

السنة الجامعية : 2018/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك
- دراسة عينة لبعض البنوك العمومية بولاية الطارف -

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

إشراف الأستاذ:
قرقاد عادل

من إعداد الطالبة:
صورية بوطبة

أعضاء لجنة المناقشة

مقررا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	أ. قرقاد عادل
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	أ. بن حمزة ياسين
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	أ. مزيان عبد الغفور

إهداء

إلى ...

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق من كان حبه واهتمامه قوام عزميتي...إلى ضياء حياتي
إلى سندي المتين وأنيسي المعين أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى ...

من حملتني وهنا على وهن جنينا وسقتني لبنها رضيعا وعلمتني صغيرا ورافقتني بدعائها كبيرا
التي جعلت الجنة تحت أقدامها إلى قبس النور...من القلب يهواها والعمر فداها
أطلب من الله يرعاها أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى ...

دفيء البيت وسعادته إخوتي : أحلام، دلال، محي الدين

إلى...

كل الأقارب والأحباب كل باسمه

إلى ...

صديقاتي ومن شاركوني أوقاتي : مروى، نور الهدى، سلمى، سومية، حبيبة (رحمها الله وجعل
مثواها الجنة)

إلى ...

جميع رفقاء الدرب الدراسي ومن هم على الدرب سائرون

إلى ...

كل من حفظهم قلبي و لم يكتبهم قلبي

إلى ...

كل خير على دينه ووطنه ... إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

وفى الأخير أشكر الله تعالى على نعمه التي وهبها لعباده وأنا لنأ طريق الهداية والعلم والدرب

الصحيح

صورة
صورة

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين و سيد الخلق أجمعين وعلى آله

وصحبه أجمعين وعلى الصحابة الأكرمين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

إن أول الشكر هو لله الواحد جل وعلا على جميع النعم التي أنعمها علينا وعلى نعمة العلم خاصة وتيسيره

لي كل السبل لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي أرجوا من الله أن يكون فيه إفادة لغيرنا

ويجعله في ميزان حسناتنا وأن نكون أحد الإثنين ممن قال فيهم الرسول الكريم

" من إجتهد فأصابه فله أجران ومن إجتهد ولم يصب فله أجر واحد "

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف "فوقاد عادل" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

ونصائحه والذي كان عوناً لنا في إتمام هذا البحث

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من توجيهات وتصويبات

كما أوجه شكري الجزيل لكل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب وأخص

بالذكر الأستاذ (ة) ملوكي أوس، العابد برينيس شريفة، لعشوري نوال.

" عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا "

صورية
صورية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الرقابة الداخلية ومدى مساهمته في تفعيل مبادئ الحوكمة، وهذا في ظل التطور الذي عرفه باعتباره من الضروريات التي أصبح يركز عليها التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة. ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم اعداد استبيان موجه إلى موظفي وإطارات الوكالات البنكية العمومية بولاية الطارف والمتمثلة في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وكالة القرض الشعبي الجزائري (CPA) ووكالة البنك الوطني الجزائري (BNA)، حيث شمل الاستبيان بيانات محددة لأجل تحليل الموضوع واختبار الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Version 25، لتتوصل الدراسة في الأخير إلى نتائج تتمثل في وجود علاقة ارتباط طردية بين نظام الرقابة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة، وهناك علاقة تأثير إيجابية أيضا لهذا النظام على تفعيل تلك المبادئ بالوكالات البنكية محل الدراسة، ما يدل على أن لنظام الرقابة الداخلية دور ومساهمة في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك.

الكلمات المفتاحية: نظام الرقابة الداخلية، الحوكمة في البنوك، مبادئ الحوكمة، لجنة بازل.

Résumé

Cette étude vise à identifier la réalité du système de contrôle interne et mesurer l'ampleur de sa contribution à la mise en œuvre des principes de gouvernance dans les banques. cela en évolution du système de contrôle interne qui est considéré comme l'un des nécessités sur lesquelles se base l'application correcte des principes de gouvernance.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons élaboré un questionnaire auprès des employeurs et les personnels des agences bancaires publiques de la wilaya d'El Taref : Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), l'agence de crédit populaire de l'algérie (CPA) et l'agence de la banque nationale d'Algérie (BNA) . Ce questionnaire a regroupé des données spécifiques afin d'analyser le sujet et tester l'hypothèse présenté dans cette étude, par le biais du programme du paquet statistique SPSS Version 25 pour aboutir à des résultats fiables qui résident dans la corrélation directe entre système de contrôle interne et la mise en œuvre des principes de gouvernance dans les banques, il y'a aussi un impact positif de ce système sur la mise en œuvre des principes de gouvernance dans les agences bancaires en cours d'étude, ce qui prouve montre que le système de contrôle interne a un rôle majeure et une contribution efficace la mise en œuvre des principes de gouvernance dans les banques.

Mots clés: Le système de contrôle interne- la gouvernance dans les banques- les principes de la gouvernance- comité de Bale.

مقدمة عامة

الفصل الأول:

التأصيل النظري لنظام الرقابة

الداخلية في البنوك

الفصل الثاني:

التأصيل النظري للحوكمة في البنوك
ومساهمة نظام الرقابة الداخلية في

تفعيل مبادئها

الفصل الثالث:

دراسة عينة لبعض البنوك العمومية

بولاية الطارف

فهرس المحتويات

خاتمة

الملاحق

قائمة المراجع

يعتبر نظام الرقابة الداخلية السليم من أهم الضمانات التي تعزز سلامة البنوك، وبالتالي سلامة القطاع البنكي ككل، وقد برزت أهمية نظام الرقابة الداخلية بصفة خاصة إثر الفضائح المالية التي أدت إلى انهيار كبريات الشركات الأمريكية مثل شركة "إنرون" والتي كانت تعد سابع شركة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي مجال البنوك هناك العديد من أمثلة الانهيارات التي توضح الخلل في إحكام الرقابة الداخلية وضعف إجراءات التدقيق الداخلي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، ارتفع عدد البنوك الأمريكية المنهارة سنة 2009 إلى 106 بنك على رأسها "سي أي تي" الذي أعلن إفلاسه في الفاتح من نوفمبر من نفس السنة بعد بلوغه مستوى عدم القدرة على الدفع ومستوى سيولة ضعيفة جدا وفقدان الملائة، أما على المستوى المحلي فقد شهدت الجزائر إفلاس بنوك تعتبر من أكبر البنوك التجارية في القطاع البنكي مثل: بنك الخليفة، بنك التجارة والصناعة الجزائري والشركة الجزائرية للبنك.

وخلال السنوات الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك نتيجة التطورات السريعة في الأسواق المالية وعودة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، وحدوث نمو في الأسواق المالية وتنوع في أدواتها مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها، ولقد انصبت جهود معظم البنوك في السنوات الأخيرة في محاولة تطبيق هذه المبادئ الصادرة عن لجنة بازل من خلال تقرير تعزيز الحوكمة في البنوك سنة 1999، النسخ المعدلة في 2005، 2006 و2010، وأخيرا النسخة المحدثه الصادرة في 2015، وذلك بإلزام البنوك بتطبيقها، إلا أنه يجب ان تكون طوابق رقابية وإشرافية لتجسيد هذه المبادئ وتفعيلها، فأصدرت سنة 1998 إطارا عاما لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك نظرا لدور الرقابة الداخلية في البنوك في تحقيق السلامة البنكية وتقليل المخاطر، حيث يتضمن هذا الإطار خمسة مكونات تتكامل لتكون نظاما رقابيا بتطبيقه يتم تجنب مختلف الأزمات ويتم تحقيق الاستقرار المنشود.

أولا: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في بناء التساؤل الرئيسي التالي:

✳ هل يساهم نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك؟

ويندرج ضمن الإشكالية المطروحة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك؟

وينقسم التساؤل الفرعي الأول إلى جملة من التساؤلات الجزئية التالية:

1-1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة؟

2-1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة؟

- 1-3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل التدقيق الداخلي؟
- 1-4. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل الإفصاح والشفافية؟
- 1-5. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح؟

2. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك؟

وينقسم التساؤل الفرعي الثاني إلى جملة من التساؤلات الجزئية كما يلي:

- 2-1. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة؟
- 2-2. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة؟
- 2-3. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل التدقيق الداخلي؟
- 2-4. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل الإفصاح والشفافية؟
- 2-5. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

في إطار الإجابة على إشكالية الدراسة وسعياً إلى تحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

✳ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1-1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة.
- 1-2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة.
- 1-3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل التدقيق الداخلي.
- 1-4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل الإفصاح والشفافية.
- 1-5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

✳ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1-2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة.
- 2-2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة.
- 2-3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل التدقيق الداخلي.
- 2-4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل الإفصاح والشفافية.
- 2-5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تمثلت أسباب اختيار الموضوع من طرف الطالبة في الآتي:

- ✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع لارتباطه بمجال تخصص الطالبة؛
- ✓ تطور مفهوم نظام الرقابة الداخلية وصدور القانون رقم 11-08 الخاص بها والمؤرخ في 28 نوفمبر 2011؛
- ✓ محاولة تطبيق النظريات والأدبيات التي تم تلقيها في السنوات السابقة على الواقع؛
- ✓ الفضائح المالية الفادحة التي ضربت في العمق مصداقية الساحة المالية الجزائرية خلال السنوات القليلة الماضية؛
- ✓ إغفال العديد من المسيرين الجزائريين للدور الهام لنظام الرقابة الداخلية في تفعيل التطبيق السليم للحوكمة.

رابعا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من خلال تبيان دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك، لاسيما في ظل التطورات والتحولات الاقتصادية التي تتميز بالسرعة وزيادة احتمالية حدوث المخاطر، وبما أن هدف البنوك هو تحقيق الربح بأقل الأضرار ما يفرض عليها الالتزام بتعزيز نظام الرقابة الداخلية على مستواها لتجسيد حوكمة راشدة تمكنها من الوصول للأهداف المرجوة.

خامسا: أهداف الدراسة

من خلال هذه الدراسة تهدف الطالبة إلى:

- ✓ التعرف على الأسس اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة المنصوص عليها من قبل لجنة بازل للرقابة البنكية؛
- ✓ الوقوف على مدى تأثير الحوكمة في البنوك بنظام الرقابة الداخلية؛
- ✓ التعرف على دور نظام الرقابة الداخلية في البنوك العمومية لولاية الطارف في تفعيل مبادئ الحوكمة بها.

سادسا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1. **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري لدراسة دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على بعض البنوك العمومية لولاية الطارف والمتمثلة في:

✓ الوكالة البنكية رقم 811 التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بدائرة الطارف؛

✓ الوكالة البنكية رقم 230 التابعة للقرض الشعبي الجزائري (CPA) بدائرة الطارف؛

✓ الوكالة البنكية رقم 812 التابعة للبنك الوطني الجزائري (BNA) بدائرة القالة.

2. **الحدود الزمانية:** تتمثل في فترة إجراء الدراسة الميدانية التي امتدت من تاريخ 2019/03/15 إلى غاية 2019/04/20.

3. **الحدود البشرية:** تستند الدراسة إلى آراء أفراد العينة المبحوثة من الإطارات والموظفين بالوكالات البنكية العمومية محل الدراسة، وقد بلغ عدد العينة 32 موظف.

سابعا: منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف العلمي الدقيق للظاهرة المدروسة استنادا إلى ما تفرزه البيانات والمعلومات من نتائج ليتم تحليلها إحصائيا واختبار صحة الفرضيات والتوصل لإجابة عن التساؤلات المطروحة.

ثامنا: صعوبات الدراسة

لقد واجه مسار هذه الدراسة العديد من الصعوبات الموضوعية والميدانية التي أثرت على معالجة بعض جزئياته والتي يمكن ابرازها فيما يلي:

✓ بذل جهد كبير في إقناع إطارات وموظفي الوكالات البنكية العمومية محل الدراسة بتعبئة الاستبيانات متحججين بانشغالاتهم، وهذا ما أجبر الطالبة على ضرورة ملازمة الفرد المبحوث والتوضيح له مختلف أسئلة الاستبيان؛

✓ صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالوكالات البنكية محل الدراسة؛

تاسعا: الدراسات السابقة

1. دراسة جنة آدم إسحق حران (2014) بعنوان:

"نظام الرقابة الداخلية وأثره في حوكمة الشركات"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر تبني الشركات لنظام الرقابة الداخلية في تجسيد حوكمتها، وهدفت إلى معرفة دور هذا النظام في تحقيق الإفصاح والشفافية، تفعيل لجان التدقيق ومسؤوليات الإدارة، بانتهاج المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أداة الاستبيان، للتوصل إلى عدة نتائج منها: أن نظام الرقابة الداخلية الكفاء يساهم في تحقيق الشفافية وتفعيل دور لجنة بازل، وأن التدقيق يتمثل في توفير الثقة والمصدقية في البيانات المالية المقدمة لتجسيد الحوكمة، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة مناقشة لجنة التدقيق للإدارة عند تغيير مبادئ معينة، وضرورة قيام الشركة بالإفصاح والنشر الإلكتروني للمعلومات عبر موقعها على الإنترنت.

2. دراسة رانيا محمد عامر الشوا (2016) بعنوان:

"دور الرقابة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة. تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية زيادة فعالية الحوكمة في مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة من خلال دور الرقابة الداخلية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور بيئة الرقابة، أنشطتها، وجود نظام للمعلومات والاتصالات في زيادة فعالية الحوكمة، وذلك بانتهاج المنهج الوصفي قصد وصف الرقابة الداخلية وحوكمة مؤسسات المجتمع المدني، والتحليلي من أجل تحليل دور الرقابة الداخلية كآلية لزيادة فعالية الحوكمة على تلك المؤسسات، وتم الاعتماد في الدراسة على أداة الاستبيان للتوصل إلى عدة نتائج منها: أن منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة يقوم بتقديم تغذية عكسية بشكل جيد حول آلية عمل نظام الرقابة الداخلية، وأثبتت الدراسة بأنه هناك تأثير إيجابي للرقابة الداخلية على زيادة فعالية الحوكمة، وقد أوصت الدراسة في الأخير بالاهتمام بشكل أكبر بعمليات تحديد المخاطر التي تواجهها تلك المنظمات وتحليلها وتقييمها وضرورة إتاحة السياسات والإجراءات للعاملين وغيرهم من المهتمين داخل المنظمة بشكل أكبر.

3. دراسة خالد بن علي (2017) بعنوان:

"دور الرقابة الداخلية في تفعيل ودعم الحوكمة في المؤسسة المصرفية الجزائرية"، رسالة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في كيفية تفعيل ودعم الحوكمة من خلال نظام الرقابة لداخلية في البنوك، وهدفت إلى التعرف على الأسس اللازمة لإقامة نظام محكم للرقابة الداخلية وفق متطلبات الحوكمة، ذلك بانتهاج المنهج الوصفي قصد وصف الرقابة الداخلية وحوكمة البنوك، والتحليلي من أجل تحليل دور الرقابة الداخلية كآلية لدعم وتفعيل تطبيق الحوكمة في البنوك، معتمدة في ذلك على أداة الاستبيان للتوصل إلى عدة نتائج منها: مساعدة نظام الرقابة الداخلية

البنوك في تحقيق أهدافها عن طريق إدارة مخاطرها وتحقيق مستويات عالية من الإفصاح والشفافية وفق مبادئ الحوكمة السليمة، وفي الأخير أوصت الدراسة بتطوير المعايير الصحيحة للحوكمة على مستوى البنوك العمومية الجزائرية وزيادة الاهتمام أكثر بإدارة المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

التعقيب على الدراسات السابقة:

✓ تناولت دراسة جنة آدم إسحق حران أثر نظام الرقابة الداخلية على تحقيق الشفافية ومنه الحوكمة، من خلال التركيز على فعالية كل من لجنة التدقيق والمراقبة الخارجية، بينما تم التطرق في هذه الدراسة لدور نظام الرقابة الداخلية ككل بمكوناته التي نصت عليها لجنة بازل في إطارها الخاص بنظام الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك وليس في الشركات مثل دراسة جنة آدم إسحق حران.

✓ وقد عرضت دراسة رانيا محمد عمار الشوا ندور بيئة الرقابة وأنشطتها ومختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة كمتغير تابع، في حين أن المتغير التابع للدراسة الحالية هو تفعيل مبادئ الحوكمة على مستوى البنوك وليس منظمات المجتمع المدني.

✓ وتعتبر دراسة خالد بن عليّة محاولة جادة للبحث بشكل تحليلي في دراسة دور الرقابة الداخلية في تفعيل الحوكمة حيث أنه درس دور كل مكون من مكونات نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الحوكمة بصفة عامة إلا أنه في الدراسة الحالية تمت دراسة دور النظام ككل في تفعيل كل مبدأ من مبادئ الحوكمة في البنوك على حدى، إضافة إلى عرض العلاقة التكاملية بين أطراف نظام الرقابة الداخلية والحوكمة في البنوك والتطرق لانعكاسات نظام الرقابة الداخلية الصادر سنة 2011 رقم 11-08 على تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.

✓ ويتمثل وجه الشبه بين دراسة جنة آدم اسحاق حران، خالد بن عليّة ورانيا محمد عامر الشوا في دراسة نفس المتغير المستقل والمتمثل في نظام الرقابة الداخلية، في حين كان الاختلاف في المتغير التابع حيث تمثل في تفعيل حوكمة الشركات، تفعيل ودعم الحوكمة في المؤسسة المصرفية وزيادة فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المهني على التوالي.

✓ تم إنجاز الدراسات السابقة خلال السنوات من 2014 إلى 2017، في حين الدراسة الحالية أنجزت خلال العام الجامعي 2018/2019.

✓ اختلاف بيئة الدراسة حيث أن دراسة جنة آدم اسحق حران ودراسة رانيا محمد عامر الشوا تم تطبيقها في السودان وفلسطين ودراسة خالد بن عليّة أنجزت بالجزائر، في حين أنجزت الدراسة الحالية بالجزائر أيضا لكن حددت في الوكالات البنكية العمومية لولاية الطارف التي لم يتم دراساتها سابقا.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

حددت الدراسة إطار متعدد الأبعاد (نظام الرقابة الداخلية في البنوك، الحوكمة ومبادئها في البنوك، دراسة حالة عينة من البنوك العمومية لولاية الطارف)، الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي:

✓ **الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل التأسيس النظري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية حيث تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني إلى مكونات نظام الرقابة الداخلية في البنوك، أما المبحث الثالث فقد تناول متطلبات فعالية وإرساء نظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية.

✓ **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل التأسيس النظري لمساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك، ومضمونه هو ثلاثة مباحث أساسية حيث تم الانطلاق من دراسة الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات والحوكمة في البنوك في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني مبادئ الحوكمة في البنوك، وصولا إلى دراسة مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المبحث الثالث.

✓ **الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل دراسة عينة لبعض البنوك العمومية بولاية الطارف، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول منهجية وإجراءات الدراسة، والمبحث الثاني تناول وصف وتحليل متغيرات الدراسة، بينما تطرق المبحث الثالث إلى اختبار فرضيات الدراسة.

تمهيد:

يعتبر نظام الرقابة الداخلية في البنوك بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالبنك بصفة عامة، ومن هذا المنطلق سيتم التعرف في هذا الفصل على ماهية نظام الرقابة الداخلية الذي حاز على اهتمام جل المؤسسات والهيئات الدولية نظرا لدوره الكبير في المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، ما جعل لجنة بازل تطرح وثيقة تتضمن إطار أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، وذلك في سبتمبر من سنة 1998 تحت مسمى "cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne" حيث يضم أربعة عشر مبدأً ينص في محتواه على خمسة مكونات لنظام الرقابة الداخلية في البنوك، والمتمثلة في الإشراف الإداري وثقافة الرقابة، تعريف وتقييم المخاطر، أنشطة الرقابة وفصل المهام، المعلومات والاتصال ومتابعة العمليات وتصويب الخلل، وتنص تلك المبادئ كذلك على ضرورة تقييم نظام الرقابة الداخلية باستمرار ليتسم بالكفاءة، وليحقق الأهداف التي تم تصميمه لأجلها بكل فعالية.

وقد تضمن هذا الفصل التأصيل النظري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك، وقد تم تنظيم مضمونه في ثلاثة مباحث أساسية حيث تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني إلى مكونات نظام الرقابة الداخلية في البنوك، أما المبحث الثالث فقد تناول متطلبات فعالية وإرساء نظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

يتضمن المبحث الأول من هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية بداية بالتطور التاريخي له، مروراً بمراحل تطور المفهوم الخاص به، حيث لا يمكن فصله عن تطوره التاريخي وصولاً إلى تحديد المفهوم المعاصر له من قبل المؤسسات والهيئات الدولية المتعارف عليها ومعرفة الأطراف الأساسية الفاعلة لهاته الرقابة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لنظام الرقابة الداخلية

يتناول هذا المطلب إستقراء في تاريخ تطور نظام الرقابة الداخلية، وذلك عبر مراحل غيرت شكل هاته الرقابة من أبسط الأشكال المتعارف عليها سابقاً إلى تطورها الحالي، مما يجعل مفهومها يتغير في كل مرحلة نظراً لعدة تغيرات.

أولاً: مراحل نشأة نظام الرقابة الداخلية

مر ظهور نظام الرقابة الداخلية وتطوره بأربعة مراحل مقسمة إلى حقبات زمنية يمكن ذكرها باختصار في الآتي:¹

1. قبل سنة 1500: يتم تسجيل الأحداث المالية في هذه المرحلة على مستوى سجلين منفصلين ويتولى التسجيل ضمن كل سجل أفراد مستقلين، كل يعمل على التقييد في سجله الخاص، وذلك بهدف منع التلاعبات والاختلاسات؛
2. من 1500 إلى 1850: ما نجم عن الثورة الصناعية من تطور صناعي جعل مجال الرقابة يتسع ليشمل المؤسسات الصناعية، وتلخص هدف الرقابة في هذه المرحلة في اكتشاف الاختلاسات والتلاعبات على الأخص بعد انفصال الملكية عن الإدارة، حيث أضحت كل العمليات المالية خاضعة للرقابة؛
3. من 1850 إلى 1936: نظراً للتطورات على مستوى المؤسسات والمتمثلة في ظهور المؤسسات كبيرة الحجم وشركات المساهمة وما انجر عنه من تولي الإداريين من غير الملاك لمهمة الإدارة، جعل الرقابة تكمن في المحافظة على رأس المال وتطويره، وفي هذه الفترة تم الاعتراف بنظام الرقابة الداخلية وضرورته للنظام المحاسبي²؛

¹ - سمراء جدي، "دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص ص 03-04.

² - محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، "دراسة معمقة في تدقيق الحسابات"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 189.

4. من 1936 إلى 2013: تم فيها مساهمة مختلف الهيئات الدولية في منح مفهوم لنظام الرقابة الداخلية من بينها لجنة COSO و لجنة بازل و معايير التدقيق الدولية¹، وسيتم عرضها في المطالب القادمة.

ثانياً: تطور مفهوم نظام الرقابة الداخلية

إن تطور مفهوم نظام الرقابة الداخلية مرَّ بخمسة مراحل أساسية يمكن تلخيصها كما يلي:

1. **المرحلة الأولى:** عندما تكون المؤسسة صغيرة فإن ملاكها يمكن أن يؤدون شخصياً كافة وظائفها أو الإشراف عليها مباشرة²، وبظهور المشروعات الكبيرة ازداد الاهتمام بالرقابة الداخلية باعتبارها نظاماً يساعد الإدارة على الوفاء بأهدافها، وقد ارتبطت في أولى مراحلها بحماية النقدية من السرقة والاختلاس³، وتم تعريفها بهذه المرحلة بأنها: "مجموعة الوسائل التي تكفل الحفاظ على النقدية من السرقة والاختلاس"، ثم امتدت هذه الوسائل لتشمل بعض الأصول الأخرى وأهمها المخزون⁴.

2. **المرحلة الثانية:** تخص الضبط الداخلي، حيث نما فيها حجم المؤسسات وزادت أنشطتها وعملياتها واتسع نطاقها الجغرافي⁵، بموجب ذلك عرفها المعهد الأمريكي للمحاسبين والمراجعين سنة 1936 بأنها: "مجموعة الوسائل والطرق التي تستخدمها المؤسسة بقصد حماية النقدية وغيرها من الأصول، ولضمان الدقة المحاسبية للعمليات الواردة بالسجلات"⁶.

3. **المرحلة الثالثة:** زاد الاهتمام بتحقيق الكفاءة في استخدام موارد المؤسسة المتاحة، ومنه تطور تعريف نظام الرقابة الداخلية بالإضافة لما سبق وشمل أساليب الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية، ففي سنة 1947 أجرت لجنة إجراءات المراجعة المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين دراسة شاملة عنه، وصدرت نتيجة هذه الدراسة تقرير خاص بعنوان "الرقابة الداخلية (عناصر النظام المتناسق وأهميته للإدارة والمدقق الخارجي)"، لتعرف الرقابة الداخلية سنة 1949 بأنها

¹ - سمراء جدي، المرجع السابق، ص 04.

² - أمين السيد أحمد لطفي، "فلسفة المراجعة"، الطبعة الأولى، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 597.

³ - رائد محمد عبد ربه، "المراجعة الداخلية Internal Auditing"، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

⁴ - محمد نصر الهواري، محمد توفيق محمد، "أصول المراجعة والرقابة الداخلية (التأصيل العلمي والممارسة العلمية)"، دار الشباب، مصر، 1999، ص 93.

⁵ - بلال براج، "تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة عينة من المراجعين الداخليين)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2015، ص 03.

⁶ - رائد محمد عبد ربه، المرجع السابق، ص 16.

"رقابة تشمل الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها، فحص دقة البيانات المحاسبية، درجة الاعتماد عليها، الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بما تقضي به السياسات الإدارية"¹.

4. المرحلة الرابعة: بعد أن سميت الرقابة الداخلية بالنظام تبعاً لمعهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا، صدر كشف

معايير التدقيق رقم 55 سنة 1988 تحت عنوان اعتبارات هيكل الرقابة الداخلية، ووفقاً له تم تحديد أجزاء الرقابة الداخلية بثلاث عناصر هي: بيئة الرقابة، النظام المحاسبي، إجراءات الرقابة².

5. المرحلة الخامسة: في هذه المرحلة تغير مفهوم الرقابة الداخلية من هيكل الرقابة إلى إجراءات وعمليات وفقاً لمعيار التدقيق رقم 78 سنة 1995، حيث تتكون الرقابة الداخلية من خمسة مكونات: بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال والمتابعة، ومنه تبني هذا المعيار مصطلح "الرقابة الداخلية" عوضاً عن "هيكل الرقابة الداخلية"³.

وتضمن هذا المعيار بعض التعديلات على المعيار رقم 55 يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين معياري التدقيق 55 و78 بخصوص مفهوم نظام الرقابة الداخلية

المعيار رقم 78	المعيار رقم 55
1. وصف الرقابة الداخلية بأنها عمليات وهو بذلك يشير إلى أنها تجري في بيئة متغيرة باستمرار.	1. وصف الرقابة الداخلية بأنها هيكل وهو بذلك يشير إلى حالة سكون أو ثبات.
2. عبر عن أجزاء الرقابة الداخلية بالمكونات التالية: ✓ بيئة الرقابة؛ ✓ تقدير المخاطر؛ ✓ أنشطة الرقابة؛ ✓ المعلومات والاتصال؛	2. عبر عن أجزاء الرقابة الداخلية بالعناصر التالية: ✓ بيئة الرقابة؛ ✓ النظام المحاسبي؛ ✓ إجراءات الرقابة الداخلية.

¹ - محمد نصر الهواري، محمد توفيق محمد، المرجع السابق، ص 93-94.

² - محمد نوري بنول وآخرون، "انعكاسات التجارة الإلكترونية على هيكل الرقابة الداخلية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد 22، جامعة جرش، الأردن، 2013، ص 79.

³ - آلان عجيب مصطفى هلدني، نائر صبري محمود الغبان، "دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان)"، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، العراق، 2010، ص 07-08.

<p>3. أشار إلى أنها تؤكد إنجاز الأهداف المتمثلة في إمكانية الاعتماد على التقارير المالية، الالتزام بالقوانين والأنظمة المطبقة وكفاءة العمليات وفعاليتها.</p>	<p>3. أشار إلى أن الرقابة الداخلية تصمم لتوفير تأكيد معقول بأن أهداف المؤسسة سيتم إنجازها.</p>
--	--

المصدر: طلال الججاوي، "تحليل أهمية عناصر الرقابة الداخلية لمراقبي الحسابات (دراسة استكشافية لعينة من مراقبي الحسابات)"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 01، العراق، 2006، ص 40.

حيث يوضح الجدول السابق أهم التعديلات على معيار التدقيق رقم 55، والتي تلخص في التسمية من الهيكل الذي يتسم بالثبات والسكون إلى الرقابة الداخلية كونها عمليات تجري في بيئة ديناميكية، وفي أجزائها التي أصبحت خمسة مكونات تحقق أهداف نظام الرقابة الداخلية التي حددها المعيار رقم 78 في النقاط السابقة.

ورغم تطور تسميات الرقابة الداخلية إلا أنه تم اعتماد تسمية نظام الرقابة الداخلية نظراً لوصف لجنة بازل في إطارها سنة 1998 هذه العملية بنظام الرقابة الداخلية الذي يتجزأ لأنظمة فرعية ومكونات.

ثالثاً: العوامل المساعدة على ظهور نظام الرقابة الداخلية

من أهم العوامل المساعدة على ظهور نظام الرقابة الداخلية والاهتمام بتبنيه من قبل المؤسسات والبنوك الآتي:¹

1. كبر حجم المؤسسات في الاقتصاد الحديث إلى الحد الذي أصبح من المتعذر على إدارة المؤسسة التعرف على أوجه نشاطها المختلفة ونتائج أعمالها عن طريق الاتصال الشخصي؛
2. إهتمام الإدارة العليا ورغبتها في التأكد من قيام إدارات المؤسسة بتنفيذ ما هو مخطط لهم لتحقيق الأهداف العامة، في حدود الاختصاصات المفوضة لهم، والتأكد من حماية أموال المؤسسة من فرص الغش والتلاعب؛
3. إشراف الدولة على المؤسسات التي لها مساس بمصالح ومرافق الدولة العامة، وحاجة الجهات الحكومية التي لها حق الإشراف إلى البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة للتخطيط القومي؛
4. التحول الذي طرأ على عملية تدقيق الحسابات، إذ بعد أن كانت تتم بشكل شامل تفصيلي، أصبحت تقوم وتعتمد على أسلوب الإختبارات والعينات.

