جامعة ابن خلدون - تيارت -

ملحقة قصر الشلالة

ميدان التكوين: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة مالية ومحاسبة التخصص مالية وبنوك

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في المالية والمحاسبة

الموضوع:

متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية دراسة حالة

من إعداد الطالب

سفيان منصور

تحت إشراف الأستاذ

زرقط رشيد

2021/2020

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ملحقة قصر الشلالة

ميدان التكوين: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة مالية ومحاسبة التخصص مالية وبنوك

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في المالية والمحاسبة

الموضوع:

متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية دراسة حالة

من إعداد الطالب

سفيان منصور

تحت إشراف الأستاذ

زرقط رشيد

أعضاء لجنة المناقشة

بربار نور الدين .....أستاذ محاضر قسم (أ).....جامعة تيارت.....رئيس

زرقط رشيد ..... أستاذ محاضر قسم (أ)..... جامعة تيارت.....مشرف

بوزيداوي محمد ..... أستاذ محاضر قسم (أ)..... جامعة تيارت.....عضو ممتحن

2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم

الملخص:

تعتبر البنوك من الركائز الأساسية التي تقوم عليها اقتصاديات الدول ولهذا أصبحت الحوكمة البنكية من أهم الموضوعات المطروحة حاليا والأكثر حيوية وذلك لدورها في المحافظة علي سلامة واستقرار النظام البنكي فقد توصلنا في هذه الدراسة بعنوان متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية إلي واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وأهم المتطلبات اللازمة لتفعيلها من خلال الدور الذي يلعبه البنك المركزي والهيئات الرقابية في تفعيل الحوكمة كتوفر الإطار الرقابي والقانوني والحرص علي المراجعة الداخلية والخارجية للبنوك ، كما يعود التطبيق السليم والجاد لمبادئ الحوكمة له شأن في أن يساعد علي إدارة البنوك وتنظيمها .

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ،حوكمة البنوك، الجهاز المصرفي

Abstract:

Banks are one of the main pillars upon which the economies of countries are based, and for this reason, banking governance has become one of the most important and most vital issues at present, due to its role in maintaining the integrity and stability of the banking system. The necessary requirements to activate it through the role played by the central bank and the regulatory bodies in activating governance, such as the availability of the regulatory and legal framework and the keenness on internal and external auditing of banks.

Keywords: corporate governance, banking governance, banking system

إهداء

الحمد لله علي كرمه وتوفيقه لي في إعداد هذه المذكرة المتواضعة أهدي ثمرة عملي هذا :

إلي أعز ما أملك في الوجود إلي أبر الناس بصحبتي إلي التي تحملت الشقاء يسرا، إلي ينبوع الحنان والحب والكرم إلي من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف أمي الغالية

والي من كان سندا لي وتاجا أرفع به رأسي إلي من اكتوي بلسعات الدهر وذاق مرارة الحياة لأحيي أنا إلي من علمني بأني خلقت للنجاح وليس للفشل إلي من ثابر ليلا ونهارا حرا وبردا من أجل تربيتي إليك أبي الغالي

والي أخوتي حفظهم الله وجعلهم سندا لي في الحياة

عبد النور – محمد – رضوان

والي كافة أصدقاء الدراسة ورفقاء الدرب

إلي من وسعتهم مخيلتي ولم تسعهم ذاكرتي .

منصور

شكر وعرفان

أحمد الله وأشكره علي توفيقه لي لإنهاء هذا العمل المتواضع
وأتوجه بخالص الشكر والامتنان لأستاذي الفاضل

زرقط رشيد

علي قبوله الإشراف علي هذا العمل وعلي جميع التوجيهات
والنصائح المقدمة من طرفه طيلة فترة البحث

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إتمام هذا
العمل ولو بكلمة طيبة

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير لأساتذتي أعضاء
لجنة المناقشة علي قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل وتحملهم
عناء قراءته وتقييمه

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
إهداء	
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال والملاحق	
المقدمة	أ - ح
الفصل الأول : عموميات حول الحوكمة	1 - 23
تمهيد:	1
المبحث الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة	7-2
المطلب الأول : نشأة الحوكمة	4-3
المطلب الثاني: تعريف الحوكمة	5 -4
المطلب الثالث: الأسباب الأساسية لظهور الحوكمة	7-5
المبحث الثاني : محددات ومبادئ الحوكمة وخصائصها	16 -8
المطلب الأول : محددات الحوكمة	9 -8
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة	14 -10

المطلب الثالث: خصائص الحوكمة	16-15
المبحث الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها	22 -17
المطلب الأول : أهمية الحوكمة	18 -17
المطلب الثاني : أهداف الحوكمة	20 -19
المطلب الثالث: الأطراف الفاعلة في الحوكمة	22 -21
الفصل الثاني: إدارة البنوك	35 -26
تمهيد	26
المبحث الأول: ماهية وأهداف البنك ووظائفه	34 -27
المطلب الأول : مفهوم البنك	29-27
المطلب الثاني: أهداف البنك	31-30
المطلب الثالث: وظائف البنك	34- 32
المبحث الثاني : أنواع ومبادئ البنوك وخصائصها	41-35
المطلب الأول : أنواع البنوك	37 -35
المطلب الثاني: مبادئ البنوك	40-38
المطلب الثالث: خصائص البنوك	41-40
المبحث الثالث: تخطيط أنشطة البنوك وتنظيمها والرقابة عليها	49-42
المطلب الأول :تخطيط أنشطة البنوك	43-42
المطلب الثاني: تنظيم البنوك	46-44
المطلب الثالث: الرقابة علي أنشطة البنوك	49-46
الفصل الثالث :متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية – دراسة حالة وكالة تيارتBNA-	94-51
تمهيد	52
المبحث الأول:واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية ودور البنك المركزي	59-53

المطلب الأول : واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية	54-53
المطلب الثاني : دور البنك المركزي في تفعيل الحوكمة	57-55
المطلب الثالث: متطلبات تفعيل الحوكمة في البنوك الجزائرية	59-58
المبحث الثاني : تقديم البنك الوطني الجزائري	63-60
المطلب الأول : نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري	61-60
المطلب الثاني: لمحة عن مديرية وكالة تيارت	62-61
المطلب الثالث: المهام التي تقدمها مديرية وكالة تيارت	63
المبحث الثالث: متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية الدراسة الميدانية – حالة تيارت -	97-64
المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية	79-64
المطلب الثاني: تحليل نتائج وأبعاد محاور الاستبيان	87-80
المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	93-88
خاتمه	98-96
قائمة المصادر والمراجع	104-99
الملخص	105
الملاحق	141 -106

قائمة الجداول

رقم الجدول	البيان	رقم الصفحة
1	توزيع موظفي وكالة تيارت	61
2	الاستبيانات الموزعة	64
3	نموذج البحث	66
4	معامل ألفا كرونبخ	67
5	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول	68
6	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني	69
7	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث	70
8	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الرابع	71
9	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الخامس	72
10	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور السادس	73
11	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	74
12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	75
13	توزيع أفراد العينة حسب السن	76
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوي الدراسي	77
15	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	78
16	مقياس ليكارت الخماسي	80
17	درجة الموافقة عن عبارات المحور الأول المرتبطة بمجلس الإدارة	81
18	درجة الموافقة عن عبارات المحور الثاني المرتبطة بالإدارة العليا	82
19	درجة الموافقة عن عبارات المحور الثالث المرتبطة بالإفصاح والشفافية في البنك	83
20	درجة الموافقة عن عبارات المحور الرابع المرتبطة بأصحاب المصالح	85
21	درجة الموافقة عن عبارات المحور الخامس المرتبطة بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها	86
22	درجة الموافقة عن عبارات المحور السادس المرتبطة بأخلاقيات العمل	87
23	نتائج اختبار تحليل فرضية المحور الأول المرتبطة بمجلس الإدارة	88
24	نتائج اختبار تحليل فرضية المحور الثاني المرتبطة بالإدارة العليا	89
25	نتائج اختبار تحليل فرضية المحور الثالث المرتبطة بالإفصاح والشفافية في البنك	90
26	نتائج اختبار تحليل فرضية المحور الرابع المرتبطة بأصحاب المصالح	90
27	نتائج اختبار تحليل فرضية المحور الخامس المرتبطة بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها	91
28	نتائج اختبار تحليل فرضية المحور السادس المرتبطة بأخلاقيات العمل	92
29	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	93

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	رقم الصفحة
1	محددات الحوكمة	9
2	خصائص الحوكمة	16
3	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري –وكالة تيارت -	62
4	توزيع العينة حسب الجنس	75
5	توزيع العينة حسب السن	77
6	توزيع العينة حسب المستوي التعليمي	78
7	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	79

قائمة الملاحق

الرقم	البيان	رقم الصفحة
1	استمارة الاستبيان	110-107
2	مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيةspss	141-111

مقدمة عامة

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي أخذت في الانتشار الواسع على الساحة الدولية في الآونة الأخيرة، ويرتكز هذا المصطلح علي" أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة " أو "حوكمة الشركات"، وقد تعاظم الاهتمام بهذا المفهوم في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها العديد من الدول، وخاصة الانهيارات المالية الكبيرة للعديد من البنوك والشركات العالمية.

وفي خلال سنوات العشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشآت غير المصرفية، انعكست على نمو الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية المستخدمة من طرف البنوك، مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها ، وهو ما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة المخاطر وتغيير القوانين ونظم الإشراف للمحافظة على سلامة النظام المصرفي.

وتختلف البنوك عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين، ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته، مما يؤدي إلى حدوث أثارا سلبية على الاقتصاد، وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجالس إدارة البنوك من جهة، والسلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى لتجنب الأزمات المصرفية والمحافظة على سلامة واستقرار النظام المصرفي والمالي.

ولقد حاز موضوع الحوكمة على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية وأيضا قطاع البنوك، سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي

وقد أصدرت عدة منظمات اقتصادية وهيئات رقابية عالمية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE مبادئ دولية تتضمن معايير وأدلة وافرة للحكم السليم في المؤسسات المصرفية والمالية ، و لقد أصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها ، بحيث أن معظم الدول باتت تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على سلامة أنظمتها المصرفية

ومع تصاعد حالات الفشل الذريع الذي منيت به العديد من البنوك والشركات على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، فقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى افتقار هذه البنوك والشركات إلى القواعد الجيدة لإدارتها، مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات واتخاذ قرارات غير رشيدة، وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، الأمر

الذي حذا بالمؤسسات المالية الدولية أن تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية، وذلك تحت عنوان Good Governance أي "الحكم الجيد أو الراشد" ولم تتوقف المؤسسات المالية عند هذا الحد بل خصصت التمويل اللازم لنشر الوعي بهذه القواعد وإخراجها إلى حيز التنفيذ.

فكانت الجزائر من بين الدول التي عملت على النهوض بالقطاع البنكي ليتماشى مع احدث التطورات العالمية حيث تم إقرار عدة إصلاحات بإصدار عدد من القوانين والأنظمة من اجل ضمان صلاحية القطاع المصرفي وذلك من خلال العمل على إيجاد المتطلبات اللازمة لإرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية .

بعد هذا المدخل الشامل للبحث يمكن طرح التساؤل الأتي :

كيف يمكن للحوكمة أن تساهم في إدارة البنوك الجزائرية؟

وينشق عن هذا التساؤل مايلي:

ما المقصود ب الحوكمة ؟

ما علاقة الحوكمة بإدارة البنوك؟

ما مدى تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية ؟

وبالتالي يمكننا استعراض الفرضيات الآتية:

الحوكمة هي كيفية إدارة المنشات والأعمال المالية والرقابة عليها.

تساهم الحوكمة في إدارة البنوك ومخاطرها.

يعود تطبيق الحوكمة إلي مدي التزام مجلس الإدارة بالتدابير والإجراءات الخاصة بتطبيق الحوكمة .

دوافع اختيار الموضوع:

من بين الدوافع الموضوعية والذاتية لاختيار الموضوع:

أهمية الموضوع بالنسبة للباحث والى مجال التخصص

التعمق في الموضوع أكثر والزيادة في فهمه

مكانة الموضوع على المستوى الدولي والمحلى ودوره الفعال في التحولات الاقتصادية الجديدة

الدور الفعال الذي تلعبه الحوكمة في إدارة البنوك

إعطاء الجزائر أهمية بالغة لحوكمة البنوك والعمل على الالتزام بمبادئها

التعريف بأهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة في البنوك

أهمية الموضوع

تكمن أهمية الدراسة في ضمان الحوكمة لعامل الاستقرار المالي وتعزيز وتقوية إدارة البنوك والعمل على نمو وازدهار الجهاز المصرفي وكذا ضرورة تبنى أسس سليمة للحوكمة في البنوك بهدف تفعيل آليات الرقابة وما ينتج عنها من انعكاسات ايجابية على مستوى البنوك ووضعها المالي والسوقي

أهداف الموضوع

التعريف بالحوكمة والأسباب الأساسية لظهورها و إظهار مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير وتحسين إدارة البنوك الجزائرية و إلقاء الضوء على محددات ومبادئ الحوكمة والعمل على إيجاد المتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

منهج الدراسة

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على تساؤلات الإشكالية واثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها من اجل التحكم أكثر في الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فاعتمدنا فيه على الدراسة الميدانية بهدف الإحاطة بتجربة الجزائر في هذا الميدان.

الأدوات المستخدمة

تم الاعتماد في هذه الدراسة علي الأدوات المتعلقة بالبرامج الإحصائية ويتعلق الأمر ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له ب spssبالإضافة إلي برنامج EXCEL لتحليل وعرض البيانات.

الدراسات السابقة

- نادية سعودي، "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء البنوك التجارية الجزائرية"، ما مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية لتفعيل أدائها؟ أهم النتائج المتوصل إليها: إن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية يؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة ومختلفة تعمل على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات المالية أهمها فقدان الثقة في المعلومات المالية والمحاسبية.

- محمد زيدان 2009 :أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحكومة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية . "هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي و إبراز دور الحوكمة في القطاع المصري باعتباره القطاع الأساسي للتنمية، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية مازال في مرحلة الأولية وتطبيق مبادئ الممارسات السلمية للحوكمة في البنوك يجب أن يمر عبر مسارين : الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها مسؤولة عن تنظيم ورقابة المنظومة المصرفية، والثاني هو البنوك الأخرى على مختلف أنواعها باعتبارها تلعب دورا مزدوجا في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال كونها شركات مساهمة من الضروري أن تكون رائدة في تطبيق الحوكمة من جهة وأن تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الأساسية باتجاه إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة من قبل المؤسسات باعتبارها المزود الرئيسي لها بالأموال، وأوصى الباحث بضرورة تدعيم تجربة الحوكمة في الجزائر خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة حدة المنافسة أين أصبح للحوكمة دور فعال في ضبط أنشطة البنوك وتجنب وقوع الأزمات المصرفية.

- دراسة عثماني ميرة ، 2012 ، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر" ، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية بنوك وتامين . الهدف من هذه الدراسة ، عرض جهود لجنة بازل للإشراف المصرفي في مجال إصدار بعض القوانين التي تخص تطبيق الحوكمة في البنوك ، و إبراز الدور الذي تلعبه البنوك في توفير بيئة استثمارية ملائمة في الجزائر، والمنهج الذي اعتمدت عليه الباحثة المنهج الوصفي باستعراضها المصطلح حوكمة الشركات كمفهوم جديد أدرج ضمن آليات الإدارة في مختلف الشركات بالإضافة إلى الأسلوب التحليلي المستعمل في السعي إلى ربط دور تطبيق الحوكمة في البنوك في النهوض بهذا القطاع وبالتالي الأثر الذي يمكن أن يتركه في تحسين بيئة الأعمال في الجزائر. وأخيرا المنهج الاستنباطي المتمثل في محاولة دراسة إمكانية توفر البنوك الجزائرية على المقومات التي تجعلها قادرة على تطبيق مبادئ الحوكمة. أما النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة من أهمها : بالنسبة للنتائج نذكر:

- تتوفر الجزائر على مؤهلات كبيرة لتطوير الاستثمار سواء المحلي منه أو الأجنبي و المتمثلة في الموقع الجغرافي الاستراتيجي للبلد، التركيبة السكانية الشبابية، توفرها على موارد طبيعية هامة إلا أنها تعاني في المقابل من العديد من المعوقات التي تقف حائلا في وجه تدفق الاستثمارات إلها.

- رغم كل الإصلاحات التي مر بها الجهاز المصرفي الجزائري إلا انه لازال يتميز بعدم الفعالية سواء من وجهة نظر المستثمرين الأجانب أو المحليين. أما بالنسبة للتوصيات نذكر منها:

- تقوية نظام مجالس الإدارة في البنوك الجزائرية ومساءلته ومنحه الاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تكون في صالح البنك.

- تقوية وتعزيز الرقابة الخارجية التي يقوم بها البنك المركزي واللجنة المصرفية على البنوك الجزائرية .

هيكل الدراسة

للتوصل إلى حل للإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعة وتحقيق أهداف الدراسة سيكون هذا البحث متضمنا مقدمة وثلاث فصول وخاتمة وذلك كالأتي

الفصل الأول بعنوان عموميات حول الحوكمة مقسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول حول ماهية الحوكمة والأسباب الأساسية لظهورها أما المبحث الثاني فيتناول محددات ومبادئ الحوكمة وخصائصها أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى أهمية وأهداف الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها

الفصل الثاني بعنوان إدارة البنوك مقسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول ماهية وأهداف البنك ووظائفه أما الثاني تطرقنا إلى أنواع ومبادئ البنوك وخصائصها أما المبحث الثالث تناولنا فيه حول تخطيط أنشطة البنوك وتنظيمها والرقابة عليها

الفصل الثالث بعنوان متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية –دراسة حالة -

ونستعرض في هذا الفصل واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية والدور الذي يلعبه البنك المركزي في تفعيل الحوكمة واستظهار مختلف المتطلبات اللازمة لتفعيل هذا الأخير في البنوك الجزائرية كما سنقوم بالدراسة التطبيقية لحالة البنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت .

حدود الدراسة

حدود زمنية : تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة من جانفي 2021 إلي جوان 2021

الحدود المكانية : لقد تمت هذه الدراسة في الجزائر علي مستوي ولاية تيارت وكالة البنك الوطني الجزائري 540 -BNA-

صعوبات الدراسة

- عدم توفر القدر الكافي من الكتب والمراجع الخاصة بالحوكمة

- صعوبة إجراء المقابلات الشخصية مع إطارات البنك

- واجهنا خلال فترة الدراسة صعوبات في الدراسة الميدانية، من بينها الصعوبة في توزيع الاستبيان على مستوي الوكالة، وعليه تم توزيع الاستبيان على بعض موظفي البنك الوطني الجزائري

وهناك من أجاب بطريقة عشوائية لقلة معرفتهم بالحوكمة

الفصل الأول
عموميات حول الحوكمة

تمهيد

تعد الحوكمة من بين أهم المصطلحات الحديثة في المجال الاقتصادي و الادارى حيث ترمى إجراءات الحوكمة إلى الحفاظ وضمان مصالح وأهداف المؤسسات المالية، وتعتبر الحوكمة احدث توجه عالمي لإحكام الرقابة على إدارات الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطاتها ، وحثها على حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح ،كما تؤدى الحوكمة الرشيدة إلى الاكتشاف المبكر لانخفاض مستويات الأداء المالي و الادارى والتشغيلي ومستويات الإفصاح والشفافية وعلاجه فور اكتشافه، ومن أجل الإلمام بهذا الموضوع سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الحوكمة والأسباب الأساسية لظهورها ومحددات ومبادئ الحوكمة كما سنتطرق كذلك إلى أهمية وأهداف الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها ، سوف نحاول من خلال ذلك التطرق إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول ماهية الحوكمة والأسباب الأساسية لظهورها

المبحث الثاني محددات ومبادئ الحوكمة وخصائصها

المبحث الثالث أهمية وأهداف الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها

المبحث الأول : ماهية الحوكمة والأسباب الأساسية لظهورها

من خلال هذا المبحث نستعرض نشأة الحوكمة وهذا على مستوى المطلب الأول وتعريف الحوكمة على مستوى المطلب الثاني كما نتطرق إلى الأسباب الأساسية لظهور الحوكمة في المطلب الثالث .

المطلب الأول نشأة الحوكمة

تستمد حوكمة الشركات جذورها التاريخية من نظرية الوكالة والتي بلورها Means & Berls عام 1932، وذلك في أعقاب الانتشار الواسع لمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور شركات المساهمة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخري وتبحث نظرية الوكالة في علاقات الوكالة ومشاكلها، وتمثل العلاقة بين الموكل (حملة الأسهم، الملاك، أصحاب المصلحة)، والوكيل (الإدارة) أبرز علاقات الوكالة إذ يفترض تفضيل المنفعة الذاتية، فإن الإدارة قد تتخذ قرارات وتقوم بأفعال تسعى من ورائها إلى تعظيم منافعها الخاصة على حساب مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى في المؤسسة، ومن هنا تنشأ مشاكل الوكالة نتيجة عدم قدرة الموكل على رقابة أداء الوكيل (الإدارة)، وعدم تماثل المعلومات، حيث أن الإدارة في ظل الموقع الذي تحتله في الشركة لديها القدرة على الحصول على معلومات أكثر من موكل، وحتى لو توفرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع تفسيره بنفس قدرة الوكيل المتخصص.[1]

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (the financial governance) ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001 وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي oecd 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم .[2]

[1] حياة احمودة ، **حوكمة الشركات كأداة لضمان مصداقية القوائم المالية** ،مذكرة ماستر،تخصص تدقيق محاسبي،جامعة حمة لخضر الوادي ، 2015، ص 9.

[2] بغو محمد صغير، **اثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة ، جامعة أم البواقي 2019 ، ص3.

المطلب الثاني تعريف الحوكمة

يعتبر مصطلح "حوكمة الشركات" ترجمة للأصل الانجليزي (Corporate Governance) الذي قدم في بادئ الأمر من قبل كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة مجمع اللغة العربية بمصر، على غرار الأردن، الذي استقر مجمع اللغة العربية هناك إلى ترجمته ب "الحاكمية المؤسسية" ، كما سبقت ترجمات أخرى لنفس المصطلح مثل الإدارة الرشيدة. الإدارة الجيدة. الضبط المؤسسي. التحكم المؤسسي. و غيرها من المصطلحات الأخرى، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات ولإدارة النزيهة وغيرها .[1]

إلا أن مصطلح الحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات هو الأكثر شيوعا واستعمالا من طرف الكتاب والباحثين الاقتصاديين.

و الحوكمة لغويا معناها الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط و قيود تحكم العلاقات داخل المنظمة، و يتضمن مصطلح الحوكمة العديد من الجوانب منها:

- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

-الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول علها من خلال تجارب سابقة.

- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.[2]

وفي ما يلي بعض التعارف المتعلقة بمصطلح الحوكمة :

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية oecd: سنة 2004 على أنها "مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر الأطر والآليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء.[3]

[1] أبو العطا نرمين، **حوكمة الشركات سبيل التقدم**، مجلة الإصلاح الاقتصادي، القاهرة، 2003، ص10.
[2] صالح سمير، **واقع حوكمة الشركات في الجزائر**،مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة مستغانم،الجزائر،2018،ص13.
[3] العابدى دلال، **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية**، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة بسكرة،الجزائر، 2016، ص15.

كما عرف معهد المدققين الداخلين IIA:

الحوكمة بأنها عملية تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر ،مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وحفظ قيم الشركة .[1]

كما يري بعض الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعنى تطور الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدى إلى تحقيق الشفافية في الأداء والتطوير على مستوى الإدارة .[2]

ونستنتج من كل هذا أن الحوكمة: تعنى مراقبة الأداء من قبل مجالس الإدارة والإدارة العليا للمؤسسة وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تحدد بالإطار التنظيمي ،وسلطات الهيئة الرقابية كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة.

المطلب الثالث الدوافع الأساسية لظهور الحوكمة

يعود سبب ظهور الحوكمة لسببين رئيسيين هما نظرية الوكالة والفضائح المالية

أولا نظرية الوكالة :

لقد أحلت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف أدم سميث (Adam Smith) عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم.

وبعد ما قارب قرن من الزمن قدم الباحثان بيرل ومينز (1932) Berle and Means واحد من أهم التفسيرات الأساسية للعلاقة التي تربط المستثمر بالعلاقات المؤسسية، كما أشارا إلى انفصال ملكية الشركات عن إدارتها في البلدان الصناعية والتي تشهد أسواقها تطورا مستمرا، كما أن " الفصل بين رأسمال الشركة وعمليات الرقابة والإشراف له أثاره على

[1] كنزه عبابسة ،**متطلبات إرساء الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري** ،مذكرة ماستر ،تخصص مالية وبنوك ،جامعة أم البواقي،سنة2016،ص6

[2] هالة سعيد،**الحوكمة في البنوك العامة ،منشورات المعهد المصرفي** ،القاهرة 2007،ص8

مستوى أداء الشركة، حيث كلما كان عمل أنظمة الرقابة والإشراف جيدا فإن الشركة ستكون أكثر كفاءة والعكس صحيح"..[1]

ويعد الباحثان جنسن وميكلنغ (W . H . Meckling &M . C . Jensen)

هما أول من عرضا نظرية الوكالة بصورة مفصلة سنة 1976، فهما يعتبران نظرية الوكالة تقوم على العلاقات القانونية التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل\ الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل. وعلى ذلك فانه يمكن النظر إلى الشركة على إنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي... الخ، وبذلك فان علاقة الوكالة هي بمثابة "عقد يقوم من خلاله شخص أو عدة أشخاص (الموكل) بتوكيل شخص أخر(الوكيل) لأداء بعض الخدمات نيابة عنه ويتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات.[2]

إن فصل الملكية عن الإدارة تسبب في وجود بعض الصراعات أدت بمختلف الأطراف إلى تحمل ما يعرف بتكاليف الوكالة بأنواعها الثلاثة الرئيسية :

تكلفة الرقابة: يتحملها الموكل .

تكلفة الثقة :يتحملها الوكيل الذي يبذل جهده ليؤكد انه شخص موثوق به قادر على الوفاء بوعده

تكلفة فائض الخسارة :الفرق أو الهامش الموجود بين القرارات التي يتخذها الوكيل والقرارات التي كان يتعين عليه اتخاذها.[3]

فروض نظرية الوكالة :

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشاد الاقتصادي ويسعي إلى تعظيم منفعته الذاتية .

اختلاف أهداف و أفضليات كل من الأصيل والوكيل فبينما يسعي الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسعي إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل.

---

[1] Gérard،charreaux، **Les Théories de la gouvernance: De La Gouvernance des Entreprises a la Gouvernance des systèmes nationaux** .

[2] Michael C.jensen &William H. Meckling، **Theory of the firm: Managérial Behavior، Agency Costs and ownership structure، gournalof Financial economics**، Vol3، N4، USA,october,1976,p310.

[3] الزهرة بيسي ،**مراجعة الحسابات ودورها في تفعيل حوكمة الشركات**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية معهد علوم التسيير، جامعة الوادي، سنة 2012، ص 49.

- اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل، ويرجع ذلك إلى :

- عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصور مباشرة نتيجة معايشة نتيجة الأخيرة الظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم.

-اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل.

-اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل.[1]

ثانيا:الفضائح المالية

أدت الانهيارات المالية والفضائح الإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك المؤسسات - إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري بالمؤسسات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح.

ولعل من أهم هذه الفضائح ما حدث لشركة Ernor للطاقة وشركة Worldcom للاتصالات والشركة الأوروبية للأغذية Parmalate، والتي تبين فيما بعد أن العيب ليس بمعايير المحاسبة ولكن في السلوكيات المطبقة. ففي قضية إنرون ظهر أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات معينة يجب إتباعها عند إنشاء شركة ذات أهداف محددة إلا أن إدارة الشركة لم تتقيد بها، كذلك غض مراجعهم الخارجي آرثر أندرسون الطرف عن عملية التقيد بالمعايير ، وعلية وفي كلا الحالتين اتبعت الإدارة ومراجعها أسلوب غير أخلاقي ساهم في انهيار الشركة. وهذا دفع الحكومة الأمريكية إلى إصدار قانونSarbanes - Oxley Act of 2002

الذي ألزم المؤسسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة المؤسسات والذي أحدث تغيرات جوهرية على بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة والتدقيق بشكل خاص.

لذا أدت هذه الانهيارات والفضائح المالية إلى بزوغ مفاهيم ومصطلحات جديدة، بهدف السيطرة على تلك التأثيرات، وكذلك لتفادي حدوثها في المستقبل، وابرز هذه المفاهيم مفهوم Corporate Governance والذي أصطلح على تسميته بحوكمة الشركات.[2]

[1] طارق عبد العال ،**حوكمة الشركات** ،الدار الجامعية ط5،2008،ص70.

[2] عمر إقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها،مجلة الأداء الجزائرية،العدد 02،2012،ص236.

المبحث الثاني: محددات ومبادئ الحوكمة وخصائصها

تتميز الحوكمة بعدة مبادئ ومحددات داخلية وخارجية وعدة خصائص نستعرضها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: محددات الحوكمة

يرتكز التطبيق الجيد للحوكمة على توافر مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية نذكر منها:

أولا المحددات الخارجية :

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال :

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال؛ والشركات؛ وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية ؛ والإفلاس).

- كفاءة القطاع المالي (البنوك؛ وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمؤسسات؛

- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛

- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات والشركات؛ وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف العاملين في السوق (مثل المراجعين والمحاسبين؛ والمحامين؛ والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة (مكاتب المحاماة؛ والمراجعة؛ والتصنيف الائتماني؛ والاستشارات المالية والاستثمارية وغيرها).

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن الإدارة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص[1].

ثانيا المحددات الداخلية :

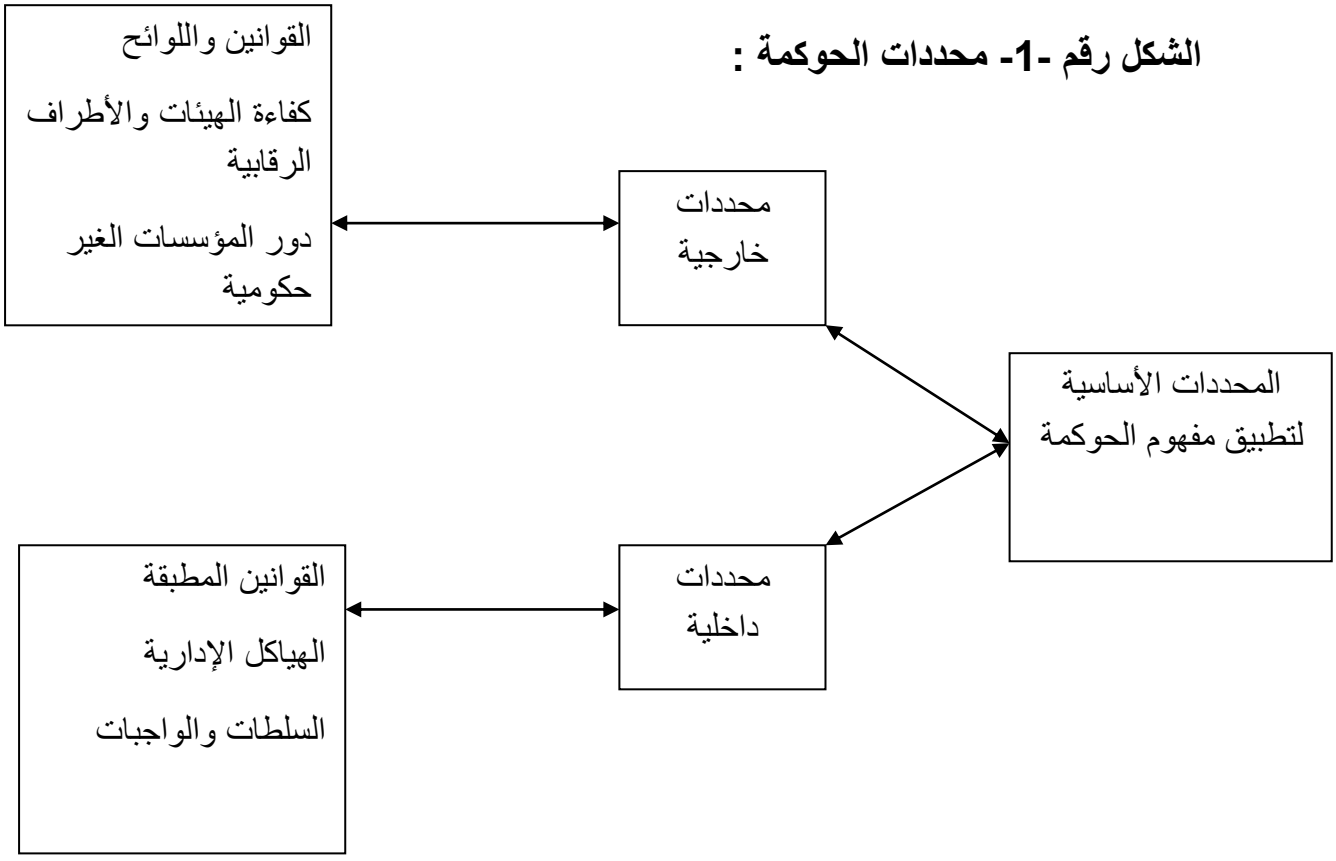
وتشتمل على القواعد و الأساليب التي تطبق داخل الشركات، والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات ، و توزيع مناسب للسلطات و الواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة ، الإدارة ، المساهمين و أصحاب المصالح. وبالنظرة السطحية إلى هذه المحددات قد تفهم على أنها قيود على الحوكمة ،

[1] بغو محمد صغير ،مرجع سبق ذكره، ص19.

ولكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فعالية تطبيق الحوكمة.[1]

و يجدر بنا أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، فهي بدورها تتعلق بالعوامل المرتبطة بثقافة الدولة ، النظام السياسي ، مستوى التعليم و الوعي لدى الأفراد ، فحوكمة الشركات ليست سوى مجرد محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات ، بل يعتمد إطار الحوكمة أيضا على البيئة القانونية و التنظيمية ، إضافة إلى عوامل أخرى كأخلاقيات الأعمال ، و مدى إدراك الشركات للظروف البيئية و الاجتماعية للمجتمعات التي تعمل بها و التي قد تؤثر على سمعتها و نجاحها في الأجل الطويل.[2]

الشكل رقم -1- محددات الحوكمة :



المصدر:عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة،**اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالئ للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** ،مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل ،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان ،2008،ص 44.

[1] فداوى أمينة، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية** ،أطروحة دكتوراه ،محاسبة والتسويق في المؤسسة المالية ،جامعة عنابه الجزائر ،ص 58

[2] محمد مصطفى سليمان ،**دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الادارى** ،الطبعة1،الدار الجامعية:الإسكندرية ،مصر 2002،ص24.

المطلب الثاني مبادئ الحوكمة:

هناك ستة مبادئ أساسية تم وضعها من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سنة 2004 لترسيخ قواعد الحوكمة نذكر منها :

أولا ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة الشركات:

ينص المبدأ الأول من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".

1- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

2- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

3- ينبغي أن يكون توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

4- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

ثانيا مسؤوليات مجلس الإدارة:

ينص المبدأ الثاني من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنه:

" ينبغي أن تتيح ممارسات حوكمة الشركات التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين "[1]

[1] صلاح الدين عزوى، **دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر، تخصص حاكمية المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، ص22،23

تتمثل الإرشادات الخاصة بهذا المبدأ فيما يلي:[1]

- يجب أن يتخذ أعضاء مجلس الإدارة قراراتهم على أساس من المعلومات الكافية وبالأمانة والمسؤولية، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، لأن لقرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على المساهمين.

- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

- يتعين قيام مجلس الإدارة بعدد من الوظائف الأساسية من بينها:

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل، وسياسات المخاطرة، والموازنات السنوية، ومتابعة أداء الشركة، والإشراف العام على عمليات بيع الأصول.
- اختيار المديرين التنفيذيين وتحديد مرتباتهم ومتابعتهم.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
- متابعة وإدارة التعارض بين المديرين وأعضاء المجلس والمساهمين.
- ضمان عنصر الأمانة في التقارير المالية والمحاسبية التي تصدرها الشركة بما في ذلك استقلالية عمليات المراجعة، ووجود نظم ملائمة للرقابة وخاصة نظم متابعة المخاطر، والالتزام بالقوانين
- الإشراف العام على عملية الإفصاح عن البيانات وقنوات الاتصال.

- يجب على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.

- يجب أن تتوافر لأعضاء المجلس إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة والمناسبة في الوقت الملائم لكي يتسنى لهم الاضطلاع بمسؤولياتهم.

لقد كان القصد من وجود هذه المبادئ مساعدة حكومات كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة في غمار جهودها لتقييم، وتحسين الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات في

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص:27-28

بلدانهم، وكذلك من أجل توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات للشركات وغيرها من الأطراف التي لديها دور في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات. ولا تعتبر هذه المبادئ ملزمة، بل تعد بمثابة نقاط مرجعية يمكن لصانعي السياسات استخدامها عند إعداد أطر حوكمة الشركات بما يعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدول المختلفة، كما أن هذه المبادئ ليست ثابتة بل هي تطويرية في طبيعتها ويجب مراجعتها كلما طرأت تغيرات كبيرة على الظروف المحيطة بالشركة.

وقد أضحى تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الشركات حاجة ملحة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والأزمات المالية الناجمة عن سوء ممارسات الإدارة، حيث أن اقتصاديات العديد من الدول قد تعثرت نتيجة افتقارها إلى الحوكمة مما ألحق أضرارا بالغة بالمساهمين وبقية الأطراف.

وباعتبار البنوك شركات مساهمة وأحد أهم أجزاء النظام المالي، فقد تركز الاهتمام على تطبيق حوكمة الشركات في الجهاز المصرفي نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية، والتقدم التكنولوجي من جهة، وزيادة الضغوط التنافسية بين البنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية وحدوث الأزمات المالية من جهة أخرى[1].

ثالثا الإفصاح والشفافية:

وهذا بضمان القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات العامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وإدارة الشركة حيث:

- ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على المعلومات التالية:
  - النتائج المالية ونتائج عمليات التشغيل الخاصة بالشركة.
  - أهداف الشركة.
  - الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
  - سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
  - العمليات المتصلة بأطراف من الشركة أو أقاربهم.

[1] ريم عمري، **الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية**، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص ص:19-20

- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- هياكل وسياسات الحوكمة وما تحتويه و العمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة، والإفصاح المالي وغير المالي.
- ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفء مؤهل يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والعملية كما لابد على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وعليهم واجب بالنسبة للشركة أن يقوموا بممارسة عملهم على أكمل وجه.
- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
- ينبغي استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدا عن أي تعارض في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.[1]

رابعا المعاملة المتساوية للمساهمين:

تعتبر المساواة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة بما في ذلك حقوق الأقليات وحقوق المساهمين الأجانب، كما يجب أن يحصل المساهمون على تعويضات كافية في حالة تعرض حقوقهم للمخاطر وذلك من مراعاة ما يلي:

1- معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة، مع إخضاع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لمواقفهم ومراعاة حماية حقوق الأقلية من المساهمين من ممارسات الاستقلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مع توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة.

[1] خلوف عقيلة، **حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي**،مذكرة ماستر،تخصص النقود والمالية،جامعة الجزائر،2010،ص ص:101-102

2- حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية ويمنع التداول بين الداخليين في المؤسسة والتداول الشخصي الصوري .

3- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على المؤسسة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.[1]

خامسا دور أصحاب المصالح:

لم تغفل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة الشركات حماية أصحاب المصالح خلال إصداراتها المختلفة.

1- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

2- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك الحقوق.

3- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

4- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، يجب السماح لهم بالحصول على معلومات ذات صلة، وبالقدر الكافي والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

وكان من الطبيعي ألا تغفل المبادئ حقوق العاملين والنقابات تجاه المؤسسة ومجلس إدارتها في إطار واضح ومحدد في حياة المؤسسة أو عند تعسرها وانتهائها، حيث أشارت المبادئ إلى أنه:

أ- ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك الأفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنو من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية وينبغي عدم التغاضي أو تجاهل حقوقهم إذ ما فعلوا ذلك.

ب- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال أخر لتنفيذ حقوق الدائنين إن هذا المبدأ يهدف لاحترام الحقوق القانونية والاتفاقيات بين المصالح والمؤسسة، وكذلك التعاون بينهم، وحق حصولهم على معلومات فضلا عن التواصل والتعريف عن المخالفات.[2]

---

[1] **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات OECD**،على الموقع التالي:
https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf، تم الاطلاع عليه في يوم 2021،13:57/04/17

[2] أحمد خضر، **حوكمة الشركات**،الطبعة الأولى دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،مصر،2012،ص121

سادسا حقوق المساهمين ووظائف الملكية الأساسية:

في هذه الحالة ينبغي لها أن تحمي وتصون حقوق المساهمين وان يمارسوا حقوقهم بكل شفافية وذلك عن طريق المشاركة في اجتماعات الهيئة العامة وحماية طرق تسجيل الملكية - نقل أو تحويل المساهمات والحصول على معلومات مادية بما يخص الشركة على أساس منتظم في الوقت المحدد ولهم الحق في المشاركة والتصويت وأيضا لهم الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ونزع عضويتهم أي المشاركة الفعالة في اجتماعات الهيئة العامة ، كما أن لهم الحق في المشاركة في أرباح الشركة ، أن تكون البرامج والخطط الخاصة لمنح المكافآت وأعضاء المجلس والموظفين على درجة عالية من العدالة والمساواة وتخضع لموافقة المساهمين ، أي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات التي تؤدي إلى تغيرات أساسية وحيوية في الشركة مثل تعديل النظام الأساسي للشركة ، صلاحيات المساهمين الجدد ، نشاطات غير عادية تؤدي إلى تحويل أو بيع أصول الشركة .[1]

المطلب الثالث خصائص الحوكمة:[2]

تتلخص خصائص الحوكمة في ما يلي :

أ- الانضباط: من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، والتقدير السليم لحقوق الملكية بالإضافة إلى استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية.

ب- الإفصاح والشفافية : يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت وتلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات.

ج-الاستقلالية: ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وجود رئيس مجلس الإدارة منسق عن الإدارة، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين، بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.

---

[1] صادق راشدي الشمرى،**الحوكمة دليل عمل الإصلاح المالي والمؤسسي**، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العراق، العدد17،2008،ص129

[2] عطا الله وارد وآخرون، **الحوكمة المؤسسية،مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر 2008، ص22.

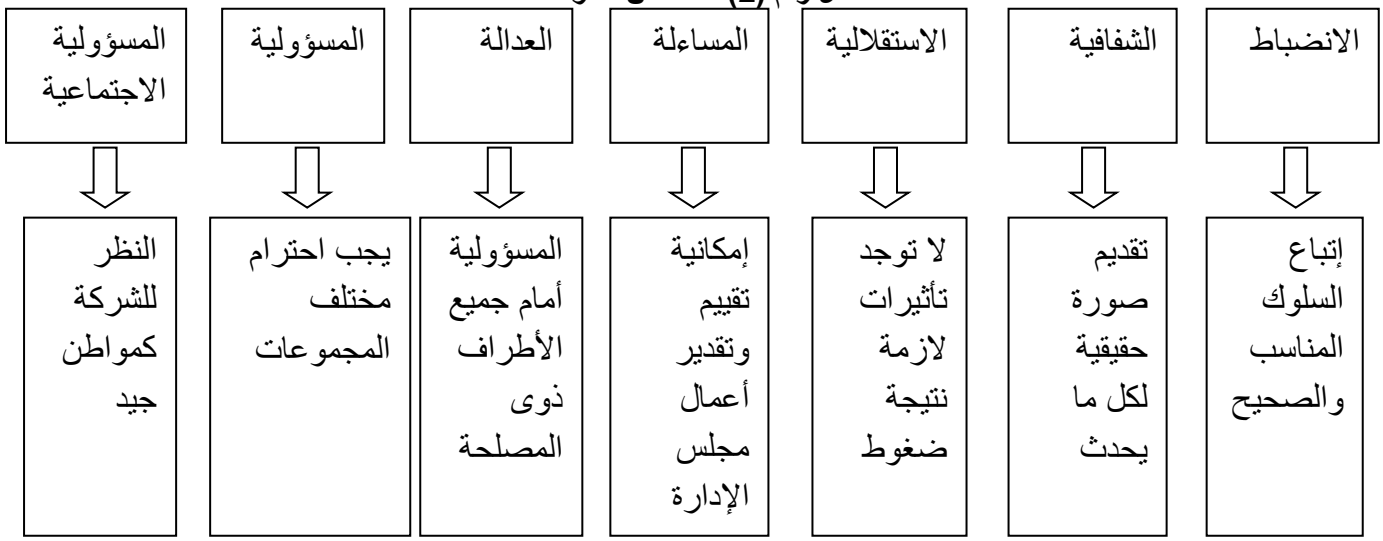
د- المساءلة: للإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم ، التحقيق الفوري في حالة الإساءة لإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم .

ج- المسؤولية: وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة الإشراف بدور تنفيذي، وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدورية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعة التقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة.

ه - العدالة: المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة وإعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة لحقوقهم كالمشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات والنظر للمؤسسة كمواطن صالح.

و- المسؤولية الاجتماعية: ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية. الشكل التالي يوضح خصائص الحوكمة.

الشكل رقم (2) خصائص الحوكمة



المصدر: طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات شركات قطاع عام وقطاع خاص ومصارف** ، الدار الجامعية ، مصر ،الطبعة الثانية، 2008، ص28.

المبحث الثالث : أهمية وأهداف الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها

للحوكمة أهداف وأهمية بالغة في المؤسسات لاسيما المؤسسات المالية والإدارية

المطلب الأول أهمية الحوكمة:

ترجع أهمية الحوكمة إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو؛ وأيضا بجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة؛ مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية؛ مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة؛ مع أنه بالإضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط الآتية:

- إن تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مسائلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، والتأكيد على الشفافية؛ كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وأثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة؛

- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضا وحماية أصول الشركة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة؛ وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية؛ كل ذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغنى الفاحش والفساد الإداري والأزمات والإفلاس

-إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الاستثمارات والنمو[1].

1- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات :وتتمثل في ما يلي:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين؛
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد

[1] بغو محمد صغير،مرجع سبق ذكره، ص14

على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل؛

- تحظى الشركات التي تطبق قواعد حوكمة الشركات بزيادة ثقة المستثمرين فتلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد حوكمة الشركات جيدا، قد يقوموا بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرتها على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.[1]
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الشركات.
- رفع مستويات الأداء للشركات، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول.
- زيادة قدرة الشركات الوطنية، على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- توفر قواعد الحوكمة الإطار التنظيمي، الذي يمكن للشركة من خلاله أن تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها.[2]

2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

تظهر أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمساهمين من خلال أنها:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين، مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة، والوضع المالي، والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا، والذي يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.[3]

---

[1] قطاف عقبة، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص:15،14

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص15

[3] عبد الوهاب نصر على،شحاتة السيد شحاتة،**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر،2007،ص ص:28-29.

المطلب الثاني أهداف الحوكمة :[1]

إن الهدف الأساسي الذين من أجله وجد مفهوم حوكمة الشركات هو محاولة تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وهذا بغية تحقيق الحماية للمساهمين بالموازاة في ذلك مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة الغير مبرر الذي لا يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، وعموما يمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة لتطبيق حوكمة الشركات ما يلي:

- حماية حقوق المساهمين، حيث يتم الاحتفاظ بسجلات ملكية الأسهم والشفافية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وضمان حقوق أصحاب الملكية وحقهم في الانتخاب وفي الحصول على حصة من الأرباح السنوية؛
- تحقيق العدالة حيث يعترف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة، وعلى نحو يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين كافة المساهمين داخل أو خارج الشركة على السواء؛
- توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال، حيث تعمل على توفير المعلومات والحقائق الخاصة بعمل الشركة على نحو دقيق وملائم لجميع الأطراف ذات العلاقة يعكس صحة التحكم المؤسسي في الشركة، وسلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية، وتطبيق القوانين والقواعد وهذا ما يشكل دعائم مناسبة لحوكمة الشركات مما ينعكس على سلامة وكفاية وفعالية أداء الشركة؛
- رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بالتقليل من الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، بمعنى أخر كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم بمصالح الإدارة ومصالح المساهمين
- وضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات؛
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات وإجراءات المراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد بكل صوره سواء كان ماليا أو محاسبيا؛
- تجنب حدوث الأزمات حتى في الدول التي لا يوجد لشركاتها تعامل نشط في الأسواق المالية.

[1] سيد عبد الرحمان عباس بله،**دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 12، جامعة فرحات عباس ،سطيف، الجزائر، 2012، ص ص:56-57

- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس؛
- وجوب إلزامية الرقابة الفعالة وتدعيم المساءلة المحاسبية، مما يدعم عنصر الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية.
- كما يمكن أن تصل الحوكمة لأهدافها إذا ما دعمت بنظم المعلومات المحاسبية بما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين وتطوير إدارتها ومساعدة المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجيات سليمة تضمن سلامة الأداء بصورة عامة، كما تضمن مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي لهذه المؤسسات..

المطلب الثالث الأطراف الفاعلة في الحوكمة:

هناك أربعة أطراف فاعلة في الحوكمة ونذكر منها:

أولا المساهمون:

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛[1]

تضمن حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين والمتمثلة في:

الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة،

الحصول على حصص من أرباح الشركة؛

- الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة؛

- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين مع وجوب علمهم بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين (التوقيت المناسب، أماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، المعلومات حول المسائل التي يستهدف اتخاذ القرارات بشأنها خلال الاجتماعات العامة، فرصة توجيه الأسئلة لمجلس الإدارة، إمكانية الحضور بصفة شخصية أو بالإنابة).[2]

[1] عبد الوهاب نصر على،شحاتة السيد شحاتة،مرجع سبق ذكره، ص20،21

[2] عطا الله وارد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص39-40.

تطبيق الحوكمة في الشركة المساهمة يحقق عدة مزايا منها:

- زيادة درجة كفاءة إدارة الشركة

- جذب الاستثمارات

- زيادة قدرة الشركة على المنافسة وفتح أسواق جديدة

- الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يؤدى لزيادة ثقة المستثمرين فيها.

ثانيا مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم، السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

وقد بينت المبادئ العالمية للحكومة بأن أعضاء مجلس الإدارة يقومون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بأعمالهم وهي:

1- واجب العناية اللازمة

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا و حذرا و أن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

2- واجب المساواة والعدل

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

إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجها استراتيجيا للمؤسسة، ورقابة فعالة ومساءلة الإدارة اتجاه الشركة ومساهميها وهذا يدل أن مجلس الإدارة يجب أن يعمل على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب. [1]

[1] عبد الوهاب نصر على، المراجعة وحوكمة الشركات ومسؤوليات مراقب الحسابات في مواجهة الأزمات المالية الجزء4،الإسكندرية، مصر، 2009، ص694.

ثالثا الإدارة: وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛

تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري المؤسسات هي الإشراف على إدارة المؤسسة وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق المؤسسة للغرض الذي تأسست من اجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة ، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دورا حيويا في المؤسسة باعتباره شخص مسؤول عن مصلحة المؤسسة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين؛

رابعا أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان،كما قد تكون متوافقة أحيانا فالدائنون على سبيل المصالح يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.[1]

[1] عبد الوهاب نصر على،شحاتة السيد شحاتة،مرجع سبق ذكره، ص20-21

خلاصة الفصل

يرتكز مفهوم حوكمة الشركات على قيم الشفافية والمساءلة والإنصاف، وتعرف الحوكمة عادة على أنها التعامل مع المشاكل الناشئة عن الفصل بين الملكية والإدارة , وبمعنى أوسع حوكمة الشركات هي التي تضبط توزيع الحقوق والمسؤوليات الخاصة بالفئات المؤثرة والمتأثرة بعمل الشركة (أصحاب المصالح بها) وحاملي الأسهم والتأكد من أن حقوقهم خاضعة للحماية ومطبقة عمليا على أرض الواقع. وقد يكون تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لهذا المصطلح هو الوصف الأفضل من حيث انه يركز على حماية حقوق المساهمين ومعاملتهم بشكل منصف وعادل مع الإقرار بدور الفئات المؤثرة والمتأثرة, وضمان الإفصاح عن المعلومات والشفافية بالإضافة إلى إيضاح المسؤوليات المترتبة عن مجلس المديرين.

تقوم فكرة حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي عملت مجموعة من المنظمات و الهيئات الدولية على وضعها ضمن تقارير وتطويرها وتعديلها وفق المتغيرات والظروف الاقتصادية للبلدان. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المبادئ التي تقوم عليها فكرة حوكمة الشركات ليست جديدة أو مبتكرة بل هي تمثل قواعد وإجراءات معروفة منذ زمن طويل والجديد في هذه القواعد أنه تم تجميعها معا في حزمة واحدة من الإجراءات وكذلك الإجماع حولها

من قبل المنظمات المهنية والهيئات الدولية في شكل دليل للممارسات الجيدة للإدارة , إن تطبيق هذه المبادئ ونجاحها يتطلب توفر مجموعة من القوانين والتشريعات ووجود أسواق ذات كفاءة وتنافسية والتي تضمن توفير البيئة الملائمة لتطبيق هذه المبادئ.

إن الأزمات المالية التي مست بعض الشركات العالمية أدت إلى سن مجموعة من القواعد ونشرها في صورة تقارير حول حوكمة الشركات, وهي تتضمن ممارسات حوكمة الشركات, واقعها وكيف يجب أن تكون. وتشير أيضا لمختلف الروابط القائمة بين مكافآت المسيرين وأداء المؤسسة أو أدوات ووسائل التحفيز بالنسبة للمسيرين , وضعية مجلس الإدارة وتقييم لحالته .

