وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد–الطارف –
UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

الرقم التسلسلي: .....
قسم: العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

– دراسة حالة –

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت إشراف الدكتور:
قرقـــاد عادل

من إعداد الطلبة:
باباس أنيس
نوري رابح حسام الدين

السنة الجامعية:2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة الطارف–، ولتحديد أهداف هذه الدراسة تم التركيز على عدة أبعاد تمثلت في متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، ودورها في تفعيل نشاط البنك وزيادة مركزه المالي.

وقد تم تصميم إستبيان وزع على عينة مكونة من (15) موظفا وإطارا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة الطارف من أجل استقصاء أراء الموظفين حول واقع تبني مفهوم الحوكمة في البنك.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود إهتمام مقبول من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة الطارف- بتطبيق الحوكمة البنكية وتوفير متطلباتها، إضافة إلى أنه لا يوجد إختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة في البنوك او في الشركات، وهذا دليل على أن قواعد الحوكمة صالحة للتطبيق في كل مؤسسة مهما كان نوعها وهي ليست مخصصة لنوع واحد، كما تم تلخيص مجموعة من التوصيات والإقتراحات المهمة منها العمل على إستحداث وتطوير البنوك الجزائرية، عن طريق إستحداث قوانين ومواثيق تعمل على السير الحسن للنشاطات البنكية. إضافة إلى الإرتقاء بكفاءة العنصر البشري من خلال التكوين والتدريب اللازمين للرفع من كفاءة موظفي البنك وتحسين مهاراتهم، بالإضافة إلى ضرورة توفر الشفافية على مستوى المعلومات المتعلقة بنتائج وأداء البنك وضرورة تجانسها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة البنكية، مبادئ الحوكمة البنكية، ركائز الحوكمة البنكية.

Abstract

The study aims to highlight the reality of the application of governance in the Bank of Agriculture and Rural Development - Al-Taref Agency - and to determine the objectives of this study. The focus has been on several dimensions: the requirements for the application of bank governance in Algerian banks and its role in activating the bank's activity and increasing its Maye status.

A questionnaire was designed and distributed to a sample of (15) employees and staff at the Bank of Agriculture and Rural Development - El Tarf Agency in order to survey the employees' opinions about the reality of adopting the concept of governance in the bank.

The study found a number of findings, the most important of which was the fact that the Bank of Agriculture and Rural Development - Al Tarif Agency - was interested in applying bank governance and providing its requirements. In addition, there is no difference in the application of governance in banks or companies, this is proof that governance rules are applicable in every institution of whatever kind and are not intended for one type A series of important recommendations and suggestions were summarized, including the development and development of Algerian banks; By introducing laws and charters that work on the proper functioning of banking activities. In addition to improving the efficiency of the human component through the necessary composition and training to improve the efficiency and skills of the Bank's staff, as well as the need for transparency at the level of information on the Bank's results and performance and the need for harmonization.

Keywords: Bank governance, principles of bank governance, pillars of bank governance.

إهداء

الحمد والشكر لله على إعانته وتوفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع،

أهدي عملي إلى من أوصاني بهما ربي برا وإحسانا في قوله تعالى:

وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا

والدي العزيزين حفظهما الله ورعاهما

إلى من كان سندا لي شريكتي في الحياة زوجتي

إلى الروح الطيبة التي ملأت حياتنا بهجة إبني "شعيب "بارك الله فيه

إلى إخوتي الأعزاء حفظهم الله وإلى كافة الأهل والأقارب

إلى من تقاسم معي إنجاز هذا العمل زميلي نوري حسام الدين

أنيس

إهداء

بســـم الله الرحمـــان الرحيـــم

« قل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون »

صـــدق الله العظـيم

اللهم لك الحمد والشكر لتوفيقي في إتمام هذا العمل المتواضع،

أهدي عملي إلى من أوصاني بهما ربي برا وإحسانا إلى والدي الكريمين

حفظكما الله ورعاكما لقوله تعالى

وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا

إلى إخوتي الأعزاء حفظهم الله إلى كافة الأهل والأقارب

إلى رفقاء دربي أصدقائي يوسف، أيمن، وليد

إلى زميلي ورفيقي من تقاسم معي إنجاز هذا العمل أنيس

إلى كل من لم يذكر اسمه في السطور فهو في القلب محفور والله الموفق.

رابح حسام الدين

شكر وعرفان

الحمد لله ربي العالمين، وشكر الله عز وجل والثناء على نعمه كلها، وعلى توفيقه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

يُشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور الفاضل "فرقاد عادل" على مجهوداته الكريمة التي بذلها، وتوجيهاته التي قدّمها، وعلى الثقة التي وضعها في شخصنا، والتي كانت حافزاً لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتوجّه بشكرنا الخالص لكل الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عبئ قراءة ومناقشة هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمساعدتنا في تجميع وتحصيل المعلومات لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بالتقدير والإمتنان لكافة أساتذة جامعة الشاذلي بن جديد

و لا ننسى أن نقدّم امتنانا و تقديرنا لكل من قدّم لنا يد العون، وحفزنا على إتمام هذا العمل.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	دور لجنة المراجعة في مراقبة الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك	10
2-1	ركائز الحوكمة البنكية	13
1-2	مبادئ ميثاق الحكم الراشد في الجزائر	44
1-3	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	58
3-3	نموذج الدراسة	63
4-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	65
5-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	66
6-3	توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	67
7-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على تطبيق وإحترام مبادئ الحوكمة	68
8-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك مجموعة من الآليات والقوانين ذات الصلة بالحوكمة.	69
9-3	إجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إدراك البنك بالممارسات الدولية للحوكمة	70
10-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على توفير إطار مناسب لتطبيق الحوكمة.	71
11-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تعهد البنك بالإفصاح عن المعلومات	72
12-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تمكين المساهمين من الحصول على كافة المعلومات	73
13-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إلتزم البنك بالإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية	74
14-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير البنك على قنوات لنشر المعلومات	75
15-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى الإتصال المستمر بين البنك وأصحاب المصالح.	76
16-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إلتزام البنك بكفالة حق الأطراف ذات المصالح	77
17-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على إشراك أصحاب المصالح في عملية الرقابة	78
18-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى التزام البنك بالإفصاح عن أرباحه	79
19-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير نظام الرقابة الداخلية للبنك الضمانات اللازمة من أجل تعزيز الإدارة الفعالة والسلامة المالية	80

20-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إحتواء البنك على نظام رقابة داخلية	81
21-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تمتع دائرة الرقابة والتدقيق بالإستقلالية والكفاءة.	82
22-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى مساهمة عملية الرقابة في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك	83
23-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى قيام مجلس الإدارة بصياغة إستراتجية للعمل.	84
24-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى ممارسة مجلس الإدارة سلطته في حدود ما حدده القانون.	85
25-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تشجيع مجلس الإدارة الموظفين والمسؤولين على إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.	86
26-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى التزام أعضاء مجلس الإدارة من اتباع البنك للقوانين السارية	87
27-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى وجود لجنة إدارة المخاطر في البنك.	88
28-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص هيئة إدارة المخاطر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة المخاطر.	89
29-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إهتمام البنك بكل ما تقوم به لجنة إدارة المخاطر.	90
30-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تقديم لجنة إدارة المخاطر تقارير شاملة لمجلس الإدارة	91
31-3	إجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية	92
32-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك أطراف رقابية عامة.	93
33-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير البنك نظام فعال للتقارير المالية	94
34-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك سلطة رقابية.	95
35-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى قيام البنك بإجراءات تصحيحية.	96

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	نسخ مبادئ الحوكمة الصادرة عن الهيئات الدولية	22
1-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	64
2-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	65
3-3	توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	66
4-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على تطبيق وإحترام مبادئ الحوكمة	67
5-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك مجموعة من الآليات والقوانين ذات الصلة بالحوكمة.	68
6-3	إجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إدراك البنك بالممارسات الدولية للحوكمة	69
7-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على توفير إطار مناسب لتطبيق الحوكمة.	70
8-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تعهد البنك بالإفصاح عن المعلومات	71
9-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تمكين المساهمين من الحصول على كافة المعلومات	72
10-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إلتزم البنك بالإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية	73
11-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير البنك على قنوات لنشر المعلومات	74
12-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى الإتصال المستمر بين البنك وأصحاب المصالح.	75
13-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إلتزام البنك بكفالة حق الأطراف ذات المصالح	76
14-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على إشراك أصحاب المصالح في عملية الرقابة	77
15-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى التزام البنك بالإفصاح عن أرباحه	78
16-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير نظام الرقابة الداخلية للبنك الضمانات اللازمة من أجل تعزيز الإدارة الفعالة والسلامة المالية	79

17-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إحتواء البنك على نظام رقابة داخلية	80
18-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تمتع دائرة الرقابة والتدقيق بالإستقلالية والكفاءة.	81
19-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى مساهمة عملية الرقابة في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك	82
20-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى قيام مجلس الإدارة بصياغة إستراتجية للعمل.	83
21-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى ممارسة مجلس الإدارة سلطته في حدود ما حدده القانون.	84
22-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تشجيع مجلس الإدارة الموظفين والمسؤولين على إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.	85
23-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى التزام أعضاء مجلس الإدارة من اتباع البنك للقوانين السارية	86
24-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى وجود لجنة إدارة المخاطر في البنك.	87
25-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص هيئة إدارة المخاطر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة المخاطر.	88
26-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إهتمام البنك بكل ما تقوم به لجنة إدارة المخاطر.	89
27-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تقديم لجنة إدارة المخاطر تقارير شاملة لمجلس الإدارة	90
28-3	إجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية	91
29-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك أطراف رقابية عامة.	92
30-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير البنك نظام فعال للتقارير المالية	93
31-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك سلطة رقابية.	94
32-3	إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى قيام البنك بإجراءات تصحيحية.	95

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
ملخص	**(i–ii)**
إهداء	**(iii)**
شكر وعرفان	**(iv)**
قائمة الأشكال	**(xii–xi)**
قائمة الجداول	**(xiv–xiii)**
فهرس	**(xiv)**
مقدمة	(ب–ز)
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة البنكية	
تمهيد	**(02)**
المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة البنكية	**(03)**
المطلب الأول: ماهية حوكمة البنوك	**(03)**
أولا: مفهوم حوكمة البنوك	**(03)**
ثانيا: أهداف الحوكمة في البنوك	**(04)**
ثالثا: أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك	**(05)**
المطلب الثاني: آليات تطبيق الحوكمة البنكية	**(07)**
المطلب الثالث: ركائز الحوكمة البنكية	**(12)**
المبحث الثاني: العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة البنكية وأبعادها	**(14)**
المطلب الأول: دواعي اللجوء إلى الحوكمة البنكية	**(14)**
المطلب الثاني: العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة البنكية	**(17)**
المطلب الثالث: أبعاد تنفيذ الحوكمة البنكية	**(19)**
المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة البنكية وأطراف الفاعلة في تسجيدها	**(20)**
المطلب لأول: الأطراف الأساسية الفاعلة في الحوكمة البنكية	**(20)**
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للحوكمة البنكية	**(22)**
المطلب الثالث: دور البنوك المركزية في تفعيل الحوكمة البنكية	**(26)**
خلاصة الفصل الأول	**(29)**

الفصل الثاني: واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية	
تمهيد	**(31)**
المبحث الأول: واقع المنظومة البنكية الجزائرية	**(32)**
المطلب الأول: مفهوم الجهاز البنكي الجزائري	**(32)**
أولا: تعريف الجهاز البنكي	**(32)**
ثانيا: توصيف الجهاز البنكي الجزائري	**(33)**
المطلب الثاني: أهم الإصلاحات البنكية من خلال قانون النقد والقرض – قانون 90-10	**(34)**
المطلب الثالث: مشاكل وواقع الإصلاحات في الجهاز البنكي الجزائري	**(37)**
المبحث الثاني: أزمات القطاع البنكي الجزائري وضرورة تطبيق الحوكمة البنكية	**(39)**
المطلب الأول: جوانب الضعف الهيكلي في البنوك الجزائرية	**(39)**
المطلب الثاني: أزمات القطاع البنكي الجزائري	**(40)**
أولا: أزمة بنك خليفة	**(40)**
ثانيا: أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (**BCIA**)	**(41)**
ثالثا: الأسباب المشتركة لتعثر البنكين	**(42)**
المطلب الثالث: ملاح حوكمة البنوك في الجزائر	**(43)**
المبحث الثالث: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية	**(44)**
المطلب الأول: القوانين والمراسيم المعززة لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية	**(45)**
أولا: القوانين والتشريعات لتي سنها البنك المركزي	**(45)**
ثانيا: قوانين محاربة الفساد المالي والإداري	**(46)**
المطلب الثاني: المدونة الجزائرية وبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة	**(46)**
أولا: برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة	**(46)**
ثانيا: إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات	**(48)**
المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية	**(48)**
خلاصة الفصل الثاني	**(52)**
الفصل الثالث: واقع تطبيق الحوكمة البنكية في البنوك الجزائرية	
تمهيد:	**(54)**
المبحث الأول: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	**(55)**
المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**(55)**

