وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس – المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

*عنوان المذكرة:*

# تأثير حوكمة البنوك على كفاءة القطاع المصرفي

## دراسة ميدانية لعينة من بنوك ولاية المدية 2010–2023

مذكرة لنيل شهادة الماستر نظام (ل.م.د) قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد نقدي وبنكي

**من اعداد الطلبة:**

* سعيداني عبد الرحمان

* مفتي شريف

**تحت إشراف الأستاذة:**

* د. كلثوم حميدي

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | المؤسسة الأصلية | الرتبة | الصفة |
|---|---|---|---|
| موزاوي عائشة | جامعة المدية | دكتورة | رئيسا |
| حميدي كلثوم | جامعة المدية | دكتورة | مشرفا ومقررا |
| مولاي مصطفى سارة | جامعة المدية | دكتورة | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٠

# شكر وتقدير

يا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل راجين منه أن يتقبله ويدخره لنا يوم نلقاه.

لا يسعني في نهاية هذا العمل الا ان اتقدم بجزيل الشكر الى:

الدكتورة "كلثوم حميدي" لقبولها الاشراف على هذا العمل المتواضع والتي لم تبخل علينا بمساعدتها وتوجيهاته القيمة.

كل اعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم

كل الزملاء والزميلات الذين ساهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

# إهـــداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى

الذي علمني مبادئ الأخلاق وحسن التربية وقال إن الحياة كفاح ونضال إلى جوهرة قلبي رمز

**الاحترام: أبي العزيز ميلود سعيداني رحمه الله**

**والى: أمي الغالية حفظها الله.**

**والى كل العائلة الكريمة**

إلى كل الزملاء دفعة سنة الثانية ماستر نقدي وبنكي دفعة 2024/2023.

إلى كل أساتذتي، من علموني أن العلم سلاح والأخلاق ذخيرته. إلى من نسيهم قلمي ولم تنساهم ذاكرتي.

**عبد الرحمان سعيـداني**

# إهـــــداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى

الذي علمني مبادئ الأخلاق وحسن التربية وقال إن الحياة كفاح ونضال إلى جوهرة قلبي رمز

الاحترام: **أبي العزيز حفظه الله**

والى: **أمي الغالية حفظها الله.**

والى: **الزوجة وكـــل العائلة الكريمة**

إلى كل الزملاء دفعة سنة الثانية ماستر نقدي وبنكي دفعة 2024/2023.

إلى كل أساتذتي، من علموني أن العلم سلاح والأخلاق ذخيرته. إلى من نسيهم قلمي ولم تنساهم ذاكرتي.

**مفتي شريف**

**مستخلص:**

تناول هذه الدراسة أهمية حوكمة البنوك وتأثيرها على كفاءة القطاع المصرفي. وقد أظهرت الأزمة المالية العالمية الأخيرة أن ضعف الحوكمة يمكن أن يتسبب في انهيار البنوك وانتشار أزمات الثقة في الأسواق المالية العالمية. ولذا، فإن تعزيز حوكمة البنوك أمر ضروري لضمان استقرار النظام المصرفي واستعادة الثقة فيه. حوكمة التي جاءت لتمثل الحل المناسب لمعالجة أسباب الانهيار وأزمة الثقة التي ترتبت عليه والتي طال تأثيرها أغلب التعاملات في الأسواق .

من خلال هذا البحث سيتم دراسة المعايير والممارسات المتبعة في حوكمة البنوك وتحليل كيفية تطبيقها وتأثيرها على أداء البنوك. كما نأمل في أن نسلط الضوء على أهمية حوكمة البنوك في تعزيز كفاءة القطاع المصرفي وتحقيق الاستقرار المالي. ستساهم نتائج البحث في توجيه السياسات واتخاذ القرارات الاقتصادية المناسبة لتعزيز حوكمة البنوك وتحقيق تنمية مستدامة في القطاع المصرفي .

**الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء المصرفي، لجنة بازل.**

**Abstract:**

This study deal with the importance of bank governance and its impact on the efficiency of the banking sector. The recent global financial crisis has shown that weak governance can cause banks to collapse and spread confidence crises in global financial markets. Strengthening bank governance is essential to ensure the stability of the banking system and restore confidence in it. Hawkamah represented the appropriate solution to address the causes of the collapse and the crisis of confidence that resulted from it, which affected most of the transactions in the markets. Through this research, the standards and practices followed in bank governance will be studied and analyzed how they are applied and their impact on the performance of banks. We also hope to highlight the importance of bank governance in enhancing the efficiency of the banking sector and achieving financial stability. The results of the research will contribute to guiding appropriate policies and economic decisions to enhance bank governance and achieve sustainable development in the banking sector. **Keywords : Governance, Banking performance, Basel Committee**.

**فهرس المحتويات**


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| شكر وتقدير | |
| اهداء | |
| المستخلص | |
| فهرس المحتويات | I |
| قائمة الجداول | II |
| قائمة الأشكال والملاحق | V |
| مقدمة | أ–ذ |
| **الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي لحوكمة البنوك** | 1 |
| **تمهيد الفصل:** | 2 |
| **المبحث الأول: مفهوم الحوكمة وتعزيزها في البنوك** | 3 |
| المطلب الأول: تعريف واهمية الحوكمة | 3 |
| المطلب الثاني: خصائص واهداف الحوكمة في البنوك | **6** |
| المطلب الثالث: تعزيز الحوكمة في البنوك | **7** |
| المطلب الرابع: معايير الحوكمة في البنوك | 10 |
| **المبحث الثاني: دور لجنة بازل في تعزيز الحوكمة** | 16 |
| المطلب الأول: لجنة بازل للرقابة المصرفية | 16 |
| المطلب الثاني: المؤشرات التي تعتمدها لجنة بازل | 20 |
| المطلب الثالث :الإنجازات الرئيسية للجنة بازل في مجال المخاطر | 21 |
| **المبحث الثالث: مجهودات الدولة الجزائرية في تحقيق الحوكمة** | 24 |
| المطلب الأول: أنواع البنوك ووظائفها | **25** |
| المطلب الثاني: أهمية الرقابة المصرفية وعلاقتها بالحوكمة | **29** |
| المطلب الثالث: دور الدولة في تحقيق الحوكمة المصرفية | **36** |
| المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية | 42 |

| | |
|---|---|
| **خلاصة الفصل** | 47 |
| **الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للبنوك الجزائرية الفترة 2010-2023** | **48** |
| المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة | 49 |
| المطلب الأول: مجالات الدراسة | 49 |
| المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة | **50** |
| المطلب الثالث: أدوات الدراسة | 51 |
| المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية | 53 |
| **المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها** | 53 |
| المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الشخصية والوظيفية | 53 |
| المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة | **58** |
| المطلب الثالث: اختبار الفرضيات | 80 |
| المطلب الثالث: نتائج الدراسة | **84** |
| خاتمة | 86 |
| المراجع | 87 |
| الملاحق | 92 |

**أولاً: قائمة الجداول**


| رقم الجدول | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | تعديلات لجنة بازل على رأس المال | 25 |
| (2-1) | نسب تخصيص رأس المال | 38 |
| (1-2 ) | توزيع الاستبيانات الموزعة على افراد العينة | 55 |
| (2-2 ) | مقياس ليكارت الخماسي | 56 |
| (3-2 ) | جدول قياس صدق الاستبيان | 56 |
| (4-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 57 |
| (5-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | 58 |
| (6-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية | 60 |
| (7-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة | 61 |
| (8-2) | نتائج آراء عينة الدراسة حول المتابعة الإشرافية والرقابية للبنك. | 62 |
| (9-2) | نتائج آراء عينة الدراسة حول تعيين الرؤساء التنفيذيين. | 64 |
| (10-2) | نتائج حول مدى إبلاغ المساهمين بالتعديلات. | 65 |
| (11-2) | نتائج آراء عينة الدراسة حول الأطر ورسم الأهداف. | 66 |
| (12-2) | آراء عينة الدراسة حول اختيار المسؤولين التنفيذيين. | 67 |
| (13-2) | الدراسة حول توافق المتطلبات الرقابية مع قواعد الشفافية. | 68 |
| (14-2) | نتائج آراء عينة الدراسة حول تفعيل آليات الرقابة. | 69 |
| (15-2) | نتائج آراء عينة الدراسة حول تقويم المخاطر بالبنك. | 70 |
| (16-2) | نتائج آراء عينة الدراسة حول عمل لجنة تقييم المكافآت. | 71 |
| (17-2) | نتائج آراء عينة الدراسة حول نزاهة الهيئات الرقابية. | 72 |
| (18-2) | نتائج آراء عينة الدراسة حول تطبيق معايير الأداء المهني. | 73 |

| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| (2-19) | نتائج آراء عينة الدراسة حول الإفصاح والشفافية. | 74 |
| (2-20) | نتائج آراء عينة الدراسة حول تفعيل آليات الرقابة. | 75 |
| (2-21) | نتائج آراء عينة الدراسة حول تقويم المخاطر بالبنك. | 76 |
| (2-22) | نتائج آراء عينة الدراسة حول عمل لجنة تقييم المكافآت. | 77 |
| (2-23) | نتائج آراء عينة الدراسة حول نزاهة الهيئات الرقابية. | 78 |
| (2-24) | نتائج آراء عينة الدراسة حول تطبيق معايير الأداء المهني. | 79 |
| (2-25) | نتائج آراء عينة الدراسة حول الإفصاح والشفافية. | 80 |
| (2-26) | نتائج آراء عينة الدراسة حول مخطط مراقبة الأداء. | 81 |
| (2-27) | نتائج آراء عينة الدراسة حول التعاون والتنسيق. | 82 |
| (2-28) | نتائج آراء عينة الدراسة حول علاقة السيولة بالثقة. | 83 |
| (2-29) | نتائج آراء عينة الدراسة حول تصميم أنظمة التسيير. | 84 |
| (2-30) | نتائج آراء عينة الدراسة حول التقويم الداخلي. | 85 |
| (2-31) | نتائج آراء عينة الدراسة حول تحديث برامج الحوكمة. | 87 |


**ثانياً: قائمة الاشكال**

| رقم الشكل | عنوان الشكل | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | أهداف الحوكمة | 07 |
| 2-1 | المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة | 10 |
| 3-1 | ركائز الحوكمة المصرفية | 11 |
| 4-1 | تعديلات لجنة بازل على رأس المال | 25 |
| 5-1 | أهداف وأدوات الرقابة الداخلية بالبنوك | 35 |
| 6-1 | خطوات إدارة المخاطر | 39 |
| 7-1 | الفاعلين الأساسيين في نظام الحوكمة | 46 |


**ثالثاً: قائمة الرموز والاختصارات**

| الاختصار/الرمز | الدلالة باللغة العربية | الدلالة باللغة الأجنبية |
|---|---|---|
| **OECD** | منظمة التعاون الاقتصادي | Organization For Economic Co-operation and Development |
| **BIS** | بنك التسويات الدولية | Bank For International Settlements |
| **IFC** | مؤسسة التمويل الدولية | International Finance Corporation |
| **SPSS** | برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية | **S**tatistical **P**ackage For **S**ocial **S**ciences |

**مـــــــــــقدمة**

تتناول هذه المقدمة البحثية أهمية حوكمة البنوك وتأثيرها على كفاءة القطاع المصرفي. وقد أظهرت الأزمة المالية العالمية الأخيرة أن ضعف الحوكمة يمكن أن يتسبب في انهيار البنوك وانتشار أزمات الثقة في الأسواق المالية العالمية. ولذا، فإن تعزيز حوكمة البنوك أمر ضروري لضمان استقرار النظام المصرفي واستعادة الثقة فيه.

تعتبر العوامل المؤثرة في الانهيارات المصرفية وأزمات الثقة المتعلقة بالبنوك متعددة ومعقدة. ومن بين هذه العوامل، التضليل وضعف مستوى التدقيق الداخلي يأخذان الأولوية. فعندما يكون هناك نقص في الشفافية وعدم وضوح المعلومات المقدمة للمساهمين والجمهور، يتضاءل الثقة في إدارة الشركات ومجالس الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، إذا لم تكن هناك آليات فعالة للرقابة الداخلية والمراجعة، فإن فشل البنوك في التعامل مع المخاطر والالتزام بالقوانين واللوائح يمكن أن يؤدي إلى تدهور الثقة فيها.

تهدف حوكمة البنوك إلى تعزيز المساءلة والشفافية والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية. وتشمل مبادئ الحوكمة المؤسسية للبنوك الالتزام بمعايير دولية معترف بها، وضمان توفير المعلومات الدقيقة والمفصلة للمساهمين والجمهور. وتعكس حوكمة البنوك أيضًا دور مجالس الإدارة واللجان الرئيسية المعنية بالرقابة والمراجعة، حيث يتعين على البنوك تعزيز التحكم الداخلي وتقديم تقارير مستقلة لتقييم أدائها وضمان الامتثال للقوانين واللوائح.

من خلال تعزيز حوكمة البنوك، يمكن تحقيق الاستقرار والنمو الاقتصادي المستدام. فعندما يتمتع البنك بحوكمة قوية ومؤسسية، يكون قادرًا على تقليل المخاطر المالية والمعوقات القانونية، وبالتالي يستعيد الثقة من قبل المستثمرين والجمهور. وبصفة عامة، فإن تحسين حوكمة البنوك يساهم في تعزيز كفاءة القطاع المصرفي وتعزيز سمعته ومكانته في السوق المالية.

لخلفية البحث، سيتم استكشاف تأثير الحوكمة على كفاءة البنوك. سيتم دراسة المعايير والممارسات المتبعة في حوكمة البنوك وتحليل كيفية تطبيقها وتأثيرها على أداء البنوك. سيتم أيضًا استعراض الأدبيات المتاحة والأبحاث السابقة في هذا المجال لتحديد النتائج والاستنتاجات المستخلصة.

من خلال هذا البحث، نأمل في أن نسلط الضوء على أهمية حوكمة البنوك في تعزيز كفاءة القطاع المصرفي وتحقيق الاستقرار المالي. ستساهم نتائج البحث في توجيه السياسات واتخاذ القرارات الاقتصادية المناسبة لتعزيز حوكمة البنوك وتحقيق تنمية مستدامة في القطاع المصرفي.

من المتوقع أن يكون هذا البحث ذا أهمية كبيرة للباحثين والممارسين في مجال الاقتصاد والمالية والقانون المصرفي، ويمكن استخدامه كأساس للدراسات المستقبلية والتوجيهات السياسية في مجال تحسين حوكمة البنوك.

في النهاية، يأمل هذا البحث في أن يسهم في تعزيز الوعي بأهمية حوكمة البنوك وتعزيز الثقة في القطاع المصرفي، وبالتالي تحقيق نمو اقتصادي مستدام واستقرار مالي.

**أولاً: طرح الاشكالية:**

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- **ما مدى تأثير حوكمة البنوك على كفاءة القطاع المصرفي؟**

ويترتب عن هذه الإشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

1. الى أي مدى تطبق الحوكمة وأثرها في تحسين الأداء المالي ؟
2. هل توجد علاقة بين التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة وأداء البنوك؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة:**

وعليه فإن الدراسة تفرض علينا مجموعة من الفرضيات والتي تعتبر كإجابات أولية للأسئلة المطروحة سوف نتناولها بالبحث والدراسة للتحقق من صحتها أو خطئها. وعليه تم اقتراح مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:

- **الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حوكمة البنوك وكفاءة القطاع المصرفي.**

والتي تتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام البنوك بنظام الحوكمة والزيادة من كفاءتها.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حوكمة البنوك ومبدأ الافصاح والشفافية؛

- **الفرضية الثانية: التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة تحسن من مستوى أداء البنوك؟**
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق تعليمات مجلس الإدارة وتحسين الأداء المالي للبنوك.

**ثالثاً: أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية الدراسة من الأهمية التي تحظى البنوك في النهوض بالاقتصاد الوطني وتعزيز الاستثمار

دراسة موضوع حوكمة البنوك ذات أهمية كبيرة وتعتبر ضرورية لعدة أسباب:

1- دراسة حوكمة البنوك تساعد في فهم أسباب الأزمات المالية التي قد تحدث في القطاع المصرفي. من خلال تحليل هياكل الحوكمة وإجراءات التحكم الداخلي، يمكن تحديد الثغرات والضعف التي تؤدي إلى انهيار البنوك وانتشار الأزمات.

2- الإلمام بالمعرفة الضرورية لتحسين الاستقرار المالي. يمكن تعزيز نظم المراقبة وإدارة المخاطر وتعزيز الشفافية للحد من التعرض للمخاطر المالية والحفاظ على استقرار البنوك والأسواق المالية.

3- .معرفة مدى مساهمة حوكمة البنوك في تحسين كفاءة القطاع المصرفي بشكل عام. من خلال تحديد أفضل الممارسات وتوجيهات الحوكمة، يمكن تعزيز أداء البنوك وتحسين إدارة المخاطر والعمليات، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة وتحقيق أرباح أعلى.

4- .محاولة فهم توجيه السياسات واتخاذ القرارات المصرفية المناسبة. يمكن استخدام النتائج والتوصيات لتطوير تشريعات وسياسات تعزز الحوكمة المؤسسية وتعزيز الثقة في القطاع المصرفي.

5- معرفة مدى مساهمة الحوكمة في حماية المستثمرين والعملاء ضد المخاطر المالية والاحتيال.

6- إن دراسة حوكمة البنوك تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الاستقرار المالي وحماية المستثمرين وتحقيق كفاءة أعلى في القطاع المصرفي. كما توفر الأساس لاتخاذ القرارات السليمة وتوجيه السياسات المناسبة لتطوير وتحسين الحوكمة المصرفية.

**رابعاً: أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تهدف الدراسة الى فهم الهياكل التنظيمية والممارسات المرتبطة بإدارة البنوك. لتحديد كيفية توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات وإدارة المخاطر داخل البنك.

2- معرفة مدى تحسين أداء البنوك وزيادة كفاءتها. من خلال تحديد أفضل الممارسات وتوجيهات الحوكمة، يمكن تحسين إدارة المخاطر والعمليات وتعزيز الشفافية والمساءلة.

3- تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في عمليات البنك. يتم توفير المعلومات المالية والإدارية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يعزز الثقة لدى المستثمرين والعملاء ويضمن مساءلة الإدارة.

4- تعزيز الاستقرار المالي في القطاع المصرفي. من خلال تحسين إدارة المخاطر وتوجيه السياسات المناسبة، يمكن الحد من التعرض للمخاطر المالية والحفاظ على استقرار البنوك والأسواق المالية بشكل عام.

5- تهدف دراسة حوكمة البنوك إلى حماية المستثمرين والعملاء. من خلال وضع آليات رقابية فعالة وتوجيهات تنظيمية، يمكن تقديم حماية أفضل للمستثمرين والعملاء ضد المخاطر المالية والاحتيال وضمان حصولهم على خدمات مصرفية آمنة وجودة.

6- يمكن استخدام النتائج والتوصيات لتطوير تشريعات وسياسات تعزز الحوكمة المؤسسية وتدعم صناعة المصرفية بشكل عام.

7- هذه الأهداف تعكس أهمية دراسة حوكمة البنوك في تحسين الأداء المصرفي وتعزيز الثقة والاستقرار في القطاع المصرفي.

**خامساً: أسباب اختيار الموضوع:**

تم تقسيم أسباب اختيار دراسة حوكمة البنوك إلى أسباب ذاتية وموضوعية على النحو التالي:

1. **أسباب ذاتية:**

- الاهتمام الشخصي: وتمثلت في الرغبة في فهم كيفية عمل البنوك وتحسينها لاستكشاف التحديات والتوجهات الجديدة في هذا المجال.
- بحكم التخصص في مجال البنوك أو الأعمال المالية، مما جعل الباحثين مهتمًين بدراسة حوكمة البنوك وتطوير المعرفة والمهارات في هذا المجال.
- الرغبة في العمل في قطاع البنوك، وبالتالي فموضوع حوكمة البنوك مهم جداً للحصول على المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق هذه الطموحات.

**2- أسباب موضوعية:**

- عرف الاقتصاد الوطني جملة من التغييرات التي تفرض الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة للنهوض بالاقتصاد ومع انتشار الفساد وما انجر عنه من تداعيات خطيرة هددت اقتصاد الدولة الجزائرية وجره الى خطر الانزلاق في مديونية وتبعية خارجية تهدد كامل أرزاق الجزائريين، مما يعكس الدافع لدراسة موضوع حوكمة البنوك.
- الحاجة إلى تطوير آليات الرقابة في الشركات الجزائرية واستخدامها بشكل يتوافق مع الممارسات الدولية تهدف إلى تحسين نمط الحوكمة وتجنب الانهيارات المالية والفضائح. ذلك يعزز الثقة والشفافية داخل الشركات، ويحسن الأداء المالي واستقرار النظام المصرفي والاقتصاد الوطني.

- يعتبر القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات الاقتصادية، وبالتالي فإن دراسة حوكمة البنوك تكون ذات أهمية كبيرة لضمان استقراره وتحسين أدائه، ومن ثم تعزيز النمو الاقتصادي والاستقرار المالي.
- يعتبر قطاع البنوك من القطاعات التي تتطلب تنظيمًا ورقابة فعالة لضمان حماية المستثمرين والعملاء، ولضمان عدم حدوث أزمات مالية تؤثر سلبًا على الاقتصاد. لذا، تدرس حوكمة البنوك لتحسين التنظيم والرقابة وتعزيز الشفافية والمساءلة.
- التغيرات في التشريعات والتنظيمات المالية والمصرفية، ويتعين على الدراسات في حوكمة البنوك متابعة هذه التغيرات وفهم تأثيرها على البنوك وعلى ممارسات الحوكمة.

**سادساً: منهج الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي وهو المنهج المناسب لدراسة وتحليل العلاقات بين الحوكمة وتأثيرها على كفاءة البنوك والقطاع المصرفي بصفة عامة، اما مصادر البيانات والمعلومات فهي:

- **المنهج الوصفي: الاستبيان:** تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة والتي تعد المصدر الرئيسي للبيانات والمعلومات. وتم تقسيمه الى محور البيانات الشخصية والجزء الجزء الثاني فيحتوي على مجموع الأسئلة التي تقيس المؤشرات المتعلقة بالمتغير التابع والمتغير المستقل، لتتم المعالجة الإحصائية ببرنامج spssلمعرفة العلاقة واستخلاص النتائج لتناولها بالتحليل والدراسة.

**سابعاً: هيكل الدراسة:**

لقد جاءت الدراسة تحت عنوان تأثير حوكمة البنوك على كفاءة القطاع المصرفي دراسة حالة بنك الجزائر ولمعالجة موضوع البحث تم تقسيم العمل الى مقدمة و فصلين، حيث تم في الفصل الأول تناول الاطار النظري والمفاهيمي لحوكمة البنوك للتعرف ومفهوم حوكمة البنوك وكذا جملة المبادئ الصادرة عن المنظمات الدولية كلجنة بازل لمعرفة مقومات تطبيق الحوكمة، و تم التطرق لحوكمة البنوك العمومية الجزائرية والذي تناولنا الحوكمة المصرفية البنوك الجزائرية في المبحث الاول أما المبحث الثاني فتناولنا البيئة القانونية وفي المبحث الثالث فتم فيه محاولة التعرف على الاطراف الفاعلة الداخلية والخارجية، و تم التطرق في الفصل الثاني الى الدراسة الميدانية والتي تم فيها تحليل الاستبيان الموجه للموظفين والإطارات لدراسة الفرضيات واستعراض النتائج. ليتم في الاخير تقديم جملة من النتائج والتوصيات والاقتراحات من أجل تحسين أداء القطاع المصرفي والارتقاء به.

**ثامناً: الدراسات السابقة**

**1- دراسة عمار عريس ومجدوب بحوص (2017)**

في دراسة نُشرت بمجلة البشائر الاقتصادية لجامعة بشار عام 2017، بعنوان "تعديلات مقررات لجنة بازل وتحقيق الاستقرار المصرفي"، تم التطرق إلى مقررات بازل الخاصة بالقطاع المصرفي والتغييرات التي طُرأت عليها. الدراسة تهدف إلى استكشاف التشابه والاختلاف بين هذه المقررات وتأثيرها على الاستقرار المصرفي. وقد خلصت إلى أن:

مقررات بازل، رغم كونها غير إلزامية، تُعتبر ضرورية في ظل التطورات المصرفية الحديثة لضمان الاستقرار المصرفي.

هذه المقررات تُكمل بعضها بعضًا، حيث أن التعديلات الجديدة لا تُلغي القديمة بل تُضيف إليها.

بازل 1 و2 لم تنجحا في تحقيق الاستقرار المصرفي، بينما لا يزال الحكم معلقًا على بازل 3 نظرًا لأنها ما زالت قيد التطبيق الى غاية 2019.

**2- دراسة عبد الرزاق حبار (2010):**

في دراسة أجراها عبد الرزاق حبار عام 2010، بعنوان "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كأساس لتأسيس حوكمة فعّالة في البنوك العربية – دراسة حالة دول شمال أفريقيا"، والتي نُشرت في العدد السابع من مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا التابعة لجامعة الشلف، يسعى الباحث لاستكشاف مدى فعالية تطبيق معايير لجنة بازل في تعزيز مبادئ الحوكمة ضمن القطاع المصرفي العربي. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، منها:

تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل صحيح يسهم بشكل عام في تعزيز استقرار وأمان النظام المصرفي، وذلك عبر اتباع المعايير التي حددتها لجنة بازل للإشراف على البنوك وضبط ومراقبة القطاع المصرفي.

تعزيز الحوكمة داخل البنوك يوفر فرصًا أكبر لتحسين تجميع الموارد المالية والاستثمارات.

3- **الدراسة التي أجراها إلهام التيجاني ومحمود فوزي شعوبي، (2015)** والمنشورة في مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، تهدف إلى تقييم الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري (BNA) والقرض الشعبي الجزائري(CPA) ، من خلال تحليل بعض المؤشرات المالية للفترة ما بين 2005 و2011. الدراسة تستخدم هذه المؤشرات لاستقراء مدى تحقيق مفاهيم الكفاءة والفعالية من خلال البيانات المالية للبنكين. وقد خلصت إلى أنه من الضروري دمج مفهومي الكفاءة والفعالية ضمن مؤشرات تقييم الأداء المالي لكلا البنكين لضمان تقديم صورة دقيقة عن الأداء المالي.

4- **دراسة مليكة صديقي وأمحمد عبد الحفيظي (2014):** تحت عنوان: "دور البنك المركزي في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية: حالة الجزائر" هذه الدراسة تناولت دور البنك المركزي في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل القطاع المصرفي في الجزائر. وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية:

- تم استعراض المفاهيم الأساسية حول الحوكمة في المؤسسات والتركيز على الحوكمة المؤسسية والمصرفية وفقًا للمعايير الدولية. وواقع الحوكمة المصرفية في الجزائر من خلال الإصلاحات المصرفية: تم تحليل الوضع الحالي للحوكمة المصرفية في الجزائر، مع التركيز على الإصلاحات التي أُجريت في النظام المصرفي.
- دور بنك الجزائر في إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة المصرفية: تم استعراض دور بنك الجزائر في تعزيز مبادئ الحوكمة المصرفية، مع الاستناد إلى بعض التجارب الدولية. كما تم مناقشة الحوكمة المؤسسية والمصرفية في الدول العربية، مثل جمهورية مصر العربية والأردن والمملكة المتحدة.

هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة المصرفية وتحقيق استقرار النظام المصرفي. كما توفر نظرة عامة على التحديات والفرص المتعلقة بالحوكمة المصرفية في الجزائر.

5- **دراسة د .مهري عبد المالك و د. بسمة علمي (2016):** بعنوان "الحوكمة المصرفية كضرورة لبناء نظام مصرفي تنافسي وفق المعايير الدولية"، المنشورة في مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية من جامعة أم البواقي، تسلط الضوء على الأهمية الكبيرة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بشكل سليم في الجزائر. وتشير الدراسة إلى أن هناك مبدأين أساسيين يجب أن يقوم عليهما التطبيق السليم للحوكمة:

- **دور البنك المركزي** :يجب أن يكون للبنك المركزي دور محوري في تشجيع ودفع البنوك لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بشكل فعّال.
- **تطبيق مبادئ لجنة بازل** :ينبغي أن تطبق البنوك مبادئ الحوكمة كما أوصت بها لجنة بازل.

ومن النتائج الأخرى التي توصلت إليها الدراسة، هي وجود ضعف في تجسيد مبادئ الحوكمة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري، وذلك من خلال:

- **ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي** :تعاني المصارف الجزائرية من نقص في الشفافية والإفصاح.
- **تأخر نشر المعلومات** :هناك تأخر في نشر المعلومات المالية وإعداد التقارير السنوية للنشاطات.