الفصل الثاني

إدارة البنوك

تمهيد

إن المنظومة البنكية لها دور كبير وأهمية بالغة في الاقتصاد الوطني ويتبلور ذلك من خلال الوظائف التي يؤديها البنك وهو ما يساعد في تطور الاقتصاد الوطني ونموه ،ويعد البنك احد الركائز في النظام الاقتصادي وأكثر المنشات الاقتصادية فوائد وأرباح إذ يعتبر من أهم الوسائل التي تستعملها الدولة في تنفيذ سياستها الاقتصادية وكذلك أهم وسيط مالي بين أصحاب الأموال الفائضة وأصحاب العجز كما تمثل المكان الذي يؤتمن فيه على أموال الأفراد وودائعهم ولدراسة أعمق واشمل لما تم ذكره ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية حيث عالجنا فيها ماهية و أهداف البنك ووظائفه كما تطرقنا إلى أنواع ومبادئ البنوك وخصائصها وفى الأخير استعرضنا تخطيط أنشطة البنوك وتنظيمها والرقابة عليها، مبينة كالاتى:

المبحث الأول: ماهية وأهداف البنك وخصائصه

المبحث: أنواع ومبادئ البنوك وخصائصها

المبحث الثالث:تخطيط أنشطة البنوك وتنظيمها والرقابة عليها

المبحث الأول: ماهية وأهداف البنك ووظائفه

تعتبر البنوك من المؤسسات التي تمارس الوساطة المالية،حيث تتمثل مهمتها الأساسية في تجميع الأموال الزائدة عند الجمهور أو المؤسسات بهدف إقراضها للآخرين أو أصحاب العجز أو استثمارها في الأوراق المالية.

المطلب الأول :نشأة وتعريف البنوك

أولا نشأة البنوك:

ارتبط نشوء البنك وتطوره بتطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، إذ أن أول شكل من أشكال الصيرفة ظهر في بلاد الرافدين عام 3500 ق. م.

وتعتبر المبادئ التي وضعها حمو رابي عام 1675 ق. م، في شريعته من أقدم النصوص المعروفة في التاريخ فيما يتعلق بتنظيم عمليات الإيداع والتسليف والفوائد والضمانات المرتبطة بها.

وبتقدم التجارة بين الشعوب وظهور النقود كإحدى الوسائل الهامة في التبادل التجاري، فقد بدأت ظاهرة إيداع الفائض منها. بالإضافة إلى الحلي والمعادن الثمينة كودائع مقابل حصول هؤلاء على عمولة نظير حراستها والمحافظة عليها. تعتبر هذه الظاهرة من أولى أشكال التعامل المصرفي في المجتمع حيث استمرت حقبة من الزمن حتى ظهرت في القرون الوسطى ظاهرة الصراف الذي يكسب دخله من مبادلات العملات بعضها ببعض بين رجال البحارة والتجارة الذين كانوا يترددون على موانئ أوروبا الجنوبية.

ومع تطور الزمن لاحظ رجال البنوك أن نسبة صغيرة من شهادات الإيداع تعود إليهم للمطالبة بتحويلها إلى نقود أو لتحويلها إلى الأشياء التي تماثلها، ومن ثم يتبقى لدى هذه البنوك مبالغ نقدية كبيرة خاملة، حيث رأى رجال البنوك إمكانية التصرف بها بإقراضها للغير، وبضمانات معينة، مقابل حصولهم على فائدة معينة. دون الإخلال بمبدأ الثقة بينهم وبين المودعين، طالما أنه في وضع يسمح له بالوفاء بطلبات المودعين، ويسمى الجزء من الأموال الذي لا يتم التصرف به بالاحتياطي النقدي، وهو يمثل نسبة معينة من الودائع التي يلتزم بها البنك إزاء عملائه حين طلبهم استرداد ودائعهم وفي هذه الحالة جمعت البنوك بين وظيفتين هما: قبول الودائع والإقراض معا. ثم تطورت هذه الأعمال وظهرت أشكال أخرى عديدة من التعامل

المصرفي، حتى وصل إلى ما نعرفه عنها اليوم من تطور ومكانة في الاقتصاد الوطني لجميع البلدان. [1]

تأسس أول بنك في مدينة البندقية الايطالية سنة 1517، ثم أعقبه في عام 1609 إنشاء بنك أمستردام، وكان غرضه الأساسي حفظ الودائع وتحويلها عند الطلب من حساب مودع إلى حساب مودع أخر، غير أنه لم يحافظ على ثقة الأفراد، حيث توقف عن الدفع و أغلقت أبوابه عام 1814 .

أخذ عدد البنوك يزداد تدريجيا منذ بداية القرن 18، وكانت غالبيتها مؤسسات يمتلكها أفراد وعائلات، حيث كانت القوانين تقضي بحماية المودعين، ففي حالة الإفلاس يمكن الرجوع إلى الأموال الخاصة لأصحاب هذه البنوك، تلك القوانين وتعديلاتها أدت إلى إنشاء البنوك كشركات مساهمة والفضل في ذلك يعود إلى انتشار أثار الثورة الصناعية في دول أوربا التي أدت إلى نمو الشركات وكبر حجمها، واتساع نشاطها، فبرزت الحاجة إلى بنوك كبيرة الحجم تستطيع القيام بتمويل هذه الشركات، وقد تم تأسيس عدد من هذه البنوك التي اتسعت أعمالها حتى أقامت لها فروعا في كل مكان.[2]

ثانيا تعريف البنوك:

إن كلمة "بنك "اشتقت من المقاعد التي كان يجلس عليها الصرافون في أسواق أمستردام والبندقية، ومن حيث الأصل اللغوي للكلمة فهو الكلمة الإيطالية banco والتي تعني المصطبة، ويقصد بها في البدء المصطبة التي كان يجلس عليها الصيارفة لتحويل العملة، ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، وبعدها أصبحت تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة ويجري فيه المتاجرة بالنقود.[3]

وردت عدة تعريفات للبنك منها الكلاسيكية ومنه الحديثة فمن وجهة النظر الكلاسيكية يمكن القول أن البنك هو " مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء.
المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما

كما قد ينظر إلى البنك على اعتبار أنه " تلك المنظمة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغير المستمر في البيئة

[1] إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص11.
[2] العاني إيمان ،**البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية**، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص بنوك وتأمينات ،جامعة قسنطينة ،الجزائر، 2007،ص3.
[3] شاكر القزويني ،**محاضرات في اقتصاد البنوك**، الطبعة4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص24.

المصرفية أما من الزاوية الحديثة فيمكن النظر إلى البنك على أنه "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي معنى ذلك أن البنك يقوم بتقديم ما يستطيع تقديمه من خدمات مالية - من خلال موارده المتاحة- تمثل حلول للمشاكل المالية المتجددة والمتغيرة لعملائه المتوقعين. وهنا يحصل العميل على المنفعة المتمثلة في حل مشكلاته المالية، كما ينتفع البنك من خلال المقابل المادي والمعنوي الذي يحصل عليه من عملائه ، كما يحصل المجتمع كله على منفعة من نشاط البنك متمثلة في تسهيل وتنشيط المعاملات المالية لأطراف المجتمع بما يعمل على تقدم ونمو الاقتصاد القومي والعالمي. [1]

وللبنوك عدة تعاريف نذكر منها :

التعريف الأول :وتعرف على أنها تلك المؤسسات التي تتيح خدمات مصرفية متنوعة للجمهور دون تمييز فهي تقدم للمدخرين فرص متنوعة لاستثمار مدخراتهم من خلال الودائع التقليدية أو شهادات الإيداع قصيرة الأجل وكذلك تتيح فرص عديدة للمقترضين من خلال تقديم قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.[2]

التعريف الثاني: البنوك التجارية هي مؤسسات وسيطة تضطلع أساسا بقبول ودائع المدخرين (وحدات ذات الفائض المال) وتمنح القروض للمستثمرين (الوحدات ذات العجز المالي) بما يخدم عملية تمويل التنمية الاقتصادية..[3]

التعريف الثالث :
ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف البنك كما يلي:

البنك هو مؤسسة مالية تقوم بقبول الودائع لأجل وودائع تحت الطلب، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والمساهمة في إنشاء المشروعات وما تطلبه من عمليات مصرفية تجارية ومالية وقد استمدت البنوك التجارية تسميتها من خلال تقديمها للقروض قصيرة الأجل وللتجار في بداية قيامها فهي أقدم

[1] محمد الصيرفي ،**إدارة المصارف** ، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر ،الإسكندرية،مصر ،2007، ص7.
[2] أكرم حداد ،مشهور هذلول، **النقود والمصارف، مدخل تحليلي ونظري**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة2، 2008، ص ص:145،144.
[3] زقريرعادل، **تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،الجزائر، 2009،ص5.

البنوك نشأة على الإطلاق ومع تطور النشاط التجاري والصناعي تزايدت أهمية التمويل المصرفي لهذه النشاطات بقروض طويلة ومتوسطة الأجل خاصة في ميدان الاستثمار وكذا عمليات تمويل التجارة الخارجية.[1]

المطلب الثاني :أهداف البنوك التجارية

يرتكز أعمال البنوك على أربع أهداف بارزة تميزها عن غيرها من المنشات المالية الأخرى وتكمن أهمية الأسس الأربعة من خلال تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك التجارية المتمثلة في قبول الودائع وتقديم القروض وتتمثل هذه الأهداف في مايلي:

أولا: الربحية

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع ، و هذا يعني وفقا لفكرة الرفع المالي أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثيرا بالتغيير في إدارتها ذلك بالمقارنة مع مؤسسات الأعمال الأخرى لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر المؤسسات الأعمال تعرضا لأثار الرفع المالي فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب

على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر على العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر و هذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي بزيادة الإيرادات و تجنب حدوث انخفاض فيها .

و إذا كان للاعتماد على الودائع كمورد رئيسي لموارد البنك المالية بعض الجوانب السلبية نتيجة التزام البنك بدفع فائدة عليها سواء حقق أرباح أو لم يحقق ، فإن للاعتماد على الودائع ميزة هامة ، فالعائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه و من ثم إذا اعتمد البنك على أموال الملكية في تمويل استثماراته ، فسوف يقفل أبوابه من اليوم الأول ، بل و ربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق ، أما الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الاستثمارات فيحقق البنك صافي الفوائد التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن الاستثمار تلك الودائع و بين الفوائد المدفوعة عليها ، و بالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك مما يجعل العائد الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الاستثمار ، هذا و يطلق أحيانا على صافي الفوائد بعائد الرفع المالي أو عائد المتاجرة بالملكية ، أي العائد الناجم عن

الاعتماد على أموال الغير في تمويل الاستثمارات .[1]

[1] نجوى قلمين، **تقييم أداء مؤشرات البنوك التجارية في الجزائر**،مذكرة ماستر، تخصص مالية وبنوك، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص8.

ثانيا:الأمان

نقصد بالأمان المتوفر لدى الطرفين كل من المودعين والبنك، فبخصوص أمان المودعين على إدارة البنك أن تراعي عدم المساس بودائعهم، وذلك بتحديد حد أقصى للخسائر التي يمكن أن يتحملها في نشاطه المعتاد ويمكن أن يكون هذا الحد هو رأسمال البنك التجاري، فكما هو معلوم فإن رأسمال البنك صغير نسبيا ولا يمثل سوى 10% من إجمالي الأصول، لذلك يجب أن لا تتجاوز خسائر النشاط المصرفي لهذا الحد لأنها قد تمتص جزءا من أموال المودعين، وأما بالنسبة لأمان البنك فهو يعني مدى ثقة البنك بأن التسهيلات المصرفية التي تمنح سوف يتم تسديدها في تواريخ استحقاقها المحدد ليتم إقراضها مجددا والحصول على أكبر عائد ممكن.[2]

ثالثا: السيولة

وهي تمثل مقدرة البنك على الاحتفاظ في أي وقت بتوازن بين المبالغ المودعة والمبالغ المسحوبة، بمعنى أنه يكون على استعداد لتلبية طلب السحب في أي لحظة، باعتبار أن الجانب الأكبر من موارده تتمثل في ودائع تستحق عند الطلب، فنقص السيولة سوف يؤدي إلى الدخول في وضعية الخطر، وعدم القدرة على تلبية طلبات السحب تعني الإفلاس، لهذا يستوجب عليه عدم تأجيل سداد المستحقات، فمجرد إشاعة عن عدم توفير السيولة تكفي لزعزعة ثقة عملائه، مما قد يدفعهم لسحب ودائعهم وهو ما يعرضه للإفلاس، لهذا على البنك أن يؤمن نفسه من خطر السيولة وأن لا يغامر بتوظيف كل أمواله لتحقيق الربح فقط، وإنما عليه ترك جزء منها لمواجهة طلبات السحب المفاجئة.[3]

رابعا:النمو

يصل البنك إلى هدف النمو من خلال تعظيم أرقام نشاط الإقراض و الإيرادات المتولدة عنه و التي لا تتم إلا بجهد إنمائي منظم و مكثف يراعي شروط الإقراض الجيد و استقطاب عملاء متميزين و التقييم المستمر لأداء و لسياسات البنوك المنافسة بالسوق ، حيث يكون على عاتق إدارة البنك تحقيق التوازن في نمو البنك يتناسب مع حجم موارده، و الفرص التسويقية المتاحة أمامه ، و درجة العائد الممكن تحقيقه و درجة المخاطرة المصاحبة .[4]

---

[1] الطاهر عبد الله، **النقود والبنوك والمؤسسات المالية**، مركز اليزيد للنشر ،2006،ص120.

[2] نجوى قلمين، مرجع سبق ذكره، ص14.

[3] مصطفي رشدى شيحة، **الوجيز في الاقتصاد النقدي والمصرفي**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص139.

[4] ضيف خلاف، **البنوك التجارية ودورها في تمويل التجارة الخارجية**،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص مالية وبنوك،أم البواقي، الجزائر، ص20.

المطلب الثالث :وظائف البنوك

تقوم البنوك التجارية بعدة وظائف منها وظائف تقليدية مرتبطة بظهورها ،ومنها ما هو حديث نتيجة تطور نشاط البنوك وتوسع رقعة العمليات التي تزاولها البنوك.

أولا :الوظائف التقليدية للبنوك

1- قبول الودائع:

تعتبر هذه الوظيفة من أقدم وأهم الوظائف، حيث تتلقى البنوك التجارية الودائع من جهات وهيئات مختلفة، إذ أنها تعتبر من أكثر مصادر الأموال خصوبة، وتشكل الودائع الجزء الأكبر من موارد البنوك و عليها تتوقف الكثير من عمليات الوساطة البنكية كمنح القروض و إنشاء النقود. [1]

توجد أشكال من الودائع البنكية المعروفة في البنوك التجارية بوجه عام تتمثل في:

- ودائع تحت الطلب: هي التي يجوز للمودع السحب في أي وقت شاء ودون إخطار مسبق ،كما يجوز له السحب كليا أو جزئيا و هو الأكثر استعمالا وشيوعا في المعاملات الاقتصادية، و المعروف أن مثل هذه الودائع لا تمنح فوائد عنها..

- الودائع الادخارية: تتخذ شكل الصكوك وتصدرها البنوك لتشجيع الادخار بمبالغ مالية معينة تسترد في تاريخ محدد فهي تعد بمثابة عملية توفير وادخار فقد تبقي لفترات طويلة في البنك لا يمكن لصاحبها سحبها إلا بعد انقضاء المدة، وبالتالي فان إصدار البنوك للصكوك ضمن هذه الودائع تخضع لنظام خاص مميز بقواعد وأحكام تستهدف تشجيعها والرقابة عليها .

- الودائع لأجل: هي الودائع التي يودعها أصحابها في البنوك لأجل محدد ولا يجوز السحب منها إلا بمرور فترة معينة. [2]

2- منح الائتمان: تعتبر هذه الوظيفة من أهم وأقدم ممارسات البنوك التجارية، وقد تمنح القروض في شكل نقود ورقية أو نقود مصرفية كالتعهدات والضمانات إلى الأفراد ورجال الأعمال لفترات زمنية مختلفة، وعادة تكون في الأجل القصير وبذلك نجد الائتمان ينقسم إلى:

- ائتمان في شكل تقديم قروض بطريقة مباشرة أو الدفع تحت الحساب أو خصم كمبيالات لصالح الزبون.

---

[1] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك** ،ديوان المطبوعات الجامعية، 2001،ص13.

[2] كوثر ولجي، **عمليات البنوك المختلفة** ،مذكرة ماستر ، تخصص قانون أعمال ،كلية الحقوق والعلوم السياسية، أم البواقي ،الجزائر، ص ص:14-15.

- ائتمان في شكل كفالة أو ضمان اتجاه الغير، فيقدم البنك ه ذا الضمان للمشروعات والسلطة العامة بالنسبة لعملية ما ولصالح عميل معين.

3- خلق نقود الودائع: المقصود بخلق نقود الودائع، أن تقوم البنوك التجارية مجتمعة بتقديم قروض إلى عملائها تزيد قيمتها عن قيمة الودائع الأولية، أي المبالغ المودعة لديها في الأصل، أي أنها تخلق هذه الودائع خلقا فتزيد من العرض الكلي للنقود.

تكون عملية خلق نقود الودائع محدودة بقيدين تأخذهما البنوك التجارية بعين الاعتبار :

- وضع حد أقصى لما يمكن للبنوك التجارية خلقه، وهذا تبعا للاحتياطي القانوني الذي يحدده البنك المركزي و مقدار الاحتياطيات النقدية المتوفرة لدى البنك المركزي نفسه؛

- الظروف الاقتصادية: ففي فترات الرخاء تتوسع البنوك في خلق نقود الودائع إلى أقصى حد ممكن وفي فترات الأزمات تضعف من خلق نقود الودائع تفاديا لمخاطر الاقتراض.[1]

ثانيا الوظائف الحديثة للبنوك:

نظرا لتطور نشاط البنوك التجارية فقد تغيرت النظرة بالنسبة للبنك على انه مجرد مكان لتجميع الأموال وإقراضها إلى المؤسسات التي تهدف إلى تأدية الخدمات البنكية للمجتمع وزيادة تمويل المشاريع التنموية في الدولة فقد أدى ذلك إلى الازدهار الاقتصادي والحد من البطالة والعمل على وقف التضخم المالي ورفع المستوى المعيشي للأفراد وهذا كله أدى إلى ظهور وظائف حديثة تميز بها البنك ونذكر منها:[2]

1 - الاستثمار في الأوراق المالية من خلال بيع وشراء الأسهم والسندات تبعا لارتفاع وانخفاض أسعارها ويسمى الاستثمار في هذه الحالة بالاستثمار الغير مباشر.

2- تمويل التجارة الخارجية إذ تقوم البنوك بدور الوسيط في المعاملات الخارجية، وهي عبارة عن بنوك أجنبية تتعامل معها بصفة منتظمة كما تقوم البنوك أيضا بعمليات بيع وشراء العملات الأجنبية وفقا للقانون.

3- تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة وصرف الشيكات المسحوبة عليها.

4 - المساهمة في إصدار أسهم وسندات الشركات المساهمة.

5 - شراء وبيع الأوراق المالية لحساب العملاء.

---

[1] آسية محجوب، **البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصر**ة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إستراتيجية مالية، جامعة قالمة، الجزائر،، 2011 ،ص ص:31-32.

[2] عبد المطلب عبد المجيد، **النظرية الاقتصادية وتحليل جزئي وكلى للمبادئ**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2003، ص346.

6 - تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء.

7 - إصدار الشيكات السياحية.

8 - خدمات البطاقات الائتمانية.

9 - خدمات بطاقة الصراف الآلي.

10- تقديم بعض الخدمات الأخرى كتأجير خزائن شخصية للعملاء وتسوية الحسابات بينهم وقبول والقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات لخدمة العملاء وغيرها من الخدمات مدخراتها الكثيرة التي أدخلت البنوك في مرحلة البنوك الشاملة.

11- تقديم كفالات وخطابات الضمان للعملاء.

12- تحويل الأموال الضرورية للعملاء إلى الخارج.

إضافة إلى تلك الوظائف نذكر وظيفة الإشراف والرقابة ووظيفة التوزيع بالنسبة للمجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد:[1]

أ- **وظيفة الإشراف والرقابة:**

تتولى المصارف في المجتمعات ذات التخطيط المركزي عملية توجيه الأموال المتداولة التي استخدمتها مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم فيما رصدت له من أغراض، و للتأكد من مدى ما حققه استخدامها من أهداف محددة مسبقا للمشروعات التي استخدمتها.

ب- **وظيفة التوزيع:**

في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج أو إعادة الإنتاج و المتولدة من مصادر خارجة عن المشروع نفسه عن طريق المصرف ، و يتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية ولا توجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تزاول هذا النشاط في ظل ذلك النظام و الذي انتهى تقريبا بانهيار الإتحاد السوفياتي.[2] ..

[1] واضح نعيمة،**العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار منح القروض البنكية للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسير ومالية المؤسسات، جامعة تلمسان،الجزائر 2017،ص8.

[2] طاهر محسن ألغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**،دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص36.

المبحث الثاني:أنواع ومبادئ البنوك وخصائصها

نتطرق في هذا المبحث إلى مختلف أنواع البنوك المتعارف عليها وما يميزها من خصائص والمبادئ التي تحكمها.

المطلب الأول: أنواع البنوك

يمكن تقسيم البنوك من مختلف نشاطاتها إلى :

1- البنوك التجارية:

البنك التجاري هو بنك عام النشاط وغير متخصص حيث يتلقى الإيداعات ويمنح القروض لكافة الأفراد والمؤسسات مختلفة الأنشطة الاقتصادية والتجارية ويقوم نشاط البنك التجارى في الأساس على التمويل قصير الأجل.

وتشهد البنوك التجارية مرونة كبيرة في هذا المجال إذ لم تعد وظائفها تقف عند حد الوظائف النقدية أو التمويلية التقليدية، بل تقوم بعديد من الأنشطة التي تدر عليها عائدا كبيرا.

أ- البنوك التجارية ذات الفرع: تتم العمليات المصرفية من خلال فروع في مكان

واحد أو أكثر من مكان، وبذلك تتم الرقابة على هذه الفروع من خلال المركز الرئيسي للبنك، حيث تقوم الفروع بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية وتقديم الائتمان قصير الأجل ومتوسط الأجل كما تتعامل في مجالات الصرف الأجنبي وغيرها من العمليات المصرفية.

ب- البنوك التجارية ذات الوحدة الواحدة: تتم الخدمات المصرفية في مثل هذه البنوك من خلال بنك موجود في مكان واحد، ويعتبر هذا النوع شائعا في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب العرف والقانون والقدرة على مقابلة حاجات العملاء.[1]

2- البنك المركزي:

تعتبر المؤسسة التي تشغل مكانا رئيسا في سوق النقد حيث يترأس ويقف على قمة النظام المصرفي، فهو المهيمن و المسيطر عليه والمسؤول عن استقراره، فنجد أن لكل دولة ذات نظام مصرفي مستقر بنك مركزي، ويقوم بعمله كمصرف للحكومة، ففي الجزائر نشأ البنك المركزي في 13 ديسمبر 1963، ويعتبر المؤسسة المهيمنة على شؤون النقد والائتمان في الاقتصاد الوطني، إذ يتربع على قمة الجهاز المصرفي باعتباره مؤسسة نقدية قادرة على تحويل الأموال الحقيقية إلى نقدية وأصول نقدية إلى حقيقة،

[1] محمود حسين الوادي، **النقود والمصارف**، الطبعة الأولي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص107.

نجد أن المصرف المركزي يختلف عن غيره من المصاريف الأخرى من حيث:

- لا يهدف تعظيم الربح.
- متخذي القرار فيه يكونون أقرب للنمط الإداري الحكومي، وكذلك عكس ما هم عليه بالنسبة للمسؤولين على البنوك الأخرى.
- له حق الإشراف والرقابة على غيرها من وحدات القطاع المصرفي .
- أنه ذو تأشير بالغ على نشاطات المنظمات المصرفية الأخرى خاصة فيها يتعلق بالائتمان المصرفي.
- يتولى البنك المركزي مسؤولية إصدار أوراق النقد اللازمة.
- البنك المركزي لا يتنافس مع البنوك الأخرى.
- يقوم البنك المركزي بدور المقرض الأخير للوحدات المصرفية الأخرى.
- لا يقدم البنك المركزي خدمات للأفراد أو منظمات الأعمال.[1]

3- البنوك المتخصصة :

تعتمد هذه البنوك على مصادرها الداخلية في القيام بوظائفها حيث تعتمد فى تمويل أنشطتها التي تتخصص فيها على مواردها الذاتية ولا تمثل الودائع بالنسبة لها دورا ملحوظا كما أن تجميع الودائع لا يمثل واحدا من أغراضها بل يجب ملاحظة ما يلي بالنسبة للبنوك المتخصصة :

أ- يتمثل النشاط الرئيسي للبنوك المتخصصة في القيام بعمليات الائتمان طويل الأجل لخدمة نوع محدد من النشاط الاقتصادي .

ب - لا تعتمد البنوك المتخصصة على قبول الودائع تحت الطلب كأحد الأنشطة الرئيسية لها .

ج- تعتمد البنوك المتخصصة في تمويل أنشطتها على مواردها الذاتية ومصادرها الداخلية التي تتمثل في رأس المال والاحتياطيات و القروض طويلة الأجل المتمثلة في السندات التي تصدرها. [2]

[1] هاملي أسماء، **القروض البنكية**، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد مالي ونقدي، تلمسان، الجزائر، 2016،ص ص:3-4.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص:26-27.

هذا ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التي تقوم بها إلى الأنواع التالية:[1]

1-بنوك التنمية الصناعية:

وهي بنوك متخصصة في إنشاء وتدعيم الصناعات المختلفة معتمدة على رأسمالها وما تستطيع الحصول عليه من قروض من البنك المركزي أو من البنوك الأخرى أو السندات التي تصدرها.

2-بنوك التنمية الزراعية:

هي بنوك متخصصة في تمويل نفقات الزراعة والحصاد بمنح قروض قصيرة الأجل وشراء الآلات الزراعية ورفع الكفاءة الإنتاجية بقروض متوسطة الأجل وبقروض طويلة المدى لاستصلاح الأراضي.

3- البنوك العقارية:

هي منشآت مالية تقدم سلف بضمان أراضي أو عقارات مبنية، وقروض الجمعيات ومنشآت الإسكان كما تساهم أيضا في تأسيس هذه المنشآت معتمدة في تمويلها على رؤوس الأموال والقروض طويلة الأجل التي تتحصل عليها من البنك المركزي، كما تقوم بالرقابة المصرفية الكاملة على الإنفاق والإدارة الاقتصادية للمشروع وخدمة أجهزة التعمير.

4- البنوك الاستثمارية:

وهي مؤسسات مالية وسيطة تقوم بتجميع الأموال، من المساهمين أو من خلال طرح السندات في السوق المالية ووضعها تحت تصرف المستثمرين بمنحهم التمويل طويل الأجل في العادة

تنتشر هذه البنوك في الدول المتقدمة خاصة الولايات المتحدة وانجلترا وهي تشبه بنوك الأعمال في فرنسا إلا أن هذه الأخيرة تتميز بأنها قد تشارك مباشرة في بعض المشروعات.[2]

5- بنوك الادخار :

نشأت أساسا بغرض تجميع المدخرات الشعبية، و هي بالتالي بنوك شعبية تتكون من وحدات صغيرة الحجم منتشرة جغرافيا لكي تكون قريبة من الفئات ذوي الدخل المحدود ،

[1] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص:18-23.
[2] محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره،ص108.