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	(55)
ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية	(55)
ثالثا: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية	(56)
المطلب الثاني: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة الطارف–	(58)
أولا: بطاقة تعريفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف	(58)
ثانيا:مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووظائفه	(58)
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	(61)
المطلب الأول: مصادر جمع البيانات وحدود الدراسة	(61)
أولا: مصادر جمع البيانات	(61)
ثانيا: حدود الدراسة	(62)
المطلب الثاني: مجمع وعينة الدراسة	(63)
أولا: نموذج الدراسة الميدانية	(63)
ثانيا: مجمع وعينة الدراسة	(64)
المطلب الثالث: طرق تحليل البيانات	(64)
أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	(64)
ثانيا: هيكل الإستبيان	(64)
المبحث الثالث: تحليل النتائج	(65)
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة	(65)
المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان	(68)
خلاصة الفصل الثالث	(97)
خاتمة	(99)
قائمة المراجع	(102)
المـــلاحق	

مقدمة

لقد تعاظم الإهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الإقتصاد الأمريكي من تداعيات الإنهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمي خلال عام 2002، وكذا عامي 2007 و2008 وصولا إلى ما تشهده أوروبا من أزمة خانقة هددت إتحادها الإقتصادي والمالي.

فالحوكمة في البنوك تهدف إلى حماية مصالح المساهمين والمودعين، والإلتزام بالممارسات المهنية السليمة وصولا لضمان الاستقرار المالي والبنكي، وعلى هذا الأساس كان من الطبيعي أن تهتم لجنة بازل للرقابة البنكية بالحوكمة وتؤكد على أهميتها من خلال عدة إصدارات وتوصيات.

والجزائر كغيرها من الدول، سعت جاهدة لتحقيق الفعالية في القطاع البنكي حيث حاولت أن تستثمر جهودها في تطبيق قواعد الحوكمة على النظام البنكي، الذي يعاني أصلا من نقائص عديدة. ودليل ذلك تعرضها لمجموعة من الأزمات التي مست النظام البنكي، وتمثل ذلك في أزمة بنك خليفة، وأزمة البنك التجاري والصناعي مع مطلع سنة 2003، وعليه إعتبر ذلك إنذار للجزائر بأن الوضعية التي آل إليها النظام البنكي تحتاج إلى مراجعة دقيقة، فأصبحت تشدد على عنصر الرقابة من خلال تدخل بنك الجزائر وإشرافه على البنوك والمؤسسات المالية من خلال تعديل قانون النقد والقرض سنة 2003، وكذا القيام بإصدار أول مدونة لحوكمة المؤسسات الجزائرية في 11 مارس 2009، وقد جاء إصدار هذه المدونة في الوقت المناسب فتطبيق قواعد الحوكمة سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع البنكي.

إنطلاقا مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

أولا: إشكالية الدراسة

ما هو واقع تطبيق الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف؟

تنبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية هي كما يلي:

1. ما المقصود بحوكمة البنوك وما هي أهم مبادئها؟
2. ما هي أهم الدوافع التي تدعو إلى تبني مفهوم حوكمة البنوك في الجزائر؟
3. ما هي أهم الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية لتبني مفهوم الحوكمة في البنوك؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، تم اعتماد الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك إهتمام بتطبيق الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

1. يدخل هذا الاهتمام ضمن صميم التخصص: إقتصاد نقدي وبنكي؛
2. الاهتمام المتزايد بموضوع الحوكمة دوليا ومحليا؛
3. موضوع الحوكمة البنكية ومتطلبات تطبيقها لم ينل الاهتمام الكبير في الجزائر.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على موضوع الحوكمة والذي برزت أهميته في الأعوام القليلة الماضية، ولفت الإنتباه لدورها وواقع تطبيقها في البنوك الجزائرية، والتي تهدف إلى ترشيد أساليب إدارة البنوك وتحسين أداءها.

خامسا: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

1. تحديد المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة البنكية؛
2. الوقوف على ضرورة إهتمام البنوك بصفة عامة والبنوك الجزائرية بصفة خاصة بالحوكمة وتطبيق مبادئها المتعارف عليها دوليا؛
3. إلقاء الضوء على مدى تطبيق الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة الطارف-

سادسا: حدود الدراسة : تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي :

- **الحدود المكانية:** عالجت هذه الدراسة واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، وقد إقتصرت الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم (811) بالطارف.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 15 إلى 30 ماي من سنة 2023.

❖ **الحـدود البشـرية:** تسـتند الدراسـة إلى أراء مجموعـة مـن المبحـوثين مـن الإطـارات والمـوظفين العاملين في البنك محل الدراسة.

سابعا: منهج الدراسة

تم الإعتمـاد علـى المنهجـين الوصـفي والتحليلـي لأنهمـا الأنسـب لمثـل هـذه الدراسـات، وذلـك مـن خـلال وصـف المفـاهيم المتعلقـة بالحوكمـة البنكيـة، وتحليـل واقـع تطبيـق هـذا المفهـوم في الجزائـر، بالإضـافة إلى الإعتمـاد علـى دراسـة حالـة مـن خـلال أداة الإسـتبيان بإعتبارهـا أداة مـن أدوات جمـع المعلومـات والبيـانات الـتي صممت وروعيت فيها مجموعة من العبارات الدقيقة التي تمس مختلف جوانب الموضوع.

ثامنا: الدراسات السابقة

1. دراسـة نـوى فطيمـة الزهـراء (2016-2017) بعنـوان: " **أثـر تطبيـق الحوكمـة المؤسسـية علـى تحسـين أداء البنـوك الجزائريـة**"، أطروحـة دكتـوراه، كليـة العلـوم الاقتصـادية، جامعـة محمـد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هـدفت هـذه الدراسـة إلى التعـرف علـى مفهـوم الحوكمـة المؤسسـية والحوكمـة المصـرفية، مبادئهـا، أهميتهـا، المـزايا المتحصـلة منهـا، إضـافة إلى توضـيح الاتجاهـات الحديثـة في تطبيـق نظـام الحوكمـة المؤسسـية وخصوصـا فيمـا يتعلـق بالمعـايير الدوليـة، التعـرف علـى حقيقـة الأوضـاع الـتي مـر بهـا النظـام المصـرفي الجزائـري والجهـود المبذولـة في إصـلاح وتحريـر القطـاع. وقـد توصـلت الدراسـة إلى نتـائج أهمهـا: مفهـوم الحوكمـة في البنـوك لا يختلـف عـن مفهومـه في المؤسسـات والشـركات، والـذي يعتـبر أن الحوكمـة هـي وضـع ضـوابط ووسـائل الرقابـة الـتي تضـمن حسـن إدارة البنـك بمـا يحـافظ علـى مصـالح الأطـراف ذات الصـلة بالبنـك، النظـام المصـرفي الجزائـري عـرف العديـد مـن الإصـلاحات بهـدف تطـويره لمواجهـة تحـديات العولمـة الماليـة وذلـك ضـمن مسـاعي الدولـة الجزائريـة للإنتقال نحو إقتصاد السوق.

2. دراسـة بـن خليفـة إبـراهيم، بـن حيـدي ميمـوني، (2021-2022) بعنـوان " **واقـع تطبيـق متطلبـات حوكمـة البنـوك في الجزائـر" دراسـة إستقصـائية لعينـة مـن الأكـاديميين والإطـارات ومسـيري البنـوك بأدرار**" مـذكرة ماسـتر، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة أحمد دراية أدرار.

هـدفت هـذه الدراسـة إلى معرفـة أهـم النقـاط المتعلقـة بالحوكمـة بصـفة عامـة والحوكمـة في البنـوك بصـفة خاصـة، وكـذلك التعـرف علـى واقـع الحوكمـة في البنـوك الجزائريـة بالتعـرض إلى أهـم مؤشـرات تطـور الجهـاز

المصرفي الجزائري، ومتطلبات إرساء الحوكمة فيه من خلال ما يلعبه البنك المركزي وهيئاته الرقابية من دور هام في تجسيد وتفعيل الحوكمة على مستوى البنوك وذلك من خلال المجهودات التي يقوم بها. حيث توصلت الدراسة إلى أن نجاح الحوكمة في البنوك الجزائرية، يتوقف على توفير مجموعة من المتطلبات كالإطار الرقابي والقانوني والحرص على المراجعة الداخلية والخارجية للبنوك.

3. دراسة خليف أسماء (2020-2021) بعنوان: " **أثر الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك**"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر،

هدفت الدراسة إلى تلخيص ومعرفة الأثر الذي تلعبه الحوكمة ومبادئها المتمثلة في إطار الحوكمة، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، التدقيق الداخلي، مجلس الإدارة وإدارة المخاطر، في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية بما يساهم في تفعيل دورها الاقتصادي وزيادة مركزها المالي.

ومن النتائج الأساسية التي تم التوصل إليها أن تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر لازال يعد تجربة أولية، كما تم تلخيص مجموعة من التوصيات والإقتراحات المهمة ومن أبرزها ضرورة تفعيل الدور الرقابي في البنوك الجزائرية من أجل التطبيق السليم للحوكمة المصرفية بجميع مبادئها وآلياتها، وذلك عن طريق الإحتكاك بخبراء لجنة بازل للرقابة المصرفية، بالإضافة إلى الاهتمام بالدور الفعال الذي يلعبه التدقيق الداخلي في عملية تقليل لمخاطر والعمل على تحسين الإفصاح والشفافية داخل البنوك الجزائرية.

تاسعا: مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بجملة من المميزات أهمها:

1. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمحاولة الإسقاط المباشر لواقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية؛
2. هذه الدراسة سعت إلى إبراز أهم الدوافع لتبني مفهوم الحوكمة في البنوك الجزائرية وأهم الأزمات التي مست النظام البنكي الجزائري؛
3. تميزت هذه الدراسة بالتطرق لأهم الجهود المبذولة من طرف البنوك الجزائرية لتطبيق الجيد والسليم لمبادئ الحوكمة البنكية.
4. الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

تم تقسيم الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للحوكمة البنكية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول للإطار النظري للحوكمة البنكية، في حين تناول المبحث الثاني العوامل الأساسية الداعة للحوكمة البنكية وأبعادها، أما المبحث الثالث فقد تناول مبادئ الحوكمة البنكية والأطراف الفاعلة في تسجيدها.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل مدى تطبيق متطلبات الحوكمة في البنوك الجزائرية، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى واقع المنظومة البنكية الجزائرية في المبحث الأول، وتم التطرق في المبحث الثاني أهم أزمات القطاع البنكي الجزائري وضرورة تطبيق الحوكمة البنكية. أما المبحث الثالث فقد تناول المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

الفصل الثالث: تضمن هذا الفصل القيام بالدراسة الميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الطارف تم التطرق هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تناول دراسة خصائص العينة، بينما تناول المبحث الثالث تحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها في إنجاز هذا العمل الصعوبات المتعلقة بالدراسة الميدانية المتمثلة فيما يلي:

1. غياب بعض الكوادر والإطارات في مكان إجراء الدراسة الميدانية التي قد تمتلك المعلومات المفيدة للدراسة؛
2. نقص وعي بعض المسيرين وموظفي البنك محل الدراسة الميدانية بموضوع الحوكمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للحوكمة البنكية

تمهيد

أصبحت للحوكمة في البنوك مكانة بارزة في الآونة الأخيرة، وتلقت العديد من القبول والاهتمام في مجمل إقتصاديات الدول المتقدمة و الناشئة، خاصة بعد تلك الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم ككل.