هذه الدراسة تؤكد على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بشكل صحيح لتعزيز النظام المصرفي وجعله أكثر تنافسية وفق المعايير الدولية

6- **دراسة: بوطالبي معمر عبد الباسط، مبروك شادي، (2022)** بعنوان دراسة حالة البنك الإسلامي للتنمية، دراسة نشرت بمجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 2022. حيث تناولت الدراسة أثر الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسات المصرفية، مع التركيز على البنك الإسلامي للتنمية كحالة دراسية. تم التأكيد على أهمية الحوكمة في استقرار الاقتصاد والنظام المالي. تركز على البنوك الإسلامية وتأثير الحوكمة على أدائها المالي

7- **دراسة: أ. د حاكم محسن الربيعي، أ. د حمد عبد الحسين راضي (2020):** بعنوان حوكمة البنوك وأثرها في الأداء المالي والمخاطرة، دار اليازوري للنشر، الأردن ويقسم الكتاب إلى خمسة فصول تغطي مفهوم وأهمية حوكمة الشركات، الإطار المؤسسي والرقابي لحوكمة المصارف، آليات حوكمة المصارف، والأداء المصرفي والمخاطرة المصرفية. يوسع النطاق ليشمل الحوكمة وتأثيرها على الأداء والمخاطرة بشكل عام في البنوك.

**تاسعاً: نتائج الدراسات السابقة:**

جميع الدراسات تؤكد على أهمية الحوكمة في تعزيز الأداء المالي والاستقرار في القطاع المصرفي، التركيز على الحوكمة :جميع الدراسات تركز على أهمية الحوكمة في البنوك وتأثيرها على الأداء المصرفي.

1. تحسين الأداء :تشير الدراسات إلى أن الحوكمة الجيدة تساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك.
2. إدارة المخاطر :تؤكد الدراسات على دور الحوكمة في إدارة المخاطر بشكل فعال.

تقدم الدراسات المذكورة نظرة شاملة حول الحوكمة المصرفية وأثرها على الاستقرار والأداء في القطاع المصرفي. وقد تجلت أوجه التشابه والاختلاف بينها:

**2 .أوجه التشابه:**

1. التركيز على الحوكمة :جميع الدراسات تؤكد على أهمية الحوكمة في تعزيز الأداء المالي والاستقرار في القطاع المصرفي.
2. تحسين الأداء :تشير الدراسات إلى أن الحوكمة الجيدة تساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك.
3. إدارة المخاطر :تؤكد الدراسات على دور الحوكمة في إدارة المخاطر بشكل فعال.

**3. أوجه الاختلاف:**

1. التركيز على معايير بازل :دراسة عمار عريس ومجدوب بحوص (2017) تركز على تعديلات مقررات لجنة بازل وتأثيرها على الاستقرار المصرفي، بينما تناولت دراسة عبد الرزاق حبار (2010) الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كأساس لتأسيس حوكمة فعّالة في البنوك العربية.
2. التحليل المالي :دراسة إلهام التيجاني ومحمود فوزي شعوبي تقيم الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري من خلال تحليل المؤشرات المالية، بينما تناولت دراسة مليكة صديقي وأحمد عبد الحفيظي دور البنك المركزي في تعزيز مبادئ الحوكمة.
3. التطبيق العملي :دراسة د. مهري عبد المالك و د. بسمة علمي تركز على الحوكمة كضرورة لبناء نظام مصرفي تنافسي وفق المعايير الدولية، مع التأكيد على دور البنك المركزي وتطبيق مبادئ لجنة بازل.

بشكل عام، تشترك هذه الدراسات في الاعتراف بأهمية الحوكمة المصرفية كعامل رئيسي في تحقيق الاستقرار والكفاءة المالية، لكنها تختلف في تركيزها على جوانب مختلفة من الحوكمة وتأثيرها على القطاع المصرفي.

# الفصل الأوّل

## الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة البنوك

**تمهيد:**

في السنوات الأخيرة، أصبحت حوكمة البنوك محور اهتمام كبير في قطاع الخدمات المالية. تعتبر حوكمة البنوك مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والمسؤولية والتمكين التنظيمي في إدارة البنوك. يُعتقد أن تحسين حوكمة البنوك يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة القطاع المصرفي وتعزيز الثقة في النظام المالي. فهم تأثير حوكمة البنوك على كفاءة القطاع المصرفي يتطلب تحليلًا شاملاً للعوامل المختلفة التي تؤثر على هذه العلاقة. قد تتضمن هذه العوامل على سبيل المثال، هيكل الملكية والإدارة في البنوك، والتشريعات واللوائح المصرفية السارية، وفعالية الرقابة والإشراف المصرفي، وحجم البنوك وتنوع نشاطاتها.

من المنطقي أن نفترض أن تحسين حوكمة البنوك سيؤدي إلى زيادة الشفافية وتحسين إدارة المخاطر، مما يقلل من المخاطر المصرفية ويحسن كفاءة البنوك. على سبيل المثال، إذا تم تنفيذ هياكل إدارية قوية ومستقلة، يمكن أن يقلل ذلك من تعارض المصالح ويحسن تفويض السلطة داخل البنوك.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر حوكمة البنوك على الثقة والاعتمادية التي يتمتع بها القطاع المصرفي. عندما تكون حوكمة البنوك قوية، يمكن أن يزيد ذلك من ثقة المستثمرين والعملاء والمجتمع بأكمله في قدرة البنوك على القيام بأنشطتها بمصداقية ونزاهة. تشير الدراسات إلى أن البنوك ذات الحوكمة القوية قد تكون أقل عرضة للمخاطر وأكثر استعدادًا للتعامل مع الصدمات المالية.

الفصل النظري حول تأثير حوكمة البنوك على كفاءة القطاع المصرفي فرصة لدراسة الأدلة والنظريات المتاحة، وتحليل العوامل المحتملة التي تؤثر على هذه العلاقة. قد يكون ذلك من خلال دراسة الأدبيات المتاحة وتحليل البيانات المالية وإجراء دراسات حالة للبنوك المختلفة.

وعليه سوف نتطرق الى النقاط التالية:

المبحث الأول :مفهوم الحوكمة وتعزيزها في البنوك

المبحث الثاني: دور لجنة بازل في تعزيز الحوكمة

المبحث الثالث: مجهودات الدولة الجزائرية في تحقيق الحوكمة

**المبحث الأول: مفهوم الحوكمة وتعزيزها في البنوك**

**المطلب الأول: تعريف واهمية الحوكمة**

عرفت **منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية** OCDE الحوكمة على أنها مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وكذا أصحاب المصالح[1].

أما **تعريف مؤسسة التمويل الدولية:** هي" النظام الذي تقوم من خلاله الشركات بالتحكم في أعمالها[2]"

**أولا: تعريف حوكمة البنوك**

ويقصد بها الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال دور مجلس الادارة والادارة العليا، وأثره على تحديد أهداف البنك مع مراعاة حقوق المستفيدين وحقوق المودعين، ونظرا لحجم تعقيد نشاط الجهاز المصرفي فإن مهمة السلطة الرقابية غير كافية، مما تطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك[3].

– عرفتها **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE** بأنها "مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الاداري ومساهميها والاطراف الاخرى ذات الصلة[4]".

– **وتعرف حوكمة البنوك:** بأنها مراقبة الأداء من قبل المجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق المساهمين والمودعين بالإضافة الى الاهتمام بعلاقة كل من مجلس الإدارة العليا للبنك والأطراف الخارجية والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية كما أن الحوكمة في الجهاز المصرفي تنطبق على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة[5]

---

[1] كمال بوعظم، عبد السلام: ***زايدي الشركات ودورها في التقليل من عمليه التظليل في الاسواق المالية والحد من وقوع الازمات مع الإشارة الى واقع حوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية***، ملتقى دولي حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات، جامعه عنابة، يومي 18-19 نوفمبر 2009، صفحة:04.

[2] طارق عبد العال حماد: ***حوكمة الشركات– المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف***، الدار الجامعية، 2005، صفحة:09.

[3] حبار، ع، ب: ***الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية الاشارة لحالة الجزائر***، جامعة سطيف، 2009، صفحة:02.

[4] حبار، ع: ***الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي***، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 2018، صفحة: 78.

[5] محمد مصطفى سليمان: ***دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري***، الطبعة الثانية، الدارة الجامعية، مصر، 2009، صفحة: 309.

- **التعريف الاجرائي:** الحوكمة هي مجموع العلاقات التي تربط بين إدارة البنك ممثلة في مجلس الإدارة والأطراف الأخرى كالمساهمين وأصحاب المصالح من أجل إضفاء الشفافية وحفظ الحقوق من خلال المراقبة والمتابعة والإفصاح عن وضعية البنك المالية والمخاطر المحتملة.

**ثانيا: أهمية الحوكمة**

البنوك تعتبر من أهم الركائز الاقتصادية، حيث توفر السيولة النقدية والأمان المالي للمؤسسات وتسهم في نمو وتطور اقتصاد الدول. الحوكمة المصرفية هي الأساليب والممارسات التي تُدار بها البنوك من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا. وتشمل تحديد الأهداف، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين وأصحاب المصالح والموظفين، وفقًا للقوانين المعمول بها في البلد. كما تتضمن الحوكمة مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة لتجنُّب أي تجاوزات، وتعزيز الرقابة الداخلية.

للحوكمة أهمية كبيرة في الحفاظ على مكتسبات البنك واستقراره، وتحمي مصالح من الفساد والاختلاس والممارسات المشبوهة التي تعصف به وبالقطاع المصرفي، وهذا ما أثبتته التجارب الدولية، لذا فهي لها أهمية كبرى في الحفاظ على الاستقرار المالي للدول والتي تنجم عنه انعكاسات خطيرة على الجانب الاجتماعي والسياسي، ومن بين الأمور المهمة في الحوكمة نذكر ما يلي:

- مكافحة الغش والفساد بكل أنواعه، وتجنب الأزمات والتعثرات المالية.
- جذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تسودها الثقة.
- تحقيق الاستقرار المال والاجتماعي والسياسي.
- تعزيز الثقة في القطاع المصرفي.
- زيادة فرص التمويل و المساهمة في الحد من هروب رؤوس الأموال[1].

علاوة على ذلك، تنظم الحوكمة علاقة البنك مع الأطراف الخارجية وفقًا لمبادئ لجنة بازل، بما في ذلك بناء الاستراتيجية والأهداف وتحديد المخاطر وتنفيذ العمليات اليومية للبنك[2].

من أهم شروط نجاح الاستثمارات في أي دولة هو وجود نظام مصرفي قوي قادر على التعامل بكل كفاءة مع جميع المتطلبات والاحتياجات اللازمة لإنجاح هذه الاستثمارات، سواء كان الأمر متعلقا

[1] آمال عياري، أبو بكر خوالد: ***حوكمة الشركات آلية الحد من الفساد المالي والإداري ملتقى وطني حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية***، دراسة حالة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، يوم 6 – 7 ماي 2012، صفحة: 05.

[2] سدرة أنيسة: ***"حوكمة البنوك في ظل الأزمة المالية العالمية الراهنة (2008)، المجلة الجزائرية*** للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد:04، 2013، صفحة: 81.

بالاقتراض بكل أنواعه أو بعلاقات البنك الخارجية[1]، كما تهتم الحكومة بترقية وتحسين جميع الأساليب والاجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لشؤون البنك، سواء كان ذلك في من خلال رسم الاهداف الاستراتيجية أو طرق وأساليب تشغيل عمليات البنك اليومية، وتنظيم الأنشطة بشكل آمن وسليم وفق ما تقررها اللوائح والقوانين. إضافة الى حماية مصالح المودعين.

إن أهمية الحوكمة في البنوك هي من أهمية البنك نفسه، لأنه ذو قيمة كبيرة في الاقتصاد باعتباره مركز للأنشطة المالية والتجارية وحتى الصناعية بالنسبة للدولة، إضافة الى أن العمليات التي تتم داخل البنوك تتم بالسرعة من حيث طبيعة الاعمال، إضافة الى النتائج المنتظرة التي تحدث عند انهيار البنوك، حيث تتضرر معه مجموعة كبيرة من المودعين والدائنين والمساهمين من شروط الحوكمة الجيدة.

يمكن أن نستخلص مجموعة من النتائج وتتمثل فيما يلي:

- البنوك المطبقة للحوكمة يتحسن معها الأداء وترتفع القيمة السوقية.
- نسبة المخاطرة لديها تكون منخفضة وهذا ما يدعم عامل الثقة في جلب الزبائن والمودعين.
- التقليل من الازمات والتقلبات السوقية التي يشهدها العالم.
- الحوكمة تعتبر نظاما قائما بذاته يتم من خلاله توجيه العمليات وأنشطة البنك التي توضع تحت المراقبة.

**1- الأهمية الاقتصادية للحوكمة:** الحوكمة لا تعتبر هدفًا بحد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق الرقابة والالتزام بالسلوكيات الإدارية المحددة، والهدف منها تحسين الأداء، حيث تعد جودة الحوكمة ذات أهمية لنجاح الاستثمارات.

أ) **أهمية الحوكمة بالنسبة لأسواق رأس المال:** أن تطبيق المعايير القانونية يعزز من كفاءة الأسواق، ومع الشفافية تتحدد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها، كما تظهر أهمية الإدارة الرشيدة للحد من الوقوع في ممارسات لا أخلاقية إدارية.

ب) **أهمية الحوكمة بالنسبة للاقتصاد:** تعزز الحوكمة الثقة بالاقتصاد كله، فهي مكسب كبير لتحسين الأداء والحصول على رأس المال بأقل التكاليف القانونية. للحوكمة القدرة على الوفاء بحقوق الأطراف المستفيدة وضمان حقوقهم، حيث إن القوانين والمعايير تنظم العلاقة وتزيح جميع الممارسات المشبوهة.

[1] تحريشي جمانة: ***مدى استفادة البنوك الجزائرية من تطبيق حوكمة البنوك" بنك ابوظبي التجاري نموذجا"*** جامعة الطاهري محمد، مجلة البشائر الاقتصادية، مارس 2017، المجلد الثالث، العدد واحد، ص: 140.

ما هي إلا حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية في القوانين، وتعد الصمام الأمان من خلال معايير الإفصاح والشفافية، التدقيق المحاسبي الداخلي والخارجي، وهذا لضمان كفاءة المناخ التنظيمي والرقابة.

**المطلب الثاني: خصائص وأهداف حوكمة البنوك:**

**أولا: خصائص حوكمة البنوك**

تتميز البنوك عن غيرها من المؤسسات الغير مالية في مجال الحوكمة بمجموعه من الخصائص ونذكر ما يلي:

- تخضع لمجموعة كبيرة من القيود التنظيمية والقواعد واللوائح نظرا لأهميتها في الاقتصاد وكذلك بسبب غموض أصول ونشاطات البنك[1].
- الودائع تحت الطلب تمثل الجزء الاكبر خصوم البنك وهي قصيرة الاجل وتوظف أصول طويلة الأجل كالقروض العقارية، وهذا ما يسبب زيادة المخاطر الائتمانية مما يرفع من أهمية إدارة المخاطر.

**ثانيا: أهداف حوكمة البنوك**

إن تطبيق الحوكمة يسهم بشكل فعال في تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر من بينها:

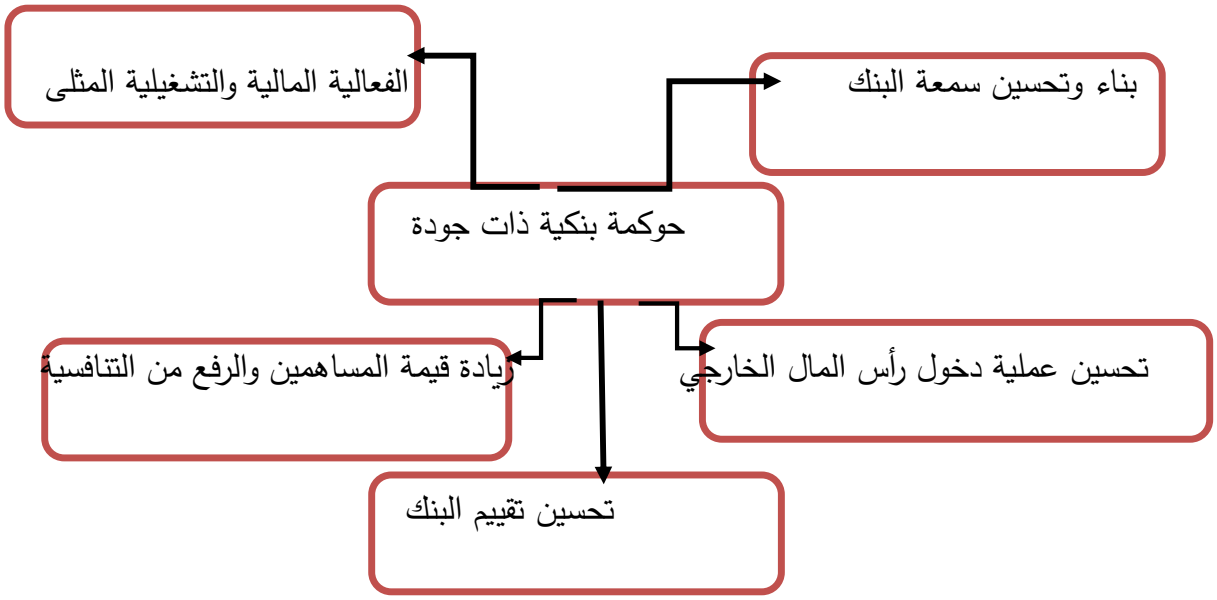
- تحسين آليات الرقابة والمتابعة التي من شأنها تعزيز ثقة المتعاملين.

تحقيق الشفافية ونزاهة تقارير الإفصاح عن النتائج المالية.

تحقيق الكفاءة وتحسينها من خلال الآليات التي تعتمدها الحوكمة الرشيدة.

[1] حاكم محسن الربيعي حمد عبد الحسين: ***حوكمة البنوك وأثرها في الاداء والمخاطرة*** الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2011، صفحة: 30.

**الشكل رقم: 01 يمثل أهداف الحوكمة المصرفية**




**المصدر**: حنوف عبد الرحمان. ***"الحوكمة المؤسسية في المسار الجزائري وفقًا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية: دراسة حالة BEA فرع جيجل."*** مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2022.

**المطلب الثالث: تعزيز الحوكمة في البنوك**

**أولا: أسباب ظهور الحوكمة:**

انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997: والتي تم وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال، حيث قامت الشركات بالتواطؤ مع الحكومة على الحصول على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، وتمت العملية بدون معرفة المساهمين وإخفاء الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.

-تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية والتي كانت تصدر قوائم مالية عن واقع غير الفعل، والتي كانت متواطئة مع شركات عالمية مختصة في التدقيق والمراجعة والمحاسبة، بما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات لتنظيم الأسواق المالية.

-ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات والتي كانت تسيطر على الأسواق العالمية من خلال عملية الاستحواذ والاندماج، وما نشأ عنها من ممارسات احتكارية أدت إلى القضاء على المنافسة الشريفة.

-ظهور الحاجة إلى الحوكمة وفق مبادئ عالمية سليمة التي تساعد على محاربة الفساد وسوء التسيير، وتشجع الشفافية ومكافحة مقاومة الإصلاح لبعض المؤسسات المالية. ومن الأسباب نذكر أيضاً.

-المصارف هي القناة التمويلية للشركات في الدولة وهي أحد مكونات الشركات في الدولة.

-تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري.

-رفع مستوى الأداء لتحقيق النمو الاقتصادي للدولة.

-تحقيق مستوى أمان لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية لضمان تدفق الأموال.

-القدرة على اتخاذ القرارات السليمة من خلال المعلومات الصحيحة؛ المعلومة الصحيحة تؤدي إلى اتخاذ قرار صحيح والعكس صحيح.

-القدرة على محاسبة إدارة المصارف ومساهميها في ظل وجود هياكل إدارية ورقابية مستقلة مبنية على أسس ومحاسبية صحيحة.

-تدعيم الاستقرار وتجنب المشاكل المالية.

**ثانيا: استراتيجيات وممارسات تحقيق الحوكمة**

**1-تحديد الاستراتيجيات والأهداف:** لتحقيق أهداف البنك وضمان تنفيذ السياسات المتعلقة بنشاطه، يجب اعتماد استراتيجيات تحدد الأهداف المتفق عليها مع جميع الأطراف المعنية. يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات واضحة وقابلة للتنفيذ. يتعين تحديد المسؤوليات للموظفين وفقًا لتدرجهم الوظيفي، ويجب الحرص على تنفيذ السياسات المتعلقة بنشاط البنك.

**2- تحديد الأهداف بشكل واضح:** يجب تحديد الأهداف بشكل دقيق ومحدد، وضمان توصل جميع الأطراف المعنية إلى تفاهم مشترك بشأنها. يمكن تحقيق ذلك من خلال ورش عمل واجتماعات استراتيجية تشارك فيها الإدارة العليا وأصحاب المصلحة المختلفين.

**3-تقدير دور الكفاءات وأصحاب الخبرات:** والذين يقدمون قيمة مضافة للبنك، مع الحرص على نزاهتهم. يمكنهم تحديد القصور في اتخاذ الإجراءات وحل الأزمات في الوقت المناسب. يجب توفير مراقبة دائمة لأنشطة البنك من قبل الإدارة العليا، مع اعتماد نظام وسطيات وتحديد المسؤوليات. يجب تعيين المسؤوليات بوضوح لجميع الموظفين وفقًا لتدرجهم الوظيفي، وتوضيح السلطات والمسؤوليات المتعلقة بكل منصب. يتعين أيضًا تشجيع الشفافية في عمليات القرار وتوفير المعلومات اللازمة لجميع الأطراف المعنية.

**4-الاهتمام بتقارير المراجعين واستيعاب نصائحهم:** يجب وجود نظام حوافز عادل يأخذ في الاعتبار جهود الكفاءات وميزانية البنك، ويرتبط بتحقيق الإنجازات. تقييم الأداء وتكافؤ الرواتب بحيث يجب تطبيق نظام منتظم لتقييم أداء الموظفين وتحديد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح والتميز. يمكن ربط الحوافز والزيادات في الرواتب بالأداء المتميز والالتزام بمبادئ الحوكمة. إنشاء لجان مستقلة: يمكن إنشاء لجان مستقلة داخل البنك لمراجعة وتقييم أداء البنك وتطبيق السياسات والإجراءات. كما يجب أن تكون هذه اللجان متكونة من أعضاء غير تنفيذيين وذوي خبرة في مجال الحوكمة. مراقبة مستمرة وتقارير مستقلة: يجب توفير نظام مراقبة دائمة لأنشطة البنك من قبل مراجعين خارجيين ومستقلين. يتعين على هؤلاء المراجعين تقديم تقارير منتظمة تسلط الضوء على النقاط القوية والضعف في نظام الحوكمة وتوفير توصيات لتحسينه.

**5-مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة.** على البنك أن يعمل على إعداد النصوص بأسلوب جيد ومفهوم، مع الاهتمام بتبسيط اللغة وتوضيح الأهداف والإجراءات بشكل واضح ومفهوم للجميع. تذكر أن تنفيذ وتحقيق الممارسات الجيدة للحوكمة يتطلب التزامًا قويًا من قبل الإدارة العليا والاستثمار في تطبيق هذه المبادئ على المستوى العملي. يجب أيضًا مراجعة وتحديث هذه الإجراءات والممارسات بشكل منتظم لضمان استمرارية فعالية الحوكمة في البنك.

**6-التدريب والتطوير:** يجب توفير برامج تدريبية منتظمة للموظفين لتعزيز الوعي بمبادئ الحوكمة وممارستها الفعالة. يمكن أن تشمل هذه البرامج التدريب على السياسات والإجراءات، والتقنيات المصرفية المتقدمة، وأخلاقيات الأعمال.

**ثالثا: فوائد الحوكمة في البنوك[1]:**

**1-: التأسيس لثقافة الالتزام الوظيفي:** بحيث يعرف الالتزام الوظيفي بأنه "قوة ايمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة و قيمها والرغبة في بذل قصار الجهود لصالحها مما يرتقي بأداء هذه المنظمة الى الفعالية، لان الالتزام يؤدي في نهائي الى تحقيق اهداف المنظمة [2]" الحوكمة تساعد على ارساء قواعد الوعي والادراك والفهم وتحقق الترابط بين الاطراف مختلفة،

[1] تحريشي جمانة: ***مدى استفادة البنوك الجزائرية من تطبيق حوكمة البنوك" بنك ابوظبي التجاري نموذجا"*** جامعة الطاهري محمد، مجلة البشائر الاقتصادية، مارس 2017، المجلد الثالث، العدد واحد، ص:1439-141.

[2] عبد الله محمد الثماني: ***علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية- دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة،*** مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية،2002، ص:45.

**2-: زيادة عنصر الثقة:** إن انجاز التقارير بصفة دورية وبشفافية يساعد على زيادة الثقة، حيث أن تقارير مراقبين الحسابات توضح أيضا كفاءة النظام البنكي، وتبين مدى تطبيق السليم للقواعد الأساسية وخاصة وأن الحوكمة تركز على عملية المحاسبة، والتي من شأنها اظهار وضعية البنك بصورة حقيقية دون تغيير أو زيف.

**3-: العدالة وتحسين الشفافية:** إن الشفافية والوضوح من شانها أن تحقق العدالة المساواة أيضا تتمثل في حسن المعاملة مع المذيعين والزبائن والمساهمين كما انها تهيئ الفرصة جميع على قدم المساواة وهذا ما يعزز الشعور بالأمان ويقضي على حالات الفساد، وتقضي على أي نوع من أنواع التحيز لطرف من الأطراف تهديد مصالح أي كان كما أنها تعتبر حماية من الضغوط الداخلية أو الخارجية لإخفاء أي نوع من البيانات والمعلومات من التلاعبات ،كما تمنع الحوكمة تفشي وانتشار الممارسات اللاأخلاقية على جميع المستويات الإدارية من العليا أو التنفيذية والوسطى.

**4-: زيادة الفعالية والاهتمام:** تهتم الحوكمة بعملية جودة الخدمات المصرفية بما يتوافق مع تطلعات العملاء. والجودة تتحدد في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتحقيق توقعاتهم، حيث أن جودة الخدمات وتنويعها بما يتناسب مع احتياجات الزبائن وبالتالي ينعكس على أداء البنك، فالبنك يواجه المنافسة ويعمل على اكتساب حصة سوقية، فبهذه الخدمات وجودتها يضمن بها استمراره.

**المطلب الرابع: معايير حوكمة البنوك ومحدداتها**

لقد تم تناول مفهوم الحوكمة بالبنوك مختلف المنظمات الدولية مثلOECD منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وIFC مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، ولجنة بازل للرقابة والتي خلصت الى صياغة جملة من المعايير والمبادئ المصرفية، هذه المعايير والمبادئ تم الاتفاق عليها واعتمادها من طرف معظم الدول لحماية سلامة أنظمتها البنكية من مختلف الازمات المالية وأهمها الأزمة العالمية سنة 2008 والتي كان من أهم أسبابها غياب الرقابة والمتابعة وسوء التحكيم واتخاذ القرارات الغير المضبوطة وعدم الافصاح والشفافية.

**أولا: معايير حوكمة البنوك**

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية تهدف إلى تحسين الحوكمة في المؤسسات المالية والشركات. دعوني ألخص هذه المعايير:

**1-منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:(OECD)**

- إطار فعال للحوكمة :يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، وأن يكون متناسقًا مع أحكام القانون.
- حقوق المساهمين :يجب حفظ حقوق جميع المستفيدين، بما في ذلك نقل ملكية الأسهم، والحصول على عوائد الأرباح، والمشاركة في اجتماعات المؤسسة، وحق التصويت.
- المساواة بين المستفيدين :يجب أن يتم التعامل بالمساواة بين جميع المستفيدين داخل كل فئة، وحمايتهم من الاستحواذ غير المشروع والاتجار في المعلومات الداخلية.
- الشفافية والإفصاح :يجب الإفصاح عن المعلومات الهامة بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح.
- مسؤوليات إدارة المؤسسة :يجب تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس.

**2- لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:**

- تهدف إلى تعزيز الممارسات السليمة في البنوك والمؤسسات المالية.
- تشمل مبادئًا للحوكمة والتنافسية والإفصاح والمراقبة والمزيد.
- تسعى لرفع مستوى الالتزام والثقة والشفافية في المعاملات.

**3- معايير مؤسسة التمويل الدولية:(IFC)**

- تهدف إلى دعم الحوكمة داخل المؤسسات.
- تشمل قواعدًا وأسسًا مالية.
- تسعى لتحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين.