و هذه البنوك لا تستهدف الربح بصفة عامة و لكن غايتها الأصلية هي تجميع المدخرات صغيرة الحجم و قد نالت هذه البنوك شعبية ضخمة في مختلف دول العالم.[1]

6- البنوك الإسلامية:

تقوم بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها تختلف عن البنوك التجارية في طريقة توظيف الأموال ، حيث أن البنوك التجارية تعتبر الفائدة أساس التعامل ، في حين أن البنوك الإسلامية تعتمد على المضاربة الإسلامية (المشاركة) في توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك التجارية بالنظر إلى الطبيعة الغالبة للنشاط الذي يزاوله .[2]

كذلك هناك عدة أوجه لاستخدامات الأموال لدى المصارف الإسلامية، فمنها ما يقوم على الموجودات (المرابحة أو السلم والاستصناع التي تقوم على بيع وشراء الموجودات، والإجارة التي تقوم على بيع منافع هذه الموجودات)، أو تقوم على المشاركة في الأرباح

مثل المشاركة والمضاربة، أو على الصكوك (الأوراق المالية والمحافظ والصناديق الاستثمارية).[3]

المطلب الثاني المبادئ التي تحكم البنوك:

تلتزم البنوك في أداء وظائفها بعدد من المبادئ التي تضمن بها ثقة المتعاملين وتنمى بها معاملاتها معهم ونذكر من بين تلك المبادئ ما يلي:[4]

أولا السرية:

إن المعاملات بين البنك و عملائه تقوم على الثقة المطلقة فيه وفي العاملين لديه. فالمودع حينما يودع أمواله بالبنك إنما يعهد إلى هذا الأخير ببعض خصوصياته التي تعد من أسراره الخاصة . فلا يجوز للبنك أن يذيعها وإلا انصرف عنه المودعون ، وكذلك فإن المقترضين من البنك يعتبرون حاجتهم إلى القرض سرا خاصا بهم ، وإذاعته تضر بسمعتهم المالية وتزعزع الثقة فيهم ، لهذا فان التزام البنك بالسرية في معاملاته ، إنما هو التزام عام تقتضيه أصول المهنة ، وظروف معاملاته التي تتسم بالحساسية فائقة الحد ولا يجوز للبنك أن يمد أي شخص كان

[1] مانى فاطمة،قدوارى خديجة، **دور البنوك في تمويل المشاريع الاستثمارية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، البويرة، الجزائر،2018،ص 7.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص26.

[3] إبراهيم الكراسنة ،**البنوك الإسلامية الإطار المفاهيمى والتحديات** ،معهد السياسات الاقتصادية ،أبو ظبي ، الإمارات ،2013، رقم 24.

[4] محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص ص:22-24.

ببيانات عن أحد المتعاملين معه إلا بإذن من هذا الأخير ، ويستثنى الالتزام بمبدأ السرية عند طلب جهة رقابية عامة في الدولة بيانا عن أحد المتعاملين مع البنك.

ثانيا حسن المعاملة:

إن المعاملة الحسنة التي يلقاها عميل البنك من العاملين فيه ، هي الأساس في تحويل العميل العرضي إلى عميل دائم ، وهي التي تجتذب العميل إلى التعامل مع بنك بذاته ما دامت الخدمات المصرفية التي تقدمها كافة البنوك واحدة ، وواجب البنك أن يعنى عناية فائقة باختيار العاملين فيه ، ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى عملائه ، ويجب أن يكون المصرفي صريحا وحازما في تقريره للأجور ، متقد الذاكرة وقوى الملاحظة حتى يستطيع أن يحكم بسرعة على أحوال العميل ، ويجب أن يتصف بالشجاعة التي تجعله يقول " لا " دون حرج ، مهما كانت العلاقة الشخصية التي تربطه بالعميل ، ويجب أن يتسم بالبشاشة التي تحبب الناس إليه ، كذلك فإن نبرة الإخلاص في صوت المصرفي ، وما يبديه من شعور بالحرص على مصلحة عملائه لها أثر خاص على العميل .

ثالثا الراحة والسرعة:

إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك، يغريه على كثرة التردد عليه، لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء، من إعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار ، فضلا عن استخدام أجهزة تكييف الهواء .

وليس معني العمل على راحة العملاء أن يتقاعس العاملون في البنك عن تلبية طلباتهم بالسرعة الواجبة ، فالمتردد على البنك يهمه أن ينصرف في أسرع وقت مهما كانت الراحة التي يتمتع بها أثناء الانتظار ، لهذا يجب أن توضع الإجراءات الروتينية للعمل داخل البنك ، بحيث تكفل الخدمة السريعة للعملاء دون تعقيد أو تسويف .

ومما يساعد على السرعة في إنجاز الأعمال بالبنك استخدام الأجهزة الآلية الحديثة التي تكفل استخراج البيانات المعقدة في لحظات ، وتحقق الدقة في تلك البيانات وتساعد على حفظ المستندات بالأسلوب السليم مما يمكن من استخراج ما يلزم فى أقصر وقت ، وتتيح الاتصالات السريعة مع الفروع أو المراسلين .

رابعا تعدد الفروع:

إن البنوك عامة و التجارية خاصة تسعى دائما إلى توسيع نشاطها وذلك بفتح فروع لها في المناطق التي تأمل أن يغطيها نشاطه، وكثرة الفروع وانتشارها في مناطق جغرافية مختلفة تعود على البنك بفوائد كثيرة مثل :

أ- تيسير على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الانتقال إلى إدارة البنك وما يترتب على ذلك من وقت ومال.

ب- البنك ذا الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع، ويقل عنده الاحتياطي النقدي اعتمادا على تبادل المساعدات بين الفروع.

ج- توزيع المخاطر التي يواجهها البنك على جهات مختلفة فإذا كسدت صناعة ما في منطقة جغرافية فإن هذا الكساد لن يؤثر إلا على الفرع الموجود بهذه المنطقة وحده ، ويمكن تعويض خسارة هذا الفرع بالأرباح الناتجة عن عمليات فروع أخرى.

د- السهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى وذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات عن عمليات التحويل.

المطلب الثالث خصائص البنوك:

أولا الخصائص المميزة للبنوك الغير تجارية أي البنوك المتخصصة:

تقوم البنوك المتخصصة بعمليات الائتمان المتوسط والطويل الأجل في نشاط اقتصادى معين تعكسه تسميتها كالبنوك العقارية والزراعية والصناعية . أو قد يرجع التخصص إلى مقابلة حاجات ائتمانية من نوع خاص كما هو الحال مثلا بالنسبة لبنوك الاستثمار والأعمال .

وتعتمد البنوك المتخصصة بالإضافة على مواردها الذاتية (رأس المال واحتياطات ومخصصات البنك) أيضا على موارد خارجية ، أي غير ذاتية . ويغلب على تلك الموارد الأخيرة طابع الاقتراض من سوق المال عن طريق إصدار سندات تشتريها خاصة مؤسسات التمويل الكبرى وشركات التأمين ، وقد تقترض من البنوك التجارية أو من البنك المركزي أو من الدولة أيضا .

وجدير بالذكر أن البنوك المتخصصة في الدول النامية تعتمد بصفة رئيسية في الحصول على الموارد الخارجية على الحكومة والبنوك التجارية والبنك المركزي، وذلك لضيق الأسواق المالية في تلك الدول ، وعادة تقدم لها تلك القروض بأسعار فائدة منخفضة.[1]

[1] أحمد على غنيم، **اقتصاديات البنوك**، دار النشر مكتبة مدبولى، القاهرة، مصر، 1989، ص ص:17-18.

ثانيا خصائص البنوك التجارية :

إن السمة الأساسية للبنوك التجارية تتمثل في قدرتها على خلق الائتمان وإضافتها بذلك إلى كمية النقود نقودا دفترية أي نقودا مصرفية. وهذه الخاصية للبنوك التجارية إنما تميزها عن البنوك المتخصصة. وتتمثل الموارد الذاتية للبنوك التجارية (رأس المال المدفوع واحتياطيات ومخصصات البنك) وتمثل الودائع نسبة ضخمة من الموارد غير الذاتية.[1]

تتمثل خصائص البنوك التجارية في مايلي:

1-تعدد البنوك التجارية ، إن تعدد وتنوع البنوك التجارية تتنوع تبعا لحاجات السوق الائتمانية في الوطن ، غير أن تعدد البنوك التجارية في الاقتصاديات الرأسمالية المعاصرة لا يمنع من ملاحظة الاتجاه العام نحو التركز وتحقيق نوع من التفاهم والتحالفات الإستراتيجية، هذا التركز من شأنه خلق وحدات مصرفية ضخمة قادرة على التمويل الواسع والسيطرة شبه الاحتكارية على أسواق النقد والمال غير أن هذا التركز لم يصل بعد إلى مرحلة نتصور فيها وجود بنك تجاري واحد في بلد ما؛

2-تختلف النقود المصرفية عن النقود القانونية: تختلف النقود المصرفية التي تصرفها البنوك التجارية عن النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي فالأولى ابرائية وغير نهائية والثانية نهائية بقوة التشريع، تخاطب النقود القانونية كافة القطاعات في حين النقود المصرفية تخاطب القطاع الاقتصادي فقط.

3-تسعى البنوك التجارية إلى الربح على عكس البنك المركزي.

تعتبر البنوك التجارية مشاريع رأس مالية، هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح بأقل تكلفة ممكنة وهي غالبا ما تكون مملوكة من الأفراد أو الشركات.

هذا الهدف مختلف تماما عن أهداف البنك المركزي والتي تتمثل في الإشراف والرقابة والتوجيه وإصدار النقود القانونية وتنفيذ السياسات المالية العليا.[2]

4-تتأثر البنوك التجارية برقابة البنك المركزي ولا تؤثر عليه، يمارس البنك المركزي رقابته علي المصارف من خلال جهاز مكلف بذلك في حين أن البنوك التجارية مجتمعه لا يمكنها أن تمارس أية رقابة أو تأثير على البنك المركزي .[3]

---

[1] إسماعيل إبراهيم عبد الباقي،مرجع سبق ذكره، ص 77.

[2] رايس حدة، **دور البنك المركزي في إعادة تجديد السيولة في البنوك الإسلامية**، ايتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولي، القاهرة، مصر، 2009، ص ص: 22-24.

[3] سليمان أبو دياب، **محاضرات في اقتصاديات البنوك** ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص87.

المبحث الثالث:تخطيط أنشطة البنوك وتنظيمها والرقابة عليها

نستعرض من خلال هذا المبحث مراحل القيام بمختلف نشاطات البنوك لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة للوصول إلي مختلف الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الأول تخطيط أنشطة البنوك:

يعد التخطيط من أهم وأول المراحل للقيام بمختلف أنشطة البنوك

أولا: مفهوم التخطيط:

التخطيط هو " عملية عقلية في أساسها وميل ذهني إلى أداء الأشياء بطريقة منظمة فالتخطيط تفكير قبل الأداء وأداء في ضوء الحقائق لا التخمين "

والتخطيط غالبا ما يكون روتينيا في المستويات الدنيا في المنظمة فالقرارات التي تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن كما أن فاعليتها محدودة في نطاق ضيق وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها . ثم يمكن استنتاج أن :

- التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدرا من الحنكة والخبرة والذكاء بالإضافة إلى

معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المنظمة .

- يشكل التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر تخطيطا عمليا فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة .
- يعتبر معظم مفكري الإدارة التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية و هو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقي والأهمية بين بنود العملية الإدارية وإن كان هناك نوع من الجدل الإداري حول هذه النقطة .

على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمني محدد وأن لا يترك ذلك للظروف أو الزمن.

- لا بد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف

وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها .[1]

- يستلزم التخطيط الجيد توافر بنك كاف من المعلومات التي تتميز بالدقة والحداثة .

[1] محمد الصيرفي ،مرجع سبق ذكره،ص ص: 85-86.

وخلاصة القول بأن التخطيط هو " مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها.

وتمر عملية التخطيط لأنشطة البنوك بثلاث مراحل وهي:[1]

أولا: مرحلة تحديد أغراض البنك

يقصد بغرض البنك سبب بقائه في المجتمع لينمو ويستمر في تقديم الخدمات إلى مختلف القطاعات، و الفرق الرئيسي بطبيعة الحال هو خدمة العملاء وتحقيق الإشباع لحاجاتهم المالية.

حيث أن التحديد الجيد لهذا الغرض في توجيه المستخدمين به نحو التوظيف الجيد للموارد المتاحة للبنك، ويجب أن يكون هذا الغرض مفهوما من طرف جميع مديري المستويات الإدارية بالبنك، إذ بالإمكان أن تستخلص كل وحدة أو إدارة تعمل بالبنك غرضا لها يساهم في تحقيق الغرض العام للبنك.

ثانيا :مرحلة تحديد أهداف البنك

إن تحديد الأهداف في البنك أو أي مؤسسة مالية ليس بالأمر السهل، إذ أن هناك دائما حاجة إلى أن تكون تلك الأهداف مؤثرة على نشاط البنك، ولهذا فإن عملية وضع أو تحديد الأهداف يجب ألا تقوم بها إدارة التخطيط فقط لأن عملية التخطيط وعملية وضع الأهداف عملية جماعية يجب أن تشترك فيها كل المستويات الإدارية بالبنك

ويجب أن تتميز أهداف البنك بما يلي :

- يمكن التعبير عنها كتابيا حتى لا تختلف في فهمها أو تطبيقها.
- أن تكون قابلة للقياس الكمي إلى أكبر حد ممكن (مثلا: تحقيق معدل استثمار قدره 05%).
- أن تكون مرتبطة بوقت معين (مثلا: تحقيق كم ائتماني قدره 10 مليون دج خلال عام).
- أن يكون قابلة للتحقيق (أي لا تزيد عن قدرات الأفراد والإمكانيات المادية للبنك).

ثالثا:مرحلة تطوير الخطط

بعد القيام بأهداف البنك، تأتي المرحلة الأخيرة والتي من خلالها يمكن الوصول إلى تلك الأهداف، وهي مرحلة تطوير الخطط، حيث تعرف على أنها عبارة عن قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها، والتصرفات والوسائل التي ستستخدم لتحقيق تلك الأهداف. وهناك نوعان من الخطط لأي بنك وهما الخطط الدائمة والخطط المؤقتة.

[1] الدسوقي حامد أبو زيد، **إدارة البنوك** ،الجزء الثاني ،جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، مصر ،1994، ص 85.

الخطط الدائمة : هي الخطط التي تقوم بها الإدارة البنكية باستمرار ويتكرر استخدامها كلما تكررت المواقف ،ولها عدة أقسام منها القواعد والإجراءات والسياسات .

الخطط المؤقتة : وهي خطط تستخدم مؤقتا لمرة واحدة أو عدة مرات لموقف معين وتشمل نوعين وهما البرامج والموازنات التقديرية.

المطلب الثاني :تنظيم أنشطة البنوك

التنظيم ثاني مرحلة للقيام بتنفيذ أنشطة البنوك

مفهوم التنظيم الإداري:

تعددت التعاريف للتنظيم الإداري فمنها: «إن التنظيم الإداري يعرف على أنه مجهود إداري يبذل بين مجموعة من الأفراد المشتركين معا لتنفيذ أعمال معينة لتحقيق هدف أو أهداف معينة».[1]

ومن هذا التعريف يمكن استنتاج ثلاثة مكونات للتنظيم:

1. توجد سلطة (إدارة) مركزية تنسيق فيما بين مجموعة من الأفراد.
2. الأفراد أو العمال الذين يقومون بأداء الأعمال أو الأنشطة.
3. وجود أكثر من مستوى إداري داخل البنك أي يوجد تدرج إداري.

كما يعرف أيضا علي أنه «ترتيب من الأفراد و الموارد لإنجاز مهام تخدم هدفا إداريا».[2]

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ. فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الأهداف.

خطوات التنظيم:

1- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الأهداف.

2- وضع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للبنك وتصنف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.

[1] الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 103.
[2] طارق طه، **إدارة البنوك نظم المعلومات المصرفية** ، دار الكتب ، الإسكندرية ، مصر، 2000، ص227.

3- توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.

4- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطاؤها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.

5- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقية وعمودية من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك :

لا تختلف الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك عما يقوم عليه التنظيم الإداري لأية منشأة أخرى ،إلا فيما يتعلق بالظروف التي تميز البنك عن غيره من المنشآت. فيتم وضع هيكل التنظيم الإداري للبنك بعد تقسيم العمليات والواجبات الملقاة على عاتقه، إلى مجموعات متلائمة توكل كل منها جهاز إداري يختص بها وقد يكون الأساس الذي يقوم عليه التقسيم وظيفيا أو سلعيا أو جغرافيا.

تصاميم الهيكل التنظيمي

1-التصميم الوظيفي: وهو تصميم يعتمد على المدخل الوظيفي في تقسيم نشاطات البنك ووضعه ويسمى أيضا بشكل (u) أي بالنسبة إلى (Units) أي الوحدات التي تجمع فيها المهام المتشابهة والأشخاص ذو المهارات المتشابهة. وتطبق البنوك هذا التقسيم في مراكزها الرئيسة.

2- التقسيم الخدمي: في هذا النوع من أنواع التنظيم تقسم الأعمال وفقا لأنواع الخدمات التي يؤديها البنك، وتضم الخدمات المتكاملة أو ذات الصلة الوثيقة مع بعضها ويعهد بها. إلى وحدة إدارية تختص بها ويتميز هذا النوع من التقسيم بالتخصص الرفيع في العمل، ويحقق الوفرة في العمالة والمعدات ويؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة للعملاء.

3-التقسيم الجغرافي: يتبع هذا التقسيم إذا امتد نشاط البنك فغطي مناطق جغرافية متباعدة، حيث تنشأ في كل منطقة وحدة إدارية لخدمة العملاء بها. ويترتب على الأخذ بهذا التقسيم أن تتنوع الحاجات الإدارية وفقا للظروف الإقليمية التي تقوم على خدمتها فتكيف نشاطها ليتلاءم مع حاجات العملاء.

4-التقسيم على أساس العملاء: يكون هذا التقسيم مندرجا تحت أحد التقسيمات السابقة فيتخذ شكل التقسيم الفرعي أسفل التقسيم الوظيفي أو الخدمي أو الجغرافي ويفيد هذا النوع من التقسيم في رفع مستوى الخدمات التي تقدم للعملاء، ويشترط لنجاحه أن يكون حجم العمل الموكل إلى كل وحدة إدارية كافيا بما يبرر إنشاءها وأن كون حجمها متلائمة مع ذلك العمل.

5- التقسيم على أساس العمليات: قد يشمل التنظيم تقسيم العمل علي أساس من تسلسل العمليات المتعلقة بالخدمات المصرفية، فتختص وحدة إدارية بالمرحلة الأولى من العملية: ووحدة ثانية بمرحلة تالية وهكذا، حتى تنجز العملية بكاملها ويحقق هذا التقسيم مزايا عدة منها الإتقان الناجم عن التخصص الرفيع في العمل، وإمكان ضبط وتحقيق الرقابة الذاتية عليها.[1]

المطلب الثالث الرقابة على أنشطة البنوك

نستعرض في هذا المطلب تعريف ومراحل الرقابة علي أنشطة البنوك وأهدافها

تعريف الرقابة:

يمكن تعريف الرقابة بأنها: "قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت " [2]

كما تعرف الرقابة بأنها : "جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية ، هدفها الأساسي هو التحقق من أن التنفيذ و الأداء الفعلي يسيران طبقا للخطة الموضوعة أساسا ،ليست جامدة بل أن هناك حدود مسموح فيها للاختلاف بين الخطة المتبناة و التنفيذ ".[3]

كما يقصد بالرقابة أيضا أنها الجهد النظامي المتتابع الذي يعلمنا و بشكل دوري عن ماهية الأداء التنفيذي للخطط المراد الوصول إليها، ويثبت من أن الأداء جاء محققا للأهداف المسطرة.

وعرفت الرقابة أيضا بأنها: تلك الإجراءات والتدابير المختلفة التي تستخدم في مقارنة النتائج المحققة بما هو مسطر والوصول إلى الانحرافات والأخطاء وتحديد الأسباب التي أدت إليها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة بما يحقق عدم تكرار مثل هذه الانحرافات.

مراحل الرقابة علي أنشطة البنوك :وتتمثل في ثلاث مراحل وهي :

1-تحديد الأهداف (تحديد أهداف الأداء المعياري للبنك): ويقصد بها النتائج التي يريد البنك الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، حيث تقتضي الضرورة ترجمة هذه الأهداف في شكل

[1] إسماعيل إبراهيم عبد الباقي،مرجع سبق ذكره ، ص ص:107-109.
[2] محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ،ص 245.
[3] عبد الفتاح محمد الصحن ومحمد السيد سرايا ،**الرقابة والمراجعة الداخلية ،قسم المحاسبة والمراجعة** ،الدار الجامعية ،مصر،ص22.

كمي يمكن قياسه، وهذا لإمكانية المقارنة فيما بعد، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة إعداد معايير القياس.

2-قياس الأداء الفعلي:

وبعد قيام البنك بتحديد المعايير الكمية وتحديد العمليات المختلفة لتحقيق الأهداف، والقيام الفعلي لمختلف الأنشطة البنكية المختلفة، يتم قياس الأداء الفعلي خلال فترة زمنية محددة. حيث يتطلب الأمر الجمع والتسجيل و تبويب بيانات الأداء الفعلي بما يسمح بإجراء المقارنة لها مع الأداء المخطط.

3-مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تتم في هذه المرحلة تقييم نتائج التنفيذ وذلك لتحديد مقدار الانحرافات ، ومجال وزمن حدوثها، والوقوف على مدى تحقق الأهداف الموضوعة، كذلك معرفة الجهة أو الجهات المسؤولة عن هذه الانحرافات، ومن المعروف أن هناك درجة أو حد لمعظم أنشطة الأعمال بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب (المعيار المتخذ كأساس للمقارنة)، حيث يطلق عليه "المدى المقبول للانحراف، فإذا | ما تم تجاوزه يصبح الانحراف ذا دلالة يستلزم القيام بتصحيحات لعلاجه.

وتتعدد إجراءات التصحيح لدى البنوك وذلك لاختلاف أسباب الانحراف، فإذا كان الانحراف ناتجا عن أسباب يمكن معاودتها في الأجل القريب يتم وضع خطط قصيرة الأجل لتصحيح هذا الانحراف، والعكس إذا كان الانحراف يحتاج إلى وقت طويل لعلاجه مثل الاختلال في الهيكل التنظيمي للبنك.

وفي حالة وجد أن الأداء الحالي يفوق الأداء المخطط يصبح الانحراف موجبا، ويصبح البنك في وضع يسمى بالفرصة، والذي يتعين معه اتخاذ التصرف الكفيل بالمحافظة على استمرارية هذا الأداء المرتفع أو إعادة النظر في المعايير المتخذة كأساس للمقارنة لاحتمال عدم واقعيتها.[1]

أهداف الرقابة علي أنشطة البنوك :[2]

إن الرقابة على البنوك ترمي إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- التأكد من شرعية و سلامة العمليات التي تقوم بها البنوك التجارية من الناحية القانونية

[1] الدسوقي حامد أبو زيد ، مرجع سبق ذكره ، ص144.
[2] شيح عبد الحق ، **الرقابة على البنوك التجارية** ، مذكرة ماجستير في القانون ، تخصص قانون أعمال ،كلية الحقوق بودواو، بومرداس ،الجزائر ،ص ص:32-34.

والتنظيمية أي التحقق من أنها تتم وفقا للقوانين و التنظيمات المفروضة عليها، و أنها تحترم وتلتزم بتطبيق القواعد المتعلقة بحسن سلوك المهنة المصرفية، و أن وضعيتها المالية كافية من خلال مدى توفرها على نسبة الملائمة و السيولة المالية المناسبة.

- تهدف الرقابة على البنوك التجارية أساسا إلى حماية المصلحة العامة، و ذلك من خلال حماية الدائنين والمودعين لدى البنوك، لاسيما الذين أودعوا أموالهم لديها على أساس الثقة والائتمان حتى في حالة وجود جهاز ضمان الودائع، فتضمن حماية الجهاز البنكي والمالي للصالح العام من التلاعب و الاستغلال والاختلاس و فوضى التسيير وعدم استقراره

- التعرف على مواطن الخطأ أو الإهمال ، و مصادر الانحراف من طرف البنوك التجارية وتصحيحها عن طريق التوجيه و الإرشاد، و توقيع عقوبات عند الضرورة، و وضع النظم والإجراءات اللازمة لتجنب حدوث أو تكرار تلك الأخطاء و الانحرافات مستقبلا.

- كما تهدف الرقابة على البنوك التجارية إلى التأكد من أن التنفيذ و الأداء من طرف هذه الأخيرة يسيران وفقا للخطط المرسومة و الأهداف الموضوعة و العمل على تجنب الأخطاء وتصحيحها في حال وقوعها.

- تهدف هذه الرقابة إلى وقاية البنوك التجارية من الوقوع في مصاعب مالية لا تحمد عقباها، قد تؤدي إلى إحداث أثر سلبي و وخيم على النظام المصرفي بأكمله و من ثم على الاقتصاد الوطني، و منه يمكن اعتبار الرقابة كصفارة إنذار لتصحيح الأخطاء من جهة، ومعاقبة كل من لم يحترم قواعد المهنة المصرفية من جهة أخرى.

- التأكد من تقيد البنك التجاري بالقوانين و الأنظمة و التعليمات الصادرة عن مجلس النقد

- تهدف الرقابة على البنوك التجارية إلى التأكد من سلامة الوضع المالي لهذه الأخيرة، و ذلك من خلال التحقق من الكفاية المالية و ضمان السيولة اللازمة و مدى قدرة هذه البنوك على الوفاء بالتزاماتها و المحافظة على أموال المودعين المودعة لديها.

- الاهتمام بالمشاكل التي تواجه البنوك و السعي إلى محاولة دراسة هذه المشاكل بهدف إيجاد الحلول المناسبة لذلك.

- إبداء المشورة و تقديم الاقتراحات للبنوك التجارية و مساعدتها على مواجهة المشاكل التي قد تعترضها.

- التأكد من مشروعية نشاط البنوك و مدى قيامها بتحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها في الوقت المحدد لها، و الرقابة بهذا المعنى لا تقتصر على العمل التنفيذي بل ترتبط بكافة الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية، فهي لا ترمي إلى تصعيد الأخطاء ، بقدر ما تهدف إلى متابعة انجاز الأعمال بدقة و سرعة و تقييم نتائجها مع إصلاح ما قد تنطوي عليه من انحرافات و أخطاء.

و من خلال تبيان مختلف الأهداف التي تصبو إليها الرقابة المطبقة على البنوك، يتضح أن الهدف الأساسي و الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الرقابة لتحقيقه هو حماية مصالح و أموال المودعين و الدائنين لدى البنك عن طريق التدقيق و المراجعة للإدارة المالية و احترام السياسة المنتهجة.

خلاصة الفصل

تعد البنوك من بين أهم المؤسسات المالية المشاركة في التنمية الاقتصادية وفي تطوير الاقتصاد الوطني وذلك بما تقدمه من خدمات جليلة، وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم برز النشاط البنكي كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية وذلك من خلال مختلف الخدمات التي يقدمها لمختلف الأعوان الاقتصاديين وخاصة المؤسسات والأفراد ،هذا ما أدى إلي الاهتمام بشكل كبير بالبنوك التي لا يمكن الاستغناء عنها في عملية التنمية الاقتصادية.