المطلب الثاني: مفهوم، أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية

¹ - محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 191-192.

سيتم عرض بعض التعاريف المعاصرة لنظام الرقابة الداخلية والتعرف على الأطراف الأساسية الفاعلة له، ليتم بعد ذلك التعرف على أهميته وأهدافه التي جعلته محل اهتمام كبير من قبل المؤسسات والبنوك في الاقتصاد المعاصر.

أولاً: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

يعرف مصطلح نظام بأنه: "مجموعة عناصر متفاعلة معا من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ويمكن تجزئة كل عنصر فيه إلى مكونات أصغر باعتباره نظام وهكذا تستمر تجزئة المكونات إلى نظم فرعية"¹، أما الرقابة فتعرف من حيث اللغة على أنها من رقب الشيء: يرُقُّبه، وراقبه مراقبةً أي: حرسه².

أما اصطلاحاً فسيتم تقديم مفهوم نظام الرقابة الداخلية من خلال التعاريف التالية:

- تعرف المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا (Intosai) نظام الرقابة الداخلية بأنه: "عمليات متكاملة يقوم بها إدارة وموظفي إحدى الجهات أثناء سعيها لأداء مهامها، ويتم تصميمه بحيث يوفر ضماناً معقولاً بأن الأهداف العامة للمؤسسة سيتم تحقيقها"³.

ويستخلص من هذا التعريف بأن نظام الرقابة الداخلية عبارة عن عمليات تصمم للتأكيد بأن الأهداف المخطط لها ستتحقق، كما أنه قام بتحديد الأطراف الفاعلة للرقابة الداخلية ومثلها في كل من الإدارة والموظفين.

- وتعرف لجنة COSO نظام الرقابة الداخلية بأنه: "عمليات تنفذ بواسطة مجلس إدارة الوحدة أو الإدارة وكل الموظفين، ويصمم لتوفير تأكيد معقول لتحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في الاعتماد على القوائم المالية والالتزام بتنفيذ القوانين والتطبيقات وكافة العمليات"⁴.

ويلاحظ من هذا التعريف بأنه أكد على أن نظام الرقابة الداخلية مجموعة من العمليات المتكاملة وقد تفصل بشأن أطرافه: من مجلس الإدارة أو الإدارة والمقصود بها الإدارة العامة أو التنفيذية إضافة للموظفين الباقين ويهدف هذا النظام إلى تحقيق الأهداف التي جاء بها المعيار رقم 78 السابق من إمكانية الاعتماد على التقارير المالية، الالتزام بالقوانين والأنظمة المطبقة وكفاءة العمليات وفعاليتها التي تم التطرق إليها سابقاً.

¹ - محمد حسان خمقاني، مسعود صديقي، "اختبار فاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة باستخدام أسلوب المعاينة الاحصائية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 142.

² - ابن منظور الإفريقي المصري (رحمه الله)، "لسان العرب"، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، لبنان، (بدون سنة نشر)، ص ص 424-425.

³ - أحمد قايد نور الدين، "التدقيق المحاسبي وفق المعايير الدولية"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 47-48.

⁴ - محمد نوري بتول وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- وتقوم لجنة بازل بتعريف نظام الرقابة الداخلية بأنه: "عمليات تتأثر بتدعيم الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأفراد في جميع المستويات الوظيفية، وليس تلك الإجراءات أو السياسات التي تؤدي في وقت محدد، بل هو عمليات مستمرة في جميع المستويات الوظيفية داخل البنك، ويعد مجلس الإدارة والإدارة العليا المسؤولون عن إنشاء الثقافة المناسبة لتنفيذ الرقابة والمراقبة المستمرة وتقييم مدى كفاءتها، ويجب أيضا مشاركة الجميع في عملية الرقابة"¹.

ويستخلص من التعريف السابق أن نظام الرقابة الداخلية في البنوك هو عمليات تتصف بالإستمرارية وليس لها وقت معين أو في مكان محدد بل في كل الأوقات وعلى مستوى جميع أقسام البنك، وتعتبر الإدارة ومجلسها الأطراف الأساسية لهاته الرقابة من وجهة نظر لجنة بازل.

- أما معيار التدقيق الدولي رقم 315 فيعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه: "آليات يصممها وينفذها ويحافظ عليه المكلفون بالحوكمة والإدارة وموظفون آخرون، وذلك لتوفير تأكيد معقول عن تحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بموثوقية التقرير المالي، كفاءة وفعالية العمليات، الالتزام بالأنظمة واللوائح المطبقة"². ويشير هذا التعريف إلى أن الرقابة الداخلية من مسؤولية جميع الموظفين في البنك ليطم تحقيق الأهداف بكل موثوقية.

- ومن التعريفات الأربعة السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لنظام الرقابة الداخلية حيث أنه يعتبر نظام داخلي يعمل على وضع خطط تنظيمية ويستخدم كل الطرق والإجراءات التي تهدف إلى التحكم في البنك من خلال حماية أصوله وضمان صحة ودقة البيانات المحاسبية من أجل زيادة درجة الاعتماد عليها إضافة إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وضمان الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة، كما أنه الهيكل الرقابي الذي يقوم به أي بنك باعتباره الحارس الأمين لتداول وحسن سير العمليات داخله.

وبعد التعرف على نظام الرقابة الداخلية يمكن تحديد الأطراف المسؤولة عنه، فوفقا للمرجع COSO فإن الرقابة الداخلية من شأن الجميع وتمثل أهم أطرافها في:³

1. الأطراف الداخلية: وهي أصحاب المصالح الداخلية التي تشارك في الرقابة الداخلية وتشمل مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، الإدارة، المدققين الداخليين والأعضاء الموظفين؛

¹ - محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 20.

² - المجلس الدولي لمعايير المراجعة والتأكد، ترجمة وتعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (socpa)، "معيير المراجعة رقم 315 (تحديد مخاطر التحريف الجوهرية وتقديرها من خلال فهم المنشأة وبيئتها"، السعودية، 2017، ص 02.

³ - هيبية قواسمية، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة البنوك (دراسة حالة البنوك الجزائرية)"، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016/2017، ص 133.

2. الأطراف الخارجية: وتتمثل في المؤسسات العليا للرقابة، المدققين الخارجيين، السلطة التشريعية والتنظيمية والسلطات الرقابية والأطراف الأخرى الذين يتعاملون مع البنك أو المؤسسة (المستخدمين، الموردين والصحافة)، والتي يمكن أن توفر معلومات مفيدة فيما يتعلق بأهدافها، لذلك فهم يشاركون ضمناً في الرقابة الداخلية.

حيث يتمثل مجلس الإدارة في: "المجلس الذي يعمل بشكل مستقل عن الإدارة، ويقوم أفراداً بفحص أنشطة الإدارة"¹، أما لجنة التدقيق فهي: "لجنة مكونة من عدد محدود من أعضاء مجلس الإدارة غالباً ما لا يتعدى ثلاثة أعضاء، شريطة أن يكون هؤلاء الأعضاء مستقلون عن الملكية والإدارة، أي أنهم لا يمثلون المساهمين ولا الموظفين، كما يشترط في هؤلاء الأعضاء حيازتهم للخبرة والكفاءة في المجالات المالية والمحاسبية"²، أما التدقيق الداخلي حسب معهد المدققين الداخليين IIA يعرف بأنه: "نشاط محايد موضوعي استشاري مستقل، يهدف إلى إضافة قيمة وتحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة ويساعدها في تحقيق الأهداف من خلال استخدام مدخل منظم لتقييم وتحسين فاعلية إجراءات الإدارة في مواجهة المخاطر وفرض الرقابة والحوكمة"³، في حين يعتبر المدقق الخارجي: "ذلك الشخص المستقل عن المؤسسة والمؤهل علمياً وعملياً لتدقيق حسابات المؤسسات الاقتصادية من غير الموظفين أو المساهمين فيها، حيث يتمتع باستقلالية تامة، وفي غالب الأحيان يعين من خارج المؤسسة"⁴.

ثانياً: أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية

تتمثل كل من أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية في ما يلي:

¹ - ألفين أرينز، جيمس لوبك، ترجمة وتعريب محمد عبد القادر الديسطي، "المراجعة (مدخل متكامل)"، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، (بدون سنة نشر)، ص 383-384.

² - عادل فرقاد، "أثر حوكمة المؤسسة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2011/2012، ص 48.

³ - علي ناظم عبد الأمير الشيخ، علي كريم محمد، "كفاءة وفعالية نظام التدقيق الداخلي وأثره في تطبيق حوكمة الشركات (دراسة عينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 04، جامعة المثنى، العراق، 2017، ص 120.

⁴ - بوبكر عميروش، "دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص 12.

1. أهمية نظام الرقابة الداخلية: يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن:¹

- ✓ يحقق أهداف البنك الخاصة بالأداء والربحية، وأن تحد أو تمنع من ضياع الموارد؛
 - ✓ يساعد في ضمان وجود تقارير مالية موثوق بها؛
 - ✓ يضمن أن يلتزم البنك بالقوانين والتعليمات؛
 - ✓ يجنب إلحاق الضرر بسمعة البنك وما يترتب عن ذلك من نتائج.
- كما تتمثل أهمية نظام الرقابة الداخلية من منظور آخر في: الحد من المخاطر، الحفاظ على ثقة الجمهور بها، وأن الرقابة عليها أمر مهم من أجل المحافظة على متانة وسلامة هذا الجهاز، كما يحقق إقامة نظام رقابة داخلية سليم العديد

من الفوائد منها كشف المخالفات والنواقص وتقليل الوقت الضائع، والتكلفة وتحسين نوعية التقارير المالية². ومنه يستخلص أنه لنظام الرقابة الداخلية في البنوك أهمية كبيرة أهمها الحفاظ على سلامتها من المخاطر والحفاظ على مصالح المودعين، المساهمين والمدخرين والعاملين فيها.

2. أهداف نظام الرقابة الداخلية: إن نظام الرقابة الداخلية وسيلة يتم من خلالها تحقيق أهداف عدة منها:³

- ✓ تحقيق حماية أصول المشروع من الاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام؛
- ✓ تأكيد دقة البيانات المحاسبية حتى يعتمد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية؛
- ✓ توفير مستوى معين من الإنتاجية؛
- ✓ تحقيق المطابقة الدورية بين الموجودات المسجلة في الدفاتر وبين تلك التي تم جردها.

¹ - الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (socpa)، "الرقابة الداخلية (إطار متكامل)"، لجنة المنظمات الراعية، السعودية، 1992، ص 11، أطلع عليه بتاريخ 2019/03/13، على الساعة 14:30، على الموقع الإلكتروني: <https://socpa.org.sa/Socpa/International-Standards/Auditing-Standards-Endorsed.aspx>.

² - رغبة إبراهيم المدهون، "العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي (دراسة تطبيقية)"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 68.

³ - عطا الله أحمد سويلم الحسان، "الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2009، ص 47-48.

يلاحظ أن لنظام الرقابة الداخلية أهداف ذو جانب محاسبي كحماية الأصول، التحقق من صحة البيانات والقوائم وله أيضا أهداف ذو جانب اقتصادي كرفع الكفاية الإنتاجية أي الاستغلال الأمثل للموارد.

وهناك أهداف أخرى للرقابة الداخلية تشمل الجانب الإداري، وتمثل في:¹

- ✓ تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات؛
- ✓ تشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية والأهداف الموضوعية؛
- ✓ تقييم مستويات التنفيذ في الأقسام المختلفة للمؤسسة؛

وبذلك يتضح أن أهداف هذا النظام تغطي كافة جوانب المؤسسة ونشاطاتها الداخلية، وإضافة لما سبق تصنف لجنة بازل أهداف نظام الرقابة الداخلية في البنوك إلى:²

- ✓ أهداف عملية (Objectifs de performance): تتمثل في كفاءة وفعالية العمليات؛
 - ✓ أهداف معلوماتية (Objectifs d'information): دقة وشمولية المعطيات المالية والمعلومات الموجهة إلى الإدارة؛
 - ✓ أهداف المطابقة (Objectifs de conformité): أي الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.
- ويمكن القول أن الأهداف العملية لنظام الرقابة الداخلية تعني فعالية استعمال البنك لأصوله وموارده والحفاظ عليها من المخاطر، والأهداف المعلوماتية تتعلق بدقة المعلومات كإعداد الحسابات السنوية والبيانات المالية الموثوقة، أما أهداف المطابقة فهي تلك الأهداف التي تضمن بأن أنشطة البنك تدار طبقا للسياسات الإدارية على مستواه.

المطلب الثالث: أنواع، ظوابط وإجراءات نظام الرقابة الداخلية

تم تصنيف نظام الرقابة الداخلية إلى نظام رقابة داخلي إداري، محاسبي ونظام ظبط داخلي، وهناك من يصنف الرقابة الداخلية إلى رقابة وقائية، كاشفة وتصحيحية تم اعتبارها فيما بعد كظوابط لنظام الرقابة الداخلية يستند عليها في إجراءاته الإدارية والمحاسبية، وتساعد نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف المصمم لأجلها.

أولا: أنواع نظام الرقابة الداخلية

تصنف أنظمة الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنواع:

¹ - زاهد محمد ديري، "الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012/2011، ص ص 187 - 188.

² - comité de bale sur le contrôle bancaire, "cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne", 1998, p08, consulté le 02/03/2019, à 20: 30, sur le cite électronique: <https://www.bis.org/publ/bcbs40fr.pdf>.

1. الرقابة الداخلية الإدارية: تنطوي الرقابة الداخلية الإدارية على الأساليب والإجراءات وخطة التنظيم التي تستهدف أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة، وضمان الالتزام بالسياسات الموضوعة، ويتم تحقيقها من خلال وسائل متعلقة بالتخطيط ومتابعة تنفيذ الخطط بشكل مستمر¹. حيث يتضح أن هاته الرقابة يتم من خلالها التحقق من التقيد بتعليمات البنك والإشراف على سير كافة العمليات الإدارية كبرامج تدريب العمال والتأكد من سير المهام حسب اللوائح والقوانين المنصوص عليها.

2. الرقابة الداخلية المحاسبية: تتكون من الخريطة التنظيمية وكل الطرق والإجراءات التي تختص أساسا وترتبط مباشرة بحماية الأصول ومدى الوقوف على السجلات المالية، وما تنتجه من بيانات وتقارير، ومن وسائل هذه الرقابة ضرورة الفصل بين الأصل والسجل، والحماية المادية للأصول واستخدام التدقيق الداخلي². فالرقابة الداخلية المحاسبية في البنك عملها الأساسي هو التأكد من صحة العمليات والتدفقات المالية.

3. الضبط الداخلي: يقصد بالضبط الداخلي تحديد إجراءات معينة تتبع لإتمام وتنفيذ العمليات والقيود المتعلقة بها بطريقة تلقائية ومستمرة³، كما يعرف الضبط الداخلي بأنه: "ذلك النظام الموضوع وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تهدف إلى ضبط عمليات المشروع ومراقبتها بطريقة تلقائية مستمرة، وذلك يجعل عمل كل موظف بالمؤسسة يراجع بواسطة موظف آخر، وفي ذلك ضمان لحسن سير العمل وعدم وقوع أخطاء أو غش أو تلاعب بأصول المؤسسة وحساباتها"⁴. فبعد ان كانت الرقابة الداخلية مرادفة لهذا المصطلح "الضبط الداخلي" أصبح حلقة من حلقاتها، وهو وسيلة تضبط العمليات والمهام، وبفضلها لا يمكن أن يشغل عامل ما وظيفة لا تناسبه.

ثانيا: ظوابط نظام الرقابة الداخلية

تتمثل ظوابط نظام الرقابة الداخلية في:⁵

¹ - محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² - أحمد قايد نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة البنوك"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 267.

⁴ - عصام الدين محمد متولي، "لمراجعة وتدقيق الحسابات"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، عمان، 2009، ص 122.

⁵ - رائد جبر، "تطوير عملية الرقابة الداخلية الشرعية في المصارف الإسلامية بالاستفادة من مفهوم لجنة المؤسسات الراعية (coso)"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلة دورية تصدر عن الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، المجلد 19، العدد 01، الأردن، 2011، ص ص

1. ظوابط وقائية: وهي الظوابط التي توضع لمنع حدوث الأخطاء والانحرافات، ويتم بناؤها ضمن النظام بحيث تكون جزءاً من الأعمال الاعتيادية للمؤسسة، مثل الفصل بين الوظائف المتعارضة، والرقابة الشئائية على الأعمال الهامة، وسياسة تدريب الموظفين، تفويض مناسب للصلاحيات، توثيق كافي للمستندات والسجلات، وجود أنظمة لوائح وتعليمات تفصيلية، الحماية المادية للأصول، وجود أجهزة إنذار للسرقة والحريق ووجود أرقام سرية للدخول لأنظمة الحاسوب؛

2. ظوابط كاشفة: هي الظوابط التي تم تصميمها في النظام ليتم من خلالها كشف الأخطاء والانحرافات عند وقوعها، مثل تقييم الأداء، إجراء المطابقات بين الحسابات (البنوك- الذمم المدينة والدائنة)، والمصادقات لتعزيز الأرصدة والجرد الفعلي للنقدية، وتقارير الحاسوب التي تبين: حدود العمليات، محاولات الدخول غير المشروع، التعديل على البيانات ووجود كاميرات مراقبة؛

3. ظوابط تصحيحية: وهي الظوابط التي يتم تصميمها في النظام للتأكد من أن الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم اتخاذها، أو أن هذه الانحرافات لن تحدث ثانية، وهذه الظوابط تتعامل مع الانحرافات بعد اكتشافها، من الأمثلة عليها: وجود نظام لمعالجة الأخطاء والانحرافات المكتشفة، ونظام متابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وقيام الإدارة بمراجعة إجراءات التصحيح للتأكد من سلامتها وكفايتها، ومن الممكن إضافة إجراءات رادعة تتمثل في وجود تدقيق داخلي مستقل وكفؤ، وتدقيق خارجي فعال.

ومما سبق يلاحظ أن ظوابط الرقابة الداخلية متكاملة في بينها، فالظابط الأول يمنع حدوث الخطأ والثاني يكشف الخطأ في حالة ما إذا وقع، أما الظابط الثالث فإنه يساهم في تصحيح ما تم اكتشافه من انحرافات وأخطاء.

ثالثاً: إجراءات نظام الرقابة الداخلية

لابد من اتخاذ الإجراءات التالية لتحقيق أهداف كفاءة نظام الرقابة الداخلية أثناء تحقيقه للأهداف المنوطة، وتتمثل هذه الإجراءات في:

1. الإجراءات التنظيمية والإدارية:

وتضم النواحي التالية:¹

¹ - زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.

- ✓ توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد تبعية الخطأ والإهمال؛
- ✓ تقسيم العمل والفصل بين الوظائف؛
- ✓ لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول؛
- ✓ توقيع الموظفين على السندات التي تم إعدادها كإثبات قيامهم بهذا العمل؛
- ✓ اخراج المستندات من أصل وعدة صور وألوان مختلفة لكل إدارة؛
- ✓ تنقلات الموظفين من حين لآخر بما لا يتعارض مع سير العمل.

2. الإجراءات المحاسبية:

وتشمل بعض المهام المحاسبية في البنك، منها:¹

- ✓ إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها للتقليل من فرص الغش والتلاعب كما يساعد هذا في حصول إدارة البنك على ماتريده من معلومات بسرعة؛
- ✓ إصدار تعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمداً من الموظفين المسؤولين، ومرافقته بالوثائق الأخرى؛
- ✓ عدم اشراك أي موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن تتم المراجعة من طرف شخص آخر؛
- ✓ إستعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقود إلى السرعة في الإنجاز؛
- ✓ إستخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري مثل موازين المراجعة العامة؛
- ✓ إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج وبين الأرصدة في الدفاتر والسجلات؛
- ✓ القيام بمجرد مفاجئ دورياً للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.

3. الإجراءات العامة: وهي ممثلة في الآتي:²

- ✓ التأمين على الموظفين وعلى ممتلكات البنك ضد جميع الأخطار؛

¹ - بوبكر عميروش، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² - جنة آدم إسحق حران، "نظام الرقابة الداخلية وأثره في حوكمة الشركات (دراسة ميدانية على عينة من شركات المساهمة المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في فلسفة المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013/2014، ص ص 75-76.

✓ وضع نظام رقابي سليم لتدقيق البريد الوارد والصادر؛

✓ استخدام نظام التفتيش بمعرفة أقسام البنك.

ومن خلال ماسبق، يتضح أنه عند توفر معظم هاته الإجراءات فإن نظام الرقابة الداخلية في البنك يتميز بالكفاءة، وعند غيابها فإن عمليات نظام الرقابة الداخلية تصبح غير فعالة وغير محققة لأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.

المبحث الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية في البنوك

أصدرت لجنة بازل للرقابة البنكية في سبتمبر من سنة 1998 إطارا كاملا لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، وينص على أن نظام الرقابة الداخلية يضم خمسة مكونات لا يمكن أن تكون بدونها رقابة ذات كفاءة على مستوى البنك.

المطلب الأول: الإشراف الإداري وثقافة الرقابة (البيئة الرقابية)

إن الإشراف الإداري وثقافة الرقابة يقابلها مصطلح البيئة الرقابية لأنها المكون الأساسي لنظام الرقابة الداخلية وهذا المكون يعتمد عليه باقي المكونات الأخرى نظرا لعناصره الأساسية المتمثلة في مجلس الإدارة (le conseil d'administration) ، الإدارة العامة (la direction générale) وثقافة الرقابة (culture de contrôle).

أولا: مفهوم البيئة الرقابية:

حيث تعرف بأنها: "الإجراءات التي توفرها إدارة البنك والتي تشكل في إطارها العام الجو المناسب للعمل الرقابي"¹، كما تعرف بأنها: "تعمل على تحديد أسلوب البنك وتؤثر على وعي موظفيها بالمراقبة وهي الأساس لجميع المكونات الأخرى لنظام الرقابة الداخلية"².

وتحدد هذه البيئة بموافقة الأفراد المسؤولين على نظام الرقابة الداخلية حيث أن لنظرة الإدارة لهذا النظام وموقفها اتجاهها أثرا هاما على فعاليتها، كما يمثل نظام الرقابة الداخلية انعكاس لقوة الكفاءة والأخلاقيات لدى الأشخاص المسؤولين

¹ - علي ناظم عبد الأمير الشيخ، علي كريم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE، "استعراض الحوكمة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من أجل النزاهة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا)"، 2019، ص 60، أطلع عليه في 2019/04/24، على الساعة 15:00، على الموقع

الالكتروني: <http://www.oecd.org/gov/ethics/corruption-risks-internal-control-mena-AR>.

عنه، ولتحقيق رقابة داخلية فعالة يتطلب الإلتزام بالنزاهة المالية والقيم الأخلاقية الحميدة، وإذا ما كانت الرقابة الداخلية مصممة جيدا فإن الإلتزام يجب أن يبدأ من الأعلى إنطلاقا من الرئيس التنفيذي ليعمم بعد ذلك إلى البقية.¹

ثانيا: عناصر البيئة الرقابية

وقد حدد إطار لجنة بازل ثلاثة عناصر تخص البيئة الرقابية ممثلة في:

1. مجلس الإدارة

جاء ذلك في المبدأ الأول من إطار تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك، حيث ينص على: "أن يكون مجلس الإدارة مسؤولا على الإستراتيجيات والسياسات المهمة لفهم الخطر الذي يهدد البنك وتحديد وتقييم مستواه والتأكد بأن الإدارة تقوم بمراقبة كفاءة نظام الرقابة الداخلية"².

ومن مسؤوليات مجلس الإدارة أنه يشمل التحقق من وجود واستمرار نظام رقابة داخلي فعال ومناسب، كما أنه يضمن التدقيق الدوري لاستراتيجيات العمل وسياسته ومدى ملائمة استراتيجية البنك وحدود المخاطر، ويعمل على التأكد من قيام الإدارة العامة (التنفيذية) باتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد وقياس مراقبة المخاطر وأخيرا من مهامه الموافقة على الهيكل التنظيمي للبنك.³

2. الإدارة العامة (التنفيذية)

تم التطرق إليها في المبدأ الثاني من إطار تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك وينص على أنه: "يجب على الإدارة العامة أن تكون مكلفة بتنفيذ الاستراتيجيات المصادق عليها من طرف مجلس الإدارة، وتحديد سياسات الرقابة الداخلية الملائمة، ومراقبة فعاليتها كما يتوجب عليها تنفيذ التوجيهات المصادق عليها من طرف مجلس الإدارة وذلك بتطبيق استراتيجيات وسياسات البنك وإنشاء نظام فعال للرقابة الداخلية"⁴.

¹ - لجنة آدم إسحق حران، المرجع السابق، ص 70.

² - جميلة خرخاش، "أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية (دراسة استشرافية)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص 82.

³ - عبد الرحيم القدومي، إيهاب نظمي، "تطبيق المصارف لمقررات لجنة بازل الثانية المتعلقة بالرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في الأردن)"، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد الرابع، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2011، ص 09.

⁴ - comité de bale sur le contrôle bancaire, op cit, p 11.

ويمكن إجمال أهم مسؤوليات الإدارة العامة في الآتي:¹

✓ اقتراح استراتيجيات عمل البنك وخططه وسياساته في مجال العمليات البنكية والمالية المختلفة لاعتمادها من قبل مجلس الإدارة؛

✓ الالتزام بتنفيذ السياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة فيما يتعلق بمختلف أنشطة البنك وعملياته ووضع الآليات المناسبة للتحقق من الالتزام بتطبيق هذه السياسات؛

✓ التأكد من أن أنشطة البنك منسجمة مع إستراتيجيات النشاط والسياسات المعتمدة من طرف مجلس الإدارة؛

✓ إنشاء هيكل تنظيمي يعزز المساءلة والشفافية؛

✓ وضع نظام رقابة داخلية فعال، يأخذ بعين الاعتبار طبيعة وحجم أعمال البنك، تنوع النشاط، حجم العمليات ودرجة تعقيدها، درجة المخاطر المرتبطة بكل مجال من مجالات النشاط، مستوى الرقابة التي تمارسها الإدارة العامة على العمليات اليومية؛

✓ الإشراف والرقابة على أعمال البنك؛

✓ ممارسة نشاطها وفقا لمعايير السلوك المهني؛

3. ثقافة الرقابة:

تم التطرق إلى ثقافة الرقابة في المبدأ الثالث من نفس الإطار السابق في أن: "مجلس الإدارة والإدارة العامة مكلفان بترقية مقاييس أدبية عالية النزاهة والانتماء على مستوى البنك، ثقافة تسطر بوضوح على كل مستويات الموظفين أهمية الرقابة الداخلية به، وأن يفهموا دورهم فيها لضمان مشاركتهم بفعالية في هذه العملية"².

حيث يعتبر مجلس الإدارة والإدارة العليا مسئولان عن تحديد المعايير الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها المدققون والتي تتضمن عدم تصيد الأخطاء، روح المبادرة، عدم التشكك، وإساءة الظن، كما يجب تحديد وإنشاء رقابة داخل البنك وتوضيح أهميتها لجميع الموظفين في جميع المستويات الوظيفية حتى يعلم كل فرد دوره في عملية نظام الرقابة الداخلية³.

¹ - خالد بن علي، "دور الرقابة الداخلية في دعم وتفعيل الحوكمة في المؤسسة المصرفية الجزائرية (دراسة ميدانية)"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2016 / 2017، ص30.

² - comité de bale sur le contrôle bancaire, op cit, p 12.

³ - جميلة خرخاش، المرجع السابق، ص 82.

وهناك من يعتبر أن القيم المؤسسية وقواعد السلوك من مسؤوليات مجلس الإدارة، حيث أن:¹

✓ ثقافة المؤسسة توفر المعايير والحوافز المناسبة للسلوك المهني الذي يمثل الركيزة الأساسية للحوكمة الجيدة، وفي هذا الصدد يجب على مجلس الإدارة وضع المعايير المهنية والقيم المؤسسية التي تعزز النزاهة لأعضائه، ولإدارة العامة والموظفين؛

✓ يجب أن يضع البنك مجموعة قواعد للسلوك (code of conduct) توضح مجموعة السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، بالأخص السلوكيات غير القانونية مثل غسيل الأموال، الاحتيال، الرشوة والفساد؛

✓ من واجبات مجلس الإدارة توفير الحماية اللازمة للموظفين وتشجيعهم على اعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية دون خوف أو تردد وذلك بتوفير الحماية اللازمة لهم دون أي إجراءات تأديبية مباشرة وغير مباشرة، لأن مثل هذه الممارسات قد يكون لها تأثير على سمعة البنك.

حيث تعتبر العناصر الثلاثة السابقة الذكر مكونة للبيئة الرقابية في البنوك وعلى رأسها مجلس الإدارة نظرا لمسؤولياته الإشرافية والإدارية على باقي العناصر والمكونات الأخرى.

المطلب الثاني: تعريف، تقييم المخاطر وأنشطة الرقابة وفصل المهام

يتمثل المكونين الثاني لنظام الرقابة الداخلية في تعريف المخاطر وتقييمها، أما المكون الثالث يعرف بأنشطة الرقابة وفصل المهام، تم النص على كليهما ضمن الإطار السابق وسيتم في هذا المطلب معرفة وفهم طبيعة هاذين المكونين بالتفصيل:

أولاً: تعريف وتقييم المخاطر

يعرف الخطر بأنه "عدم التأكد من وقوع خسارة معينة"²، ومن المنظور الرقابي تعرف المخاطر بأنها: الآثار غير المتواتية التي تنشأ عن أحداث متوقعة أو غير متوقعة وتؤثر على ربحية المؤسسة ورأس مالها"¹، أما مصطلح التقييم فهو "مجموعة

¹ - أميرة بن مخلوف، "آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015 / 2016، ص 124.

² - سليم بن رحوم، سميحة بوحفص، "التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 07.

المعايير والمؤشرات التي تحدد مدى تحقيق البنك لأهدافه، وقدرته على تحديد الانحرافات، أسبابها، كيفية معالجتها، والتأكد من أن كل جزء من نشاط البنك يخضع للمراقبة"².