**ثانيا: محددات الحوكمة :**

تطبيق الحوكمة المصرفية الجيدة يعتمد على مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية. المحددات الخارجية تشمل جميع عناصر البيئة الخارجية التي تؤثر على نشاط المصرف. هذه المحددات تشمل:

**1- المحددات الخارجية:**

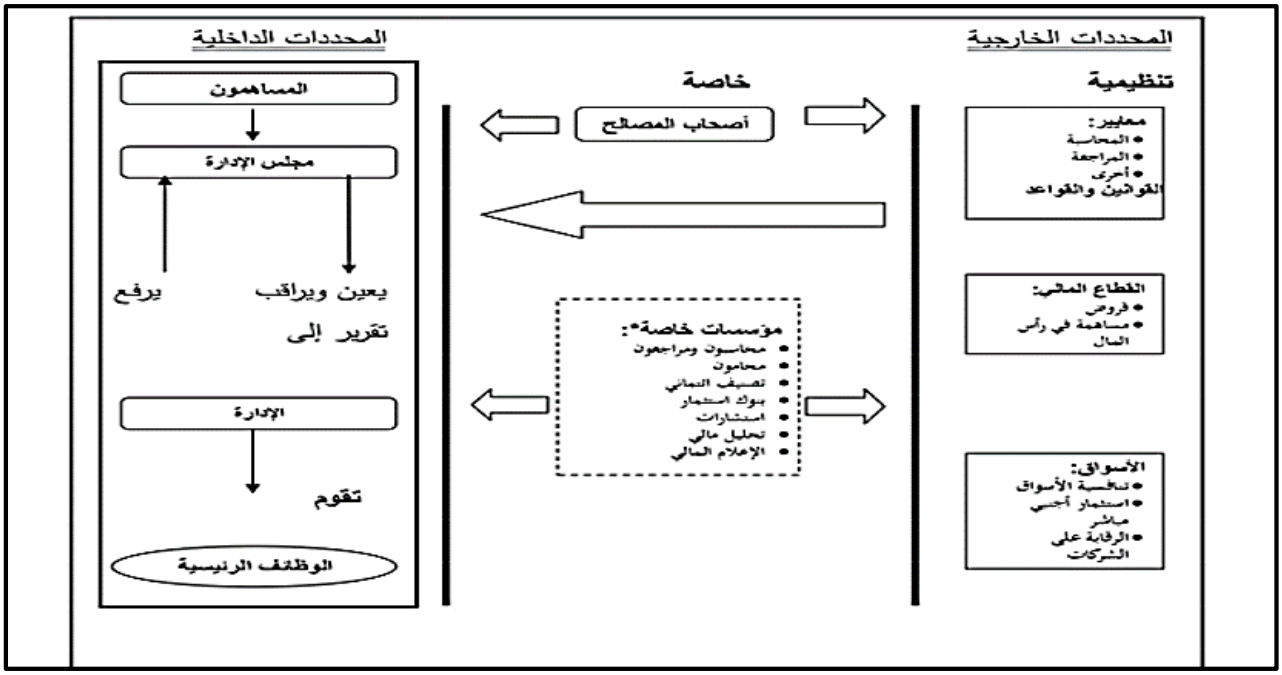
- **الإطار التنظيمي والقانوني** :يتعلق بتطور النظام التنظيمي من خلال الهيكل التنظيمي ودور البنك المركزي في الرقابة. يشمل أيضًا توفير مناخ تشريعي مناسب لعمل آليات الحوكمة، مثل الرقابة والإفصاح، لتعزيز القيمة السوقية للمصارف وحمايتها من التلاعب والفساد والتسيير الإداري.

- **الجمهور** :يشمل المودعين والمساهمين. قد يؤثر انسحاب المدخرات في حالة الشعور بالمخاطر على قدرة البنك على الاستمرار في العمل.
- **وسائل الإعلام** :لها القدرة على توجيه الرأي العام وتأثير مباشر على نشاط البنوك وسمعتها.
- **شركات تقييم الجدارة الائتمانية** :تقاريرها تؤثر مباشرة على نشاط البنوك من خلال زيادة الشفافية وتعزيز الحماية المطلوبة للمتعاملين.
- **المحللون الماليين** :يحتاج المتعاملون إلى معلومات مالية وتقارير تحليل مالي لاتخاذ قرارات استثمارية.

**2-المحددات الداخلية تشمل:**

- **أصحاب رأس المال أو المساهمين** :لديهم سلطات في إنهاء مجالس الإدارة والموافقة على القرارات التي تتخذها الإدارة.
- **مجلس الإدارة** :يقع على عاتقه مسؤولية المراقبة وحماية حقوق المودعين والمساهمين وأصحاب المصالح. له تأثير كبير على حسن تسيير البنك وتعيين الموظفين ووضع السياسات.
- **لجان مجلس الإدارة** :تعين مجلس الإدارة وتكون متخصصة في مجالات مثل المخاطر والتعيينات والحوكمة. تقوم بجميع الأعمال الأساسية مثل إعداد التقارير والمراجعة الداخلية ومراقبة الالتزام بالقوانين واللوائح.
- **الإدارة التنفيذية:** يقع على عاتقهم مسؤولية إدارة الأنشطة اليومية للمصرف. يجب أن يتوفر فيهم النزاهة والكفاءة في تسيير العمليات المصرفية.
- **أصحاب المصالح:** يشمل المودعين والمساهمين والمستثمرين والزبائن وموظفي المصرف. يتعلق اهتمامهم بشكل مباشر بنشاط البنك. يجب أن تراعي الإدارة مصالح هؤلاء الأطراف لضمان استدامة العمل والحفاظ على سمعة المصرف.

هناك مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية يلخصها **الشكل رقم :02**




المصدر: يوسف محمد حسن: "***محددات الحوكمة ومعاييرها***". القاهرة: دار النشر للجامعات، يونيو 2007.

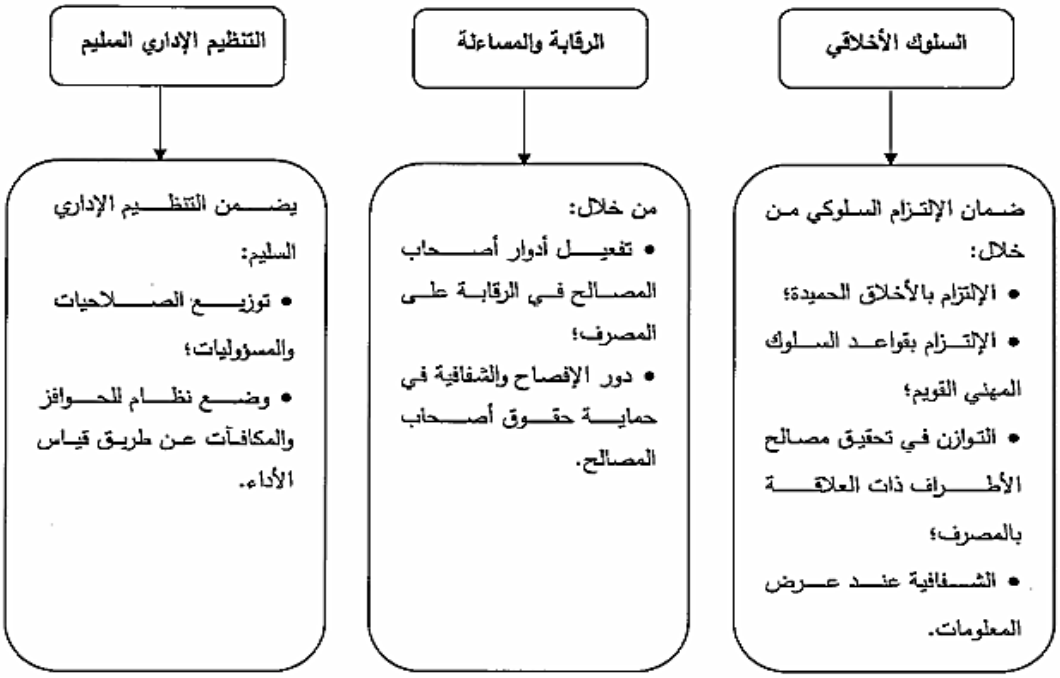
**ثالثا: ركائز الحوكمة:**

1- **السلوك الأخلاقي** :هو الالتزام بالممارسات الأخلاقية السليمة والمهنية عند عرض المعلومات من أجل تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمصرف.

2- **والمساءلة** :التركيز على الشفافية والإفصاح لحماية حقوق أصحاب المصالح مع توفير إمكانية المساءلة لحفظ حقوق جميع المعنيين، مع ضرورة توفر نظام متكامل للرقابة والمساءلة للحد من أي انحرافات أو تجاوزات.

3- **التنظيم الإداري السليم** :تحديد الوظائف والمسؤوليات بدقة التنظيمي المعمول به من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ووضع نظام للحوافز والمكافآت مبني على أساس قياس الأداء وتقويمه، الفصل بين الاختصاصات وتداخل الصلاحيات.

**الشكل رقم:1-3 ركائز حوكمة المصارف**




**المصدر**: حماد، طارق عبد العال" ***حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب – شركات قطاع عام وخاص ومصارف***" الطبعة الثانية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية،2005، ص:49.

**رابعا: مبادئ الحوكمة**

1- **مبدأ حماية حقوق المساهمين الأساسية:** مثل الحصول على جميع المعلومات الصحيحة وفي وقتها مثل التعديلات التي قد تطرأ على التنظيمات الداخلية، إضافة الى إشراكهم في القرارات المهمة التي تخص العمليات الأساسية، والاطلاع على تقارير الإفصاح. والمعاملة المتساوية معهم. كما لهم في الحصول على المعلومات المتعلقة بالبنك والحصول على نسب من الأرباح.

2- **مبدأ الإفصاح والشفافية:** يُعدّ مبدأ الإفصاح والشفافية أحد ركائز حوكمة الشركات الأساسية، حيث يهدف إلى ضمان وصول جميع أصحاب المصلحة إلى المعلومات الكافية والموثوقة عن الشركة .تقع على عاتق الشركات مسؤولية الكشف عن المعلومات ذات الأهمية للمساهمين، وذلك من خلال إصدار مجموعة من الوثائق الدورية تتضمن تفاصيل كافية عن نشاطها المالي وغير المالي وتتمثل في الإفصاح عن الأمور المتعلقة بالمكافآت خاصة أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومؤهلاتهم، والمخاطر المحتملة التي تواجه البنك دون تدليس، والافصاح أيضاً حول أهداف البنك وجميع الأمور المالية والمادية. وتوفر شرط إيصال المعلومات عبر قنوات اتصال معلومة وفعالة. حيث قامت الدولة بإصدار القانون رقم 11/07 المتضمن النظام المحاسبي المالي

- **محتوى الإفصاح:** يُفترض أن يشمل محتوى الإفصاح على نطاق واسع من المعلومات، بما في ذلك:

- **النتائج المالية:** وتتضمن البيانات المالية التفصيلية، مثل القوائم المالية (الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية، بيان التغيرات في حقوق الملكية) والملاحظات التوضيحية.
- **أهداف الشركة** :توضيح الرؤية والاستراتيجيات والأهداف المستقبلية للشركة.
- **أعضاء مجلس الإدارة** :السيرة الذاتية لكل عضو، وخبرته، ومجالات اختصاصه، ومكافآته.
- **رواتب كبار المديرين** :الكشف عن هيكل رواتب كبار المديرين، ومعايير تحديدها.
- **هيكل وسياسات الحوكمة** :شرح هيكل الإدارة وآليات صنع القرار، والسياسات المتبعة في مجالات الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية.
- **المراجعة الخارجية:** لضمان صحة ودقة المعلومات المُفصَحة، لا بد من خضوعها لمراجعة خارجية مستقلة من قبل مدققين محاسبة مرخصين .تهدف هذه المراجعة إلى التأكد من التزام الشركة بمعايير المحاسبة والتدقيق المعمول بها، ومن سلامة ونزاهة البيانات المالية المُقدمة.
- **الوقت المناسب:** يُعدّ الوقت عاملاً هامًا في مبدأ الإفصاح، حيث يجب أن يكون الإفصاح سريعًا وواقعيًا عن المركز المالي للشركة .حدّد المشرع الجزائري مدة قصوى للإفصاح عن المعلومات المالية لا تتجاوز 30 يومًا قبل انعقاد الجمعية العامة للمساهمين.
- **التأثيرات الإيجابية:** يُساهم تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية بشكل فعّال في تعزيز حوكمة الشركات من خلال:
- **تعزيز الثقة بين الشركة ومساهميها** :يُتيح الإفصاح للمساهمين تقييم أداء الشركة بفعالية واتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.
- **تحسين الإدارة واتخاذ القرار** :تُساعد المعلومات المُفصَحة الإدارة على تحسين عمليات صنع القرار من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد فرص التطوير، وتقييم المخاطر.
- **جذب الاستثمارات** :تُشكل الشفافية عامل جذب هام للمستثمرين، حيث تُعزز ثقتهم بسلامة ونزاهة الشركة.
- **الحد من مخاطر سوء التصرف** :يُساهم الإفصاح في الحد من ممارسات سوء التصرف من قبل الإدارة، وتعزيز المساءلة.

**خامسا: التحديات التي تواجه الحوكمة**

يواجه تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الجزائر بعض التحديات، منها:

- **نقص الوعي بأهمية الإفصاح** :قد لا تدرك بعض الشركات أهمية الإفصاح الكامل والشفاف عن معلوماتها.
- **ضعف الإطار القانوني والتنظيمي** :قد لا تُلبي القوانين واللوائح الحالية المتطلبات الكاملة للإفصاح والشفافية[1].
- **قلة الكفاءات المهنية** :قد تعاني بعض الشركات من نقص في الكفاءات المهنية اللازمة لتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية بشكل فعّال.
- **ثقافة العمل البيروقراطية** :قد تُعيق ثقافة العمل البيروقراطية تدفق المعلومات وسرعة الإفصاح.

يُعدّ مبدأ الإفصاح والشفافية ركيزة أساسية لتحقيق حوكمة شركات رشيدة وفعالة .من خلال تطبيق هذا المبدأ بفعالية، تُمكن الشركات من تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتحسين أدائها، وجذب الاستثمارات.

**المبحث الثاني: دور لجنة بازل في تعزيز الحوكمة**

لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) هي الهيئة العالمية الرائدة في وضع المعايير الاحترازية للبنوك، وهي تلعب دورًا حاسمًا في تحديد معايير الرأس المال وإدارة المخاطر للمؤسسات المالية عبر العالم. تأسست اللجنة بغرض تعزيز الاستقرار المالي العالمي من خلال تحديد المعايير الدولية التي يجب أن تتبعها البنوك لضمان القدرة على تحمل المخاطر وتجنب الأزمات المالية.

**المطلب الأول: لجنة بازل للرقابة المصرفية**

توصيات اللجنة لها تأثير كبير على القطاع المصرفي، حيث تشكل متطلبات الرأس المال الأساسية ومعايير إدارة المخاطر وأطر الامتثال التي يجب على البنوك اتباعها. بالإضافة إلى ذلك، تضع اللجنة مبادئ حوكمة مصرفية تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل البنوك، مما يساعد في تعزيز الثقة العامة في النظام المصرفي وضمان سلامته. كما تعد اللجنة أساسًا هامًا للتعاون الدولي في مجال الرقابة المصرفية، حيث تسهم في إنشاء بيئة مالية أكثر استقرارًا وأمانًا من خلال تعزيز المعايير والممارسات الدولية في القطاع المصرفي العالمي.

**أولا: مفهوم واهمية لجنة بازل**

[1] صالحي صبرينة: «***دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية–دراسة تحليلية للفترة 2010–2018***"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مجلد:04، العدد:03، 2021، الصفحة: 180.

**1-تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية** هي هيئة دولية تأسست في بداية السبعينات، وتهدف من خلال تقاريرها إلى تقوية صلابة الاستقرار المالي وتحقيق التوافق في الأنظمة والممارسات الرقابية الوطنية. تعمل هذه اللجنة على وضع مبادئ ومعايير للبنوك والمؤسسات المالية بهدف تعزيز الشفافية والإفصاح والحوكمة. من بين الاتفاقيات التي أصدرتها لجنة بازل، يمكن ذكر اتفاقية بازل III التي تهدف إلى تعزيز الاستقرار المالي والمصرفي على مستوى العالم. يتم ذلك من خلال تعزيز الإفصاح والشفافية في جميع البيانات المحاسبية والمالية للمصارف،

تُعدّ لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) منظمة دولية رائدة تأسست عام 1974 على يد محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول العشر، بهدف تعزيز فعالية الرقابة المصرفية وتطوير التعاون الدولي لمواجهة المخاطر المالية. وتضم اللجنة 45 عضوًا من 28 دولة، بما في ذلك البنوك المركزية والسلطات المسؤولة عن التنظيم المصرفي.

**2- أهمية لجنة بازل في الاقتصاد:**

إن عملية تحديد المسؤوليات تعمق الاحساس بالواجب وبالتالي يتشارك الجميع في صنع النجاح ومحاربه الفساد المالي والإداري، إن الشفافية من أهم الوسائل التي تساعد في ذلك فالفساد يعرف بأنه استخدام الوظيفة العامة للمنفعة والكسب الخاص[1]. فالفساد يعتبر اجتماعية واقتصادية فلابد من التصدي لها ولأسبابها بجميع الأساليب. لهذا يجب أن تكون المنظومة الرقابية متطورة منها، وذلك بإعداد خطط عمل لمكافحة هذه الظاهرة واشراك جميع الاطراف فيها، وذلك لتحقيق النزاهة والمنافسة الشريفة.

القضاء على الفساد يساعد على جلب الاستثمارات المحلية والأجنبية والتركيز على الجوانب الأخلاقية أيضا لها أهمية كبرى لدعم الحوكمة الجيدة، والتي بها تنمو وتتطور صافي أرباح البنك وتتطور اجمالي موجودات البنك العائد على حقوق المساهمين كما تقل معها تكاليف المخاطر المحتملة.

لذا فلقد استحدثت لجنة بازل لمواجهة التحديات العالمية التي تهدد القطاع المصرفي العالمي ولحمايته من الأخطار والأزمات التي عرفها العالم وسوف نتطرق الى ماهية وأهداف هذه اللجنة مع نبذة حول تاريخها ومختلف القرارات التاريخية والتحسينات التي صاحبتها على مر الزمن بدءاً من بازل الأولى الى بازل الثالثة، وعلاقة بنك الجزائر بمبادئها وأهميتها على التنمية والاقتصاد الوطني.

**3-: أهمية لجنة بازل في ضبط القطاع المصرفي:**

[1] أحمد مخلوف: ***الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الافصاح والشفافية وحوكمة الشركات***، الملتقى العلمي الدولي الأول حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 20-21 أكتوبر،2009

تُعدّ لجنة بازل ذات أهمية كبيرة للأسباب التالية:

- توحيد المعايير: تُساهم معايير لجنة بازل في توحيد متطلبات رأس المال والرقابة المصرفية على مستوى العالم، مما يُقلل من عدم التوازن التنافسي بين البنوك ويُعزز الاستقرار المالي.
- تعزيز التعاون الدولي: تُشكل لجنة بازل منتدىً هامًا للتعاون الدولي بين السلطات الإشرافية، مما يُسهل تبادل المعلومات والخبرات لمواجهة المخاطر المالية بشكل فعال.
- تحسين كفاءة القطاع المصرفي: تُساهم معايير لجنة بازل في تحسين إدارة المخاطر لدى البنوك، مما يُعزز كفاءتها ويُقلل من مخاطر الانهيار المالي

**4-: مهام المراقبين وفق مبادئ لجنة بازل :**

- التأكد من دقة التحليل الخاص الذي يجريه البنك حول المخاطر المادية والتحقق من جودة الرقابة.
- توعية مجلس الإدارة ببرنامج كفاية المال وتقييمه وتحسين عملية اتخاذ القرار.
- التأكد من مناسبة المناخ فيه العمليات متجر ماذا تحكم الإدارة العليا.
- إجراء مقارنة بين رأس المال الواجب احتجازه ورأس المال الفعلي الذي يقوم المصرف باحتجازه بصفة دورية.
- تحديد المناهج المعتمدة في حالة عدم قبول نتائج برنامج تقييم كفاية رأس المال المتعلق بالبنك.
- إلزام المصارف على احتجاز رأس المال بنسب أكبر من الحد الأدنى والسعي للتدخل في مراحل مبكرة كإجراء وقائي لمواجهة الأزمات والخسائر.
- المحافظة على رأس المال في حالة الأزمات وإرجاعه إلى الحالة العادية .

**ثانيا: أهداف لجنة بازل للحوكمة المصرفية:**

**1- المفاهيم المرافقة لبازل الثالثة:**

أدخلت بازل الثالثة مجموعة من المفاهيم الجديدة تتمثل في النقاط التالية:

- أصبح رأس المال يتكون من رأس المال الدفوع والاحتياطات والأرباح المحتجزة.
- تخصيص أموال تحوطية لامتصاص الخسائر في حالة وقوع أزمات.
- اقتراح نسبة سيولة قصيرة الأجل مع احتفاظ بأصول ذات درجة سيولة عالية لتغطية التدفق النقدي حتى 30 يوماً. أما السيولة الثانية فهي نسبة صافي التمويل المستقر وهي لقياس السيولة المتوسطة والسيولة الطويلة الأجل.
- إقرار معيار دولي موحد لكفاية رأس المال بنسبة 8بالمئة.

- تعزيز ممارسات إدارة المخاطر والسيولة لجعلها أكثر مقاومة للصدمات المالية.
- ضرورة التزام البنوك بمبادئ الحوكمة.

**2- أهداف لجنة بازل الثالثة**

تعمل لجنة بازل كمنتدى للتعاون المنتظم في المسائل الإشرافية المصرفية، وتسعى لتحقيق الأهداف التالية[1]:

- تعزيز فهم القضايا الإشرافية الرئيسية: تُساهم اللجنة في نشر المعرفة وتبادل الخبرات بين الدول الأعضاء حول أفضل الممارسات في الرقابة المصرفية.
- تحسين جودة الرقابة المصرفية على مستوى العالم: تُصدر اللجنة معايير دولية تُساعد في توحيد وتطوير أنظمة الرقابة المصرفية في مختلف الدول.
- تعزيز الاستقرار المالي والنظامي: تُساهم جهود لجنة بازل في الحد من المخاطر المالية، وتعزيز استقرار النظام المالي.

**ثالثا: المبادئ التي تقوم عليها لجنة بازل**

**المبدأ الأول:** كفاءة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في شغل مناصبهم، وأن يكون لديهم تصور واضح وقدرة على الحكم السليم بشأن تسيير البنوك.

**المبدأ الثاني:** أن يحدد مجلس الإدارة الاستراتيجيات الواجب اتباعها والإشراف على متابعة تنفيذ الأهداف والمحافظة على قيم البنك.

**المبدأ الثالث:** وجود نظام واضح يسعى الى تحديد المسؤوليات وتحدد فيه آليات المساءلة مع مجلس الإدارة. والتوافق مع سياسة الإدارة العليا.

**المبدأ الرابع:** الإشراف الجيد من طرف مجلس الإدارة وفق سياسات واضحة المعالم.

**المبدأ الخامس:** تطبيق سياسات الالتزام بالمراجعة الداخلية والتدقيق الداخلي وتكليف المراجعين الخارجيين والاخذ بتقاريرهم وبأقوالهم ونصائحهم، وتوظيف الرقابة الداخلية بدقة.

**المبدأ السادس:** ضمان ممارسات وسياسات المكافأة بما يتماشى مع الثقافات التنظيمية والاهداف الاستراتيجية المرسومة الطويلة الاجل بالإضافة الى محيط الرقابة.

[1] بوعبيدة شريفة: ***دور الحوكمة المصرفية في رفع الاداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة، دراسة حالة لبعض البنوك الجزائرية***، اطروحة دكتوراه، جامعة على لونيسي، البليدة، 2018.

**المبدأ السابع:** الشفافية والافصاح الخاصة ما تعلق الأمر بجميع العمليات والخطط والأهداف وحتى تحديد نسب المخاطر والابلاغ عنها في حينها. واختيار الاوقات المناسبة لإعلانها قبل فوات الآجال.

**المبدأ الثامن:** على مجلس الإدارة الالتزام بالعمل من خلال التشريعات والقوانين المعمول بها وفهم الهيكل التشغيلي ومن هنا يلاحظ ان للحوكمة تأثير المباشرة البنوك وتفعيل الاداء حيث ان التجارب السابقة اظهرت أهمية الحوكمة في الحد من قضايا الفساد والوقاية من الأزمات التي تحدث في القطاع المصرفي.

**المطلب الثاني: المؤشرات التي تعتمدها لجنة بازل لقياس المخاطر**

**1-الأساسي** :يقيس المتوسط السنوي لإجمالي الدخل عن السنوات الثلاث السابقة ويتم ضرب الناتج في (15%)، وهو عبارة عن حجم رأس المال المطلوب لتغطية مخاطر التشغيل. هذا المؤشر لا يتطلب شروطًا ولا يخضع لمعايير معينة عندما يتم استخدامه.

**2-النمطي** :يقسم هذا المؤشر أنشطة المصارف إلى ثمانية أنواع: تمويل الشركات، والتجارة والمبيعات، وأعمال التجزئة المصرفية، والأعمال التجارية المصرفية، والمدفوعات والتسوية، وخدمات الوكالة، وإدارة الأصول، والصناعة بالتجزئة. يُعطى لكل نوع نسبة تُعرف بـ "بيتا" من إجمالي الدخل، وهذه النسبة تمثل المعامل المطلوب لرأس المال لتغطية مخاطر التشغيل ما بين (12%) و (18%). شرط أن يتوفر شرطان هما: نظام جيد لإدارة المخاطر التشغيلية ووجود بيانات منتظمة خاصة بكل خط أعمال، على أن يخضع النظام للمراجعة الداخلية والرقابة الخارجية.

**3-القياسي المتقدم** :هو أسلوب المنهج الداخلي، منهج توزيع الخسارة بطاقة الأداء المتوازنة. كمثال على ذلك، أن يكون لدى المصرف وظيفة إدارة مستقلة لإدارة مخاطر التشغيل وأن يكون النظام الداخلي لقياس المخاطر مرتبطًا بشكل وثيق مع العمليات اليومية ويُقدم في شكل تقارير عن المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها البنك وعن حالات الخسائر المادية. منهج القياس الداخلي يُقدر تعرض واحتمالية حدوث خطر مسبب للخسارة ومقدار الخسارة وحاصل ضرب هذه العوامل. عامل المخاطرة الإضافي هو الخسارة المتوقعة. منهج توزيع الخسارة يُقدر التوزيع المحتمل للخسائر على فترة معينة مع تحديد نوع المخاطرة ووضع افتراضات بشأن العلاقة بين الخسارة المتوقعة والخسارة غير المتوقعة. كما يجوز للمصارف أن تطبق منهج مدخل البطاقة المتوازنة لتقرير مستوى مبدئي لرأس مال المخاطرة التشغيلية على مستوى المنشأة أو وحدة عمل، وذلك بتعديل مبلغ رأس المال بمرور الوقت عن طريق التعرف على أنماط المخاطر الأساسية التي تواجه خطوط الأعمال المختلفة.

**المطلب الثالث: الإنجازات الرئيسية للجنة بازل في مجال المخاطر:**

**اولا: وضع معايير لجنة بازل لتحديد المخاطر**

تشتهر لجنة بازل بوضع معايير دولية هامة، تشمل:

**1-بازل حول رأس المال:** تُحدد هذه المعايير متطلبات رأس المال التي يجب على البنوك الوفاء بها لتغطية مخاطرها. وقد تم تحديث هذه المعايير بشكل دوري لمواكبة التطورات في القطاع المالي.

**2-المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة:** تُقدم هذه المبادئ مجموعة من المبادئ الأساسية لضمان فعالية الرقابة المصرفية على مستوى العالم.

**3-الرقابة المصرفية عبر الحدود:** تُحدد هذه الاتفاقيات إطارًا للتعاون بين السلطات الإشرافية في مختلف الدول لمعالجة المخاطر المصرفية عبر الحدود.

**جدول رقم(01-04): تعديلات لجنة بازل على رأس المال**

| السنوات | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الحد الادنى من رأس المال من حقوق المساهمين | %3.5 | %4 | %4.5 | %4.5 | 4.5% | %4.5 | %4.5 |
| رأس المال التحوطي | | | | %0.625 | %1.25 | %1.875 | %2.5 |
| الحد الادنى من رأس المال من حقوق المساهمين + رأس المال التحوطي | %3.5 | %4 | %4.5 | %5.125 | 5.75 | %6.375 | 7% |
| الحد الادنى لرأس المال فئة 1 | % 4.5 | %5.5 | %6 | %6 | %6 | %6 | %6 |
| الحد الادنى من اجمالي رأس المال | %8 | %8 | %8 | %8 | %8 | %8 | %8 |
| الحد الادنى من اجمالي رأس المال+ رأس المال التحوطي | %8 | %8 | %8 | 8.625 | 9.25 | 9.875 % | %10.5 |
| التخفيضات من الاسهم العادية للفئة 1 | | % 20 | %40 | %60 | %80 | %100 | %100 |

**Source** :Basel Committee on Banking Supervision Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, Bank for International Settlements , Basel, Switzerland, June 2011 ,p64

**ثانيا: إنشاء لجان الرقابة البنكية:**

من أهم إنجازات لجنة بازل في مجال الرقابة يمكن تلخيصها في ما يلي: [1]

**1-أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث:** أدت الديون الخارجية الكبيرة لبعض الدول إلى تعرض البنوك والنظام المالي الدولي لمخاطر كبيرة، مما استدعى الحاجة إلى إيجاد آليات لضبط المخاطر البنكية.

