**
	موظف	**23**	**69.4**

1- توزيع العينة حسب الجنس

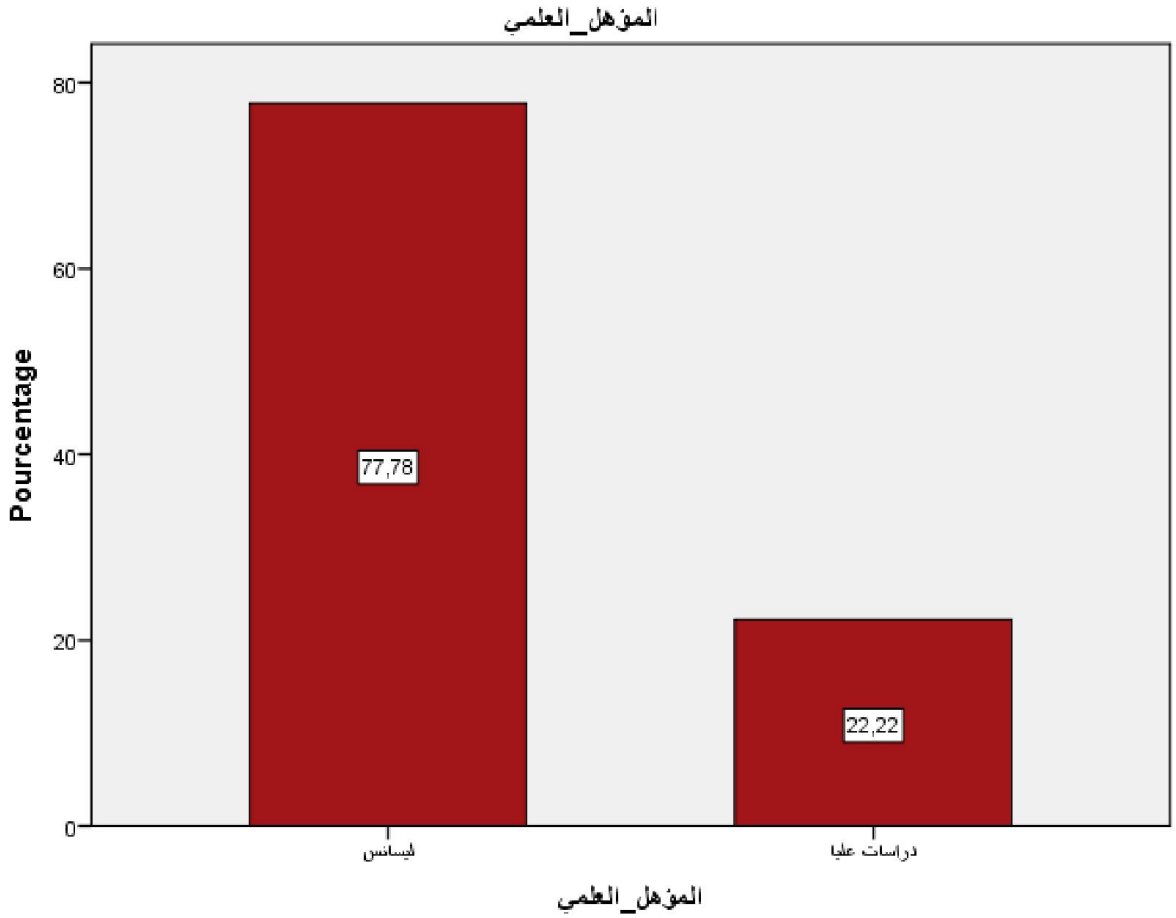
الشكل رقم 09 : تمثيل بياني للعينة حسب الجنس

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الشكل أعلاه نستنتج أن أغلب الموظفين في البنك من جنس الذكور بنسبة 63.89 % و الباقي هم إناث 36.11 % وهو ما لوحظ فعلا عند زيارتنا للبنوك محل الدراسة .

2- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي .

الشكل رقم 10: تمثيل بياني للعينة حسب *المؤهل العلمي*

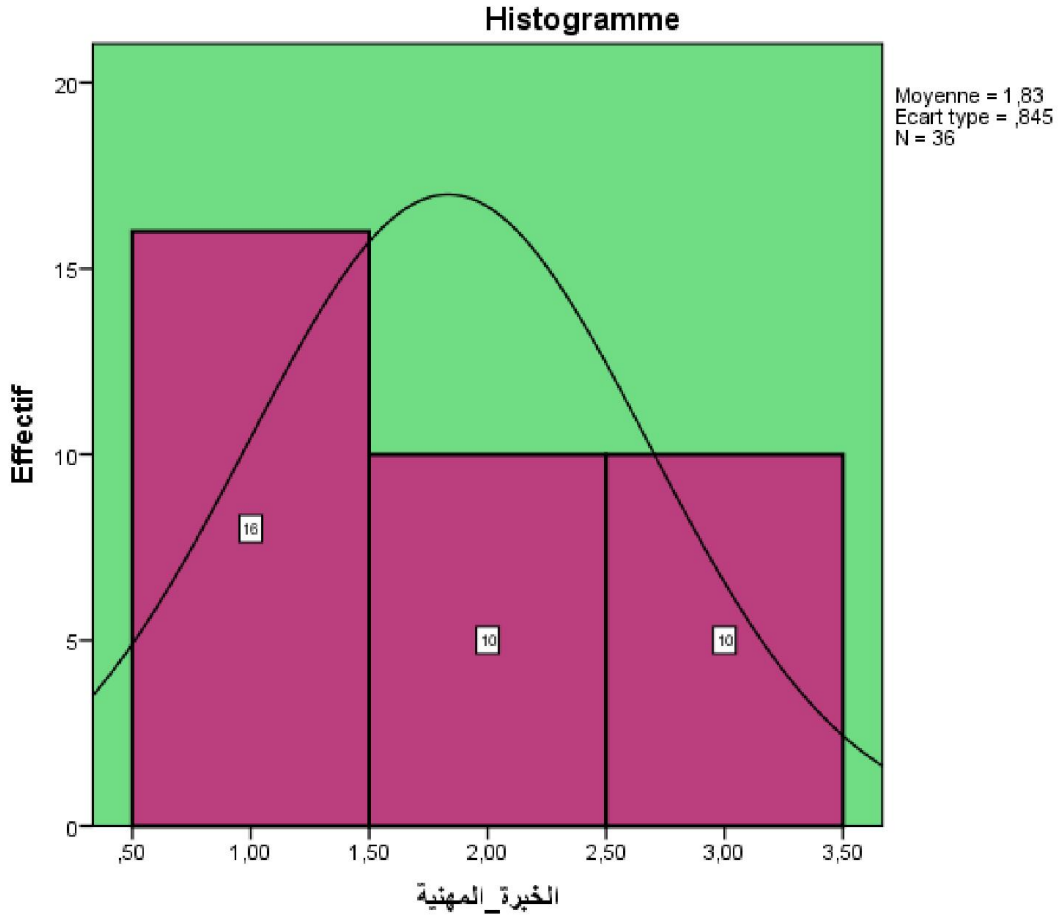


المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الأعمدة أعلاه أن معظم المستجوبين لهم درجة ليسانس بنسبة إجمالية تقدر ب 77.78 % أما النسبة المتبقية و المتمثلة في 22.22% هم موظفين ذو دراسات عليا .

3- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية .

الشكل رقم 11 تمثيل بياني للعينة حسب *الخبرة المهنية*

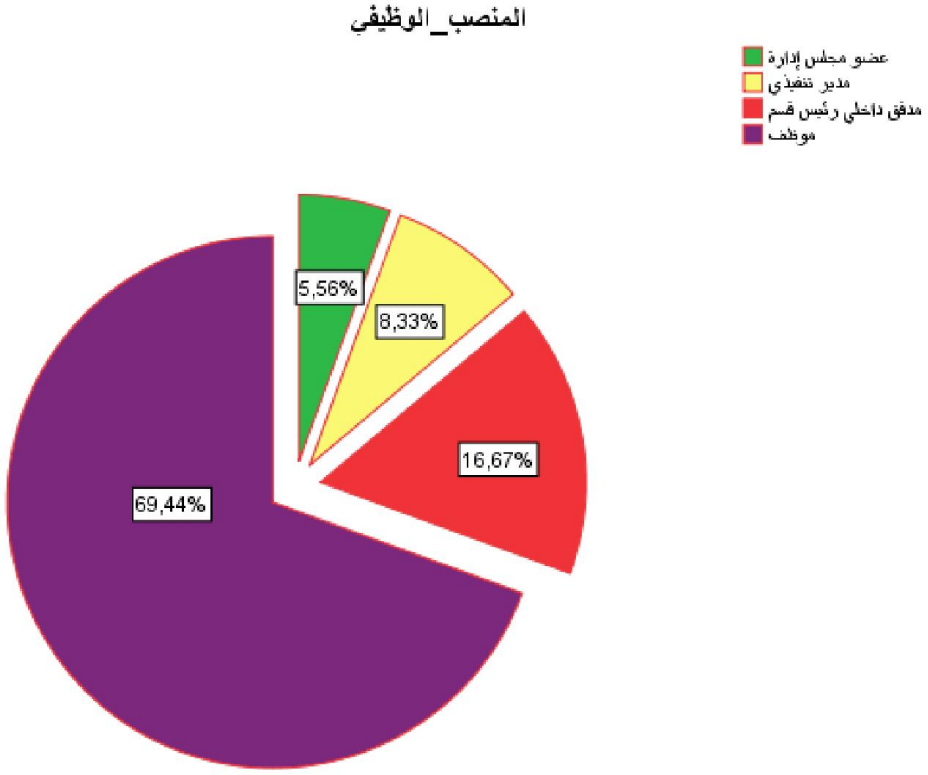


المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الشكل البياني أعلاه يتضح لنا بأن عدد الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات هو 16 موظف أما الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح مابين 05 إلى 10 سنوات قدر عددهم 10 ونفس العدد بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي .

الشكل رقم 12 : تمثيل بياني للعينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الشكل أعلاه نلاحظ بأن مانسبته (5.56 %) من المستجوبين يمثلون أعضاء مجلس الإدارة وأما ما نسبته (8.33 %) هم من المديرين التنفيذين ، وقدرت نسبة المدققين الداخليين ب (16.67 %)، و أما النسبة المتبقية (69.44 %) هم موظفين .

- **الجزء الثاني : تحليل أسئلة الدراسة و مناقشتها**

I. تقييم مدى تطبيق الحوكمة في البنوك وفقا لمقررات لجنة بازل

في هذا الجانب نريد دراسة مدى تطبيق أهم الجوانب المتعلقة بالحوكمة وفق مقررات لجنة بازل و هذا من خلال إجابات العينة لمحاور الإستبيان :

- ✓ يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة.
- ✓ تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية .
- ✓ إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية .
- ✓ تطبيق الحوكمة في البنوك .

نعتمد على مقياس ليكارت الثلاثي الذي يوضح الإتجاه العام للإجابات لكل سؤال حسب متوسط الإيجابات.

المتوسط	الإتجاه العام
]1.66-1]	غير موافق
]2.33-1.67]	محايد
[3-2.34]	موافق

أولا : يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة .

الجدول رقم 04 : النتائج المستخلصة حول مدى تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة.

			يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة			
الفقرة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
متابعة مدى تقيد البنك بتطبيق احكام والتشريعات النافذة و متطلبات الجهة المعنية	1	6	29	2.77	0.48	موافق
مجلس الإدارة مشرف على مسائلة المسيرين و محاسبتهم عن ادائهم لتحقيق اهداف البنك	2	4	30	2.77	0.54	موافق
يقوم مجلس الإدارة بتكوين لجان تمكنه من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة.	2	4	30	2.77	0.54	موافق
يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمصرف ويعمل على تطويرها.	2	3	31	2.80	0.52	موافق
يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجية الإدارة المخاطر.	2	4	30	2.77	0.54	موافق
وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك .	1	6	29	2.77	0.48	موافق
يقوم مجلس الإدارة بتقييم ذاتي لأدائه	1	15	20	2.52	0.55	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نستخلص أن الإتجاه العام لآراء الموظفين ينص على أن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالأهلية و النزاهة لدى البنوك محل الدراسة ، حيث كانت متوسطات الإجابات في مستوى الثالث (موافق) حسب سلم ليكارت.

ثانيا : تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية .

الجدول رقم 05 : النتائج المستخلصة حول مدى تميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية .

	تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية					
الفقرة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
يلتزم المدققون الداخليون بسرية وكتمان المعلومة المتحصل عليها عندقيامه بعملية التدقيق	5	3	28	2.63	0.72	موافق
يمارس المدققون الداخليون المهام المكلف اليهم بحرية و إستقلالية	4	8	24	2.55	0.69	موافق
توفر الحماية القانونية الازمة للمدققين.	5	10	21	2.44	0.73	موافق
توجد قوانين و تشريعات تضبط مهنةالتدقيق الداخلي في البنك .	3	3	30	2.75	0.60	موافق
يتمتع المدققون الداخليون بالكفاءات والمؤهلات العلمية و الخبرة الميدانية .	2	5	29	2.75	0.55	موافق
وجود دورات تكوين للمدققين بصفة دورية و مستمرة لتطوير كفاءتهم و فعالية وجودة خدماتهم .	3	6	27	2.66	0.63	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نستخلص أن الإتجاه العام لآراء الموظفين ينص على أن تتميز وظيفة التدقيق بالإستقلالية و الفعالية لدى البنوك محل الدراسة ، حيث كانت متوسطات الإجابات في مستوى الثالث (موافق) حسب سلم ليكارت.

ثالثا :إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية .

الجدول رقم 06 :النتائج المستخلصة حول مدى إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية

	إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية					
الفقرة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
يفصح البنك عن أي تغيرات في الأصول والالتزامات .	2	10	24	2.61	0.59	موافق
الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية.	1	12	23	2.61	0.54	موافق
يضع البنك إجراءات عمل وفقا لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.	3	7	26	2.63	0.63	موافق
يوفر البنك كل المعلومات الإفصاحية للمساهمين و المودعين .	6	9	21	2.41	0.76	موافق
يفصح البنك عن المعلومات الهامة بشان عناصر المخاطرة الجوهرية المتوقعة .	6	10	20	2.38	0.76	موافق
تخويل المراقبين السلطة الازمة بالإفصاح عن المعلومات و التحقق من إذعان البنك لها .	10	4	22	2.50	0.69	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نستخلص أن الإتجاه العام لآراء الموظفين ينص على إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية لدى البنوك محل الدراسة ، حيث كانت متوسطات الإجابات في مستوى الثالث (موافق) حسب سلم ليكارت.