حيث تلعب دورا رياديا واستراتيجيا في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة المالية للدولة بعناصرها الائتمانية و النقدية، فالبنوك بمعنى أدق هي مؤسسات مالية وسيطة وتعد البنوك ضرورة من ضروريات العصر الحديث لا تستطيع أن تستغني عن خدماتنا أمة من الأمم، أو قطاع من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وبغير العمليات البنكية لا يمكن أن تستمر المؤسسات التجارية والصناعية والزراعية في نشاطها الإنتاجي والتجاري؛ ومن المعروف أن نشأت البنوك ارتبطت بما تشهده الإقتصادات من تحول عبر مراحل تطورها اقتصاديا واجتماعيا، وهذا التكامل والتلاحم العضوي يجسده ليس فقط نشأة البنوك وإنما اكتسابها لوظائفها المختلفة وتباين أدوارها من مرحلة تنموية لأخرى، هذا فضلا عن السياسات والأفكار التي تهيئ المجال لكي يأخذ هذا التطور مجراه، من هنا فإن تباين البنوك في أداء وظائفها اختلف بين الدول استجابة للتباين في الظروف والتحولات الاقتصادية التي تمر بها الدول.

الفصل الثالث متطلبات إرساء الحكومة في البنوك الجزائرية - دراسة حالة –البنك الوطني الجزائري - تيارت -

تمهيد:

على الرغم من الإصلاحات التي عرفتها المنظومة البنكية الجزائرية منذ نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، وتحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة البنكية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي ولم تنشأ الحاجة إلي وضع وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية من العدم، وإنما ترجع لعوامل معينة جعلت من التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك حاجة ملحة وسنستعرض من خلال ذلك في هذا الفصل إلي واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية ومتطلبات تفعيلها كما سنقوم بدراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت- وسيتم التطرق في هذا الفصل إلي ثلاث مباحث موضحة كالآتي :

المبحث الأول: واقع تطبيق الحوكمة ومتطلبات تفعيلها في البنوك الجزائرية

المبحث الثاني: تقديم وكالة تيارت – البنك الوطني الجزائري -

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

المبحث الأول: واقع تطبيق الحوكمة ومتطلبات تفعيلها في البنوك الجزائرية

نستعرض من خلال هذا المبحث واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية ودور بنك الجزائر في تفعيل الحوكمة ومتطلبات تفعيلها في البنوك الجزائرية .

المطلب الأول: واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقي الانتشار الواسع بين المسئولين وأجهزة الإعلام، و لكن بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي و البنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظرا إلى تصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية الفساد، وضعف المناخ الاستثماري، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بلجنة الحكم الراشد حتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أننا نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار بها.[1]

أما من أجل إرساء التطبيق السليم للحوكمة في البنوك الجزائرية فقد بذلت السلطات الجزائرية قصارى جهدها من أجل ذلك عن طريق خطوات وبرامج عدة نذكرها كالأتي :

أولا: سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية

1- قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية: أصدر بنك الجزائر نظام رقم 03-02 بتاريخ2002.11.14 ، يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة المراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل 2.

ووفقا للمادة الثالثة من النظام 02-03 فان أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية: - نظام التوثيق والإعلام

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛ - تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات؛

- أنظمة تقييم المخاطر والنتائج؛ - أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر.[2]

---

[1] خميسي بن رجم ،معيزي أحلام،**أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية** ، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، العدد8، سوق أهراس، الجزائر، 2012، ص210.

[2] بن ثابت علال،عامري محمد الطاهر، **دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية**، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد04، الأغواط ،الجزائر،2018، ص 51.

2- قوانين محاربة الفساد المالي والإداري: بتاريخ 09 جوان 1996 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.[1]

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

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاقية بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.

- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2.

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

ثالثا: إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات

عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات. وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11 مارس 2009 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها.[2]

[1] مريم هاني، تقييم **مدي التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،العدد7،ورقلة الجزائر،2017، ص205.

[2] بن ثابت علال، عامري محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص:51-52.

المطلب الثاني: دور البنك المركزي في تفعيل الحوكمة

من الضروري التأكد على أن ما يهم البنك المركزي في موضوع "الحوكمة "بوجه عام ضمان درجة عالية من الانضباط في القطاع المصرفي، وقد قام البنك المركزي في السنوات الأخيرة باتخاذ العديد من الإجراءات التي تتوافق مع مفهوم القواعد التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية هذه الإجراءات تتوافق مع الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي لدور البنك المركزي في مجال الرقابة الاحترازية والرقابة الفعالة على العمل اليومي للبنوك.[1]

وتتمثل الأدوار التي يمكن أن يمارسها البنك المركزي في سبيل تفعيل الحوكمة البنكية فيما يلي:[2]

1 إصدار الأنظمة والتعليمات في حدود ما يسمح به القانون

يعتبر إصدار البنك المركزي للأنظمة والتعليمات في مجال الحوكمة البنكية و الإشراف على امتثال البنوك لها ومعاقبة المخالفين، في حدود صلاحياته، من بين أهم السبل الكفيلة بضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية. ومن بين التعليمات التي يمكن للبنك المركزي أن يصدرها في هذا الخصوص:

- **تعليمات خاصة بالهيكل التنظيمي:**

يمثل الهيكل التنظيمي الجيد والملائم لحجم وطبيعة وأهداف البنك، نقطة البداية واللبنة الأولى الضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية، وبالرغم من عدم وجود هيكل إداري وتنظيمي واحد يمكن أن يتفق عليه فيما بين البنوك وفيما بين الدول، بسبب الاختلافات الكثيرة بين أشكال وأحجام وأهداف تلك البنوك، وكذلك اختلاف التشريعات والقوانين والأنظمة التي تحكم هيكلة البنوك شكلا وموضوعا من بلد لآخر، إلا أن لجنة بازل حددت أربعة عناصر ينبغي أن تتوفر في الهيكل التنظيمي الجيد للمؤسسة المالية، من أجل ضمان مراقبة وموازنة فعالة وهي:

- إشراف ورقابة من مجلس الإدارة

- إشراف ورقابة مستمرة من أفراد داخل البنك لا تربطهم علاقة بتنفيذ المعاملات اليومية في جميع إدارات وأقسام البنك.

- خط إشرافي مباشر ومتواصل بجميع جهات العمل داخل البنك.

- استقلالية وحياد إدارة المخاطر ومهام المراجعة في البنك .

---

[1] مداس حبيبة، عدائكة أسماء، **دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي** ، الملتقي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة ،ورقلة، الجزائر، 2013، ص ص:432-433.

[2] أميرة دريس،محمد للوشي، **الدور الاستراتيجي للبنك المركزي لضمان التطبيق السليم لحوكمة البنكية**، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي ، المجلد15 العدد1،المدية، الجزائر، 2018، ص 111-114.

- **تعليمات خاصة بتضارب المصالح والأطراف ذات العلاقة:**

يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات من شأنها تجنيب البنك مخاطر تضارب المصالح، بتنظيم وضبط تعاملاتها مع الأطراف ذات العلاقة من كبار المساهمين والمقترضين والمتعاملين وأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين الرئيسين بالإدارة التنفيذية، وكل من له علاقة باتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المراجعين الداخليين والخارجيين.

2 الرقابة على البنوك:

في هذا الإطار، يتعين على البنوك المركزية الاسترشاد بالمبادئ الأساسية للرقابة البنكية الصادرة عن لجنة بازل، والتي تعد بمثابة الحدود الدنيا الفعلية لتنظيم عمل البنوك والأنظمة البنكية، والرقابة عليها بشكل احترازي. وتستخدمها العديد من دول العالم كمؤشر لتقييم جودة أنظمتها الرقابية، وتحديد الاحتياجات المستقبلة للارتقاء بممارسات الرقابة السليمة، كما يستخدم صندوق النقد والبنك الدوليين هذه المبادئ الأساسية في سياق برنامج تقييم القطاع المالي، لتقييم فعالية الأنظمة وممارسات الرقابة البنكية للدول .

3 إصدار دليل خاص بالحوكمة البنكية:

إلى جانب الأنظمة والتعليمات، يمكن للبنوك المركزية أن تصدر دليلا خاصا بالحوكمة البنكية مستر شدة بالتقارير الصادرة عن كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل في مجال الحوكمة و في حدود القوانين والأنظمة المعمول بما ، بحيث يتضمن الدليل الخطوط الإرشادية الواجب تبنيها من قبل البنوك لضمان تطبيقها السليم للحوكمة، مع تعديله بصفة دورية ونشره على موقعه الالكتروني حين يكون في متناول الجميع. كما يمكن أن يلزم كل بنك بإعداد دليل للحوكمة البنكية خاص به مع تحديثه كلما اقتضت الحاجة، بحيث يعبر فيه البنك عن نظرته الخاصة للحوكمة البنكية من حيث معناها وأهميتها، على أن يرتكز الدليل على المبادئ الإرشادية الأربعة التالية :

- العدالة في معاملة كل أطراف أصحاب المصالح المختلفة.
- الشفافية والإفصاح بشكل يمكن أصحاب المصالح من تقييم وضعية البنك وأداءه المالي.
- المساءلة في العلاقات بين إدارة البنك التنفيذية ومجلس الإدارة، وبين مجلس الإدارة والمساهمين وبين مجلس الإدارة وباقي أصحاب المصالح
- المسؤولية من حيث الفصل الواضح في المسؤوليات و تفويض الصلاحيات.

4 تعزيز الإفصاح والشفافية:

على البنك المركزي أن يلزم البنوك بأن تقوم بمساءلة المودعين عن مصدر أموالهم "من أين لك هذا؟" وتطالبهم بإحضار كافة الوثائق اللازمة التي تثبت شرعية هذه الأموال، كما عليها أيضا في إطار تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية أن تراقب حركة حسابات جميع عملائها وإخطار البنك المركزي في حالة الإبداعات التي تتعدى سقفا معينا خاصة وإن كانت لا تتوافق مع دخل العميل ووضعيته الاجتماعية. وبنك الجزائر، كغيره من البنوك المركزية، عمل جاهدا على ضمان سلامة و استقرار النظام البنكي، خاصة عقب الانهيارات والفضائح المالية التي شهدها بعض البنوك العمومية والخاصة مع بداية الألفية الثالثة لعلا أشهرها قضية بنك الخليفة، والذي تحصل على الاعتماد في 27 جويلية 1998 لكن سحب منه بقرار من اللجنة المصرفية رقم (03-2003) بتاريخ 29 مايو 2003وقد أشارت اللجنة المصرفية في إحدى مذكراتها أن من بين أبرز أسباب انهيار البنك هو سوء الحوكمة والتي ظهرت من خلال النقائص التالية:

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة و التأخير في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين؛
- غياب المتابعة والرقابة؛
- عدم احترام قواعد الحيطة والحذر.

فكل هذه الانهيارات والفضائح المالية كانت سببا كافيا بالنسبة للسلطات العامة المختصة لإعادة النظر في التشريع البنكي، وخاصة الآليات التي من شأنها ضبط نشاط البنوك، وإخضاعها إلى القواعد والمعايير البنكية العالمية، والتي من ضمنها مبادئ الحوكمة البنكية.[1]

المطلب الثالث :متطلبات تفعيل الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن ضمان تطبيق أسس حوكمة جيدة في القطاع البنكي الجزائري يعتمد بالدرجة الأولى على مدى توفر المحيط الضروري الذي يساعد على تطبيق هذا النظام لأنه لا يمكن أن يشتغل في معزل عن باقي الأنظمة الاقتصادية الأخرى فيجب تطوير مختلف القوانين الأخرى التي تعتبر الداعم الأساسي لهذا النظام، كما يستدعي الأمر توفر مجموعة من المقومات الداخلية الخاصة بالبنك يستطيع بواسطتها التطبيق السليم والأمثل لنظام الحوكمة داخل البنك.[2]

[1] أميرة دريس،محمد للوشي،مرجع سبق ذكره ، ص114

[2] مليك محمودي وآخرون، **الحوكمة في البنوك الجزائرية بين متطلبات تطبيقها وواقع تبني مبادئها** ،مجلة الحوكمة ،المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، العدد1، المسيلة ، الجزائر،2020،ص306.

ولتفعيل الحوكمة وجب توافر محددات داخلية وأخري خارجية نذكر منها:[1]

1 - المحددات الخارجية:

ويقصد بها أيضا المعايير والتنظيمات الاحترازية، وهي تمثل الإجراءات التي تسمح بالتقليل أو التحكم الجيد في مختلف المخاطر الناتجة عن مكونات النظام المالي والمصرفي، وهذه الإجراءات والقواعد يجب أن تكون صادرة من أجل تحقيق استقرار النظام المصرفي وحماية أصحاب الحقوق وذلك من خلال مايلي :

1-1- التدابير الاحترازية للبنك المركزي

يلعب البنك المركزي دورا أساسيا في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى البنوك وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط الداخلي بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري بمختلف الإجراءات الإستباقية والتحوطية لمنع تعثرها أو إعلان إفلاسها.

1-2- شركات التصنيف الائتماني المعتمدة

تساعد شركات التصنيف على دعم الالتزام في السوق، حيث تمكن من وصول المعلومات لصغار المستثمرين والمتعاملين مما يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توفرها في السوق.

1-3- المودعين

يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء النظام المصرفي بصفة عامة، أو البنك المتعامل معه بصفة خاصة، وقدرتهم على سحب مدخراتهم أو إنهاء معاملاتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل مخاطر عالية تهدد مصالحهم وكذلك حقوقهم.

1-4- وسائل الإعلام

يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات للجمهور، رفع كفاءة رأس المال البشري، مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرها على الرأي العام.

2- المحددات الداخلية

[1] نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، **بنك الجزائر و إرساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقيميه تحليلية**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15، تبسة ،الجزائر، 2015، ص ص:292-293.

تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد الأساليب الإدارية التي تدار بها البنوك، من خلال اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تقليص التعارض بين مصالح هذه الأطراف، وتشمل المحددات الداخلية أساسا ما يلي :

2-1-مجلس الإدارة

يسهر مجلس الإدارة ويحرص على المعاملة العادلة وتطبيق المعايير الأخلاقية، في ظل إستراتيجية وأهداف البنك، ممارسة الرقابة، إجراءات نشر وتوزيع المعلومات والاتصال بالبنك، تقديم التوصيات والآراء وتجنب صراعات المصالح فهو المسؤول على أن يكون البنك قويا ويعمل بصورة جيدة.

2-2- الإدارة التنفيذية

لابد أن تكون لهم الكفاءة والمؤهلات المطلوبة لإدارة البنك، كما عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة باعتبارها الجهة المسؤولة على تنفيذ السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

2-3- المساهمون

يلعب حملة الأسهم دورا أساسيا في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك، فيقع على المساهمين عبء اختيار أعضاء مجلس الإدارة وهم المسؤولين عن عمليات الحوكمة، وبالتالي فان اختيارهم يجب أن يكون اختيارا سليما لضمان وجود إدارة مثلي في البنك.

2-4- لجنة التدقيق والرقابة الداخلية

تعتبر لجنة التدقيق والرقابة الداخلية بمثابة امتدادا لوظيفة أو مهمة سياسة مجلس الإدارة، فيجب أن تقوم بالتأكد من التزام البنك بأنظمة رقابية داخلية ونظم المعلومات الفعالة.[1]

ومن الجدير بالذكر هنا أن للحوكمة بصفة عامة والحوكمة البنكية بصفة خاصة أعمدة ثابتة وجب توافرها لإرساء قواعدها وجني ثمارها، هذه الأعمدة تتمثل في :

- المساءلة: بين البنك وكل المتعاملين معه. - الشفافية: لزرع الثقة بينه وبين المتعاملين
- النزاهة: وتعتبر أحد أهم الأعمدة لإبعاد الفساد الإداري والمالي في البنك

الأخلاق: وهي مسؤولية جميع الأطراف المشاركة في حماية البنك وكذا أصحاب المصالح فيه، لإبعاد كل السلبيات بطرق شفافة.

[1] نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، مرجع سبق ذكره،292-293.

المبحث الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري

سنتطرق في هذا المبحث إلى النشأة و التعريف بالبنك محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري) BNA ومن أجل ذلك سوف يتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، نتعرض في المطلب الأول إلى تعريف للبنك الوطني الجزائري، أما في المطلب الثاني، فسنقدم بطاقة تعريفية عن وكالة تيارت والهيكل التنظيمي لها ومختلف المهام التي يقدمها البنك الوطني الجزائري لمديرية وكالة تيارت.

المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري[1]

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم SOCIETE PAR ACTIONS تأسس هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائر بموجب الأمر رقم66/178 الصادر في 13 جوان 1966 م، ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم إنشاؤها في الجزائر المستقلة برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، حيث أنه في عهد الاستعمار كانت في الجزائر بنوك أجنبية التي كانت تمارس نشاطها في الجزائر وهي:

- القرض العقاري للجزائر وتونس، الذي يحتوي على 133 وكالة، والذي أدمج في 01 جويلية 1966م؛

- القرض الصناعي والتجاري، الذي يحتوي على 03 وكالات، والذي أدمج في 01 جويلية 1967 م

- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، الذي يحتوي على 06 وكالات، والذي أدمج في 01 جانفي1968؛

- بنك باريس وهولندا، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في مايو 1968 م

- مكتب معسكر للخصم، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في جوان.

في عام 1982 تمت إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري حيث تم إنشاء بنك متخصص (بنك الفلاحة و التنمية الريفية) في دعم وتعزيز التمويل للحياة الريفية عن طريق تلبية الاحتياجات المالية للقطاع الزراعي المسير ذاتيا في ذالك الوقت. وفي سنة 1988 م وفي إطار الإصلاحات التي فرضها القانون رقم88/01 المتضمن قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركات أسهم، فإنه تم تحويل البنك الوطني الجزائري إلى مؤسسة مالية ذات أسهم برأسمال يقدر بـ3.4 مليار دينار جزائري، و بفضل قانون القرض والنقد رقم90/10

[1] هادية صوادقية، **إدارة المخاطر المصرفية**، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، التخصص بنوك، الوادي ،الجزائر ،2015 ،ص ص:62-63.

من 14 أفريل 1990 م الذي شكل إصلاح جذري للنظام المصرفي، حتى يتماشى مع السياسات الاقتصادية الجديدة للبلاد أصبح البنك الوطني الجزائري بمثابة بنك شامل وفي جوان 2009 م تم زيادة رأس مال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار دينار إلى 41600 مليار دينار عن طريق إصدار 27000 سهم بمليون دينار لكل سهم.

المطلب الثاني : تقديم البنك الوطني الجزائري لمديرية وكالة تيارت

1- تعريف:[1] تعتبر وكالة تيارت وكالة رئيسية صنف AP نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل وكالة تيارت الرقم 540 تم إنشاؤها مباشرة عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت عن مديرية الاستغلال لولاية مستغانم التي بدورها تحمل رقم 198 حيث تشرف على أعمال الوكالة وترعاها، يقع مقر الوكالة بشارع الانتصار لمدينة تيارت تضم حوالي

21 موظف موزعين على مختلف المكاتب ومصالح البنك حسب الإحصائيات هم يتوزعون كما يلي: الجدول (01) توزيع موظفي وكالة تيارت

المدير	**1**
المدير المساعد	**1**
رؤساء المصلحة	**3**
رؤساء الأقسام	**3**
مكلفون بالدراسة	**6**
مكلفون بالزبائن	**2**
أمناء الصندوق	**2**
موظفي الشباك	**1**
عاملة النظافة	**1**
المجموع	**21**

المصدر وكالة البنك الوطني تيارت 540

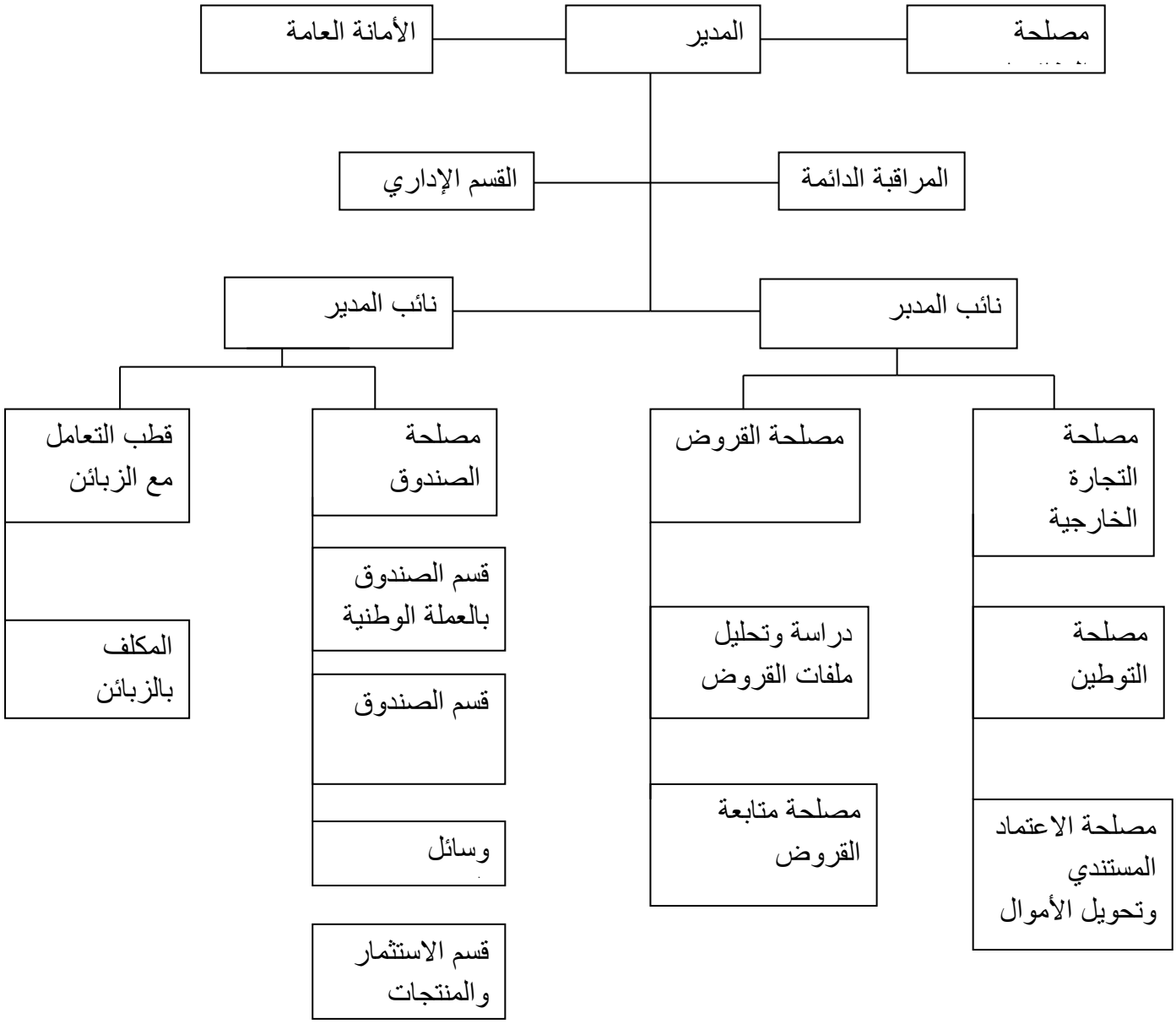
يذكر أن وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري عرفت تنظيما إداريا جديدا بداية من سنة 2017، كان القصد منه تحسين أداء الوكالة نحو عملائها من خلال الفصل بين الخدمات

[1] **معلومات مقدمة من طرف البنك لوكالة تيارت 540**

المقدمة أمام الشبابيك وتلك الخاصة بمنح القروض وعمليات التجارة الخارجية)، في ضل رغبة البنك عصرنة خدماته وتحديد دقيق للمسؤوليات داخل الوكالة وأيضا تسهيل حصول العملاء على خدمات مختلفة ومتنوعة وذات جودة في أفضل الظروف.

2 : الهيكل التنظيمي لبنك وكالة تيارت

الشكل (3) الهيكل التنظيمي للبنك الوطني بتيارت



المصدر وكالة البنك الوطني تيارت 540

المطلب الثالث المهام التي تقوم بها وكالة تيارت 540 :[1]

هناك مهام وأعمال نلخصها فيما يلي:

- تقديم الخدمات المالية للأفراد والمؤسسات
- إقراض البنك للمنشآت الصناعية الخاصة
- تمويل نشاطات القطاع العام الصناعي والتجاري وكذا الخاص
- المساهمة في رأس مال العديد من البنوك التجارية
- تمويل الاستثمارات الإنتاجية وقبول الودائع
- تنفيذ كل ما يتعلق بعملية ضمان القروض لحساب الدولة
- التعاقد لمنح القروض، السلفيات، المنح، الرهن الحيازي
- تحصيل العملات الصعبة
- ضمان تكوين الجمعيات والشركات
- استقبال التسديدات نقدا أو عن طرق الشيكات
- استقبال التحويلات للتوظيف، ووسائل القروض والاعتمادات
- تحصيل الودائع البنكية الخاصة بالصرف والقرض في إطار التشريع البنكي القائم والقواعد الخاصة به
- منح القروض الطويلة والمتوسطة وقصيرة الأجل - تمويل التجارة الخارجية
- خصم الأوراق التجارة والمالية
- تقديم خدمات الوساطة في عمليات الشراء والبيع والاكتتاب في السندات العامة والأسهم.

[1] **معلومات مقدمة من طرف البنك لوكالة تيارت 540**

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

المطلب الأول : تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

يشتمل المطلب الأول على تحديد أدوات القياس المستخدمة في البحث واختبار مدى صلاحيتها قصد معرفة الأثر المرغوب قياسه في نهاية الفصل.

أولا : المعلومات ومصادر الحصول عليها

قمنا بمعرفة نوع المعلومات التي نود الحصول عليها من خلال الإشكالية الرئيسية، حيث وجدنا أن المعلومات المطلوبة من أجل الإجابة على هذه الإشكالية هي معلومات أولية والتي يتم الحصول عليها من خلال مسح ميداني يشمل موظفين وإداريين داخل البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت نظرا لكونهم الأطراف المرتبطة ارتباطا مباشرا بالحوكمة في البنوك الجزائرية ، وهذا المسح الميداني قصد الحصول على معلومات تحاول معرفة متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية.

1-1 : مجتمع وعينة الدراسة :

تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني موزع على عينة تقدر بـ 40 لموظفين وإداريين في البنك الوطني ، وتم استرجاع 38 عينة أي بنسبة (95%) وبذلك أصبح عدد العينات المدروسة (38) عينة من العينة الإجمالية الموزعة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة

الاستبيان	التكرار	النسبة %
الاستبيانات الموزعة	40	100
الاستبيانات المسترجعة	38	95
الاستبيانات المستبعدة	02	05
الاستبيانات الصالحة للتحليل	38	95

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss26

2-1: إعداد الاستبيان :

من أجل معرفة مختلف المتطلبات اللازمة لإرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية تم الاعتماد على نموذج يعتمد على فهم نشاط البنوك في تطبيق الحوكمة وكيفية تفعيل مبادئها وقصد معرفة المتطلبات والتدابير اللازمة لإرسائها . تم بناء وتصميم العديد من الأسئلة الموجودة في الاستبيان والتي صممت على أساس حوكمة البنوك، ولقد تم الاعتماد على كل من برنامج Spss وExcel.