ويمكن من خلال ما سبق استخلاص تعريف المكون الثاني لنظام الرقابة الداخلية المتمثل في تعريف وتقييم المخاطر بأنه: "تحديد الانحرافات والأخطاء على مستوى البنك ودراسة أسبابها وسبل علاجها وتصحيحها، وهناك عدة خيارات للتعامل مع المخاطر من تجنبها، تحويلها أو قبولها حيث أن:³

✓ **تجنب المخاطر:** يمكن للبنك أن يتجنب القيام بنشاط أو بعملية معينة إذا ارتأى أن الفائدة المرجوة من القيام بها تقل عن المخاطر لهذا النشاط؛

✓ **تحويل المخاطر:** حيث يمكن تحويلها من طرف إلى طرف آخر ولكن بثمن، مثل شراء بويصلة تأمين، الحصول على ضمانات، التحوط والكفالات الحكومية؛

✓ **قبول المخاطر:** يمكن لإدارة البنك أن تقبل الخطر على اعتبار أن هناك إدارة جيدة لإدارة المخاطر في البنك هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الفائدة المرجوة من هذه النشاطات تفوق التكلفة الناجمة عن القيام بها.

ومنه عملية تقييم الخطر تعتبر أهم عملية في إدارة المخاطر بعد معرفتها وتحديدتها، لكن يختلف تقييم المخاطر بين إدارة البنك والمدقق رغم الارتباط بينهما، فالإدارة تقوم بتقييم المخاطر كجزء من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية لتدنية احتمال وقوع الأخطاء والمخالفات، بينما يقوم المدققين بتقييم المخاطر من أجل اتخاذ قرار بشأن دليل الإثبات المطلوب في عملية التدقيق، لأن تصميم نظام الرقابة الداخلية من مسؤولية المدقق⁴.

ثانياً: أنشطة الرقابة وفصل المهام

¹ - لطيفة عبدلي، "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة)"، مذكرة تخرج مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص 07.

² - إيمان ممدوح حسن عبد العظيم، "دور المراجعة الداخلية في تطوير كفاءة وفعالية بيئة الرقابة في ضوء متطلبات الحوكمة (دراسة ميدانية)"، مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2017/2016، ص 55.

³ - إبراهيم الكراسنة، "أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر"، الطبعة الأولى، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي، 2006، أطلع عليه بتاريخ 2019/03/23، على الساعة 13:20، على الموقع الإلكتروني:

<https://www.amf.org.ae/sites/default/files/Research%20>

⁴ - بوبكر عميروش، مرجع سبق ذكره، ص 106.

تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات التي تساعد البنوك في التأكد من القيام بالتصرفات الضرورية للتعرف على المخاطر عند تحقيق أهدافه، ويوجد العديد من الأنشطة الرقابية حيث يمكن تصنيفها إلى:¹

1. الفصل الملائم بين الواجبات؛
2. التصريح الملائم للعمليات المالية والأنشطة؛
3. المستندات والسجلات الملائمة؛
4. الرقابة الفعلية على الأصول والدفاتر؛
5. الضبط المستقل للأداء.

حيث أنه الفصل بين الواجبات يقصد به تقليل فرص السماح لأي موظف أن يكون في موقف يرتكب فيه الأخطاء أو الغش أثناء التنفيذ العادي لمهامه، ومن الأمثلة على ذلك فصل واجبات إعداد التقارير، التدقيق، الموافقة على المطابقات والموافقة على مستندات الرقابة، أما الرقابة الفعلية فتشمل وسائل الحماية الكافية مثل التسهيلات الآمنة للوصول إلى الأصول والسجلات، التفويض إلى برامج الحاسوب، جرد ومقارنة دورية مع المبالغ في سجلات الرقابة، وبالنسبة للضبط المستقل للأداء فهو يشمل تحليلات الاداء الفعلي مقابل الموازنات والتوقعات وأداء الفترات السابقة ومراجعة الأداء الوظيفي أو أداء النشاط، مثل مراجعة المدير لتقارير حول قروض استهلاكية حسب الفرع والمنطقة ونوع القروض من أجل الموافقة عليها وتحصيلها.²

المطلب الثالث: أنظمة المعلومات والاتصال والمتابعة

يتمثل المكون الثالث الرابع لنظام الرقابة الداخلية في أنظمة المعلومات والاتصال ومتابعة العمليات وتصويب الخلل، وسيتم توضيحهما بوضوح في هذا المطلب.

أولاً: المعلومات والاتصال

يستخدم لفظ المعلومات للدلالة على: "بيانات تم تجهيزها أو تحويلها لكي تصبح ذات منفعة لطرف يحتاج إليها وعادة ما يشار إلى أن المعلومات هي تكييف مقصود للبيانات"³، أما الاتصال فيعرف بأنه: " بمثابة الدورة الدموية التي

¹ - ألفين أرينز، جيمس لوبك، مرجع سبق ذكره، ص 385.

² - رانيا محمد عامر الشوا، "دور الرقابة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015/2016، ص ص 23-24.

³ - كمال عبد العزيز النقيب، "مقدمة في نظرية المحاسبة"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004، ص 53.

تغذي جميع أطراف البنك بالرسائل والمعلومات، فبواسطته تنقل الأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات، كما يعمل على تحقيق التعامل بين مختلف الأفراد بالمساهمة في النقل الجيد والتدفق المستمر في المعلومات في عملية اتخاذ القرارات مع تسهيل الإجراءات اللازمة¹.

ويتكون نظام المعلومات من بنية تحتية (عناصر مادية وأجهزة حاسوب) تحقق الاستفادة على نطاق واسع من استخدام تكنولوجيا المعلومات، كما يتكون نظام المعلومات الخاص بأهداف إعداد التقارير المالية من الإجراءات والسجلات التي أنشئت لتسجيل، معالجة وإعداد التقارير حول معاملات البنك، وتبعاً لذلك يشمل نظام المعلومات ما يلي:²

✓ تحديد جميع المعاملات الصحيحة وتسجيلها؛

✓ تعمل على تبيان المعاملات بتفاصيل كافية لإتاحة التصنيف المناسب لها وإعداد التقارير في الوقت المناسب؛

✓ تقيس قيمة المعاملات بأسلوب يتيح تسجيل قيمتها النقدية الصحيحة في البيانات المالية؛

✓ تحدد الفترة الزمنية التي حدثت فيها العمليات للسماح بتسجيل المعاملات في الفترة المحاسبية الصحيحة؛

✓ تعرض بالشكل المناسب المعاملات والإفصاحات ذات العلاقة في البيانات المالية.

ومنه تعد المعلومات محور التبليغ الذي تقوم به الإدارة العامة للموظفين لتمكينهم من الاضطلاع بمسؤولياتهم بفعالية، وفي غياب اتصال فعال، تكون المعلومة غير مفيدة، لذا يجب على الإدارة العامة للبنك أن تنشأ طرق اتصال فعالة لضمان سير المعلومات الضرورية نحو اتجاهاتها عبر الهيكل التنظيمي للبنك الذي يسهل حرية تنقل المعلومة عمودياً وأفقياً داخل البنك بالكامل، وتعتبر المعلومة الجيدة والاتصال الفعال هما عاملان ضروريان للسير الحسن والكفئ لنظام الرقابة الداخلية حيث تعد المعلومات ضرورية لدعم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية للبنك، أما الاتصال فهي عملية متواصلة ومتكررة لتقديم المعلومات الضرورية وتبادلها والحصول عليها، كما تساهم في تمكين الموظفين من تلقي رسالة واضحة من الإدارة العامة فيما يتعلق بضرورة أخذ مسؤوليات الرقابة بجدية³.

ثانياً: متابعة العمليات وتصويب الخلل

¹ - لطيفة عبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² - رانيا محمد عامر الشوا، المرجع السابق، ص 22.

³ - خالد بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

ينص عليها المبدأ الحادي عشر من إطار تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك بأنه: "ينبغي على الإدارة العامة أن تراقب بصفة مستمرة الفعالية الكلية للرقابات الداخلية للبنك لتحقيق الأهداف المحددة، ويجب أن تمثل عملية مراقبة المخاطر الرئيسية جزءا من العمليات اليومية للبنك"¹.

حيث تهدف مراقبة أنشطة نظام الرقابة الداخلية إلى التأكد من عمل الطوابق الرقابية كما هو محدد لها وأنه يتم تعديلها طبقا للتغيرات، وذلك من خلال أنشطة المراقبة المستمرة (أنشطة دورية وإشرافية وإجراءات أخرى يقوم بها الموظفون في إطار أداء مهامهم الوظيفية) وأعمال التقييم المنفصلة (تقييم المخاطر وفعالية إجراءات المراقبة المستمرة) أو مزيج منهما للتأكد من استمرارية تطبيق نظام الرقابة الداخلية على كافة المستويات في جميع أنحاء البنك، حيث عليها أن تمثل مراقبة فعاليات الرقابات الداخلية جزءا من العمليات اليومية للبنك، ولكي تقوم بتقييمات دورية خاصة لعملية الرقابة الداخلية².

المبحث الثالث: متطلبات فعالية وإرساء نظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية

يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات الأساسية والتي تعتبر كأعمدة تعكس قوته وفعاليتها في البنك ومع ذلك يجب تقييمها لاكتشاف نقائصها، ولا شك أن البنوك الجزائرية كغيرها من البنوك تتبنى هذا النوع من الرقابة نظرا لأهميتها والحاجة إليها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث الثالث.

المطلب الأول: متطلبات فعالية نظام الرقابة الداخلية

هناك العديد من المقومات التي تعرف بأنها الدعائم التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم، وبالإضافة لها يجب تقييم نظام الرقابة الداخلية حتى يصبح فعالا ويتسنى تحقيقه للأهداف المصمم لأجلها.

أولا: مقومات نظام الرقابة الداخلية الفعال

تتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في:

1. المقومات الإدارية والتنظيمية: تتمثل في الآتي:³

✓ حسن اختيار العاملين بالبنك: أي توافر التأهيل المهني المناسب وتوفر الشروط الشخصية، حيث يكونون ممن تتوفر فيهم الأمانة والنزاهة والاستقامة وأن يتم متابعتهم وتدريبهم وتوفير المناخ الملائم لحسن عمل الإجراءات الداخلية.

¹ - comité de bale sur le contrôle bancaire, op cit, p 20.

² - خالد بن علي، المرجع السابق، ص 40.

³ - رغدة إبراهيم المدهون، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

- ✓ **خطة تنظيمية للبنك:** إن التنظيم الكفء أساس عملية الرقابة، لأنه يحدد المسؤوليات المختلفة بدقة مما يسهل الحصول على رقابة داخلية جيدة، ويراعي البنك عند وضع الخطة تسلسل الاختصاصات وتحديد الواجبات ويكون فصل واضح بين مسؤوليات الوظائف الأخرى، على أن يتوافر للخطة التنظيمية البساطة والمرونة الكافية لملائمة أي تغيير.
- ✓ **تقييم مستمر للرقابة الداخلية:** وذلك من خلال التدقيق الداخلي والتقارير المالية والإدارية، وإيجاد دائرة للتدقيق فاعلة في البنك ترفع تقاريرها إلى رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

2. المقومات المحاسبية والمالية: تتمثل في الآتي:¹

- ✓ **الدليل المحاسبي:** يتم تقسيم بيانات لها أهمية في مجال التحليل والمقارنات اللازمة لأغراض الرقابة، وتقسّم البيانات إلى حسابات رئيسية وأخرى فرعية، كما يتم شرح كيفية تشغيل هذا الحساب وبيان طبيعة العمليات التي تسجل فيه، ويعتمد تبويب الحسابات المستخدمة على درجة معينة من التفصيل، تكون ضرورية لجمع البيانات لتشغيلها فيما بعد يدويا أو الكترونيا، وأيضا لتحويلها إلى معلومات تكون مفيدة لعملية اتخاذ القرارات بواسطة إدارة البنك؛
- ✓ **الدورة المستندية:** يتطلب تحقيق رقابة داخلية جيدة وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما أنها تمثل المصدر الأساسي للقيّد وأدلة الإثبات؛
- ✓ **المجموعة الدفترية:** وفق طبيعة المنظمة وأنشطتها، تعد وتجهز مجموعة دفترية متكاملة تراعي النواحي القانونية كذلك يجب مراعاة بعض المتطلبات الرئيسية عند تجهيز المجموعة الدفترية، مثل ترقيم الصفحات قبل استعمالها لأغراض الرقابة والتركيز على إثبات العمليات وقت حدوثها كلما أمكن ذلك، كذلك ينبغي أن تتميز المجموعة الدفترية بالبساطة في التصميم قصد سهولة الاستخدام والإطلاع والفهم وقدرتها على توفير البيانات المطلوبة؛ وإضافة لما سبق هناك مقومات أخرى تتمثل في:

¹ - فضيلة بوطورة، "دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك (دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي)"، مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006/2007، ص ص 25-26.

✓ **إستخدام الوسائل الآلية والالكترونية الحديثة:** تساعد على التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر والسجلات، ويحافظ على ممتلكات البنك من أي تلاعب أو إسراف، لأن استخدام الوسائل الآلية يقلل من تدخل الأشخاص ويزيد من الموضوعية¹؛

✓ **الجرد الفعلي للأصول:** يستخدم كوسيلة لمنع الإختلاس أو التلاعب، ويتم جرد الأصول التي تسمح طبيعتها بذلك مثل: النقدية بالخزينة والبضاعة، الأوراق المالية، أوراق القبض وبعض أنواع الأصول الثابتة، ثم تقارن نتيجة الجرد الفعلي مع الأرصدة الدفترية ويجري تحديد الفروق وتحديد أسبابها والمسؤولين عنها²؛

✓ **الموازنات التخطيطية:** تعتبر أداة رقابية، فعلى أساسها يتم مقارنة ما أنجز فعلا بما هو مخطط، ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل الانحرافات الهامة الناجمة عن هذه المقارنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع الانحرافات والأخطاء الضارة والاستفادة من الانحرافات الموجبة³؛

✓ **نظام التكاليف المعيارية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة:** التكاليف المعيارية هي تكاليف محددة مسبقا لما يجب أن تكون عليه تكلفة وحدة المنتج خلال الفترة المقبلة، ويتم تحديدها باستخدام الأساليب العلمية، تهدف لمساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتمكنها من كشف عناصر عدم الكفاءة الموجودة في التكاليف الفعلية ثم القيام بتحليلها، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يسمح للمؤسسة بتحديد التكلفة الفعلية المرتبطة بالخدمات وذلك بناء على الموارد المستهلكة من قبل الأنشطة التي تم القيام بها لإنجاز هذه الخدمات وهو أداة تستخدمها الإدارة لترشيد قراراتها فيما يخص التخطيط والرقابة⁴.

ثانيا: تقييم نظام الرقابة الداخلية

أوصت مقررات لجنة بازل الثانية على ضرورة تقييم أنظمة الرقابة الداخلية من قبل السلطات المشرفة وفق مجموعة من الإجراءات المختلفة بهدف التأكد من فاعليتها⁵، حيث جاء في المبدأ الرابع عشر من إطار تقييم الرقابة الداخلية في

¹ - رغدة إبراهيم المدهون، المرجع السابق، ص 73.

² - رائد محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ - علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، "تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 409.

⁴ - بلال براج، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁵ - عبد الرحيم قدومي، إيهاب نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

البنوك المنصوص عليه من قبلها سنة 1998 أنه: "يجب على السلطات الرقابية أن تفرض على كل البنوك، مهما كان حجمها، توفر لديها نظام رقابة داخلية فعال يتوافق مع طبيعتها، تركيبها، ودرجة المخاطر المتعلقة بأنشطتها، وتقوم بالتعديلات البيئية وشروط النشاط البنكي، في حالة ما إذا اكتشفت سلطات الرقابة أن نظام الرقابة الداخلية غير ملائم، يجب عليها التدخل على مستوى البنك للتأكد من أن التصحيحات والتعديلات قد اتخذت فوراً¹. ومن المبدأ السابق يستنتج أنه ليكون نظام الرقابة الداخلية فعال يجب تقييمه من طرف السلطات الرقابية حيث تتدخل الأخيرة حيث ما يكون ذلك مناسباً بإخضاع الرقابة الداخلية في البنوك لرقابة أعلى.

وتتمثل أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية والتحقق من كفاءته في:²

1. الأسلوب الأول: وهو فحص نظام الرقابة الداخلية وتقييمه كما هو موضوع بواسطة إدارة البنك للتأكد من مدى فعاليته.

2. الأسلوب الثاني: وهو فحص نظام الرقابة الداخلية وتقييمه كما هو منفذ فعلاً، وذلك بهدف التأكد من أن ظوابط واجراءاته الموضوعه مطبقة فعلاً أم لا.

ويتم اللجوء في فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية والحكم على كفاءته بعدة وسائل أهمها:³

1. الملخص التذكيري: وهذا الملخص عبارة عن بيان عام بالطرق والوسائل التي يتميز بها النظام السليم للرقابة الداخلية، ويستخدم في المؤسسات الصغيرة وذات الطبيعة المتشابهة، وأهم مميزات هذا الملخص تعديل قدر مناسب للهيئة بالتصرف في تقييم نظام الرقابة الداخلية واختصاراً للوقت والجهد المبذولين وعدم اغفال أي نقطة من النقاط الرئيسية، ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطي للمراقب الاثبات الكتابي لما سيضمنه من ملاحظات حول النظام في تقريره ولا تدع مجالاً للمراقب في تطوير معلوماته إذا ما تضمن تفاصيل كثيرة؛

2. التقرير الوصفي: وفق هذه الوسيلة يطلب من القائمين بعملية المسح تقديم تقرير خاص يشرح الإجراءات المتبعة لكل عملية في البنك، مع وصف نظام الرقابة وخط سير المستندات، وينتهي لتقرير نقاط الضعف الموجودة فيه ومحاسنه؛

3. دراسة الخرائط التنظيمية: تتم برسم الخريطة التنظيمية العامة للبنك وخرائط الدورات المستندية حيث يتم تحضيرها بطريقة تفصيلية تشتمل تحديد الإدارات والأقسام التابعة له وأسماء الأشخاص المسؤولين ووظائفهم والأعمال التي

¹ - comité de bale sur le contrôle interne, op cit, p 23.

² - عصام الدين محمد متولي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ - محمد عبد الفتاح الصبري، "إدارة البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص ص 268 - 270.

يقومون بها، بالإضافة إلى ضرورة الحصول على معلومات دقيقة للنظام المحاسبي والدورة المستندية لكل عملية من عملياته ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة رسم الخرائط واستنتاج نظام رقابة داخلية من واقعها؛

4. **فحص النظام المحاسبي:** وذلك عن طريق الحصول على قائمة بالدفاتر المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إنشاءها وقائمة تبين طبيعة المستندات المثبتة لحركة الأموال الواردة والصادرة منها ودورة تلك المستندات؛

5. **الاستقصاءات النموذجية:** وفق هذه الطريقة تحضر قائمة استقصاءات نموذجية تشمل الأنشطة المختلفة في المؤسسة وعند الحصول على الإجابة يفصح عن مدى قوة أو ضعف نظام الضبط الداخلي ويجب أن تكون الأسئلة واضحة والإجابة مختصرة ويجب اختبار صحة الإجابات من قبل المراقب بإجراء عدة عمليات فحص واختبار، للتأكد من تطبيق النظام المشار إليه في الإجابة وتتميز هذه الطريقة بأنه يمكن استخدامها لعدة مؤسسات بإجراء تغييرات طفيفة عليها وأن اعتمادها يساعد على عدم إغفال أي جانب من جوانب الفحص الداخلي ويجب إعادة النظر فيها دورياً بالإضافة ما يستجد على وضعية الضبط الداخلي وهذه الطريقة من أكثر الطرق استخداماً في استقصاء الرقابة الداخلية.

ويمكن تمييز نظام الرقابة الداخلية الكفاء إذا ما توفرت فيه المميزات التالية:¹

1. وجود عاملين يتسمون بالكفاية والقابلية للاعتماد والنزاهة؛

2. وجود مجالات سلطة ومسئولية محدد بوضوح؛

3. وجود إجراءات ترخيص ملائمة للعمليات والأنشطة؛

4. وجود توثيق مستندي وسجلات كافية؛

5. الفصل الكاف بين الواجبات غير المتوافقة؛

6. اختبارات مستقلة عن الأداء؛

7. حماية مادية للأصول والسجلات.

المطلب الثاني: متطلبات إرساء نظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية

قصد التكفل بمجمل الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحاول الإمام بمجال الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، كان من الضروري إرساء قواعد متينة تعزز من صلابة نظام الرقابة الداخلية وتوفر الأمن والسلامة البنكية فيما

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، "فلسفة المرجعة"، مرجع سبق ذكره، ص 620.

يتعلق بعملياتها ونشاطاتها، بعد أن ساد الساحة البنكية فضائح مالية بالجملة، مما استدعى صدور نظام خاص ينظم وظيفة الرقابة الداخلية ويدعم الرقابة البنكية وذلك من خلال النظام رقم 02-03 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002، والمتضمن للرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية¹.

وفي سنة 2011 ألقى المشرع الجزائري أحكام النظام رقم 02-03 واستبدله بالنظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يهدف إلى تحديد مضمون الرقابة الداخلية الواجب وضعها حيز التنفيذ، حيث يتضمن هذا النظام المكونات التالية:²

1. نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية: يهدف إلى التأكد من مطابقة العمليات والإجراءات الداخلية للأحكام التشريعية والتنظيمية، للمعايير المهنية والأخلاقية، ولتوجيهات هيئة المداولة وتعليمات الجهاز التنفيذي، والاحترام الصارم للقرارات المحددة وإجراءات تسيير المخاطر والحد منها من قبل الجهاز التنفيذي، نوعية المعلومات المحاسبية والمالية مهما كانت وجهتها وجودة نظم المعلومات والاتصالات، وضمان تواجد مسار التدقيق "d'audit la piste".

2. التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات: يهدف التنظيم المحاسبي إلى توفير "مسار التدقيق" من خلال ترتيب العمليات وفق تسلسل زمني، وإثبات كل المعلومات بوثائق ومستندات إثبات أصلية، وتفسير تطورات أرصدة الحسابات عند إقفالها، بحفظ المستندات الضرورية لإثبات البيانات المالية المتعلقة بآخر إقفال؛

3. أنظمة قياس المخاطر والنائج: يلزم التنظيم رقم 11-08 البنوك والمؤسسات المالية بتبني أنظمة لقياس وتحليل المخاطر، وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها، بغرض تفادي مختلف أنواع المخاطر التي تتعرض لها جراء هذه العمليات؛

4. أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر: تتمثل في وسائل السيطرة على المخاطر التشغيلية والقضائية، ومختلف أنواع المخاطر الأخرى (خطر القرض، السوق، سعر الفائدة الاجمالي، الدفع والسيولة)؛

5. نظام حفظ الوثائق والأرشيف: يلتزم تنظيم البنوك في هذا المجال بإعداد دليل إجراءات النشاطات المختلفة وإعداد مجموعة من الوثائق التي تحدد بدقة الوسائل الموجهة لضمان السير الحسن لجهاز الرقابة الداخلية والتي يمكن حصرها في:¹

¹ - فضيلة بوتورة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² - الطيب سايج، عز الدين بن تركي، "إسهامات نظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية لدى المؤسسة البنكية (دراسة حالة التشريع البنكي الجزائري)"، مجلة العلوم الانسانية، عدد 43، مجلد ب، جامعة قسنطينة 1، قسنطينة، الجزائر، 2015، ص 299-301.

- ✓ مستويات المسؤولية والتفويضات الممنوحة؛
- ✓ المهام المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة الرقابة؛
- ✓ القواعد التي تضمن استقلالية هذه الأجهزة؛
- ✓ إجراءات أمن أنظمة المعلومات والاتصال؛
- ✓ وصف طرق قياس المخاطر؛
- ✓ وصف آلية المراقبة والتحكم في المخاطر؛
- ✓ طرق وأساليب تكوين وحفظ الأرشيف المادي والإلكتروني.

حيث توضع هذه الوثائق تحت تصرف هيئة المداولة، محافظي الحسابات، اللجنة المصرفية، مفتشي بنك الجزائر، بناء على طلبهم وعند الاقتضاء تحت تصرف لجنة التدقيق.

6. نظام الحوكمة: وهذا النظام وضع لتجسيد الحوكمة من خلال عمليات الرقابة الداخلية، وسيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني من الدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم محاولة التعرف على مختلف المفاهيم الخاصة بنظام الرقابة الداخلية وعرض ماهيته من خلال التطرق لنشأته، تعريفه، عوامل ظهوره التي جعلت معظم المؤسسات تتبناه بصفة عامة والبنوك والمؤسسات المالية بصفة خاصة نظرا لأهميته الكبيرة التي يلعبها بها ونظرا للأهداف التي يصمم لأجلها، من أهداف إدارية، محاسبية، اقتصادية وبذلك يصنف نظام الرقابة الداخلية إلى نظام رقابة داخلي إداري، محاسبي ونظام ضبط داخلي، تحدده ضوابط وقائية، كاشفة تصحيحية تساعده على إكمال مهمته على أكمل وجه من خلال إجراءاته المختلفة التي يتم الاستعانة بها أثناء تأديته لدوره، كما أن نظام الرقابة الداخلية يضم خمسة مكونات تتمثل في الإشراف الإداري وثقافة الرقابة، تعريف المخاطر وتقييمها، أنشطة الرقابة وفصل المهام، المعلومات والاتصال ومتابعة العمليات وتصويب الخلل وفقا لإطار لجنة بازل الصادر في سبتمبر سنة 1998، والمتضمن أيضا إلزامية تقييمه ليتسم بالكفاءة والفعالية داخل البنوك، أما البنوك

¹ - المادة 62، من قانون رقم 11-08، المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المقتضى "الرقابة الداخلية والمؤسسات المالية"، الجريدة الرسمية للجمهورية الشعبية الجزائرية، العدد 47، ص 31.

الجزائرية فقد نظم المشرع الجزائري الرقابة الداخلية بالنظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، الذي ألغى أحكام النظام السابق رقم 02-03، والذي يهدف إلى تحديد مضمون الرقابة الداخلية الواجب وضعها حيز التنفيذ.

تمهيد:

إن من أهم المواضيع التي يهتم بها البنكيون على المستوى العالمي خاصة أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الدول "حوكمة البنوك" إذ سيتم التعرف في هذا الفصل عن نشأة حوكمة الشركات ودوافع تبنيها من قبل البنوك ومعرفة طبيعتها عند عرض التعاريف الخاصة بها، أطرافها الفاعلين لها، محدداتها، آلياتها، الأهداف التي تتحقق بوجودها وأهميتها داخل البنك، ولتطبيق هذا الحكم الراشد يجب أن تكون مبادئه ومعاييرها مجسدة، لذا سيتم في هذه الدراسة التركيز على المبادئ المقترحة ضمن توصيات لجنة بازل للرقابة البنكية بمختلف التعديلات التي طرأت عليها منذ سنة 1998 إلى غاية 2015، وارتأت الدراسة أن لنظام الرقابة الداخلية دور في ذلك، فطرحت لجنة بازل الثانية الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية سنة 1998 الذي تم التطرق إليه سابقا بغية تجسيد رقابة داخلية سليمة من شأنها المساهمة في تفعيل تلك المبادئ، وفي الأخير سيتم عرض واقع البنوك الجزائرية في تطبيق مبادئ الحوكمة وانعكاسات التشريع الجزائري وجهوده في دعمها.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم الانطلاق من دراسة الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات والحوكمة في البنوك في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني مبادئ الحوكمة في البنوك، وصولا إلى دراسة مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المبحث الثالث.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات والحوكمة في البنوك

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي فكانت بدايات الحوكمة على مستوى الشركات ثم تبنتها البنوك نظرا لبعض الدوافع التي جعلت الحوكمة كضرورة حتمية فيها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات ودوافع تبني البنوك لها

لم تنشأ الحوكمة بصفة عشوائية، بل أصبحت بحكم الضرورة والحاجة إليها مطلبا ملحا وأساسيا لتواجد المؤسسات في عصر العولمة، ومن ثم تفاعلت معها جميع المؤسسات والبنوك.

أولا: نشأة حوكمة الشركات

كانت البدايات الأولى لمفهوم الحوكمة بطريقة غير مباشرة عن طريق تنبؤات "آدم سميث" سنة 1779 التي ذكرها في كتابه ثورة الأمم حيث قال "من غير المتوقع من مديري شركات المساهمة أن يشرفوا على الشركات كأن من يدير هذه الشركات هم أنفسهم أصحابها، وذلك لأن المديرين يقومون بإدارة أموال غيرهم وليس أموالهم الشخصية، ومن المتوقع أن يكون هناك إهمال بشكل أو بآخر في إدارة شؤون الشركات ومراجعة الحسابات والفساد فيها"¹.

بعد ذلك تطرقا الأستاذان الأمريكيان Berle & Means سنة 1932 لمفهوم الحوكمة في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة"، ويعني أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة، وهكذا أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات والمساهمين، ونادت تلك النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح المرتبطة بالشركة، وهذا كله أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في الزامية وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة باعتبارهم الجهة التي تمس بزمام الأمور داخل الشركات².

¹ - أميرة عثمان، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة لحالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012/2011، ص 18.

² - دلال العابدي، "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية (دراسة شركة ألبانس للتأمينات الجزائرية)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص ص 11-12.

كما أشار كل من (Jensen و Meckling) صاحبي جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1976 لعلاقات الوكالة حيث تم تعريفها على أنها "عقد يقوم بموجبه شخص يسمى بالموكل أو عدة أشخاص بتفويض شخص آخر وهو الوكيل لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، وهذا يستلزم منح جانب من سلطة القرار إلى الوكيل، كما أنه تم الاهتمام بمفهوم الحوكمة وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة التي مثلتها نظرية الوكالة"¹.

وفي أعقاب سنة 1985 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم لجنة تريداوي (Tread way commission) وبعد دراسة أجرتها هذه اللجنة لتحديد العوامل المسببة التي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية وإجراءات الحد منها، أصدرت في سنة 1987 تقريرها النهائي الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة التدقيق الخارجي أمام مجالس إدارة المؤسسات².

بالإضافة إلى ما يعرف بفضيحة شركة إنرون وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة المؤسسات بشكل عام، من بينها العديد من القرارات والتقارير الرسمية والدولية والمحلية التي تحث على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات مثل صدور قانون سارتنز أوكسلي "Sartanes-Oxely ACT" سنة 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرز قراراته أنه يجرم المسؤولين الذين يستغلون مناصبهم من أجل الثراء على حساب الأطراف الأخرى، كما أن من أهم بنوده التأكيد على المسؤولين الكبار في المؤسسة لتقديم تأكيد شرطي على صحة وسلامة القوائم المالية، كما تضمن أيضا التأكيد على مراجعي حسابات المؤسسة وممارسة مسؤولياتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للمؤسسة والشهادة على صحتها واعتمادها، فضلا عن ذلك فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على المؤسسات المدرجة في البورصة، كما أقدمت لجنة بازل للرقابة البنكية على وضع قواعد احترازية من

¹ - المعتمد بالله الغربي، "حوكمة شركات المساهمة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 50.