ونتيجة لما حصل أدى إلى إتباع نظرة عملية عن تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات، والتأكيد على أهمية الإشراف والحوكمة الجيدة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية منها، إذ تعمل على توفير معايير الأداء الكفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد المالي والإداري، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في أسواق المال وإستمرار عمل تلك الأسواق بكفاءة عالية.

وسوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى النقاط الأساسية التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة البنوك؛

المبحث الثاني: العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة البنكية وأبعادها؛

المبحث الثالث: الأطراف الفاعلة في الحوكمة البنكية ومبادئها.

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة البنكية

تعاظم الإهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الإقتصاديات، وخاصة عقب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية، ما دفع العديد من المحللين والإقتصاديين، والخبراء إلى إبراز أهمية الحوكمة على العديد من النواحي الاقتصادية من أجل حماية الشركات والبنوك خاصة من أي مخاطر قد تتعرض لها.

المطلب الأول: ماهية حوكمة البنوك

استنادا إلى ما تتميز به البنوك من خصائص عن غيرها من الشركات، فإنها تتميز بأسلوب حوكمة مغاير خاص بها، وهذا ما سيتم تقديمه في المحاور الموالية:

أولا: مفهوم حوكمة البنوك

تعددت التعاريف المتعلقة بحوكمة البنوك، ونذكر منها مايلي:

عرف بنك التسويات الدولية الذي يعمل تحت سلطة لجنة بازل لرقابة المصرفية حوكمة البنوك على أنها" الأساليب التي تداربها البنوك من خلال مجلس الإدارة، والإدارة العليا والتي تحد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل لقوانين والنظم السائدة، وما يحقق حماية مصالح المودعين" .[1]

من خلال التعريف السابق، يتضح أن حوكمة البنوك في إطارها العام تتضمن الأساليب التي تدار بها البنوك وذلك بهدف حماية مصالح المودعين.

وفي تعريف آخر أشارت لجنة بازل إلى أن حوكمة البنوك " هي الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل أصحاب المصلحة مع الآخرين من خلال:

- ❖ وضع إستراتيجية البنك لأهدافه؛
- ❖ تحديد إحتمال تعرض البنك للخطر؛
- ❖ عمليات البنك اليومية؛
- ❖ حماية مصالح المودعين وتلبية إلتزامات المساهمين مع الأخذ بعين الإعتبار مصالح أصحاب المصلحة مع الآخرين؛

[1]- حمبلي زهير، نوفل بعلول، " **دور الحوكمة البنكية في تحسين أداء البنوك التجارية العمومية – دراسة حالة المنظومة البنكية الجزائرية 2000– 2020–** "مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020، ص 05.

- ملائمة أنشطة البنك مع التوقعات التي تعمل بطريقة آمنة وسليمة لإنجازها مع السلامة والإمتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.[1]

من التعريف المقدم من طرف لجنة بازل، يتبين لنا أن حوكمة البنوك هي الأسلوب والطريقة التي تدار بها أعمال البنك من قبل مجلس الإدارة.

وفي تعريف أخر للحوكمة قدم في اتفاقية بازل -2-بأنها "الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء البنك المساهمين، مودعين، دائنين،زبائن، مجلس الإدارة ...الخ ، ومحاولة تلاقي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع ويضمن إدارة المصرف وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي". [2]

إستنادا إلى التعريف السابق يتضح أن حوكمة البنوك هي الإدارة الرشيدة لحقيق مصالح البنك وكل الفاعلين فيه الخارجين منهم أو الداخلين.

وتعرف الحوكمة البنوك أيضا على أنها " تعني مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وحماة حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية والتي تحد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.[3]

من خلال التعريف السابق فإن حوكمة البنوك قائمة على أساس عملية مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن حوكمة البنوك هي الإطار الذي يحدد أسلوب الإدارة الرشيدة من خلال الأنظمة التي تضمن الممارسات السليمة للبنك، وتفعيل مبدئي الشفافية والإفصاح لكل المعلومات المتعلقة به، وذلك بهدف تحقيق المصالح وحماية الحقوق لجميع الأطراف المرتبطة به.

ثانيا: أهداف الحوكمة في البنوك

وتهدف الحوكمة من خلال قواعدها وضوابطها إلى العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة؛

---

[1]- أنسية سدرة،" **حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية**"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2016، ص 91.

[2] -حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، "**حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة** "، دار البارودي ، عمان ، الأردن، 2005، ص 13 .

[3]- طلال زغبة، محاد عريوة،" **أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية – دراسة عينة من البنوك التجارية–** " مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08،العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 372.

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

إضافة إلى ما سبق، تهدف الحوكمة البنكية أيضا إلى مايلي: [2]

- ❖ توفير لكل من المساهمين والموظفين، الدائنين، المقرضين لإمكانية المشاركة في الرقابة على أداء البنك؛
- ❖ تجنب وتقليل حدوث مشاكل محاسبية ومالية، الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك لازمات والمحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار والتنمية في الاقتصاد ككل؛
- ❖ تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق أهداف البحث.

ثالثا: أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك

تختلف البنوك عن باقي الشركات لأهميتها البالغة وحساسيتها إذ أن إنهيارها يؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته لذلك فإن تطبيق الحوكمة البنكية يعد إجباريا لما له من أهمية والتي تتمثل في:[3]

- ❖ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والتي تواجهها البنوك؛
- ❖ جذب الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية؛

---

[1]- عزوز عبلة، طلباني نزيهة، "**دور الحوكمة البنكية في تفعيل الرقابة على البنوك**" ، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، ، 2021/2020، ص07.

[2]-علي شماني "**الحوكمة في المصارف** "، حلقة بحث، جامعة تشرين، سوريا ،2017، ص08، أطلع عليه بتاريخ 2023/01/29 على الساعة 18:30في الموقع: https://www.asjp.cerist.dz/en/advancedResearch

[3]-لوط محمد أمين،" **دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك: دراسة عينة من البنوك لولاية الطارف** "، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد ،الطارف ،الجزائر،2019/2018، ص23.

- ضمان وجود هياكل إدارية مخصصة لمحاسبة البنوك أمام مساهميها، مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية محاسبية صحيحة؛
- تطوير الأداء وضمان المساهمة في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛
- منع حدوث الأزمات البنكية من خلال تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة؛
- تجنب إنزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية وبالتالي تدعيم إستقرارها؛
- تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في الأسواق المالية العالمية؛
- رفع مستوى أداء البنوك مما يؤدي مباشرة إلى التقدم وتعزيز النمو الإقتصادي والتنمية للدولة؛
- تشكل البنوك الوعاء الرئيسي لتعبئة ودائع ومدخرات الأفراد والمؤسسات الأخرى على السواء، وفي الوقت نفسه مصدرا مهما لتمويل معظم قطاعات الإقتصاد بسبب عدم تطور الأسواق المالية؛

فأهمية الحوكمة في البنوك تزداد حيث تستفيد هذه الأخيرة من عدة مزايا نظرا لتطبيق مبادئها والمتمثلة في:[1]

أ. **الفعالية المالية والتشغيلية المثلى**: التي تنتج عن طريق تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة في النظام البنكي؛

ب. **تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي**: حيث انه في ظل زيادة المخاطر يسعى المستثمرون إلى اختيار الوجهة التي تتيح لهم معلومات ذات شفافية وإفصاح؛

ج. **تحسين تقييم البنك**: وذلك من خلال تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة وهو ما يوفر ميزة تنافسية لجلب الاستثمار واقتحام الأسواق الخارجية؛

د. **زيادة قيمة المساهمين والرفع من التنافسية**: وذلك من خلال القضاء على الفساد الذي يؤدي إلى الحد من موارد البنك و المساس بالقدرة التنافسية له؛

هـ. **بناء وتحسين سمعة البنك**: تتم هذه العملية عن طريق الإفصاح على العلاقات الداخلية في البنك وتحديد المسؤوليات. مما يساهم في إعطاء صورة واضحة عن عمل البنك.

[1]– خليف أسماء، " **أثر الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك**"، مذكرة ماستر ، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2020/2021، ص20.

المطلب الثاني: آليات تطبيق الحوكمة البنكية

تستند الحوكمة على مجموعة من الآليات تمكنها من تنظيم العلاقة بين إدارة البنوك، والأطراف المتعاملة معها. على أساس أن تنظيم هذه العلاقة يجنب البنوك الوقوع في صراعات مع تلك الأطراف التي قد تؤدي في النهاية إلى الإنهيار والإفلاس، لأن الحوكمة المصرفية لها تأثير كبير على الأداء المالي للبنوك وبالتالي الإستقرار الكلي.

وتعرف آليات حوكمة البنوك على أنها " الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموما وبين الأقلية الحاملة لأسهم والأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم".[1]

ومنه نجد:

أولا: الآليات الداخلية لحوكمة البنوك

هناك العديد من آليات الحوكمة التي تندرج ضمن آليات الحوكمة الداخلية، والتي تعمل على مراقبة أنشطة البنوك من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الهدف المرجو والتي سنقوم بتوضيحها.

- **آلية مجلس الإدارة:** تعتبر آلية مجلس الإدارة من أهم الآليات الداخلية لحوكمة البنوك حيث يتعين على المجلس وضع مصلحة المساهمين قبل مصالح أعضاءه، ما يجعل أعضاء مجلس إدارة المصرف تحت ضغط كبير في تأدية مهامهم التي سيتخذون من خلالها القرارات التي لا بد لها من أن تكون رشيدة ضف إلى ذلك تركيزها على تحقيق أهداف كل الأطراف بما في ذلك التعيين والإشراف لفريق الإدارة العليا، وضع السياسات والأهداف الرئيسية، ومراقبة هذه السياسات وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك وتظل المسؤولية تلاحقهم حتى بالرغم من خضوع عملهم لإشراف جهة تنظيمية مهمتها هي ضمان قيامهم بأعمالهم بطريقة تؤدي إلى الإستقرار.

وفي ظل السعي لتحسين الحوكمة في البنوك ركزت لجنة بازل بشكل كبير على دور مجلس الإدارة وكفاءته، فعكس ذلك سيكلف الكثير للبنك والإقتصاد بأسره.

وهناك مجموعة من المعايير تحدد لنا كفاءة المجلس من عدمه كما هو موضح فيما يلي:

[1]- بوخالفة أشواق، "**مستوى تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائري – دراسة عينة من البنوك العامة والخاصة – وكالة تقرت، وكالة ورقلة SGA-BDL-CPA**)"،مذكرةماستر، تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر،بسكرة، 2020، ص37.

- ✓ هيكل المجلس؛
- ✓ حجم المجلس؛
- ✓ ثنائية الرئيس التنفيذي.[1]

- **آليـة المراجعـة الداخليـة:** يعتـبر الجهـاز البنكـي قطاعـا فـاعلا وحيـويا في إدارة الإقتصـاد، تأتي هـذه الأهميـة مـن خـلال دوره في تـوفير القنـوات اللازمـة لتعبئـة المـدخرات وتوجيههـا نحـو التوظيـف الأمثـل، وللقيـام بهـذه المهـام بأمـان وكفـاءة، كـان مـن الضـروري وجـود دوائـر ووحـدات تقـوم بمهمـة المراجعة والفحص داخل البنوك.