رابعا : تطبيق مبادئ الحوكمة .

الجدول رقم 07 :النتائج المستخلصة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة .

	تطبيق الحوكمة في البنوك					
الفقرة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
تتسم ادارة البنك بالشفافة و الوضوح .	4	7	25	2.58	0.69	موافق
يزيد تطبيق الحوكمة المصرفية من مرونة الإدارة و فعالية إتخاذ القرار.	2	5	29	2.75	0.55	موافق
الحوكمة تساعد على تقوية واستقرارالنظام المصرفي .	2	2	32	2.83	0.50	موافق
تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك و المؤسسات المالية يرقى بها إلى درجة عالية من المنافسة .	4	8	24	2.55	0.69	موافق
طبيعة اعمال البنك تمتاز بالسرعة .	3	1	32	2.80	0.57	موافق
الحوكمة تساهم في تفادي الوقوع في الأزمات النقدية و المالية .	5	2	29	2.66	0.71	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نستخلص أن الإتجاه العام لآراء الموظفين ينص على تطبيق مبادئ الحوكمة لدى البنوك محل الدراسة ، حيث كانت متوسطات الإجابات في مستوى الثالث (موافق) حسب سلم ليكارت.

II. عرض نتائج قياس علاقة الإرتباط بين مبادئ الحوكمة وفقا لمقررات لجنة بازل و تطبيقها في البنوك :

يمكن دراسة علاقة الإرتباط بين مبادئ الحوكمة (يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة ،تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك الإستقلالية و الفعالية ، التزام البنك بالإفصاح و الشفافية) وتطبيقها في البنوك .

أولا : قياس علاقة الإرتباط بين يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة و تطبيق الحوكمة في البنوك .

الفرضية الفرعية الأولى :

$\mathbf{H_0}$ لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة و تطبيق الحوكمة في البنوك .

$\mathbf{H_1}$ توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة و تطبيق الحوكمة في البنوك .

جدول رقم 08 : جدول الإرتباط لتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة و تطبيق الحوكمة في البنوك .

Corrélations

		يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة	تطبيق_الحوكمة_في_البنوك
يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة	Corrélation de Pearson	1	,332*
	Sig. (bilatérale)		,048
	N	36	36
تطبيق_الحوكمة_في_البنوك	Corrélation de Pearson	,332*	1
	Sig. (bilatérale)	,048	
	N	36	36

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر : مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم 08 مايلي :

وجود علاقة إرتباط موجبة ضعيفة نسبيا وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة و تطبيق الحوكمة في البنوك حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بينهما (0.332) بمعنوية تساوي (0.048) Sigو هي أقل من 0.05 و بناءا على ماسبق فالقرار الإحصائي يتمثل في رفض

الفرضية العدمية H_0 و قبول الفرضية البديلةH_1 التي تنص على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة و تطبيق الحوكمة في البنوك بدرجة ثقة قدرها 95% .

ثانيا : قياس علاقة الإرتباط بين وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية و تطبيق الحوكمة في البنوك

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية و تطبيق الحوكمة في البنوك .

H_1 توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تتميز وظيفة التدقيق الداخلي بالإستقلالية و الفعالية و تطبيق الحوكمة في البنوك .

جدول رقم 09 : جدول الإرتباط تتميز وظيفة التدقيق الداخلي بالإستقلالية و الفعالية و تطبيق الحوكمة في البنوك .

Corrélations

		تميز وظيفة التدقيق بالإستقلالية و الفعالية	تطبيق_الحوكمة_في_البنوك
تتميز وظيفة التدقيق بالإستقلالية و الفعالية	Corrélation de Pearson	1	,598**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	36	36
تطبيق_الحوكمة_في_البنوك	Corrélation de Pearson	,598**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	36	36

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم 09 مايلي :

وجود علاقة إرتباط موجبة متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين تتميز وظيفة التدقيق الداخلي بالإستقلالية و الفعالية و تطبيق الحوكمة في البنوك حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بينهما (0.598)

بمعنوية تساوي (0.000) Sigو هي أقل من 0.05 و بناءا على ماسبق فالقرار الإحصائي يتمثل في رفض الفرضية العدمية H_0 و قبول الفرضية البديلةH_1 و التي تنص على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تتميز وظيفة التدقيق الداخلي بالإستقلالية و الفعالية و تطبيق الحوكمة في البنوك بدرجة ثقة قدرها 95% .

ثالثا : قياس علاقة الإرتباط بين بين إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية و تطبيق الحوكمة في البنوك

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية و تطبيق الحوكمة في البنوك .

H_1 توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية و تطبيق الحوكمة في البنوك

جدول رقم 10 : جدول الإرتباط بين إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية و تطبيق الحوكمة في البنوك.

Corrélations

		ا الإلتزام البنك بالافصاح والشفافية	تطبيق_الحوكمة_في_البنوك
الإلتزام البنك بالافصاح والشفافية	Corrélation de Pearson	1	,719**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	36	36
تطبيق_الحوكمة_في_البنوك	Corrélation de Pearson	,719**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	36	36

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ا المصدر : مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم 10 مايلي :

وجود علاقة إرتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية و تطبيق الحوكمة في البنوك حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بينهما (0.719) بمعنوية تساوي Sig (0.000)و هي أقل من 0.05 و بناءا على ماسبق فالقرار الإحصائي يتمثل في رفض الفرضية العدمية H_0

و قبول الفرضية البديلةH_1 و التي تنص على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية و تطبيق الحوكمة في البنوك بدرجة ثقة قدرها 95% .

رابعا : قياس علاقة الإرتباط بين بين مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل و تطبيقها في البنوك .

و للتأكد من معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين مبادئ الحوكمة و تطبيقها في البنوك ، قمنا بإختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على :

H_0 لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة و تطبيقها في البنوك .

H_1 توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة و تطبيقها في البنوك.

جدول رقم 11 : جدول الإرتباط بين مبادئ الحوكمة و تطبيقها في البنوك .

Corrélations

		مبادئ_الحوكمة	تطبيق_الحوكمة_في_البنوك
مبادئ_الحوكمة	Corrélation de Pearson	1	,816**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	36	36
تطبيق_الحوكمة_في_البنوك	Corrélation de Pearson	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	36	36

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم 11 مايلي :

وجود علاقة إرتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين مبادئ الحوكمة و تطبيقها في البنوك حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بينهما (0.816) بمعنوية تساوي (0.000) Sigو هي أقل من 0.05 و بناءا على ماسبق فالقرار الإحصائي يتمثل في رفض الفرضية الرئيسية العدمية H_0 و قبول الفرضية الرئيسية البديلةH_1 و التي تنص على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة و تطبيق الحوكمة في البنوك بدرجة ثقة قدرها 95% .

III. عرض نتائج نموذج الإنحدار البسيط :

لدراسة أثر مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل على تطبيقها في البنوك تم إستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط .

من اجل قياس أثر مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل (يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة ، تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك الإستقلالية و الفعالية ، التزام البنك بالإفصاح و الشفافية) كمتغيرات مستقلة مع تطبيق مبائ الحوكمة و إعتبارها كمتغير تابع .

أولا : دراسة أثر يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة على تطبيق الحوكمة في البنوك .