² - محمد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية من 2008 إلى 2013)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر، 2016/2017، ص 03.

خلال اتفاقية بازل 1 أو ما سميت بنسب كوك ثم اتفاقية بازل 2 أو ما سميت بنسب ماكدونا، صدرت في سنة 2004 وحدد آخر أجل لتطبيقها ابتداء من 2007 وذلك بهدف حماية الأموال الخاصة وتقوية السلامة البنكية¹.

ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات

تُعرّف الحوكمة لغة من: حَكَمَ الشيء وأحكمه، أي منعه من الفساد²، وهي الترجمة المختصرة التي راجت لـ Corporate governance: "أسلوب ممارسات السلطات الرشيدة"³.

أما اصطلاحاً فسيتم تقديم مفهوم الحوكمة من خلال التعاريف التالية:

- يعرف معهد المدققين الداخليين الحوكمة بأنها: "عمليات يتم من خلالها إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها، والتأكيد على كفاية الطوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى مساهمة مباشرة في إنجاز الأهداف وحفظ قيم الشركة"⁴.
- وتعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE) الحوكمة بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إدارتها والمساهمين فيها، وغيرهم من الأطراف المعنية من أصحاب المصالح بمختلف أنشطتها"⁵.
- أما تقرير Cadbury يعرف الحوكمة على أنها: "الحوكمة هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"⁶.
- تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة على أساس أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"⁷.

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 128.

² - محمد بن حمد بن عبد الله النصار، "دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسل الأموال في شركات التأمين"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2016، ص 24.

³ - رضوان أبو شعيشع، "التطبيقات العلمية للحوكمة المؤسسية"، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 23.

⁴ - دلال العابدي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁵ - محمد بن حمد بن عبد الله النصار، المرجع السابق، ص 25.

⁶ - حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحياي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 24.

⁷ - المرجع نفسه، ص 24.

- كما يعرفها آخرون بأنها: "أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين مثل مجلس الإدارة والهيئة والمساهمين، ويرسم القواعد والإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات في شؤونها"¹.

ويمكن استنتاج تعريف ملخص وشامل لحوكمة الشركات نظرا لما سبق، حيث تعتبر بأنها مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى.

ثالثا: دوافع تبني البنوك للحوكمة

ظهرت حاجة البنوك إلى الحوكمة نظرا لعدد من الأسباب والدوافع التي تتمثل في:²

- ✓ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية؛
- ✓ إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف البنك، ووسائل تحقيقها، ومتابعة الاداء؛
- ✓ مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء البنوك بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس إدارة البنك والمساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للبنك؛
- ✓ زيادة وعي مسئولي الإدارة وأصحاب المصلحة بحوكمة البنك؛
- ✓ عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- ✓ تعزيز المساءلة وتقويم أداء الإدارة العليا؛
- ✓ توفير الحوافز الملائمة لإدارة البنك التنفيذية ومجلسه لمتابعة الأهداف التي تنفق مع مصالحه ومصالح المساهمين؛
- ✓ تحقيق التكامل مع البيئة القانونية، التنظيمية والمؤسسية للبنك؛
- ✓ المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل، مع جلب للاستثمارات الأجنبية؛
- ✓ مساهمة الموظفين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح البنك وتحسين أدائه على المدى الطويل؛
- ✓ ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، "المراجعة وحوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 133.

² - حاتم رياض مصطفى أصلان، "مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين)"، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2014 / 2015، ص ص 26 - 27.

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة في البنوك وفعاليتها

لا يخرج مفهوم الحوكمة في البنوك كثيرا في معناه عن مفهوم حوكمة الشركات حتى أنه يذهب البعض إلى اعتماد تسمية الحوكمة في البنوك بحوكمة الشركات في القطاع البنكي، وفيما يلي أهم التعاريف بخصوصها وأوجه اختلافهما.

أولاً: مفهوم الحوكمة في البنوك

- تعرف لجنة بازل الحوكمة في البنوك بأنها: "الطريقة التي تدار بها البنوك بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا للتأكد من الآلية التي يقوم بها البنك"¹، وهذه الطريقة تؤثر في كيفية قيام البنك ب:²

✓ وضع أهداف البنك؛

✓ إدارة العمليات اليومية في البنك؛

✓ إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة ووفقاً للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.

- ويعرفها آخرون بأنها: "تطوير للهياكل الداخلية في البنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، بالإضافة إلى وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز البنكي"³.

- أما طارق عبد العال حماد فيعتبر الحوكمة في البنوك: "طريقة إدارة أعمال البنك، بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة، وتوقع أن تعمل بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى، وإدارة العمليات اليومية في إطار شكل مخاطرة محدد، مع حماية مصالح المودعين وحملة الأسهم والآخرين في الوقت ذاته، وتحدد الحوكمة مجموعة من العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميها والأطراف المعنية ذات المصلحة"⁴.

¹ - ياسر تاج السر محمد سند، لبنى محمد حسن درار، "آليات الحوكمة المصرفية ودورها في تخفيض مخاطر التشغيل (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)"، مجلة كلية التجارة العلمية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة النيلين، السودان، 2015، ص 162.

² - عبد القادر بريش، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية (الإشارة إلى حالة الجزائر)"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العدد الأول، جامعة الشلف، الجزائر، 2006، ص 07.

³ - حسام الدين غضبان، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 149.

⁴ - طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات الحوكمة على المصارف)"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص

ومن التعاريف السابقة يستخلص أن الحوكمة في البنوك تتمثل في مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا وحماية حقوق المساهمين والمودعين، بالإضافة إلى أنها تهتم بعلاقتهم مع الفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.

وبعد التعرف على مفهوم حوكمة الشركات والحوكمة في البنوك يمكن القول أن مفهوم الحوكمة في البنوك لا يخرج كثيرا في معناه عن مفهوم حوكمة الشركات، إلا أنهما يختلفان في بعض النقاط التالية:¹

✓ البنوك بصفة عامة عرضة للتضارب أو عدم التماثل في المعلومات بين الداخليين (مدراء البنوك) والخارجيين (المساهمين الصغار والدائنين) مقارنة بالشركات غير المالية؛

✓ تخضع البنوك لقدر كبير من القواعد واللوائح والقيود التنظيمية لأهميتها في الاقتصاد، وبسبب غموض موجودات البنوك ونشاطاتها؛

✓ تخضع البنوك إلى إشراف ورقابة الهيئات الرقابية الرسمية بصورة مستمرة؛

✓ تعدد أصحاب المصالح في حوكمة البنوك مقارنة بالشركات غير المالية؛

✓ تواجه البنوك حوكمة خاصة لأن نشاطاتها أكثر غموضا وتنوعا، مما يزيد صعوبة مراقبتها وتقييم قيمة المخاطرة في محافظها ونشاطاتها، أما الإفصاح والشفافية فهما قيمة إضافية في حوكمة البنوك؛

✓ تتمتع البنوك أو المودعون بتدابير الحماية التي توفرها شبكات الامان الحكومية، مثل برامج التأمين على الودائع واحتياطي السيولة.

ثانيا: الأطراف الفاعلة للحوكمة في البنوك

هناك ثلاثة أطراف رئيسية فاعلة للحوكمة على مستوى البنوك، حيث أنها تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم للحوكمة وهي متمثلة في العناصر التالية:²

¹ - نوال لعشوري، "الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية (دراسة عينة من البنوك التجارية المكتسبة في سوق عمان المالي)"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص أسواق مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2018، ص ص 122، 123.

² - ميلود تومي، صورية كحول، "نظام المعلومات المحاسبية كأداة لتحسيد مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي 2012، ص 05.

1. **النظام العام:** ويشمل الطوابق والقوانين والأحكام، وكذا الأعراف والمبادئ الراسخة والمستقرة في أعماق المجتمع وجدوره وكذا مؤسساته (البنوك)؛
2. **الدولة:** الدولة ككيان إداري له وظائفه وله هيكله الإداري وبنائه التنظيمي ومنظماته الفاعلة ووحداته المتفاعلة التي تعتمد كل منها على الأخرى، وتمثل الدولة في ثلاث سلطات:
 - ✓ **السلطة التشريعية:** وما تسنه من تشريعات وقوانين؛
 - ✓ **السلطة التنفيذية:** وما تقوم به من أعمال وعمليات تنفيذية؛
 - ✓ **السلطة القضائية:** وما تصدره من أحكام وما تعمل على تحقيقه من عدالة.
3. **الأفراد العاملين والمتعاملين:** ويتمثلون في أربعة أطراف رئيسية، وهي كالتالي:¹
 - ✓ **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديس رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في البنك، وذلك في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة البنك على المدى الطويل، وهم من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛
 - ✓ **مجلس الإدارة:** وهم يمثلون المساهمين وأصحاب المصالح، ومجلس الإدارة هو من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال البنك، بالإضافة غلى الرقابة على أدائهم، كما يرسم السياسات العامة للبنك وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛
 - ✓ **الإدارة:** هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للبنك وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح البنك وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر للمساهمين؛
 - ✓ **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف الذي تربطهم مصالح مع البنك مثل الدائنين والموردين والعملاء والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة البنك على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة البنك على الاستمرار.

¹ - محمد رمزي جودي، "اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المرجع السابق، ص 05.

ومثل ما تم التطرق إليه في الفصل الأول من الدراسة فإن مجلس الإدارة نظرا لمسئوليياته ومهامه الإشرافية والرقابية والإدارية على مستوى البنك يعتبر من الأهم الفاعلين الأساسيين للحوكمة في البنوك باعتباره مؤثرا على تطبيقها، ومتأثرا أيضا بسلامة تطبيقها، فكلما كانت المبادئ فعالة والحوكمة مطبقة بشكل سليم كان مجلس الإدارة معزز وكفؤ.

المطلب الثالث: مكانة، محددات وركائز الحوكمة في البنوك

تتمثل مكانة الحوكمة في البنوك من خلال أهميتها التي تلاحظ بوجودها ومن خلال أهدافها التي جعلت كافة البنوك تعمل على تبنيها وتطبيق مبادئها، وسيتم عرض بعد ذلك محدداتها وركائزها التي تعتبر كقواعد ضرورية لها بدون توفرها لا يمكن للحوكمة أن تطبق بشكل سليم.

أولاً: مكانة الحوكمة في لبنوك

تحدد مكانة الحوكمة في البنوك من خلال درجة أهميتها على مستواها، ونظرا للأهداف التي ستحققها عند تواجدها عند تجسيد مبادئها ومعاييرها.

1. أهمية الحوكمة في البنوك:

تكمن في كون أن:¹

- ✓ البنوك مركز للأنشطة المالية والتجارية والصناعية للدولة؛
- ✓ طبيعة أعمال البنوك التي تتسم بسرعة الحركة؛
- ✓ الآثار المترتبة عن انخيار البنوك والتي تتعدى إلى جميع الأطراف من المودعين، الدائنين والمساهمين؛
- ✓ البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتفوق عن غيرها في مزايا كثيرة أبرزها تحسن أداء البنوك وارتفاع قيمتها في السوق، إضافة إلى الحد من مستويات المخاطرة؛
- ✓ تنفيذ الحوكمة الجيدة في الحد من التقلبات الكبيرة التي تشهدها اسواق رأس المال.

2. أهداف الحوكمة في البنوك:

¹ - حسام الدين غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 150.

تهدف الحوكمة بالبنوك بصورة عامة في ضمان سلامته واستقراره، وذلك من خلال المبادئ التي وضعتها لجنة بازل للرقابة البنكية على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة البنكية، ويتفرع عن ذلك الهدف مجموعة من الأهداف منها:¹

- ✓ تخفيض المخاطر؛
 - ✓ تحقيق العدالة والشفافية؛
 - ✓ حماية المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم؛
 - ✓ مراعاة مصالح الموظفين؛
 - ✓ ضمان وجود هيكل إدارة يمكن معها محاسبة إدارة البنك أمام المساهمين؛
 - ✓ ضمان مراجعة الأداء المالي ورفع مستويات الأداء للبنوك والالتزام بالقوانين؛
 - ✓ زيادة قدرة البنوك المحلية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- ومنه يتضح أنه عند ضمان البنك لسلامته واستقراره من خلال الحوكمة سيحقق بقية أهدافه الأخرى من حماية المصالح، العدالة، الشفافية، تخفيض المخاطر... وغيرها.

ثانياً: محددات الحوكمة في البنوك

تنقسم محددات الحوكمة في البنوك لقسمين:²

1. **المحددات الداخلية:** تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل البنك بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛
2. **المحددات الخارجية:** تشمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي وكفاءة القطاع المالي. وإضافة المحددات الخارجية السابقة تعتبر العناصر التالية كمحددات أخرى، يمكن تلخيصها فيما يلي:³
 - ✓ المناخ العام للاستثمار في الدولة وكذلك البيئة المحيطة بعمل البنوك؛

¹ - ياسر تاج السر محمد سند، لبنى محمد ددار، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 46.

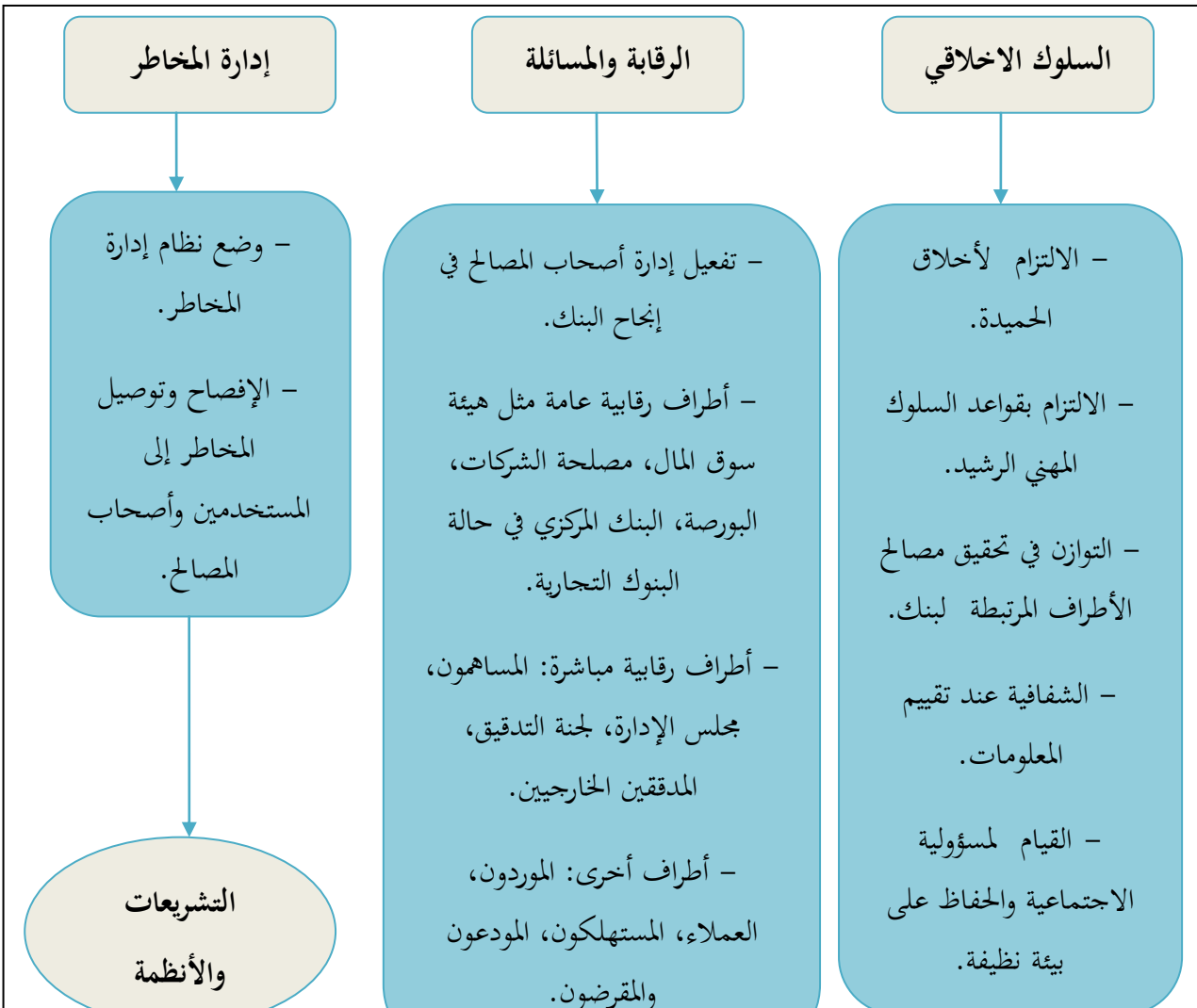
³ - مهدي مصطفى المهدي موسى، "نظام الرقابة الداخلية ودوره في تفعيل الحوكمة المصرفية"، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2016/2017، ص ص 73-74.

- ✓ النظام المالي الكفئ الذي يوفر التمويل اللازم والمناسب لمختلف المشروعات، والذي يساعد البنوك على الاستمرار والمنافسة الدولية؛
- ✓ كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية العاملة في أسواق رأس المال، وذلك عن طريق فرض الرقابة على البنوك والمؤسسات والتأكد من مدى صحة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها وفي حالة مخالفة القوانين؛
- ✓ دور المؤسسات غير الحكومية في التأكد من التزام أعضائها بأخلاقيات المهنة، ومن هذه المؤسسات جمعية المحاسبين والمدققين.

ثالثاً: ركائز الحوكمة في البنوك

يمكن توضيح ركائز الحوكمة في البنوك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): ركائز الحوكمة في البنوك



المصدر: حاتم رياض مصطفى أصلان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ويوضح الشكل السابق أن ركائز الحوكمة في البنوك تتمثل في ثلاثة ركائز أساسية وهي السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر، حيث أن السلوك الأخلاقي يتم من خلال الالتزام السلوكي ويتم تفعيل الركيزة الثانية والمهمة للحوكمة وهي الرقابة والمساءلة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية وداخلية، أما الركيزة الثالثة فهي إدارة المخاطر وتتمثل في الكشف عن الخطر وتوصيلها للمساهمين وأصحاب المصالح بالبنك في الوقت المناسب¹. وهناك من حددها في ستة ركائز أساسية من خلال إضافة ثلاثة ركائز أخرى وهي الكفاءات والمهارات، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة والقوانين.

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة في البنوك

في سبيل إدارة البنوك والمؤسسات المالية بشكل سليم يضمن مصالح الجميع، قامت لجنة بازل بإصدار عدة مبادئ وتوصيات سيتم في هذا المبحث معرفتها وكذا التعرف على دور البنوك المركزية في تعزيز تطبيقها في البنوك.

المطلب الأول: توصيات لجنة بازل (1999-2006)

أصدرت لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 1999 وثيقة حول سبيل "تحسين الحوكمة للبنوك"، وجاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك، وفي 2005 أصدرت لجنة بازل نسخة عدلت من خلالها مبادئها التي اقترحتها سنة 1999، إلا أنه بعد سنة من ذلك قامت بإصدار نسخة محدثة لتوصياتها، وسيتم التطرق في هذا المطلب لها بالتفصيل:

¹ - طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

أولاً: توصيات لجنة بازل سنة 1999

وضعت لجنة بازل سنة 1999 سبعة إرشادات تحافظ على سلامة الحوكمة بالبنوك، متمثلة في:¹

1. إستراتيجية البنك التي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
2. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
3. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات والعدارة العليا؛
4. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام المراجع الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
5. مراقبة مراكز الخطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح؛
6. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى؛
7. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.

ثانياً: توصيات لجنة بازل سنة 2006

في هذه السنة تم ضبط المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في لبنوك بجائت النسخة المحيثة سنة 2006 بعنوان "تعزيز حوكمة الشركات للمؤسسات البنكية" وتتضمن ثمانية مبادئ أساسية:²

1. ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في الحوكمة بالبنوك، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك؛
2. ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه؛
3. ينبغي على مجلس المديرين وضع تعزيز الخطوط العريضة والمسؤولية والمسائلة؛
4. على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته؛
5. ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعلياً، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي ووظائف الرقابة الداخلية؛

¹ - لجنة آدم إسحق حران، مرجع سبق ذكره، ص ص 189 - 190.

² - سليم بن رمون، سميحة بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 114.

6. على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة البنوك ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة؛
7. ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف؛
8. ينبغي على المجلس والإدارة فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.
- وبعد عرض مبادئ سنتي 1999 و2006 يتضح أنهما متشابهين من حيث انطلاقة كل مبدأ، ولكنها مطورة ومعززة في جوهر كل منهما، مع إضافة مبدأ ثامن لم يكن ضمن التوصيات السابقة وهو مرتبط بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك أثناء ممارسة مهامه خاصة بعد تعاقب الإفلاسات والاختيارات الكبرى التي وقعت في عدة بنوك ومؤسسات¹.

المطلب الثاني: توصيات لجنة بازل (2010-2015)

إزاء الأزمة المالية التي بدأت في منتصف سنة 2007 والناجمة أساساً عن عدم كفاية الإشراف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وعدم فعالية أنظمة إدارة المخاطر قررت اللجنة إعادة النظر في المبادئ التي وضعتها سنة 2006، فطرحت مبادئ جديدة بعد تعديلها سنتي 2010 و2015 على التوالي.

أولاً: توصيات لجنة بازل سنة 2010

- أكدت لجنة بازل من جديد على الأهمية المستمرة لمبادئ الحوكمة وضرورة اعتمادها من طرف البنوك، وتتمثل في:²
1. يتحمل المجلس المسؤولية العامة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية له، إستراتيجية المخاطر، حوكمة البنك، كما يعتبر المجلس أيضاً مسؤولاً على الإشراف على الإدارة العليا؛
 2. ينبغي على أعضاء المجلس أن يكونوا مؤهلين وذلك من خلال التدريب لمنابهم كما ينبغي أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة البنوك ويكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي من شؤون البنك؛
 3. ينبغي على المجلس تحديد ممارسات حوكمة ملائمة لعمله وأن تتوفر لديه الوسائل لضمان أن مثل هذه الممارسات تتم متابعتها ومراجعتها دورياً من أجل تحسينها؛

¹ - نوال لعشوري، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² - جميلة خرخاش، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148.

4. في هيكل المجموعة مجلس الشركة الأم يتحمل المسؤولية العامة عن حوكمة الشركات الكافية في المجموعة وضمان وجود سياسات حوكمة وآليات ملائمة هيكل الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداها؛
5. بتوجيه من المجلس ينبغي على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة البنك تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية والمخاطر المحتملة والسياسات التي أقرها المجلس؛
6. ينبغي على البنوك أن تملك نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر مع سلطة كافية؛
7. ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها ومدى تطور إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية للبنى التحتية وبنبغي أن يواكب أي تغيرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية؛
8. تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم تقارير إلى المجلس والإدارة العليا؛
9. ينبغي على المجلس والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل المنجز من قبل مهام التدقيق الداخلي، الخارجي ومهام الرقابة الداخلية؛
10. ينبغي أن يشرف المجلس على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه كما ينبغي عليه مراقبة ومراجعة نظام التعويضات للتأكد من أنه يعمل على النحو المنشود؛
11. ينبغي أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة بحيث ينبغي تكيف التعويضات مع جميع أنواع المخاطر، نتائج التعويضات ينبغي أن تكون متلائمة مع نتائج المخاطر، وجداول الدفع والتعويضات ينبغي أن تكون حساسة للآفاق الزمنية للمخاطر وغيرها؛
12. ينبغي على المجلس والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن تشغله؛
13. عندما يعمل البنك من خلال الأغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير البنكية الدولية، فينبغي على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغرض، الهيكل والمخاطر، كما ينبغي أيضا السعي للتخفيف من المخاطر المحددة؛
14. ينبغي للحوكمة أن تكون شفافة على نحو كاف لمساهميها، مودعيها، أصحاب المصلحة، والمشاركين في السوق.

ثانيا: توصيات لجنة بازل سنة 2015

قامت لجنة بازل في الثامن من شهر جويلية 2015 بإصدار مجموعة من المبادئ التوجيهية المنقحة بشأن الحوكمة في البنوك، وذلك في إطار تحديث المبادئ الصادرة سنة 2010 وسعيا لتعزيز ممارسات الحوكمة في البنوك، وتتناول المبادئ المنصوص عليها سنة 2015 مايلي:¹

1. **المسؤولية العامة للمجلس:** إذ يتحمل المسؤولية العامة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة للأهداف الإستراتيجية له، إطار حوكمة البنك والثقافة المؤسسية؛
2. **مؤهلات المجلس وتكوينه:** ينبغي على أعضاء المجلس أن يكونوا مؤهلين فرديا وجماعيا لمناصبهم، كما ينبغي أن يفهموا دورهم في الرقابة وحوكمة البنوك، ويكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي لشؤون البنك؛
3. **هيكل المجلس وممارسته:** عليه تحديد هياكل وممارسات حوكمة ملائمة لعمله، وأن يضع الوسائل لمثل هذه الممارسات الواجب متابعتها دوريا من أجل فعالية مستمرة؛
4. **الإدارة العليا:** بتوجيه ورقابة من المجلس، ينبغي على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية والمخاطر المحتملة وغيرها من السياسات المعتمدة من قبل المجلس؛
5. **حوكمة هياكل المجموعة:** في هيكل المجموعة، يتحمل مجلس إدارة البنك الأم المسؤولية العامة للمجموعة ولضمان إنشاء وتنفيذ إطار واضح ومناسب لهيكل الأعمال ومخاطر المجموعة ووحدها، ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي لمجموعة البنك والمخاطر التي كان يمثلها؛
6. **وظيفة إدارة المخاطر:** يجب أن يمتلك البنك وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر بتوجيه كبير موظفي المخاطر مع المكانة الكافية، الإستقلالية، الموارد والوصول إلى مجلس الإدارة؛
7. **تحديد المخاطر، مراقبتها والسيطرة عليها:** ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها باستمرار على نطاق البنوك والأفراد، وإن التطور في إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية للبيئة التحتية يجب أن يواكب التغيرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية الطبيعية وفي الممارسة الصناعية؛
8. **الإبلاغ عن المخاطر:** يتطلب الإطار الفعال لحوكمة المخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر على حد سواء عبر كافة أنحاء البنك؛

¹ - هيئة قواسمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 108 - 109.

9. الإمتثال: مجلس إدارة البنك هو المسئول عن الإشراف على إدارة المخاطر والامتثال في البنك، ويجب على المجلس إنشاء وظيفة الامتثال والموافقة على سياسات وعمليات البنك لتحديد وتقييم ومراقبة وإعداد التقارير وتقديم المشورة بشأن مخاطر الامتثال؛

10. التدقيق الداخلي: ينبغي أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي ضمانات مستقلة للمجلس، وينبغي أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز وتفعيل عملية الحوكمة بالبنك وسلامته على المدى الطويل؛

11. التعويضات: يجب أن يدعم هيكل الأجور للبنك الحوكمة وإدارة المخاطر؛

12. الإفصاح والشفافية: ينبغي لحوكمة البنك أن تكون شفافة على نحو كاف لمساهميها ومودعيها وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق؛

13. دور المشرفين: يجب عليهم توفير التوجيه والإشراف على الحوكمة في البنوك، وذلك من خلال عمليات التقييم الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، يجب أن تتطلب التحسين والإجراءات التصحيحية حسب الضرورة، وينبغي أن تتقاسم المعلومات حول الحوكمة مع المشرفين الآخرين.

المطلب الثالث: دور البنوك المركزية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وأهميتها

يتفرع هذا المطلب الدور المنوط به للبنوك المركزية في إرساء الحوكمة على مستوى البنوك التجارية، أما الفرع الثاني فمضمونه هو الأهمية التي تكتسبها البنوك من تعزيز وتطبيق مبادئ الحوكمة بها.

أولاً: دور البنوك المركزية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك

لا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز البنكي فقط بوضع القواعد الرقابية، لكن أيضاً بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته¹، حيث تلعب البنوك المركزية دوراً رئيسياً في إرساء الحوكمة على مستوى البنوك التجارية من خلال الضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول البنوك وحقوق المودعين بما يضمن سلامتها، وذلك لأن:²

✓ تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛

¹ - رضوان أبو شعيشع، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² - مهدي مصطفى مهدي موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

- ✓ البنوك تختلف عن غيرها من المؤسسات نظرا لطبيعة عملها، بكونها مسؤولة عن تحمل المخاطر ومسئولة عن أموال الغير (المودعين)؛
- ✓ نتيجة تعرض البنوك للمخاطر بسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة البنكية مسألة مهمة وضرورية؛
- ✓ أعضاء مجلس الإدارة يحتاج إلى ضمان المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك لتدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك؛
- ✓ ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس إدارة مستغلين بشكل حقيقي، أو أعضاء من الممكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس المال البنكي؛
- ✓ وجود بعض الأخطار المتعلقة بتعيين مجلس الإدارة يطلق عليهم (شبه المستقلين)، وهذا ما يعطي انطبعا خاطئ للحوكمة بالبنوك؛
- ✓ شرعية الأموال، كما يطلق عليها أيضا في إطار تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية أن تراقب حركة حسابات جميع عملائها وإخطار البنك المركزي في حالة الإيداعات التي تتعدى سقفا معيناً خاصة وإن كانت لا تتوافق مع دخل العميل ووضعيته الاجتماعية.
- وَمَا سَبِقَ يَتَضَحُّ أَنَّ دَوْرَ الْبَنْكِ الْمَرْكَزِيَّةِ فِي تَعْزِيزِ تَطْبِيقِ مَبَادِئِ الْحَوْكَمَةِ بِالْبَنْوكِ التِّجَارِيَّةِ يَتِمَثَّلُ فِي تَوْجِيهِهَا إِلَى كَيْفِيَّةِ مُمَارَسَةِ الْحَوْكَمَةِ وَمَتَابَعَةِ التَّنْفِيزِ الْفَعْلِيِّ لَهَا وَمُرَاقَبَةِ مَسْتَوَى عَمَلِيَّاتِ التَّنْذِيقِ وَالرَّقَابَةِ الدَّاخِلِيَّةِ فِيهَا.

ثانيا: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك

تتلخص أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك في الأمور التالية:¹

- ✓ التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة يعد من المعايير المهمة للمستثمرين في ظل الظروف التي تمر بها الأسواق العالمية، والتنافس الشديد فيما بينها؛
- ✓ تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك، وتجنب الفساد والإفلاس وسوء الأداء، ويضمن اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛

¹ - حاتم رياض أصلان، مرجع سبق ذكره، ص 69.