ونتيجـة التطـورات الحاصـلة علـى مسـتوى الصـناعة البنكيـة إنعكسـت بـزيادة الخـدمات البنكيـة ، وتنوعهـا مـا جعلهـا عرضـة أكثـر للمخـاطر. ممـا إسـتوجب مراقبـة مسـتوى هـذه المخـاطر وذلـك بتـوفير إدارة للمراجعـة الداخليـة، لأن المراجعـة الداخليـة تعتـبر وسـيلة تخـدم العديـد مـن الأطـراف ذات الصـلة بالبنـك، وزادت أهميـة هـذه الوظيفـة داخـل القطـاع البنكـي نتيجـة تظـافر العديـد مـن العوامل التي ساهمت في تطويرها في البنوك، ومن أهم هذه العوامل:

- ✓ كبر حجم البنوك وتعدد عملياتها؛
- ✓ قيام الإدارة بتفويض بعض السلطات والمسؤوليات إلى الإدارات الفرعية بالبنك؛
- ✓ حاجة الإدارة إلى بيانات دورية ودقيقة؛
- ✓ زيادة عدد المتعاملين مع البنوك؛
- ✓ حاجة الإدارة إلى حماية وصيانة أصول وأموال البنك؛
- ✓ التخطيط وإتخاذ القرارات.[2]

- **آليـة لجنـة المراجعـة:** هـي لجنـة منبثقـة مـن مجلـس الإدارة مكونـة علـى الأقـل مـن ثلاثـة أعضـاء غير تنفيذيين من مجلس الإدارة، وتميز لجان المراجعة بثلاث خصائص رئيسية هي:[3]

---

[1]- بـن عيسـى ريم، "**دراسـة تحليليـة لأثرآليـات حوكمـة الشـركات علـى الأداء المصـرفي: دراسـة تطبيقيـة علـى البنـوك التجاريـة الجزائريـة** "، أطروحـة دكتـوراه، تخصـص: إقتصـاد وتسـيير المؤسسـة، كليـة العلـوم الاقتصـادية و التجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة قاصـدي مـرباح، ورقلـة، الجزائـر، 2019/2018، ص39.

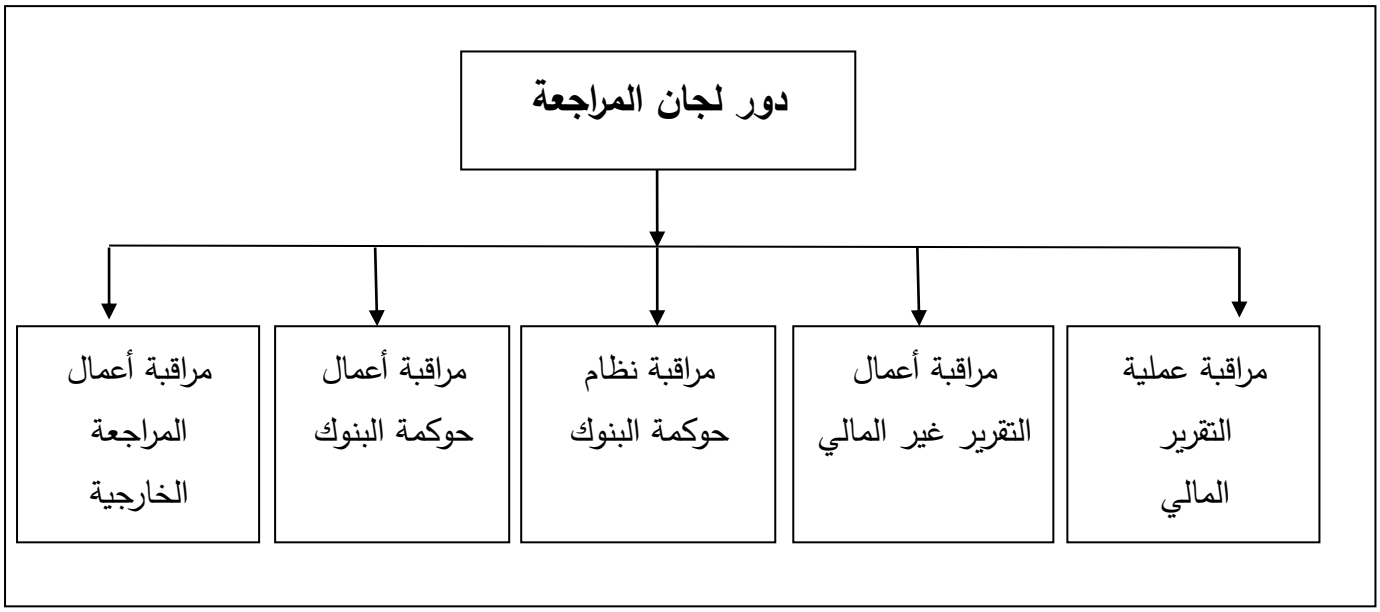
[2]- شـدري معمـر سـعاد، "**دور المراجعـة الداخليـة الماليـة في تقـيم الأداء في المؤسسـة الاقتصـادية**"، رسـالة ماجسـتير، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة،بومرداس، الجزائر، 2009، ص 57.

[3]- بن عيسى ريم، مرجع سبق ذكره، ص42.

- لجنة منبثقة من مجلس الإدارة؛
- تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتوافر فيهم درجة عالية من الإستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة؛
- تعلق مسؤوليتها بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عملية المراجعة الداخلية والخارجية ومراجعة الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك.

ويتم إنشاء هذه اللجنة بهدف زيادة مصداقية القوائم المالية الخاضعة لمراجعة، وكذلك العمل كحلقة وصل بين المجلس وكل من المراجع الخارجي، والمراجع الداخلي، كما تهدف لجنة المراجعة إلى المساهمة في تدعيم إستقلالية المراجعين من خلال العمل كقناة إتصال بين إدارة المصرف من ناحية والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين من ناحية أخرى، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف حوكمة البنوك، والشكل الموالي يوضح الدور الذي تلعبه لجنة المراجعة في مراقبة الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك

الشكل رقم (1-1): دور لجنة المراجعة في مراقبة الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك



المصدر: بن عيسى ريم، مرجع سبق ذكره، ص42.

- **آلية الإفصاح والشفافية**: إن الأزمات المتتالية التي ضربت أكبر المصارف العالمية كان سببها الرئيسي تدني مستوى الإفصاح والشفافية، وهذا ما أدخل العالم في أزمة ثقة في قدرة أعضاء مجالس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين ومراجعي الحسابات، والمحللين على تقديم معلومات دقيقة وموثوقة عن الموقف المالي للبنوك.

وهذا ما نص عليه المبدأ الخامس من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، على أنه " ينبغي على إطار حوكمة البنوك أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة بما في ذلك المركز المالي وحقوق الملكية.

ثانيا: آليات خارجية: تتمثل الآليات الخارجية للحوكمة البنكية فيما يلي:

1. الأطر والبنية القانونية والتشريعية للبنوك:

وهي تعني تدخل الدولة من خلال إستخدام الأنظمة الإقتصادية والقانونية، مثل القيود المفروضة على الأصول، وسقوف معدل الفائدة والخدمات البنكية الإستثمارية إذ أن أثار هذه الأنظمة واللوائح تحد من قدرة مديري البنوك على الإفراط في تحمل المخاطر فالمودعين يعتمدون على دور الحكومة في حماية الودائع البنكية الخاصة بهم من سوء الإدارة.[1]

[1]- خليف أسماء، مرجع سبق ذكره، ص24.

2. شفافية التقارير المالية:

الشفافية المالية هي من الآليات الهامة التي تؤكد للمودعين والدائنين والمساهمين، بأن البنك يمتنع عن ممارسة الأنشطة الاحتيالية فهي من أهم آليات تقييم الحوكمة لأنه يسمح بزيادة الدور الرقابي الفعال لأصحاب المصالح خاصة المودعين وذلك بتوفير المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة.[1]

3. المودعين:

يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز البنكي، وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم اذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

4. السلطة الرقابية الإشرافية

ويتمثل في الأجهزة الرقابية بالدولة والبنوك المركزية التي تعمل على الفحص والإشراف ومتابعة الأنشطة البنكية، وهي الجهات المسؤولة عن فرض رقابتها على المؤسسات البنكية ، وحماية حقوق المودعين.

- **وسائل الإعلام:**

يمكن لهذه الأخيرة أن تمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات، والمحافظة على كفاءة البنوك العاملة بالدولة.[2]

المطلب الثالث: ركائز الحوكمة البنكية

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لا بد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في البنوك، وتتمثل هذه الركائز في:[3]

---

[1]-بن علي بن عزوز، عبد الرزاق حبار، "**الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،2009، ص07.

[2]عبد الله محمد المهلهل، محمد أبو خزام فرج ، " **الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين جودة التقارير المالية :دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية** "، مجلة جامعة سرت العلمية، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، ليبيا ، ديسمبر 2019 ، ،ص 133 .

[3]- رحماني رضا، " **آليات تبني الحوكمة المصرفية في البنوك الإلكترونية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة عين البيضة–**"، مذكرة ماستر ، تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،2018/2017، ص17.

أولا: السلوك الأخلاقي: يشير هذا المرتكز على البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في البنوك، والتي تحدد النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات، والتي تمنع بدورها:

- التربح الوظيفي (الرشوة)؛
- تسريب بيانات الزبون؛
- تعارض المصالح.

فضلا على أنها تحد من تلك النشاطات، والعلاقات التي تحجب دور الحوكمة كالإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين في البنك، أو أي تعاملات تفضيلية لأي من المقربين من المسؤولين.

ويركز الباحثون على أهمية مواثيق الشرف والمواثيق الأخلاقية للعمل على الرغم من أنها ليست في قوة القوانين واللوائح من ناحية الإلتزام بها، لكنها تغطي إحتمالات التحايل على الأعراف والتقاليد المهنية والإجتماعية.

ثانيا: الرقابة والمساءلة: يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية، لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء البنوك، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية، وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة البنوك، وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليست الداخلية (النظم والقوانين الداخلية) والخارجية (المراجعين الخارجيين) فحسب، بل هناك أطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة، كهيئة سوق المال، البنك المركزي، البورصة، الغرف التجارية والصناعية وكل من له مصلحة.

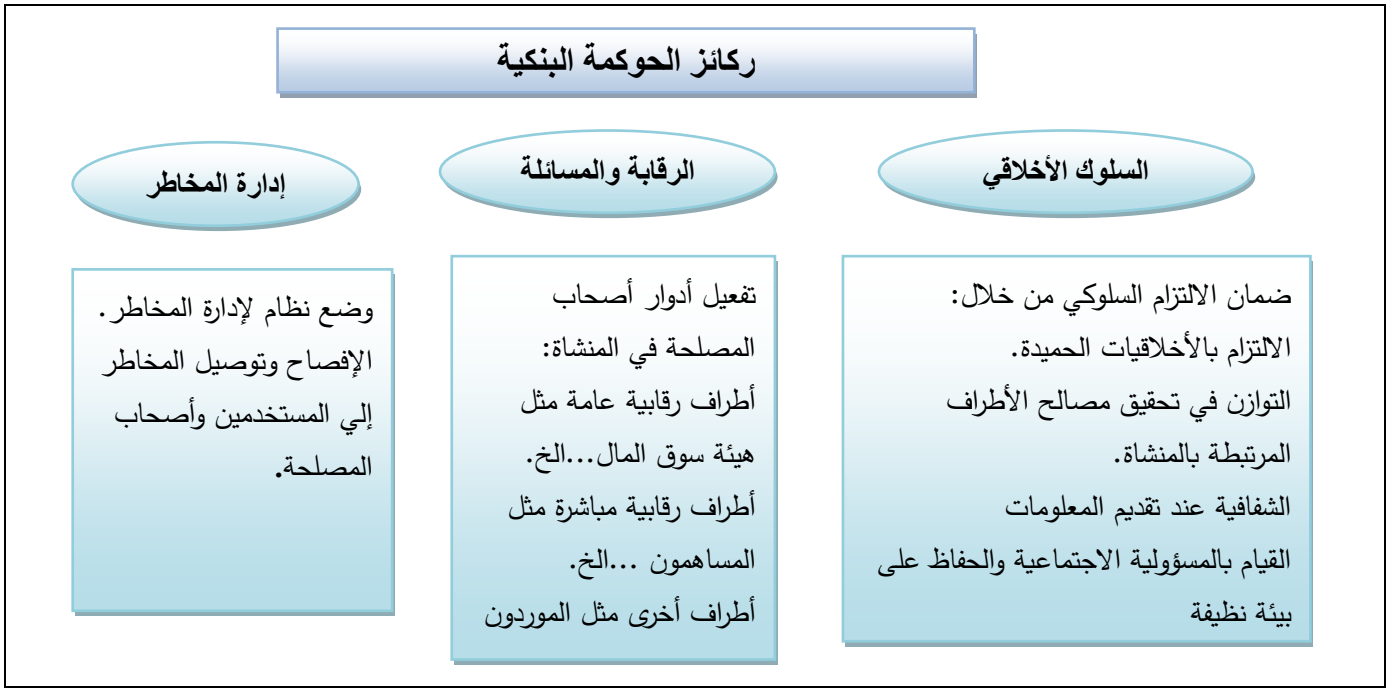
ثالثا: إدارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر عملية ديناميكية تتم فيها اتخاذ جميع الخطوات المناسبة للتعرف إلى المخاطر المؤثرة في الأهداف والتعامل معها. كذلك هي مجال للتوصل إلى منع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوث الخطر، والعمل على عدم تكرار تلك الأخطار بدراسة أسباب حدوث كل خطر عند حدوثه لتجنبه مستقبلا ، كما تمتد إدارة الأخطار إلى تدابير الأموال اللازمة للتعويض عن الخسائر التي تحدث حتى لا يتوقف عن العمل والإنتاج ، حيث أن إدارة المخاطر تسمح للمؤسسة بإنشاء ومراجعة ضوابط الرقابة

الداخلية بها، وتقديم تقارير تفيد بسلامة هذه الضوابط الرقابية إلى حملة الأسهم ، ويتكون إطار الرقابة الداخلية من كل الترتيبات والإجراءات وعمليات الرقابة الروتينية التي تدفع المؤسسة نحو تحقيق الأهداف.[1]

ويمكن توضيح أهم ركائز الحوكمة البنكية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): ركائز الحوكمة البنكية



المصدر: كتيفي خيرة،"**دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية :دراسة مقارنة** "، مذكرة ماجستير، تخصص:الحوكمة ومالية المؤسسة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف،2015-2016 ، ص 72.