3-1 : تحديد أهداف قائمة الاستبيان:

هناك هدف رئيسي وأهداف ثانوية، فالهدف الرئيسي يتمثل في معرفة متطلبات تفعيل الحوكمة في البنوك الجزائرية قصد تأكيد أو نفي الفرضيات والحصول على إجابات التي من شأنها أن تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة.أما الأهداف الثانوية تتمثل في معرفة دور مجلس الإدارة والإدارة العليا في العمل علي تطبيق مبادئ الحوكمة .

4-1: تحديد فرضيات الدراسة:

قبل القيام بالاستقصاء لابد من توفر فرضيات الدراسة والتي على ضوئها يتم تحديد الأسئلة من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها، وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

أ- تلتزم البنوك الجزائرية بالشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس إدارتها.
ب- تلتزم البنوك الجزائرية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا.
ت- تلتزم البنوك الجزائرية بالإفصاح والشفافية عن كافة المعلومات والبيانات.
ث- تلتزم البنوك الجزائرية بالمحافظة علي حقوق كافة الأطراف الأخرى المرتبطة بعملها.
ج- تتوفر علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائمين علي إدارة المصارف بتطبيق معايير الحوكمة وإدراكهم لمزاياها التي تتحقق نتيجة تطبيقها.
ح- تلتزم البنوك الجزائرية بتبني كافة المعايير الأخلاقية والسلوكية.

5-1 : تحديد الأسئلة:

تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الجداول والسبب يرجع لاستعمال سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات وكذلك كل مكون من مكونات قياس الاتجاهات يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به.

6-1: مخطط البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث والذي هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (3) : نموذج البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع
متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية	الحوكمة البنكية

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا : الاختبارات الأولية لأداة القياس:

لكي يتم التأكد من صدق الاستبانة من عدمها قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات عليها وذلك من خلال اللجوء إلى المحكمين بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

2-1: صدق الاستبانة: من أجل التأكد من صدق الاستبانة ومناسبة فقراتها قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص واللذين هم من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات الجزائرية بعد آخذ رأي الأستاذ المشرف، حيث قاموا بإصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبانة لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم تدوين ملاحظات وعلى ضوئها قمنا بإجراء تعديلات التي أشار عليها المحكمون، حتى تم الوصول للشكل النهائي للاستبانة.

2-2: ثبات متغيرات الاستبانة: استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.6 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)لقياس ثبات الاستبيان

المعامل	معامل ألفا	عدد العبارات
الأسئلة	**0,951**	**36**

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss26

يتضح من الجدول (04)أن معامل ألفا كان مرتفعا ب **0,951**، كما كانت قيمة الثبات مرتفعة أيضا هذا ما يدل على ثبات متغيرات الاستبانة.

3-2 : صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل محور، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بين المحور وعبارته لذا سنحسب الاتساق الداخلي لستة أجزاء في الاستبيان (المحور الأول المتعلق بمجلس الإدارة والمحور الثاني المتعلق بالإدارة العليا و المحور الثالث المتعلق بالإفصاح والشفافية والمحور الرابع المتعلق بأصحاب المصالح والمحور الخامس المتعلق بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها وأخير المحور المتعلق بأخلاقيات العمل).

أ/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول المتعلق بمجلس الإدارة :

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات(من 01 إلى غاية 8)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(5):معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول لاستبيان الدراسة

الرقم	المحور الأول المتعلق بمجلس الإدارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية.	0.485	0.002	دال
02	يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله.	0.534	0.001	دال

03	يضع مجلس الإدارة الخطط الإستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم وجود تضارب في المصالح	0.603	0.000	دال
04	يفحص مجلس الإدارة الميزانية السنوية الصادرة عن البنك قبل مصادقة المراجع عليها	0.844	0.000	دال
05	يراقب مجلس الإدارة الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التنفيذية).	0.653	0.000	دال
06	ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك.	0.418	0.009	دال
07	يتحقق مجلس الإدارة من أن أعمال البنك تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي.	0.831	0.000	دال
08	يشرف مجلس الإدارة على السيولة والوضع المالي للبنك بصورة منتظمة لحماية أموال المودعين.	0.535	0.001	دال

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامجspss26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل فقرة من فقرات متعلقة بمجلس الإدارة دالة إحصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ب/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلق بالإدارة العليا

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 9 إلى غاية 11)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(06):معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني لاستبيان الدراسة

الرقم	المحور الثاني المتعلق بالإدارة العليا	معامل الارتباط	sig	النتيجة
01	هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين.	0.661	0.000	دال
02	يعمل المدير على متابعة الخطة الإستراتيجية للبنك.	0.748	0.000	دال
03	يضع المدير العام مقاييس أداء عالية.	0.820	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل فقرة من فقرات المتعلقة بالإدارة العليا دالة إحصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ج/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث المرتبط بالإفصاح والشفافية في البنك

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 12 إلى غاية 20)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(7):معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث لاستبيان الدراسة

الرقم	المحور الثالث المرتبط بالإفصاح والشفافية في البنك	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك.	0.426	0.008	دال
02	يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب.	0.523	0.001	دال

03	تشمل التقارير السنوية للبنك على معلومات كافية ومفيدة تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف ذات المصالح من الاطلاع الجيد على أوضاع البنك.	0.444	0.005	دال
04	يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء.	0.880	0.000	دال
05	يلتزم مجلس الإدارة بعرض قوائمه المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة.	0.507	0.001	دال
06	يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلالية ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مديري البنك	0.508	0.001	دال
07	يقوم مجلس الإدارة بدراسة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم المالية والاعتماد عليها في تصحيح الأخطاء.	0.892	0.000	دال
08	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة برأس المال والتصرف بأي جزء من أسهمهم	0.668	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل فقرة من فقرات الإفصاح والشفافية في البنك غير دالة إحصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان غير صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

د/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع المتعلقة بأصحاب المصالح

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 21 إلى غاية 26)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(8):معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الرابع لاستبيان الدراسة

الرقم	المحور الرابع المتعلق بأصحاب المصالح	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة.	0.513	0.001	دال
02	يتخذ مجلس الإدارة إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين.	0.530	0.001	دال
03	يعمل مجلس الإدارة على خدمة حقوق العاملين.	0.604	0.000	دال
04	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق تنفيذ العمل وكدا مقترحاتهم حول تحسين الأداء.	0.499	0.001	دال
05	البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق الحقوق الأطراف ذوي المصالح.	0.843	0.000	دال
06	يحرص مجلس الإدارة على الظهور بصورة جيدة للمجتمع والتصرف بمسؤولية اتجاه المحيط العام	0.831	0.000	دال

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل فقرة من الفقرات المتعلقة بأصحاب المصالح دالة إحصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ه/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس المرتبط بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 27 إلى غاية 32)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(9):معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الخامس لاستبيان الدراسة

الرقم	المحور الخامس المرتبط بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	يتخذ مجلس الإدارة القرارات الضرورية التي من شأنها تحقيق الالتزام التام بتدابير وإجراءات الحوكمة.	0.705	0.000	دال
02	يهتم مجلس الإدارة بتدريب الموظفين والمسئولين على معايير الحوكمة وتطبيقاتها.	0.530	0.001	دال
03	يشكل مجلس الإدارة لجان مستقلة لمتابعة تطبيق معايير الحوكمة بالبنك.	0.537	0.001	دال
04	يستعين البنك بمؤسسات استشارية ذات خبرة لعمل دراسة ووضع برنامج زمني لتطبيق معايير الحوكمة بالبنك.	0.805	0.000	دال
05	يدرك القائمون على إدارة البنك المزايا التي تتحقق بتطبيق معايير الحوكمة من الميزة التنافسية وتجنيب المخاطر والسمعة الحسنة.	0.666	0.000	دال
06	يواجه المصرف معوقات ومشاكل في تطبيق تدابير و إجراءات الحوكمة.	0.898	0.000	دال

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل فقرة من الفقرات المرتبط بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها دالة إحصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

و/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس المرتبط بأخلاقيات العمل

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 33 إلى غاية 36)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(10):معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور السادس لاستبيان الدراسة

الرقم	المحور السادس المرتبط بأخلاقيات العمل	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك.	0.792	0.000	دال
02	يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكدا دليل التزام الموظفين به.	0.781	0.000	دال
03	يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي خرق ببنوده.	0.825	0.000	دال
04	يعمل البنك على تحقيق العدالة.	0.737	0.000	دال

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل فقرة من الفقرات المرتبط بأخلاقيات العمل دالة إحصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

4-2: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (11): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	محاور الاستبيان	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	المحور الأول المتعلق بمجلس الإدارة	0.520	0.001	دال
02	المحور الثاني المتعلق بالإدارة العليا	0.600	0.000	دال
03	المحور الثالث المرتبط بالإفصاح والشفافية في البنك	0.595	0.000	دال
04	المحور الرابع المتعلق بأصحاب المصالح	0.702	0.000	دال
05	المحور الخامس المرتبط بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها	0.467	0.002	دال
06	المحور الخامس الأسئلة المتعلقة بأخلاقيات العمل	0.611	0.000	دال

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss26

من خلال الجدول رقم (11) نجد معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائيا، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا : أدوات تحليل البيانات ووصف عينة الدراسة:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عملية الاستقصاء بشكل دقيق استعملنا كل من جداول التكرار والنسب المؤوية وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، وكذلك استعملنا تحليل T-Test لاختبار صحة الفرضيات.

1-3 : عرض نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان وذلك من خلال عرض وتحليل نتائج البطاقة الشخصية للمستجوب وعرض وتحليل نتائج الأسئلة.

1-1-3: وصف عينة الدراسة: بعد جمع البيانات اللازمة من عينة قدرها (38) تم ترميزها وحجزها ومعالجتها في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل من برنامج Spss وExcel اللذان يسهلان الحصول على النتائج في وقت قصير، وتم الحصول على النتائج كما هي مبينة في الجداول والأشكال المستعملة في عرض النتائج بالاعتماد على برنامجي Spss وExcel.

2-1-3: عرض النتائج الشخصية: قبل التطرق إلى عرض نتائج مضمون البحث نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة بالمستقصي والتي أدرجت في الأخير بهدف كسب ثقته .**جنس المستجوب:** تتكون الدراسة من 38 فرد والتي من خلالها تحصلنا على النتائج التالية:

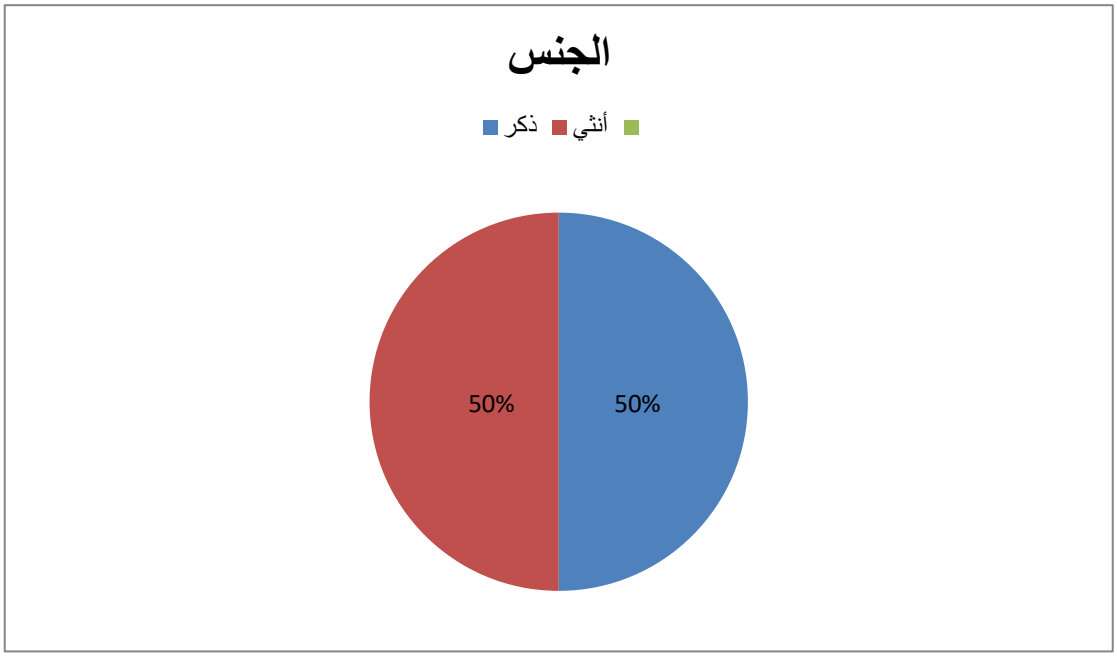
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	19	50
أنثى	19	50
المجموع	38	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss26

من خلال الجدول (12) يظهر أن عدد الذكور يساوي عدد الإناث أي نسبة الذكور هي نفسها نسبة الإناث المستجوبين للاستبانة المقدمة .

الشكل (4) توزيع العينة حسب الجنس



سن المستجوب: يتوزع سن أفراد عينة الدراسة حسب سن الفئات المدرج في الاستبيان إلى:

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب السن

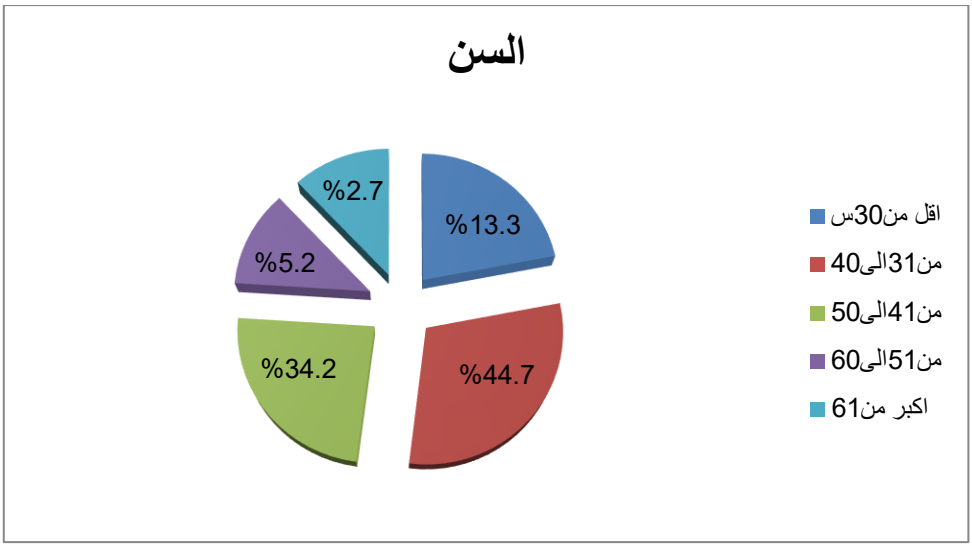
السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	5	13.2
من 31 إلى 40 سنة	17	44.7
من 41 إلى 50 سنة	13	34.2
من 51 إلى 60 سنة	2	5.2
أكبر من 61 سنة	1	2.7
المجموع	38	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن (13.2%) من المستجوبين سنهم أقل من 30 سنة ، وفئة من (31 سنة إلى 40 سنة من المستجوبين تمثل نسبة(44.7 %) بينما الفئة من 41 إلى

50 سنة تمثل ما نسبته(34.2%)، أما الفئة من 51 إلى 60 سنة فنسبتهم في العينة تقدر بـ (5.2 %)، أما الفئة أكثر من 61 سنة فنسبتهم في العينة تقدر بـ (2.7 %) فمن خلال العينة يتضح أن غالبيتها في المجال من 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر من 44.7 بالمائة .

الشكل (5) توزيع العينة حسب السن



أ- **المؤهل العلمي للمستجوب:** يتوزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى خمسة مجموعات:

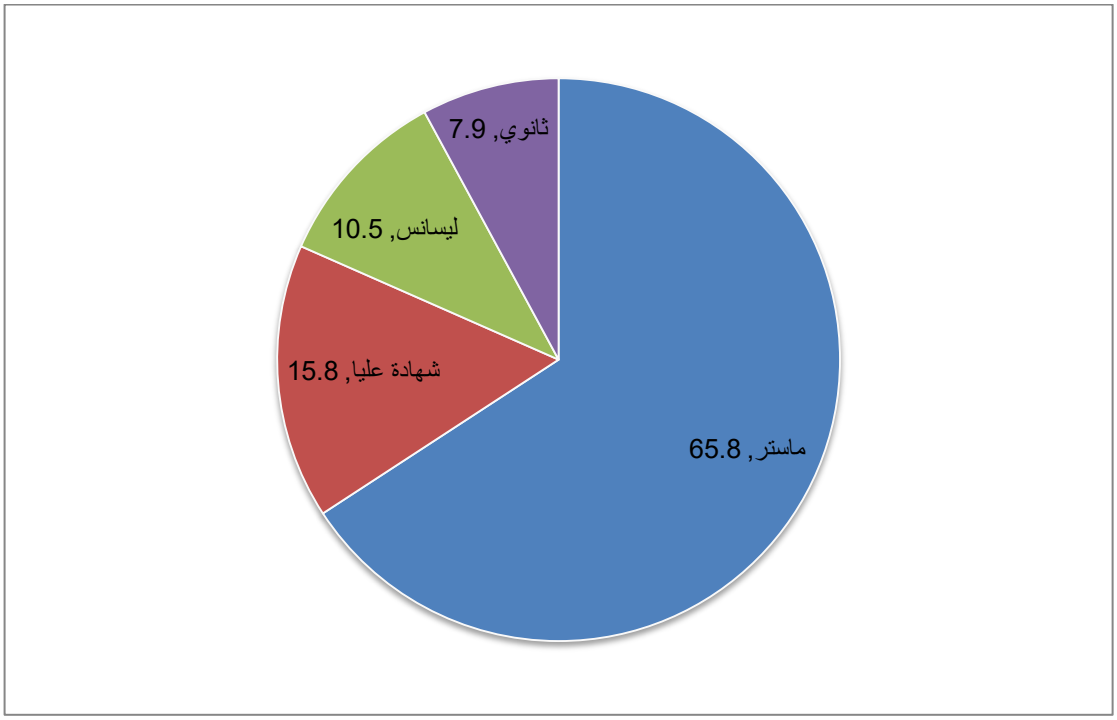
الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة%
ثانوي	3	7.9
ليسانس	4	10.5
ماستر	25	65.8
شهادة عليا	6	15.8
المجموع	38	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss26

من خلال الجدول (14) يتضح لنا أن الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ماستر جامعي يمثلون أكبر عدد بنسبة 65.8 % في حين أن نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي شهادة عليا تأتي بعد ماستر جامعي بحيث مثلت 15.8% من عينة الدراسة، لتليها بعد ذلك الأفراد الذين مؤهلهم مستوى ليسانس جامعي بنسبة 10.5%، وأخيرا فيما يخص المستوى ثانوي فقد كانت نسبته 7.9%

الشكل (6) توزيع العينة حسب المستوي التعليمي



ب- مجال الوظيفة الحالية: يتوزع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية إلى ستة مجموعات

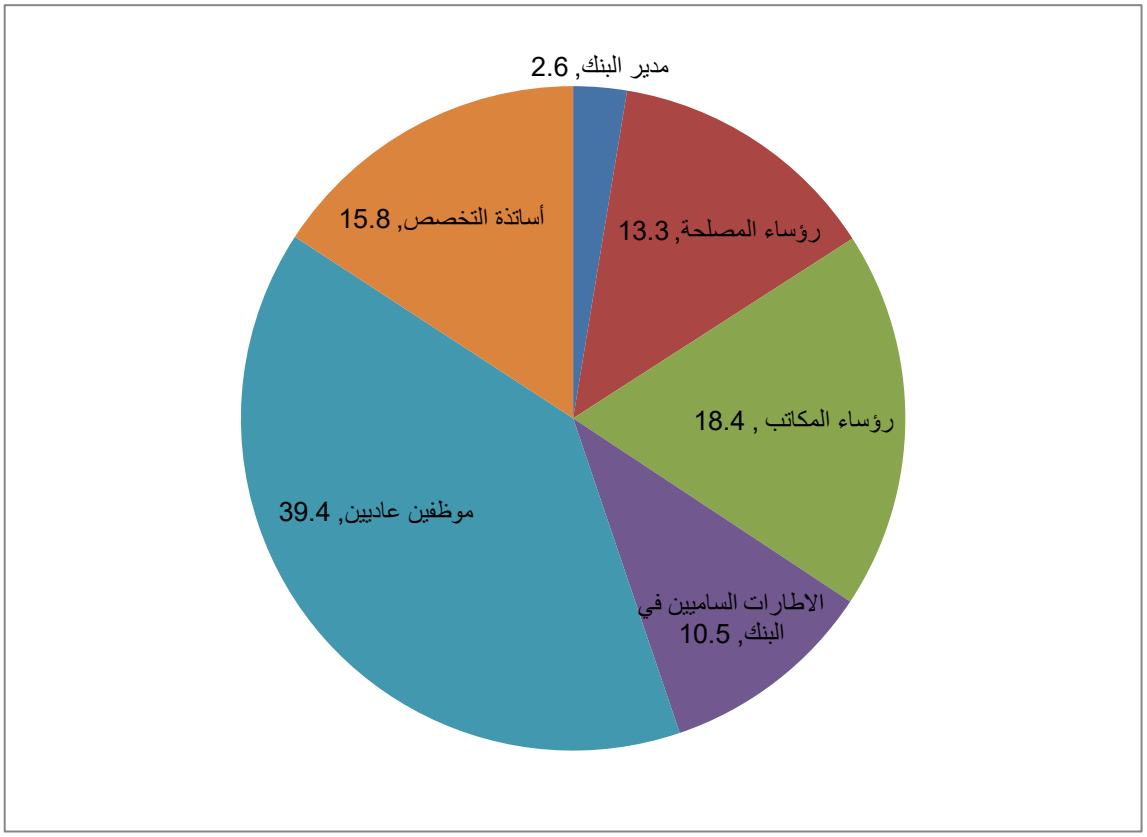
لجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير بنك	1	2.6
رئيس مصلحة	5	13.3
رئيس مكتب	7	18.4
إطار سامي بالبنك	4	10.5
موظف عادي	15	39.4
أستاذ في التخصص	6	15.8
المجموع	38	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد الذين يمثلون صفة موظف عادي يمثلون أكبر عدد بنسبة 39.4% لتليها 18.4% وهي تمثل نسبة الأفراد الذين مجال وظيفتهم رؤساء مكاتب، أما أساتذة التخصص فقد كانت نسبتهم 15.8 % و رؤساء المصلحة كانت نسبتهم تقدر ب 13.3 %تليها نسبة الإطارات الساميين في البنك بنسبة 10.5%أما مدير البنك مثل نسبة 2.6% من إجمالي المراكز الوظيفية.

الشكل (7) توزيع العينة حسب المركز الوظيفي



المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور وأبعاد الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنحاول القيام بعملية تحليل لكل محور من محاور الاستبيان حتى نتمكن من إعطاء قراءة أفضل للاستبيان وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الناتجة عن برنامج spss.

أولا : تحليل المحور الأول والثاني المتعلق بمجلس الإدارة والإدارة العليا:

1-1 تحليل المحور المتعلق بمجلس الإدارة :

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل الشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة للبنوك الجزائرية والتي كانت محل رد بعض المستجوبين ضمن العينة المدروسة. لكن قبل ذلك يجب توضيح المقياس الذي اتبع في الدراسة والمتمثل في مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (16): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.80-1.00	2.60-1.81	3.4-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss26

الجدول رقم (17) : درجة الموافقة عن العبارات المرتبطة بمجلس الإدارة

الرقم	مجلس الإدارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية.	3.71	1.113	موافق
02	يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله.	4.08	0.912	موافق
03	يضع مجلس الإدارة الخطط الإستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم وجود تضارب في المصالح	4.21	0.777	موافق بشدة
04	يفحص مجلس الإدارة الميزانية السنوية الصادرة عن البنك قبل مصادقة المراجع عليها	3.61	0.593	موافق
05	يراقب مجلس الإدارة الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التنفيذية).	3.53	0.893	موافق

06	ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك.	3.58	0.948	موافق
07	يتحقق مجلس الإدارة من أن أعمال البنك تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي.	4.09	0.756	موافق
08	يشرف مجلس الإدارة على السيولة والوضع المالي للبنك بصورة منتظمة لحماية أموال المودعين.	3.61	1.028	موافق
09	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تتضمن تسيير أعمال البنك بشكل آمن وسليم وفعال.	3.58	1.030	موافق
محور مجلس الإدارة (البعد ككل)		3.9022	0.52143	**موافق**

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 26

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات المتعلقة بمجلس الإدارة كانت بمتوسط حسابي مرتفع على المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

بناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى الشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة للبنوك الجزائرية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن مجلس الإدارة ككل (3.9022) و هذا يدل على أن البنوك الجزائرية تلتزم بتوافر الشروط اللازمة في أعضاء مجلس إدارتها.

2-1 : تحليل المحور المتعلق بالإدارة العليا: من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل الجزء المتعلق بالإدارة العليا.

الجدول رقم (18): درجات الموافقة عن عبارات المحور الثاني المتعلق بالإدارة العليا

الرقم	محور الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين.	3.42	0.858	موافق
02	يعمل المدير على متابعة الخطة الإستراتيجية للبنك.	3.92	0.749	موافق
03	يضع المدير العام مقاييس أداء عالية.	3.76	0.883	موافق
محور الإدارة العليا (البعد ككل)		3.4865	0.5689	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss26

من خلال هذا الجدول يتضح أن معظم العبارات كانت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

بناء على ما تقدم نستنتج أن البنوك تلتزم بجوانب الإدارة العليا جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين ككل (3.4865) وهذا يدل على أن البنوك الجزائرية تولي أهمية كبيرة للإدارة العليا نظرا للدور الذي تلعبه في تطبيق الحوكمة .

3-1 : تحليل المحور المتعلق بالإفصاح والشفافية

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تتعلق بالإفصاح والشفافية في البنك، وتظهر النتائج في الجدول

الجدول رقم (19): درجات الموافقة عن عبارات الإفصاح والشفافية في البنك

الرقم	المحور المتعلق بالإفصاح والشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك.	3.50	0.893	موافق
02	يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب.	3.55	0.891	موافق
03	تشمل التقارير السنوية للبنك على معلومات كافية ومفيدة تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف ذات المصالح من الاطلاع الجيد على أوضاع البنك.	3.42	0.976	موافق
04	يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء.	3.45	0.852	موافق
05	يلتزم مجلس الإدارة بعرض قوائمه المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة.	3.63	0.852	موافق
06	يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلالية ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مديري البنك	4.00	0.777	موافق
07	يقوم مجلس الإدارة بدراسة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم المالية والاعتماد عليها في تصحيح الأخطاء.	3.53	0.699	موافق
08	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة	3.67	0.803	موافق

	برأس المال والتصرف بأي جزء من أسهمهم			
محور الإفصاح والشفافية في البنك (البعد ككل)	3.7284	0.74195	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss26

من خلال هذا الجدول يتضح أن معظم العبارات كانت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

بناء على ما تقدم نستنتج أن الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية في البنك جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين ككل (3.7284) وهذا يدل على أن البنوك ملتزمة بالإفصاح والشفافية عن مختلف المعلومات والبيانات .