✓ تطبيق المبادئ يعمل على إعطاء كل ذي حق حقه من خلال لجان المكافآت والحوافز، وبالتالي الإخلاص في العمل الذي ينتج عنه تحسين الأداء للبنك؛

✓ الإفصاح والشفافية تمنع الأزمات والمخاطر وتخلق الثقة عند المساهمين الصغار والكبار.

المبحث الثالث: مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وواقعها في البنوك الجزائرية

يتناول هذا المبحث مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك، وبعد ذلك سيتم التطرق لواقع تطبيق البنوك الجزائرية لتلك المبادئ وانعكاسات جهود التشريع الخاص بنظام الرقابة الداخلية على دعمها.

المطلب الأول: دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك

سيتم التعرف أولاً على علاقة الأطراف الفاعلة لنظام الرقابة الداخلية بالحوكمة في البنوك، ليتم بعد ذلك تحديد الأدوار التي يمكن أن يساهم بها هذا النظام من خلال مكوناته التي طرحتها لجنة بازل في إطار سنة 1998 في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك.

أولاً: علاقة بعض أطراف نظام الرقابة الداخلية بالحوكمة في البنوك

كما تم التطرق في الفصل الأول بأن كل من مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدقق الداخلي والخارجي هم أطراف أساسية فاعلة لنظام الرقابة الداخلية، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

✓ **المدقق الداخلي والحوكمة:** لكي يتحقق نظام رقابة داخلية فعال يجب أن يكون مدعماً بإدارة تدقيق داخلي فعال ومستقل¹، كما يساهم المدقق الداخلي بدرجة كبيرة في حوكمة البنوك، سواء من حيث مراقبة تحقيق الأهداف التي يضعها البنك أو في تقييم الخطط والأساليب المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف، حيث نصت المعايير الدولية للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي في المعيار رقم "2110" تحت مسمى "الحوكمة" بأنه على المدقق الداخلي المساهمة في تطوير عمليات الحوكمة بواسطة تقييم وتحسين هذه العملية²؛

وبالنسبة لعلاقة مجلس الإدارة، لجنة المراجعة والمدقق الخارجي تتمثل في:³

¹ - إيمان ممدوح حسن عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² - عادل قرقاد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ - المرجع نفسه، ص ص 43-50.

✓ **مجلس الإدارة والحوكمة:** يعد مجلس الإدارة من أول الآليات الداخلية الرئيسية للحوكمة في البنوك، حيث وفي ظلها فإن مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم، لتحقيق أهداف البنك وأصحاب المصالح من خلال وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة يمكنه من المحاسبة عن المسؤولية، كما أن الحوكمة الجيدة للبنوك عن طريق إشراف مجالس الإدارة، توفر الثقة للدور الهام الذي يلعبه على وجه التحديد في مراقبة الإدارة التنفيذية؛

✓ **المدقق الخارجي والحوكمة:** إن التدقيق الخارجي يعتبر بمثابة حرس الإنذار المبكر للشركات، كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية والإدارية ذلك من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل إتقان وموضوعية في تدقيق حسابات البنوك، وتدقيق أنظمتها المالية والإدارية، والتحقق من موجوداتها، وهذا سوف يؤدي لا محالة إلى كشف مواطن الضعف والخلل في الإدارة في الوقت المناسب والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجته قبل انتشاره؛

✓ **لجنة التدقيق والحوكمة:** تمثل لجنة التدقيق أحد الآليات والوسائل الفعالة التي من خلالها يمكن التأكد من تطبيق مفهوم الحوكمة في البنوك على أرض الواقع، وقد أكد تقرير "كادبوري" على أهمية تعيين لجان مجالس الإدارة كلجنة الترشيح ولجنة الحوافز والمكافآت وأن تقتصر عضوية اللجان ولجنة التدقيق خاصة على أعضاء مستقلين من خارج البنك ذلك لأن استقلالية لجنة التدقيق يمثل حجر الزاوية لفاعليتها لا سيما عندما تشرف على السلامة المالية للبنك والتأكد من ملائمة ظوابط الرقابة الداخلية ونظم التدقيق داخلها.

ثانيا: مساهمة مكونات نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك

تساهم مكونات نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك كما يلي:¹

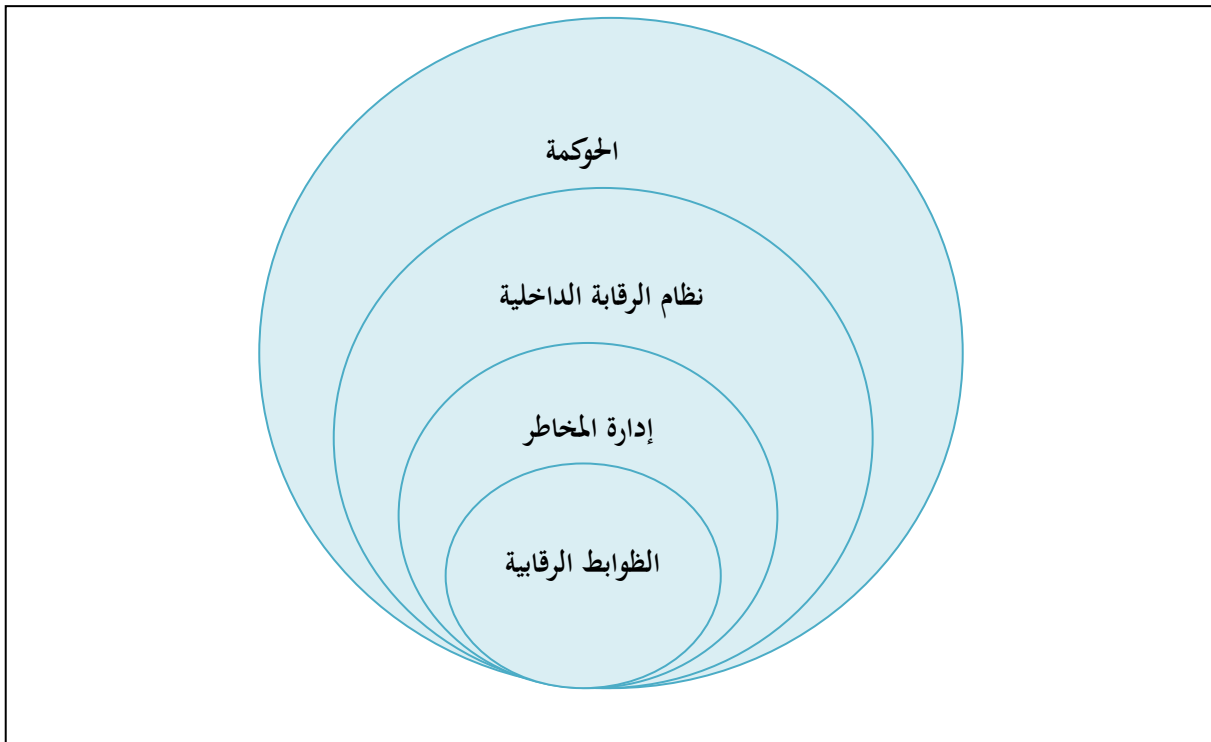
1. يساهم الإشراف الإداري وثقافة الرقابة (البيئة الرقابية) في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك من خلال ترسيخ النزاهة والقيم الأخلاقية والمعايير التي تمكن مجلس الإدارة من القيام بمسؤولياته الإشرافية المتعلقة بالحوكمة، وإرساء هيكل تنظيمي واضح بالبنك، مع تفويض الصلاحيات والمسؤوليات وجلب الكفاءات وتنميتهم مع الاحتفاظ بهم، وتطوير مقاييس الأداء والحوافز والمكافآت لتنمية الشعور بالمسؤولية عن الاداء؛

2. بالنسبة لتعريف وتقييم المخاطر تساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة من خلال مساعدة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تحديد الأسلوب الأمثل لإدارة المخاطر؛

¹ - خالد بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

3. وتساهم أنشطة الرقابة وفصل المهام في تفعيل مبادئ الحوكمة من خلال تخفيف المخاطر بفضل الطوابق الوقائية الكاشفة مع الفصل بين المهام المتعارضة الذي يعمل على تخفيض مخاطر التلاعب والأخطاء، ويزيد من فاعلية عملية التدقيق والظبط؛
4. وتقوم أنظمة المعلومات والاتصال بإمداد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالمعلومات الضرورية حول تطبيق السياسات والإستراتيجيات المعتمدة، كما يضمن الاتصال الفعال لمجلس الإدارة فهم واستيعاب الموظفين للإستراتيجيات والسياسات وتنفيذها بدقة ما يجعلها تعزز الإفصاح والشفافية في البنك؛
5. أما متابعة العمليات وتصويب الخلل فتعمل على تفعيل مبادئ الحوكمة من خلال الاستفادة المثلى وفي الوقت المناسب من ملاحظات التدقيق الداخلي والخارجي.
- وقد مثلت العلاقة بين الحوكمة ونظام الرقابة الداخلية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والحوكمة



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مرجع سبق ذكره، ص 92.

حيث يوضح الشكل السابق الروابط بين كل من الطوابق الرقابية المتمثلة في الطوابق الوقائية، الكاشفة والتصحيحية وبين إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية والحوكمة، حيث أن كفاءة دور الطوابق الرقابية ستفعل من إدارة المخاطر

لتصبح كفاءة هي الأخرى، وإدارة المخاطر مكون من مكونات نظام الرقابة الداخلية وكفاءتها ستعمل على تفعيل نظام الرقابة الداخلية مما سيؤثر على مبادئ الحوكمة بزيادة كفاءتها والعمل على التطبيق السليم للحوكمة.

المطلب الثاني: تجربة البنوك الجزائرية في تطبيق ودعم مبادئ الحوكمة بها

عرفت المنظومة البنكية الجزائرية العديد من الهزات خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر، غير أن ما ميز هذه الفترة ضعف رقابة بنك بنوك الجزائر، وهذا ما يؤدي إلى سوء الحوكمة في الجهاز البنكي الجزائري، وسيتم التطرق في هذا المطلب لواقع الحوكمة وجهود التشريع الجزائري في تعزيز مبادئها.

أولاً: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ولكن بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي (FMI) والبنك العالمي، بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظراً لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بـ "لجنة الحكم الراشد"، وحتى أن المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها¹. أما عن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، فإنه من الواضح جلياً الضعف الشديد لتطبيق هذه المبادئ ويتجلى ذلك من خلال:²

- ✓ ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية؛
- ✓ عدم الالتزام بنشر المعلومات في وقتها والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية؛
- ✓ عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية، كما ينص على ذلك قانون النقد والقرض سواء قانون 90-10 أو الأمر 03-11؛

¹ - عادل قرقاد، أبو بكر خوالد، "دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي (إشارة إلى حالة الجزائر)"، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013، ص 94.

² - عبد القادر بربيش، مرجع سبق ذكره، ص 14.

✓ عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات للبنوك؛

✓ عدم تفعيل آلية مركزية للمخاطر؛

✓ عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية؛

✓ عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات (centrale des bilans).

وما زاد الطين بلة هو ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة أيضا في البنك المركزي الجزائري، ما أدى إلى حدوث ما يعرف بأزمة البنوك الخاصة الجزائرية، والتي بدأت بإفلاس وتصفية بنك الخليفة ثم البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA) ومن ثم الشركة الجزائرية للبنوك (CA- BANK)، يونيون بنك، البنك الدولي الجزائري، بنك الريان الجزائري... وكانت النهاية بإخفاء جميع البنوك الخاصة ذات رأس مال جزائري من الساحة البنكية¹.

وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية - إحدى هيئات بنك الجزائر- في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش أن أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر، والتي تجلت في:²

✓ عدم احترام الإجراءات المحاسبية للبنك؛

✓ التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛

✓ المراجعة الغير منتظمة لملفات التوطين؛

✓ غياب المتابعة والرقابة؛

✓ عدم احترام قواعد الحذر.

نفس الشيء بالنسبة للبنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA) الذي كان السبب الرئيسي لإفلاسه وتصفيته هو التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:³

✓ عدم احترام التسيير الجيد للمهنة خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛

✓ عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛

✓ عدم وجود احتياطي إجباري؛

✓ تجاوزات لقوانين الصرف.

¹ - عادل قرقاد، أبو بكر خوالد، المرجع السابق، ص 95.

² - سمير آيت عكاش، نجس معمري، "واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 07، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 275.

³ - المرجع نفسه، ص 276.

وقد أطلق التشريع الجزائري أيضا جهودا بخصوص تطبيق الحوكمة في المؤسسات والبنوك، من بينها القانون رقم 02-03 الخاص بنظام الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية الملغى، والذي تم استبداله بنظام رقم 11-08 والذي سيتم معرفة انعكاساته على دعم مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية لاحقا، ومن بين أهم الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية مايلي:

1. برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة:

لقد تم تحديث أنظمة الدفع بفض إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية وبغرض تحسين إدارة المخاطر، تعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا، بتنفيذ ماورد في اتفاقية بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط البنكية وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:¹

✓ انشاء فريق مخصص لمشروع اتفاقيتي بازل 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) وضمن هذا الصدد يتم الإشارة إلى بنوك الجزائر التي استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي الذي أثره الاتحاد الأوروبي AFSMA من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع خطط مراقبة التسيير.

2. إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات:

تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات في 2009/03/11 والذي جاء في الوقت المناسب، حيث أن تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع البنكي في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد الحجر الأساسي في تخطي الازمة المالية العالمية، والتقليل من تداعياتها على الاقتصاد الجزائري.²

¹ - الآلية الإفريقية للتقييم - من قبل النظراء- عرض موجز لتقرير الجزائر حول تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة- الجزائر 2008/1999، اطلع عليه في 2019/05/28، على الساعة 10:15، على الموقع الإلكتروني: <http://80.246.5.14/photos/goo/rapport>.

² - صبرينة بوهراوة، "حوكمة الشركات (قضايا واتجاهات)"، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة بإطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، العدد 16، (دون ذكر البلد)، 2009، ص 01.

ثانياً: انعكاسات نظام رقم 11-08 الخاص بالرقابة الداخلية على دعم مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن اهتمام الجزائر بالحوكمة بدأ سنة 2007، وتجسد الاهتمام في وضع ما يسمى بميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي تم وضعه بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية وبالنظام رقم 11-08 والذي تضمن قواعد الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية وجاء ذلك في الباب السادس تحت مسمى قواعد الحوكمة، حيث تنص بعض المواد منه على:¹

أن تقع مسؤولية التأكد من أن البنك أو المؤسسة المعنية تتمثل لالتزاماتها بموجب هذا النظام على عاتق الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة، ويتعين عليهم تقييم فعالية جهاز الرقابة الداخلية واتخاذ كل إجراء تصحيحي، كما أنه يجب على الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة السهر على تطوير القواعد الأخلاقية والنزاهة وترسيخ ثقافة الرقابة داخل البنك أو المؤسسة المالية، كما يجب على كل مستخدم أن يدرك دوره في جهاز الرقابة الداخلية وأن يشارك فيه بفعالية، وهذا ما من شأنه التفعيل من مسؤوليات مجلس الإدارة داخل البنك، كما يقوم الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة، وعند الإقتضاء لجنة التدقيق وطبيعة المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها لاسيما في شكل بيانات ملخصة مناسبة.

وتنص المادة السادسة والستون من نفس النظام على أن تقوم هيئة المداولة مرتين في السنة على الأقل بفحص نشاط ونتائج جهاز الرقابة الداخلية على أساس المعلومات المستلمة من الجهاز التنفيذي، وعند الإقتضاء، من لجنة التدقيق يمكن القيام بهذه الدراسة مرة واحدة في السنة، في حالة وجود لجنة التدقيق، حيث يقوم المسئول على الرقابة الدورية بتقديم تقرير عن عمله لهيئة المداولة، مرة واحدة في السنة على الأقل.

وجاء في المادة السابعة والستون من هذا النظام أن الجهاز التنفيذي يعلم هيئة المداولة بانتظام وعند الإقتضاء لجنة التدقيق بالعناصر الأساسية والاستنتاجات الهامة التي قد تبرز من خلال قياس المخاطر التي يتعرض لها البنك أو المؤسسة المالية وتتعلق هذه المعلومة على الخصوص بتوزيع الالتزامات حسب مجمل الأطراف القابلة ومردودية عمليات القرض، ويعلم الجهاز التنفيذي على الفور هيئة المداولة بالحوادث المعتبرة التي تم كشفها من قبل جهاز الرقابة الداخلية خاصة المتعلقة بتجاوز حدود المخاطر أو حالات الغش الداخلية أو الخارجية وفقاً للمادة التاسعة والستين من النظام.

كما تبلغ التقارير التي تعدها الكيانات المسؤولة عن الرقابة الدورية والدائمة إلى الجهاز التنفيذي وإلى هيئة المداولة عند طلبها وعند الإقتضاء إلى لجنة التدقيق طبقاً للمادة السبعين، حيث تكلف لجنة التدقيق بالتحقق من وضوح المعلومات

¹ - المواد من 63 إلى 72، من قانون رقم 11-08، المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المقتضى "الرقابة الداخلية والمؤسسات المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

المقدمة وتقدير مدى انتظام وأهمية المناهج المحاسبية المتبعة في إعداد الحسابات وتقدير نوعية جهاز الرقابة الداخلية خاصة تناسق أنظمة القياس والمراقبة والتحكم ورقابة المخاطر وعند الاقتضاء اقتراح أعمال تكميلية بهذه الصفة.

وحسب المادة الواحد والسبعون تقوم البنوك والمؤسسات المالية مرة واحدة في السنة على الأقل بإعداد تقرير حول ظروف ممارسة الرقابة الداخلية.

وتقوم البنوك والمؤسسات المالية حسب المادة الثانية والسبعون بإعداد تقرير خاص عن قياس ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها مرة واحدة في السنة على الأقل.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تمت محاولة بلورة مفهوم الحوكمة في البنوك من خلال عرض الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات باعتبارها من أولى مراحل نشأتها وعرض مفهوم هاته الأخيرة ومختلف أوجه إختلافهما، ليقدم بعد ذلك تعريف مختصر لها وعرض أطرافها، أهميتها، أهدافها، ركائزها ومحدداتها التي تقوم عليها، ليتفصل بعد ذلك المبحث الثاني في عرض مبادئ الحوكمة في البنوك المقترحة ضمن توصيات لجنة بازل بكافة نسخها المحدثه، إلا أن هذه المبادئ يجب أن يتم تعزيز تطبيقها من قبل البنوك المركزية وأن تعمل جاهدة على تطبيق مختلف البنوك التجارية لها، وأخيرا دعمها وتفعيلها من خلال إسهامات نظام الرقابة الداخلية في ذلك، حيث أن مكونات نظام الرقابة الداخلية الخمسة لها علاقة تكاملية مع توصيات لجنة بازل بشأن مبادئ الحوكمة ليتم العمل على تجسيدها عند تطبيق نظام الرقابة الداخلية لدوره بكفاءة، وبالنسبة لواقع الحوكمة ومبادئها على مستوى البنوك الجزائرية يتمثل في ضعف مكانتها على مستوى البنوك التجارية وعلى مستوى البنك المركزي الجزائري أيضا، ما أدى إلى حدوث أزمات البنوك الجزائرية الجزائرية المتعارف عليها في الآونة الأخيرة، ليشرع القانون الجزائري نظاما له انعكاسات على تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية المتمثل في نظام رقم 08-11 الخاص بالرقابة الداخلية، وجاء ذلك في الباب السادس منه تحت مسمى قواعد الحوكمة الذي تنص بعض المواد منه على الالتزام ببعض الأوامر تنصب في مجملها في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.

تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع الدراسة المتمثل في دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصلين الأول والثاني السابقين، فإنه في هذا الفصل سيتم التعرف حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على دور نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية العمومية بولاية الطارف المتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، القرض الشعبي الجزائري (CPA) والبنك الوطني الجزائري (BNA) ومساهمته في تفعيل مبادئ الحوكمة (مؤهلات مجلس الإدارة، مسؤوليات مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، الإفصاح والشفافية وضمان حقوق أصحاب المصالح) بها.

وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث ليتناول المبحث الأول منهجية وإجراءات الدراسة، أما المبحث الثاني تم فيه وصف وتحليل متغيرات الدراسة، بينما تطرق المبحث الثالث إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

يتضمن المبحث الأول المكونات الأساسية لمنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، وذلك بداية من نوع المنهج المستعان به وخطوات إجراء الدراسة، ثم التعرف على المجتمع المحدد والعينة المبحوثة أي التي تم إجراء الدراسة عليها، وصولاً إلى تصميم نموذج لمتغيرات الدراسة وقياس صدقه وثباته.

المطلب الأول: منهج، إجراءات وأدوات الدراسة

يتناول هذا المطلب تحديد المنهج المستعان به في هذه الدراسة التي تمر بخطوات محددة عند إجراءها، بعد ذلك سيتم التعرف على أدوات الدراسة من مصادر وأساليب تم الاعتماد عليها للتوصل إلى الهدف المسطر له.

أولاً: منهج الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة: "البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقيقة أو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم"¹. فقد تم اعتماد منهج في هذه الدراسة كسبيل لتحقيق هدفها، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف العلمي الدقيق للظاهرة المدروسة استناداً إلى ما تفرزه البيانات والمعلومات من نتائج، ليتم تحليلها بعد ذلك إحصائياً واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

ثانياً: إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

1. تحديد الوكالات البنكية التي يتم توزيع استمارة الاستبيان بها، وتمثل في:
 - ✓ الوكالة البنكية رقم 811 بالطارف التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؛
 - ✓ الوكالة البنكية رقم 812 بالقالة التابعة للبنك الوطني الجزائري (BNA)؛
 - ✓ الوكالة البنكية رقم 230 بالطارف التابعة للقرض الشعبي الجزائري (CPA).
2. توزيع أسئلة الاستبيان على الأفراد المبحوثين من إدارات وموظفي الوكالات البنكية محل الدراسة، والاتصال بهم بشكل مباشر ومستمر أثناء ملئهم له لتوضيح ما هو مقصود من كل فقرة أو بعد بهدف الحصول على أكبر قدر من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي وإجراء الدراسة عليها.
3. الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS, 25) لترميز متغيرات وبيانات الدراسة؛

¹ - عبد الرحمن بدوي، "مناهج البحث العلمي"، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص 06.

4. استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بمقاييس ومتغيرات الدراسة؛
5. وصف وتحليل نموذج الدراسة من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي؛
6. اختبار نموذج الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة؛
7. عرض نتائج اختبار الدراسة المتعلقة بدور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية العمومية بولاية الطارف.

ثالثا: أدوات الدراسة

تطلبت عملية إنجاز الدراسة توفر مجموعة من الأدوات البحثية من مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج (SPSS Version 25)، إضافة إلى البرامج المساعدة في إعدادها.

1. مصادر جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على نوعين من المصادر:

1-1 المصادر الثانوية: وتتمثل في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، أطروحات ومذكرات، مقالات ومؤتمرات ذات العلاقة بموضوعي الرقابة الداخلية والحوكمة في البنوك، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة؛

1-2 المصادر الأولية: أي مصادر جمع البيانات من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

✓ **الاستبيان:** عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة، سلمت للمبحوثين ليحيبوا عليها وإعادتها (الملحق 01) وقد تم التوجه به لعينة قصدية من إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة لإثراء الموضوع وتجنب التحيز في الإجابات ولتصميم الاستبيان يجب مراعاة أمرين أساسيين هما:

- البساطة والسهولة بصياغة فقرات بسيطة واعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان؛
- قدرة الاستبيان على تحديد دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل (نظام الرقابة الداخلية) والمتغير التابع (تفعيل مبادئ الحوكمة).

✓ **المقابلة:** نظرا لحاجة الطالبة للحصول على معلومات بشكل مباشر، فقد تم القيام بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين خصوصا من هم على إطلاع واسع على أنظمة الرقابة الداخلية (مدراء ومراقبين داخليين) بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات والوصول لأبرز النتائج؛

✓ **الملاحظة:** وهي أداة مكتملة لجمع البيانات بجانب أداتي الاستبيان والمقابلة وقد تم الاعتماد على الملاحظة في هذه الدراسة بطريقة علمية دقيقة ومنتظمة، قائمة على تسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها وذلك أثناء الزيارات الميدانية للبنوك محل الدراسة، وقد مكن أسلوب الملاحظة العلمية الطالبة من تحقيق فهم أعمق لما يبدو من مشكلات ومن ثم الإعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة؛

✓ **الوثائق والسجلات:** تعتبر في هذه الدراسة أداة مكتملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من الوثائق الخاصة بالوكالات البنكية محل الدراسة.

2. البرامج المستخدمة في الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة بها: يتمثل القسم الثاني من أدوات الدراسة في البرامج والأساليب التالية:

- ✓ **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص العينة المبحوثة؛
- ✓ **برنامج EXCEL 2007:** لتمثيل الأشكال المستخرجة من توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.
- ✓ **برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:** المساعد على ترميز متغيرات وفقرات نموذج الدراسة من خلال أساليبه الإحصائية المتعددة.

ومن بين تلك الأساليب المتاحة ضمن برنامج SPSS تم استخدام:

- **المتوسط الحسابي:** لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان؛
- **الانحراف المعياري:** لتحديد مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- **معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach):** لاختبار ثبات أداة الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الأداة (الاستبيان) ومتغيرات الدراسة ككل، ويستخدم جذره لقياس صدقها؛
- **معامل الارتباط person:** تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- **معامل الانحدار الخطي البسيط (Régression simple):** استعمل في قياس التأثير المعنوي للمتغير مستقل على المتغير التابع وذلك بالاستعانة باختبار (T) والمقارنة بين t المحسوبة و t المقدر في جدول ستودنت الإحصائي وذلك عند مستوى دلالة معين.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع عناصر ومفردات الدراسة حيث يتكون في هذه الدراسة من جميع موظفي الوكالات البنكية

العمومية الثلاثة بولاية الطارف، أما عينة الدراسة فهي جزء من هذا المجتمع يتم اختيارها وفقا لأسلوب العينة القصدية، وفي هذا المطلب سيتم التطرق لمجتمع وعينة الدراسة بالتفصيل.

أولاً: مجتمع الدراسة

فيما يلي نبذة عن مكونات مجتمع الدراسة الذي يتكون من الوكالات البنكية الثلاثة التالية:

1. بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR): تم تأسيسه في 13/03/1982 بمقتضى المرسوم رقم 82 / 206 تبعا لإعادة هيكلة ال (BNA)، ويهدف هذا البنك إلى تنمية وتطوير القطاع الفلاحي الجزائري وذلك عبر تقديم مختلف صيغ القروض الخاصة بتمويل القطاع الفلاحي، ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية، تمويل أنشطة الصناعات الغذائية، تربية المواشي والمائيات وقطاع الصيد البحري، كما يقوم بتلقي الودائع وتقديم مختلف القروض باعتباره بنكا تجاريا، ومع نهاية سنة 2013 قدر رأس ماله ب 33 مليار دج، كما يوظف ما يزيد عن 7000 موظف، في حين تحسب له شبكة توزيع واسعة جدا تضم 39 مديرية جهوية و 300 وكالة بنكية موزعة عبر كامل التراب الوطني¹، ومن بين تلك الوكالات وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 811 بولاية الطارف التي تم اختيارها لإجراء هذه الدراسة.

2. القرض الشعبي الجزائري (CPA): تم تأسيسه في 14 ماي 1966 بموجب مرسوم رقم 66 / 366 على أنقاض خمسة بنوك شعبية متواجدة في الجزائر وهران وقسنطينة وعنابة، وكذا الصندوق الجزائري الذي اندمج فيه بعد ذلك ثلاثة بنوك تجارية أجنبية تم تأميمها، حيث يقوم القرض الشعبي الجزائري بمنح القروض للقطاع الحرفي، الفنادق والقطاع السياحي، قطاع الصحة، قطاع الإعلام والخدمات وقطاع الصيد البحري، كما يقوم بتمويل عدد كبير من المؤسسات الخاصة قصد تدعيم وترقية الصناعات التقليدية والمهن الحرة، وقد أصبح القرض الشعبي الجزائري كغيره من البنوك يدخل في منح الائتمان قصير الأجل، حيث بلغ عدد فروع 139 وكالة في بداية الألفية الثالثة، يؤطرها 4209 موظف منهم 1287 إطار²، ومن بين هذه الوكالات وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 213 بولاية الطارف التي تم اختيارها لإجراء هذه الدراسة.

3. البنك الوطني الجزائري (BNA): أنشئ بموجب رقم 66 / 178 الصادر في 13 جوان 1966، وبذلك يعتبر أول البنوك التجارية العمومية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة، وباعتباره بنكا تجاريا فإن ال (BNA) يقوم بجمع

¹ - معلومات مقدمة من وكالة رقم 811 التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، في إطار مقابلة أجريت مع إطارات البنك بتاريخ 27 مارس 2019.

² - معلومات مقدمة من وكالة رقم 213 التابعة للقرض الشعبي الجزائري، في إطار مقابلة أجريت مع إطارات البنك بتاريخ 18 أبريل 2019.

الودائع بمختلف أشكالها، ومنح القروض القصيرة والمتوسطة الأجل، منح القروض للقطاع الخاص والزراعي، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص، وقدر رأس ماله سنة 2013 بـ 41.600 مليار دج، كما تحسب له شبكة توزيع واسعة تشمل ما يقارب 17 مديرية جهوية و206 وكالة بنكية موزعة عبر كامل التراب الوطني¹. ومن بين هذه الوكالات وكالة البنك الوطني الجزائري رقم 812 بالقالة - ولاية الطارف التي تم اختيارها لإجراء هذه الدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

لتحديد عينة الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا من أسلوب الحصر الشامل، وذلك للأسباب التالية:

- ✓ صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظرا لظروف أمنية وسرية خاصة بكل بنك؛
- ✓ انشغال معظم الموظفين؛
- ✓ ضغوطات الوقت والجهد والإمكانيات الضعيفة.

لذلك فقد تم اختيار عينة تتكون من 35 موظف على مستوى ثلاثة وكالات بنكية بولاية الطارف، وقد تم التركيز في التوجه بالاستبيان إلى فئة الإطارات والموظفين بغية استجوابهم ومعرفة حكمهم على دور نظام الرقابة الداخلية على مستوى الوكالات البنكية محل الدراسة ومدى تطبيق مبادئ الحوكمة بها، وذلك في الفترة الممتدة من تاريخ 2019/03/15 إلى غاية 2019/04/20.