الفرضية الفرعية الأولى :

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة على تطبيق الحوكمة في البنوك .

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة على تطبيق الحوكمة في البنوك .

جدول رقم 12: تحليل التباين خط الانحدار (ANOVA)

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسطات المربعات	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	0.517	1	0.517	0.048
المتبقي	4.170	34	0.123	
المجموع	4.688	35		

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

- مجموع مربعات الانحدار (0.517) ومجموع مربعات البواقي (4.170) ومجموع المربعات الكلي يساوي (4.688) .
- درجة حرية الانحدار هي (1) و درجة البواقي (34) .

- متوسط مربعات الانحدار هو (0.517) ومتوسط مربعات البواقي (0.123)
- مستوى دلالة الإختبار (0.048) و هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

و إستنادا على النتائج المتوصل إليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تنص على و جود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة على تطبيق الحوكمة في البنوك عينة الدراسة .

- جدول رقم 13 لقيمة معامل خط الإنحدار

الثابت	المعامل	مستوى المعنوية Sig	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R-deux
0.880	0.256	0.048	0.332	0.110
معادلة الإنحدار			Y=0.880+0.256 X_1	

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول رقم : 13 نلاحظ أن مقطع خط الإنحدار يساوي (0.880) الذي يمثل a الثابت من معادلة الخط المستقيم أما ميل خط الإنحدار يساوي (0.256)، و النموذج الرياضي هو : $\mathbf{Y = a + b\ x_1}$

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة هو(0.048) Sig و هي أقل من 0.05 و يتضح من الجدول أن معامل الإرتباط الخطي يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة و علاقته مع تطبيق الحوكمة في البنوك بلغت قيمته 33% و هو دليل على و جود إرتباط ضعيف نسبيا بينهما ، حيث أن المتغير المستقل مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة في هذا النموذج يفسر ما مقداره 11% (معامل تحديد R-deux) من المتغير التابع تطبيق الحوكمة في البنوك .

و بناءا على النتائج المتحصل عليها يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمتع مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة على تطبيق الحوكمة في البنوك عينة الدراسة بدرجة ثقة (95%) ومنه معادلة النموذج تصبح :

$$\mathbf{Y = 0.880 + 0.256\ x_1}$$

ثانيا : دراسة أثر تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية على تطبيق الحوكمة في البنوك .

الفرضية الفرعية الأولى :

$\mathbf{H_0}$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية على تطبيق الحوكمة في البنوك .

$\mathbf{H_1}$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية على تطبيق الحوكمة في البنوك .

جدول رقم 14: تحليل التباين خط الانحدار (ANOVA)

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسطات المربعات	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	1.677	1	1.677	0.000
المتبقي	3.011	34	0.089	
المجموع	4.688	35		

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

- مجموع مربعات الانحدار (1.677) ومجموع مربعات البواقي (3.011) ومجموع المربعات الكلي يساوي (4.688) .
- درجة حرية الانحدار هي (1) و درجة البواقي (34) .
- متوسط مربعات الانحدار هو (1.677) ومتوسط مربعات البواقي (0.089)
- مستوى دلالة الإختبار (0.000) و هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

و إستنادا على النتائج المتوصل إليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تنص على و جود أثر ذو دلالة إحصائية لتتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية على تطبيق الحوكمة في البنوك عينة الدراسة .

جدول رقم 15 : قيمة معامل خط الإنحدار

الثابت	المعامل	مستوى المعنوية Sig	معامل الإرتباطR	معامل التحديد R-deux
0.639	0.420	0.000	0.598	0.358
		معادلة الإنحدار		$Y=0.639+0.420\ X_2$

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول رقم : 15 نلاحظ أن مقطع خط الإنحدار يساوي (0.639) الذي يمثل a الثابت من معادلة الخط المستقيم أما ميل خط الإنحدار يساوي (0.420)، و النموذج الرياضي هو : $\mathbf{Y = a + b\ x_2}$

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية هو Sig (0.000) و هي أقل من 0.05

و يتضح من الجدول أن معامل الإرتباط الخطي تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية و علاقته مع تطبيق الحوكمة في البنوك بلغت قيمته 59 % و هو دليل على و جود إرتباط متوسط نسبيا بينهما ، حيث أن المتغير المستقل تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 35 % (معامل تحديد R-deux) من المتغير التابع تطبيق الحوكمة في البنوك .

و بناءا على النتائج المتحصل عليها يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية على تطبيق الحوكمة في البنوك عينة الدراسة بدرجة ثقة (95%) ومنه معادلة النموذج تصبح :

$$\mathbf{Y = 0.639 + 0.420\ x_2}$$

ثالثا : دراسة أثر إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية على تطبيق الحوكمة في البنوك .

الفرضية الفرعية الأولى :

$\mathbf{H_0}$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية على تطبيق الحوكمة في البنوك

$\mathbf{H_1}$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية على تطبيق الحوكمة في البنوك .

جدول رقم 16: تحليل التباين خط الانحدار (ANOVA)

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسطات المربعات	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	2.420	1	2.420	0.000
المتبقي	2.267	34	0.067	
المجموع	4.688	35		

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

- مجموع مربعات الانحدار (2.420) ومجموع مربعات البواقي (2.267) ومجموع المربعات الكلي يساوي (4.688) .
- درجة حرية الانحدار هي (1) و درجة البواقي (34) .
- متوسط مربعات الانحدار هو (2.420) ومتوسط مربعات البواقي (0.067)
- مستوى دلالة الإختبار (0.000) و هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

و إستنادا على النتائج المتوصل إليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تنص على و جود أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية على تطبيق الحوكمة في البنوك عينة الدراسة

جدول رقم 17 : قيمة معامل خط الإنحدار

الثابت	المعامل	مستوى المعنوية Sig	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R-deux
0.341	0.620	0.000	0.719	0.516
معادلة الإنحدار			Y=0.341+0.620 X_3	

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول رقم 17: نلاحظ أن مقطع خط الإنحدار يساوي (0.341) الذي يمثل a الثابت من معادلة الخط المستقيم أما ميل خط الإنحدار يساوي (0.620)، و النموذج الرياضي هو : $\mathbf{Y = a + b\ x_3}$

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية هو (0.000) Sig و هي أقل من 0.05 .

و يتضح من الجدول أن معامل الإرتباط الخطي إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية و علاقته مع تطبيق الحوكمة في البنوك بلغت قيمته 71 % و هو دليل على و جود إرتباط قوي نسبيا بينهما ، حيث أن المتغير المستقل إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 51 % (معامل تحديد R-deux) من المتغير التابع تطبيق الحوكمة في البنوك .

و بناءا على النتائج المتحصل عليها يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية على تطبيق الحوكمة في البنوك عينة الدراسة بدرجة ثقة (95%) ومنه معادلة النموذج تصبح :

$$\mathbf{Y = 0.341 + 0.620\ x_3}$$

رابعا : دراسة أثر مبادئ الحوكمة على تطبيق الحوكمة في البنوك .

الفرضية الفرعية الأولى :

$\mathbf{H_0}$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على تطبيق الحوكمة في البنوك .

$\mathbf{H_1}$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على تطبيق الحوكمة في البنوك .