المبحث الثاني: العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة البنكية وأبعادها

واجهت منشآت الأعمال بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، تحديات هائلة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، ففي هذه الفترة كانت هناك شدة في المنافسة، وظهور تحرير سوق الخدمات المصرفية المالية، رغم إزدهار الخدمة المصرفية إلا أنه مع غياب الأنظمة القانونية والتنظيمية وإنتشار الفساد المالي أدى إلى حتمية تبني مفهوم الحوكمة ودعم تطبيقها في البنوك.

المطلب الأول: دواعي اللجوء إلى الحوكمة البنكية

شهدت البنوك تغيرا كبيرا بالنظر للتحولات والتطورات التي عرفتها الساحة المالية حيث تطور نشاطها وتوسعت مساحة ونطاق عملها، ولكن في المقابل أدت هذه التطورات إلى احتدام المنافسة بين البنوك فيما بينها إضافة إلى دخول مؤسسات مالية غير بنكية كمنافس قوي لها، مما استدعى قيامها بتغير نمط

[1]- كتيفي خيرة، مرجع سبق ذكره، ص72.

أنشطتها العادية وإتباع عدة أساليب شكلت في مجملها مستجدات العمل البنكي ومن الأمور التي إستدعت ضرورة اللجوء إلى الحوكمة البنكية ما يلي: [1]

أولا: التحرير المالي:

يعد التحرير المالي أحد معالم النظام المالي الجديد، وأهم ملامح التطورات الاقتصادية البارزة خلال القرن العشرين، وقد ارتبطت سياسات التحرير ارتباطا وثيقا بمهنية السياسات الليبرالية وكذلك التوجه نحو الإندماجيات في الاقتصاد العالمي التي تشهدها غالبية الدول.

كما يعرف التحرير المالي على أنه: مجموعة من الإجراءات التي تسعى إلى خفض القيود المفروطة على القطاع المالي والتقليل من احتكار الدولة له وفتحه أمام المنافسة.

حيث يتم التحرير المالي ثلاثة جوانب أساسية تتمثل في:

- **تحرير القطاع المالي المحلي:** ويشمل التحرير ثلاثة متغيرات أساسية هي تحرير أسعار الفائدة وتحرير الإئتمان، وتحرير المنافسة البنكية؛
- **تحرير الأسواق المالية:** يتم تحرير تدفقات رأس المال بواسطة إزالة القيود، والعراقيل المفروضة ضد حيازة وامتلاك المستثمر الأجنبي للأوراق المالية للمنشآت والمؤسسات المحلية المسعرة في بورصة القيم المنقولة، والحد من إجبارية توطين رأس المال وأقساط الأرباح والفوائد؛
- **تحرير تدفقات رأس المال:** يتضمن تحرير تدفقات رأس المال إزالة الحواجز والعقبات التي تمنع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى من الإقتراض من الخارج.

ثانيا: العولمة المالية:

لا تعتبر العولمة المالية ظاهرة جديدة حيث كانت بدايتها في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، مع ارتفاع التدفقات المالية عبر الحدود، و ذلك بقيام دو ل عديدة بتقليل الحواجز المفروضة أمام التجارة عبر إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال.

حيث أن العولمة المالية تعرف على أنها "النمو الهائل في حجم التعاملات المالية على المستوى العالمي، والتي تقود نحو توحيد أسعار السلع المالية في مختلف الأسواق المالية العالمية" .

[1]- ريم عمري، الطيب لحيح،" **الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية**"، مجلة العلوم الإنسانية،المجلد ب، العدد 44، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة،، ديسمبر2015، ص ص241-246.

ومن المنظور الحديث لا تعزز فقط فرص الحصول على التمويل للإستثمار فحسب، بل أنها تحقق العديد من المنافع الإضافة غير المباشرة، والمتمثلة فيما يلي:

- **تنمية القطاع المالي**: كلما إتسع نطاق وجود البنوك الأجنبية في بلد ما تحسنت نوعية الخدمات المالية، وزادت كفاءة الوساطة المالية، وفيما بتعلق بأسواق رأس المال فإن دخول الوافدين الأجانب إليها يزيد من كفاءتها.
- **تصحيح هياكل الحوكمة**: دفعت العولمة المالية عدا من البلدان إلى تصحيح هياكل حوكمة الشركات فيها وذلك إستجابة لمنافسة الأجنبية ومطالب المستثمرين الدوليين.
- **تقوية السياسات الإقتصادية الكلية**: إن تحرير حساب رأس المال يجعل البلد أكثر تعرضا لأزمات وهو ما يلزم البلد بتبني سياسات إقتصادية كلية أفضل، كوسيلة لتخفيف إحتمال وقوع مثل هذه الأزمات.

ثالثا: إنتشار عمليات غسيل الأموال

تعد عمليات غسيل الأموال من أخطر الجرائم الإقتصادية التي يشهدها العصر الحديث فغسيل الأموال هو مجموعة من المليارات المستثمرة التي تهدف إلى إدخال الأموال الناتجة عن أنشطة غير مشروعة وغير مرخصة من خلال أنشطة خفية إلى قنوات الاقتصاد الرسمي بغية إكسابها صفة الشرعية عن طريق الوساطة المالية.

رابعا: خصخصة البنوك:

إن ما شهدته البيئة الإقتصادية المعاصرة من إصلاحات إقتصادية كبيرة، خاصة بالنسبة لتلك الدول التي تسعى نحو التحول إلى إقتصاد السوق، و ذلك بتسريع معدلات النمو الإقتصادي عن طريق إنشاء المشاريع الإقتصادية العملاقة التي تحتاج إلى التمويل الكافي وخاصة من جانب البنوك، هذه الأخيرة التي أصبح تحديث أعمالها وإدارتها ورفع كفاءة إطاراتها البشرية ضرورة حتمية يتم تحقيقها عن طريق إعادة هيكلة البنوك من خلال خصخصتها.

بالإضافة إلى ذلك نجد توجه البنوك في أعملها إلى الشمولية والإندماج البنكي.[1]

[1]- سعاد عماري، شافية شالوش، " **دور الحوكمة المصرفية في الحد من الأزمات المالية والمصرفية- دراسة حالة الجزائر-** "،ماستر،تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعةمحمد الصديق بن يحيى، الجزائر،2019/2018، ص24.

المطلب الثاني: العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة البنكية

من بين العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة بالنظام البنكي نذكر ما يلي:[1]

أولا: وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك:

يتحتم أن تكون الأهداف الإستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ، معلومة لجميع العاملين في البنك فلا يمكن لأي بنك أن يقوم بإدارة أنشطته وعملياته بدون أن يكون له أهداف إستراتيجية يريد بلوغها ، إضافة إلى مجموعة من المبادئ التي تستعين بها لإدارة للوصول إلى هذه الأهداف، ومجلس الإدارة هو المسؤول عن هذه الأخيرة لتوجيه وإدارة أنشطة البنك، إضافة إلى تطوير المبادئ التي يتبعها في الإدارة والتي يجب أن تتضمن وضع حد للفساد المالي والإداري، وكذلك منع تطبيق السياسات التي تؤدي إلى أضعاف كفاءة الحوكمة.

ثانيا: وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات في البنك:

من المسؤوليات الموجهة لمجلس الإدارة تحديد السلطات والمسؤوليات الرئيسية للمجلس في حد ذاته والإدارة العليا، وتقوم الإدارة العليا بدورها بتحديد مختلف مسؤوليات الموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي .

ثالثا: ضمان كفاءات مجلس الإدارة

يجب أن يكون أعضاء مجلس إدارة البنك ذوي كفاءة عالية، وعلى دراية تامة بالدور الرئيسي لهم في عملية الحوكمة وأن لا يتأثروا بأية عوامل داخلية او خارجية، وذلك كونه المسؤول الأساسي عند العمليات التي يقوم بها البنك فيجب عليه متابعة أداء البنك وإمتلاكه للمعلومات الأزمة، والكافية التي تساعد على تحديد أوجه الخلل والقصور وبالتالي ندرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

إضافة إلى ما تم ذكره سابقا كذلك هنالك عوامل أساسية أخرى تساهم في التطبيق السليم للحوكمة والمتمثلة في:[2]

- **ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا في البنك:**

لمجلس الإدارة دور رقابي تجاه أعضاء الإدارة العليا، فهذا دلالة على أهمية الإدارة العليا في الحوكمة والتي يجب أن تمارس الرقابة على المديرين والتنفيذيين فيها مع الأخذ بعين الإعتبار ما يلي:

---

[1]-نوى فطيمة الزهراء،"**أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم اقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2017/2016، ص57.

[2]- خليف أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- تجنب التدخل المنخرط في القرارات المتخذة من قبل المديرين التنفيذيين،
- مراعاة المهارات والمعرفة اللازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه.

➢ **الإستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون:**

إن للمراجعين دور حيوي وفعال في نظام الحوكمة مما يستوجب على كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا الإهتمام بشكل أكبر بعملية المراجعة ونشر الوعي بأهميتها بين الأطراف العاملين بالبنك (العمال والموظفين)، وكذلك العمل على دعم إستقلالية ومكانة المراجعين الذين يقومون برفع تقاريرهم إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له ، وبالتالي تتم الإستفادة الفعلية من النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المراجعين .

➢ **ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:**

حتى يتم هذا التوافق يجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين على بذل أقصى جهد لصالح البنك، مع وجوب وضع نظم الأجور في إطار السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أدائه في الآجال القصيرة لتجنب ربط لحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

➢ **مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:**

تعد الشفافية ضرورية عند تطبيق الحوكمة، لأنها تساعد المتعاملين مع البنك والمشاركين في السوق على تقيم سلامة معاملاتهم مع البنوك، ويصبح في مقدورهم معرفة وفهم كفاءة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة الأمر الذي يؤدي بالمتعاملين للجوء إلي البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة، والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، لذا يجب أن يشمل الإفصاح والشفافية كل من هيكل مجلس الإدارة، والإدارة العليا والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك.[1]

المطلب الثالث: أبعاد تنفيذ الحوكمة البنكية

الحوكمة البنكية لها بعدان أساسيان بعد داخلي وبعد خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الإحترازية بينما البعد الداخلي يتمثل في طريقة إدارة البنك.

[1] بن علي بلعزوز،" **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي في نظام حماية الودائع والحوكمة** "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد05، جامعة الشلف، الجزائر ، جانفي 2008،ص ص124-125 .