وفي الجدول التالي عرض لكيفية توزيع الاستبيانات على مستوى الوكالات البنكية المذكورة سلفا:

جدول رقم (3-1): توزيع الاستبيانات على الوكالات البنكية محل الدراسة المستردة والملغاة منها

المجموع	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	البنوك
13	01	14	14	الوكالة التابعة لبنك ال BNA
08	-	08	10	الوكالة التابعة لبنك BADR
11	-	11	11	الوكالة التابعة لبنك ال CPA
32	01	33	35	الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة.

¹ - معلومات مقدمة من وكالة رقم 812 التابعة للبنك الوطني الجزائري، في إطار مقابلة أجريت مع إطارات البنك بتاريخ 10 أفريل 2019.

ويتضح من الجدول السابق أنه قد تم استرداد 33 استبانة من أصل 35 استبانة موزعة، وبعد فرزها تم إلغاء استبيان واحد لعدم اكتمال اجابته، وبالتالي قدرت نسبة الاسترداد ب 91.43% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

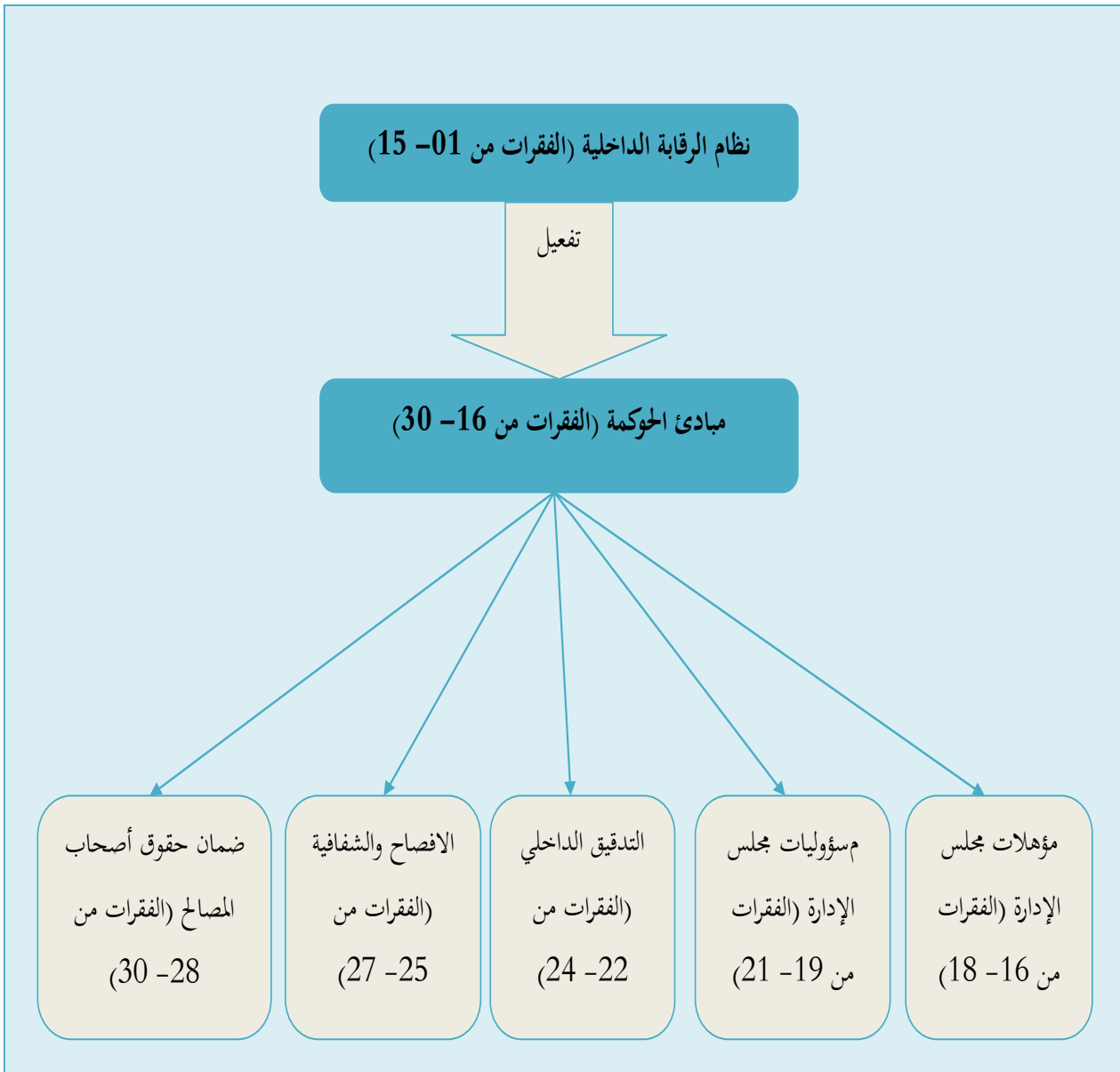
المطلب الثالث: نموذج الدراسة

يتشكل نموذج الدراسة من متغيرين وهما المتغير المستقل (نظام الرقابة الداخلية) والمتغير التابع (تفعيل مبادئ الحوكمة) ويجب تخصيص لكل منهما محور يصفهما في نموذج، ليتم بعد ذلك دراسة مدى تحقيقه للصدق والثبات.

أولاً: تصميم ووصف نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج للدراسة مثل ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الطالبة.

واحتوت الدراسة على 36 سؤالاً يندرج ضمن جزئين رئيسيين، حيث يشمل الجزء الأول المتغيرات الديموغرافية التي تعرف بخصائص العينة المبحوثة من جنس، عمر ... إلخ، أما الجزء الثاني فيشمل محاور الدراسة كما يلي:

المحور الأول: دور نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية محل الدراسة

يتضمن هذا المحور الفقرات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية والمقدرة بـ 15 فقرة والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-2): دور نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية محل الدراسة

الترميز	الفقرات
X1	1 تراجع إدارة البنك بصفة دورية إستراتيجيات العمل والسياسات العامة للبنك.
X2	2 يوجد على مستوى البنك رقابة داخلية تمتاز بالفعالية والملائمة مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
X3	3 تقوم إدارة البنك بتعزيز المعايير المثلى للنزاهة والأخلاق في إجراءات التعامل بين الموظفين.
X4	4 يتوفر بالبنك وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر.
X5	5 يتم تحديد المخاطر التي يتعرض لها البنك وتقييمها بشكل مستمر ومتواصل.
X6	6 تتخذ إدارة البنك إجراءات سريعة لمواجهة المخاطر المحتملة.
X7	7 يتم التعامل مع أنشطة الرقابة الداخلية كجزء من الأنشطة اليومية للبنك.
X8	8 تقوم إدارة البنك بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية.
X9	9 تطبق إدارة البنك مبدأ فصل المهام وعدم ايكال مهام متعارضة لموظف واحد.
X10	10 يوجد على مستوى البنك أنظمة معلومات داخلية مالية وتشغيلية كافية تساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
X11	11 يمتلك البنك قنوات اتصال فعالة، تضمن فهم كافة الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية.
X12	12 يحسن الوعي الكافي لمستخدمي أنظمة المعلومات الالكترونية من إجراءات الرقابة الداخلية.
X13	13 الإبلاغ في الوقت المناسب عن أي ثغرات أو مشكلات في عمليات الرقابة الداخلية في إطار عمليات التدقيق الداخلي.
X14	14 إستقلالية الرقابة الداخلية عن إدارة البنك تساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
X15	15 للموظفين في مجال الرقابة الداخلية كامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بأعمال البنك.

المصدر: اعداد الطالبة.

المحور الثاني: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة

يتضمن الفقرات الخاصة بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى الوكالات البنكية محل الدراسة والمقدرة ب 15 فقرة تحت 05 أبعاد، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة

الرموز على متن الدراسة	حدود البعد	عدد الفقرات	البعد
Y1- Y3	18 - 16	03	مؤهلات مجلس الإدارة
Y4- Y6	21 - 19	03	مسؤوليات مجلس الإدارة
Y7- Y9	24 - 22	03	التدقيق الداخلي
Y10- Y12	27 - 25	03	الافصاح والشفافية
Y13- Y15	30 - 28	03	ضمان حقوق أصحاب المصالح
Y1- Y15	30 - 16	15	مبادئ الحوكمة

المصدر: اعداد الطالبة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت المكون من 05 درجات لقياس استجابات الباحثين، كما هو مبين في ما يلي:

جدول رقم (3-4): درجة مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، "البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص136.

وفيما يخص الحدود المعتمد عليها في تحليل نتائج الدراسة فقد تم تحديد ثلاث مستويات تتمثل في: مرتفع، متوسط ومنخفض، حيث أن طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات، أي: $(5 - 1) / 3 = 1.33$ ، وذلك موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (3-5) مستويات التعليق على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المجال المنخفض	المجال المتوسط	المجال المرتفع
من 1 إلى 2.3	من 2.34 إلى 3.66	من 3.67 إلى 5

المصدر: اعداد الطلبة.

ثانيا: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة

1. صدق نموذج الدراسة: إن صدق الاستبيان يعني أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، ويعرف على أنه: "المدى الذي تقيس في الأداة الصفة المراد قياسها، وبمعنى آخر هل ان أداة القياس تقيس الخصائص والصفات المراد قياسها"¹، وبغرض التأكد من صدق الاستبانة تم القيام أولا بعرضها على الأستاذ المشرف ثم توزيعها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين بحيث قاموا بتحكيم مدى مناسبة الفقرات من حيث صياغتها بنائيا ولغويا، وتم تدوين بعض الملاحظات، وعلى ضوء اقتراحاتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات مع المحافظة على مضمونها.

2. قياس ثبات نموذج الدراسة: يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها من ثبات نموذج الدراسة (الملحق رقم 02) في:

جدول رقم (3-6): ثبات محاور الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ

النسبة	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
المحور الأول: نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية العمومية لولاية الطارف			
77%	0.77	15	نظام الرقابة الداخلية
المحور الثاني: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية العمومية لولاية الطارف			
87%	0.87	03	مؤهلات مجلس الإدارة
85%	0.85	03	مسؤوليات مجلس الإدارة
69%	0.69	03	التدقيق الداخلي
72%	0.72	03	الافصاح والشفافية
73%	0.73	03	ضمان حقوق أصحاب المصالح
90%	0.90	15	مبادئ الحوكمة
85%	0.85	30	كافة فقرات محاور الاستبيان

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

¹ - عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، "الأسس المنهجية في بحوث العلوم التربوية والانسانية"، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2009، ص 112.

إن ثبات الدراسة هو قدرتها على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الأشخاص عدة مرات وفي نفس الظروف، ويمكن القول أن متغيرات الدراسة المتمثلة في كل من نظام الرقابة الداخلية ومبادئ الحوكمة تخضع للتوزيع الطبيعي نظرا لأن حجم العينة يقدر ب 32 وهو أكبر من 30 فإن هذه الدراسة تتبع نظرية النهاية المركزية، وسيتم قياس ثبات نموذج الدراسة بمعامل ألفا كرونباخ، حيث يبين الجدول السابق معامل الثبات الكلي الخاصة بمحور نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية محل الدراسة، والذي قدرت نسبته 77%، أما معامل ثبات الكلي الخاص بمحور مبادئ الحوكمة، فقد بلغ 90%، وبالنسبة لأبعاد هذا المحور فقد قدرت معاملات ثباتها نسبة: 87%، 85%، 69% و 72% و 73% على التوالي، أما معامل ثبات كافة فقرات محاور الاستبيان بلغ نسبة 85%، وبما أن كافة المعاملات تفوق 60% فإن فقرات الاستبيان تتسم بالثبات وتعتبر صالحة لأغراض البحث العلمي.

ويمكن قياس صدق نموذج الدراسة عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعرفة نسبة صدقه بالرغم من أن النموذج صادق ظاهريا، حيث أن جذر معامل الثبات $0.85 = 0.92$ ، ومنه يقدر معامل صدق نموذج الدراسة ب 92% ما يدل على الصدق العالي للاستبيان.

المبحث الثاني: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليلا لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعرفة مدى تقارب إجاباتهم ومدى تشتمتها بالنسبة لنظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل وتفعيل مبادئ الحوكمة كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم وصف النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة المبحوثة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض الخصائص الديموغرافية التي تميز أفراد عينة الدراسة عن بعضهم البعض حسب الجنس والعمر، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي وعدد سنوات الخبرة في الوكالات البنكية محل الدراسة.

أولا: الجنس

يبين الجدول رقم (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس وهي موزعة كما يلي:

الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

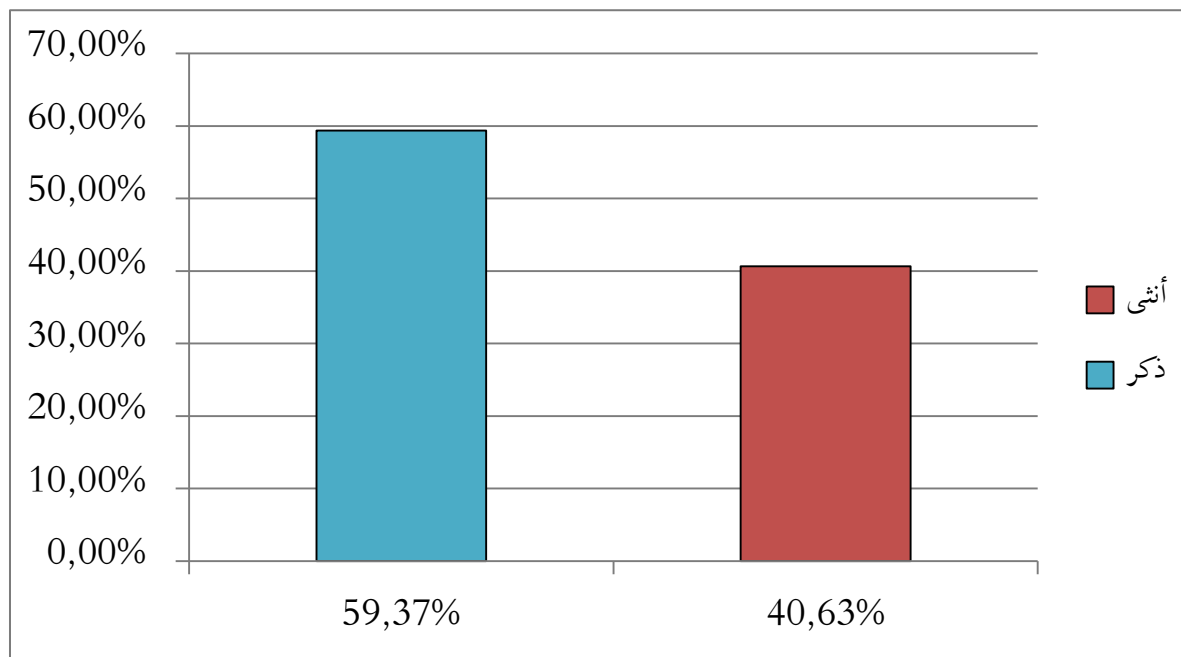
متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	59.37%
أنثى	13	40.63%

المجموع	32	%100
---------	----	------

المصدر: اعداد الطلبة.

والشكل التالي يوضح نتائج الجدول السابق:

الشكل رقم (3-2): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من مخرجات EXCEL 2007 اعتمادا على بيانات الجدول رقم (3-7).

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 59.37% تمثل فئة الذكور، أما فئة الإناث فتمثلها نسبة 40.63% على مستوى الوكالات البنكية محل الدراسة.

ثانيا: العمر

يبين الجدول أدناه توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

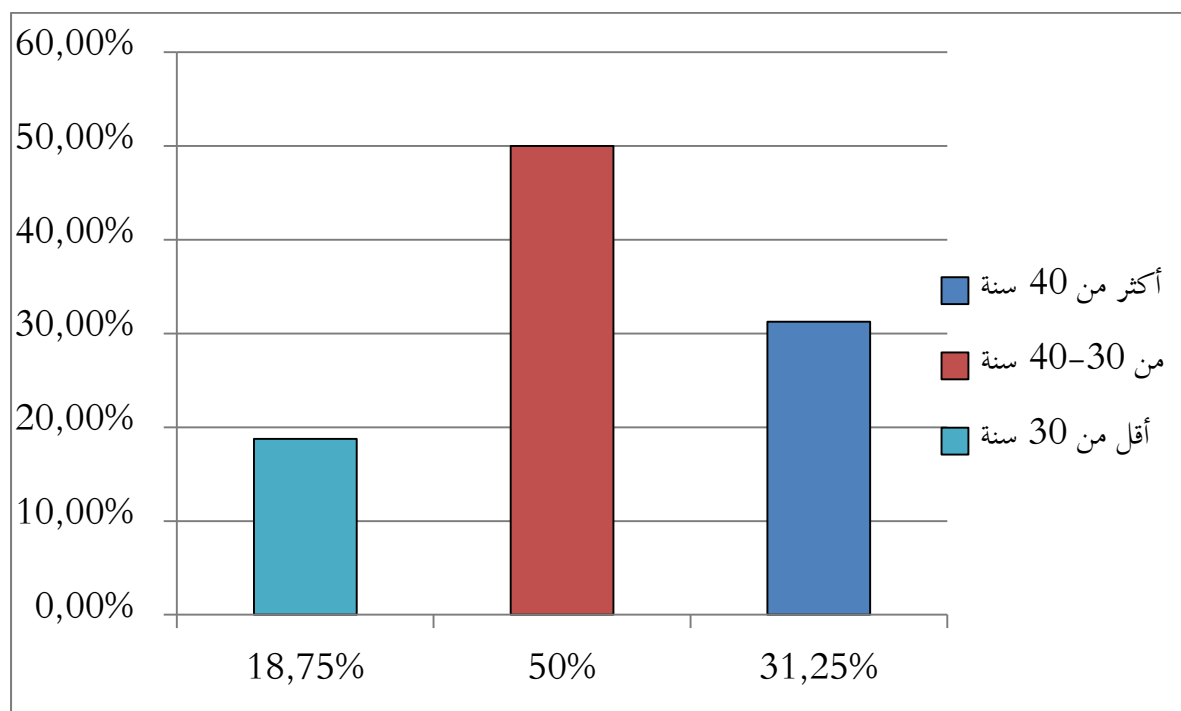
الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	06	%18.75
من 30 - 40 سنة	16	%50.00
أكثر من 40 سنة	10	%31.25
المجموع	32	%100

المصدر: اعداد الطلبة.

والشكل التالي يوضح نتائج الجدول أعلاه:

الشكل رقم (3-3): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من مخرجات EXCEL 2007 اعتمادا على بيانات الجدول رقم (3-8).

يلاحظ أن الفئة العمرية من 30 - 40 سنة تمثل أكبر نسبة لخصائص العينة المبحوثة من ناحية العمر وذلك بنسبة 50%، ثم تليها نسبة 31.25% للموظفين الأكثر من 40 سنة، وكانت أقل نسبة من أفراد العينة للموظفين للذين تقل أعمارهم عن 30 سنة وقدرت بـ 18.75%.

ثالثا: الدرجة العلمية

تتميز خصائص عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية في ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

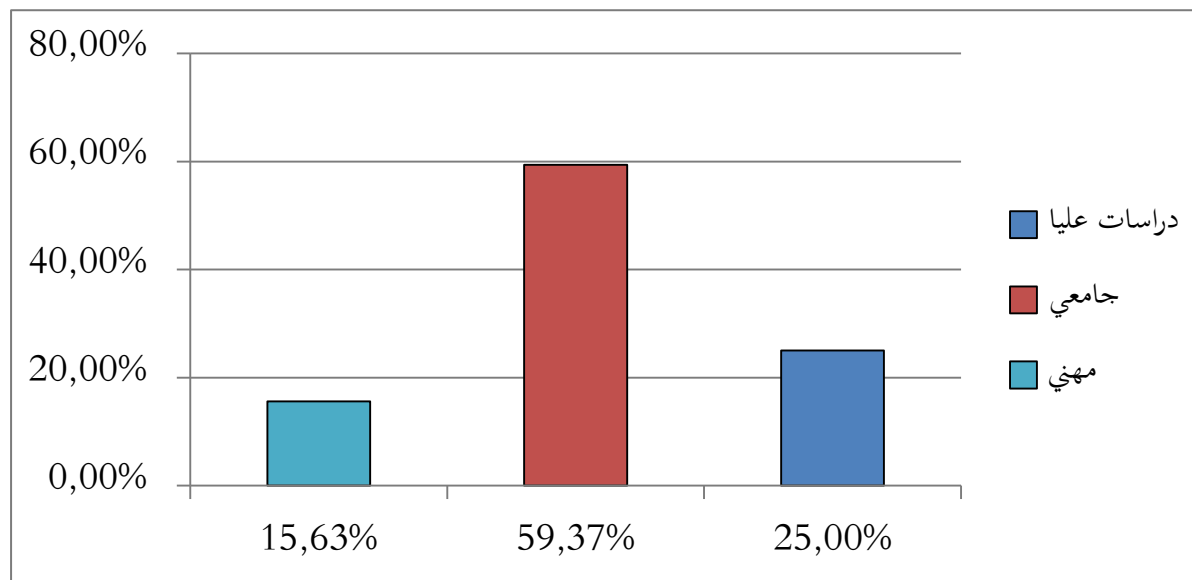
متغير الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	05	15.63%
مهني	08	25.00%
جامعي	19	59.37%

المجموع	32	%100
---------	----	------

المصدر: اعداد الطلبة.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر: من مخرجات EXCEL 2007 اعتمادا على بيانات الجدول رقم (3-9).

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من الموظفين جامعيين وقد قدرت نسبتهم بـ 59.37%، أما المهنيون فهم يشكلون 25%، وباقي الموظفين هم من ذوي درجة التعليم الثانوي وقد بلغت نسبتهم 15.63%.

رابعا: التخصص العلمي

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي:

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

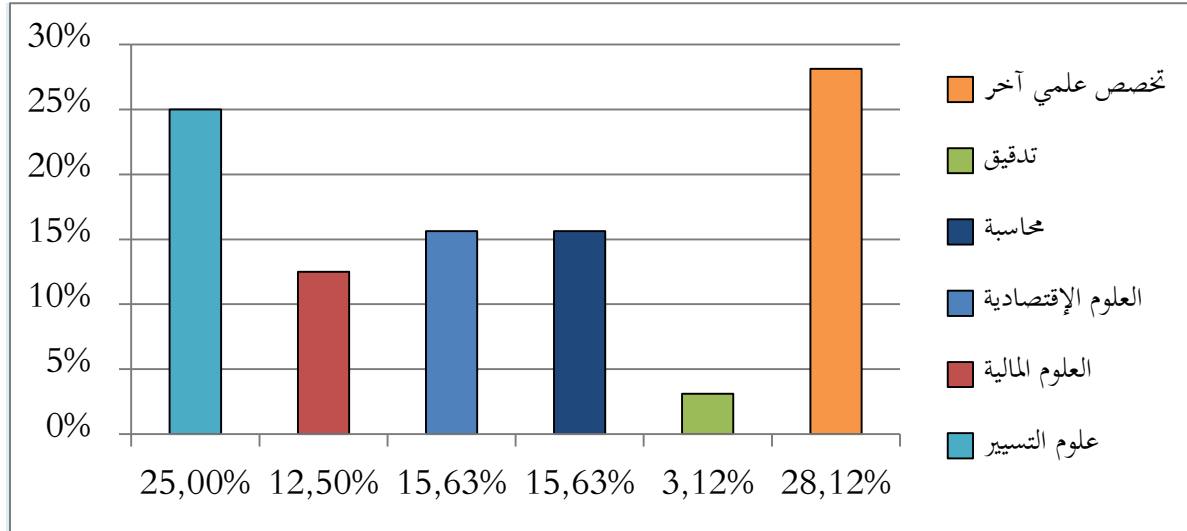
النسبة المئوية	التكرار	متغير التخصص العلمي
%25.00	08	علوم التسيير
%12.50	04	العلوم المالية
%15.63	05	العلوم الاقتصادية
%15.63	05	محاسبة
%3.12	01	تدقيق
%28.12	09	تخصص علمي آخر

المجموع	32	100%
---------	----	------

المصدر: اعداد الطالبة.

والشكل التالي يوضح نتائج الجدول أعلاه:

الشكل رقم (3-5): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات EXCEL 2007 اعتمادا على بيانات الجدول رقم (3-10).

يتضح أن نسبة 28.12% ذو تخصص علمي غير مذكور في التخصصات المقترحة، فمنهم من هو مختص في العلوم التجارية، الحقوق، إتصال وغيرها...، أما بالنسبة للتخصصات المقترحة في استمارة الاستبانة فقد كانت علوم التسيير تخصص أكثر موظفي الوكالات البنكية محل الدراسة بنسبة 25%، تليها 15.63% للمختصين في العلوم الاقتصادية والمحاسبة، ثم تأتي نسبة 12.5% ممثلة لدارسي العلوم المالية، وأخيرا نسبة 3.12% تمثل المختصين في علوم التدقيق.

خامسا: المنصب الوظيفي

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

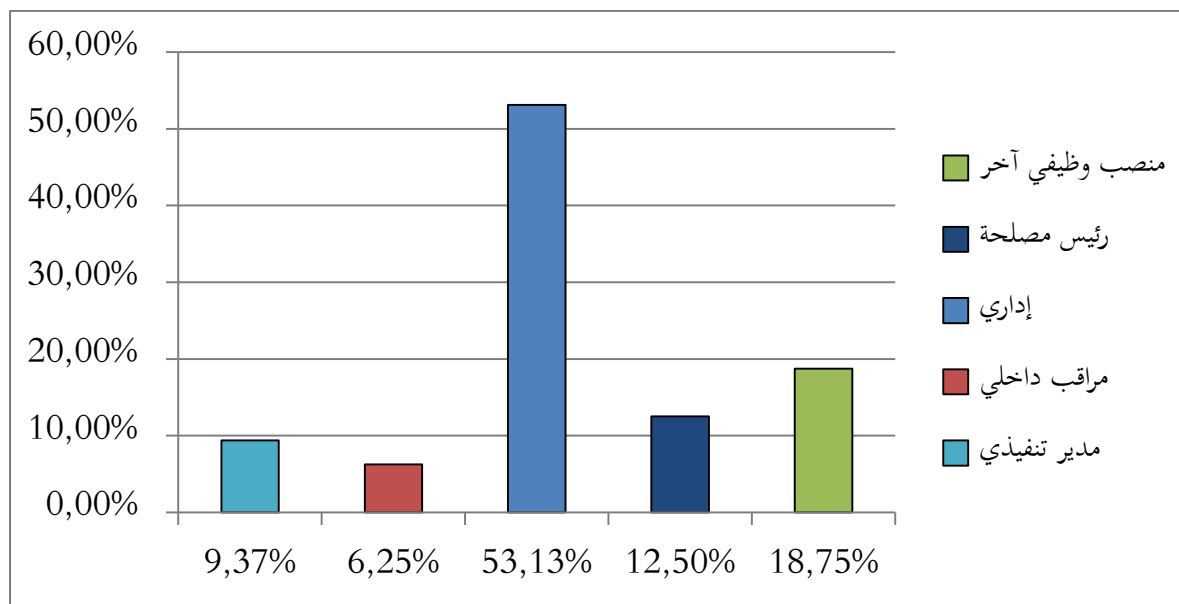
المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير تنفيذي	03	9.37%
مراقب داخلي	02	6.25%
إداري	17	53.13%
رئيس مصلحة	04	12.50%

18.75%	06	منصب وظيفي آخر
100%	32	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من مخرجات EXCEL 2007 اعتمادا على بيانات الجدول رقم (3-11).

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية الباحثين من حيث المنصب الوظيفي إداريين حيث بلغت نسبتهم 53.13%، في حين يليها شاغرون لمناصب أخرى بنسبة 18.75%، وكانت المناصب الوظيفية الأخرى متمثلة في مستقبلي الزبائن، المنازعين الجبايين، المكلفين بالدراسات وغيرهم، أما رؤساء المصالح فقد بلغت نسبتهم 12.50% وبقية الموظفين يتوزعون حسب وظيفتهم بنسبتي 9.37%، 6.25% كمدرّاء تنفيذيين ومراقبين داخليين على الترتيب.

سادسا: الخبرة المهنية

سيتم توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

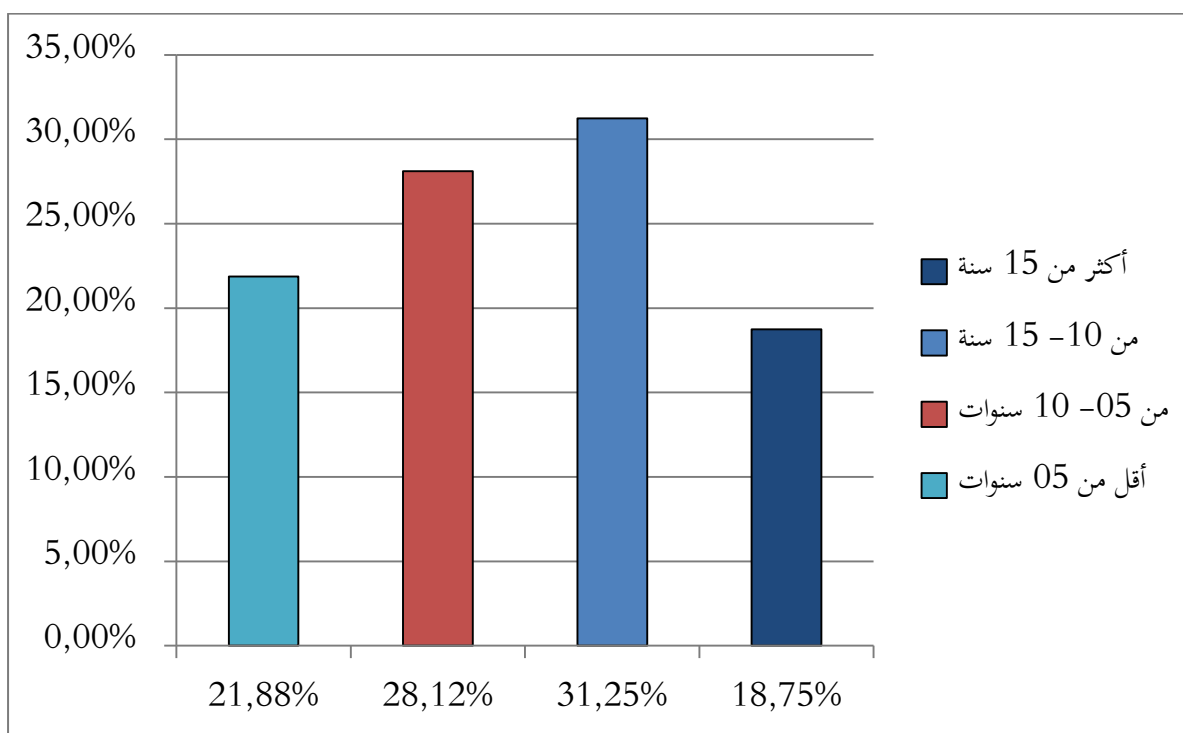
النسبة المئوية	التكرار	متغير الخبرة المهنية
21.88%	07	أقل من 05 سنوات
28.12%	09	من 05 - 10 سنوات

31.25%	10	من 10 - 15 سنة
18.75%	06	أكثر من 15 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: اعداد الطلبة.