[1] عبد القادر شاشي: «***معايير بازل للرقابة المصرفية اتفاقية بازل2***»، ورقة بحثية مقدمة للملتقى حول: الخدمات المالية جامعة سطيف، 19-18 أفريل 2010، ص:07.

**2-حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها:** ارتفاع حجم القروض المتعثرة لدى البنوك أدى إلى تعريض النظام المصرفي لمخاطر عالية، فكان لابد من وضع معايير رقابية لإدارة هذه المخاطر.

**3-بعض البنوك نتيجة للأوضاع السائدة:** تعرض بعض البنوك لمشكلات مالية واحتمال انهيارها كان دافعًا لإنشاء لجنة بازل للرقابة البنكية للحد من هذه المخاطر.

**4-تخفيف القيود على البنوك:** في ظل سياسات التحرير المالي والتخلي عن القيود على البنوك، خاصة في الولايات المتحدة وبريطانيا، كان لابد من وضع معايير إشرافية دولية لمواجهة المخاطر المتزايدة.

**5-القوية بين البنوك العالمية:** ازدياد المنافسة بين البنوك على المستوى العالمي أدى إلى ضرورة إيجاد معايير موحدة ومتكاملة للرقابة البنكية لضبط هذه المنافسة والحد من المخاطر الناتجة عنها.

بناءً على ذلك، كان إنشاء لجنة بازل للرقابة البنكية ضرورة لمواجهة التحديات والمخاطر التي كانت تواجه النظام المصرفي الدولي آنذاك في البنوك.

**المبحث الثالث: مجهودات الدولة الجزائرية في تحقيق الحوكمة**

**المطلب الأول: أنواع البنوك بالجزائر ووظائفها:**

**أولا: أنواع البنوك العاملة بالجزائر**

**1- تعريف بنك الجزائر**

بنك الجزائر والذي كان يسمى بالبنك المركزي يقوم بمجموعة متنوعة من الوظائف الحيوية التي تشكل الأساس للاقتصاد الوطني. له دور مهم في الهيكل المالي والمصرفي فهو بنك الحكومة ويدها القوية التي تساعدها في إدارة السياسة النقدية والرقابة على البنوك التجارية[1]. وجاء بعد اصلاحات قانون النقد والقرض 10/90 والأمر 11/03 المعدل والمتمم والذي كان يسمى بالبنك المركزي وهو مؤسسة مالية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولا يخضع للمحاسبة العمومية ولا لمراقبة مجلس المحاسبة، ولكن يخضع للقواعد العادية التي تطبق في المحاسبة التجارية، حيث يعتبر تاجراً في علاقته مع الغير ومن صلاحياته:

- تسيير السياسة النقدية.
- تنظيم التداول النقدي.
- مراقبة وتنظيم الصرف.
- تسيير المديونية الخارجية وكذا تسير مراقبه تسيير الائتمان

كما يسمى بنك البنوك يتولى الاشراف والرقابة على جميع المصارف في الدولة ويتم من خلاله إصدار النقد وإدارة الاحتياطات من الذهب والعملة الصعبة وتوجيه السياسة النقدية، حيث يمارس أيضاً مجموعة من الوظائف العامة للبنك المركزي [2].

اصدار الاوراق النقدية بغرض تحقيق توازن بين العرض والطلب على العملة المحلية من اجل توفير السوق المالي.

- بيع وشراء الاوراق المالية ودفع الفوائد حملت تلك الاوراق
- مسك الحسابات الجارية الحكومية
- مشاركة الحكومة في نقل الاموال داخل البلاد.
- الرقابة على الشروط الائتمانية في مجالات الاقتصاد كالعقار الاستهلاك وغيرها.

[1] محمود حسين الوادي، وآخرون: "***النقود والمصارف***"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:103.

[2] طارق طه: "***إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات***"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، صفحة: 8.

- موازنة سعر الصرف للعملة الوطنية.

كما له مجموعة من الوظائف وهي الوظائف المباشرة:

- إقراض البنوك لذا فهو يعتبر بنك البنوك.
- المقاصة: البنك يقتص ديونه من البنوك كتابيا او الكترونيا دون الحاجة الى نقل هذه الاموال وتعريضها لخطر السطو وغيرها.
- إدارة الاحتياط القانوني:
- ترغم البنوك على وضع نسب من الودائع لدى البنك المركزي بما يسمى بالاحتياط القانوني كشرط لاستمرارها في العمل بدون اي فوائد. وهذا يعتبر حماية لأموال المودعين.
- الحفاظ على التوازن المالي بين المصارف: ان عمليه وضع مبالغ قانوني في البنك المركزي يتعلق بإمكانيات البنك المادية فبعض البنوك يكون لديها فائض امر اخر فتعاني من عدس لذا يشعل بنك اداره هذه التوازنات بإقراض تلك العاجزة من تلك التي لديها فائض وعند اتمام الصفقة يقوم البنك بإضافة مبلغ القرض الى حساب المصرف المانعين خصما من رصيد حساب المصرف المفترض.
- الرقابة الميدانية على المصارف حيث يقوم بعملية التفتيش والاشراف بغرض التأكد من سلامة اتباع السياسات النقدية وعدم وجود اختلالات قد تهدد بظهور ازمات مالة..
- التوجيه والاشراف يكون محصورا بصوره اسيا على معدلات فوائد وحجم راس المال وسياسات الاستثمار وذلك بغرض حماية اموال المذيعين والحد من تجاوز المنافسة الشريفة.

كما يشغل بنك الجزائر موقع الريادة ضمن النظام المصرفي، ويتمتع بالقدرة الفريدة على تحويل الأصول الملموسة إلى سيولة نقدية، وبالعكس، يمكنه تحويل السيولة النقدية إلى استثمارات ملموسة. ولديه القدرة على تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية، والأصول النقدية إلى أصول حقيقية كما يتميز بكونه الجهة الوحيدة المخولة بإصدار العملة الوطنية، مما يجعله المؤسسة الأساسية للإصدار النقدي في الدولة[1].

**ثانيا: مهام بنك الجزائر**

[1] رشاد العصار، رياض الحلبي، "***النقود والبنوك***"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص.105.

**1-العملة** :يعد البنك المركزي المؤسسة الوحيدة المخولة بإصدار العملة الوطنية، حيث يتم تحويل أصول البنك وحقوقه إلى أوراق نقدية تعتبر التزامات على البنك تجاه حامليها.

**2-للبنوك** :يعمل البنك المركزي كمصرف للبنوك التجارية، حيث يحتفظ بجزء من احتياطاتها لضمان السيولة، ويعمل كمقرض لها في حالات الأزمات، ويقوم بإعادة خصم الأوراق التجارية.

**3-الحكومة** :يقوم البنك المركزي بدور المستشار والوكيل المالي للحكومة، حيث يدير الأرصدة النقدية للحكومة، يحصل على إيراداتها، يصرف نفقاتها، ويدير الدين العام.

**4-في الائتمان** :يمتلك البنك المركزي القدرة على التحكم في حجم الائتمان في الاقتصاد، مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى النشاط الاقتصادي، التشغيل، والدخل القومي.

**ثالثا:إصلاحات بنك الجزائر**

من أهم الاصلاحات التي جاء بها الأمر 11/03 الموافقة ل 26 اوت 2003 بعد الفضائح قامت بها البنوك الخاصة التي أثبتت ضعف الآليات الرقابية للبنك المركزي، حيث تم إضافة عضوان في مجلس النقد والقرض من أجل تدعيم الرقابة معينين من رئاسة الجمهورية وتابعين للوزارة المالية ومن بين ما جاء فيه أيضا:

- الفصل بين صلاحية مجلس النقد والقرض وصلاحية مجلس الجزائر.
- تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية في مراقبة أنشطه البنوك وتوفير جميع الصلاحيات الكافية لممارسه مهامها.
- تقوية الاتصال والتشاور بين البنك والحكومة بإنشاء لجان مشتركة بين بنك الجزائر وزارة المالية لتسيير الموجودات والدين الخارجي.
- إثراء محتوى التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر.
- تداول جيد للمعلومات الخاصة بالنشاط المصرفي والمالي الحفاظ على الامن المالي للدولة.
- حماية أحسن للبنوك من خلال وضع المعايير والشروط المتعلقة بتراخيص اعتماد البنوك ومسيرها.
- انشاء صندوق التامين على الودائع الذي يلزم البنوك التامين على جميع الودائع.
- إقرار العقوبات الجزائية على جميع المخالفين لقواعد العمل المصرفي.

**رابعا: الرقابة المصرفية لبنك الجزائر**

بنك الجزائر، في إطار جهوده المستمرة لتعزيز الاستقرار المالي وحماية أموال المودعين، أصدر التنظيم رقم 11-08 بتاريخ 28 نوفمبر 2011. يهدف هذا التنظيم إلى تعزيز المراقبة الداخلية الصارمة في البنوك والمؤسسات المالية

يعمل هذا التنظيم على تحديد وتقييم مخاطر السوق بشكل شامل، بما في ذلك مخاطر سعر الفائدة. كما يركز أيضًا على مخاطر التشغيل التي يمكن أن تنشأ نتيجة للأحداث الخارجية. يتم التأكيد على أهمية قياس هذه المخاطر بدقة واعتماد طرق قياس موثوقة.

يتطلب التنظيم أيضًا أن تحتفظ البنوك والمؤسسات المالية بنسبة ملاءة لا تقل عن 8٪. تعتبر هذه النسبة مؤشرًا لقدرة البنوك على تحمل الخسائر المحتملة وتعزيز قوة النظام المصرفي بشكل عام[1].

تأتي هذه الخطوة في إطار التزام الجزائر بمتابعة المعايير والتوجهات الدولية في مجال الرقابة المصرفية، وخاصة توصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية. تهدف هذه التوصيات إلى تحسين وتطوير الأنظمة المالية لضمان الشفافية والكفاءة في القطاع المصرفي.

الرقابة المصرفية لبنك الجزائر تشمل ما يلي:

- **الرقابة على البنوك التجارية:** حيث تسعى لتطبيق القواعد القانونية لتحقيق الاستقرار النقدي.
- **الرقابة على انشاء البنوك** قبل ممارسة نشاطها.
- **الرقابة على نشاط البنوك:** ويتم من خلالها التحقق من سلامة تدفق الأموال وصحة العمليات التي تقوم بها المصارف على مستوى تعاملاتها المصرفية.

- **التحقق من الامتثال** :التأكد من أن البنوك تتبع القوانين والتعليمات الصادرة.
- **تقييم المخاطر** :تحليل المخاطر المالية وتقييم مدى تأثيرها على الاستقرار المالي.
- **التدقيق والتفتيش** :إجراء عمليات التدقيق والتفتيش للتأكد من سلامة العمليات المصرفية.
- **الإشراف على السياسات** :مراقبة السياسات المصرفية لضمان توافقها مع المعايير الدولية.

**خامسا: العلاقة بين البنك المركزي والخزينة العمومية**

يمكن حصر العلاقة بين البنك المركزي والخزينة العمومية في النقاط الأساسية التالية:

بموجب الإصلاحات المالية والمصرفية لسنة 1990، قانون النقد والقرض 10/90 المؤرخ في 1990/01/14، حيث تم القضاء على نظام تمويل الاقتصاد القائم على المديونية والتضخم بسبب

[1] .جبار عبد الرزاق، فرج شعبان: ***دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي***. المؤتمر الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وانعكاسات وعلى اقتصاديات دول العالم، جامعة البويرة، من 12 13 ديسمبر 2012، صفحة: 14.

اختلالات الاقتصاد، وتم الشروع في اقتصاد السوق بعيدًا عن الريع والجباية. ومن أهم ما جاء فيه فصل دائرة ميزانية الدولة عن الدائرة النقدية مع تحديد مدة يوم استرجاعها إجباريًا في كل سنة.

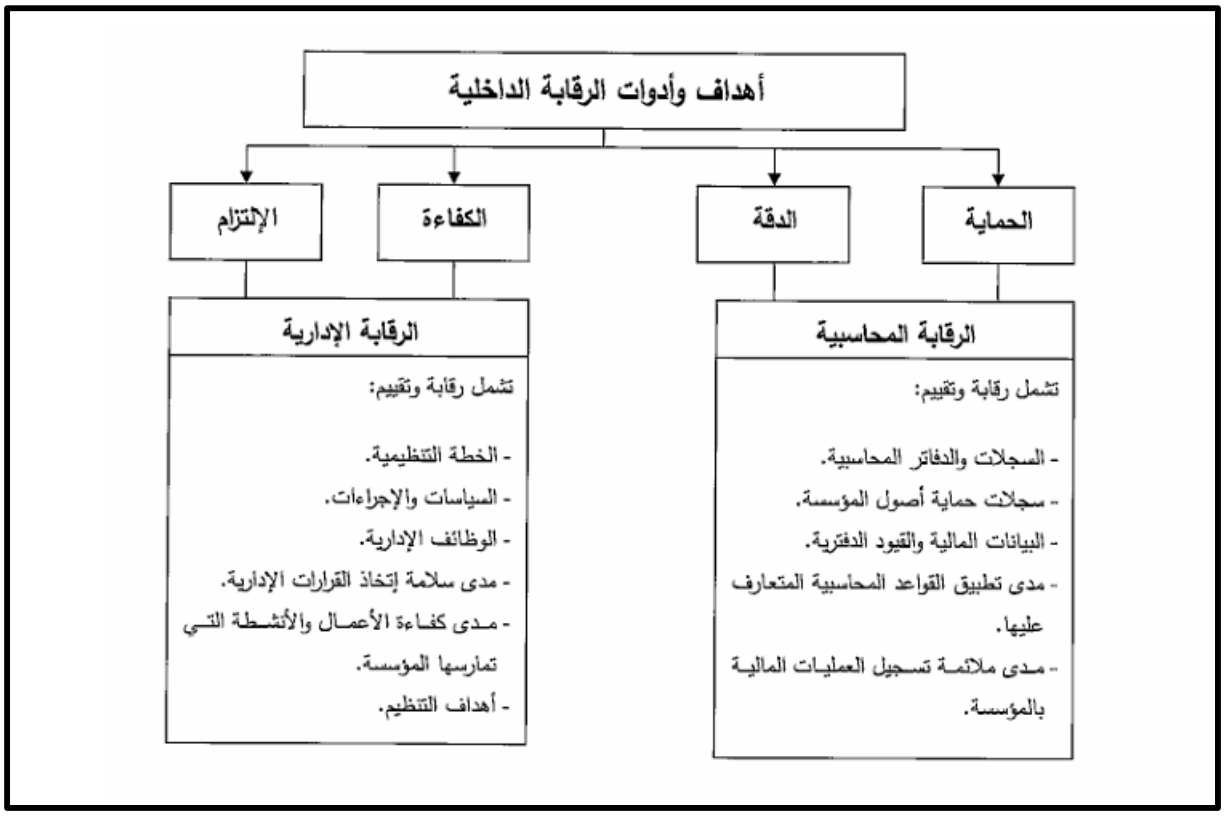
- إعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية.
- إنشاء هيئات رقابية على النظام المصرفي وهيئات استشارية أخرى.
- تقليل دور الخزينة في مجال التمويل
- إعادة نظام مصرفي ذو مستويين.
- إعادة كل صلاحيات البنك المركزي في تسيير النقد والائتمان وتوسيع صلاحياته.
- إجبارية الاكتتاب من طرف المصارف التجارية لسندات الخزينة العامة واقتصارها عليها دون سواها.
- تحويل السلطة النقدية إلى مجلس القرض والنقد، والذي بمثابة مجلس إدارة بنك الجزائر.
- مبادئ قانون النقد والقرض: الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية وجاء لإلغاء تبعية السياسة النقدية للقطاع السلعي، والتي كانت تعتمد على التخطيط المركزي والتطهير المالي.
- إعادة الاستقرار الداخلي للنقد.
- عدم التمييز في منح القروض ما بين القطاع العام والخاص.
- تحديد معدلات الفائدة للمصرف من قبل البنك المركزي.
- تفسير النقد والقرض من طرف البنك المركزي.
- تقليص حرية الخزينة في الاقتراض من البنك حيث فصل بين الدائرة النقدية والمالية ووضع حد لعجز الميزانية وإجبار المصارف التجارية على الاكتتاب في سندات الخزينة.
- إبعاد الخزينة عن منح القروض للاقتصاد وعيد ميلاد الاستثمارات العمومية المخطط من طرف الدولة.
- أصبح توزيع القروض خاضعًا لمفهوم الجدوى الاقتصادية للمشروع وليس لقواعد إدارية.

**المطلب الثاني: أهمية الرقابة المصرفية وعلاقتها بالحوكمة**

**أولا: أهمية الرقابة المصرفية:** للرقابة المصرفية دور كبير في عمل القطاع المصرفي وذلك من خلال:

- **دعم النظم المصرفية الوطنية** :تعزيز الثقة في النظام المصرفي وضمان استقراره.
- **تحقيق الاستقرار المادي والمالي** :الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي من خلال منع الأزمات المالية.
- **الوقاية من الأزمات المالية العالمية** :تقليل تأثير الأزمات المالية العالمية على الاقتصاد الوطني.

- **الشكل رقم:04 أهداف وأدوات الرقابة الداخلية**




**المصدر:** عبد الفتاح الصحن، محمد السرايا: ***«الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة"***، الدار الجامعية للطباعة والنشر،2007، ص:154.

**ثانيا : علاقة الحوكمة بالبنك المركزي:**

يقع على عاتق البنك المركزي الجزء الاكبر في تعزيز الحوكمة بالقطاع المصرفي ككل، فهو يقوم بتحديد المخاطر التي تتحملها البنوك وأنها تدار بشكل سليم، وللبنك المركزي كل الصلاحيات القانونية في مراقبة مجلس الإدارة الذي يدير المخاطر داخل في البنك، حيث يجب عليه التأكد والمصادقة على هذه السياسات إضافة الى أن عملية اختيار أعضاء الإدارة يمثل تحديا بحد ذاته وتنجم عن مخاطر في سياستهم، وعدم التزامهم الجدي بمبادئ الحوكمة وفق معايير لجنة بازر تظهر معها ممارسات لا أخلاقية تحد من كفاءة وفعالية البنك.. تتمثل سلطات الرقابة لبنك الجزائر الرقابة المصرفية وهي تحقق مما اذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة المستخدمة وللتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم اعدادها ومن اهدافها توضح نقاط الضعف والاخطاء بغرض منع تكرارها [1].

**ثالثا: علاقة الحوكمة المصرفية بالمخاطر**

[1]الدريسي اسماعيل، محمدي عبد الكريم: "***واقع الرقابة المصرفية في الجزائر المعايير العالمية"***، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية تخصص مالية مؤسسة، 2015-2016، صفحة:06.

**1-: المخاطر المالية ومخاطر الاعمال:**

أ) **المخاطر العامة او المخاطر النظامية:** وهي جميع المخاطر التي تنجم عن العوامل الاقتصادية أو الاجتماعية والسياسية الخارجة عن سيطرة البنك مثل: تغير أسعار الفائدة، التضخم، تغير أسعار الصرف والتطور التكنولوجي وما يحمله من تغيرات، إضافة الى الازمات المالية الناجمة عن حركية وديناميكية الأسواق، وهذا ما يجعل من عملية التنبؤ المستقبلية صعبة ولا يمكن تجنبها[1].

ب) **المخاطر الخاصة والغير النظامية:** وتتمثل في المخاطر التي تتعرض لها الشركات والصناعات معينة الإدارة الاضرابات تغير اذواق المستهلكين قدرة العميل على السداد تجاه التزامات البنك ويمكن التقليل منها عن طريق التنويع، أما مخاطر الاعمال فهي تلك المخاطر المتعلقة بطبيعة عمل المؤسسات منتجاتها.

المخاطر المالية قد تحدث نتيجة التقلبات في الاسواق المالية خسائر محتمله ان المؤسسة المالية لا تستطيع فيها الوفاء بالتزاماتها من اصولها الجارية لان وضعها لا يسمح بذلك[2].

**2- الرئيسية:**

- مخاطر الائتمان: عند منح القروض دائماً ما يحاول البنك أخذ الاحتياطات التي تمكنه من تخفيف الآثار المتعلقة بالقرض. فالأخطار لا تتعلق فقط بفقدان الأرباح وإنما تهدد حتى استرداد المبالغ المقرضة. ويعتمد البنك على تقديرات وكالات التقييم التي تصنف المركز الائتماني للمؤسسات وهي ذات أهمية بالغة للبنك، فعدم قدرة الزبون أو عدم رغبته في الوفاء بالتزاماته يكون غالبا سببها عدم كفاية المعلومات الحقيقية عن المؤسسات وأوضاعها المالية وسمعتها، وقد تكون هناك عوامل خارجية أخرى كمخاطر السيولة وتعني عدم قدرة البنك بالوفاء بالتزاماته وعدم تحصيل أمواله مما يوقعه في أزمة سيولة يتعذر معها رد الودائع في أوقاتها.

[1] مفتاح صالح معارفي، فريدة زهرة: ***"المخاطر الائتمانية وتسيرها في البنوك الجزائرية"***، الملتقى الدولي الثالث حول إدارة المخاطر في المؤسسات واقع وتحديات"، 26 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص:03.

[2] بعزوز بن علي عبد استراتيجية:*" **التحوط اداره المخاطر في المعاملات المالية**"* الملتقى الدولي الثالث، حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات واقع وتحديات جامعة الشلف،25-26، 2008.

- **مخاطر السوق:** وهي الخسائر المحتملة التي تنجم عن تغيرات القيمة السوقية للأدوات المالية وهي النوع تتعرض له المؤسسات المالية نتيجة القيام بالاتجار في الاصول المالية دون القيام بأي تحوط يحميها منها، وتتمثل هذه المخاطر في احتمال انحراف اسعار الاوراق المالية عما تتوقعه المؤسسات المالية[1].

-**مخاطر اسعار الفائدة:** ان عدم استقرار اسعار الفائدة تغترب معه الايرادات فالمقرض الذي يكتسب سعر المتغيرات يكون معرضا لهبوط اراداته وكذلك المقترض الذي يتكبد التكاليف اضافيه إذا ارتفعت اسعار الفائدة

مخاطر اسعار الصرف وهي تنشا عن تغيرات في أسعار الصرف.

- **مخاطر التسعير**: المخاطر تنشأ في أسعار الاصول خاصه محفظة الاستثمارات المالية حيث تؤثر عده عوامل على هذه الاسعار يمكن تقسيمها لعوامل الخارجية وداخليه نفس المرجع[2]
- **مخاطر التشغيل:** ينجم عن التغيير في مصاريف التشغيل والذي يؤثر بطريقة مباشرة على صافي الدخل وتكون إما بالفساد أو الاختلاسات والرشوة والسرقة والكوارث وإهمال المهام ووضع أنظمة الامن والحماية الخاصة بالمصرف والاستشارات الخاطئة، تحيز بعض الموظفين وخسارة بعض الأصول الخاصة بالعملاء، أو المصرف الإهمال إفشاء معلومات سرية عن العملاء، وفقدان وثائق مهمة أو تلفها إضافة الى اخطاء محاسبية.

إضافة الى ما سبق ذكره من المخاطر الأساسية يمكن إضافة بعض المخاطر الأخرى التي لا تقل أهمية:

- **المخاطر القانونية** :وقد تنجم عن ضعف التشريعات المتعلقة بالضرورة الى الرقابة الداخلية والخارجية وإدارة المصرف فعدم ملاءمة الغطاء القانوني والنظام القانون يؤدي الى خسارة قضايا وأموال.
- **مخاطر السمعة** :وهي مخاطر مرتبطة بالرأي العام ينتج عن عدم تقديم خدمات جيدة وفق المعايير الامان والسرية والضيقة والاستجابة الغير الكافية، الامر الذي يؤدي الى عزوفهم ويجر عنه نقص في السيولة ويدخل البنك في أزمات كبيرة ويولد الاحساس بعدم الالتزام الكامل من قبل المصرف مما يؤدي الى فقدان الثقة وبالتالي سحب الودائع.

---

[1] بن داودية وهيبة: "***الضمانات البنكية ودورها في الحد من المخاطر البنكية***"، الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات واقع تحديات، 25-26 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص:05.

[2] عبد العال حماد:" ***إدارة المخاطر، أفراد، إدارات، شركات، بنوك***"، الدار البيضاء الاسكندرية، مصر، 2007، صفحة: 197،

- **خطر التعدي:** على الاعتداء على مصلحة الزبون والاجرام الذي يؤدي الى غسيل الاموال وتبييضها مما يؤدي الى الإضرار بسمعة البنك.

**جدول رقم 2** النسب التي تم تخصيصها من رأس المال لتغطية مخاطر السندات بما فيها التوريق الذي أضافته بازل 3.

| برنامج تنقيط السندات | فترة الاستحقاق المتبقية | الجهات السيادية | جهات أخرى | انكشافات التوريق |
|---|---|---|---|---|
| AAA/ A-1الى AA | < 1 سنة | 0.5 | 1 | 2 |
| | 1< سنة < 5 سنة | 2 | 4 | 8 |
| | 5 < سنة | 4 | 8 | 16 |
| BBB الى +A / و A-2 P-3؛A-3 ؛ | < 1 سنة | 1 | 2 | 4 |
| | 1< سنة < 5 سنة | 3 | 6 | 12 |
| | 5 < سنة | 6 | 12 | 24 |
| BB- الى BB+ | كل الفترات | 15 | غير مؤهلة | غير مؤهلة |

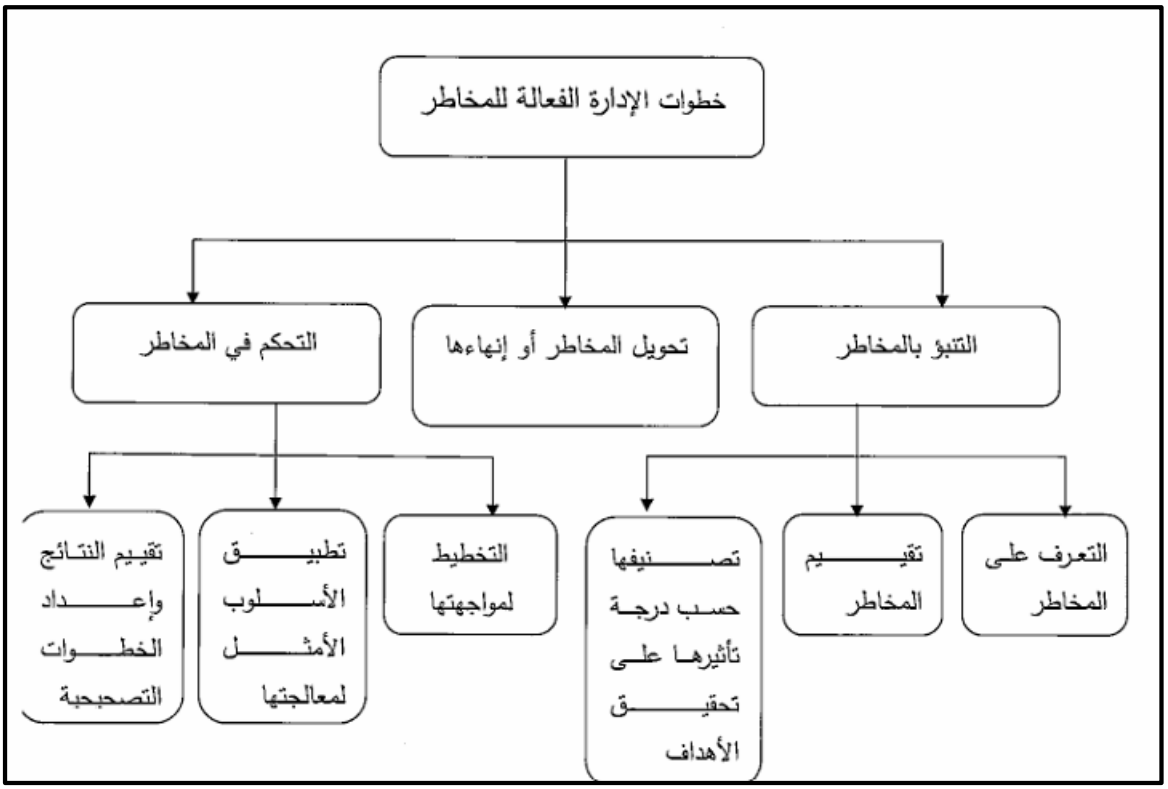
Source : Bâle III dispositif réglementaire mondial visant à renforcer larésilience des établissements et systèmes bancaires Décembre 2010 (document révisé juin 2011), P 50.

**رابعا: خطوات إدارة المخاطر**

إدارة المخاطر في البنوك أمر بالغ الأهمية لضمان الملاءة المالية وتعظيم عوائد المساهمين. ونذكر:

1. تحديد المخاطر المالية الرئيسية :يجب تحديد أنواع المخاطر التي تواجه البنك، مثل مخاطر الائتمان، والسوق، والتشغيلية.
2. تحديد مستوى التعرض للمخاطر :يجب تحديد مستوى التعرض المقبول للمخاطر. هذا يشمل تحديد الحدود العليا للمخاطر وتحديد الحدود السفلية للمخاطر.
3. تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر :يجب تطبيق استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، مثل التحوط، والتنويع، واستخدام المشتقات المالية.
4. رصد موقف مخاطر البنك بشكل دائم :يجب مراقبة موقف المخاطر بشكل مستمر وتقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة.