أولا: البعد الخارجي (القواعد الإحترازية)

هي عبارة عن قواعد للتسيير في الميدان البنكي والتي يجب على المؤسسات التي تتعامل بالإئتمان إحترامها من أجل ضمان سيولتها وملائمتها اتجاه مودعيها. وتهدف هذه القواعد إلى:[1]

- **تقوية السلامة البنكية:** تعتبر النظم الإحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة، قد تسبب ضعف النظام البنكي لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير لرقابة، والمحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.
- **تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة:** الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطوير والمحافظة على إستقراره وقوته.
- **تطوير نشاط البنوك:** لقد أثرت موجة الإبتكار والتطورات المالية، في السنوات الأخيرة على وظائف البنوك، وذلك عن طريق ظهور أسواق جديدة، وممارسات بنكية جديدة لذا يجب أن تتماشى القواعد الإحترازية مع هذه التغيرات، خاصة فيما يتعلق بتطوير محاسبة العمليات.

ثانيا: البعد الداخلي (طريقة إدارة البنك):

يتمثل البعد الداخلي للحوكمة البنكية في الأساليب التي تدار بها ويمثل مجلس الإدارة الآلية الداخلية، حيث يلعب دورا محوريا في الرقابة إذ أنهلم يعد يساهم في خلق القيمة فقط بل هو جهاز سلطة وسيطرة، والبحث عن الفرص وخلق معايير اجتماعية.

ولمجلس الإدارة دور رئيسي في رقابة الإدارة وهذا من شأنه ان يخفض من تكاليف الوكالة وذلك بالحد من قدرة الإدارة العليا المسؤولة عن وضع القرارات من ممارسة أي نشاط قد يضر بمصالح البنك ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح، ولذلك فإن حجم وتشكيل المجلس يعتبر من السمات أو الخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته في رقابة الإدارة.[2]

---

[1]- مريم بن شريف،" **أنظمة تأمين الودائع المصرفية**"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك ومالية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006، ص25.

[2]- احمد رامي بهلول ، نبيل مخلوف ،" **دور البنك المركزي في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية وإمكانية الاستفادة من التجربة الأردنية: دراسة حالة الجزائر** "، مذكرة ماستر ، تخصص تمويل مصرفي ، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016، ص38.

المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة البنكية والأطراف الفاعلة في تجسيدها

تعتبر عملية تطبيق الحوكمة في البنوك مسؤولية تشترك فيها كافة الأطراف ذات العلاقة بالبنك سواء كانوا من داخله أو من خارجه، حيث أن إرساء مبادئ حوكمة جيدة تتكيف مع خصوصيات المنظمات البنكية وتعتمد على التنسيق المتبادل بين الفاعلين الأساسين الداخلين منهم والخارجين.

المطلب الأول: الأطراف الأساسية الفاعلة في الحوكمة البنكية

يتوقف نجاح نظام الحوكمة المؤسسية في المصارف على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخليين).

أولا: الفاعلين الداخليين

الأطراف الداخلية: تتمثل الأطراف الداخلية في القواعد والأسس التي تحدد طريقة إتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف وتشمل الأطراف الداخلية على:[1]

- ✓ **حملة الأسهم:** يلعب حملة الأسهم دورا مهما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه بإمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك.
- ✓ **مجلس الإدارة:** يعمل على وضع إستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.
- ✓ **الإدارة التنفيذية:** لا بد أن يكون لهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة البنك، كما أن عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.
- ✓ **المراجعين الداخليين:** أصبح للمراجعين دورا هاما ي تقييم عملية إدارة المخاطر.
- ✓ **لجنة المراجعة:** وهي لجنة فرعية منبعثة عن مجلس الإدارة، تضم أعضاء مستقلين في المؤسسة، والغاية منها مساعدة مجلس الإدارة الوفاء بالتزاماته في الإشراف عن النظام الرقابي للشركة بشكل عام، ويتم تشكيل اللجنة بقرار من الجمعية العامة للبنك بناء على إقتراح من مجلس الإدارة.

[1]- سلاف لعوبي، منيرة مصباحي، " **دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية**"، مذكرة ماستر ، تخصص نقود ومالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحى، جيجل، الجزائر، 2018 ص42.

ثانيا: الفاعلين الخارجيين

زيادة عن الفاعلين الداخليين بالبنك، فإنه من الضروري أن يتواجد الفاعلين الخارجيين لما لهم من أدوار رقابية وإشرافية على أعمال وأنشطة البنك.

أ. **البنك المركزي:** يعتبر البنك المركزي من الفاعليين الخارجيين الذين يعول عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك، باعتبار أنها أجهزة حكومية مركزية يناط بها للمحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك وحماية أموال المودعين فيها، وتوجيه النشاط البنكي والتمويلي والنقدي في الإتجاه الذي يخدم السياسة الإقتصادية، وتعتبر الرقابة البنكية وسيلة لتحقيق هذا لأنها تهدف إلي الحفاظ على الإستقرار المالي وصيانة الثقة الموضوعة من طرف السلطات العمومية في النظام المالي لتقليص خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين.[1]

ب. **المراجعون الخارجيون:** يتطلب الإطار العام لحوكمة البنوك ضرورة تعيين مراجع خارجي مستقل ومؤهل لمراجعة كافة عمليات البنك بغرض إبداء الرأي الفني المحايد والموضوعي في مدى صدق وعدالة القوائم المالية للبنك وفي التعبير عن نتيجة نشاطها ومركزه المالي وغيرها من الأمور التي قد أغفل عنها المراجع الداخلي أو لم يستطع إبداء رأيه فيها بوضوح، وتنبع الحاجة إلى خدمات المراجع الخارجي مما يلي:

- وجود تناقض المصالح بين معدي المعلومات المالية "الإدارة" ومستخدمي المعلومات "المساهمين، الدائنين..."، هذا التناقض قد يؤدي إلى صراع بين الطرفين ينتج عنها معلومات متحيزة؛
- الحاجة إلى المتخصصين لإعداد المعلومات المالية والتأكد من سلامتها؛
- يمكن أن يكون للمعلومات المالية إنعكاسات إقتصادية ضخمة وبالتالي فهي تمثل أهمية كبيرة لمتخذي القرارات.

ج. **الجمهور(العامة):** إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر في إحكام الرقابة وفرض إنضباط السوق على أداء البنك، إذا ما إتسع ليشمل كل ما يأتي:

- ❖ **المودعين:** يتمثل دورهم في الرقابة على أداء الجهاز البنكي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطرة.

[1]-عقيلة خلوف، "**حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي**"،رسالة ماجستير، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2010، ص 137.

❖ **شـركات التصـنيف والتقيـيم الإئتمـاني**: تسـاعد مؤسسـات التقيـيم علـى دعـم الإلتـزام في السـوق، حيـث تقـوم فكـرة التقيـيم علـى التأكـد مـن تـوافر المعلومـات لصـغار المسـتثمرين، ومـن ثم فـإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية.

❖ **وسـائل الإعـلام**: يمكنهـا أن تمـارس الضـغط علـى البنـوك لنشـر المعلومـات، ورفـع كفـاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرها على رأس المال.

❖ **شـبكة الأمـان وصـندوق تأمـين الودائـع**: يعتـبر صـندوق تأمـين الودائـع أحـد أشـكال شـبكة الأمان من خلال:

- نظام التأمين الضمني .
- نظام التأمين الصريح[1].

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للحوكمة البنكية

وبإعتبـار أن صـياغة مبـادئ الحوكمـة لم تبقـى حكـرا علـى الحكومـات والـدول فقـد إتسـع هـذا الإنشـغال مـع مـرور الوقـت إلى الهيئـات والمنظمـات الدوليـة كمنظمـة التعـاون الإقتصـادية، لجنـة بازل لرقابـة البنكيـة، مؤسسـة التمويل الدولية، صندوق النقد الدولي وغيرها من الهيئات والمنظمات الدولية.

والجدول الموالي يوضح نسخ مبادئ الحوكمة الصادرة عن الهيئات الدولية:

الجدول رقم (1-1): نسخ مبادئ الحوكمة الصادرة عن الهيئات الدولية

الجهة الصادرة	السنة	عـــــدد المبادئ	المؤسســـات المعنيـــة بمبـــادئ الحوكمة
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	1999	5	كل المؤسسات بما فيها البنوك
لجنة بازل للرقابة الدولية	1999	7	البنوك
مؤسسة التمويل الدولية	2003	4	كل المؤسسات بما فيها البنوك
منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي	2004(نسخة معدلة)	6	كل المؤسسات بما فيها البنوك
لجنة بازل لرقابة الدولية	2006 (نسخة معدلة)	8	البنوك

[1]- فلالـة أسـامة، "**دور الحكومـة البنكيـة في إدارة المخـاطر الماليـة بالبنـوك التجاريـة- دراسـة حالـة بنـك الخلـيج-**"، مـذكرة ماسـتر، تخصص:إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجاريةوعلوم التسيير، المركز الجامعيعبد الحفيظ بوالصوفميلة، الجزائر، 2019، ص10.

لجنة الخدمات المالية الإسلامية	2006	7	المؤسسات المالية الإسلامية بما فيها البنوك الإسلامية
لجنة بازل للرقابة البنكية	2010 (نسخة معدلة)	14	البنوك
لجنة بازل للرقابة البنكية	2015(نسخة معدلة)	13	البنوك

المصدر: أحمد رامي بهلول، مرجع سبق ذكره، ص15.

أولا: لمحة عن مبادئ الحوكمة المؤسسة الغير صادرة عن لجنة بازل (أهم المنظمات الدولية)

بإعتبار أن البنوك ليست المؤسسات الوحيدة المعنية بالإلتزام بقواعد الحوكمة فإن الاهتمام بتحديد مبادئها لم يكن حكرا على لجنة بازل للرقابة البنكية كهيئة دولية، وإنما سجلت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية حضورا قويا ومساهمة ملموسة في تحديد مبادئ الحوكمة على غرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي كان لها السبق في ذلك في سنة ،1999 والفصل في نشر المزيد من الاهتمام بهذه المبادئ، بالإضافة مؤسسة التمويل الدولية التي أكدت على هذا الإتجاه في سنة 2003 بإصدارها صياغة لمبادئ الحوكمة.[1]

ثانيا: مبادئ الحوكمة الصادرة من منظمة التعاون الإقتصادي والتمنية

بعد إصدار منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية أول صياغة لمبادئ الحوكمة المؤسسية في سنة 1999، وإعتبارها الوثيقة الأولى من نوعها في العالم بخصوص قوة مرجعيتها بين الدول فإن ضرورة التكيف مع المستجدات الدولية والتطورات الإقتصادية، إستدعت مراجعة هذه المبادئ في سنة 2004 وإصدار نسخة منقحة، والتي تتضمن المبادئ الآتية:[2]

- ضمان وجود إطار فعال للحوكمة؛
- حفظ حقوق جميع المساهمين؛
- المعاملة العادلة بين جميع المساهمين؛
- دور أصحاب المصالح في الحوكمة ؛
- الإفصاح والشفافية؛

[1]- أحمد علي خضر، مرجع سبق ذكره، ص105.

[2]- إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، "**حوكمة الشركات، الفرص والتحديات**"، أخبار الإتحاد، مبادئ ال OECD/G20 للحوكمة،دبي،2016، ص04.

- مسؤوليات مجلس الإدارة.

ثالثا: مبادئ الحوكمة الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة لبنك الدولي في عام 2003، موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية او غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- الممارسات المقبولة لحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة.

رابعا: مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل (سبتمبر 1999)

تماما بعد إصدار منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية لمبادئ الحوكمة المؤسسية في سنة 1999، فقد سارعت لجنة بازل للرقابة البنكية بعد أشهر بإصدار وثيقة تتضمن كيفية " تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل مكيف مع خصوصيات المنظمات البنكية".

حيث تضمنت هذه الوثيقة سبع مبادئ متمثلة في يلي:[1]

- تحديد الأهداف إستراتجية والقيم المؤسسية لدى البنك؛
- التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات ومراكز إتخاذ القرار بوضوح وإحترامها لدى البنك؛
- التأكد من أهلية أعضاء مجلس الإدارة لإنجاز مهامهم وإدراكهم لدورهم في الحوكمة وإستقلاليتهم التامة في القرارات المتخذة؛
- ضمان ممارسة الإدارة العليا لمهامها الإضافية بشكل مناسب؛
- الإستفادة من جهود المراجعة الداخلية والخارجية وتثمين أهميتها الرقابية؛
- ضمان تناسب سياسية المكافئات مع القيم الأخلاقية للبنك وأهدافه وإستراتيجية وهيكل رقابته؛

[1]- عباي وسام، " **الرقابة البنكية وفق مقررات لجنة بازل ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك**"، أطروحة دكتوراه، تخصص:علوم مالية ومصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020، ص132.