ويمكن تلخيص نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-7): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات EXCEL 2007 اعتمادا على بيانات الجدول رقم (3-12).

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن موظفي الوكالات البنكية محل الدراسة من 10 - 15 سنة يمثلون النسبة التي قدرت بـ 31.25%، أما الموظفين على مستواها في الفترة التي تتراوح من 05 - 10 سنوات فقد قدرت نسبتهم بـ 28.12%، وبالنسبة لفئة الموظفين لأقل من 05 سنوات فهم يمثلون نسبة 21.88% من إجمالي النسبة الكلية، وأخيرا الموظفين لأكثر من 15 سنة يمثلون نسبة 18.75%.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بدور نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية محل الدراسة

إن تحليل نتائج مختلف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الأول الخاص بدور نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية محل الدراسة ممثلة في الجدول أدناه رقم (3-13) الذي يبين أن المتوسط الحسابي الكلي للفقرات قدر بـ 4.30 ما يدل على امتلاك عينة الإطارات والموظفين تصورا واضحا عن أهمية

دور نظام الرقابة الداخلية في هاته الوكالات محل الدراسة وذلك بدرجة مرتفعة، أما الانحراف المعياري لكافة فقرات هذا المحور بلغ 0.37 ما يؤكد تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وقلة تباعدها (الملحق رقم 03) وذلك موضح بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول رقم (3-13): تحليل النتائج المتعلقة بدور نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية محل الدراسة

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الأول
2	مرتفع	0.51	4.50	X1
4	مرتفع	0.50	4.47	X2
13	مرتفع	0.91	4.13	X3
15	مرتفع	1.11	3.84	X4
14	مرتفع	0.40	4.03	X5
1	مرتفع	0.50	4.56	X6
11	مرتفع	0.89	4.28	X7
3	مرتفع	0.57	4.50	X8
6	مرتفع	0.56	4.41	X9
8	مرتفع	0.41	4.31	X10
9	مرتفع	0.56	4.31	X11
5	مرتفع	0.51	4.47	X12
7	مرتفع	0.66	4.33	X13
10	مرتفع	0.73	4.24	X14
12	مرتفع	0.70	4.18	X15
	مرتفع	0.37	4.30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وتتمثل تفاصيل نتائج هذا التحليل الإحصائي في الآتي:

- ✓ جاءت الفقرة X6 في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى متوسط حسابي من بين كافة فقرات المحور الأول بقيمة 4.56 وبانحراف معياري قدره 0.50، ما يدل على ارتفاع وجهات نظر العينة المبحوثة حول الفقرة المتعلقة بأن إدارات الوكالات البنكية محل الدراسة تقوم باتخاذ إجراءات سريعة لمواجهة المخاطر المحتملة.
- ✓ وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة X1 التي تنص على أن إدارة البنك تراجع بصفة دورية الإستراتيجيات والسياسات العامة له وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.50 وبانحراف معياري قيمته 0.51، وهذا ما يدل على توافق وجهات نظر العينة المبحوثة بدرجة مرتفعة وعدم تباعدها.
- ✓ من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة يتضح أن الفقرة X8 التي تنص على قيام إدارة البنك بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية في الوكالات البنكية محل الدراسة جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجت أهميتها المرتفعة في الإجابات المتقاربة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.50 وانحراف معياري يبلغ 0.57.
- ✓ وجاءت الفقرة X2 القائلة بأنه يوجد على مستوى البنك رقابة داخلية تمتاز بالفعالية والملائمة مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية في المرتبة الرابعة بدرجة أهمية مرتفعة نظرا لقيمة المتوسط حسابي الذي قدر بـ 4.47 ونظرا لقيمة الانحراف المعياري الذي بلغ 0.50 الذي يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة.
- ✓ لتأتي الفقرة X12 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.47 لتكون ذات درجة مرتفعة من الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص مساهمة الوعي الكافي لمستخدمي أنظمة المعلومات الإلكترونية في التحسين من إجراءات الرقابة الداخلية، كما كانت أجوبتهم متقاربة نظرا لانحرافها المعياري الذي بلغ 0.51.
- ✓ وحصلت الفقرة X9 المتعلقة بتطبيق إدارة البنك لمبدأ فصل المهام وعدم ايكال مهام متعارضة لموظف واحد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة من الأهمية في نظرهم وذلك لأن متوسطها الحسابي قدر بـ 4.41 وتشاوى تقريبا إجاباتهم نظرا لقيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.56.
- ✓ وحسب آراء أفراد عينة الدراسة فإنه يتم الإبلاغ في الوقت المناسب عن أي ثغرات أو مشكلات في الرقابة الداخلية في إطار عمليات التدقيق بدرجة مرتفعة من وجهة نظر إجابات عينة الدراسة المتقاربة وهي الفقرة X13 التي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 4.33 وبانحراف معياري يبلغ 0.66.
- ✓ ويتضح أنه تأتي في المرتبة الثامنة من حيث إجابات عينة أفراد الدراسة المتقاربة الفقرة X10 التي تنص على أنه يوجد على مستوى الوكالات البنكية محل الدراسة أنظمة معلومات داخلية مالية وتشغيلية كافية تساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية بدرجة مرتفعة، وجاء ذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.31 وبانحراف معياري قيمته 0.41.

- ✓ أما في المرتبة التاسعة فقد جاءت الفقرة X11 المتمثلة في امتلاك الوكالات البنكية العمومية محل الدراسة لقنوات اتصال فعالة تضمن فهم كافة الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة الغير متباعدة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4.31 وبانحراف معياري قيمته 0.56.
- ✓ وقد حصلت الفقرة X14 على المرتبة العاشرة، والتي تنص على أنه تساهم استقلالية الرقابة الداخلية عن إدارة البنك في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية بدرجة أهمية مرتفعة وفق إجابات أفراد عينة الدراسة المتقاربة بشكل ضعيف نوعا ما نظرا قيمة المتوسط الحسابي المتمثلة في 4.24 وقيمة الانحراف المعياري التي قدرت ب 0.73.
- ✓ وقد جاءت الفقرة X7 في المرتبة الحادية عشرة وهذا راجع لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول التعامل في البنك مع أنشطة الرقابة الداخلية كجزء من الأنشطة اليومية له، بمتوسط حسابي يقدر ب 4.28 وبانحراف معياري يبلغ 0.89 وهو ما يدل على درجة مرتفعة من الأهمية إلا أن الإجابات متقاربة بشكل ضعيف نوعا ما.
- ✓ أما الفقرة X15 القائلة بأنه للموظفين في مجال الرقابة الداخلية كامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بأعمال الوكالات البنكية محل الدراسة فقد جاءت في المرتبة الثانية عشر بدرجة مرتفعة من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة المتقاربة بشكل ضعيف، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.18 وانحرافها المعياري 0.70.
- ✓ وقد حلت الفقرة X3 المتعلقة بقيام إدارة البنك بتعزيز المعايير المثلى للنزاهة والأخلاق في إجراءات التعامل بين الموظفين على مستوى الوكالات البنكية محل الدراسة في المرتبة الثالثة عشر، حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب 4.13 وانحراف معياري قدره 0.91 ما يدل على التقارب الضعيف لوجهات نظر عينة الدراسة.
- ✓ وجاءت الفقرة X5 في المرتبة الرابعة عشر، حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره 4.03 وبانحراف معياري قدره 0.40، ما يدل على درجة أهميتها المرتفعة لوجهات نظر العينة المبحوثة وتقارب في وجهات نظرهم حول عمل إدارات الوكالات البنكية محل الدراسة على تحديد المخاطر التي يتعرض لها البنك وتقييمها بشكل مستمر ومتواصل.
- ✓ في حين جاءت الفقرة X4 في المرتبة الأخيرة نظرا لتشتت وتباعد إجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر على مستوى الوكالات البنكية محل الدراسة فقد أجاب البعض منهم بأنها لا توجد وظيفة أو قسم مستقل لإدارة المخاطر على مستوى الوكالات البنكية بولاية الطارف نظرا لأنها من الصنف C وتابعة لبنوك عمومية جهوية على مستوى ولاية عنابة، في هذه الأخيرة أين يتم إدارة المخاطر في حالة ما إذا تم إكتشافها وعدم القدرة على تجاوزها أو الإبلاغ عليها، وقد بلغ متوسطها الحسابي 3.84 وبانحراف معياري يقدر ب 1.11.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة

وقد تم تلخيص مخرجات spss بخصوص نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني الخاص بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة في الجدول رقم (3-14) أدناه، حيث يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور قدر بقيمة 4.28، ما يدل على امتلاك عينة الإطارات والموظفين تصورا مرتفعا عن تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ قيمة 0.37 مما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها (الملحق رقم 04)، ويمكن توضيح هذه النتائج بالتفصيل في الجدول التالي الذي يصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حدى:

جدول رقم (3-14): تحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل

الدراسة

الدرجة والرتبة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثاني	
3	مرتفع	0.39	4.09	16. يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بمؤهلات علمية تناسب مناصبهم.	Y1
2	مرتفع	0.42	4.13	17. يستفيد أعضاء مجلس الإدارة من التدريب الجيد والخبرة الكافية لشغل مناصبهم.	Y2
1	مرتفع	0.40	4.19	18. لدى أعضاء مجلس الإدارة فهم واضح لدورهم في مجال الرقابة الداخلية والحكم السليم الموضوعي لشؤون البنك.	Y3
مرتفع		0.46	4.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤهلات مجلس الإدارة	
2	مرتفع	0.49	4.38	19. يقوم مجلس الإدارة بالموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة للأهداف الإستراتيجية له.	Y4
1	مرتفع	0.50	4.41	20. تقوم إدارة البنك ومجلسها بتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمسائلة.	Y5
3	مرتفع	0.50	4.38	21. يضمن البنك ملائمة السياسات والمكافآت أن تكون منسجمة مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية له.	Y6
مرتفع		0.45	4.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمسؤوليات مجلس الإدارة	
3	مرتفع	0.84	4.06	22. وجود وظيفة مستقلة للتدقيق الداخلي على مستوى البنك.	Y7
2	مرتفع	0.46	4.28	23. يقوم المدقق الداخلي بتقارير دورية ويدفعها لإدارة البنك.	Y8
1	مرتفع	0.47	4.31	24. يعمل البنك على استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي ووظائف الرقابة الداخلية.	Y9
مرتفع		0.45	4.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدقيق الداخلي	
3	مرتفع	0.40	4.19	25. يتم الإفصاح عن المعلومات بشكل مناسب (داخليا وإلى الخارج).	Y10
2	مرتفع	0.49	4.38	26. تتم إدارة البنك وفق أسلوب شفاف على نحو كاف لمساهميته ومودعيه.	Y11

				وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق.	
1	مرتفع	0.51	4.47	27. يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات الكافية عبر موقعه الإلكتروني.	Y12
	مرتفع	0.48	4.35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإفصاح والشفافية	
2	مرتفع	0.47	4.31	يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق أصحاب المصالح.	Y13
3	مرتفع	0.51	4.25	يحصل أصحاب المصالح في البنك على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم.	Y14
1	مرتفع	0.70	4.34	يحق لأصحاب المصالح الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن الأعمال غير القانونية أو غير الأخلاقية التي تمارس في البنك.	Y15
	مرتفع	0.44	4.30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لضمان حقوق أصحاب المصالح	
	مرتفع	0.37	4.28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

حيث تتمثل تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني من الدراسة في ما يلي:

✓ **بالنسبة لبعد مؤهلات مجلس الإدارة:** جاءت الفقرة Y3 التي تقول بأنه لدى أعضاء مجلس الإدارة فهم واضح لدورهم في مجال الرقابة الداخلية والحكم السليم الموضوعي لشؤون البنك في المرتبة الاولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي قدر ب 4.19 وانحراف معياري بلغ 0.40، ثم تليها الفقرة Y2 في المرتبة الثانية، وتنص على أنه يستفيد أعضاء مجلس الإدارة من التدريب الجيد والخبرة الكافية لشغل مناصبهم، وذلك بمتوسط حسابي قيمته 4.13 وانحراف معياري بلغ 0.42، أما في المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة Y1 المتعلقة بتمتع أعضاء مجلس الإدارة بمؤهلات علمية تناسب مناصبهم بمتوسط حسابي قدر ب 4.09 وانحراف معياري قيمته 0.39، وقد بلغ الانحراف المعياري لبعد مؤهلات مجلس الإدارة 0.46، وهذا ما يدل على تقارب في وجهات نظر عينة الدراسة.

✓ **بالنسبة لبعد مسؤوليات مجلس الإدارة:** جاءت الفقرة Y5 التي تقول بأن إدارة البنك ومجلسها يقومان بتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمسائلة في المرتبة الاولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي قدر ب 4.41 وانحراف معياري بلغ 0.50، ثم تليها الفقرة Y4 في المرتبة الثانية، وتنص على أنه يقوم مجلس الإدارة بالموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة للأهداف الإستراتيجية له، وذلك بمتوسط حسابي قيمته 4.38 وانحراف معياري بلغ 0.49، أما في المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة Y6 المتعلقة بضمان البنك لانسجام ملائمة السياسات والمكافآت مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية له، بمتوسط حسابي قدر ب 4.38 وانحراف معياري قيمته 0.50، وقد بلغ الانحراف المعياري لبعد مسؤوليات مجلس الإدارة 0.45، وهذا ما يدل على تقارب في وجهات نظر عينة الدراسة.

✓ **بالنسبة لبعد التدقيق الداخلي:** جاءت الفقرة Y9 التي تقول بأنه البنك يعمل على استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي ووظائف الرقابة الداخلية في المرتبة الاولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي

قدر ب 4.31 وبانحراف معياري بلغ 0.47، ثم تليها الفقرة Y8 في المرتبة الثانية، وتنص على أنه يقوم المدقق الداخلي بتقارير دورية ويدفعها لإدارة البنك، وذلك بمتوسط حسابي قيمته 4.28 وبانحراف معياري بلغ 0.46، أما في المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة Y7 المتعلقة بوجود وظيفة مستقلة للتدقيق الداخلي على مستوى البنك، بمتوسط حسابي قدر ب 4.06 وانحراف معياري قيمته 0.84، وقد بلغ الانحراف المعياري لبعده التدقيق والرقابة الداخلية 0.45، وهذا ما يدل على تقارب في وجهات نظر عينة الدراسة.

✓ **بالنسبة لبعده الإفصاح والشفافية:** جاءت الفقرة Y12 التي تقول بأن البنك يقوم بالإفصاح عن المعلومات الكافية عبر موقعه الإلكتروني في المرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي قدر ب 4.47 وبانحراف معياري بلغ 0.51، ثم تليها الفقرة Y11 في المرتبة الثانية، وتنص على تتم إدارة البنك وفق أسلوب شفاف على نحو كاف لمساهميته ومودعيه، أصحاب المصلحة والمشاركين في السوق، وذلك بمتوسط حسابي قيمته 4.38 وبانحراف معياري بلغت نسبته 0.49، أما في المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة Y10 المتعلقة بالإفصاح عن المعلومات بشكل مناسب بمتوسط حسابي بلغ 4.19 وبانحراف معياري قيمته 0.40، وقد بلغ هذا الأخير لبعده مؤهلات مجلس الإدارة 0.48، ما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

✓ **بالنسبة لبعده ضمان حقوق أصحاب المصالح:** جاءت الفقرة Y15 التي تقول بأنه يحق لأصحاب المصالح الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن الأعمال غير القانونية أو غير الأخلاقية التي تمارس في البنك في المرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي قدر ب 4.34 وبانحراف معياري بلغ 0.70، ثم تليها الفقرة Y13 في المرتبة الثانية وتنص على أن البنك يتخذ إجراءات كافية لحماية حقوق أصحاب المصالح، وذلك بمتوسط حسابي قيمته 4.31 وبانحراف معياري بلغ 0.47، أما في المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة Y14 المتعلقة بحصول أصحاب المصالح في البنوك العمومية محل الدراسة على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم، بمتوسط حسابي قدر ب 4.25 وانحراف معياري قيمته 0.51، وقد بلغ الانحراف المعياري لبعده مؤهلات مجلس الإدارة 0.44، وهذا ما يدل على تقارب آراء عينة الدراسة.

✓ **وبصفة عامة يمكن ملاحظة أن بعد مسؤوليات مجلس الإدارة إحتل المركز الأول في نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدر ب 4.39، يليه بعد الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي مقدر ب 4.35، بعدها بعد ضمان حقوق أصحاب المصالح بمتوسط قدر ب 4.30، ثم يتم إيجاد بعد التدقيق الداخلي بمتوسط حسابي مقداره 4.22، وفي الأخير بعد مؤهلات مجلس الإدارة بلغ متوسطه الحسابي 4.14.**

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة وسيتم فيه التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغير الدراسة المستقل المتمثل في نظام الرقابة الداخلية والمتغير التابع وهو تفعيل مبادئ الحوكمة (مؤهلات مجلس الإدارة، مسؤوليات مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، الإفصاح والشفافية وضمان حقوق أصحاب المصالح).

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك"، واختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى سيتم أولاً التطرق لاختبار فرضياتها الفرعية، وقبل عرض نتائج التحقق من صحة الفرضيات ينبغي الإشارة إلى قاعدة القرار المتبعة، حيث يتم قبول الفرضية البديلة إذا كان معامل الارتباط بيرسون غير معدوم مع وجوب أن يكون مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ 0.01 أو 0.05 حسب مخرجات SPSS وإلا فإنه سيتم قبول الفرضية الصفرية. (الملحق رقم 05)

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتم التأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى من خلال فرض الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التاليتين:

1. الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة في البنوك.

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة في البنوك.

ويمكن توضيح مختلف نتائج الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية ومؤهلات مجلس الإدارة

معامل الارتباط	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.62	0.00	0.01

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه هناك ارتباط قوي بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة بمقدار 0.62 وهي علاقة طردية موجبة، كما يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب مساوي لـ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية ويقبل الفرض البديل القائل بأنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة في البنوك".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية يتم طرح هاتين الفرضيتين الجزئيتين:

1. الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة في البنوك.
2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة في البنوك.

ويمكن توضيح مختلف نتائج اختبار الفرضيتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية ومسؤوليات مجلس الإدارة

معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.66	0.00	0.01

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنه هناك ارتباط قوي بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة بمقدار 0.66 وهي علاقة طردية موجبة، كما يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب مساوية لـ 0.00 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية و يتم قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة في البنوك".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يمكن التأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة بافتراض الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

1. الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل التدقيق الداخلي في البنوك.
2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل التدقيق الداخلي في البنوك.

ويمكن توضيح مختلف نتائج اختبار الفرضيتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي

معامل الارتباط	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.32	0.08	0.01

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال ما سبق يتضح أنه هناك ارتباط ضعيف بين نظام الرقابة الداخلية وتفعيل التدقيق الداخلي بقيمة 0.32 وهي علاقة طردية موجبة، إلا أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.08 أي ما نسبته 8% وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المساوي لـ 0.01، وبالتالي سيتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص بأنه: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل التدقيق الداخلي في البنوك".

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ويتم التأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

1. فرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل الإفصاح والشفافية في البنوك.

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل الإفصاح والشفافية في البنوك.

ويمكن توضيح مختلف نتائج اختبار الفرضيتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية والإفصاح والشفافية

معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.46	0.01	0.01

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه هناك ارتباط ضعيف نوعا ما بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية بمقدار 0.46 وهي علاقة طردية موجبة، كما يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب مساوي لقيمة مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ 0.01، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل الإفصاح والشفافية في البنوك".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

1. فرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح في البنوك.

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح في البنوك.

ويمكن توضيح مختلف نتائج اختبار الفرضيتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وضمنان حقوق أصحاب المصالح

معامل الارتباط	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.58	0.00	0.01

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه هناك ارتباط متوسط بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح بمقدار 0.58 وهي علاقة طردية موجبة، كما يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب مساوي لـ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ 0.01، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل ضمان أصحاب حقوق المصالح في البنوك".

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بعد اختبار الفرضيات الفرعية ودراسة نتائج اختبار ارتباط نظام الرقابة الداخلية بتفعيل كل مبدأ من مبادئ الحوكمة سيتم اختبار مدى ارتباط نظام الرقابة الداخلية بتفعيل مبادئ الحوكمة ككل كما يلي:

1. فرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك.

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك.

وسيتم تبين مختلف نتائج اختبار الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وبين مبادئ الحوكمة في البنوك

معامل الارتباط	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
----------------	-----------------------	-----------------------

0.01	0.00	0.59
------	------	------

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه هناك ارتباط متوسط بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك وذلك بمقدار 0.59 وهي علاقة طردية موجبة، كما يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب مساوي لـ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك".

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الميدانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك" وهي مقسمة لخمس فرضيات فرعية، وسيتم من خلال هذا المطلب اختبار كل فرضية على حدى من خلال تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويكون الأثر دال إحصائيا عندما تكون قيمة t الجدولية أقل أو تساوي قيمة t المحسوبة، ويجب أن تكون قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل أو مساوية لقيمة مستوى الدلالة المعتمد، عندها يتم قبول الفرضية البديلة وإلا سترفض الفرضية البديلة ويتم قبول الفرضية الصفرية (الملحق رقم 06)، ومن خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة باستعمال برنامج SPSS اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة لذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم $(Y = aX + b)$ ، حيث أن Y: المتغير التابع (تفعيل مبادئ مجلس الإدارة)، X: المتغير المستقل (نظام الرقابة الداخلية)، a: وهي ميل خط الانحدار و b: القيمة الثابتة.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

1. فرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة في البنوك.

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة في البنوك.

والجدول التالي يبين النتائج الإحصائية المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل مؤهلات

مجلس الإدارة

0.62	معامل الارتباط بيرسون
4.36	قيمة T المحسوبة
2.45	قيمة T الجدولية
0.95	القيمة الثابتة b
0.76	ميل خط الانحدار a
0.00	مستوى الدلالة المحسوب
0.01	مستوى الدلالة المعتمد

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة بلغت 4.36 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.45، كما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية المفترضة وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: "توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة في البنوك"، ويتم ملاحظة أن $a \neq 0$ حيث قدر بـ 0.76 وقدرت القيمة الثابتة بـ 0.95 وهو يختلف عن الصفر أيضا، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.62 فإنه هناك علاقة خطية طردية بين نظام الرقابة الداخلية وتفعيل مؤهلات مجلس الإدارة، ويمكن تمثيلها في المعادلة التالية:

$$0.95 + \text{نظام الرقابة الداخلية } 0.76 = \text{تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة}$$

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبارها كما يلي:

1. فرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة في البنوك.

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة في البنوك.

ويمكن توضيح مختلف نتائج اختبار الفرضيتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل مسؤوليات

مجلس الإدارة

0.66	معامل الارتباط
4.76	قيمة t المحسوبة
2.45	قيمة t الجدولية
0.94	القيمة الثابتة b
0.78	ميل خط الانحدار a
0.00	مستوى الدلالة المحسوب
0.01	مستوى الدلالة المعتمد

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة بلغت 4.76 وهي أكبر من t الجدولية المقدر بـ 2.45، وبما أن مستوى الدلالة المحسوب قدر 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، فسيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: "توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة في البنوك"، وبما أن $a \neq 0$ وقدر بـ 0.78، وبلغت القيمة الثابتة b 0.94، ومعامل الارتباط الذي بلغت قيمته 0.66 فإنه هناك علاقة خطية طردية بين نظام الرقابة الداخلية وتفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة يمكن تمثيلها في المعادلة التالية:

$$0.94 + \text{نظام الرقابة الداخلية } 0.78 = \text{تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة}$$

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم التأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

1. فرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل التدقيق الداخلي في البنوك.

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل التدقيق الداخلي في البنوك.

ويمكن توضيح مختلف نتائج اختبار الفرضيتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل التدقيق

الداخلي

1.84	قيمة t المحسوبة
------	-----------------

2.45	قيمة t الجدولية
0.08	مستوى الدلالة المحسوب
0.01	مستوى الدلالة المعتمد

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.84 وهي أقل من قيمة t الجدولية المقدره بـ 2.45 ما يدل على عدم وجود تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل التدقيق الداخلية على مستوى الوكالات البنكية العمومية محل الدراسة، كما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.08 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.01 ما يستدعي عدم توفر الشرطين الأساسيين لقبول الفرضية البديلة، ومنه سيتم اعتماد الفرضية الصفرية التي تؤكد بأنه: "لا توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل التدقيق الداخلي في البنوك".

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

1. الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل الإفصاح والشفافية في البنوك.

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل الإفصاح والشفافية في البنوك.

ويمكن توضيح مختلف نتائج اختبار الفرضيتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل

الإفصاح والشفافية

0.46	معامل الارتباط
2.82	قيمة t المحسوبة
2.45	قيمة t الجدولية
1.73	القيمة الثابتة b
0.58	ميل خط الانحدار a
0.01	مستوى الدلالة المحسوب
0.01	مستوى الدلالة المعتمد

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج الإحصائية الموضح في الجدول أعلاه إلى وجود أثر إيجابي لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية في الوكالات البنكية محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.01 مساوي لمستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، إضافة إلى أن t الجدولية المقدرة بـ 2.45 أقل من t المحسوبة التي بلغت قيمة 2.82، وبناء على ذلك سترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: "توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل الإفصاح والشفافية في البنوك". ويلاحظ بأن $a \neq 0$ حيث قدر بـ 0.58 وبلغت القيمة الثابتة 1.73 ونظرا لأن معامل الارتباط قدر بـ 0.46 فإنه هناك علاقة خطية طردية بين نظام الرقابة الداخلية وتفعيل الإفصاح والشفافية ويمكن تشكيل نموذجها كالتالي:

$$1.73 + \text{نظام الرقابة الداخلية } 0.58 = \text{تفعيل الإفصاح والشفافية}$$

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

حيث يتم التأكد من صحة الفرضية الفرعية الخامسة كما يلي:

1. فرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح في البنوك.
2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح في البنوك.

وسيتم توضيح مختلف نتائج اختبار الفرضيتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل ضمان

حقوق أصحاب المصالح

0.58	معامل الارتباط
3.90	قيمة t المحسوبة
2.45	قيمة t الجدولية
1.30	القيمة الثابتة b
0.69	ميل خط الانحدار a
0.00	مستوى الدلالة المحسوب

0.01	مستوى الدلالة المعتمد
------	-----------------------

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.90 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.45، كما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بأنه: "توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح"، وتضح أن $a \neq 0$ حيث بلغت قيمته 0.69 وبلغت القيمة الثابتة 1.30 التي تختلف عن الصفر، كما قدر معامل الارتباط بـ 0.58 فهناك علاقة خطية طردية بين نظام الرقابة الداخلية وتفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح التي سيتم تمثيلها في المعادلة التالية:

$$1.30 + \text{نظام الرقابة الداخلية} = 0.69 \text{ تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح}$$

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

حيث يتم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

1. الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك.

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك.

وتبين النتائج الاحصائية لاختبار الفرضيتين السابقتين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-26): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل مبادئ

الحوكمة

0.59	معامل الارتباط
2.63	قيمة t المحسوبة
2.45	قيمة t الجدولية
1.71	القيمة الثابتة b
0.59	ميل خط الانحدار a
0.00	مستوى الدلالة المحسوب

0.01	مستوى الدلالة المعتمد
------	-----------------------

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.63 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي قدرت بـ 2.45 كما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وبالتالي ستفرض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك"، وبما أن $a \neq 0$ حيث تتمثل قيمة معامل ميل الانحدار بـ 0.59 وبلغت قيمة b الثابتة 1.71 كما أن معامل الارتباط بلغ 0.59 فإنه هناك علاقة خطية طردية بين نظام الرقابة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة ممثلة في المعادلة الخطية التالية:

$$1.71 + \text{نظام الرقابة الداخلية} = 0.59 \text{ تفعيل مبادئ الحوكمة}$$

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة عينة لبعض الوكالات البنكية بولاية الطارف ميدانيا، وتم ذلك باتباع طريقة منهجية لمعرفة مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة المتمثلة في مؤهلات مجلس الإدارة، مسؤوليات مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، الإفصاح والشفافية وضمن حقوق أصحاب المصالح من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتاحة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Version 25، ليتم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بارتباط وتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل تلك المبادئ، وسيتم تلخيص نتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها في الخاتمة.