**الشكل رقم : 06 الخطوات الفعالة لإدارة المخاطر**




**المصدر**: بن علية، خالد:" ***دور الرقابة الداخلية في دعم وتفعيل الحوكمة في المؤسسة المصرفية – دراسة ميدانية***". أطروحة دكتوراه، جامعة عمار الثليجي، الأغواط،2017، ص. 117

**خامسا: الأزمات التي عرفها القطاع المصرفي الجزائري:**

منذ عام 1990، بدأت السلطات الجزائرية في إجراء إصلاحات هيكلية على النظام المصرفي بهدف التكيف مع آليات اقتصاد السوق وتعزيز جودة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى تشجيع المنافسة بين البنوك. خلال هذه الفترة، ظهرت بنوك رئيسية مثل بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري. ومع ذلك، كانت هذه المرحلة مميزة بضعف الرقابة من قبل بنك الجزائر على هذه المؤسسات المالية، مما أدى إلى تفاقم الأزمات المالية التي أثرت بشكل كبير على استقرار القطاع المصرفي في الجزائر. هذا يُبرز الحاجة الملحة لتطبيق مبادئ الحوكمة لضمان الإدارة الفعالة والشفافية في القطاع المصرفي[1] .

**أ) أزمة بنك الخليفة:**

[1] امال عياري ابو بكر خوالد: ***تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر*** مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الاداري والمالي جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائرية 6-7 ماي 2012

وهو البنك الذي أسسه السيد خليفة العروسي في عام 1998، والذي كان صيدليًا بالمهنة، والذي يدخل في مغامرة مصرفية عبر تقديمه لعروض جذابة تضمنت فوائد مرتفعة على الودائع وقروض بشروط ميسرة تصل إلى ضعف راتب العميل، بالإضافة إلى بطاقات شراء مغرية. كما ظهرت مجموعة من الممارسات بسبب غياب المراقبة منها:

- تأخر البنك في تقديم التقارير المالية لبنك الجزائر ولم يلتزم بالإجراءات المحاسبية المعمول بها.
- وشابت عملية مراجعة ملفات التوطين نوع من الفوضى وغياب الرقابة.
- يتم احترام قوانين الحيطة والحذر المالي.
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر عدم احترام الاجراءات المحاسبية للبنك.
- لمراجعه الغير منتظمة لملفات التوطين.
- غياب المتابعة والرقابة.

هذه العوامل أدت إلى تدهور الوضع المالي للبنك، مما استدعى تجديد مستحقات العملاء وأفضى إلى قرار تصفية البنك، وذلك بعد محاولات لتفسير الأسباب وتطهير الحسابات وبيع الأصول.

ب) **البنك الصناعي والتجاري:** الذي تم اعتماده في عام 1998 وخضع لبرنامج الرقابة الشاملة في عام 2001، فقد كشفت الرقابة عن وجود اختلالات كبيرة، منها غياب الاحتياطي الإجباري وتجاوزات لقوانين الصرف، وعدم الالتزام بالتسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشبكات غير المدفوعة. وقد أدى ذلك إلى سحب الترخيص في 31 أغسطس 2003.

فيما يخص الشركات الجزائرية للبنوك، مثل: يونيون بنك، البنك الدولي الجزائر، وبنك الريان الجزائري، انتهت بزوال جميع البنوك الخاصة ذات الراس المالي الجزائري التي حصلت على ترخيص في الفترة ما بين 1990 و1999 واعتمدت من قبل بنك الجزائر، فقد تم سحب الترخيص في 27 ديسمبر 2005 بعد أن لاحظت اللجنة عدم ملاءمة البنك لمعايير الشفافية، مما أدى إلى تصفية جميع البنوك الخاصة. ولم تسلم البنوك العمومية أيضًا من مشاكل الحوكمة، حيث ظهرت مشكلات مثل عمليات اختلاس لمبالغ ضخمة ومعضلة القروض المتعثرة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، بالإضافة إلى ضعف الرقابة الداخلية والخارجية.

**المطلب الثالث:: دور الدولة في تطبيق الحوكمة المصرفية بالجزائر**

**أولا: مجهودات الدولة في تطوير القطاع المصرفي**

طبقًا للقانون رقم 03/02 المؤرخ 14 نوفمبر 2012، تُفرض على البنوك والمؤسسات المالية مسؤولية تطوير أنظمة رقابة داخلية فعّالة تمكّنها من مواجهة التحديات المختلفة والمخاطر المالية، وذلك بالتماشي مع المعايير المحددة في اتفاقية بازل الثانية. وفقًا للمادة الثالثة من النظام الثلاثي، يجب أن تتضمن هذه الأنظمة مكونات أساسية مثل: نظام لمراقبة العمليات والإجراءات الداخلية، تنظيم محاسبي دقيق، معالجة المعلومات بكفاءة، أنظمة لتقييم المخاطر والعواقب المحتملة، بالإضافة إلى أنظمة للرقابة والتحكم في المخاطر، ونظام للتوثيق والإعلام يضمن الشفافية والمساءلة.

في سياق مكافحة الفساد، أصدر المشرع الجزائري في عام 1996 الأمر 22/96 في 9 يوليو، الذي يعالج مخالفات التشريع والتنظيم المتعلق بالصرف الأجنبي وتدفق رؤوس الأموال الدولية. وتم تأسيس المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها بموجب المرسوم الرئاسي 06/09 لعام 1996، لتعزيز الشفافية والنزاهة في القطاع المالي.

تم تنفيذ إصلاحات لتحسين الكفاءة وتطوير عقود أداء جديدة لمديري البنوك، تقوم على تقييم الأداء السابق. كما تم تعزيز دور المجالس الإدارية من خلال إعادة هيكلتها وإنشاء لجان تدقيق جديدة، مما يساهم في تحسين الحوكمة والإدارة. وتم تطوير ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة لأخلاقيات المهنة لضمان إدارة فعالة ومسؤولة.

لتحسين ظروف العمل البنكي، تم إعداد البنوك لتطبيق نظام محاسبي جديد ومعايير بازل الثانية، مع التركيز على تقدير وتثمين الموارد البشرية وتطبيق نظام أجر متغير يعتمد على الأداء.

وأخيرًا، تم إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات في 11 مارس 2009، بهدف تجاوز التحديات الناجمة عن الأزمة المالية العالمية، ودعم النمو الاقتصادي، وتعزيز ثقة العملاء، وخلق بيئة عمل موثوقة تدعم القطاع العام".

ولقد قامت الدولة الجزائرية بوضع مجموعة من الهيئات الرقابية من بينها:

**1-المحاسبة:**

- تأسس بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 11-24 المؤرخ في 27 يناير 2011.
- مهمته تشمل ترقية المهن المحاسبية وإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بها.
- يعمل على تطوير أنظمة التدريب والبرامج المحاسبية وتحسين مستوى المجال.
- يراقب تطبيق شروط التشريع المالي والمحاسبي والمعاملات.

**2-البنك المركزي لمحاربة الفساد:**

- يعمل بالتنسيق مع مصالح الشرطة القضائية لمتابعة جرائم الفساد وإجراء التحقيقات المتعلقة بها.

**3-اللجنة الوطنية لمنع الفساد ومكافحته:**

- تأسست وفقًا للمرسوم الرئاسي المؤرخ في 22 نوفمبر 2006.
- تعمل على تحديد أخطار الفساد ومكافحته، وتقييم فعالية التشريعات.
- تسهم في استرداد الأموال والممتلكات المتورطة في قضايا الفساد.

**4- الوطني للإحصاء:**

- ينشر جميع الإحصائيات المتعلقة بالاقتصاد والسكان.

**5-الاقتصادي والاجتماعي:**

- يضمن حوارًا اجتماعيًا دائمًا مع شركاء القطاع الاقتصادي والاجتماعي.
- يقيم المسائل ذات الصلة بالتنمية ويقدم توصيات واقتراحات للسلطات المعنية.

**6-القضاء:**

- يعتبر أحد الآليات الرئيسية لتعزيز الحوكمة من خلال القوانين والتشريعات.
- يهدف إلى الوقاية من الفساد وتحقيق النزاهة والشفافية في جميع القطاعات.

**7-النظام المالي ووضع مخططات تسيير البنوك الجزائرية:**

- يعمل بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي على تنفيذ عمليات محاسبية دقيقة ووضع مخططات التسيير.

**8-العمل مع مركز المشروعات الدولية الخاصة:(CIPE)**

- تعقد لمناقشة التحديات الدولية التي يواجهها القطاع الخاص في الجزائر.

هذه المؤسسات تسهم في تعزيز الشفافية والنزاهة والحوار.

**ثانيا: تحديات الحوكمة البنكية بالجزائر**

تواجه الحوكمة المؤسسية في الجزائر تحديات كبيرة تتمثل أبرزها فيما يلي:

- غياب ميثاق عمل موحد ينظم الحوكمة داخل البنوك الجزائرية. هذا النقص يؤدي إلى تفاوت في معايير الحوكمة ويعيق تطبيقها بشكل فعّال. كما يُلاحظ ضعف في مستوى التدريب والتكوين المقدم للمحاسبين على النظام المحاسبي الجديد، مما ينعكس سلبًا على جودة الممارسات المحاسبية في المؤسسات المالية. تفتقر الساحة الأكاديمية والمهنية في الجزائر إلى خبراء ملمين بالنظام المحاسبي الجديد، حيث يجهل العديد من المحاسبين والطلاب الأكاديميين المعلومات الكاملة عن هذا النظام. يهدف النظام الجديد إلى تعزيز

المصداقية والشفافية في البيانات المالية، وهو ما يتطلب تطبيق مبادئ الحكم الراشد. ومع ذلك، يصعب تحقيق هذا الهدف في البيئة الاقتصادية الجزائرية التي تعاني من انتشار ثقافة الفساد.

- يُعاني نظام الرقابة الداخلية في الشركات الجزائرية من الضعف، ويتسم التنافس بين المدققين بعدم النزاهة، مما يؤثر على جودة عمليات التدقيق. كذلك، يُلاحظ عدم وجود معايير محاسبية وتدقيق موحدة تتناسب مع الواقع الجزائري، وهو ما يُعقد من مهمة تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.
- تلعب النقابات المهنية دورًا هامشيًا في تطوير مستوى الكفاءة لدى أعضائها وتعزيز روح التعاون بينهم. وتحتل الجزائر مرتبة متدنية في مؤشرات الشفافية ومكافحة الفساد، وفقًا لتصنيف منظمة الشفافية الدولية، مما يؤثر سلبًا على حوكمة البنوك الجزائرية.

أخيرًا، يُلاحظ غياب هيئة متخصصة داخل البنك المركزي الجزائري تعنى بشؤون الحوكمة المؤسسية، والتي من شأنها أن تعمل على وضع دليل موحد يجمع الأحكام القانونية ويحدد المهام والوظائف داخل مجالس الإدارة ولجانها، ويضبط معايير الرقابة الداخلية والإفصاح والشفافية، بالإضافة إلى تطبيق ومتابعة مدى الالتزام بالمعايير المحددة".

**ثالثا: تقنيات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية:** تُعد تقنيات تطبيق حوكمة البنوك عنصرًا حاسمًا في تعزيز النظام المصرفي وتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية. تشمل هذه التقنيات توفير دليل عمل يحدد معايير السلوك المهني ونظامًا لقياس الالتزام بهذه المعايير، مما يضمن النزاهة والمساءلة[1].

يجب أن تكون الاستراتيجية المصرفية واضحة ومفهومة لجميع الأفراد، مع تأكيد على أهمية اندماج الأفراد في هذه الاستراتيجية لضمان تنفيذها بفعالية.

- يتطلب التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار تحديدًا دقيقًا للأدوار والواجبات.
- وضع آليات للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعي الحسابات لتعزيز الحوكمة الفعّالة. يجب أيضًا تطوير خطة رقابية منظمة لمراكز المخاطر، خاصة في المواقع التي قد يحدث فيها تضارب للمصالح.

[1] د. مهري عبد المالك د. بسمة علومي: "***أهمية الحوكمة المصرفية في الجزائر لبناء نظام مصرفي تنافسي يتوافق مع المعايير الدولية***". مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد السادس لعام 2016، صفحة:05.

- وجود نظام عادل للحوافز المالية والإدارية عاملًا مهمًا في تحفيز الأداء وتعزيز الالتزام بأهداف البنك. وأخيرًا، يجب أن يكون هناك تدفق ومرونة في الاتصال والحصول على المعلومات داخل البنك وخارجه لضمان الفعالية والاستجابة السريعة.

يقوم مجلس الإدارة في غالبية الدول بإنشاء مجموعة من اللجان نذكر منها:

يُفضل تشكيل لجان متخصصة للإشراف على مختلف جوانب الحوكمة. هذه بعض اللجان المهمة:

**1-إدارة المخاطر:**

- تُشرف على أنشطة الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر، مثل المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة.
- تتلقى معلومات دورية من الإدارة العليا حول أنشطة إدارة المخاطر.

**2-المراجعة:**

- تُشرف على مراقبة البنك سواء من الداخل أو الخارج.
- توافق على تعيين واستبدال المراجعين وتحديد نطاق المراجعة ودورياتها.
- تحقق من تطبيق الإجراءات التصحيحية والالتزام بالسياسات والقوانين.

**3-المكافآت:**

- تُشرف على مكافآت الإدارة العليا والموظفين الآخرين.
- تضمن أن المكافآت تتوافق مع أهداف البنك واستراتيجيته.

**4-الترشيحات:**

- تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
- توجه عملية استبدال أعضاء المجلس

**5- الأداء المالي:** هو أحد أنواع الأداء الأساسية في المؤسسة، وله أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة. ذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث يتم استخدام المؤشرات والنسب المالية بالإضافة إلى لوحة القيادة، والتي تعتبر أداة فعالة في عملية تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة[1].

[1] بن نذير نصر الدين وشملال أيوب، "***لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للإنتاج الكهرباء***"، مداخلة مشاركة في المؤتمر الوطني الأول لمراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، 25 أبريل 2017، ص. 4.

تقييم الأداء المالي هو عملية قياس ومراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف، وتحليل العوامل المؤثرة على النتائج، وتشخيص المشاكل، وتحديد المسؤوليات الإدارية. يعني تقييم الأداء إصدار حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة في البنك، وذلك لخدمة رغبات أطراف أخرى. أي يعتبر تقييم الأداء للبنك قياسًا للنتائج المختلفة أو المنتظرة في معايير محددة مسبقًا[1].

**رابعا: الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك**

الفاعلين الاساسيين في حوكمة البنوك:

إن تفعيل دور الحوكمة في البنوك يتطلب تداخل مجموعة من الأطراف التي لها دخل في عملية الحوكمة في البنوك وتنقسم الى أطراف داخلية وخارجية:

**1-: الأطراف الداخلية:** وهي تتمثل فيما يلي:

**أ الادارة:** ويقع على عاتقه المعايير في ظل استراتيجية وأهداف البنك كما يقوم بالرقابة ومتابعة اجراءات نشر وتوزيع المعلومات وكل العمليات المتعلقة باتصالات البنك كما يقوم أعضائه من خلال خبرتهم وكفاءاتهم بتقديم توصيات واقتراحات من شانها أن ترفع كفاءه البنوك ومستوى فعاليته.

**ب -الإدارة التنفيذية:** وهم الذين يتمتعون بالمؤهلات والكفاءة لإدارة البنك وهم الجهة المسؤولة عن تنفيذ السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

**ج-المساهمون:** وهم لهم دور أساسي في مراقبة أداء البنك، كما لهم مصالح مباشرة مرتبطة بنشاطات البنك المالية.

لجنة التدقيق والمراقبة الداخلية وتنبثق عن مجلس الادارة وتقوم بالتأكد من التزام البنك بالأنظمة الرقابية وتحسين نظم المعلومات الفعالة.

**2-: الأطراف الخارجية:**

**أ- التصنيف الائتماني المعتمدة:** مهمتها ايصال المعلومات لجميع المستثمرين والمتعاملين لإضفاء طابع الشفافية ودعم الحماية كما تقوم بإرسال تقارير دورية تراقب من خلالها نشاط البنوك بصفه مستقله عن البنك.

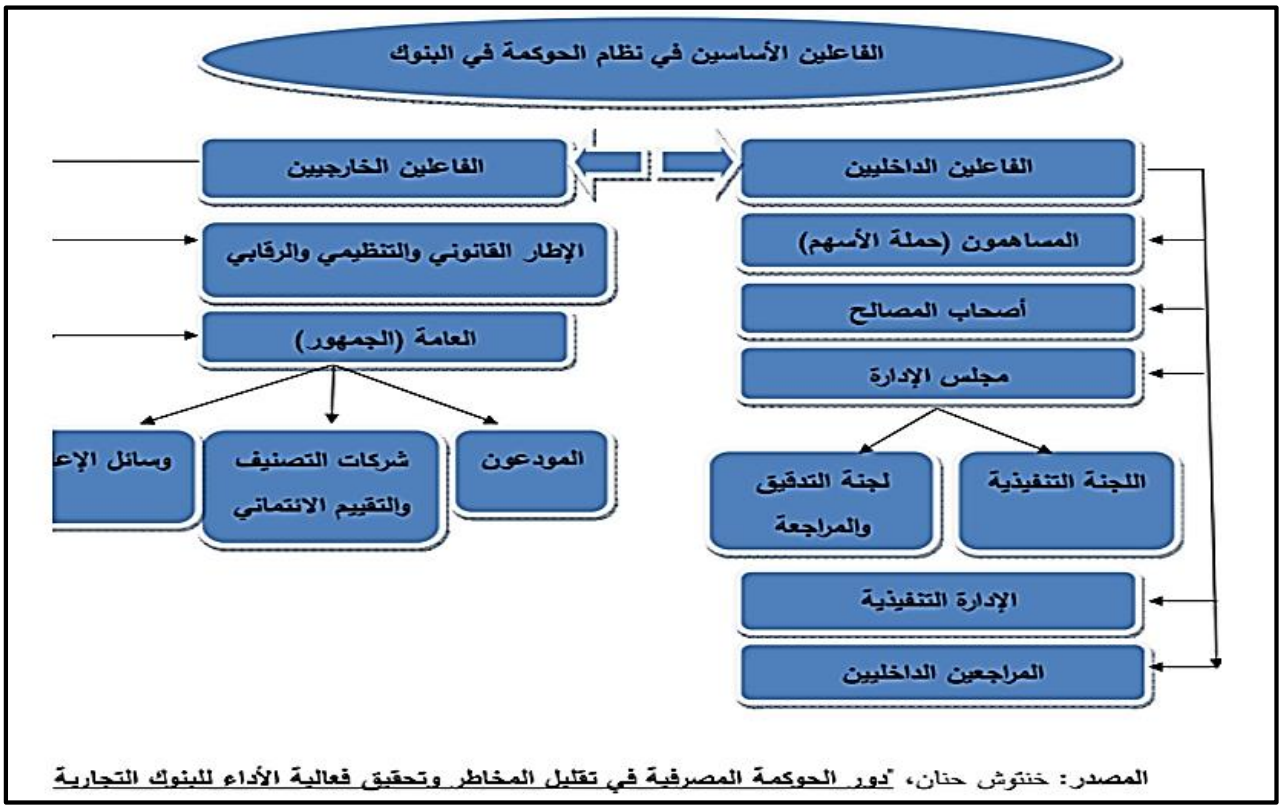
[1] وهيبة رمضان محمد حسين، وإبراهيم فضل المولى البشير: ***"أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية"***، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد: 16، سنة: 2015 الصفحة: 113.

**ب- الاحترازية لبنك الجزائر:** حيث يقوم بتوفير وسائل الوقاية والضبط الداخلي وتفعيل اجراءات الرقابة المصرفية الذي يحقق الحماية الكافية لحماية البنوك واستقرارها المال والاداري عن طريق مختلف الإجراءات الاستباقية لمنع حدوث أزمات مالية أو تعثرات أو إفلاس.

**ج- المودعون:** ومن نقاط قوتهم أن لهم القدرة على سحب المدخرات وانهاء المعاملات في حالة وجود نوع من الضبابية او تدهور في اداء البنك خاصة في مجال المخاطر العالية تهدد مصالحهم

**د-وسائل الاعلام:** تعتبر من الجماعات الضاغطة والتي من شانها تقديم المعلومات ونشرها للجمهور كما لها قوة تأثير كبيرة على الرأي العام والتي من شأنها مراقبة عمل البنوك وتدفعها لتحمل مسؤولياتها[1].

**الشكل رقم:07 الفاعلين الأساسيين في نظام الحوكمة في البنوك**




المصدر: خنتوش حنان، "دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية

[1] نوفل سمايلي، فضيلة بطورة: ***بنك الجزائر وارساء قواعد الحوكمة المصرفية، دراسة تقييمية تحليلية للفترة (20152003 )***، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 المجلد: 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص:293.

**المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية:**

إن من بين أهم مقترحات لجنة بازل هي ضرورة توغر مجموعة من المتطلبات اللازمة لعمل البنوك لتمكينها من أجل مهامها في أحسن الظروف ولترقية الأداء والكفاءة المصرفية وزيادة الفعالية ونذكر ما يلي:

**1-مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية**

وتقع عليه المسؤولية في حالة فشل السياسات، وهو مسؤول أمام المودعين والمساهمين في المحافظة على مصالحهم كما له القدرة على تفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين الذين هم بدورهم مسؤولين عن الممارسات الغير سليمة والغير حكيمة المتصلة بالإقرار والاستثمار والوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي آخر.

**2-المراجعة والرقابة الداخلية**

وتهدف هذه العملية الى تحسين العمليات من خلال رسم الاهداف وضمان القيام بالمسؤوليات وفق القيم المعمول بها في إعداد المراجعات المالية، وتوجد لجنة المخاطر ودورها تحقيق الفعالية الداخلية، حيث تقوم بتقديم المشورة في إطار مستقل وموضوعي وتعمل على مراقبة العاملين وتوعيتهم بمختلف المخاطر المحتملة ولديها مجموعه من الادوات الرقابية للقيام بعملها تسخر من أجل ورفع كفاءة الموظفين وتشجيعهم لاتباع السياسات والتوافق مع مبادئ بازل ال 25 للرقابة الداخلية للبنوك.

بنك الجزائر أصدر قانون رقم 02 03 المؤرخ 14 نوفمبر 2002 المتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية وهذا بهدف تعزيز هذا النوع من الرقابة وتحديد أطوارها وقواعدها التنظيمية كحد أدنى من الضوابط التنظيمية الواجب توفرها كحد أدنى من الضوابط الواجب احترامها من طرف البنك.

وتنص المادة الثالثة: ينبغي أن تحتوي الأنظمة الرقابية الداخلية البنوك والمؤسسات المالية على أنظمة تقييم المخاطر والنتائج وأنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر ونظام التوثيق والاعلام وأنظمة مراقبة العمليات والاجراءات الداخلية والتنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات ومراقبة وتنظيم الصرف تسير المديونية الخارجية وكذا تسير ومراقبه تسيير الائتمان.

**3-المساهمين**

يتواجد بالسوق المصرفي الجزائرية ثلاث أنواع من البنوك العمومية وتعود ملكيتها للدولة لا تحتوي على مساهمين، والبنوك الخاصة ذات رأس مال الجزائري وهي عبارة عن شركات ذات أسهم، بحيث يتقاسم ملكية البنك مجموعة من المساهمين وثالثا البنوك الأجنبية وتعود ملكيتها لدول أجنبية.

**ثانيا: حوكمة القطاع المصرفي بالجزائر**

عرف القطاع المصرفي بالجزائر تغييرات جذرية في عملية تسييره من خلال وضع مجموعة من التشريعات والقوانين منذ الاستقلال، ومن أهمها نذكر قانون النقد والقرض والذي من أهدافه:

**1-: قانون النقد والقرض**

استقلال البنك المركزي عن الدور العظيم للخزينة، الحد من الآثار السلبية المالية العامة على التوازنات النقدية.

- رد الاعتبار لبنك المركزي في تسيير النقد والقرض
- إعادة تقييم العملة بما يتناسب مع تنمية الاقتصاد الوطني، تقليص ديون الخزينة تجاه البنك، تشجيع الاستثمارات، فتح المجال أمام المصارف الوطنية والأجنبية، البورصة، تحديد سعر الفائدة من قبل المصارف.
- الحد من التدخلات الإدارية في القطاع المصرفي والمالي

**2-: أسباب صدور قانون النقد والقرض**

- وجود ديون كبيره ناتج عن نظام التخطيط المركزي
- تسرب كبير للنقود خارج القطاع المصرفي
- عجز أغلب المؤسسات العمومية عن سداد ديونها لدى المصارف.
- عدم توفر الارادة السياسية بضرورة تعديل النظام المصرفي.

**3-: تعديلات قانون11/03**

جاءت مجموعة من التعديلات لتصحيح الاختلالات التي ظهرت في قانون 11/03 أهمها تعديلا قانون النقد والقرض 2009 من أهم قراراته:

- السماح للبنوك بتحديد معدلات فائدة على ألا تتجاوز الحد المسموح به من طرف بنك الجزائر.
- إلزام المصارف والمؤسسات المالية بضرورة إبلاغ متعامليها بكل ما يخص معدلات الفائدة وسياسة البنك وكذا نظام التعويضات.

- التشديد على وضع وتفعيل الرقابة الداخلية بحزم من أجل التحكم في نشاطات البنك واستغلال أمثل لموارده.
- أي متعامل أجنبي يريد إنشاء بنك بالجزائر لابد ألا تتجاوز حصته 49بالمئة والبقية توزع على المساهمين الجزائريين مع منح الدولة حق الشفعة في حالة التنازل عليها.
- زيادة صلاحيات بنك الجزائر الرقابية والاشرافية.
- وتكليفه بتفعيل أنظمة الدفع وتحيد القواعد التنظيمية في تسييرها.
- إلزامية حماية مصالح الزبائن والحفاظ على الاستقرار المالي من خلال تتبع حركة الأموال من ونحو الخارج.

**ثالثا: خصائص النظام المصرفي الجزائري قبل وبعد الاصلاحات المالية والمصرفية**

**1- النظام المصرفي قبل الإصلاحات**

عرف القطاع المصرفي صعوبات كبيرة في تسييره مما دعا الى الحاجة الى إدخال إصلاحات شاملة للرفع من كفاءته وارجاع دوره في قيادة التنمية الة مسارها الصحيح ومن أهم ما يميز مرحلة قبل الإصلاحات نذكر ما يلي:

- وجود ديون كبيرة ناتج عن نظام التخطيط المركزي.
- تسرب كبير للنقود خارج القطاع المصرفي.
- عجز أغلب المؤسسات العمومية عن سداد ديونها لدى المصارف.
- عدم توفر الارادة السياسية بضرورة تعديل النظام المصرفي.

**2- نتائج الإصلاحات على مستوى العلاقة بين البنك المركزي والمصارف**

بعد التعديلات الأخيرة التي طالت السياسة النقدية بالجزائر عرف بنك الجزائر صلاحيات أوسع، حيث رجعت قيمته الحقيقية من خلال جملة من القرارات الهامة والصلاحيات متمثلة فيما يلي:

- له سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بإعادة الاستقرار النقدي.
- تسيير أدوات السياسة النقدية.
- تحديد معدات اسعار الفائدة.
- تحديد معدلات الخصم للمصارف

**3- نتائج الإصلاحات من خلال الأمر 11/03 تمثلت فيما يلي**

- الفصل بين الإدارة ومجلس النقد والقرض داخل البنك.

- إنشاء لجنة مختلطة بين وزارة المالية والبنك لتسيير المديونية والايرادات.
- تأمين سهولة سير المعلومات المالية.
- تقوية معايير وشروط الاعتمادات الممنوحة للمصارف داخل البلد
- منع تمويل المؤسسات التي تعود الى مؤسسي ومسيري المصارف.
- إعطاء صلاحيات أكبر لجمعية المصارف والمؤسسات المالية من خلال اعتماد قوانينها الأساسية من طرف بنك الجزائر.
- تمويل الاقتصاد من موارد السوق.
- تثمين الكفاءات واعطاء الفرصة لها بالبروز .
- فصل السلطة النقدية عن السلطة التنفيذية[1]

**4- الإصلاحات اللاحقة بعد قانون 11/03:**

جاءت مجموعة من التعديلات لتصحيح الاختلالات التي ظهرت في قانون 11/03 أهمها تعديلا قانون النقد والقرض 2009 من أهم قراراته:

- السماح للبنوك بتحديد معدلات فائدة على ألا تتجاوز الحد المسموح به من طرف بنك الجزائر.
- إلزام المصارف والمؤسسات المالية بضرورة إبلاغ متعامليها بكل ما يخص معدلات الفائدة وسياسة البنك وكذا نظام التعويضات.
- التشديد على وضع وتفعيل الرقابة الداخلية بحزم من أجل التحكم في نشاطات البنك واستغلال أمثل لموارده.
- أي متعامل أجنبي يريد إنشاء بنك بالجزائر لابد ألا تتجاوز حصته 49بالمئة والبقية توزع على المساهمين الجزائريين مع منح الدولة حق الشفعة في حالة التنازل ع.
- زيادة صلاحيات بنك الجزائر الرقابية والاشرافية. وتكليفه بتفعيل أنظمة الدفع وتحيد القواعد التنظيمية في تسييرها.
- إلزامية حماية مصالح الزبائن والحفاظ على الاستقرار المالي من خلال تتبع حركة الأموال من ونحو الخارج الدنيا وما فيها
- يتعين على كل مصرف أن يعين محافظين اثنين لمراقبة الحسابات كحد أدنى حسب المادة 100 من الأمر 03-11، من أجل تعزيز الرقابة واحترام تطبيق النصوص التنظيمية.