جدول رقم 18: تحليل التباين خط الانحدار (ANOVA)

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسطات المربعات	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	3.123	1	3.123	0.000
المتبقي	1.564	34	0.046	
المجموع	4.688	35		

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

- مجموع مربعات الانحدار (3.123) ومجموع مربعات البواقي (1.564) ومجموع المربعات الكلي يساوي (4.688).
- درجة حرية الانحدار هي (1) و درجة البواقي (34) .
- متوسط مربعات الانحدار هو (3.123) ومتوسط مربعات البواقي (0.046)
- مستوى دلالة الإختبار (0.000) و هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

و إستنادا على النتائج المتوصل إليها فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة H_1 . و التي تنص على و جود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على تطبيقها في البنوك عينة الدراسة .

جدول رقم 19: قيمة معامل خط الإنحدار

الثابت	المعامل	مستوى المعنوية Sig	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R-deux
0.067	0.871	0.000	0.816	0.666
معادلة الإنحدار			Y=0.067+0.871 X	

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS

من الجدول رقم 19 : نلاحظ أن مقطع خط الإنحدار يساوي (0.067) الذي يمثل a الثابت من معادلة الخط المستقيم أما ميل خط الإنحدار يساوي (0.871)، و النموذج الرياضي هو: **Y = a + b x**

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية هو (0.000) Sig و هي أقل من 0.05.

و يتضح من الجدول أن معامل الإرتباط الخطي لمبادئ الحوكمة وعلاقته مع تطبيق الحوكمة في البنوك بلغت قيمته 81 % و هو دليل على و جود إرتباط قوي نسبيا بينهما ، حيث أن المتغير المستقل إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 66 % (معامل تحديد R-deux) من المتغير التابع تطبيق الحوكمة في البنوك .

و بناءا على النتائج المتحصل عليها يتم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية H_0 و قبول الفرضية الرئيسية البديلة H_1 التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مبادئ الحوكمة على تطبيقها في البنوك عينة الدراسة بدرجة ثقة (95%) ومنه معادلة النموذج تصبح :

Y = 0.067 + 0.871 x

خلاصة الفصل :

قد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة و كان الهدف منه إختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع و إختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وظعها من قبل .

وعليه تم البدأ بوضع الجوانب الأساسية للدراسة و المتمثلة في كل من طريقة و أدوات جمع المعلومات ، التي يمكن من خلالها التوصل إلى المعطيات و تلخيصها و معالجتها و كذا تحديد عينة الدراسة و المتغيرات ، و بعد هذه الخطوات قمنا بعرض ، تحليل و تفسير النتائج إنطلاقا من المعطيات التي تم تلخيصها و معالجتها ، و من ثم إختبار فرضيات الدراسة ، و يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل كالتالي :

- وجود تطبيق لمبادئ الحوكمة وفقا لمقررات لجنة بازل في البنوك الجزائرية عينة الدراسة .
- تبين لنا من خلال الدراسة وجود علاقة إرتباط بين مبادئ الحوكمة و تطبيقها في البنوك .
- هناك تأثير لمبادئ الحوكمة وفقا لمقررات لجنة بازل على تطبيقها في البنوك الجزائرية
- إستنتج من خلال الدراسة أن أهم مبدأين يؤثران على تطبيق الحوكمة في البنوك هما " تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية " ، " إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية " .

خـــاتمة عـــامة :

يعتبر وجود نظام بنكي صحي وسليم أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات والاقتصاد ككل، ومع تصاعد حالات الفشل الذريع الذي منيت به العديد من المؤسسات على مستوى العالم ، فقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى افتقار هذه المؤسسات إلى القواعد الجيدة لإدارتها ، مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات ، واتخاذ قرارات غير رشيدة وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح ، ولهذا أصبح من الضروري وضع ترتيبات وقواعد ومعايير دولية تضبط وتنظم سير العمل البنكي .في ظل هذه المعطيات بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهة تلك المخاطر و إ يجاد قاعدة مشتركة بين البنوك المركزية في دول العالم تقوم على التنسيق بين تلك السلطات الرقابية للتقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك ونتيجة لذلك تشكلت لجنة بازل للرقابة البنكية من مجموعة الدول الصناعية العشر و ذلك بغية إرساء أسس الحوكمة الجيدة في البنوك نظرا للفوائد التي تعود عليها .

وعليه ركزت دراستنا على مدى تبني البنوك لمبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل لما لها من مزايا عديدة حيث أنها تساعد البنوك في المحافظة على استقرار نظامها و تمكينها من منافسة باقي البنوك والمحافظة على استمراريتها ومكانتها.

الإستنتاجات :

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية أكدت فرضيات الدراسة:

- ✓ عند إلتزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل يسهم في تشجيعها للمؤسسات التي تقترض منها .
- ✓ أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك و تحافظ على استمراريتها ومكانتها.
- ✓ إن تطبيق الحوكمة في البنوك يساهم في تفادي الوقوع في الأزمات و تجنب المخاطر .
- ✓ يزيد تطبيق الحوكمة في البنوك من مرونة الإدارة و فعالية إتخاذ القرار .
- ✓ إن إلتزام البنك بالإفصاح و الشفافية يساهم توفير كل المعلومات الإفصاحية للمساهمين و الودعين و بالتالي تحسين سمعة البنك .
- ✓ أكدت الدراسة على وجود علاقات إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة لمبادئ الحوكمة و بين المتغير التابع تطبيق الحوكمة في البنوك .
- ✓ أشارت النتائج إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على تطبيقها في البنوك .

الإقتراحات :

- ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة .
- أن يكون هناك توزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد لمجلس الإدارة .
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومدققي الحسابات .
- ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة المؤسسات ، إضافة الى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك .

قائمة المراجع

- **قائمة المراجع :**

❖ **الكتب :**

1- أحمد علي خضر،"**حوكمة الشركات**"،الطبعة الأولى،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،مصر،2012 .

2- إبراهيم سيد أحمد،"**حوكمة الشركات و مسؤولية الشركات عبر الوطنية و غسيل الأموال**"،الطبعة الأولى،الدار الجامعية،الإسكندرية،2010 .

3- حاكم محسن الربيعي،محمد عبد الحسين راضي،"**حوكمة البنوك و أثرها على الأداء و المخاطرة** "،الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011 .

4- سهير إبراهيم الشوملي ،"**حوكمة الرشيدة في الجامعات** "،الطبعة الأولى،دار الإعصارالعلمي للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن،2016.

5- طارق عبد العال حماد " **حوكمة الشركات (المفاهيم،المبادئ،التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**"،الطبعة الثانية،الدار الجامعية،الإسكندرية، القاهرة ، 2008 .

6- غضبان حسام الدين ،"**محاضرات في نظرية الحوكمة** "،دار الحامد للنشرو التوزيع ،الطبعة الأولى، عمان ،الأردن،2015 .

7- ضياء مجيد الموسوي،"**عولمة الحوكمة المالية التنظيم و مراقبة المؤسسات المالية في اعقاب الأزمة العالمية 2008-2009** " ،الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة و النشر التوزيع –الجزائر،2013.

8- محسن احمد الخضيري ،" **حوكمة الشركات**" ، الطبعة الأولى ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2005.

9- محمد حلمي الجيلاني ،"**الحوكمة في الشركات**"،الطبعة الأولى،دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن ،2015.

10- مصطفى يوسف كافي،"**الأزمة المالية الإقتصادية العالمية و حوكمة الشركات**"،الطبعة الأولى،مكتبة المجتمع العربي ، للنشر و التوزيع ،عمان ،2013.