قائمة المراجع

- أولاً: الكتب

- ابن منظور الإفريقي المصري (رحمه الله)، "لسان العرب"، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، لبنان، (بدون سنة نشر).
- أحمد قايد نور الدين، "التدقيق المحاسبي وفق المعايير الدولية"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- ألفين أرينز، جيمس لوبك، ترجمة وتعريب محمد عبد القادر الديسطي، "المراجعة مدخل متكامل"، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، (بدون سنة نشر).
- أمين السيد أحمد لطفي، "المراجعة وحوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010.
- أمين السيد أحمد لطفي، "فلسفة المراجعة"، الطبعة الأولى، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- حسام الدين غضبان، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحياي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
- رائد محمد عبد ربه، "المراجعة الداخلية Internal Auditing"، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- رضوان أبو شعيع، "التطبيقات العلمية للحوكمة المؤسسية"، الطبعة 1، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2017.
- زاهد محمد ديري، "الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012/2011.
- طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب- تطبيقات الحوكمة على المصارف)"، الدار الجامعية، مصر.
- عبد الرحمن بدوي، "مناهج البحث العلمي"، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، "الأسس المنهجية في بحوث العلوم التربوية والانسانية"، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2009.
- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- عصام الدين محمد متولي، "المراجعة وتدقيق الحسابات"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، عمان، 2009.
- عطا الله أحمد سويلم الحسبان، "الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الراجة، الأردن، 2009.
- كمال عبد العزيز النقيب، "مقدمة في نظرية المحاسبة"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004.
- محمد بن حمد بن عبد الله النصار، "دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسل الأموال في شركات التأمين"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2016.
- محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة البنوك"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، "البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، "دراسة معمقة في تدقيق الحسابات"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- محمد نصر الهواري، محمد توفيق محمد، "أصول المراجعة والرقابة الداخلية (التأصيل العلمي والممارسة العلمية)"، دار الشباب، مصر، 1999.
- المعتصم بالله الغرياني، "حوكمة شركات المساهمة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- ثانياً: المجالات والدوريات العلمية
- آلان عجيب مصطفى هلدني، ثائر صبري محمود الغبان، "دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان)"، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، العراق، 2010.
- المجلس الدولي لمعايير المراجعة والتأكد، ترجمة وتعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (socpa)، "معيار المراجعة رقم 315 (تحديد مخاطر التحريف الجوهرية وتقديرها من خلال فهم المنشأة وبيئتها"، السعودية، 2017.
- رائد جبر، "تطوير عملية الرقابة الداخلية الشرعية في المصارف الإسلامية بالاستفادة من مفهوم لجنة المؤسسات الراعية (COSO)"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلة دورية تصدر عن الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، المجلد 19، العدد 01، الأردن، 2011.

- سليم بن رحوم، سميحة بوحفص، "التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
- سمير آيت عكاش، نرجس معمري، "واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 07، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
- صبرينة يوهراوة، "حوكمة الشركات (قضايا واتجاهات)"، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة بإطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، العدد 16، (دون ذكر البلد)، 2009.
- طلال الجحاوي، "تحليل أهمية عناصر الرقابة الداخلية لمراقبي الحسابات (دراسة استكشافية لعينة من مراقبي الحسابات)"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 01، العراق، 2006.
- الطيب سايح، عز الدين بن تركي، "إسهامات نظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية لدى المؤسسة البنكية (دراسة حالة التشريع البنكي الجزائري)"، مجلة العلوم الانسانية، عدد 43، مجلد ب، جامعة قسنطينة 1، قسنطينة، الجزائر، 2015.
- عبد الرحيم القدومي، إيهاب نظمي، "تطبيق المصارف لمقررات لجنة بازل الثانية المتعلقة بالرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في الأردن)"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2011.
- عبد القادر بريش، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية (الإشارة إلى حالة الجزائر)"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العدد الأول، جامعة الشلف، الجزائر، 2006.
- علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، "تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج coso"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- علي ناظم عبد الأمير الشيخ، علي كريم محمد، "كفاءة وفعالية نظام التدقيق الداخلي وأثره في تطبيق حوكمة الشركات (دراسة عينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 04، جامعة المثنى، العراق، 2017.
- محمد حسان خمقاني، مسعود صديقي، "اختبار فاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة باستخدام أسلوب المعاينة الإحصائية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.

- محمد نوري بتول وآخران، "إنعكاسات التجارة الإلكترونية على هيكل الرقابة الداخلية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد 22، جامعة جرش، الأردن، 2013.

- ياسر تاج السر محمد سند، لبنى محمد حسن درار، "آليات الحوكمة المصرفية ودورها في تخفيض مخاطر التشغيل (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)"، مجلة كلية التجارة العلمية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة النيلين، السودان، 2015.

- ثالثاً: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- أميرة بن مخلوف، "آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2016.

- أميرة عثمان، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة لحالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011/2012.

- إيمان ممدوح حسن عبد العظيم، "دور المراجعة الداخلية في تطوير كفاءة وفعالية بيئة الرقابة في ضوء متطلبات الحوكمة (دراسة ميدانية)"، مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2016/2017.

- بلال بربح، "تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة عينة من المراجعين الداخليين)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2015.

- بوبكر عميروش، "دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2011.

- حاتم رياض مصطفى أصلان، "مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين)"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014/2015.

- جميلة خرخاش، "أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية (دراسة استشرافية)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017.
- جنة آدم إسحق حران، "نظام الرقابة الداخلية وأثره في حوكمة الشركات (دراسة ميدانية على عينة من شركات المساهمة المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في فلسفة المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014/2013.
- خالد بن علي، "دور الرقابة الداخلية في دعم وتفعيل الحوكمة في المؤسسة المصرفية الجزائرية (دراسة ميدانية)"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2017 /2016.
- دلال العابدي، "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية (دراسة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- رانيا محمد عامر الشوا، "دور الرقابة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016 /2015.
- رغدة إبراهيم المدهون، "العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي (دراسة تطبيقية)"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
- سمراء جدي، "دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2016.
- عادل قرقاد، "أثر حوكمة المؤسسة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2012 /2011.

- فضيلة بوطورة، "دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك (دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي)"، مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006.

- لطيفة عبدلي، "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة)"، مذكرة تخرج مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

- محمد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية من 2008 إلى 2013)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر، 2017/2016.

- مهدي مصطفى المهدي موسى، "نظام الرقابة الداخلية ودوره في تفعيل الحوكمة المصرفية"، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017 / 2016.

- نوال لعشوري، "الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية (دراسة عينة من البنوك التجارية المكتبة في سوق عمان المالي)"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص أسواق مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018 / 2017.

- هيبة قواسمية، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة البنوك (دراسة حالة البنوك الجزائرية)"، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017/2016.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية

- أحمد رمزي جودي، "اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06 و 07 ماي 2012.

- عادل قرقاد، أبو بكر خوالد، "دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي (إشارة إلى حالة الجزائر)"، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات

والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 19- 20 نوفمبر 2013.

- ميلود تومي، صورية كحول، "نظام المعلومات المحاسبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06 و 07 ماي 2012.

- خامسا: مواقع الإنترنت الرسمية

1- باللغة العربية:

- إبراهيم الكراسنة، "أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر"، الطبعة الأولى، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي، 2006، على الموقع الإلكتروني:

<https://www.amf.org.ae/sites/default/files/Research%20>

- الآلية الإفريقية للتقييم - من قبل النظراء- عرض موجز لتقرير الجزائر حول تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة- الجزائر 1999- 2008، على الموقع الإلكتروني: <http://80.246.5.14/photos/goo/rapport>.

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE، "استعراض الحوكمة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من أجل النزاهة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا)"، 2019، على الموقع الإلكتروني: <http://www.oecd.org/gov/ethics/corruption-risks-internal-control-mena-AR>.

- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (socpa)، "الرقابة الداخلية (إطار متكامل)"، لجنة المنظمات الراعية، السعودية، 1992، على الموقع الإلكتروني: <https://socpa.org.sa/Socpa/International-Standards/Auditing-Standards-Endorsed.aspx>

2- باللغات الأجنبية:

- comité de bale sur le contrôle bancaire, "cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne", 1998, sur le cite électronique: <https://www.bis.org/publ/bcbs40fr.pdf>.

سادسا: الأنظمة والقوانين التشريعية

- بعض المواد من قانون رقم 11- 08، المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المقتضى "الرقابة الداخلية والمؤسسات المالية"، الجريدة الرسمية للجمهورية الشعبية الجزائرية، العدد 47.

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية



سيدي الموظف، سيدي الموظفة.....
تحية طيبة وبعد؛

استبيان:

في إطار إعداد البحث العلمي بعنوان "دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك" (دراسة حالة بعض البنوك العمومية لولاية الطارف)، ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، لذلك نرجو من سيادتكم الموقرة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، مع العلم أن كافة المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

..... شكرا على تعاونكم.....

الأستاذ المشرف:

عادل قرقاد

الطالبة:

صورية بوطبة

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة للإجابة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر
 أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة
 من 30-40 سنة
 أكثر من 40 سنة

الدرجة العلمية:

ثانوي
 مهني
 جامعي

التخصص العلمي:

علوم التسيير
 العلوم المالية
 العلوم الاقتصادية

محاسبة
 تدقيق
 تخصص علمي آخر، حدده.....

المنصب الوظيفي:

مدير تنفيذي
 مراقب داخلي
 إداري

رئيس مصلحة
 منصب وظيفي آخر، حدده.....

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات
 من 5 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: دور نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية محل الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1. تراجع إدارة البنك بصفة دورية الإستراتيجيات والسياسات العامة للبنك.
					2. يوجد على مستوى البنك رقابة داخلية تمتاز بالفعالية والملائمة مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
					3. تقوم إدارة البنك بتعزيز المعايير المثلى للنزاهة والأخلاق في إجراءات التعامل بين الموظفين.
					4. يتوفر بالبنك وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر.
					5. يتم تحديد المخاطر التي يتعرض لها البنك وتقييمها بشكل مستمر ومتواصل.
					6. تتخذ إدارة البنك إجراءات سريعة لمواجهة المخاطر المحتملة.
					7. يتم التعامل مع أنشطة الرقابة الداخلية كجزء من الأنشطة اليومية للبنك.
					8. تقوم إدارة البنك بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية.
					9. تطبق إدارة البنك مبدأ فصل المهام وعدم ايكال مهام متعارضة لموظف واحد.
					10. يوجد على مستوى البنك أنظمة معلومات داخلية مالية وتشغيلية كافية تساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
					11. يمتلك البنك قنوات اتصال فعالة تضمن فهم كافة الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية.
					12. يحسن الوعي الكافي لمستخدمي أنظمة المعلومات الالكترونية من إجراءات الرقابة الداخلية.
					13. الإبلاغ في الوقت المناسب عن أي ثغرات أو مشكلات في عمليات الرقابة الداخلية في إطار عمليات التدقيق الداخلي.

					14. استقلالية الرقابة الداخلية عن إدارة البنك تساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
					15. للموظفين في مجال الرقابة الداخلية كامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بأعمال البنك.

المحور الثاني: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					16. يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بمؤهلات علمية تناسب مناصبهم.	مؤهلات مجلس الإدارة
					17. يستفيد أعضاء مجلس الإدارة من التدريب الجيد والخبرة الكافية لشغل مناصبهم.	
					18. لدى أعضاء مجلس الإدارة فهم واضح لدورهم في مجال الرقابة الداخلية والحكم السليم الموضوعي لشؤون البنك.	
					19. يقوم مجلس الإدارة بالموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة للأهداف الإستراتيجية له (إطار حوكمة البنك والثقافة المؤسسية).	مسؤوليات مجلس الإدارة
					20. تقوم إدارة البنك ومجلسها بتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمسائلة.	
					21. يضمن البنك ملائمة السياسات والمكافآت أن تكون منسجمة مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية له.	
					22. وجود وظيفة مستقلة للتدقيق الداخلي على مستوى البنك.	التدقيق الداخلي
					23. يقوم المدقق الداخلي بتقارير دورية ويدفعها لإدارة البنك.	
					24. يعمل البنك على استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي ووظائف الرقابة الداخلية.	
					25. يتم الإفصاح عن المعلومات بشكل مناسب (داخليا وإلى الخارج).	الإفصاح والشفافية
					26. تتم إدارة البنك وفق أسلوب شفاف على نحو كاف لمساهميهم ومودعيه، أصحاب المصلحة والمشاركين في السوق.	
					27. يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات الكافية عبر موقعه	

					الإلكتروني.	المصالح
					28. يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق أصحاب المصالح.	
					29. يحصل أصحاب المصالح في البنك على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم.	
					30. يحق لأصحاب المصالح الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن الأعمال غير القانونية أو غير الأخلاقية التي تمارس في البنك.	

الملحق رقم 02: معاملات ثبات الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.77	15

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.87	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.85	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.69	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.72	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.73	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.90	15

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

الملحق رقم 03: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الاول من الاستبيان

.85	30
-----	----

		يتوفر بالبنك وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر.	تقوم إدارة البنك بتعزيز المعايير المثلى للنزاهة والأخلاق في إجراءات التعامل بين الموظفين.	يوجد على مستوى البنك رقابة داخلية تمتاز بالفعالية والملائمة مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.	تراجع إدارة البنك بصفة دورية الإستراتيجيات والسياسات العامة للبنك.
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4.50	4.47	4.13	3.84
Ecart type		.51	.50	.91	1.11

تطبيق إدارة البنك مبدأ فصل المهام وعدم ايكال مهام متعارضة لموظف واحد.	تقوم إدارة البنك بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية.	يتم التعامل مع أنشطة الرقابة الداخلية كجزء من الأنشطة اليومية للبنك.	تتخذ إدارة البنك إجراءات سريعة لمواجهة المخاطر المحتملة.	يتم تحديد المخاطر التي يتعرض لها البنك وتقييمها بشكل مستمر ومتواصل.
32	32	32	32	32
0	0	0	0	0
4.41	4.50	4.28	4.56	4.03
.56	.57	.89	.50	.40

استقلالية الرقابة الداخلية عن إدارة البنك تساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	الإبلاغ في الوقت المناسب عن أي ثغرات أو مشكلات في عمليات الرقابة الداخلية في إطار عمليات التدقيق الداخلي.	يحسن الوعي الكافي لمستخدمي أنظمة المعلومات الإلكترونية من إجراءات الرقابة الداخلية.	يملك البنك قنوات اتصال فعالة، تضمن فهم كافة العاملين للسياسات والإجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية.	يوجد على مستوى البنك أنظمة معلومات داخلية مالية وتشغيلية كافية تساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
32	32	32	32	32
0	0	0	0	0
4.24	4.33	4.46	4.31	4.31
.73	.66	.51	.56	.41

للعاملين في مجال الرقابة الداخلية كامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بأعمال البنك.

32		
الملحق رقم 04: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني من الاستبيان		
.70		
	Moyenne	4.30
	Ecart type	.37

Statistiques							
		مؤهلات مجلس الإدارة	مسؤوليات مجلس الإدارة	التدقيق الداخلي	الإفصاح والشفافية	ضمان حقوق أصحاب المصالح	مبادئ الحوكمة
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.14	4.39	4.22	4.35	4.30	4.28
Ecart type		.46	.45	.45	.48	.44	.37

		يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بمؤهلات علمية تناسب مناصبهم.	يستفيد أعضاء مجلس الإدارة من التدريب الجيد والخبرة الكافية لشغل مناصبهم.	لدى أعضاء مجلس الإدارة فهم واضح لدورهم في مجال الرقابة الداخلية والحكم السليم الموضوعي لشؤون البنك.	يقوم مجلس الإدارة بالموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة للأهداف الإستراتيجية له
N	Valide	32.00	32.00	32.00	32.00
	Manquant	.00	.00	.00	.00
Moyenne		4.09	4.13	4.19	4.38
Ecart type		.39	.42	.40	.49

يعمل البنك على استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي ووظائف الرقابة الداخلية.	تقوم إدارة البنك ومجلسها بتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمسائلة.	يضمن البنك ملائمة السياسات والمكافآت أن تكون منسجمة مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية له.	وجود وظيفة مستقلة للتدقيق الداخلي على مستوى البنك.	يقوم المدقق الداخلي بتقارير دورية ويدفعها لإدارة البنك.	يجق لأصحاب المصالح الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن الأعمال غير القانونية أو غير الأخلاقية التي تمارس في البنك.
32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00
.00	.00	.00	.00	.00	.00
4.31	4.41	4.38	4.06	4.28	4.34
.47	.50	.49	.84	.46	.70

الملحق رقم 05: نتائج اختبار علاقة الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية ومبادئ الحوكمة

يتم الإفصاح عن المعلومات بشكل مناسب	ينبغي لحوكمة البنك أن تكون شفافة على نحو كاف لمساهميها، مودعيها، أصحاب المصلحة والمشاركين في السوق.	يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق أصحاب المصالح	يحصل أصحاب المصالح في البنك على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم.	ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.
32.00	32.00	32.00	32.00	32.00
.00	.00	.00	.00	.00
4.38	4.19	4.47	4.31	4.25
.49	.40	.51	.47	.51

Corrélations			
		نظام الرقابة الداخلية	مؤهلات مجلس الإدارة
نظام الرقابة الداخلية	Corrélation de Pearson	1	.62**
	Sig. (bilatérale)		.00
	N	32	32
مؤهلات مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	.62**	1
	Sig. (bilatérale)	.00	
	N	32	32

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

Corrélations			
		نظام الرقابة الداخلية	مسؤوليات مجلس الإدارة
نظام الرقابة الداخلية	Corrélacion de Pearson	1	.66**
	Sig. (bilatérale)		.00
	N	32	32
مسؤوليات مجلس الإدارة	Corrélacion de Pearson	.66**	1
	Sig. (bilatérale)	.00	
	N	32	32

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

Corrélations			
		نظام الرقابة الداخلية	التدقيق الداخلي
نظام الرقابة الداخلية	Corrélacion de Pearson	1	.32
	Sig. (bilatérale)		.08
	N	32	32
التدقيق الداخلي	Corrélacion de Pearson	.32	1

	Sig. (bilatérale)	.08	
	N	32	32

Corrélations			
		نظام الرقابة الداخلية	الإفصاح والشفافية
نظام الرقابة الداخلية	Corrélation de Pearson	1	.46**
	Sig. (bilatérale)		.01
	N	32	32
الإفصاح والشفافية	Corrélation de Pearson	.46**	1
	Sig. (bilatérale)	.01	
	N	32	32

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

Corrélations			
		نظام الرقابة الداخلية	ضمان حقوق أصحاب المصالح
نظام الرقابة الداخلية	Corrélation de Pearson	1	.58**
	Sig. (bilatérale)		.00
	N	32	32
ضمان حقوق أصحاب المصالح	Corrélation de Pearson	.58**	1
	Sig. (bilatérale)	.00	
	N	32	32

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

Corrélations			
		نظام الرقابة الداخلية	مبادئ الحوكمة
نظام الرقابة الداخلية	Corrélation de Pearson	1	.59**
	Sig. (bilatérale)		.00
	N	32	32
مبادئ الحوكمة	Corrélation de Pearson	.59**	1
	Sig. (bilatérale)	.00	
	N	32	32

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

الملحق رقم 06: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.95	.77		1.23	.00
	نظام الرقابة الداخلية	.76	.18	.62	4.36	.00

a. Variable dépendante : مؤهلات مجلس الإدارة:

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.94	.72		1.30	.00
	نظام الرقابة الداخلية	.78	.16	.66	4.76	.00

a. Variable dépendante : مسؤوليات مجلس الإدارة:

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.58	.91		2.82	.01
	نظام الرقابة الداخلية	.39	.20	.32	1.84	.08

a. Variable dépendante : التدقيق الداخلي:

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.73	.91		1.90	.00
	نظام الرقابة الداخلية	.58	.21	.46	2.82	.01

a. Variable dépendante : الإفصاح والشفافية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.30	.78		1.68	.00
	نظام الرقابة الداخلية	.69	.18	.58	3.90	.00

a. Variable dépendante : ضمان حقوق أصحاب المصالح

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.71	.65		2.63	.01
	نظام الرقابة الداخلية	.59	.15	.59	3.99	.00

a. Variable dépendante : مبادئ الحوكمة

في إطار مواجهة ما حدث من أزمات مالية وانهيارات اقتصادية سعت الجزائر إلى التأكيد على ضرورة مواجهة العديد من التحديات من أجل مواكبة المستجدات الراهنة والمستقبلية، وفي مقدمتها القطاع البنكي والحاجة الملحة للنهوض به والالتزام بالتطبيق الجيد والفعال للحوكمة وتفعيل مبادئها.

وعليه استهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على نظام الرقابة الداخلية كونه يتمتع بقدر كبير من الأهمية، والتي تنبع من دوره الفعال الذي اتسع نطاقه مع مرور الزمن.

وبناء عليه تبلورت إشكالية الدراسة الرئيسية حول مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك العمومية لولاية الطارف التي كانت بعضا من وكالاتها محلا لهذه الدراسة.

وبصدد معالجة هذه الإشكالية والتساؤلات المنبثقة عنها واختبار الفرضيات المصاغة، تم تقسيم الدراسة إلى شقين، أحدهما نظري والآخر ميداني، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في ذلك.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال التحليلات النظرية والعملية للدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي أكدت على أنه هناك علاقة بين المتغير المستقل (نظام الرقابة الداخلية) مع المتغير التابع (تفعيل مبادئ الحوكمة)، ويمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

✓ بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بـ: "وجود علاقة ارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك" فقد تم قبولها تبعا للدراسة الميدانية، حيث أن نظام الرقابة الداخلية يركز على مجموعة من المكونات حتى يكون فعالا في تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في مؤهلات مجلس الإدارة، مسؤوليات مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، الإفصاح والشفافية وضمن حقوق أصحاب المصالح، حيث أنه:

- توجد علاقة ارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة في البنوك؛
- توجد علاقة ارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة في البنوك؛
- لا توجد علاقة ارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل التدقيق الداخلي في البنوك؛
- توجد علاقة ارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل الإفصاح والشفافية في البنوك؛
- توجد علاقة ارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وبين تفعيل ضمن حقوق أصحاب المصالح في البنوك.

✓ وبالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة بـ: "وجود علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك" فإنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفعيل نظام الرقابة الداخلية مبادئ الحوكمة في البنوك، حيث أنه:

- توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة في البنوك؛
- توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة في البنوك؛
- لا توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل التدقيق الداخلي في البنوك؛
- توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل الإفصاح والشفافية في البنوك؛
- توجد علاقة تأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح في البنوك.

فالتائج المتوصل إليها هي نتائج تؤكد مدى إدراك عينة الدراسة والتزامهم بمعظم المتطلبات التي يركز عليها نظام الرقابة الداخلية حتى يكون فعالا في تحسين الحوكمة، وإدراكهم لأهمية مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك العمومية لولاية الطارف، وبالنسبة للفرضية الثالثة المتعلقة بوجود علاقة ارتباط وتأثير لنظام الرقابة الداخلية على تفعيل التدقيق الداخلي فقد تم قبول الفرضية الصفرية حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهذا نظرا لعدم وجود قسم خاص بالتدقيق الداخلي على مستوى الوكالات البنكية العمومية محل الدراسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وأن هذه الوكالات تابعة للتدقيق من طرف بنوك جهوية على مستوى ولاية عنابة.

ثانيا: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح بعض النقاط المهمة والتي من شأنها المساهمة في تجسيد الدور الفعال لنظام الرقابة الداخلية والذي من شأنه أن يساعد في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك، وعليه يمكن القول بأنه:

- ✓ إحكام الرقابة على البنوك الجزائرية من قبل بنك الجزائر والتأكد باستمرار تطبيق ما ينص عليه النظام رقم 08-11 الخاص بنظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية؛
- ✓ وضع قوانين وتشريعات خاصة وصارمة من قبل بنك الجزائر، تدفع بالأطراف الأساسية الفاعلة للرقابة الداخلية إلى إعطاء عناية خاصة بالمهنة وإبداء مسؤوليتهم اتجاهها؛
- ✓ يجب توفر قسم خاص بإدارة المخاطر وقسم خاص بالتدقيق الداخلي على مستوى الوكالات البنكية العمومية بالرغم من صغر حجمها، ما يساهم في تجسيد للحوكمة أكثر.

ثالثا: آفاق ونقاط بحثية مستقبلية

- ✓ التكامل بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك؛
- ✓ تصور نموذج لآليات الحوكمة من المنظور الإسلامي.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	ركائز الحوكمة في البنوك	الشكل رقم 1-2
55	العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والحوكمة	الشكل رقم 2-2
69	نموذج الدراسة	الشكل رقم 1-3
74	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم 2-3
75	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل رقم 3-3
76	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	الشكل رقم 4-3
77	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الشكل رقم 5-3
78	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	الشكل رقم 6-3
79	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل رقم 7-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	مقارنة بين معياري التدقيق 55 و78 بخصوص مفهوم نظام الرقابة الداخلية	الجدول رقم 1-1
68	توزيع الاستبيانات على الوكالات البنكية محل الدراسة المستردة والملغاة منها	الجدول رقم 3-1
70	دور نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية محل الدراسة	الجدول رقم 3-2
71	مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة	الجدول رقم 3-3
71	درجة مقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم 3-4
71	مستويات التعليق على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم 3-5
72	ثبات محاور الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ	الجدول رقم 3-6
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 3-7
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الجدول رقم 3-8
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	الجدول رقم 3-9
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	الجدول رقم 3-10
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	الجدول رقم 3-11
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم 3-12
80	تحليل النتائج المتعلقة بدور نظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية محل الدراسة	الجدول رقم 3-13

83	تحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة	الجدول رقم 3- 14
86	معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية ومؤهلات مجلس الإدارة	الجدول رقم 3- 15
87	معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية ومسؤوليات مجلس الإدارة	الجدول رقم 3- 16
87	معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي	الجدول رقم 3- 17
88	معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية والإفصاح والشفافية	الجدول رقم 3- 18
88	معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وضمن حقوق أصحاب المصالح	الجدول رقم 3- 19
89	معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وبين مبادئ الحوكمة في البنوك	الجدول رقم 3- 20
90	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل مؤهلات مجلس الإدارة	الجدول رقم 3- 21
91	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة	الجدول رقم 3- 22
92	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل التدقيق الداخلي	الجدول رقم 3- 23
93	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل الإفصاح والشفافية	الجدول رقم 3- 24
94	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل ضمان حقوق أصحاب المصالح	الجدول رقم 3- 25
95	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الرقابة الداخلية على تفعيل مبادئ الحوكمة	الجدول رقم 3- 26

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	- ملخص
(ii)	- résumé
(iii)	- إهداء
(iv)	- شكر وعرفان
(v)	- قائمة الأشكال
(vi)	- قائمة الجداول
(viii)	- فهرس المحتويات
1	- مقدمة عامة
الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية في البنوك
10	المطلب الأول: التطور التاريخي لنظام الرقابة الداخلية
10	أولاً: مراحل نشأة نظام الرقابة الداخلية
11	ثانياً: تطور مفهوم نظام الرقابة الداخلية
13	ثالثاً: العوامل المساعدة على ظهور نظام الرقابة الداخلية
13	المطلب الثاني: مفهوم، أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية
13	أولاً: مفهوم نظام الرقابة الداخلية
16	ثانياً: أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية
18	المطلب الثالث: أنواع، ظوابط وإجراءات نظام الرقابة الداخلية
18	أولاً: أنواع نظام الرقابة الداخلي
19	ثانياً: ظوابط نظام الرقابة الداخلية
20	ثالثاً: إجراءات نظام الرقابة الداخلية
21	المبحث الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية في البنوك
21	المطلب الأول: الإشراف الإداري وثقافة الرقابة (البيئة الرقابية)
21	أولاً: مفهوم البيئة الرقابية

22	ثانيا: عناصر البيئة الرقابية
24	المطلب الثاني: تقييم المخاطر وأنشطة الرقابة وفصل المهام
24	أولا: تعريف وتقييم المخاطر
25	ثانيا: أنشطة الرقابة وفصل المهام
26	المطلب الثالث: المعلومات والاتصال والمتابعة
26	أولا: المعلومات والاتصال
27	ثانيا: متابعة العمليات وتصويب الخلل
28	المبحث الثالث: متطلبات فعالية وإرساء نظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية
28	المطلب الأول: متطلبات فعالية نظام الرقابة الداخلية
28	أولا: مقومات نظام الرقابة الداخلية الفعال
30	ثانيا: تقييم نظام الرقابة الداخلية
32	المطلب الثاني: متطلبات إرساء نظام الرقابة الداخلية بالبنوك الجزائرية
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: التأسيس النظري للحوكمة في البنوك ومساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئها	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات والحوكمة في البنوك
37	المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات ودوافع تبني البنوك لها
37	أولا: نشأة حوكمة الشركات
39	ثانيا: مفهوم حوكمة الشركات
40	ثالثا: دوافع تبني البنوك للحوكمة
41	المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة في البنوك وفاعليتها
41	أولا: مفهوم الحوكمة في البنوك
42	ثانيا: الأطراف الفاعلة للحوكمة في البنوك
44	المطلب الثالث: مكانة، محددات وركائز الحوكمة في البنوك
44	أولا: مكانة الحوكمة في البنوك
45	ثانيا: محددات الحوكمة في البنوك
46	ثالثا: ركائز الحوكمة في البنوك
47	المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة في البنوك

47	المطلب الأول: توصيات لجنة بازل (1999-2006)
47	أولاً: توصيات لجنة بازل سنة 1999
48	ثانياً: توصيات لجنة بازل سنة 2006
49	المطلب الثاني: توصيات لجنة بازل (2010-2015)
49	أولاً: توصيات لجنة بازل سنة 2010
50	ثانياً: توصيات لجنة بازل سنة 2015
51	المطلب الثالث: دور البنوك المركزية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وأهميتها
52	أولاً: دور البنوك المركزية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك
53	ثانياً: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك
53	المبحث الثالث: مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وواقعها في البنوك الجزائرية
53	المطلب الأول: دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك
53	أولاً: علاقة بعض أطراف نظام الرقابة الداخلية بالحوكمة في البنوك
54	ثانياً: مساهمة مكونات نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك
56	المطلب الثاني: تجربة البنوك الجزائرية في تطبيق ودعم مبادئ الحوكمة بها
56	أولاً: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك الجزائرية
59	ثانياً: انعكاسات نظام رقم 11-08 الخاص بالرقابة الداخلية على دعم مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية
61	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة بعض البنوك العمومية لولاية الطارف	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة
64	المطلب الأول: منهج، إجراءات وأدوات الدراسة
64	أولاً: منهج الدراسة
64	ثانياً: إجراءات الدراسة
65	ثالثاً: أدوات الدراسة
66	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
67	أولاً: مجتمع الدراسة
68	ثانياً: عينة الدراسة

69	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
69	أولاً: تصميم ووصف نموذج الدراسة
70	ثانياً: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة
73	المبحث الثاني: وصف وتحليل متغيرات الدراسة
73	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
73	أولاً: متغير الجنس
74	ثانياً: متغير العمر
75	ثالثاً: متغير الدرجة العلمية
76	رابعاً: متغير التخصص العلمي
77	خامساً: متغير المنصب الوظيفي
78	سادساً: متغير الخبرة المهنية
79	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية في الوكالات البنكية محل الدراسة
82	المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة
85	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
85	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
86	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
86	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
87	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
88	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
88	خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
89	سادساً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
89	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
90	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
91	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
92	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
93	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
94	خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
95	سادساً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

96	خلاصة الفصل الثالث
98	خاتمة
101	قائمة المراجع
109	قائمة الملاحق