[1] L'acheb. M, Droit Bancaire, imprimerie moderne des arts graphiques, Alger, 2001, Page :34.

- ألزمت المواد 29-30 و31 بأن يرفع محافظ البنك تقارير حول مالية الميزانية وجدول النتائج كل ثلاثة أشهر وعرض نشاط بنك الجزائر والمتعلقة بنشاط الاشراف المصرفي خلال السنة المالية. كما يلزم بعرض التقارير على المجلس الشعبي الوطني.
- تنشر وضعية الحسابات المقفلة نهاية كل سنة في الجريدة الرسمية بعد عرضها على وزير المالية.
- المصارف أكثر عرضة الى الصدمات المالية بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بارتفاع نسبة الرافعة المالية، والتي تمثل الديون في الهيكل المالي الى مجموع الموجودات، المستوى المصارف هي مدى استخدام الودائع في الهيكل المالي.

**خلاصة الفصل:**

من خلال دراستنا لهذا الفصل، تمكنا من التعرف على مختلف الجوانب الأساسية لحوكمة البنوك. وتبين أن حوكمة البنوك تحقق عدة مزايا، منها تحقيق الشفافية والثقة، وكذلك ضمان الكفاءة في إدارة البنوك والرقابة عليها، وتخفيف المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي قد تتعرض لها. ومع ذلك، يجب وضع مبادئ فعالة لضمان المؤسسة السليمة للحوكمة. وقد بادرت بعض المنظمات والهيئات الدولية، مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بهذا الأمر.

ويجب الإشارة إلى أن تطبيق الحوكمة في البنوك لا يختلف كثيرًا عن تطبيقها في المؤسسات الأخرى، ولكنه يتمتع بأهمية كبيرة في الاقتصاد ويمتلك دورًا مغايرًا عن غيره من المؤسسات. لذلك، ينبغي إعادة صياغة النص بهدف استعراض المنافع والفوائد المترتبة على تطبيق الحوكمة

عرف القطاع المصرفي بالجزائر مجموعة من التحولات والإصلاحات من أجل النهوض به والرفع من كفاءته من أجل النهوض بالقطاع الاقتصادي ودفع عجلة التنمية إلا أن هذه الجهود تتعثر في كل مرة لعدة أسباب نظراً للسياسات المتعاقبة التي في كل مرة تظهر اختلالات يعاد النظر فيها، ونظراً لخصوصية القطاع المصرفي فإن الدولة تعمد في كل مرة على تحيين التشريعات بما يتناسب مع ما يجري في الساحة العالمية، ومن بينها الالتزام بقواعد ومبادئ لجنة بازل والتي من شأنها أن تعزز من كفاءة القطاع المصرفي من خلال مهام مجلس الإدارة في الرقابة والافصاح والشفافية وغيرها من الضوابط التي تعزز الشفافية وتحارب الفساد المالي وتقلل من المخاطر التي تهدد وجود البنوك واستقرار اقتصاديات الدول.

وعليه فإن الجزائر في سعيها الحثيث للنهوض بالقطاع المصرفي ليقود قاطرة الاقتصاد الوطني وتعزيزه من خلال جملة من الإصلاحات التي توضع في كل مرة لتقويم مسار القطاع المصرفي من خلال الحوكمة الرشيدة والالتزام بجميع مبادئها لتحقيق التنمية والتطور الذي تنشده جميع الدول.

# الفصل الثاني

# الدراسة الميدانية

**تمهيد :**

الحوكمة المصرفية تمثل مجموعة من الممارسات والإطارات التي تهدف إلى إدارة وتنظيم البنوك بطريقة فعالة وشفافة، بهدف حماية مصالح المساهمين والعملاء والمجتمع بشكل عام. في الجزائر، تعد الحوكمة المصرفية أمراً بالغ الأهمية لضمان استقرار ونمو القطاع المصرفي، وتحقيق النزاهة والثقة العامة في الأسواق المالية.

الجوانب التطبيقية للحوكمة المصرفية في الجزائر:

1. **الإطار التنظيمي والتشريعي:

– تشكل اللوائح والقوانين البنكية أساساً للحوكمة المصرفية. في الجزائر، توجد تشريعات واضحة تنظم عمل البنوك وتحدد مسؤوليات الإدارة وحقوق المساهمين والعملاء.

2. **هياكل الإدارة والرقابة:

– يتطلب نجاح الحوكمة المصرفية وجود هياكل إدارية قوية تتبنى ممارسات الشفافية والمساءلة. تشمل هذه الهياكل مجالس الإدارة المستقلة وأنظمة الرقابة الداخلية الفعالة.

3. **الشفافية وإفصاح المعلومات:

– يجب على البنوك الجزائرية الكشف عن المعلومات المالية والإدارية بشكل دوري وشفاف، لضمان توفير معلومات كافية للمساهمين والأطراف المعنية.

4. **التعامل مع المخاطر:

– يجب على البنوك تطبيق أطر متقدمة لإدارة المخاطر، بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية، للحد من الأثر السلبي المحتمل على أداء البنك وثقة العملاء.

5. **التدريب والتطوير المستمر:

– تلتزم البنوك بتطوير وتعزيز قدرات موظفيها من خلال تقديم برامج تدريبية منتظمة حول ممارسات الحوكمة المصرفية وأحدث التطورات في هذا المجال.

باختصار، تعتبر الحوكمة المصرفية في الجزائر عنصراً أساسياً للحفاظ على استقرار النظام المالي وتعزيز ثقة الجمهور، من خلال تنفيذ إطار قانوني قوي وتبني ممارسات إدارية شفافة ومسؤولة.

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة**

بعد أن تناولنا الجانب النظري من موضوعنا حول تأثير الحوكمة المصرفية على كفاءة القطاع المصرفي، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى طبيعة الدراسة الميدانية في مجموعة من البنوك على مستوى ولاية المدينة.

**المطلب الأول: مجالات الدراسة وحدودها**

**أولا: حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغير التابع كفاءة القطاع المصرفي والمتغير المستقل حوكمة البنوك من وجهة نظر موظفي وإطارات بنك الجزائر وكالة المدية عينة الدراسة، ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة.

**1- الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى بنك الجزائر ومجموعة من البنوك العاملة بولاية المدية كبنك التنمية المحلية والقرض الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري وصندوق التوفير والاحتياط وبنك التنمية الريفية، البنك الجزائري الخارجي، وتم توزيع الاستبيان على الموظفين العاملين بهذه البنوك.

**2- الحدود الزمنية: تم** الانطلاق في الدراسة النظرية شهر فيفري حتى منتصف شهر أفريل سنة 2024 والذي اعتبر كبداية للدراسة الميدانية التي تمت من منتصف أفريل الى نهاية شهر ماي من سنة 2024.

**ثانيا: صعوبات الدراسة الميدانية**

- تحفظ بعض الافراد أثناء الاجابة على بعض الأسئلة أو عدم الإجابة والتحجج بحجم المهام الموكلة لهم.
- عدم الجدية والاهتمام بالرغم من أهمية الموضوع، لذا كانت هناك جهود مضاعفة لإقناعهم وتجاوبهم معنا.
- صعوبة في الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة عن آليات الرقابة في البنوك العمومية الجزائرية. بسبب قيود قانونية والإفصاح العام.
- قيود متعلقة بالثقافة السرية المصرفية والقيم الثقافية في صعوبة في الحصول على معلومات دقيقة حول آليات الرقابة في البنوك العمومية الجزائرية. مما صعب الوصول إلى التفاصيل الداخلية لعمليات الرقابة والمراقبة.

- كانت هناك صعوبة في التواصل والتعاون مع الجهات المعنية في بداية الأمر مما صعب الحصول على تعاونهم الكامل وإجراء مقابلات ومناقشات مفصلة مع المسؤولين والموظفين ذوي الصلة.

**المطلب الثاني: منهج ومجتمع وعينة الدراسة**

**أولاً: منهج الدراسة**

يعتبر المنهج الأسلوب الذي يتم من خلاله الوصول الى الحقائق بواسطة قواعد محددة ومنهجية، ومن أجل الوصول الى تحديد العلاقة بين المتغيرات، وتم اعتماد المنهج الوصفي الذي يعتبر مناسباً، كونه يعبر عن الظاهرة كميا وكيفياً، كما سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحث أساسية في عملية جمع المعلومات من مجتمع البحث.

**ثانياً: مجتمع الدراسة**

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يتناولها الباحث بالدراسة، ويتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين بالبنوك عبر ولاية المدية وهي بنك الجزائر ومجموعة من البنوك العاملة بولاية المدية كبنك التنمية المحلية والقرض الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري وصندوق التوفير والاحتياط وبنك التنمية الريفية، البنك الجزائري الخارجي.

**ثالثاً: عينة الدراسة**

تتكون عينة الدراسة من مجموعة موظفين يعملون في الوكالات البنكية والمصارف العامة الجزائرية، تم اختيار أفراد العينة بناءً على متغيرات الدراسة، وتم التأكد من أنهم يتمتعون بخبرة علمية ومهنية في مجالات المراجعة والمحاسبة والمالية وتكنولوجيا المعلومات والشؤون القانونية. يتألف عينة الدراسة من 85 فردًا، حيث تم توزيع 98 استبيانًا وتم استرداد 90 منها، مع رفض بعض الاستبيانات. بالتالي، نسبة الاسترداد للاستبيانات المقبولة تبلغ 86.15٪ من إجمالي الاستبيانات الموزعة. تم إجراء التصحيح دون تعديل المحتوى.

**الجدول رقم(2-1): يبين توزيع الاستبيانات على البنوك موضوع الدراسة المستردة والملغاة:**

| الرقم | البنوك | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المستردة | عدد الاستبيانات الملغاة | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | بنك الجزائر | 14 | 12 | 2 | 10 |
| 2 | بنك التنمية المحلية | 14 | 11 | 1 | 10 |
| 3 | البنك الوطني الجزائري | 14 | 14 | 0 | 14 |
| 4 | البنك الخارجي الجزائري | 14 | 14 | 0 | 14 |
| 5 | بنك التنمية الريفية | 14 | 13 | 0 | 13 |
| 6 | القرض الشعبي الجزائري | 14 | 14 | 0 | 14 |
| 7 | الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط | 14 | 12 | 2 | 10 |
| الاستبيانات الصالحة | | 98 | 90 | 5 | 85 |

**المصدر: من إعداد الطالبين**

**المطلب الثالث: أداة الدراسة**

لقد تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وهي وسيلة علمية تساعد على جمع المعلومات والحقائق، حيث تمكننا هذه الأداة من جمع المعلومات التي لا يمكن الباحث من الوصول الى بعض المعلومات بواسطة الملاحظة كما أنها تمكن من الوصول الى عدد كبير من المبحوثين بأقل جهد ووقت.

**أولاً: بناء أداة الدراسة**

لقد تم بناء الاستبيان انطلاقاً من أهداف الدراسة وحدود التساؤلات، مع التركيز على المعلومات الأساسية التي تساعد في الوصول الى نتائج صحيحة، وقد اشتمل الاستبيان في صورته النهائية على:

1. **البيانات الأولية** :تمثل الجانب الميداني من الدراسة. تم جمع هذه البيانات لاختبار الفرضيات وتقديم قوائم استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تقيس مؤشرات الدراسة لجمع المعلومات المطلوبة حول تأثير الحوكمة على أداء المصارف.

**2. هيكل الاستبيان:**

- **الاستبيان:** يتكون من قسمين. يتعلق القسم الأول ببيانات الشخصية المتعلقة بالموظفين، ويتضمن محاور الدراسة التي تتألف من 21 سؤالًا. يشمل هذا القسم محوراً يشمل الأبعاد التالية:

**البعد الأول:** ويقيس مستوى مهام وصلاحيات مجلس الإدارة وشمل ستة (06) أسئلة تحمل الأرقام: 02، 04، 05، 14، 16، 17.

**البعد الثاني:** ويقيس مستوى الشفافية والإفصاح. شمل ثلاثة (03) عبارات تحمل الأرقام: 20، 12، 03.

البعد الثالث: ويقيس مستوى الإشراف الإداري وثقافة المراقبة والمراجعة. وشمل خمسة (05) عبارات تحمل الأرقام 01، 06، 08، 15 و18.

**البعد الرابع:** يقيس مدى فعالية إدارة المخاطر. ثلاثة (03) عبارات تحمل الأرقام: 07، 09، و10.

**البعد الخامس:** ويقيس مدى تحديث نظم الحوكمة المصرفية بالبنوك وشمل (04) أربعة عبارات تحمل أرقام:11، 13، 19 و21.

**ثانياً: صدق الاستبيان**

تم استخدام قياس "**ليكارت الخماسي**" لقياس أداء الموظفين، كما هو موضح في **الجدول رقم (2-2):**

| الاتجاه | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**المصدر:** محمد عبد الفتاح الصيرفي:" ***البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين".*** عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

يقصد به وضوح فقرات الاستبيان بحث تصبح مفهومة بشكل جيد بدون تشويش على المعنى والغرض المراد قياسه، بالإضافة الى المامها بكل العناصر التي تدخل حيز الدراسة والتحليل.

**الجدول رقم(2-3): يمثل صدق جميع عبارات الاستبيان**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .718 | 26 |

تم استعمال معامل الفاكرونباخ لقياس الصدق والذي جاءت نتائجه جيدة بنسبة 71.8%.من خلال الشكل يتبين أن معامل ألفاكرونباخ أكبر من 70% وهذا يبن نسبة عالية من ثبات الاستبيان. وهو معامل ممتاز يبرهن صلاحية الاستبيان، حيث كلما كانت قيمة المعامل أقرب الى الواحد دلت على وجود ثبات عال وبالتالي يمكن القول بأن فقرات الاستبيان المستخدمة تتميز بالثبات.

**المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات**

**أولاً: الأساليب المعتمدة في تقدير الصدق والثبات**

تم استخدام معامل ارتباط كندل **(Kendall's Corrélation Coefficient)**وبيرسون **(Person Corrélation Coefficient)** لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة وللتأكد من صحة الفرضيات موضوع الدراسة، بالإضافة الى معامل ألفاكرونباخ **(alpha Cronbach's)** لقياس درجة صدق وثبات الاستبيان،

**ثانياً: الأساليب المستخدمة في تحليل إجابات المبحوثين عينة الدراسة**

تم استعمال الجداول الإحصائية البسيطة لمعرفة التكرارات والنسب المئوية وعدد الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة.

**المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها**

**المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية**

تقوم الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بأفراد العينة والتي تتمثل في: العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والخبرة المهنية.

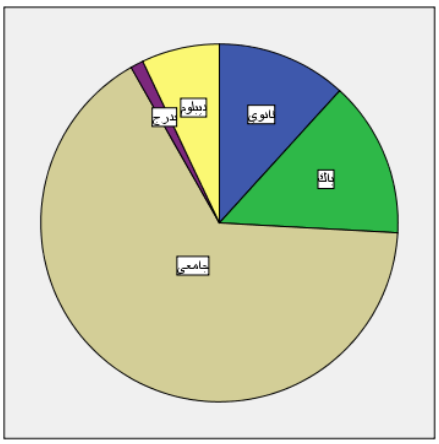
**جدول رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

**المؤهل**

| | | Fréquence | Percent | Valida Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ثانوي | 10 | 11.8 | 11.8 | 11.8 |
| | باك | 12 | 14.1 | 14.1 | 25.9 |
| | جامعي | 56 | 65.9 | 65.9 | 91.8 |
| | تدرج | 1 | 1.2 | 1.2 | 92.9 |
| | ديبلوم | 6 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الجامعيين تمثل أكبر نسبة ب 65.9% من المبحوثين في مقابل فئة ما بعد التدرج التي لا تتعدى نسبة 1.2 %. بينما نجد فئة حاملي شهادة البكالوريا تمثل نسبة 14.1 % في مقابل 7.1 % من حاملي الديبلوم، في حين نجد أن فئة حاملي شهادة الثانوي تمثل 11.8 %.

**رسم بياني رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**



من خلال الجدول يتبين أن القطاع المصرفي يتطلب مؤهلات علمية نظراً لخصوصيته والتي تتطلب الكفاءة، التي من خلالها تتم معالجة البيانات الإحصائية التي يتميز بها نشاط البنوك في حساب معدلات الفائدة ونسب المخاطر وكذلك التركيز على العمليات المحاسبية الدقيقة.

**جدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**

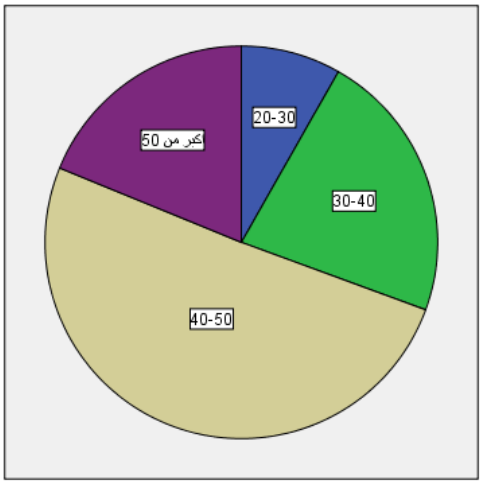
**العمر**

| | | Fréquence | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 20-30 | 7 | 8.2 | 8.2 | 8.2 |
| | 30-40 | 19 | 22.4 | 22.4 | 30.6 |
| | 40-50 | 43 | 50.6 | 50.6 | 81.2 |
| | 50 من اكبر | 16 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة تمثل أكبر نسبة ب 50.6% من مجموع أفراد العينة في مقابل الذين تتراوح أعمارهم 20 و30سنة التي لا تتعدى نسبة 8.2 %. والذين أعمارهم 30 و40 سنة فتمثل 22.4 % بينما نجد فئة 50 سنة فما فوق تمثل نسبة 18.8 %.

ويتضح أكثر من خلال الرسم البياني التالي:

**رسم بياني رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**



من خلال الجدول يتبين أن غالبية أفراد العينة هم نسبة أعمارهم متقدمة في السن، وهذا يدل أن البنوك لا تعطي أولوية للتجديد مما جعل معظم العمال في سن الكهولة وهم الذين يسيرون نشاط البنوك التي لا تتطلب جهداً بدنيا كبيراً.

**الجدول رقم (2-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة**

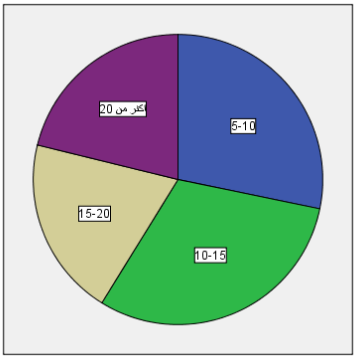
**الخبرة**

| | | Fréquence | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 5-10 | 24 | 28.2 | 28.2 | 28.2 |
| | 10-15 | 26 | 30.6 | 30.6 | 58.8 |
| | 15-20 | 17 | 20.0 | 20.0 | 78.8 |
| | اكثر من 20 | 18 | 21.2 | 21.2 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة الذين يتمتعون بخبرة 10 الى 15 سنة يمثلون نسبة 30.6 %بينما الذين خبرتهم من 5 الى 10 سنوات يمثلون 28.2 %، أما الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة فهم يمثلون نسبة 21.2% وتبقى نسبة 20 % للذين خبرتهم 15 الى 20 سنة.

والرسم البياني التالي يوضح ذلك.

**رسم بياني رقم (03) يبين نسبة الخبرة لأفراد عينة الدراسة**



من خلال الجدول يتبين نسب الخبرة متقاربة مع تقدم الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و15 سنة، ويبين الاستقرار وتجديد ومتابعة على مستوى البنوك وهذا ما يبينه تعدد مستوى الخبرة، ويسمح بانتقال معرفي واحتكاك بين جميع العاملين في البنوك وخاصة أنهم يتشاركون الظروف التي مرت بها سياسة عمل البنوك من خلال خبرتهم مع بعضهم البعض. وفهمهم للثقافة التنظيمية جيداً.

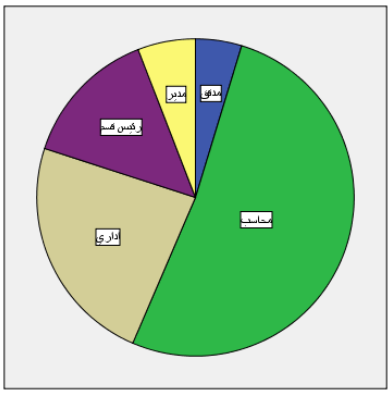
**الشكل رقم (2-7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة**

**الوظيفة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | مدقق | 4 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| | محاسب | 44 | 51.8 | 51.8 | 56.5 |
| | اداري | 20 | 23.5 | 23.5 | 80.0 |
| | قسم رئيس | 12 | 14.1 | 14.1 | 94.1 |
| | مدير | 5 | 5.9 | 5.9 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة المحاسبين يمثلون نسبة 51.8 % ونسبة المدققين تمثل 4.7 % من مجموع أفراد العينة ،أما الإداريون فهم يمثلون نسبة 23.5 % بينما رؤساء الأقسام فنسبتهم تمثل 14.1 % أما المديرون فنسبتهم بلغت 5.9 %

**الرسم البياني رقم (04) يمثل توزيع الوظائف على أفراد عينة الدراسة**



من خلال الجدول يتبين أن نسبة المحاسبين تمثل الغالبية الكبرى لأفراد العينة وهذا يدل على أن البنوك تعتمد كثيراً على هذه الفئة نظراً لخصوصية القطاع المصرفي المعتمد أساساً على التقنيات المحاسبية بينما الإداريون يمثلون ثاني نسبة لاعتماد البنوك بدرجة كبيرة على الأمور التنظيمية الإدارية فالقطاع المصرفي قائم على تنظيم المعاملات الخاصة بالزبائن اليومية والمراقبة وغيرها من الأمور الإدارية المتعددة، كما أن نسبة المديرين و المدققين هي أقل درجة نظراً لكفايتهم في مراقبة عمل المحاسبين والاداريين و التدقيق في الأمور المحاسبية و الادارية. أما رؤساء الأقسام فنسبتهم تتناسب مع الهيكل التنظيمي البيروقراطي للبنوك ويقع على عاتقهم الاشراف وتسيير الأمور التنظيمية.

**المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة**

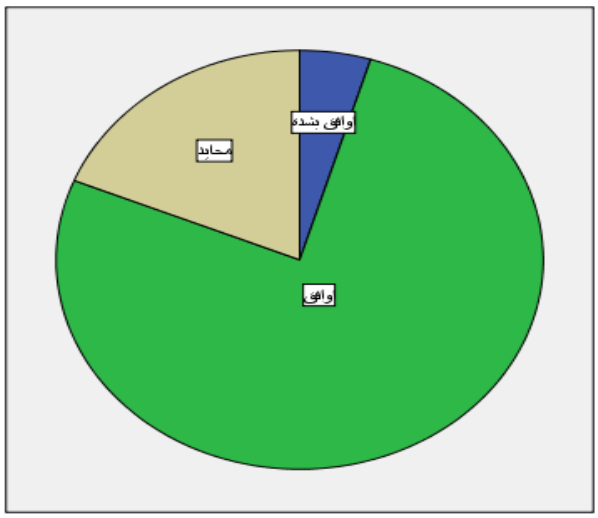
**الشكل رقم (2-8): يمثل إجابات أفراد العينة حول تواجد متابعة إشرافية ورقابية تعمل على متابعة الاستمرارية المالية وفعالية الإدارة.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | اوافق بشدة | 4 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| | اوافق | 65 | 76.5 | 76.5 | 81.2 |
| | محايد | 16 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول، نلاحظ أن 4 من أفراد العينة والذين يشكلون 4.7% منها، أبدوا موافقتهم بشدة (اوافق بشدة). بينما وافق 65 فرداً من أفراد العينة والذين يشكلون 76.5% منها. في المقابل، كان 16 فرداً منهم، أي 18.8%، محايدين (محايد) في آرائهم.

وبحساب النسبة التراكمية للذين وافقوا بشدة أو وافقوا، نجد أنها بلغت 81.2%. وهذا يعني أن أكثر من 80% من أفراد العينة كان لديهم رأي إيجابي بشأن الموضوع.

**الرسم البياني رقم (05) يمثل إجابات أفراد العينة حول تواجد متابعة إشرافية ورقابية تعمل على متابعة الاستمرارية المالية وفعالية الإدارة.**




النتائج تُظهر أن هناك درجة عالية من الثقة والرضا بين أفراد العينة فيما يتعلق بوجود نظام إشرافي وإداري فعال يضمن الاستمرارية المالية والإدارية. فما يقارب 81.2% من المستجيبين إما وافقوا بشدة أو وافقوا على ذلك.

هذا المؤشر الإيجابي قد يُشير إلى أن المؤسسة أو القطاع موضع الدراسة يتمتع بقدر كاف من الحوكمة والمساءلة، مما يعزز الثقة في قدرتها على المحافظة على استمراريتها المالية وفعالية إدارتها.

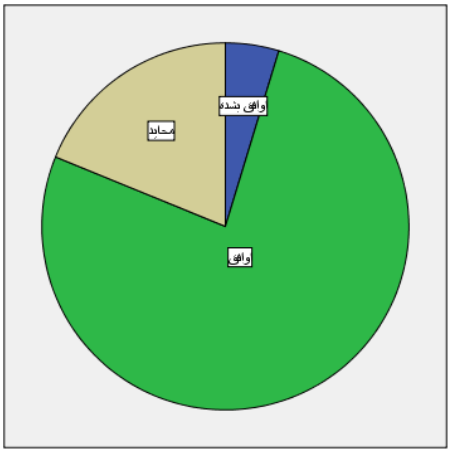
وهذا يُعد أمرًا مهمًا. كما أنه قد يُشير إلى وجود قدر كاف من الرقابة والضوابط التي تحول دون الانحرافات والممارسات السلبية، فالنتائج تُقدم مؤشرًا إيجابيًا على الأداء المؤسسي والإداري للجهة موضع الدراسة، وهو ما قد يُعزز الثقة في قدرتها على المحافظة على استمراريتها وتحقيق النمو المستدام.

**الشكل رقم (2-9): يتعلق بتعيين رؤساء مجالس الإدارة من بين مجلس الإدارة بعد موافقة الجهة الرقابية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | بشدة اوافق | 20 | 23.5 | 23.5 | 23.5 |
| | اوافق | 59 | 69.4 | 69.4 | 92.9 |
| | أوافق لا | 6 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

يتضح من خلال الجدول أن 20 مفردة أجابوا "اوافق بشدة" وهي تمثل نسبة ((23.5% بينما 59 مفردة أجابوا "أوافق " فهي تمثل نسبة ((69.4% في حين 6مفردات أجابوا "لا أوافق" ونسبتهم تمثل ((7.1%، أما المحايدون أو الغير موافقون بشدة هي معدومة، نسبة الموافقة (اوافق بشدة + اوافق): %92.9

**الرسم البياني رقم (06): يتعلق بتعيين رؤساء مجالس الإدارة من بين مجلس الإدارة بعد موافقة الجهة الرقابية**




النسبة المرتفعة للموافقة (92.9%) تشير إلى قبول واسع النطاق من قِبل أعضاء مجلس الإدارة لآلية تعيين الرؤساء من داخل المجلس. هذا يعكس الثقة في قدرات وكفاءات أعضاء مجلس الإدارة الحاليين لقيادة الشركة. كما أن الحاجة لموافقة الجهة الرقابية تُضفي المزيد من الشرعية والمصداقية على التعيين.

من الناحية الاقتصادية، هذا الأمر يُسهم في استقرار القيادة العليا للشركة، وتمكين الاستمرارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. في المجمل، النتائج الإحصائية تشير إلى ممارسة مقبولة ومناسبة لتعيين رؤساء مجالس الإدارة.