4-1 : تحليل المحور المتعلق بأصحاب المصالح

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تتعلق أصحاب المصالح، وتظهر النتائج في الجدول

الجدول رقم (20): درجات الموافقة عن عبارات المتعلقة بأصحاب المصالح

الرقم	المحور المتعلق بأصحاب المصالح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة.	3.82	0.563	موافق
02	يتخذ مجلس الإدارة إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين.	4.00	0.465	موافق
03	يعمل مجلس الإدارة على خدمة حقوق العاملين.	3.53	0.762	موافق
04	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق	3.03	0.716	محايد

	تنفيذ العمل وكدا مقترحاتهم حول تحسين الأداء.			
05	البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق الحقوق الأطراف ذوي المصالح.	4.00	0.612	موافق
06	يحرص مجلس الإدارة على الظهور بصورة جيدة للمجتمع والتصرف بمسؤولية اتجاه المحيط العام.	3.81	0.712	موافق
محور المتعلق بأصحاب المصالح (البعد ككل)		3.7041	0.6587	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss26

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

بناء على ما تقدم نستنتج أن الأسئلة المتعلقة بأصحاب المصالح جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين ككل (3.7041) وهذا يدل على أن البنوك ملتزمة المحافظة علي كافة المصالح المرتبطة بالأطراف ذات العلاقة.

5-1 : تحليل المحور المرتبط بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تتعلق بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها، وتظهر النتائج في الجدول

الجدول رقم (21): درجات الموافقة عن عبارات المتعلقة بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها

الرقم	المحور المتعلق بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	يتخذ مجلس الإدارة القرارات الضرورية التي من شأنها تحقيق الالتزام التام بمعايير الحوكمة.	4.02	0.501	موافق
02	يهتم مجلس الإدارة بتدريب الموظفين والمسئولين على معايير الحوكمة وتطبيقاتها.	3.47	0.861	موافق
03	يشكل مجلس الإدارة لجان مستقلة لمتابعة تطبيق معايير الحوكمة بالبنك.	3.32	0.574	محايد
04	يستعين البنك بمؤسسات استشارية ذات خبرة لعمل دراسة ووضع برنامج زمني لتطبيق معايير الحوكمة بالبنك.	3.05	0.733	محايد
05	يدرك القائمون على إدارة البنك المزايا التي تتحقق بتطبيق معايير الحوكمة من الميزة التنافسية وتجنيب المخاطر والسمعة الحسنة.	4.00	0.708	موافق
06	يواجه المصرف معوقات ومشاكل في تطبيق تدابير وإجراءات الحوكمة.	3.5810	0.855	موافق
محور المتعلق بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها (البعد ككل)		3.5810	0.47815	موافق

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

بناء على ما تقدم نستنتج أن الأسئلة المتعلقة بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين ككل (3.5810) وهذا يدل على أن البنوك مهتمة بتطبيق الحوكمة وإدراكها لمزاياها.

6-1 : تحليل المحور المرتبط بأخلاقيات العمل

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تتعلق بأخلاقيات العمل وتظهر النتائج في الجدول التالي

الجدول رقم (22): درجات الموافقة عن العبارات المرتبطة بأخلاقيات العمل

الرقم	المحور المتعلق بأخلاقيات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك.	4.11	0.649	موافق
02	يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكدا دليل التزام الموظفين به.	3.63	0.786	موافق
03	يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي خرق ببنوده.	4.03	0.636	موافق
04	يعمل البنك على تحقيق العدالة.	3.21	0.905	محايد
محور المتعلق بأخلاقيات العمل (البعد ككل)		3.8317	0.46023	**موافق**

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

بناء على ما تقدم نستنتج أن الأسئلة المتعلقة بأخلاقيات العمل جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين ككل (3.8317) وهذا يدل على أن البنوك مهتمة بجانب أخلاقيات العمل.

المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من صحتها أو عدمها وذلك باستعراض نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية .

أولا : تحليل نتائج اختبار الفرضيات

1: تحليل الفرضية الأولي:

H_0:لا تلتزم البنوك الجزائرية بتوفر الشروط اللازمة في أعضاء مجلس إدارتها.

H_1: تلتزم البنوك الجزائرية بتوفر الشروط اللازمة في أعضاء مجلس إدارتها.

نتائج اختبار (t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار فرضية المحور الأول:

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	درجة الحرية	Sig
المحور المرتبط بمجلس الإدارة	3.90	0.52143	α	9.831	37	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 26

قيمة(t) تساوي 9.831 عند درجة الحرية 37 وقيمة مستوي المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والقائلة " تلتزم البنوك الجزائرية بتوفر الشروط اللازمة في أعضاء مجلس إدارتها « والخطأ المحتمل من نوع α. وبالتالي تعتبر الفرضية الأولي مقبولة

2 : تحليل الفرضية الثانية :

H_0:لا تلتزم البنوك الجزائرية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا.

H_1: تلتزم البنوك الجزائرية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا.

نتائج اختبار (t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار فرضية المحور الثاني:

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	درجة الحرية	Sig
المحور المرتبط بالإدارة العليا	3.4865	0.5689	α	7.658	37	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 26

قيمة(t) تساوي 7.658 عند درجة الحرية 37 وقيمة مستوي المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والقائلة " تلتزم البنوك الجزائرية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا "

والخطأ المحتمل من نوع α. وبالتالي تعتبر الفرضية الثانية مقبولة

3 : تحليل الفرضية الثالثة :

H_0: لا تلتزم البنوك الجزائرية بالإفصاح والشفافية عن كافة المعلومات والبيانات .

H_1: تلتزم البنوك الجزائرية بالإفصاح والشفافية عن كافة المعلومات والبيانات.

نتائج اختبار (t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (25) : نتائج اختبار فرضية المحور الثالث

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	درجة الحرية	Sig
المحور المرتبط بالإفصاح والشفافية	3.7284	0.74195	α	4.111	37	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss26

قيمة(t) تساوي 4.111 عند درجة الحرية 37 وقيمة مستوي المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والقائلة " بالإفصاح والشفافية عن كافة المعلومات والبيانات "

والخطأ المحتمل من نوع α. وبالتالي تعتبر الفرضية الثالثة مقبولة

4 : تحليل الفرضية الرابعة :

H_0: لا تحافظ البنوك علي مصالح كافة الأطراف الأخرى ذات العلاقة بعملها .

H_1: تحافظ البنوك علي مصالح كافة الأطراف الأخرى ذات العلاقة بعملها.

نتائج اختبار (t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار فرضية المحور الرابع

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	درجة الحرية	Sig
المحور المرتبط بأصحاب المصالح	3.7041	0.6587	α	10.847	37	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss26

قيمة(t) تساوي 10.847 عند درجة الحرية 37 وقيمة مستوي المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والقائلة " تحافظ البنوك علي مصالح كافة الأطراف الأخرى ذات العلاقة بعملها "

والخطأ المحتمل من نوع α. وبالتالي تعتبر الفرضية الرابعة مقبولة.

5 : تحليل الفرضية الخامسة :

H_0: لا يهتم مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها.

H_1: يهتم مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها.

نتائج اختبار (t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (27) : نتائج اختبار فرضية المحور الخامس

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	درجة الحرية	Sig
المحور المرتبط باهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة	3.5810	0.47815	α	7.5478	37	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 26

قيمة(t) تساوي 7.5478 عند درجة الحرية 37 وقيمة مستوي المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والقائلة " يهتم مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها "

والخطأ المحتمل من نوع α، وبالتالي تعتبر الفرضية الخامسة مقبولة.

6 : تحليل الفرضية السادسة :

H_0**:** لا تتبني البنوك الجزائرية كافة المعايير الأخلاقية والسلوكية.

H_1**:** تتبني البنوك الجزائرية كافة المعايير الأخلاقية والسلوكية.

نتائج اختبار (t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار فرضية المحور السادس

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	درجة الحرية	Sig
المحور المرتبط بأخلاقيات العمل	3.8317	0.46023	α	7.102	37	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 26

قيمة(t) تساوي 7.102 عند درجة الحرية 37 وقيمة مستوي المعنوية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والقائلة " تتبني البنوك الجزائرية كافة المعايير الأخلاقية والسلوكية " والخطأ المحتمل من نوع α، وبالتالي تعتبر الفرضية السادسة مقبولة.

ثانيا: اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

من أجل التحقق من موضوعية نتائج الدراسة قمنا بإجراء اختبار – كولمجروف – سمرنوف – وذلك للتحقق من خلو البيانات الدراسية من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلبا علي نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (29) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كولمجروف – سمر نوف)

عنوان المحور	اختبار كولمجروف سمرنوف	مستوي المعنوية
المحور الأول المتعلق بمجلس الإدارة	0.919	0.074
المحور الثاني المتعلق بالإدارة العليا	0.901	0.081
المحور الثالث المتعلق بالإفصاح والشفافية في البنك	0.722	0.088
المحور الرابع المتعلق بأصحاب المصالح	0.921	0.079
المحور الخامس المرتبط بمدي اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها	0.800	0.091
المحور الخامس المرتبط بأخلاقيات العمل	0.815	0.061

من خلال نتائج اختبار التوزيع الطبيعي تبين أن مستوي الدلالة لكل محور كان أكبر 0.05

هذا ما يدل علي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل باستعراض واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية ومختلف المجهودات المبذولة من طرف السلطات الجزائرية من خلال عديد البرامج والقوانين التي من شأنها تعزيز الحوكمة في البنوك الجزائرية كما تطرقنا إلي الدور الفعال الذي يلعبه البنك المركزي في تفعيل الحوكمة لكون هذا الأخير يضمن درجة عالية من الانضباط داخل القطاع المصرفي ويكمن دور البنك المركزي في اتخاذ التدابير والإجراءات التي تعزز الرقابة والإشراف علي مختلف أنشطة البنوك وإصدار عديد التعليمات والأنظمة التي تساهم في تفعيل الحوكمة وإرساءها في البنوك الجزائرية كما استعرضنا المتطلبات اللازمة لتفعيل الحوكمة البنكية وقد شملت هاته المتطلبات علي مختلف المحددات الداخلية كالتدابير الاحترازية ودور المودعين ووسائل الإعلام وكذا المحددات الخارجية كدور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ودور لجنة التدقيق والرقابة الداخلية في المساهمة في التفعيل السليم للحوكمة في البنوك الجزائرية .

أما الجانب التطبيقي فقد قمنا بتحليل ومعالجة الاستبيان الموزع علي موظفي البنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت وقد تضمن هذا الاستبيان مجموعة الأسئلة المرتبطة بالحوكمة وإرساءها في البنوك الجزائرية حيث توصلنا إلي أن تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية يكسب ثقة المتعاملين مع البنك مما يعمل علي تحسين أداء البنك والعمل علي محاربة مظاهر الفساد المالي والإداري وتفادي التعرض لمختلف مخاطر التسيير وغيرها من المخاطر المرتبطة بأنشطة البنوك الجزائرية .

الخاتمة

لقد حظيت الحوكمة باهتمام متزايد من قبل جميع الاقتصاديين سواء علي المستوي الإقليمي أو الدولي أو المحلي وذلك نتيجة لظهور وحدوث الأزمات التي كان سببها انتشار الفساد وسوء التسيير، وقد برزت الحوكمة كعنصر فعال في إدارة الأزمات والوقاية منها وهو الأمر الذي عزز دور الحوكمة علي المستويين الكلي والجزئي للإصلاح الاقتصادي ، فالبنوك كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تحاول تفادي الوقوع في الأزمات وتحقيق إدارة جيدة فالحوكمة تعد عنصر أساسي في إدارة البنوك.

وقد توصلنا في هذه الدراسة الي الاجابة حول الاشكالية العامة التي تتمحور حول كيفية مساهمة الحوكمة في ادارة البنوك وتكمن هاته المساهمة في تحسين وتحقيق أداء فعال لنشاط البنوك من خلال تبني وتفعيل التدابير والاجراءات الخاصة بالحوكمة كما هذا الأخير في تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذوي المصالح المختلفة وتعمل علي الحد من استغلال المديريين لمراكزهم وخدمة أهدافهم الشخصية وكذا تجنب تعارض المصالح ووضوح الحقوق والواجبات بين الادارة ومجلس الادارة وهيئة الرقابة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخري وهذا مايؤدي الي الرفع من مستوي الكفاءة الاقتصادية وتحقيق اداء فعال للبنوك.

كما توصلنا الي صحة الفرضية الأولي التي تنص علي أن الحوكمة هي كيفية ادارة المنشات والاعمال المالية والرقابة عليها وذلك لكون الحوكمة تعمل علي ادارة الادارة عبر مختلف محدداتها ومبادئها التي تضبط مختلف الأنشطة المالية .

وكذا تم التوصل الي صحة الفرضية الثانية التي تعبر عن الدور الذي تساهم به الحوكمة في ادارة المخاطر البنكية فقد بينت هذه الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة تضمن تحقيق العائد والأهداف المسطرة حيث تهدف الي تحديد وقياس المخاطر ومحاولة التحكم فيها والعمل علي توفير الأمان والتعامل مع الاخطار يجب ان يكون بتقليلها .

كما أثبتنا صحة الفرضية الثالثة التي تهدف الي أن تطبيق الحوكمة يعود الي مدي التزام مجلس الادارة بالتدابير والاجراءات الخاصة بتطبيق الحوكمة ولا يقتصر تطبيقها علي تفعيل مبادئها فقط وانما يرتكز كذلك علي رقابة البنك المركزي وادارة البنك المعني وحرصه علي الالتزام بمختلف المعايير والجراءات التي من شأنها تعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لمتطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية توصلنا إلي جملة من النتائج أهمها : بالنسبة للجانب النظري

- برز مصطلح الحوكمة كنتيجة لظهور الأزمات والانهيارات المالية المتكررة

- من أجل تطبيق سليم للحوكمة وجب توافر محددات داخلية وخارجية وحدوث تكامل بينهما لتطبيق أمثل للحوكمة في البنوك

- نجاح تطبيق الحوكمة لا يقتصر بوضع مبادئها فقط وإنما بجدية تطبيقها ورقابة البنك المركزي وإدارته

- بالرغم من وجود بعض المبادرات لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية إلا أنها لم ترق إلي المستوي المطلوب

- يرتكز تفعيل الحوكمة في البنوك علي دور الفاعلين الأساسين وإطار تنظيم فعال

- تساعد حوكمة البنوك السلطات الإشرافية والبنك المركزي علي فرض الرقابة علي المؤسسات المالية والمصرفية

- يظهر البنك المركزي كعنصر أساسي في تفعيل نظام حوكمة شامل من خلال إصدار التعليمات والقوانين المنظمة وفرض الرقابة علي البنوك .

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فكانت نتائجه كالتالي :

- يري مجتمع الدراسة أن البنوك الجزائرية تحترم كل الشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس إدارتها.

- يري مجتمع الدراسة أن البنوك الجزائرية ملتزمة بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا .

- يري مجتمع الدراسة أن البنوك الجزائرية تلتزم بمبدأ الإفصاح والشفافية علي كافة المعلومات والبيانات وتبنيها للمعايير الأخلاقية والسلوكية .

- يري مجتمع الدراسة أن البنوك الجزائرية تلتزم بالمحافظة علي مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة

الاقتراحات

- توعية موظفي البنوك بمفهوم الحوكمة من خلال الاجتماعات والندوات .

- خلق بيئة ملائمة لتطبيق الحوكمة من كل النواحي وذلك عن طريق التعاون بين مختلف القطاعات الاقتصادية .

- العمل علي خلق لجان للحوكمة علي مستوي كل بنك وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي .

- إصدار دليل للحوكمة في البنوك الجزائرية .

- تطوير الدور الإشرافي والرقابي علي البنوك .

- العمل علي نشر الوعي بقواعد الحوكمة البنكية والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلي حيز التنفيذ.

- تأهيل العنصر البشري وتكوينه في مجال الحوكمة البنكية.

أفاق الدراسة

بعد طرحنا لهذه الدراسة يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة وخاصة أن هذا المصطلح يلقي اهتماما كبيرا علي الصعيدين الإقليمي والعالمي ولا توجد دراسات كثيرة حول هذا الموضوع خاصة في الجزائر :

- واقع الحوكمة في البنوك الإسلامية

- دور الحوكمة البنكية في مواجهة الأزمات المالية

- دور الحوكمة في تشجيع الاستثمار

- دراسة حول مساهمة حوكمة البنوك الجزائرية في حماية الاقتصاد الوطني

قائمة المصادر والمراجع

1- حياة احمودة ، **حوكمة الشركات كأداة لضمان مصداقية القوائم المالية** ،مذكرة ماستر،تخصص تدقيق محاسبي،جامعة حمة لخضر الوادي ، 2015.

2- بغو محمد صغير، **اثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة ، جامعة أم البواقي 2019.

3- أبو العطا نرمين، **حوكمة الشركات سبيل التقدم**، مجلة الإصلاح الاقتصادي، القاهرة، 2003.

4- صالح سمير، **واقع حوكمة الشركات في الجزائر**،مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة مستغانم،الجزائر،2018.

5- العابدى دلال، **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية**، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة بسكرة،الجزائر، 2016.

6- كنزه عبابسة ،**متطلبات إرساء الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري** ،مذكرة ماستر ،تخصص مالية وبنوك ،جامعة أم البواقي،سنة2016.

7- هالة سعيد،**الحوكمة في البنوك العامة ،منشورات المعهد المصرفي** ،القاهرة 2007.

8- Gérard،charreaux، **Les Théories de la gouvernance: De La Gouvernance des Entreprises a la Gouvernance des systèmes nationaux**، OP، Cit، p.1.

9- Michael C.jensen &William H. Meckling، **Theory of the firm: Managérial Behavior، Agency Costs and ownership structure، gournalof Financial economics**، Vol3، N4، USA,october,1976,.

10- الزهرة بيسي ،**مراجعة الحسابات ودورها في تفعيل حوكمة الشركات**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية معهد علوم التسيير، جامعة الوادي، سنة 2012.

11- طارق عبد العال ،**حوكمة الشركات** ،الدار الجامعية ط5،2008.

12- عمر إقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها،مجلة الأداء الجزائرية،العدد 02،2012.

13- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة،**اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالئ للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** ،مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل ،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان ،2008.

14- فداوى أمينة، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية** ،أطروحة دكتوراه ،محاسبة والتسويق في المؤسسة المالية ،جامعة عنابه الجزائر .

15- محمد مصطفى سليمان ،**دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الادارى** ،الطبعة1،الدار الجامعية:الإسكندرية ،مصر 2002.

16- صلاح الدين عزوى، **دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر، تخصص حاكمية المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر.

17- ريم عمري، **الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية**، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.

18- خلوف عقيلة، **حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي**،مذكرة ماستر،تخصص النقود والمالية،جامعة الجزائر،2010.

19- **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات OECD**،على الموقع التالي:
https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf.

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

21- صادق راشدي الشمرى،**الحوكمة دليل عمل الإصلاح المالي والمؤسسي**، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العراق، العدد17،2008.

22- عطا الله وارد وآخرون، **الحوكمة المؤسسية،مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر 2008.

23- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات شركات قطاع عام وقطاع خاص ومصارف** ، الدار الجامعية ، مصر ،الطبعة الثانية، 2008.

24- قطاف عقبة، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.

25- عبد الوهاب نصر على،شحاتة السيد شحاتة،**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر،2007.

26- سيد عبد الرحمان عباس بله،**دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 12، جامعة فرحات عباس ،سطيف، الجزائر، 2012.

27- عبد الوهاب نصر على، المراجعة وحوكمة الشركات ومسؤوليات مراقب الحسابات في مواجهة الأزمات المالية الجزء4،الإسكندرية، مصر، 2009.

28- إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

29- العاني إيمان ،**البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية**، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص بنوك وتأمينات ،جامعة قسنطينة ،الجزائر، 2007.

30- شاكر القزويني ،**محاضرات في اقتصاد البنوك**، الطبعة4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

31- محمد الصيرفي ،**إدارة المصارف** ، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر ،الإسكندرية،مصر ،2007.

32- أكرم حداد ،مشهور هذلول، **النقود والمصارف، مدخل تحليلي ونظري**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة2، 2008 .

33- زقريرعادل، **تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،الجزائر، 2009.

34- نجوى قلمين، **تقييم أداء مؤشرات البنوك التجارية في الجزائر**،مذكرة ماستر، تخصص مالية وبنوك، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.

35- الطاهر عبد الله، **النقود والبنوك والمؤسسات المالية**، مركز اليزيد للنشر ،2006،ص120.

36- مصطفي رشدى شيحة، **الوجيز في الاقتصاد النقدي والمصرفي**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.

37- ضيف خلاف، **البنوك التجارية ودورها في تمويل التجارة الخارجية**،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص مالية وبنوك،أم البواقي، الجزائر.

38- الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك** ،ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.

39- كوثر ولجي، **عمليات البنوك المختلفة** ،مذكرة ماستر ، تخصص قانون أعمال ،كلية الحقوق والعلوم السياسية، أم البواقي ،الجزائر.

40- آسية محجوب، **البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصر**ة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إستراتيجية مالية، جامعة قالمة، الجزائر، 2011.

41- عبد المطلب عبد المجيد، **النظرية الاقتصادية وتحليل جزئي وكلى للمبادئ**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2003.

42- واضح نعيمة،**العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار منح القروض البنكية للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسير ومالية المؤسسات، جامعة تلمسان،الجزائر 2017.

43- طاهر محسن ألغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**،دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

44- محمود حسين الوادي، **النقود والمصارف**، الطبعة الأولي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

45- هاملي أسماء، **القروض البنكية**، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد مالي ونقدي، تلمسان، الجزائر، 2016.

46- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.

47- مانى فاطمة،قدوارى خديجة، **دور البنوك في تمويل المشاريع الاستثمارية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، البويرة، الجزائر،2018.

48- إبراهيم الكراسنة ،**البنوك الإسلامية الإطار المفاهيمى والتحديات** ،معهد السياسات الاقتصادية ،أبو ظبي ، الإمارات ،2013.

49- أحمد على غنيم، **اقتصاديات البنوك**، دار النشر مكتبة مدبولى، القاهرة، مصر، 1989.

50- رايس حدة، **دور البنك المركزي في إعادة تجديد السيولة في البنوك الإسلامية**، ايتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولي، القاهرة، مصر، 2009.

51- سليمان أبو دياب، **محاضرات في اقتصاديات البنوك** ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

52- الدسوقي حامد أبو زيد، **إدارة البنوك** ،الجزء الثاني ،جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، مصر ،1994.

53- طارق طه، **إدارة البنوك نظم المعلومات المصرفية** ، دار الكتب ، الإسكندرية ، مصر، 2000، 54- عبد الفتاح محمد الصحن ومحمد السيد سرايا ،**الرقابة والمراجعة الداخلية ،قسم المحاسبة والمراجعة** ،الدار الجامعية ،مصر.

55- شيح عبد الحق ، **الرقابة على البنوك التجارية** ، مذكرة ماجستير في القانون ، تخصص قانون أعمال ،كلية الحقوق بودواو، بومرداس ،الجزائر.

56- خميسي بن رجم ،معيزي أحلام،**أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية** ، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، العدد8، سوق أهراس، الجزائر، 2012.

57- بن ثابت علال،عامري محمد الطاهر، **دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية**، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد04، الأغواط ،الجزائر2018.

58- مريم هاني، تقييم **مدي التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،العدد7،ورقلة الجزائر،2017.

59- مداس حبيبة، عدائكة أسماء، **دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي** ، الملتقي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة ،ورقلة، الجزائر، 2013.

60- أميرة دريس،محمد للوشي، **الدور الاستراتيجي للبنك المركزي لضمان التطبيق السليم لحوكمة البنكية**، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي ، المجلد15 العدد1،المدية، الجزائر، 2018.

61- مليك محمودي وآخرون، **الحوكمة في البنوك الجزائرية بين متطلبات تطبيقها وواقع تبني مبادئها** مجلة الحوكمة ،المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، العدد1، المسيلة ، الجزائر2020.

62- نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، **بنك الجزائر و إرساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقيميه تحليلية**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15، تبسة ،الجزائر، 2015.

63- هادية صوادقية، **إدارة المخاطر المصرفية**، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، التخصص بنوك، الوادي ،الجزائر ،2015 .

الملاحق

استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته :

يقوم الباحث بإعداد مذكرة ماستر بعنوان : متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية و تهدف الدراسة إلى معرفة مختلف المتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة, و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم, علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما جهودكم و حسن تعاونكم

الطالب: سفيان منصور سنة ثانية ماستر مالية وبنوك

نرجو إتمام البيانات الشخصية لغرض البحث

الجنس

ذكر ( ) أنثي( )

السن

أقل من 30 سنة ( ) من 31 إلي 40 سنة ( )

من 41 إلي 50 ( ) من 51 إلي 60 سنة ( )

أكثر من 61 سنة ( )

المستوى الدراسي

أقل من ثانوي ( ) ثانوي ( )

ليسانس ( ) ماستر ( )

دراسات عليا ( )

المهنة

مدير بنك ( ) رئيس مصلحة ( ) رئيس مكتب ( )

إطار سامي بالبنك ( ) موظف عادي ( ) أستاذ في التخصص ( )

الرقم	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
	المحور الأول : الأسئلة المرتبطة بمجلس الإدارة					
1	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية.					
2	يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله.					
3	يضع مجلس الإدارة الخطط الإستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم وجود تضارب في المصالح					
4	يفحص مجلس الإدارة الميزانية السنوية الصادرة عن البنك قبل مصادقة المراجع عليها					
5	يراقب مجلس الإدارة الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التنفيذية).					
6	ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك.					
7	يتحقق مجلس الإدارة من أن أعمال البنك تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي.					
8	يشرف مجلس الإدارة على السيولة والوضع المالي للبنك بصورة منتظمة لحماية أموال المودعين.					
9	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تتضمن تسيير أعمال البنك بشكل آمن وسليم وفعال.					
	المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا					
1	هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين.					
2	يعمل المدير على متابعة الخطة الإستراتيجية للبنك.					
3	يضع المدير العام مقاييس أداء عالية.					