❖ ضمان الإلتزام بمبادئ الشفافية خلال عملية تطبيق حوكمة البنوك.

خامسا: تعديلات وتنقيحات مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل

بهدف تحسين إدارة المخاطر والحوكمة إعتمادا على تعزيز الشفافية والإفصاح، فقد قامت بتعديل هذه النشرة (التقرير) الصادر في 1999 على مرحلتين، أولها في فيفري 2005 وأخذت بعين الإعتبار حجم المصارف والمخاطر التي تواجهها لتصبح مبادئها قابلة للتطبيق في كافة الدول ، إضافة إلى تعديل 2006 الذي كان معدل لنسخة 2005، وفي 2010 قامت بإضافة وتعديل النسخة المعدلة في 2006 وهذا إعتمادا على ورد في إتفاقية بازل الثانية . أما الثانية كانت في جويلية 2015 تحت عنوان " **المبادئ التوجيهية للحوكمة المؤسسية للبنوك**"، والتي أكدت على أهمية إدارة المخاطر والدور الحاسم للحوكمة في تحسين أداء البنوك.

سادسا: توصيات لجنة بازل للرقابة البنكية لسنة 2015

المبادئ الحديثة لإرساء وتعزيز الحوكمة البنكية وفق وثيقة لجنة بازل لشهر جويلية2015، فحسب التقرير الأحدث الصادر في شهر جويلية تم تلخيص مبادئها إلثلاثة عشر مبدأ والتي نوجزها فيما يلي:[1]

- **المبدأ الأول**: المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة.
- **المبدأ الثاني**: تركيبة وكفاءة مجلس الإدارة.
- **المبدأ الثالث**: القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة
- **المبدأ الرابع**: الإدارة العليا.
- **المبدأ الخامس**: حوكمة هياكل المجموعة.
- **المبدأ السادس**: وظيفة إدارة المخاطر. [2]
- **المبدأ السابع**: رصد، متابعة ومراقبة المخاطر.
- **المبدأ الثامن**: التبليغ عن المخاطر.
- **المبدأ التاسع**:الامتثال.

[1]–شريفة بوعبيدة، " **دعائم الحوكمة وفاعليتها في تحسين الأداء المصرفي**"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي على البليدة 02، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2018، ص249.

[2]–طبيبل عبد السلام، بومدين يوسف، " **اتفاقية بازل 03 كآلية لتعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية**"، مجلة الاقتصاد الجديد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد02، العدد19، 2018، ص100.

- **المبدأ العاشر**:المراجعة الداخلية.
- **المبدأ الحادي عشر**: التعويضات.
- **المبدأ الثاني عشر**: الإفصاح والشفافية.
- **المبدأ الثالث عشر**: دور المشرفين.

المطلب الثالث: دور البنوك المركزية في تفعيل الحوكمة البنكية

تلعب البنوك المركزية دورا هاما في تحديد وتعزيز مبادئ الحكم الجيد في البنوك، ويمكن تلخيص الدور الذي تؤديه السلطات الإشرافية في هذا الصدد على النحو التالي:[1]

- ❖ دعم إصدار التشريعات والنظم التي من شأنها معالجة الثغرات وعدم الكفاءة في التشريعات ذات الصلة بالحكم الرشيد، سواء على مستوى التشريعات التي تحكم البنوك كشركات أو التشريعات التي تحكم عملهم كبنوك؛
- ❖ تشجيع الممارسات السليمة في البنوك، وضمان وجود هياكل تنظيمية كافية، وأن مجالس إدارتها ومهامها التنفيذية لديها خطط عملية للتعامل مع مسؤولياتها، وأن تمتلك المؤهلات والخبرات الكافية في الأنشطة البنكية،
- ❖ التأكيد على مسؤولية مجالس الإدارة عند أي مشاكل وكذلك إتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج أي فجوات أو إنتهاكات تتعلق بعمل البنوك في الوقت المناسب، والسعي بإستمرار لتحسين البيئة الرقابية والإشرافية.

ومن الأسباب التي تستدعي وجود البنك المركزي هي:[2]

- ❖ يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك لذلك يجب تدخل سلطة أعلىإلا وهي سلطة البنك المركزي؛

[1]- محمد إقبال غناية، حكيمة حليمي، " **فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع والمأمول – النظام المصرفي الجزائري نموذجا**" ، مجلة النمو الإقتصادي وريادة الأعمال JEGE،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق هراس، الجزائر، المجلد 04، العد 04، 2021، ص133.

[2]- سارة معمري،" **تأثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك –حالة الجزائر–**"، مذكرة ماجستير، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر،2012، ص123.

- ❖ إن تطبيق الحوكمة الجيد يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛
- ❖ إن البنوك تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لان طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسئولة عن المحافظة على أموال الغير(المودعين)؛
- ❖ نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فان وجود الحوكمة مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك؛
- ❖ يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر لتي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وان لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد منذلك.

ومن جهة أخرى فإن إختلاف طبيعة الأنظمة العالمية الحاكمة والبيئات الإقتصادية المختلفة أدى إلى ظهور فروقات فيما يخص تطبيق الحوكمة وإستيعاب مبادئها من طرف العديد من الدول وخاصة الدول النامية، حيث أن كل هذا أدى إلى اتساع دائرة التحديات التي مر بها مفهوم الحوكمة ومدى تطبيقها. ومن هذه التحديات نذكر ما يلي:[1]

- تركز الملكية؛
- الشفافية والإفصاح؛
- مشاركة وحماية المساهمين؛
- القوانين والعلاقات؛
- البعد الثقافي.

[1]-بن رجم محمد خميسي، سعاد صلاح، " **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية**"،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد37/36، الجزائر،2014، ص388.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال الفصل الأول تم التعرف على الحوكمة في البنوك، حيث أصبحت من أهم المواضيع المطروحة إقليميا وعالميا، نظرا لحساسية القطاع البنكي.

فالحوكمة في البنوك تشكل بمجموعة من القواعد والأسس ومختلف أنواع الرقابة، من أجل تفادي الأزمات والحد منها في البنوك، وهذا لحماية حقوق المساهمين وهذا عبر إدارة رشيدة وسليمة وتتبع قواعد وممارسات محكمة مثل الشفافية والإصلاح، مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء، وتحقيق الأهداف المسطرة عن طريق مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية داخل البنك لكشف مختلف الأخطاء.

الفصل الثاني:

مدى تطبيق متطلبات الحوكمة في البنوك الجزائرية

تمهيد

يعتبر الجهاز البنكي القلب النابض لإقتصاد أي دولة، فهو ميزان التقدم الإقتصادي لها لما يتمتع به من موارد مالية كبيرة، وإنتشار واسع لفروعه، فهو يمد النشاط الإقتصادي بالتمويل اللازم لتنشيطه وتطويره وهذا ما أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إدخال إصلاحات عميقة.

وقد شهد إصلاحات عديدة بما يتلائم مع تحولات الإقتصاد الوطني،حيث تم إصدار العديد من القوانين مثل قانون86-12 و 88-01 ووضع مخطط وطني للقرض ثم صدور قانون النقد والقرض 90-10 والذي وضع الأسس للتحول لإقتصاد السوق، غير أن مجمل هذه الإصلاحات لم تكن بالقدر الكافي ما أدى إلى البحث عن آليات جديدة متمثلة في الحوكمة أو كما يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة الرشيدة بدافع تدارك الثغرات التي مست القطاع البنكي في ذلك الوقت.

وسوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى النقاط الأساسية التالية:

المبحث الأول: واقع المنظومة البنكية الجزائرية

المبحث الثاني:أزمات القطاع البنكي الجزائري وضرورة تطبيق الحوكمة البنكية

المبحث الثالث:المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

المبحث الأول: واقع المنظومة البنكية الجزائرية

يعد الجهاز البنكي الممول الرئيسي في جميع إقتصاديات الدول، حيث يتكفل بتغطية الإحتياجات المالية الكبيرة وتوفير السيولة اللازمة لتسيير النشاط الاقتصادي وهذا ما جعل منه محورا أساسيا لتمويل التنمية.

المطلب الأول: مفهوم الجهاز البنكي الجزائري

أولا: تعريف الجهاز البنكي

النظام البنكي هو مجموع البنوك التي تنشط في بلد ما وما يميز نظام بنكي عن آخره هو ملكية هذه المصارف، تركيب النظام وهيكلته، حجم البنوك التي يتكون منها، عدد وتوزيع فروع هذه البنوك في البلاد وحركة دمجها أو توحيدها.[1]

يقصد بالجهاز البنكي لبلد ما المؤسسات البنكية، والقوانين التي تعمل في ظلها هذه المؤسسات ويتكون من[2]:

1. **المؤسسات البنكية:** التي يتربع في قمتها البنك المركزي، ويتألف الجهاز البنكي من أنواع مختلفة من المؤسسات البنكية تختلف باختلاف الأنشطة والأعمال التي تمارسها؛ فهناك البنوك التجارية والمركزية، البنوك المتخصصة، البنوك الإسلامية والشاملة.
2. **الأنظمة والقوانين التي تحكم عملها:** يصدر عادة في كل دولة عدد من الأنظمة والقوانين التي تحكم أعمال المؤسسات البنكية التي تعمل فيها وتنظمها، ومن هذه القوانين:

- **قانون البنك المركزي:** الذي ينظم عمل البنك المركزي، ويحدد أهدافه، ووظائفه، وعلاقته مع المؤسسات البنكية كافة التي تعمل في البلد. وتقوم بعض الدول التي لا يوجد بها بنك مركزي بإنشاء سلطة نقدية تسمى سلطة النقد تقوم بالعديد من أعمال البنوك المركزية.
- **قانون مراقبة العملة الأجنبية:** الذي يحدد شروط التعامل بالعملات الأجنبية، وكيفية تحديد أسعارها، وينظم دخولها من البلد وخروجها والتي على المؤسسات البنكية التقيد بها.

---

[1]- ناقة رانيا، "**تأهيل النظام المصرفي الجزائري للإندماج في العولمة المصرفية – مع الإشارة لحالة الجزائر–**"، مذكرة ماستر، كلية العلومالاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي؛ الجزائر، 2021/2020، ص08.

[2]– نوي نور الدين، " **دور الجهاز المصرفي الجزائري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** "، رسالة ماجستير، تخصص: النقود والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص20.

- **نظام مكاتب التمثيل**: الذي يصدره البنك المركزي لينظم عمل المؤسسات البنكية، والمالية الأجنبية التي ترغب في فتح مكاتب تمثيل لها في بلد البنك المركزي فيحدد هذا النظام شروط فتح مكتب تمثيل، والأعمال التي يمارسها من أجل جمع البيانات وخدمة عملائه.

ثانيا: توصيف الجهاز البنكي الجزائري

الجهاز البنكي الجزائري كغيره من الأجهزة البنكية العالمية التي حدث فيها تغير وتحول في مضامينه، وهذا راجع إلى تغير المناخ الاقتصادي العالمي.

1. **إصلاح القطاع البنكي**: عرف القطاع البنكي الجزائري منذ الإستقلال إلى غاية التسعينات العديد من الإصلاحات، إلا أن أغلب هذه الإصلاحات لم تنعكس بشكل إيجابي على الاقتصاد الوطني ولم تحقق الفعالية والأهداف المنشودة وتميز القطاع البنكي من خلالها ب:[1]
   - ضعف مستوى الإشراف من البنك المركزي؛
   - تداخل الصلاحيات وعدم تقاسم المسؤوليات (الخزينة، البنك المركزي)؛
   - ضعف مستوى خدمات الزبائن.

كما تميزت مرحلة الإصلاحات هذه بالبيروقراطية، مما إستلزم تظافر جهود السلطات المعنية بتعزيز فكرة إصلاح الجهاز البنكي من نقطة الصفر.فكان قانون النقد والقرض 90-10، الذي يعتبر المرجع الحقيقي والفعلي لمسار إصلاحات المنظومة البنكية الجزائرية.