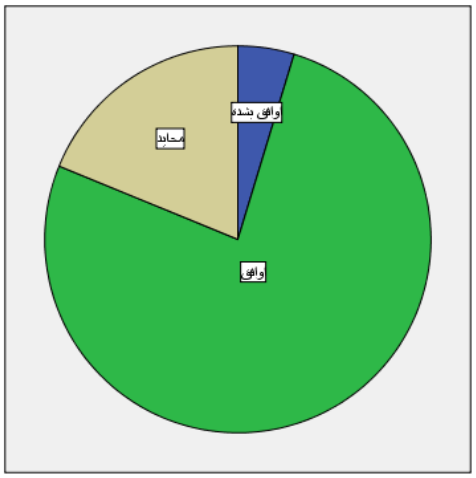
**الشكل (2-10): يمثل مدى ابلاغ المساهمين بأي تعديلات تطرأ النظام الأساسي المساهمين**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | بشدة اوافق | 8 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| | اوافق | 65 | 76.5 | 76.5 | 85.9 |
| | أوافق لا | 12 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول يتضح أن: 9.4% من أفراد العينة ان المساهمين يبلغون بالتغييرات أكدوا أنهم "يوافقون بشدة" على مدى إبلاغهم بأي تعديلات تطرأ على النظام الأساسي و76.5% "يوافقون" على ذلك. 14.1% من أفراد العينة "لا يوافقون." حيث يعتبرون أن البنك لا تبلغ زبائنها ومساهميها بأي تعديلات تطرأ على النظام الأساسي

إجمالاً، فإن ما نسبته 85.9% من الأفراد العينة يوافقون (بشدة أو بصورة عادية) على أن يتم إبلاغ المساهمين والزبائن والعملاء بأي تعديلات تطرأ على النظام الأساسي.

**الرسم البياني رقم (07): يمثل مدى ابلاغ المساهمين بأي تعديلات تطرأ النظام الأساسي**



هذه النتائج تعكس مدى الشفافية والاطلاع على أي تغييرات في النظام الأساسي للبنوك. حيث أن مشاركة المساهمين وإبلاغهم بالتعديلات يُسهم في زيادة الثقة والانتماء بالبنوك مع إمكانية إبداء الرأي ضمان حماية حقوق المساهمين ومراعاة مصالحهم بما يُعزز من .والتعليق على التعديلات المقترحة مصداقيتها وشفافيتها.

**الجدول رقم (2-11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأطر ورسم الأهداف**

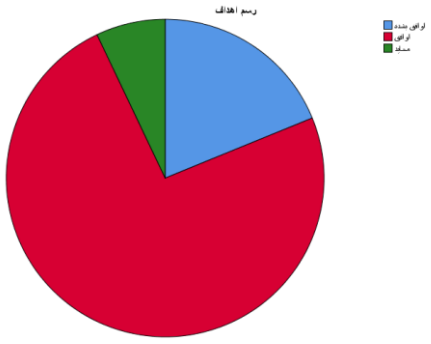
**رسم اهداف**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | اوافق بشدة | 16 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| | اوافق | 63 | 74.1 | 74.1 | 92.9 |
| | محايد | 6 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذين أبدوا موافقتهم على مجلس الإدارة بوضع الأطر ورسم السياسات وتحديد الأهداف هي 74.1 % في مقابل الذين عبروا على حيادهم بنسبة 7.1 %، بينما نجد نسبة الذين عبروا على موافقتهم بشدة هي 18.8 %.

ويتضح أكثر من خلال الرسم البياني التالي:

**رسم بياني رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الأطر ورسم الأهداف**



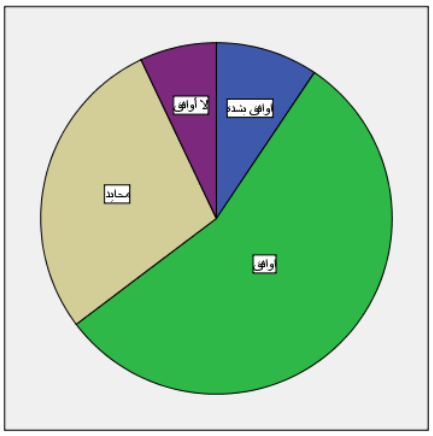
وبالتالي يمكن القول إن العمال في هذه البنوك يتبنّون سياسة الإدارة ويتماشون مع هذه الاستراتيجية التسييرية وهو ما يعبر عن الرضا الوظيفي العالي لديهم.

**الشكل رقم (2-12): جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب اختيار مجلس الإدارة للمسؤولين التنفيذيين تنفيذيين**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | بشدة اوافق | 8 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| | اوافق | 47 | 55.3 | 55.3 | 64.7 |
| | محايد | 24 | 28.2 | 28.2 | 92.9 |
| | أوافق لا | 6 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول يتبين أن الذين أجابوا بموافق تبلغ نسبتهم 55.3% بينما الذين أجابوا بغير موافق فنسبتهم بلغت 7.1 % في حين أن الموافقون بشدة بلغت 9.4% والمحايدين فنسبتهم 28.2%، كما تظهر نسبة 64.7% من الأفراد العينة يوافقون (بشدة أو بصورة عادية).

**الرسم البياني رقم (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب اختيار مجلس الإدارة للمسؤولين التنفيذيين**




من خلال هذه النتائج يتبين أن أغلبية الموظفين لديهم ثقة كبيرة في كيفية تعيين مجلس الإدارة للمسؤولين التنفيذيين بناء على مجموعة من الخصائص التي يرونها مناسبة لشغل المناصب التنفيذية لإدارة شؤون البنك اليومية. بينما توجد معارضة قليلة نسبياً لا توافق هذه السياسة الداخلية وهذا يعكس اختلاف وجهات النظر أو عدم التوافق في وجهات النظر وهو أمر عادي لا يرتقي الى درجة الصراع بين الموظفين. بينما

توجد نسبة تلتزم الصمت التنظيمي بعد إبداء رأيهم في كيفية اختيار المسؤولين التنفيذين وقد يرجع ذلك الى مجموعة من الأسباب من بينها عدم التدخل في صلاحيات مجلس الإدارة وكيفية تسييرها لشؤون البنك.

**الجدول رقم (2-13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب تتوافق المتطلبات الرقابية والقانونية داخل البنك مع قواعد القانون والشفافية والالتزام به.**

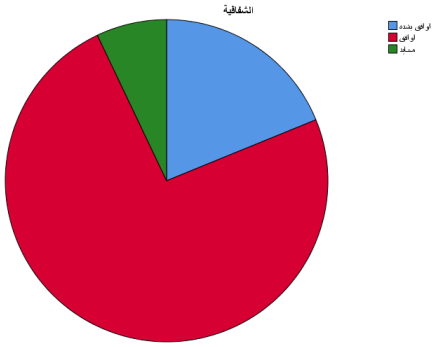
**الشفافية**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | اوافق بشدة | 16 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| | اوافق | 63 | 74.1 | 74.1 | 92.9 |
| | محايد | 6 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذين أبدوا موافقتهم على مجلس الإدارة بوضع الأطر ورسم السياسات وتحديد الأهداف هي 74.1 % في مقابل الذين عبروا على حيادهم بنسبة 7.1 %، بينما نجد نسبة الذين عبروا على موافقتهم بشدة هي 18.8 %.

ويتضح أكثر من خلال الرسم البياني التالي:

**رسم بياني رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب تتوافق المتطلبات الرقابية والقانونية داخل البنك مع قواعد القانون والشفافة والالتزام به**




وبالتالي يمكن القول إن العمال في هذه البنوك يتبنّون سياسة الإدارة ويتماشون مع هذه الاستراتيجية التسييرية يعترفون بالشفافية في قرارات الإدارة وهو ما يعبر عن الرضا الوظيفي العالي لديهم.

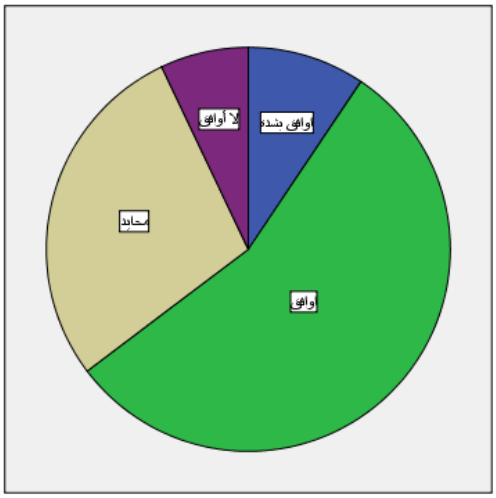
**الشكل رقم (2-14): جدول يمثل توزيع أفراد العينة حول وجود آليات قانونية ومفعلة تحمي المساهمين والزبائن من أي ممارسات غير أخلاقية مهما كانت رتبته.**

**الاليات القانونية مفعلة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | بشدة اوافق | 18 | 21.2 | 21.2 | 21.2 |
| | اوافق | 51 | 60.0 | 60.0 | 81.2 |
| | محايد | 16 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول يتبين أنه نسبة الموظفين اللذين أجابوا بموافق حول وجود آليات قانونية ومفعلة تحمي المساهمين والزبائن من أي ممارسات غير أخلاقية مهما كانت رتبته. بلغت نسبتهم 60 %، بينما المحايدين فنسبتهم 18.8% والموافقون بشدة فبلغت 21.2 %، وإجمالاً بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة بلغت 81 %

**الرسم البياني رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حول وجود آليات قانونية ومفعلة تحمي المساهمين والزبائن من أي ممارسات غير أخلاقية مهما كانت رتبته.**




من خلال الجدول يتبين أن الموظفون يعتقدون أنه توجد آليات قانونية ومفعلة تحمي المساهمين والزبائن من أي ممارسات غير أخلاقية مهما كانت رتبته وهذا يعكس درجة الحوكمة الرشيدة التي بلغتها البنوك، وأنه لا يوجد تعارض في تطبيق القانون على الجميع وهذا لا يكون إلا في ظل رقابة داخلية وخارجية.

**جدول رقم (2-15): توزيع أفراد العينة حسب توكيل مراجعين خارجيين مستقلين وأكفاء ومؤهلين يقومون بتأكيدات حول القوائم المالية بصدق**

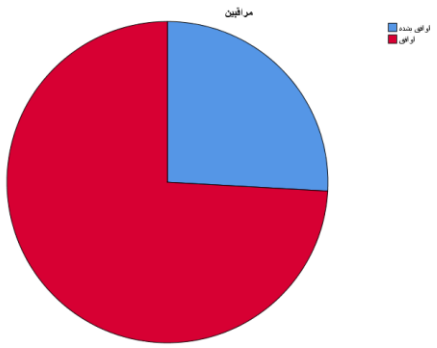
**توكيل مراقبين خارجيين**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | اوافق بشدة | 22 | 25.9 | 25.9 | 25.9 |
| | اوافق | 63 | 74.1 | 74.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذين أبدوا موافقتهم على توكيل مراجعين خارجيين مستقلين وأكفاء ومؤهلين يقومون بتأكيدات حول القوائم المالية بصدق هي 74.1 % في مقابل الذين عبروا على موافقتهم بشدة هي 18.8 %. بينما نجد غيابا تاما للآراء الأخرى

ويتضح أكثر من خلال الرسم البياني التالي:

**رسم بياني رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب توكيل مراجعين خارجيين مستقلين وأكفاء ومؤهلين يقومون بتأكيدات حول القوائم المالية بصدق**




وبالتالي يمكن القول إن العمال في هذه البنوك يتبنّون سياسة الإدارة ويتماشون مع هذه الاستراتيجية التسييرية ويعترفون بالشفافية في قرارات الإدارة وهو ما يعبر عن الرضا الوظيفي العالي لديهم.

**جدول رقم (2-16): توزيع أفراد العينة حسب تقويم المخاطر**

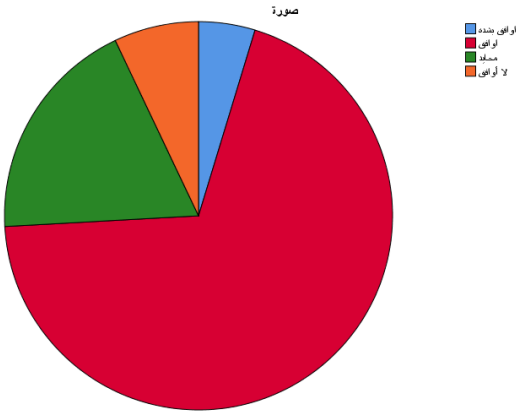
**صورة**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | اوافق بشدة | 4 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| | اوافق | 59 | 69.4 | 69.4 | 74.1 |
| | محايد | 16 | 18.8 | 18.8 | 92.9 |
| | لا أوافق | 6 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذين أبدوا موافقتهم على لجان على مستوى البنك تعمل على تقويم المخاطر هي 74.1 % في مقابل الذين عبروا على عدم موافقتهم بنسبة 7.1 %، بينما نجد نسبة الذين عبروا على حيادهم هي 18.8 %. بينما نجد نسبة الذين أبدوا موافقتهم بشدة هي 4.7 % فقط.

ويتضح أكثر من خلال الرسم البياني التالي:

**رسم بياني رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب لجان على مستوى البنك تعمل على تقويم المخاطر**




وبالتالي يمكن القول إن العمال في هذه البنوك يميلون أكثر إلى سياسة الإدارة ويتماشون مع هذه الاستراتيجية التسييرية ويعترفون بالمراقبة والمتابعة رغم بعض المعارضة في قرارات الإدارة وهو ما يعبر عن الرضا الوظيفي العالي لديهم.

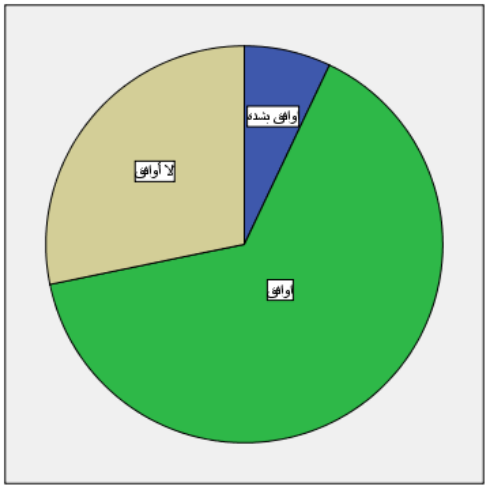
**الشكل رقم (2-17): يمثل توزيع أفراد العينة حول تواجد لجنة لتقييم المكافآت معينة من طرف الجمعية العامة بالبنك.**

**مكافآت**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | بشدة اوافق | 6 | 7.1 | 7.1 | 7.1 |
| | اوافق | 55 | 64.7 | 64.7 | 71.8 |
| | أوافق لا | 24 | 28.2 | 28.2 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول يتبين أنه توجد نسبة 64.7 % يوافقون حول تواجد لجنة لتقييم المكافآت معينة من طرف الجمعية العامة بالبنك. بينما 28.2 % لا يوافقون على ذلك في حين نجد الموافقون بشدة قد بلغت نسبتهم 7.1 %. ونلاحظ غياب عدم وجود المحايدين والمعارضين بشدة.

**الرسم البياني رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حول تواجد لجنة لتقييم المكافآت معينة من طرف الجمعية العامة بالبنك**




من خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلبية الموظفين يقرون بتواجد لجنة لتقييم المكافآت معينة من طرف الجمعية العامة بالبنك. تقوم بمنح المكافآت وتوزيعها، بينما توجد معارضة وهذا يعكس خصوصية المكافآت التاي لا تلقى الاجماع بسبب النزعة الذاتية للأفراد وحب حصولهم على المزيد من المكافآت.

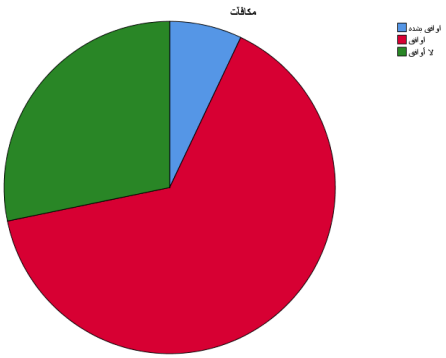
**جدول رقم (2-18): توزيع أفراد العينة حسب تمتع الهيئات الرقابية بالنزاهة والسلطة اللازمة للقيام بواجباتها**

**النزاهة**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | اوافق بشدة | 6 | 7.1 | 7.1 | 7.1 |
| | اوافق | 55 | 64.7 | 64.7 | 71.8 |
| | لا أوافق | 24 | 28.2 | 28.2 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذين أبدوا موافقتهم على تمتع الهيئات الرقابية بالنزاهة والسلطة اللازمة للقيام بواجباتها هي 64.7 % في مقابل الذين عبروا على عدم موافقتهم بنسبة 28.2 %، بينما نجد نسبة الذين أبدوا موافقتهم بشدة هي 7.1 % فقط.

**رسم بياني رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب تمتع الهيئات الرقابية بالنزاهة والسلطة اللازمة للقيام بواجباتها**




وبالتالي يمكن القول إن العمال في هذه البنوك يميلون أكثر إلى سياسة الإدارة ويتماشون مع هذه الاستراتيجية التسييرية ويعترفون بالمراقبة والمتابعة والنزاهة رغم بعض المعارضة في قرارات الإدارة وهو ما يعبر عن الرضا الوظيفي العالي لديهم.

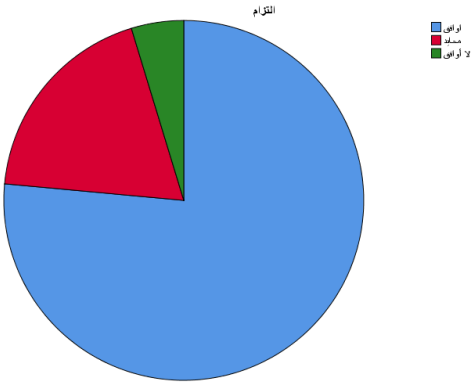
**جدول رقم (2-19): توزيع أفراد العينة حسب التزام مجلس إدارة البنك بتطبيق اعلى معايير الاداء المهني.**

**الالتزام بمعايير الأداء**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | اوافق | 65 | 76.5 | 76.5 | 76.5 |
| | محايد | 16 | 18.8 | 18.8 | 95.3 |
| | لا أوافق | 4 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذين أبدوا موافقتهم على التزام مجلس إدارة البنك بتطبيق اعلى معايير الأداء المهني هي 76.5 % في مقابل الذين عبروا على عدم موافقتهم بنسبة 4.7 % فقط، بينما نجد نسبة الذين أبدوا حيادهم هي 7.1 % فقط. في حين نلاحظ غياب الموافقون بشدة.

**رسم بياني رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب التزام مجلس إدارة البنك بتطبيق اعلى معايير الأداء المهني**




وبالتالي يمكن القول إن العمال في هذه البنوك يميلون أكثر إلى سياسة الإدارة ويتماشون مع هذه الاستراتيجية التسييرية ويعترفون بالمراقبة والمتابعة والنزاهة وتطبيق معايير الأداء المهني رغم بعض المعارضة في قرارات الإدارة، وهو ما يعبر عن الرضا الوظيفي العالي لديهم.

**الجدول رقم (2-20): يمثل توزيع أفراد العينة حول وضوح سياسة مجلس الإدارة فيما يتعلق بالصلاحيات وسلطات ومسؤوليات جميع العاملين بالبنك**

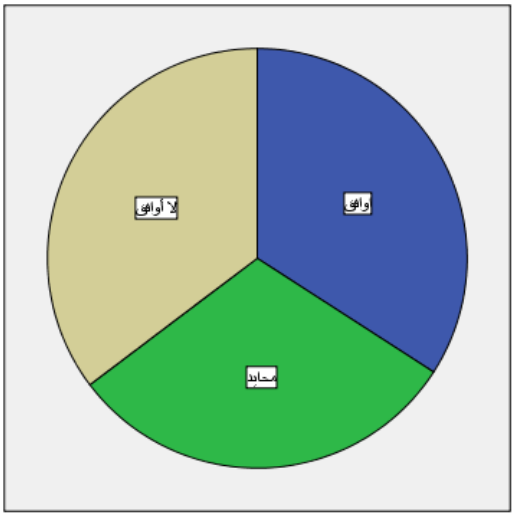
**صلاحيات**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | اوافق | 29 | 34.1 | 34.1 | 34.1 |
| | محايد | 26 | 30.6 | 30.6 | 64.7 |
| | أوافق لا | 30 | 35.3 | 35.3 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول يتضح أن الموظفين اللذين أجابوا بلا أوافق بلغت نسبتهم 35.3% في مقابل 34.1 % أجابوا بموافق أما المحايدين فبلغت نسبتهم 30.6 %

**الرسم البياني رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة حول وضوح سياسة مجلس الإدارة فيما يتعلق بالصلاحيات وسلطات ومسؤوليات جميع العاملين بالبنك**




من خلال النتائج يتبين أن سياسة المجالس الإدارية بالبنوك ليس واضحة تماماً بالنسبة للموظفين، وأنه توجد مفاضلة في منح الصلاحيات داخل البنوك حيث النتائج متقاربة بسبب اختلاف وجهات النظر وتعدد المهام مما يجعل من الصعب على مجلس الإدارة منح الصلاحيات لمستحقيها.

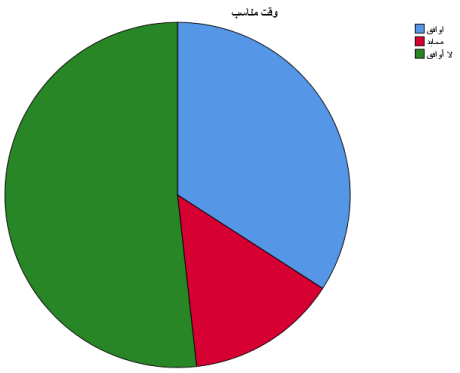
**جدول رقم (2-21): توزيع أفراد العينة حسب إفصاح البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالوضع المالي**

**الإفصاح**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | اوافق | 29 | 34.1 | 34.1 | 34.1 |
| | محايد | 12 | 14.1 | 14.1 | 48.2 |
| | لا أوافق | 44 | 51.8 | 51.8 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم على إفصاح البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالوضع المالي هي 51.8 % في مقابل الذين عبروا على موافقتهم بنسبة 34.1 %، بينما نجد نسبة الذين أبدوا حيادهم هي 14.1 % فقط. في حين نلاحظ غياب الموافقون بشدة.

**رسم بياني رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب إفصاح البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالوضع المالي**




وبالتالي يمكن القول إن العمال في هذه البنوك لا يميلون أكثر إلى سياسة الإدارة ويتماشون مع هذه الاستراتيجية التسييرية ولا يعترفون بالمراقبة والمتابعة والنزاهة وإفصاح البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالوضع المالي رغم بعض الموفقة في قرارات الإدارة، وهو ما يعبر عن غياب الرضا الوظيفي لديهم.

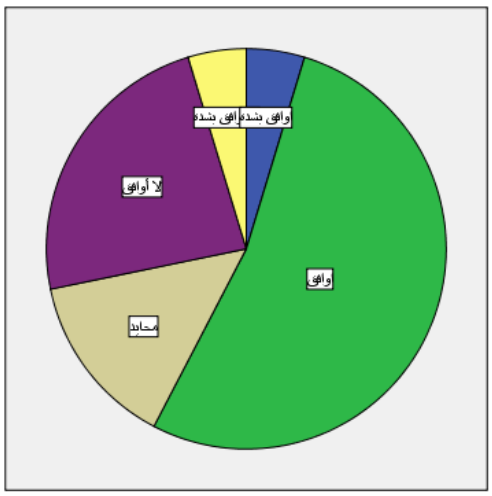
**الجدول رقم (2-22): يمثل توزيع أفراد العينة حول قيام مجلس الإدارة بوضع مخطط استراتيجي للبنك ومراقبة الأداء.**

**الاداء مراقبة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | بشدة اوافق | 4 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| | اوافق | 45 | 52.9 | 52.9 | 57.6 |
| | محايد | 12 | 14.1 | 14.1 | 71.8 |
| | أوافق لا | 20 | 23.5 | 23.5 | 95.3 |
| | بشدة أوافق لا | 4 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول يتبين أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بالموافقة حول قيام مجلس الإدارة بوضع مخطط استراتيجي للبنك ومراقبة الأداء هي52.9 % بينما الغير موافقين فبلغت 23.5 % أما المحايدين فنسبتها 14.1 % بينما جاءت نسبة الموافقين بشدة والغير موافقين بشدة 4.7 %

**الرسم البياني رقم (19): يمثل توزيع أفراد العينة حول قيام مجلس الإدارة بوضع مخطط استراتيجي للبنك ومراقبة الأداء.**




من خلال النتائج يتبين أن أغلب الموظفين يعترفون بوجود مراقبة للأداء من طرف مجلس الإدارة وهذا ما يعكس تقيد البنك بمبادئ الحوكمة الرشيدة مما يزيد في فعالية وتحسين الأداء، أما الغير موافقون فنسبتهم 23.5 % وهو أمر طبيعي كون عملية مراقبة الأداء تتخللها عدم الرضا من طرف البعض وهذا راجع الى القائم على تقييم الأداء أو المقيم نفسه وهي نسبة ليست كبيرة ولا ترقى الى مستوى وجود صراع داخلي بين الموظفين ومجلس الإدارة.

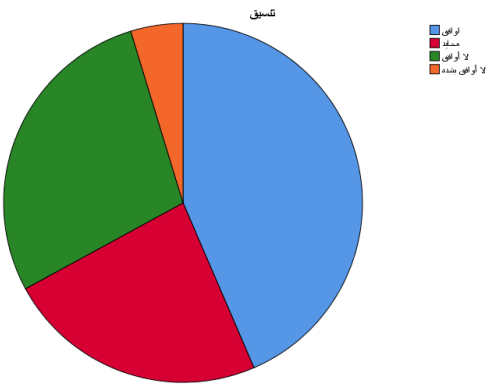
**جدول رقم (2-23): توزيع أفراد العينة حسب توفير الإدارة العليا مناخ عمل للتعاون والتنسيق بين السلطة الرقمية والسلطات الأخرى.**

**تنسيق**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | اوافق | 37 | 43.5 | 43.5 | 43.5 |
| | محايد | 20 | 23.5 | 23.5 | 67.1 |
| | لا أوافق | 24 | 28.2 | 28.2 | 95.3 |
| | لا أوافق بشدة | 4 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذين أبدوا موافقتهم على توفير الإدارة العليا مناخ عمل للتعاون والتنسيق بين السلطة الرقمية والسلطات الأخرى هي 43.5 % في مقابل الذين عبروا على عدم موافقتهم بنسبة 28.2 %، بينما نجد نسبة الذين أبدوا حيادهم هي 23.5 % في مقابل الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة بنسبة 4.7 % فقط. في حين نلاحظ غياب الموافقون بشدة.

**رسم بياني رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب توفير الإدارة العليا مناخ عمل للتعاون والتنسيق بين السلطة الرقمية والسلطات الأخرى**




وبالتالي يمكن القول إن العمال في هذه البنوك يميلون أكثر إلى سياسة الإدارة ويتماشون مع هذه الاستراتيجية التسييرية ويعترفون بالمراقبة والمتابعة والنزاهة توفير الإدارة العليا مناخ عمل للتعاون والتنسيق بين السلطة الرقمية والسلطات الأخرى رغم بعض الموفقة في قرارات الإدارة، وهو ما يعبر عن غياب الرضا الوظيفي لديهم.

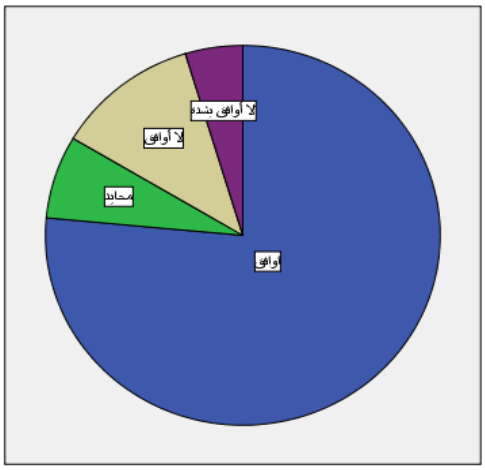
**الجدول رقم (2-24): يمثل توزيع إجابات أفراد العينة على أن مجلس الإدارة يقوم بإعداد وتصميم أنظمة مراقبة تسيير البنك**

اداء مراقبة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | اوافق | 65 | 76.5 | 76.5 | 76.5 |
| | محايد | 6 | 7.1 | 7.1 | 83.5 |
| | أوافق لا | 10 | 11.8 | 11.8 | 95.3 |
| | بشدة أوافق لا | 4 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول يتبين أن الذين أجابوا بموافق على أن مجلس الإدارة يقوم بإعداد وتصميم أنظمة مراقبة تسيير البنك تبلغ نسبتهم 76.5 % بينما غير الموافقين بشدة فبلغت نسبة 4.7 %، بينما الغير موافقين فنسبتهم 11.8 % أما المحايدين 7.1 % في حين نجد المعارضين بشدة نسبتهم 4.7 %.

**الرسم البياني رقم (21): يمثل توزيع إجابات أفراد العينة على أن مجلس الإدارة يقوم بإعداد وتصميم أنظمة مراقبة تسيير البنك**




من خلال الجدول يتبين أن الموظفين أغلبيتهم يوافقون على أن مجلس الإدارة يقوم بإعداد وتصميم أنظمة مراقبة تسيير البنك، وهذا يعكس درجة الحزم الذي تتمتع به البنوك في مراقبة البنوك وهذا راجع لخصوصية القطاع المصرفي القائم أساساً على المراقبة والمحاسبة والتي تتطلب هذا النوع من مراقبة

الأداء وخاصة أن الاختلاسات والسرقات تكون موجودة في غياب آليات المراقبة، بينما نسب الموظفين الغير موافقين فهي قليلة.