❖ ***<u>الأطروحات و المذكرات :</u>***

11- أفروخ رانيا،"**دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات –دراسة حالة شركة ألينـاس للتامينـات**"،مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية ،منشورة ،تخصص مالية و حاكمية مؤسسات ، ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2015 .

12- إلهام مقدم ،هناء طراد،" **أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل –دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري**"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ،منشورة ، تخصص تمويل مصرفي ، جامعة العربي التبسي، تبسة ، 2016 .

13- بوزبرة فاطمة، "**الرقابة المصرفية في الجزائر وفق مقترحات لجنة بازل و دورها في رفع أداء البنوك التجارية – دراسة حالة فروع ولاية سعيدة**"، مذكرة ماسترفي العلوم التجارية ، منشورة ، تخصص بنوك و أعمال ، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيدة ،2016 .

14- بومدين حنان، هنون أسماء،" **الرقابة المصرفية وفق معايير لجنة بازل 1.2.3 مقارنة بين البنوك الجزائرية** "، مذكرة ماسترفي العلوم الاقتصادية منشورة ، تخصص مالية و بنوك و تسيير المخاطر، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيدة ، 2016 .

15- عبادي رندة ،" **متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية – دراسة حالة بنك الجزائر**"، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية ، منشورة ، تخصص بنوك، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي ،2015 .

16- عثماني ميرة ، "**أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و اثرها على بيئة الأعمال –مع الإشارة إلى حالة الجزائر** "،مذكرة ماجستيرفي العلوم الإقتصادية ، منشورة ، تخصص مالية بنوك و تأمين ، جامعة المسيلة، المسيلة 2012 .

17- علالي إيمان ،"**الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر –دراسة حالة كلية العلوم الإقتصاديةو العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة** "، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية ،منشورة تخصص حكامة المنظمات،جامعة د.الطاهر مولاي،سعيدة،2015 .

18- كعلة مريم،"**دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية – دراسة حالة شركة الراجحى المصرفية للفترة مابين 2012-2013**"،مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية،منشورة ،تخصص بنوك ،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي،2015 .

19- مرابط هبة،"**أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل – دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية وكالات ورقلة (BEA-BNA-CNEP)**"،مذكرة ماسترفي العلوم الإقتصادية ، منشورة ، تخصص بنوك و مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2011 .

20- معمري سارة،"**أثر الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك- حالة الجزائر**-" مذكرة ماستر في العلوم التجارية، منشورة ،تخصص مالية ، جامعة الجزائر 2012 .

21- لمبارك شرفة محمد ،" **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي – دراسة ميدانية لعينة من البنوك الناشطة في الجزائر للفترة**

الممتدة بين 2010-2015"،مذكرة ماسترفي العلوم الإقتصادية ، منشورة، تخصص مالية و بنوك، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2017

22- مقيدش أحمد،مقدم عبد الكريم ،"**تطبيقات الحوكمة في البنوك التجارية – دراسة حالة وكالتي بنك التنمية المحلية BDL وبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بسعيدة**"،مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية، منشورة، تخصص حكامة المنظمات،جامعة د.الطاهر مولاي، سعيدة، 2013 .

23- نجار حياة،" **إدارة المخاطر المصرفية وفق إتفاقيات بازل-دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية** "،أطروحة دكتوراه ، في العلوم الإقتصادية ، منشورة، جامعة فرحات عباس،سطيف، 2014

24- نصبة الأمين ،"**أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي العام –دراسة حالة بلدية قمار الوادي**"،مذكرة ماسترفي العلوم الإقتصادية،منشورة،تخصص إقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي،2015 .

25- نوي فطيمة الزهرة،"**اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك** "،أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية،منشورة،جامعة محمد خيضر،بسكرة ،2017 .

❖ ***المقالات في المجلات العلمية :***

26 - بربار نور الدين ،محمد هشام قلمين،" **تحديات إرساء مقررات لجنة بازل 03 في المصارف الجزائرية**"،المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية ، العدد 01، أفريل 2014.

27 - بن عواق شرف الدين،" **تطبيقات حوكمة الشركات و دورها في محاربة الفساد المالي و الإداري - تجارب دولية رائدة** "،مجلة الباحث الإقتصادي،جامعة سطيف01، العدد الثالث، جوان 2015 .

28 – حبار عبد الرزاق،"**الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال إفريقيا**"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف ، الجزائر، العدد السابع / 2009.

29 – حوحو فطوم،مرغاد لخضر،"**دور حوكمة المؤسسية المصرفية في إستقرار الأسواق المالية**"،مجلة ابحاث إقتصادية و إدارية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، العدد السادس عشر، ديسمبر 2014 .

30 – سدرة أنيسة" **حوكمة البنوك في ظل الأزمة المالية الراهنة 2008**"،المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الإقتصادية،جامعة الجزائر 03،العدد 3 ، 2013

31 – هاني مريم ،"**تقييم مدى إلتزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل– دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر**"،المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، العدد 07 ، ديسمبر 2017

32 طيب لحيلح،ريم عموري ،"**الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية**"،مجلة إدارة الأعمال و الدراسات العالمية ،العدد الثالث، بدون سنة نشر .

❖ ***<u>المؤتمرات و الملتقيات:</u>***

33 – أمال عياري ،أبو بكر خوالد،" **تطبيق مبادئ الحوكمة للمؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر**"،مداخلة ضمن فعاليات لملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالي و الإداري،جامعة محمد خيضر،بسكرة ، يومي 06–07 ماي 2012 .

34 – بوقرة رابح ، غانم هاجر ،" **الحوكمة : المفهوم و الأهمية**"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشرات كآلية للحد من الفساد الإداري،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 06–07 جوان 2012

35 – زرزار العياشي،"أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي و جودة التقاريرالمالية للشركات ،بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الثامن ،الحوكمة

المحاسبية للمؤسسة–واقع،رهانات وأفاق ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي ، يومي 07-08 ديسمبر 2010 .

36 – مريم هاني،"**نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري** "،مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف،ميلة،العدد الرابع ،2016 .

❖ ***المواقع الإلكترونية :***

37 – دريس رشيد،بحري سفيان،" **مقررات لجنة بازل و النظم الإحترازية في الجزائر** ،مقال منقول من الموقع الالكتروني https://elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/.../47.PDF ، تاريخ الإطلاع 2018/04/24.

38 حسين يرقي ،عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها ،مقال متاح على الموقع الإلكتروني http://iefpedia.com/arab/w content/uploads/2011/07،تاريخ الإطلاع 21/ 2018/04 .

39 حكيم بن جروة،عبلة مخربش،ا"**لحوكمةفي المؤسسات المصرفية–محدداتها،معاييرها،وتطبيقها مع الإشارة لحالة الجزائر**" مقال منقول من الموقع الإلكتروني https://manifest.univouargla.dz/.../hakim_bendjeroua.pdf تاريخ الإطلاع 2018/04/15 .

40 عبد الرزاق خليل ، الطيب داودي، " **الحوكمة المؤسسية للبنوك** "، مقال منقول من الموقع الإلكتروني https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id، تاريخ الإطلاع 2018/03/30 .