المحور الثالث : الأسئلة المرتبطة بالإفصاح والشفافية في البنك						
1	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك.					
2	يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب.					
3	تشمل التقارير السنوية للبنك على معلومات كافية ومفيدة تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف ذات المصالح من الاطلاع الجيد على أوضاع البنك.					
4	يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء.					
5	يلتزم مجلس الإدارة بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة.					
6	يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلالية ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للبنك.					
7	يقوم مجلس الإدارة بدراسة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم المالية والاعتماد عليها في تصحيح الأخطاء.					
8	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة برأس المال والتصرف بأي جزء من أسهمهم					
المحور الرابع : الأسئلة المتعلقة بأصحاب المصالح						
1	يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة.					
2	يتخذ مجلس الإدارة إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين.					
3	يعمل مجلس الإدارة على خدمة حقوق العاملين.					
4	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق تنفيذ العمل وكدا مقترحاتهم حول تحسين الأداء.					
5	البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق الحقوق الأطراف ذوي المصالح.					
6	يحرص مجلس الإدارة على الظهور بصورة جيدة للمجتمع والتصرف بمسؤولية اتجاه المحيط العام					

	المحور الخامس : الأسئلة المرتبطة بمدى اهتمام مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة وإدراكه لمزاياها					
1	يتخذ مجلس الإدارة القرارات الضرورية التي من شأنها تحقيق الالتزام التام بمعايير الحوكمة.					
2	يهتم مجلس الإدارة بتدريب الموظفين والمسئولين على معايير الحوكمة وتطبيقاتها.					
3	يشكل مجلس الإدارة لجان مستقلة لمتابعة تطبيق معايير الحوكمة بالبنك.					
4	يستعين البنك بمؤسسات استشارية ذات خبرة لعمل دراسة ووضع برنامج زمني لتطبيق معايير الحوكمة بالبنك.					
5	يدرك القائمون على إدارة البنك المزايا التي تتحقق بتطبيق معايير الحوكمة من الميزة التنافسية وتجنيب المخاطر والسمعة الحسنة.					
6	يواجه المصرف معوقات ومشاكل في تطبيق تدابير وإجراءات الحوكمة.					
	المحور السادس : الأسئلة المتعلقة بأخلاقيات العمل					
1	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك.					
2	يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا دليل التزام الموظفين به.					
3	يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي خرق ببنوده.					
4	يعمل البنك على تحقيق العدالة.					

شكرا علي تعاونكم

		يتحقق مجلس الإدارة من أن أعمال البنك تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي	ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك	يراقب مجلس الإدارة ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا) (التنفيذية	يفحص مجلس الإدارة الميزانية السنوية الصادرة عن البنك قبل مصادقة المراجع عليها	يضع مجلس الإدارة الخطط الإستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم وجود تضارب في المصالح	يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارة ومؤهلاتهم العلمية
يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارة ومؤهلاتهم العلمية	Corrélation de Pearson	,922	-,157	,076**	,845	,323*	,529**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,345	,651	,000	,048	,001	
	N	38	38	38	38	38	38	38
يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله	Corrélation de Pearson	,816**	-,038**	,246	,821	,358*	1	,529**
	Sig. (bilatérale)	,000	,819	,136	,000	,028		,001
	N	38	38	38	38	38	38	38
يضع مجلس الإدارة الخطط الإستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم وجود تضارب في المصالح	Corrélation de Pearson	,637*	,181*	,421*	,644	1	,358*	,323*
	Sig. (bilatérale)	,000	,278	,009	,000		,028	,048
	N	38	38	38	38	38	38	38
يفحص مجلس الإدارة الميزانية السنوية الصادرة عن البنك قبل مصادقة المراجع عليها	Corrélation de Pearson	,406	,466	,965	1	,644*	,821	,845
	Sig. (bilatérale)	,011	, 003	,000		, 000	, 000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
يراقب مجلس الإدارة الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا) التنفيذية	Corrélation de Pearson	,679	,353	1	,965	,421**	,246	,076
	Sig. (bilatérale)	,000	,029		,000	,009	,136	,651
	N	38	38	38	38	38	38	38
ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك	Corrélation de Pearson	,387	1	,365	,466	,160	,165	,086
	Sig. (bilatérale)	,017		,024	,003	,336	,324	,606
	N	38	38	38	38	38	38	38

يتحقق مجلس الإدارة من أن أعمال البنك تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي	Corrélation de Pearson	,922	,816	,637	,406	,679	,387		1		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,011	,000	,017				
	N	38	38	38	38	38	38		38		
يشرف مجلس الإدارة على السيولة والوضع المالي للبنك بصورة منتظمة لحماية أموال المودعين	Corrélation de Pearson	,110	-,081	,005	,828	,203	,074		,854		
	Sig. (bilatérale)	,511	,628	,975	,000	,221	,657		,000		
	N	38	38	38	38	38	38		38		
يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تتضمن تسيير أعمال البنك بشكل أمن وسليم و فعال	Corrélation de Pearson	,174	,151	,114	,819	,218	,272		,819		
	Sig. (bilatérale)	,297	,364	,496	, 000	,188		,098		,000	
	N	38	38	38		38		38		38	
TOTAL1	Corrélation de Pearson	,485**	,534**	,603**	.844	,653**	,418**		,831		
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000	,000	,000	,009		,000		
	N	38	38	38	38	38	38		38		

Corrélations

Corrélations

		يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تتضمن تسيير أعمال البنك بشكل أمن وسليم و فعال	يشرف مجلس الإدارة على السيولة والوضع المالي للبنك بصورة منتظمة لحماية أموال المودعين	TOTAL1
يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارة ومؤهلاتهم	Corrélation de Pearson	,174*	,110**	,485**
	Sig. (bilatérale)	,297	,511	,002

العلمية	N	38	38	38
يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله	Corrélation de Pearson	-,081	,151*	,534**
	Sig. (bilatérale)	,628	,364	,001
	N	38	38	38
يضع مجلس الإدارة الخطط الإستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم وجود تضارب في المصالح	Corrélation de Pearson	,005*	,114	,603***
	Sig. (bilatérale)	,975	,496	,000
	N	38	38	38
يفحص مجلس الإدارة الميزانية السنوية الصادرة عن البنك قبل مصادقة المراجع عليها	Corrélation de Pearson	,828	,819*	,844
	Sig. (bilatérale)	, 000	, 000	,000
	N	38	38	38
يراقب مجلس الإدارة الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها (الإدارة العليا) التنفيذية	Corrélation de Pearson	,203	,218**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,221	,188	,000
	N	38	38	38
ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك	Corrélation de Pearson	,074	-,131	,418**
	Sig. (bilatérale)	,657	,433	,009
	N	38	38	38
يتحقق مجلس الإدارة من أن أعمال البنك تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي	Corrélation de Pearson	,854	,819	,831*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	38	38	38
يشرف مجلس الإدارة على السيولة والوضع المالي للبنك بصورة منتظمة لحماية أموال المودعين	Corrélation de Pearson	1	,426	,535**
	Sig. (bilatérale)		,008	,001
	N	38	38	38
يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تتضمن تسيير أعمال البنك بشكل أمن وسليم و فعال	Corrélation de Pearson	,426	1	,536**
	Sig. (bilatérale)	,008		,001
	N	38	38	38

TOTAL1	Corrélation de Pearson	,535**	,536**	1**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	
	N	38	38	38

		يقوم البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك	يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب	تشمل التقارير السنوية للبنك على معلومات كافية ومفيدة تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف ذات المصالح من الإطلاع الجيد على أوضاع البنك	يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء	يلتزم البنك بعرض قوائمه المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلالية ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مديري البنك
يقوم البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك	Corrélation de Pearson	1	,391*	,682**	,763	,336*	,683*
	Sig. (bilatérale)		,015	,000	,000	,039	,000
	N	38	38	38	38	38	38
يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	,391*	1	,533**	,749*	,492	,568**
	Sig. (bilatérale)	,015		,001	,000	,002	,000
	N	38	38	38	38	38	38
تشمل التقارير السنوية للبنك على معلومات كافية ومفيدة تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف ذات المصالح من الإطلاع الجيد على أوضاع البنك	Corrélation de Pearson	,682**	,533**	1	,857**	,209**	,427
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,209	,008
	N	38	38	38	38	38	38
يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء	Corrélation de Pearson	,763	,749*	,857**	1	,593*	,507
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,001
	N	38	38	38	38	38	38
يلتزم البنك بعرض قوائمه المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	Corrélation de Pearson	,336	,492	,209	.534**	1	.473**
	Sig. (bilatérale)	,039	,002	,209	.001		,003
	N	38	38	38	38	38	38

يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلالية ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مجلس مديري البنك	Corrélation de Pearson	,683	,568*	,427	.473**	,534*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008	.003	,001	
	N	38	38	38	38	38	38
يقوم البنك بدراسة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم المالية والاعتماد عليها في تصحيح الأخطاء	Corrélation de Pearson	,875	886	,732	.854	,473	,679
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.000	,003	,000
	N	38	38	38	38	38	38
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة برأس المال والتصرف بأي جزء من أسهمهم	Corrélation de Pearson	,729	,602	,732	.828**	,387	,466
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.000	,017	,003
	N	38	38	38	38	38	38
TOTAL3	Corrélation de Pearson	,426**	,523**	,444**	.880**	,507	,508*
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,005	.000	,001	,001
	N	38	38	38	38	38	38

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

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

		هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين	يعمل المدير على متابعة الخطة الإستراتيجية للبنك	يضع المدير العام مقاييس أداء عالية	TOTAL2
هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين	Corrélation de Pearson	1	,221	,242	,661**
	Sig. (bilatérale)		,182	,143	,000
	N	38	38	38	38
يعمل المدير على متابعة الخطة الإستراتيجية للبنك	Corrélation de Pearson	,221	1	,584**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,182		,000	,000
	N	38	38	38	38

	Corrélation de Pearson	,242	,584**	1	,820**
يضع المدير العام مقاييس أداء عال	Sig. (bilatérale)	,143	,000		,000
	N	38	38	38	38
	Corrélation de Pearson	,661**	,748**	,820**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N				
L2		38	38	38	38

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

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

Corrélations

Corrélations

		يقوم البنك بدراسة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم المالية والاعتماد عليها في تصحيح الأخطاء	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة برأس المال والتصرف بأي جزء من أسهمهم	TOTAL3
يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات	Corrélation de Pearson	,875	,729*	,426**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008

والأنشطة التي يقوم بها البنك	N	38	38	38
يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	,886	,602	,001
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,523**
	N	38	38	38
تشمل التقارير السنوية للبنك على معلومات كافية ومفيدة تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف ذات المصالح من الإطلاع الجيد على أوضاع البنك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,732*	,732*	,444**
		,000	,000	,005
	N	38	38	38
يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء	Corrélation de Pearson	,505	828*	,507*
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001
	N	38	38	38
يلتزم مجلس الإدارة بعرض قوائمه المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	Corrélation de Pearson	.445*	.406**	,507
	Sig. (bilatérale)	.000	.011	,001
	N	38	38	38
يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلالية ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مديري البنك	Corrélation de Pearson	,679	,466*	,508*
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,001
	N	38	38	38
يقوم مجلس الإدارة بدراسة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم المالية والاعتماد عليها في تصحيح الأخطاء	Corrélation de Pearson	1	,965	,892*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	38	38	38
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,965	1	,688
		,000		,000
		38		

TOTAL3	برأس المال N			38
	والتصرف بأي جزء من أسهمهم Corrélation de Pearson	,892	38	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	38	38	38

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral). **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة	يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين	يعمل البنك على خدمة حقوق العاملين	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم بطرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين الأداء	البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق الأطراف ذوي المصالح	يحرص البنك على الظهور بصورة جيدة للمجتمع والتصرف بمسؤولية اتجاه المحيط العام	TOTAL4
يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة	Corrélation de Pearson	1	,207	-,020	,147	,886	,683	,513**
	Sig. (bilatérale)		,213	,906	,380	,000	,000	,001
	N	38	38	38	38	38	38	38
يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين	Corrélation de Pearson	,207	1	,381*	,244	,568	,336*	,530**
	Sig. (bilatérale)	,213		,018	,141	,000	,039	,001
	N	38	38	38	38	38	38	38
يعمل البنك على خدمة حقوق العاملين								

	Corrélation de Pearson	-,020	,381*	1	,370	,492	,882	,604**
	Sig. (bilatérale)	,906	,018		,022	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
	Corrélation de Pearson	,147	,244	,370*	1	,763	,922*	,499**
يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم بطرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين الأداء	Sig. (bilatérale)	,380	,141	,022	38	,000	,000	,001
	N	38	38	38	,763	38	38	38
	Corrélation de Pearson	,886	,568	,492	,000	1	,821	,843
البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق الأطراف ذوي المصالح	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	38		,000	,000
	N	38	38	38	,922*	38	38	38
	Corrélation de Pearson	,683	,336	,882	,000	,821	1	,831
يحرص البنك على الظهور بصورة جيدة للمجتمع والتصرف بمسؤولية اتجاه المحيط العام	Sig. (bilatérale)	,000	,039	,000	38	,000		,000
	N	38	38	38		38	38	38
	Corrélation de Pearson	,513**	,530**	,604**	,499**	,843	,831*	1**
TOTAL4	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000	,001	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38	38	38

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

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

	يتخذ مجلس الإدارة القرارات الضرورية التي من شأنها تحقيق الالتزام التام بتدابير وإجراءات الحوكمة	يهتم مجلس الإدارة بتدريب الموظفين والمسؤولين على معايير الحوكمة وتطبيقاتها	يشكل مجلس الإدارة لجان مستقلة لمتابعة تطبيق معايير الحوكمة بالبنك	يستعين البنك بمؤسسات استشارية ذات خبرة لعمل دراسة ووضع برنامج امني لتطبيق معايير الحوكمة بالبنك	يدرك القائمون على إدارة البنك المزايا التي تتحقق بتطبيق معايير الحوكمة من الميزة التنافسية وتجنيب المخاطر والسمعة الحسنة	يواجه المصرف معوقات مشاكل في تطبيق تدابير وإجراءات الحوكمة	TOTAL5

يتخذ مجلس الإدارة القرارات الضرورية التي من شأنها تحقيق الالتزام التام بمعايير الحوكمة	Corrélation de Pearson	1	,619	,378	,852	,768	,782	,705
	Sig. (bilatérale)		,000	,019	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
يهتم مجلس الإدارة بتدريب الموظفين والمسؤولين على معايير الحوكمة وتطبيقاتها	Corrélation de Pearson	,619	1	,399*	,397	,070	,474*	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000		,013	,014	,676	,003	,001
	N	38	38	38	38	38	38	38
يشكل مجلس الإدارة لجان مستقلة لمتابعة تطبيق معايير الحوكمة بالبنك	Corrélation de Pearson	,378	,399*	1	,216	,061*	,721	,537**
	Sig. (bilatérale)	,019	,013		,193	,718	,000	,001
	N	38	38	38	38	38	38	38
يستعين البنك بمؤسسات استشارية ذات خبرة لعمل دراسة ووضع برنامج امني لتطبيق معايير الحوكمة بالبنك	Corrélation de Pearson	,852	,397*	,216	1	,579*	,649	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,193		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38 1	38	38
يدرك القائمون على إدارة البنك مزايا التي تتحقق بتطبيق معايير الحوكمة من الميزة التنافسية وتجنيب المخاطر والسمعة الحسنة	Corrélation de Pearson	,768	,070	,061	,579		,523	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,676	,718	,000		,001	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
يواجه المصرف معوقات مشاكل في تطبيق معايير الحوكمة	Corrélation de Pearson	,782	,474	,721	,649	,523	1	,898*
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,001		,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
TOTAL5	Corrélation de Pearson	,705	,530**	,537**	,805**	,666**	,898*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,000	,000	,000	

N	38	38	38	38	38	38	

Corrélations

		يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك	يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا دليل التزام الموظفين به	يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي خرق يبنوده	يعمل البنك على تحقيق العدالة	TOTAL6
يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك	Corrélation de Pearson	1	,502**	,713**	,375	,792**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,020	,000
	N	38	38	38	38	38
يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا دليل التزام الموظفين به	Corrélation de Pearson	,502**	1	,561**	,378**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,019	,000
	N	38	38	38	38	38
يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي خرق يبنوده	Corrélation de Pearson	,713**	,561**	1	,413**	,825
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,010	,000
	N	38	38	38	38	38
يعمل البنك على تحقيق العدالة	Corrélation de Pearson	,375*	,378*	,413*	1*	,737*
	Sig. (bilatérale)	,020	,019	,010		,000
	N	38	38	38	38	38
TOTAL6	Corrélation de Pearson	,792**	,781**	,825**	,737**	1**

	Sig. (bilatérale)					
TOTAL6	N	,000	,000	,000	,000	
		38	38	38	38	38

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

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

Corrélations

Corrélations

		TOTAL
TOTAL1	Corrélation de Pearson	,520
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	38
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
TOTAL3	Corrélation de Pearson	,595***
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
TOTAL4	Corrélation de Pearson	,702*
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
TOTAL5	Corrélation de Pearson	.467
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	38
TOTAL6	Corrélation de Pearson	,611
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
TOTAL	Corrélation de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

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

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

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	38	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.951	36

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	المركز الوظيفي
N	Valide	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0

Tableau de fréquence

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	50,0	50,0	50,0
	أنثى	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	أقل من 30 سنة	5	13,2	13,2	13,2
	من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة	17	44,7	44,7	57,9
	من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة	13	34,2	34,2	92,1
	من 51 إلي 60سنة	2	5.2	5.2	97.3 100.0
	من 60 سنة فأكثر	1	2.7	2.7	
Valide	Total	38	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	ثانوي	3	7.9	7.9	7.9
	ليسانس	4	10.5	10.5	18.4
	شهادات عليا	6	15.8	15.8	34.2
	ماستر	25	65.8	65.8	100,0
Valide	Total	38	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	مدير بنك	1	2.6	2.6	2.6
	رئيس مصلحة	5	13.3	13.3	15.9
	رئيس مكتب	7	18.4	18.4	34.3
	إطار سامي بالبنك	4	10.5	10.5	44.8
	موظف عادي	15	39.4	39.4	84.2
	أستاذ في التخصص	6	15.8	15.8	100
Valide	Total	38	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارة ومؤهلاتهم العلمية	38	3,71	1,113	,181
يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله	38	4,08	,912	,148
يضع مجلس الإدارة الخطط الإستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم وجود تضارب في المصالح	38	4,21	,777	,126
يفحص مجلس الإدارة الميزانية السنوية الصادر ة عن البنك قبل مصادقة المراجع عليها	38	3.61	,593	,142
يراقب مجلس الإدارة الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها (الإدارة العليا) التنفيذية	38	3,53	,893	,145
ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك	38	3,58	,948	,154
يتحقق مجلس الإدارة من أن أعمال البنك تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي	38	4,09	,756	,119
يشرف مجلس الإدارة على السيولة والوضع المالي للبنك بصور منتظمة لحماية أموال المودعين	38	3,61	1,028	,167
يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تتضمن				

تسيير أعمال البنك بشكل أمن وسليم و فعال	38	3,58	1,030	,167
TOTAL1	38	3.9022	,52143	,07490

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence Inférieure	Intervalle de confiance 95% de la différence Supérieure
يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارة ومؤهلاتهم العلمية	3,936	37	,000	,711	,34	1,08
يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله	7,294	37	,000	1,079	,78	1,38
يضع مجلس الإدارة الخطط الإستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم وجود تضارب في المصالح	9,609	37	,000	1,211	,96	1,47
يفحص مجلس الإدارة الميزانية السنوية الصادرة عن البنك قبل مصادقة المراجع عليها	9,777	37	,000	1,066	,83	1,41
يراقب مجلس الإدارة الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها (الإدارة العليا) التنفيذية	3,635	37	,001	,526	,23	,82
ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك	3,764	37	,001	,579	,27	,89
يتحقق مجلس الإدارة من أن أعمال البنك						

تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي	7,654	37	,000	,660	,63	1,20
يشرف مجلس الإدارة على السيولة والوضع المالي للبنك بصور منتظمة لحماية أموال المودعين	3,630	37	,001	,605	,27	,94
يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تتضمن تسيير أعمال البنك بشكل أمن وسليم و فعال	3,464	37	,001	,579	,24	,92
TOTAL1	9.831	37	,000	,67490	,7198	,9509

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين	38	3,42	,858	,139
يعمل المدير على متابعة الخطة الإستراتيجية للبنك	38	3,92	,749	,122
يضع المدير العام مقاييس أداء عالية	38	3,76	,883	,143
TOTAL2	38	3,4865	,5689	,07153

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure	Supérieure
هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين	3,024	37	,005	,421	,14	,70
يعمل المدير على متابعة الخطة الإستراتيجية للبنك	7,579	37	,000	,921	,67	1,17
يضع المدير العام مقاييس أداء عالية	5,326	37	,000	,763	,47	1,05
TOTAL2	7.658	37	,000	,64251	,4397	,6769

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك	38	3,50	,893	,145
يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب	38	3,55	,891	,145
تشمل التقارير السنوية للبنك على معلومات كافية ومفيدة تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف ذات المصالح من الإطلاع الجيد على أوضاع البنك	38	3,42	,976	,158
يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء	38	3,45	,707	,164
يلتزم مجلس الإدارة بعرض قوائمه المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	38	3,63	,852	,138
يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلالية ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مديري البنك	38	4.00	,777	,142
يقوم مجلس الإدارة بدراسة ملاحظات المدقق				

الخارجي على القوائم المالية والاعتماد عليها في تصحيح الأخطاء	38	3,53	,699	,156
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة برأس المال والتصرف بأي جزء من أسهمهم	38	3,67	,803	,165
TOTAL3	38	3,7284	,74195	,17589

Statistiques sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence Inférieure	Intervalle de confiance 95% de la différence Supérieure
يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك	3,452	37	,001	,500	,21	,79
يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب	3,822	37	,000	,553	,26	,85
تشمل التقارير السنوية للبنك على معلومات كافية ومفيدة تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف ذات المصالح من الإطلاع الجيد على أوضاع البنك	2,659	37	,000	,421	,10	,74
يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء	,666	37	,601	,455	-,27	,59
يلتزم مجلس الإدارة بعرض قوائمه المالية على مدقق خارجي ذو						

كفاءة وسمعة مهنية محترمة	4,712	37	,000	,601	,38	,89
يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلالية ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مديري البنك	4,008	37	,000	,555	,45	,87
يقوم مجلس الإدارة بدراسة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم المالية والاعتماد عليها في تصحيح الأخطاء	4.987	37	,000	,700	,37	,77
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة برأس المال و التصرف بأي جزء من أسهمهم	3.549	37	,000	,406	-,84	,21
TOTAL3	4.111	37	,000	,86421	,5486	,7482

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة	38	3,82	,563	,091
يتخذ مجلس الإدارة إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين	38	4,00	,465	,075
يعمل البنك على خدمة حقوق العاملين	38	3,53	,762	,124
يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم بطرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين أداء البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة	38	3,03	,716	,116

لمعالجة أي خرق لحقوق الأطراف ذوي المصالح	38	4.00	,612	,112
يحرص مجلس الإدارة على الظهور بصورة جيدة للمجتمع والتصرف بمسؤولية اتجاه المحيط العام	38	3,81	,712	,100
TOTAL4	38	3.7041	,6587	,48730

chantillon unique Test sur é

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence Inférieure	Intervalle de confiance 95% de la différence Supérieure
يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة	8,939	37	,000	,816	,63	1,00
يتخذ مجلس الإدارة إجراءات كافية لحماية حقوق						

المودعين والمقترضين	13,257	37	,000	1,000	,85	1,15	
يعمل البنك على خدمة حقوق العاملين	4,259	37	,000	,526	,28	,78	
يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم بطرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين أداء	,227	37	,822	,026	-,21	,26	
البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق الأطراف ذوي المصالح	7.289	37	,000	,608	,60	,78	
يحرص ا مجلس الإدارة على الظهور بصورة جيدة للمجتمع والتصرف بمسؤولية اتجاه المحيط العام	8.5666	37	,000	,741	,61	1,52	
TOTAL4	10.847	37	,000	,57904	,6971	,4873	

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يتخذ مجلس الإدارة القرارات الضرورية التي من شأنها تحقيق الالتزام التام بمعايير الحوكمة	38	4.02	,501	,059
يهتم مجلس الإدارة بتدريب الموظفين والمسؤولين على معايير الحوكمة وتطبيقاتها	38	3.47	,861	,127
يشكل مجلس الإدارة لجان مستقلة لمتابعة تطبيق معايير الحوكمة بالبنك	38	3,32	,574	,093
يستعين البنك بمؤسسات استشارية ذات خبرة لعمل دراسة ووضع برنامج زمني لتطبيق معايير الحوكمة بالبنك	38	3,05	,733	,119

يدرك القائمون على إدارة البنك مزايا التي تتحقق بتطبيق معايير الحوكمة من الميزة التنافسية وتجنيب المخاطر والسمعة الحسنة	38	4.00	,708	,141
يواجه المصرف معوقات مشاكل في تطبيق تدابير وإجراءات الحوكمة	38	4.12	,855	,109
TOTAL5	38	3.5810	,47815	,17984

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence Inférieure	Intervalle de confiance 95% de la différence Supérieure
يتخذ مجلس الإدارة القرارات الضرورية التي من شأنها تحقيق الالتزام التام بمعايير الحوكمة	10.524	37	,000	,652	,58	,74
يهتم مجلس الإدارة بتدريب الموظفين والمسؤولين						

على معايير الحوكمة وتطبيقاتها	2,844	37	,007	,395	,11	,68
يشكل مجلس الإدارة لجان مستقلة لمتابعة تطبيق معايير الحوكمة بالبنك	3,389	37	,002	,316	,13	,50
يستعين البنك بمؤسسات استشارية ذات خبرة لعمل دراسة ووضع برنامج زمني لتطبيق معايير الحوكمة بالبنك	,442	37	,661	,053	-,19	,29
يدرك القائمون على إدارة البنك مزايا التي تتحقق بتطبيق معايير الحوكمة من الميزة التنافسية وتجنيب المخاطر والسمعة الحسنة	,595	37	,556	,079	-,19	,35
يواجه المصرف معوقات مشاكل في تطبيق تدابير وإجراءات الحوكمة	3.5187	37	,000	,475	,00	,48
TOTAL5	7.5478	37	,000	,47183	,2415	,34710

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك	38	4,11	,649	,105
يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا دليل التزام الموظفين به	38	3,63	,786	,127
يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي				

خرق ببنوده	38	4,03	,636	,103
يعمل البنك على تحقيق العدالة	38	3,21	,905	,147
TOTAL6	38	3.8317	,46023	,08710

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence Inférieure	Intervalle de confiance 95% de la différence Supérieure
يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك	10,500	37	,000	1,105	,89	1,32 ,89
يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا دليل التزام الموظفين به	4,955	37	,000	,632	,37	
يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي خرق ببنوده	9,945	37	,000	1,026	,82	1,24
يعمل البنك على تحقيق العدالة	1,434	37	,160	,211	-,09	,51
TOTAL6	7.102	37	,000	,64810	,60010	,74811

TOTAL1

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significat ion	Statistiq ue	ddl	Significat ion
TOTAL1	,171	38	,006	,919	38	,074

a. Correction de signification de Lilliefors

TOTAL2

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significat ion	Statistiq ue	ddl	Significat ion
TOTAL2	,163	38	,005	,901	38	,081

a. Correction de signification de Lilliefors

TOTAL3

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significat ion	Statistiq ue	ddl	Significat ion
TOTAL3	,190	38	,001	,722	38	,088

a. Correction de signification de Lilliefors

TOTAL4

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significat ion	Statistiq ue	ddl	Significat ion
TOTAL4	,189	38	,000	,921	38	,079

a. Correction de signification de Lilliefors

TOTAL5

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significat ion	Statistiq ue	ddl	Significat ion
TOTAL5	,202	38	,000	,800	38	,091

a. Correction de signification de Lilliefors

TOTAL6

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significat ion	Statistiq ue	ddl	Significat ion
TOTAL6	,189	38	,001	,815	38	,061

a. Correction de signification de Lilliefors