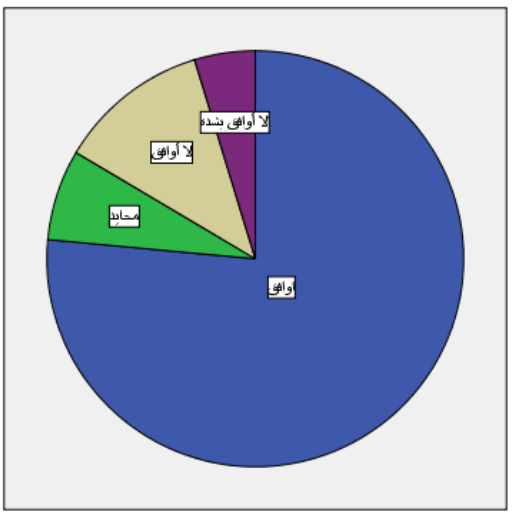
**الجدول رقم (2-25): يمثل توزيع أفراد العينة حول برنامج التقييم الداخلي على مستوى البنوك**

**اداء تقييم**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | بشدة اوافق | 4 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| | اوافق | 43 | 50.6 | 50.6 | 55.3 |
| | محايد | 34 | 40.0 | 40.0 | 95.3 |
| | بشدة أوافق لا | 4 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول يتبين أن 50.6 % من الموظفين موافقون حول وجود برنامج التقييم الداخلي على مستوى البنوك بينما المحايدون فنسبتهم 40 %، أما الموفقون بشدة والمعارضون بشدة نسبتهم 4.7 %

**الرسم البياني رقم (22): يمثل توزيع إجابات أفراد العينة حول برنامج التقييم الداخلي على مستوى البنوك**




من خلال النتائج يتبين أن أغلبية الموظفين يقرون بوجود برنامج التقييم الداخلي على مستوى البنوك، وهذا يعكس التزام البنوك بمبادئ الحوكمة من خلال وضع برنامج التقييم الداخلي لإضفاء الشفافية المطلوبة لعمل البنوك حتى تتمكن من العمل في إطار الشفافية، وبالرغم من وجود معارضة إلا أنها تبقى قليلة جداً.

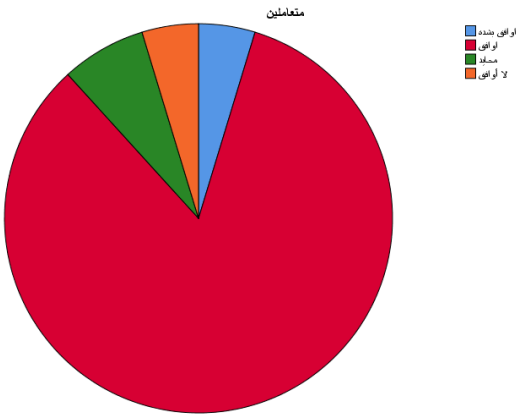
**جدول رقم (2-26): توزيع أفراد العينة حسب مساهمة نظم الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين**

**متعاملين**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | اوافق بشدة | 4 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| | اوافق | 71 | 83.5 | 83.5 | 88.2 |
| | محايد | 6 | 7.1 | 7.1 | 95.3 |
| | لا أوافق | 4 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذين أبدوا موافقتهم على مساهمة نظم الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين هي 83.5 % في مقابل الذين عبروا على عدم موافقتهم بنسبة 4.7 %، بينما نجد نسبة الذين أبدوا حيادهم هي 7.1 % في مقابل الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة بنسبة 4.7 % فقط. في حين نجد نسبة الذين أبدوا موافقتهم بشدة هي 4.7 % فقط.

**رسم بياني رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب مساهمة نظم الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين**




و يمكن القول إن العمال في هذه البنوك يميلون أكثر إلى سياسة الإدارة ويتماشون مع هذه الاستراتيجية التسييرية ويعترفون بالمراقبة والمتابعة والنزاهة ومساهمة نظم الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين رغم بعض المعارضة في قرارات الإدارة، وهو ما يعبر عن وجود الرضا الوظيفي لديهم.

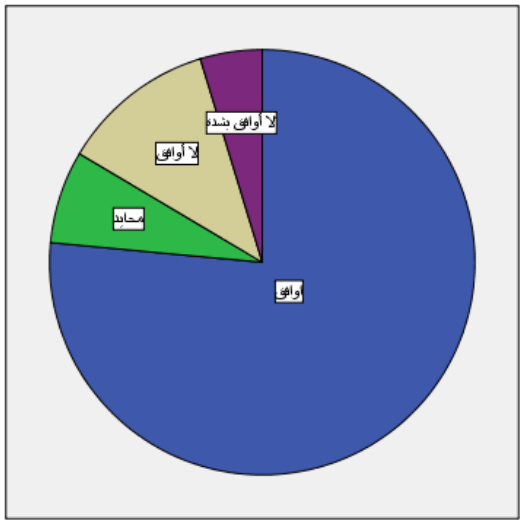
**الجدول رقم (2-27): توزيع إجابات أفراد العينة حول مساهمة نظم الحوكمة في تحقيق درجة عالية من السيولة**

**سيولة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | بشدة اوافق | 4 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| | اوافق | 17 | 20.0 | 20.0 | 24.7 |
| | محايد | 20 | 23.5 | 23.5 | 48.2 |
| | أوافق لا | 44 | 51.8 | 51.8 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول يتبين أن الموظفين الغير موافقين حول وجود علاقة بين السيولة ونظم الحوكمة المطبقة بالبنوك تمثل 51.8% بينما الغير موافقين فهي تمثل نسبة 4.7 %، أما المحايدون نسبتهم 23.5 % والموافقون بنسبة 20 %.

**الرسم البياني رقم (24): توزيع إجابات أفراد العينة حول مساهمة نظم الحوكمة في تحقيق درجة عالية من السيولة**




من خلال النتائج يعتقد أغلبية الموظفين بعدم وجود علاقة بين السيولة ونظم الحوكمة المصرفية مما نستنتج أن الزبائن غير منخرطين في تفاصيل الحوكمة، وأن السيولة تخضع لشروط أخرى غير الحوكمة المصرفية.

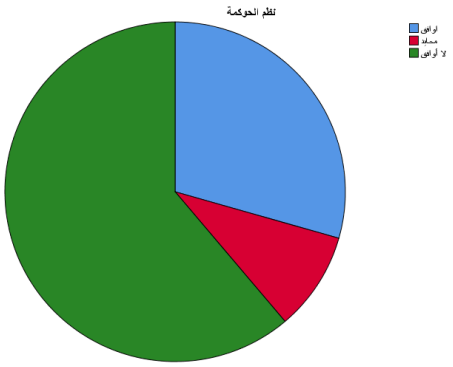
**جدول رقم (2-28): توزيع أفراد العينة حول تحديث نظم الحوكمة بشكل دوري.**

**نظم الحوكمة**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | اوافق | 25 | 29.4 | 29.4 | 29.4 |
| | محايد | 8 | 9.4 | 9.4 | 38.8 |
| | لا أوافق | 52 | 61.2 | 61.2 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم على تحديث نظم الحوكمة بشكل دوري هي 61.2 % في مقابل الذين عبروا على موافقتهم بنسبة 29.4 %، بينما نجد نسبة الذين أبدوا حيادهم هي 9.4 %، في حين نجد غياب الموافقون بشدة وكذلك المعارضون بشدة.

**رسم بياني رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب تحديث نظم الحوكمة بشكل دوري**




وبالتالي يمكن القول إن الموظفين في هذه البنوك لا يميلون أكثر إلى سياسة الإدارة ويتماشون مع هذه الاستراتيجية التسييرية ولا يعترفون بالمراقبة والمتابعة والنزاهة وتحديث نظم الحوكمة بشكل دوري رغم بعض الموافقة في قرارات الإدارة، وهو ما يعبر عن عدم وجود الرضا الوظيفي لديهم.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضيات**

**أولا: اختبار الفرضية الأولى:**

هذه الفرضية التي مفادها أنه **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حوكمة البنوك وكفاءة القطاع المصرفي.**

والجدول التالي يبين نتائج معامل كندال للفرضية السالفة الذكر

**الجدول رقم (2-29): معامل كندل بين حوكمة البنوك وكفاءة القطاع المصرفي**

**Corrélations**

| | | | التزام | اداء تقييم | مخطط مراقبة | تصميم مراقبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kendall's tau_b | التزام | Correlation Coefficient | 1.000 | .070 | .400** | .084 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .499 | .000 | .398 |
| | | N | 85 | 85 | 85 | 85 |
| | تقييم اداء | Correlation Coefficient | .070 | 1.000 | .335** | .809** |
| | | Sig. (2-tailed) | .499 | . | .001 | .000 |
| | | N | 85 | 85 | 85 | 85 |
| | مراقبة اداء | Correlation Coefficient | .400** | .335** | 1.000 | .502** |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | . | .000 |
| | | N | 85 | 85 | 85 | 85 |
| | مراقبة الاداء | Correlation Coefficient | .084 | .809** | .502** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .398 | .000 | .000 | . |
| | | N | 85 | 85 | 85 | 85 |

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

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين معامل كندل، تظهر العلاقة بين التزام البنوك بالحوكمة ومتغير تقييم الأداء بقيمة 0.07، بينما نجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند 0.01 بين الالتزام بمبادئ الحوكمة ومخطط مراقبة الأداء، مما يبين الترابط بينهما في علاقة طردية.

بينما هناك علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.01بين تقييم الأداء ومخطط مجلس الإدارة لمراقبة الأداء بقيمة 0.335 مما يبين الارتباط بينهما، في حين نجد هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين

تقييم الأداء تصميم أنظمة مراقبة الأداء بقيمة 0.809. كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين مخطط مراقبة الأداء ومراقبة الأداء بقيمة 0.502.

وهذا ما يبين ارتباط التزام البنوك بمبادئ الحوكمة مع مراقبة وتقييم أداء الموظفين وانعكاسه بصورة مباشرة على الأداء العام للبنوك.

**ثانياً : اختبار صحة الفرضية الفرعية ثانية**

والتي مفادها بأنه **توجد علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين كفاءة البنوك .**

**الجدول رقم (2-30): معامل بيرسون بين حوكمة البنوك وكفاءة القطاع المصرفي**

**Correlations**

| | | مناسب وقت | المساهمين | الشفافية | مفعلة | الرقابة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مناسب وقت | Pearson Correlation | 1 | .216* | -.111- | .294** | .486** |
| | Sig. (2-tailed) | | .047 | .313 | .006 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| المساهمين | Pearson Correlation | .216* | 1 | .418** | .197 | .415** |
| | Sig. (2-tailed) | .047 | | .000 | .070 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| الشفافية | Pearson Correlation | -.111- | .418** | 1 | -.611-** | .134 |
| | Sig. (2-tailed) | .313 | .000 | | .000 | .222 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| مفعلة | Pearson Correlation | .294** | .197 | -.611-** | 1 | .192 |
| | Sig. (2-tailed) | .006 | .070 | .000 | | .078 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| الرقابة | Pearson Correlation | .486** | .415** | .134 | .192 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .222 | .078 | |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين معامل بيرسون، لتحديد العلاقة بين الإفصاح والشفافية المتعلقة بالحوكمة ومتغير كفاءة القطاع المصرفي، حيث نجد علاقة ذات دلالة عند مستوى 0.05 بين اختيار البنك للوقت المناسب لتبليغ العملاء و الزبائن بقيمة 0.216 كما نجد علاقة عكسية ضعيفة بين الشفافية و التبليغ بقيمة 0.111- ،، بينما نجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند 0.01 بين اختيار الوقت المناسب للإبلاغ و تفعيل الآليات لحماية المساهمين و الزبائن بقيمة 0.294، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند 0.01 بين اختيار الوقت المناسب للإبلاغ بالتغييرات التي تطرأ على مستوى عمل البنوك والتغييرات التي قد تطرأ على القوانين الأساسية مع تطبيق الرقابة الداخلية و الخارجية وفق مبادئ الحوكمة بقيمة 0.486 مما يبين الترابط فيما بينها.

بينما هناك علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.01بين ابلاغ المساهمين وتطبيق مبادئ الإفصاح وفق قواعد الحوكمة الرشيدة بقيمة 0.418 وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01بين متغير تبليغ المساهمين وتفعيل آليات الرقابة بقيمة 0.415 مما يبين الارتباط بينهما، في حين نجد هناك علاقة إحصائية عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين تفعيل الاليات الرقابة والشفافية في الإفصاح مع الزبائن بقيمة 0.611

وهذا ما يبين ارتباط تطبيق الإفصاح والشفافية للبنوك بمبادئ الحوكمة مع كفاءة البنوك والقطاع المصرفي. ومنه نستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حوكمة البنوك وكفاءة القطاع المصرفي. وبالتالي فإن مبادئ الحوكمة المتمثلة الإفصاح والشفافية والرقابة سواء كانت الداخلية أو الخارجية والتدقيق المالي والتزام مجلس الإدارة وقيامه بمسؤولياته ومهامه في تفعيل آليات المراقبة مما أثر ايجاباً على الأداء البنكي.

**ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:**

وتنص هذه الفرضية على **أن التطبيق الجيد للمبادئ الحديثة للحوكمة تحسن من مستوى أداء البنوك.**

ولقد تم استعمال معامل بيرسون للتحقق من هذه الفرضية والتي جاءت نتائجه في الجدول التالي:

**الجدول (2-31): جدول معامل بيرسون لقياس الارتباطات بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء**

**Correlations**

| | الحوكمة نظم | الاداء مراقبة | تنفيذيين | صلاحيات |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| صلاحيات | Pearson Correlation | 1 | .070 | .568** | .137 |
| | Sig. (2-tailed) | | .525 | .000 | .212 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 |
| تنفيذيين | Pearson Correlation | .070 | 1 | -.089- | -.087- |
| | Sig. (2-tailed) | .525 | | .418 | .431 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 |
| الاداء مراقبة | Pearson Correlation | .568** | -.089- | 1 | .446** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .418 | | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 |
| الحوكمة نظم | Pearson Correlation | .137 | -.087- | .446** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .212 | .431 | .000 | |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 |

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

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين معامل كاندل، لتحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وتحسين مستوى أداء البنوك حيث نجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 بين وضوح الصلاحيات والمسؤوليات للمسؤولين ومراقبة أداء الموظفين بقيمة 0.68 كما نجد علاقة ذات دلالة عند المستوى 0.01بين مراقبة الأداء وتحديث نظم الحوكمة بقيمة 0.446، بينما نجد علاقة ذات علاقة ضعيفة أو طردية أحيانا وعكسية أحيانا أخرى بين بقية المؤشرات.

ومنه يمكن القول إن هناك ارتباط بين تحديث نظم الحوكمة وتحسين مستوى الأداء المصرفي وهذا ما يدفعنا الى القول بأن الفرضية الثانية محققة وصادقة؛ ومنه فإن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة والاطلاع على كل ما هو جديد من قوانين وقرارات مرتبطة بلجنة بازل تنعكس ايجاباً على مستوى الأداء من خلال وضوح صلاحيات المسؤولين وعدم تداخلها وكذلك ما يعطي للمراقبة مهناها من خلال اتضاح مسؤوليات الأفراد تجاه مهامهم الوظيفية المسندة إليهم، وعليم تسهل عملية مراقبة الأداء وتقييمه وتمكن مجلس الإدارة من رسم السياسات والمخططات وتطبيقها على نحو جيد بما يتناسب مع سياسة البنك التنظيمية.

**المطلب الرابع: نتائج الدراسة الميدانية:**

- من خلال الدراسة يتضح أن للحوكمة المصرفية تأثير على كفاءة القطاع المصرفي باعتبارها نظاماً تكون على أساسه العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في البنك تتميز بالوضوح والشفافية من خلال الإفصاح مما يعمل بطريقة مباشرة في التأثير على رفع مستوى أداء البنوك.
- لا يرتبط نجاح الحوكمة المصرفية لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية وإنما كذلك بالتطبيق السليم لها في الميدان، وهذا يرتبط بدور البنك المركزي في متابعة عملية الرقابة على البنوك والاشراف من جهة، ومن جهة أخرى على إدارة البنوك متمثلة في مسؤوليها.
- عززت مقررات لجنة بازل الحوكمة المصرفية من خلال جملة المقترحات من أجل إرساء فمبادئ الحوكمة التي من شأنها بعث الاستقرار في القطاع المصرفي الجزائري وتحسين أدائه.
- على الرغم من الجهود المبذولة إلا أن التحديات تبقى كبيرة في إيجاد الطرق والحلول المناسبة لها نظراً لخصوصية الاقتصاد الجزائري الذي يعرف تحولات كبيرة.

**الاستنتاج:**

مما سبق ذكره من خلال رحلة البحث مع مراحل البحث بدءاً من الإطار المنهجي ثم الإطار النظري ومن ثمة النزول الى الميدان لدراسة الظاهرة في مكانها وزمانها عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات توصلنا الى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية المتمثلة في الشفافية والإفصاح، ومسؤوليات مجلس الإدارة وأيضاً الرقابة الداخلية والخارجية والتدقيق المالي، لها دور فعال في تعزيز كفاءة القطاع المصرفي.

**الخاتمة**

الحوكمة تلعب دوراً محورياً في رفع مستوى الكفاءة وضمان استمرارية العمل في القطاع المصرفي. من خلال الالتزام بأسس الحوكمة الجيدة، يمكن تحقيق تحسينات ملموسة في إدارة الموارد وتعزيز الأداء التشغيلي للبنوك، فضلاً عن ضمان التزامها بالقوانين والأنظمة المالية.

إضافة إلى ذلك، يساعد تطبيق قواعد الحوكمة في خفض مخاطر الأعمال والتحديات المالية، مما يقوي من قدرة البنوك على التعامل مع التغيرات الاقتصادية بفعالية أكبر.

كما أن اعتماد البنوك لمعايير الحوكمة يشكل نقطة ارتكاز لتحقيق مزيد من الشفافية والأمانة في أنشطتها، وهذا يسهم في تأسيس علاقات ثقة مع كافة الأطراف ذات الصلة. هذه الخطوة لا تساهم فقط في جذب استثمارات جديدة، بل تحافظ أيضًا على سمعة المؤسسات المصرفية كجهات موثوق بها وديمومتها.

بالإضافة إلى ذلك، يُظهر البحث دور الحوكمة في دفع عجلة الابتكار وتطور المنتجات المالية، حيث تُمكِّن إدارة فعّالة ورقابة دقيقة البنوك من اعتماد التكنولوجيات الجديدة والأساليب المبتكرة بثقة، مُحسِّنَة بذلك تجربة العميل وتلبية احتياجاته بشكل أفضل.

إلى جانب ذلك، تُعَدُّ الحوكمة عاملاً رئيسيًا في تشجيع المسؤولية الاجتماعية للشركات، حاثَّةً البنوك على اتخاذ قرارات تُراعِي التأثيرات المجتمعية والبيئية، مُسهِمَةً في صُنْعِ سُمْعَة إيجابية وتَعْزِيزِ دورها كأطراف فاعلة وديمومتها في المجتمع.

وفي ختامًا، يُشدِّدُ البحث على أهمية التواصل المستمر والفعّال بين إدارات البنوك وجميع أصحاب المصلحة كجزء أساس من استراتيجية الحوكمة. فالتفاهُم المستدير والصادق يُسهِلُ فَهْمَ سِياسَاتِ وقَرَارَاتِ المصارف.

**قائمة المراجع:**

**أ- الكتب:**

**1-** رشاد العصار، رياض الحلبي، ***"النقود والبنوك"***، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،

**2-** طارق طه: ***"إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات"***، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر،2007.

**3-** طارق عبد العال حماد: ***حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف***، الدار الجامعية، 2005.

**4-** عبد العال حماد: ***" إدارة المخاطر، أفراد، إدارات، شركات، بنوك"***، الدار البيضاء الاسكندرية، مصر، 2007.

**5-** عبد الفتاح الصحن، محمد السرايا: ***الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة"***، الدار الجامعية للطباعة والنشر،2007.

**6-** محمد عبد الفتاح الصيرفي: ***" إدارة البنوك"***، الطبعة الأولى، مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

**7-** محمد مصطفى سليمان: ***دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري***، الطبعة الثانية، الدارة الجامعية، مصر، 2009، صفحة: 309..

**8-** محمود حسين الوادي، وآخرون: ***"النقود والمصارف"***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ،2010.

**ب- المذكرات:**

**1-** بن علية، خالد: " ***دور الرقابة الداخلية في دعم وتفعيل الحوكمة في المؤسسة المصرفية – دراسة ميدانية"***. أطروحة دكتوراه، جامعة عمار الثليجي، الأغواط،2017.

**2-** بوعبيدة شريفة: ***"دور الحوكمة المصرفية في رفع الاداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة، دراسة حالة لبعض البنوك الجزائرية"***، اطروحة دكتوراه، جامعة على لونيسي، البليدة، 2018.

**3-** حبار، ع، ب: ***الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية الاشارة لحالة الجزائر***، جامعة سطيف، 2009.

4- الدريسي اسماعيل، محمدي عبد الكريم: "***واقع الرقابة المصرفية في الجزائر المعايير العالمية***"، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية تخصص مالية مؤسسة، 2015-2016،

5- صالحي صبرينة: «***دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية- دراسة تحليلية للفترة 2010-2018***"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مجلد:04، العدد:03.

6- عبد الله محمد الثماني: ***علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية- دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة***، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

**ج- الملتقيات:**

4- أحمد مخلوف: ***الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الافصاح والشفافية وحوكمة الشركات***، الملتقى العلمي الدولي الأول حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 20-21 أكتوبر ،2009

5- امال عياري ابو بكر خوالد: ***تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر*** مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الاداري والمالي جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائرية 6-7 ماي 2012

6- آمال عياري، أبو بكر خوالد: ***حوكمة الشركات آلية الحد من الفساد المالي والإداري*** ملتقى وطني حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، يوم 6 - 7 ماي 2012.

7- بعزوز بن علي عبد استراتيجية:" ***التحوط اداره المخاطر في المعاملات المالية***" الملتقى الدولي الثالث، حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات واقع وتحديات جامعة الشلف،25-26، 2008.

8- بن داودية وهيبة: ***الضمانات البنكية ودورها في الحد من المخاطر البنكية***"، الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات واقع تحديات، 25-26 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

9- بن نذير نصر الدين وشملال أيوب، ***لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للإنتاج الكهرباء***"، مداخلة مشاركة في المؤتمر الوطني الأول لمراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، 25 أبريل 2017.

**10-** جبار عبد الرزاق، فرج شعبان: ***دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي***. المؤتمر الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وانعكاسات وعلى اقتصاديات دول العالم، جامعة البويرة، من 12 13 ديسمبر 2012.

**11-** عبد القادر شاشي: «***معايير بازل للرقابة المصرفية اتفاقية بازل،2***»، ورقة بحثية مقدمة للملتقى حول: الخدمات المالية جامعة سطيف، 19-18 أفريل ،2010.

**12-** كمال بوعظم، عبد السلام: ***زايدي الشركات ودورها في التقليل من عمليه التظليل في الاسواق المالية والحد من وقوع الازمات مع الإشارة الى واقع حوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية***، ملتقى دولي حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات، جامعه عنابة، يومي 18-19 نوفمبر 2009.

**13-** مفتاح صالح معارفي، فريدة زهرة: ***"المخاطر الائتمانية وتسيرها في البنوك الجزائرية"***، الملتقى الدولي الثالث حول إدارة المخاطر في المؤسسات واقع وتحديات"، 26 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

**أ) المجلات:**

1- تحريشي جمانة: ***مدى استفادة البنوك الجزائرية من تطبيق حوكمة البنوك" بنك ابوظبي التجاري نموذجا"*** جامعة الطاهري محمد، مجلة البشائر الاقتصادية، مارس 2017، المجلد الثالث، العدد واحد.

2- سدرة أنيسة: ***"حوكمة البنوك في ظل الأزمة المالية العالمية الراهنة (2008)، المجلة الجزائرية*** للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد:04، 2013..

3- نوفل سمايلي، فضيلة بطورة: ***بنك الجزائر وارساء قواعد الحوكمة المصرفية، دراسة تقييمية تحليلية للفترة (20152003 )***، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 المجلد: 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016.

4- وهيبة رمضان محمد حسين، وإبراهيم فضل المولى البشير: ***أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية***، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد: 16، سنة: 2015.

**ثانياً: باللغة الفرنسية:**

1- Basel 3, dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires décembre, 2010, documents réviser, mai 2024, p : 50

2-Basel committee on banking supervision puzzle 3 a global regulatory from work for more resilient Banks and banking system bank for international settlement pazel Switzerland June 2011 p:64

**1- استمارة استبيان**

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمع إمام المرسلين وبعد في أطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص الاقتصاد النقدي البنكي، نقوم بدراسة ميدانية تطبيقية تحت عنوان "متطلبات تأثير حوكمة البنوك على كفاءة القطاع المصرفي: دراسة حالة الجزائر لعينة من الإطارات ومسيري البنوك "ولأجل القيام بهذه الدراسة نتوجه إليكم بهذا الاستبيان مع الشكر المسبق ونرجو منكم التفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان لنتمكن من اجراء التحليل العلمي المطلوب مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي, ولكم خالص تقديراتنا واحتراماتنا.

**(1) المؤهل العلمي:**

1- ليسانس ☐ 2- ماستر ☐ 3- ماجستير ☐ 4- دكتوراه ☐

(2)العمر :

1- 20 الى 30 سنة ☐ 2- من 31 الى 40 سنة ☐ 3- 41 سنة فأكثر ☐

(4)الوظيفة: محاسب ☐ مدقق ☐ إداري ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐

(3) سنوات الخبرة:

1- اقل من خمس سنوات ☐ 2- من 05 الى 10 سنوات ☐

3- من 11 الى 15 سنة ☐ 4- أكثر من 15 سنة ☐

| الرقم | السؤال | موافق بشدة | موافق | محايد | موافق | غ موافق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | توجد متابعة إشرافيه ورقابية تعمل على متابعة الاستمرارية المالية وفعالية الإدارة | | | | | |
| 02 | يتم تعيين رؤساء مجالس الإدارة من بين مجلس الإدارة بعد موافقة الجهة الرقابية | | | | | |
| 03 | يتم ابلاغ المساهمين بأي تعديلات تطرأ النظام الأساسي | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 04 | يقوم مجلس الإدارة بوضع الأطر ورسم السياسات وتحديد الأهداف | | | | | |
| 05 | يقوم مجلس الإدارة باختيار المسؤولين التنفيذين اللذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة والمعرفة الجيدة | | | | | |

| الرقم | السؤال | موافق بشدة | موافق | محايد | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 06 | تتوافق المتطلبات الرقابية والقانونية داخل البنك مع قواعد القانون والشفافية والالتزام به | | | | | |
| 07 | توجد آليات قانونية ومفعلة تحمي المساهمين والزبائن من أي ممارسات غير أخلاقية مهما كانت رتبته. | | | | | |
| 08 | يتم توكيل مراجعين خارجيين مستقلين وأكفاء ومؤهلين يقومون بتأكيدات حول القوائم المالية بصدق | | | | | |
| 09 | لدى البنك صورة واضحة حول المخاطر المتوقعة | | | | | |
| 10 | توجد لجان على مستوى البنك تعمل على تقويم المخاطر | | | | | |
| 11 | توجد لجنة لتقييم المكافآت معينة من طرف الجمعية العامة بالبنك | | | | | |
| 12 | تتمتع الهيئات الرقابية بالنزاهة والسلطة اللازمة للقيام بواجباتها | | | | | |
| 13 | يلتزم مجلس إدارة البنك بتطبيق اعلى معايير الاداء المهني | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | يوضح مجلس الإدارة بوضوح تام صلاحيات وسلطات ومسؤوليات جميع العاملين بالبنك | | | | | |
| 15 | يفصح البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافه المسائل المتعلقة بموقف المالي | | | | | |
| 16 | يقوم مجلس الإدارة بوضع مخطط استراتيجي للبنك ومراقبة الاداء | | | | | |
| 17 | توفر الإدارة العليا مناخ عمل للتعاون والتنسيق بين السلطة الرقمية والسلطات الاخرى | | | | | |
| 18 | يقوم مجلس الإدارة بإعداد وتصميم أنظمة مراقبة تسيير البنك | | | | | |
| 19 | يوجد على مستوى البنك برنامج التقييم الداخلي | | | | | |
| 20 | تتمتع الهيئات الرقابية بالنزاهة والسلطة اللازمة للقيام بواجباتها | | | | | |
| 21 | يلتزم مجلس إدارة البنك بتطبيق اعلى معايير الاداء المهني | | | | | |