❖المراجع بالغة الأجنبية:

41 - Fierens Julier, L’évolution de gouvernance d’entreprise en chine suite au développement des marchés boursiers dans les années 1990 qu’en corée du sud suite à la crise asiatique de 1997,mémoire master,en science de gestion,,université catholique de lovaine,2017.

42 - Ladjouzi Soumaya,"**La bonne gouvernance bancaire une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie**", magazine de le performance des institution algérienne N05/2014 .

قائمة الملاحق

إستبيان Questionnaire

جامعة د. الطاهر مولاي * سعيـــــــــدة *

اخي الموظف ، اختي الموظفة تحيـــــة طيبة و بعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر قسم العلوم التسيير، تخصص إدارة بنكية، حيث يقوم الطالبين الباحثين " **بن براهمي محمد امين و موساوي عبد الكريم**" بدراسة بعنوان " **الحوكمة المؤسسية البنكية وفق مقررات لجنة بازل**".

قمنا باختياركم كعينة للدراسة ميدانية و ذلك بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم آملين مشاركتكم بالإجابة الصريحة و الموضوعية لمساعدتنا على إنجاح انجاز هذه الدراسة، كما نحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة و لن نستخدمها إلا بغرض البحث العلمي، كما نشكركم مسبقا على جهودكم و حسن تعاونكم .

المحور الأول : المعلومات التعريفية

1-الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

2-المؤهل العلمي :

الثانوي ☐

ليسانس ☐

دراسات عليا ☐

غير ذلك ☐

3-الخبرة العلمية :

اقل من 05 سنوات ☐

من 05 سنوات الى 10 سنوات ☐

اكثر من 10سنوات ☐

4-المنصب الوظيفي :

عضو مجلس الإدارة ☐

مدير تنفيذي ☐

مدقق داخلي رئيس قسم ☐

موظف ☐

مدى الإلتزام بتطبيق قواعدالحوكمة في البنوك وفق مبادئ الحوكمة للجنة بازل للرقابة المصرفية				
المحور الأول	يتمتع اعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة	موافق	محايد	غير موافق
05	متابعة مدى تقيد البنك بتطبيق احكام والتشريعات النافذة و متطلبات الجهة المعنية .			
06	مجلس الإدارة مشرف على مسائلة المسيرين و محاسبتهم عن ادائهم لتحقيق اهداف البنك .			
07	يقوم مجلس الإدارة بتكوين لجان تمكنه من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة .			
08	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمصرف ويعمل على تطويرها.			
09	-يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجية الإدارة المخاطر.			
10	وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك.			
11	يقوم مجلس الإدارة بتقييم الذاتي لأدائه.			
تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالإستقلالية و الفعالية				
12	يلتزم المدققون الداخليون بسرية وكتمان المعلومة المتحصل عليها عندقيامه بعملية التدقيق			
13	يمارس المدققون الداخليون المهام المكلف اليهم بحرية و إستقلالية			
14	توفر الحماية القانونية الازمة للمدققين			
15	توجد قوانين و تشريعات تضبط مهنةالتدقيق الداخلي في البنك			
16	يتمتع المدققون الداخليون بالكفاءات والمؤهلات العلمية و الخبرة الميدانية			
17	وجود دورات تكوين للمدققين بصفة دورية و مستمرة لتطوير كفاءتهم و فعالية وجودة خدماتهم			
الالتزام البنك بالإفصاح و الشفافية				
18	يفصح البنك عن أي تغيرات في الأصول والالتزامات			
19	الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية			
20	يضع البنك إجراءات عمل وفقا لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس			

	الإدارة			
21	يوفر البنك كل المعلومات الإفصاحية للمساهمين و المودعين			
22	يفصح البنك عن المعلومات الهامة بشان عناصر المخاطرة الجوهرية المتوقعة			
23	تخويل المراقبين السلطة الازمة بالإفصاح عن المعلومات و التحقق من إذعان البنك لها			
البنك في ظل الحوكمة				
24	تتسم ادارة بالشفافة و الوضوح			
25	يزيد تطبيق الحوكمة المصرفية من مرونة الإدارة و فعالية إتخاذ القرار			
26	الحوكمة تساعد على تقوية واستقرارالنظام المصرفي			
27	طبيعة اعمال البنك تمتاز بالسرعة			
28	الحوكمة تساهم في تفادي الوقوع في الأزمات النقدية و المالية			

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	6

Statistiques

		متابعة مدى تقيد البنك بتطبيق أحكام و التشريعات النافذة و متطلبات الجهة المعنية	مجلس الإدارة مشرف على مسائلة المسيرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف البنك	يقوم مجلس الإدارة بتكوين لجان تمكنه من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة	يقوم مجلي الإدارة بوضع الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات العامة للمصرف و يعمل على تطويرها	يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية إدارة المخاطر	وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك	يقوم مجلس الإدارة بتقييم ذاتي لأدائه
N	Valide	36	36	36	36	36	36	36
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,7778	2,7778	2,7778	2,8056	2,7778	2,7778	2,5278
Ecart-type		,48469	,54043	,54043	,52478	,54043	,48469	,55990

Statistiques

		وجود دورات تكوين للمدققين بصفة دورية ومستمرة لتطوير كفاءتهم و فعالة و جودة خدماتهم	يتمتع المدققون الداخلين بالكفاءات و المؤهلات العلمية الخبرة الميدانية	توجد قوانين وتشريعات تضبط مهنة التدقيق الداخلي في البنك	توفر الحماية القانونية اللازمة للمدققين	يمارس المدققون الداخليون المهام المكلف إليهم بحرية واستقلالية	يلتزم المدققون الداخليون بالسرية و كتمان المعلومة المتحصل عليها عند قيامه بعملية التدقيق
N	Valide	36	36	36	36	36	36
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,6667	2,7500	2,7500	2,4444	2,5556	2,6389
Ecart-type		,63246	,55420	,60356	,73463	,69465	,72320

Statistiques

		تخويل المراقبين السلطة اللازمة بالإفصاح عن المعلومات و التحقق من إذعان البنك لها	يفصح البنك عن المعلومات الهامة بشأنعناصر المخاطرة الجوهرية المتوقعة	يوفر البنك كل المعلومات الإفصاحية للمساهمين و المودعين	يضع البنك إجراءات عمل وفقا لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة	الإفصاح عن النتائج المالية و التشغيلية	بفصح البنك عن أي تغيرات في الأصول و الإلتزامات
N	Valide	36	36	36	36	36	36
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5000	2,3889	2,4167	2,6389	2,6111	2,6111
Ecart-type		,69693	,76636	,76997	,63932	,54917	,59894

Statistiques

		تتسم إدراة البنك بالشفافية و الوضوح	يزيد تطبيق الحوكمة المصرفية من مرونة الإدارة و فعالية إتخاذ القرار	الحوكمة تساعد على تقوية و استقرار النظام المصرفي	طبيعة أعمال البنك تمتاز بالسرعة	تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك و المؤسسات المالية يرقي بها إلى درجة عالية من المنافسة	الحوكمة تساهم فى تفادي الوقوع في الأزمات النقدية والمالية
N	Valide	36	36	36	36	36	36
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5833	2,7500	2,8333	2,5556	2,8056	2,6667
Ecart-type		,69179	,55420	,50709	,69465	,57666	,71714

متابعة مدى تقيد البنك بتطبيق أحكام و التشريعات النافذة و متطلبات الجهة المعنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,8	2,8	2,8
	محايد	6	16,7	16,7	19,4
	موافق	29	80,6	80,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

مجلس الإدارة مشرف على مسائلة المسيرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	4	11,1	11,1	16,7
	موافق	30	83,3	83,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يقوم مجلس الإدارة بتكوين لجان تمكنه من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	4	11,1	11,1	16,7
	موافق	30	83,3	83,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يقوم مجلي الإدارة بوضع الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات العامة للمصرف و يعمل على تطويرها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	3	8,3	8,3	13,9
	موافق	31	86,1	86,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية إدارة المخاطر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	4	11,1	11,1	16,7
	موافق	30	83,3	83,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,8	2,8	2,8
	محايد	6	16,7	16,7	19,4
	موافق	29	80,6	80,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يقوم مجلس الإدارة بتقييم ذاتي لأدائه

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,8	2,8	2,8
	محايد	15	41,7	41,7	44,4
	موافق	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يلتزم المدققون الداخليون بالسرية و كتمان المعلومة المتحصل عليها عند قيامه بعملية التدقيق

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	3	8,3	8,3	22,2
	موافق	28	77,8	77,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يمارس المدققون الداخليون المهام المكلف إليهم بحرية واستقلالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	11,1	11,1	11,1
	محايد	8	22,2	22,2	33,3
	موافق	24	66,7	66,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

توفر الحماية القانونية اللازمة للمدققين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	10	27,8	27,8	41,7
	موافق	21	58,3	58,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

توجد قوانين وتشريعات تضبط مهنة التدقيق الداخلي في البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	3	8,3	8,3	16,7
	موافق	30	83,3	83,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يتمتع المدققون الداخلين بالكفاءات و المؤهلات العلمية الخبرة الميدانية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	5	13,9	13,9	19,4
	موافق	29	80,6	80,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

وجود دورات تكوين للمدققين بصفة دورية ومستمرة لتطوير كفاءتهم و فعالة و جودة خدماتهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	6	16,7	16,7	25,0
	موافق	27	75,0	75,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

بفصح البنك عن أي تغيرات في الأصول و الإلتزامات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	10	27,8	27,8	33,3
	موافق	24	66,7	66,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الإفصاح عن النتائج المالية و التشغيلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,8	2,8	2,8
	محايد	12	33,3	33,3	36,1
	موافق	23	63,9	63,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يضع البنك إجراءات عمل وفقا لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	7	19,4	19,4	27,8
	موافق	26	72,2	72,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يوفر البنك كل المعلومات الإفصاحية للمساهمين و المودعين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	16,7	16,7	16,7
	محايد	9	25,0	25,0	41,7
	موافق	21	58,3	58,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يفصح البنك عن المعلومات الهامة بشأنعناصر المخاطرة الجوهرية المتوقعة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	16,7	16,7	16,7
	محايد	10	27,8	27,8	44,4
	موافق	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تخويل المراقبين السلطة اللازمة بالإفصاح عن المعلومات و التحقق من إذعان البنك لها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	11,1	11,1	11,1
	محايد	10	27,8	27,8	38,9
	موافق	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تتسم إدراة البنك بالشفافية و الوضوح

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	11,1	11,1	11,1
	محايد	7	19,4	19,4	30,6
	موافق	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

يزيد تطبيق الحوكمة المصرفية من مرونة الإدارة و فعالية إتخاذ القرار

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	5	13,9	13,9	19,4
	موافق	29	80,6	80,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الحوكمة تساعد على تقوية و استقرار النظام المصرفي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	2	5,6	5,6	11,1
	موافق	32	88,9	88,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

طبيعة أعمال البنك تمتاز بالسرعة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	11,1	11,1	11,1
	محايد	8	22,2	22,2	33,3
	موافق	24	66,7	66,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك و المؤسسات المالية يرقي بها إلى درجة عالية من المنافسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	1	2,8	2,8	11,1
	موافق	32	88,9	88,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الحوكمة تساهم في تفادي الوقوع في الأزمات النقدية والمالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	2	5,6	5,6	19,4
	موافق	29	80,6	80,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Corrélations

		الإدارة_مجلس	_في_الحوكمة_تطبيق البنوك
الإدارة_مجلس	Corrélation de Pearson	1	,332*
	Sig. (bilatérale)		,048
	N	36	36
البنوك_في_الحوكمة_تطبيق	Corrélation de Pearson	,332*	1
	Sig. (bilatérale)	,048	
	N	36	36

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		_في_الداخلي_التدقيق البنك	_في_الحوكمة_تطبيق البنوك
البنك_في_الداخلي_التدقيق	Corrélation de Pearson	1	,598**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	36	36
البنوك_في_الحوكمة_تطبيق	Corrélation de Pearson	,598**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	36	36

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		_بالافصاح_الإلتزام والشفافية	_في_الحوكمة_تطبيق البنوك
والشفافية_بالافصاح_الإلتزام	Corrélation de Pearson	1	,719**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	36	36
البنوك_في_الحوكمة_تطبيق	Corrélation de Pearson	,719**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	36	36

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الحوكمة_مبادئ	_في_الحوكمة_تطبيق البنوك
الحوكمة_مبادئ	Corrélation de Pearson	1	,816**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	36	36
البنوك_في_الحوكمة_تطبيق	Corrélation de Pearson	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	36	36

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,332[a]	,110	,084	,35022

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة_مجلس

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,517	1	,517	4,217	,048[b]
	Résidu	4,170	34	,123		
	Total	4,688	35			

a. Variable dépendante : البنوك_في_الحوكمة_تطبيق

b. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة_مجلس

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,880	,170		5,165	,000
	الإدارة_مجلس	,256	,124	,332	2,054	,048

a. Variable dépendante : البنوك_في_الحوكمة_تطبيق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,598[a]	,358	,339	,29757

a. Valeurs prédites : (constantes), البنك_في_الداخلي_التدقيق

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,677	1	1,677	18,937	,000[b]
	Résidu	3,011	34	,089		
	Total	4,688	35			

a. Variable dépendante : البنوك_في_الحوكمة_تطبيق

b. Valeurs prédites : (constantes), البنك_في_الداخلي_التدقيق

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,639	,140		4,563	,000
	البنك_في_الداخلي_التدقيق	,420	,097	,598	4,352	,000

a. Variable dépendante : البنوك_في_الحوكمة_تطبيق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,719[a]	,516	,502	,25823

a. Valeurs prédites : (constantes), والشفافية_بالافصاح_الإلتزام

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,420	1	2,420	36,297	,000[b]
	Résidu	2,267	34	,067		
	Total	4,688	35			

a. Variable dépendante : البنوك_في_الحوكمة_تطبيق

b. Valeurs prédites : (constantes), والشفافية_بالافصاح_الإلتزام

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,341	,150		2,272	,030
	والشفافية_بالافصاح_الإلتزام	,620	,103	,719	6,025	,000

a. Variable dépendante : البنوك_في_الحوكمة_تطبيق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816[a]	,666	,656	,21449

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوكمة_مبادئ

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,123	1	3,123	67,890	,000[b]
	Résidu	1,564	34	,046		
	Total	4,688	35			

a. Variable dépendante : البنوك_في_الحوكمة_تطبيق

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوكمة_مبادئ

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,067	,143		,465	,645
	الحوكمة_مبادئ	,871	,106	,816	8,240	,000

a. Variable dépendante : البنوك_في_الحوكمة_تطبيق