2. **هيكل الجهاز البنكي الحالي**: بعد الإنفتاح والتحرر الإقتصادي الذي عرفته المنظومة المالية الجزائرية عرف قطاعها البنكي نشاط العديد من البنوك، والمؤسسات المالية مقسمة بين البنوك العمومية وشبه عمومية والبنوك الخاصة، والتي إعتبرت نقلة نوعية وأكثر من إيجابية في هذه المرحلة، بالإضافة إلى المؤسسات المالية وبنك الجزائر، وبدأت تظهر بوادر الإندماج في إقتصاد مبني على ميكانيزمات السوق (الاقتصاد الحر)، وهذا ما تطلب تنظيم الوظيفة المالية من خلال ثلاث مستويات من السلطة وهم البنك المركزي، مجلس النقد والقرض، اللجنة البنكية.[2]

[1]- بن عيسى ريم، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[2]- عبد الرزاق حبار، " **المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات إستيفاء مقررات لجنة بازل**"،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005، ص131-132.

في خضم هذه التطورات التي مست القطاع المصرفي الجزائري كان من الطبيعي تدعيم عمل البنك المركزي (بنك الجزائر) والذي يقوم ب:[1]

- التدخل في السوق النقدي؛
- منح قروض للبنوك حسب الحاجة؛
- تسيير عمليات المقاصة والسهر على ضمان أمن وسلامة أنظمة الدفع؛
- تجميع المعلومات والإحصائيات المالية والنقدية، والإقتصادية وتدويرها في القطاع المصرفي على المتعاملين.

وفي هذا الإطار تم إنشاء كل من:[2]

- مركزية المخاطر؛
- مركزية عوارض الدفع؛
- مركزية الميزانيات؛
- مركزية القروض للخواص.

3. تطور النشاط البنكي الجزائري :

تقاس فعالية النظام البنكي في أي إقتصاد بمدى قدرة هذا النظام على تعبئة الموارد المالية، وخاصة التي لا تأتي من الإصدار النقدي، بالإضافة إلى القدرة على تخصيص هذه الموارد وفق أفضل الصيغ الممكنة ولذلك سنتطرق إلى كل من الودائع والقروض لجهاز المصرفي الجزائري ونتعرف على مدى صلابته.[3]

المطلب الثاني: أهم الإصلاحات المصرفية من خلال قانون النقد والقرض – قانون90-10

أولا: دوافع الإصلاح البنكي

المبررات التي أدت إلى الإصلاح المصرفي بالجزائر متعددة ومتنوعة ومنها:[4]

- **دوافع نقدية:** فلقد أصبحت الحاجة ملحة، وضرورية لإجراء مراجعة جذرية للنصوص القانونية التي تحكم النشاط المصرفي في الجزائر، على الوجه الذي يتناسب مع التطورات الحاصلة

[1]– الطاهر لطرش، " **تقنيات البنوك**"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003، ص32.

[2]- ناقة رانيا، مرجع سيق ذكره، ص10.

[3]- عبد الرزاق حبار، مرجع سبق ذكره أعلاه، ص133.

[4]– مصطفى عبد اللطيف، " **دور البنوك وفعاليتها في تمويل النشاط الاقتصادي – حالة الجزائر–** "، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد04، ورقلة، الجزائر، 2006، ص 76.

على الصعيد الداخلي والخارجي، بما يسمح للبنوك من أداء دورها بفعالية وبما يسمح للسلطات النقدية بصرامة وأكثر استقلالية؛

- **دوافع إقتصادية:** تعتبر البنوك مؤسسات تقوم بوظيفة الوساطة المالية، وتلعب دورا هاما في تمويل التنمية، ونظرا لحساسية هذا الدور فإن أي إصلاح إقتصادي لا يكتمل ما لم يواكبه إصلاح في الجهاز المصرفي والمالي بما يسمح من تمكين البنوك من أداء دورها كاملا في تجميع الموارد وتخصيصها نحو المشاريع والأنشطة الاقتصادية بفعالية. ومن المعلوم أنه كلما زادت كفاءة القطاع المصرفي وتحسين دوره في مجال الوساطة المالية كلما انعكس ذلك ايجابيا على الوضع الإقتصادي بشكل عام؛
- **دوافع تقنية:** ترتبط هذه الدوافع بالتطورات التكنولوجية التي حدثت في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتوظيفها في مجال الصناعة البنكية والتوسع في إستخدام وسائل الدفع الإلكترونية وتحديث وعصرنة أنظمة الدفع والربط الشبكي بين البنوك و إدخال أنظمة المقاصة الإلكترونية...إلخ.

ثانيا: قانون النقد والقرض 90-10

يعتبر القانون رقم 10-90 الصادر في 04 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض نصا تشريعيا يعكس بحق إعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي، ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات، وبالإضافة إلى أنه أخذ بأهم الأفكار التي جاء بها قانونا 1988 و1986 ، فقد حمل أفكارا جديدة فيما يتعلق بتنظيم النظام البنكي وأدائه، كما أن المبادئ التي تقوم عليها وميكانيزمات العمل التي يعتمدها تترجم إلى حد كبير الصورة التي سوف يكون عليها هذا النظام في المستقبل.[1]

حيث عرف قانون النقد والقرض 10/90 أربعة تعديلات وهي كالتالي: [2]

- الأول من خلال الأمر 01/01 الصادر في 27 فيفري 2001 وكان تعديلا محدودا ميز بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض باعتباره سلطة نقدية؛

[1]- أمحمدي دليلة، الحاج أحمد محمد، " **الإصلاحات المصرفية في ظل قانون النقد والقرض 90-10**"، مذكرة ماستر ، تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2019/2018 ،ص 11.

[2]- بن علقمة مليكة، " **محاضرات في قانون النقد والقرض**" مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2021-2022، ص55.

- أما التعديل الثاني فجاء بموجب الأمر 11/03 الصادر في أوت 2003 ، وكان تعديلا شاملا بسبب الصياغة الجديدة التي أعطاها للقانون 10/90 ويجب الإشارة أن هذا التعديل حافظ على القواعد والمبادئ الأساسية التي جاء بها قانون النقد والقرض 10/90؛
- أما التعديل الثالث فكان بموجب الأمر 04/10 والصادر في أوت 2010 والرابع كان من خلال القانون رقم 10/17 المؤرخ في 10/11 /2017.

ثالثا: مبادئ قانون النقد والقرض وأهدافه

هدف قانون النقد والقرض 90-10 إلى تحقيق ما يلي:[1]

- وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المصرفي والمالي؛
- رد الإعتبار لدور البنك المركزي في تسيير شؤون النقد والقرض؛
- إعادة تقييم العملة الوطنية (المواد 04، 58، 59، من القانون)؛
- ضمان تسيير مصرفي جيد للنقود؛
- تشجيع الإستثمارات الخارجية والسماح بإنشاء مصارف وطنية خاصة أو أجنبية؛
- تنويع مصادر التمويل لمتعاملين الإقتصاديين، خصوصا بالنسبة للمؤسسات عن طريق إنشاء السوق المالي بورصة القيم المنقولة؛
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

ومن مبادئه مايلي: [2]

- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية؛
- الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمان؛
- إنشاء سلطة نقدية، وحيدة ومستقلة؛
- وضع نظام بنكي ذو مستويين؛
- إعادة الإعتبار لعلاقة بنك/ مؤسسة.

---

[1]- إلهام طراد، مروى مزهودي،" **دور الجهاز المصرفي في تنشيط سوق الأوراق المالية– دراسة حالة الجزائر**"، مذكرة ماستر ، تخصص: علوم تجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015/ 2016، ص 10.

[2]- كمال زيتوني، " **مطبوعة في مقياس النظام المصرفي الجزائري**"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، تخصص: العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسلية، الجزائر، ص2017/2016، ص22.

المطلب الثالث: مشاكل وواقع الإصلاحات في الجهاز البنكي الجزائري

إن طريق الإصلاحات الذي تخوضه الجزائر لاسيما على مستوى إصلاح النظام المصرفي قد قطع أشواطا معتبرة في اتجاه ما يستلزم من ضرورات للإندماج في الاقتصاد العالمي، والأخذ بمقوماته والإنسجام مع توجهاته، لكن بالمقابل يواجه القطاع البنكي صعوبات تجعل منه يفتقد المهنية والفعالية والتجارية وغياب المنافسة والديناميكية ويمكن أن نحصر هذه الصعوبات التي يعاني منها الجهاز البنكي ضمن العناصر التالية:

أولا: الوضعية القانونية للبنوك الجزائرية:

تعرف البنوك الجزائرية أزمة تنظيم، فالبنوك مؤسسات عمومية إقتصادية يتعين عليها أن تنفذ توجهات الدولة المالكة، وبوصفها بنوك تجارية فهي تخضع للقانون حول النقد والقرض، وتشرف عليها الدولة المنظمة وباعتبارها شركات ذات رؤوس أموال تلتزم بإحترام قواعد القانون التجاري ويتسم التشريع البنكي بانعدام الإنسجام بين النصوص والتناقض أحيانا، ووجود ثغرات قانونية، ينتج عنها صعوبات في تحليل المشاكل القانونية للبنوك، وتضع هذه القواعد التنظيمية البنوك في قلب تناقضات الدولة التي تلعب دور المساهم الوحيد والدائن والمدين والفاعل الاقتصادي في آن واحد[1].

ثانيا: علاقة البنوك بالخزينة العمومية:

في إطار عمليات التطهير المستمرة التي ألقيت على عاتق البنوك، وجدت المؤسسة البنكية نفسها أمام إشكال يعترض عملية التسيير فيها ويثقل كاهلها والذي يتمثل في إصدار الخزينة العمومية لسندات على مدى عشرين سنة مقابل حقوق البنوك على المؤسسات العمومية، مما أثار مشاكل على مستوى ميزانية البنوك وسيولتها، بتجميد أصولها بالنظر إلى آجال السندات ومكونات محافظها، ونجم عن ذلك عجز البنوك في مجال تحليل الأداء والفعالية، نظرا للنقص الواضح وغير الكافي في تخصيص المؤمنات المقابلة لهذه الحقوق، أضف إلى ذلك أن معدل الفائدة الذي تدره هذه السندات يقدر بـ: 5 % والذي لا يتناسب

[1]- بولغيتي عبد الرحمان، عيساوي مسعودة،" **الجهاز المصرفي وتحدياته في تمويل التنمية المحلية– حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة أدرار–** "، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018/2017، ص 19.

إطلاقا مع تكلفة الموارد المالية التي تتحملها معظم البنوك في إطار عملية إعادة التمويل عن طريق السحب على المكشوف.[1]

ثالثا: ضعف تسيير البنوك

فرض قانون النقد والقرض على النظام البنكي الإلتزام ببعض القواعد التي يجب إحترامها من قبل جميع الهيئات المالية، حيث أنها تضع حدود أمام البنوك فيما يخص منح القروض وتؤثر بشكل واضح وعميق على كل ما يصدر من قرارات تتعلق بمجال التسيير البنكي، ويتميز التسيير في البنوك بما يلي:

- ضعف مناهج تحليل درجة الخطر؛
- تباطؤ في طرق العمل والإجراءات؛
- ضعف عمليات المراقبة.

وفي مجال تحليلها لأخطار تواجه البنوك نقص الشفافية والدقة للحسابات المقدمة إليها، ولضعفها في التحكم في تقنيات الهندسة المالية، وعدم إحترام معايير تسيير القروض البنكية، فعلى سبيل المثال تنص إحدى هذه النسب على أن مبلغ السحب على المكشوف لمؤسسة ما لا يتجاوز شهرا من رقم أعمالها، في حين أن بعضها يعاني سحب على المكشوف هيكليا يوافي السنة من رقم أعمالها، أضف إلى ذلك النقص الكبير للمؤمنات الموجهة لمخاطر القرض وهذا ما يفسر هامشية درجة المخاطر وكون عدم تسديد المؤسسات العمومية لديونها يدخل ضمن تقاليد التسيير في الجزائر[2].

رابعا: عراقيل إجتماعية وثقافية: تتمثل فيمايلي:

إن نقص الحس الإقتصادي وغياب الثقافة البنكية في المجتمع من عواقبه إستحالة إستجابة الجمهور لنداء البنوك عن طريق إيداع أموالهم فيها مما ينعكس سلبا على دور البنوك فيعيق تمويل الإقتصاد والتنمية، فإفتقاد سياسات إعلامية وتعليمية تعنى بهذا الميدان ساهمت بقسط كبير في الجهل ونقص الوعي بآليات عمل النظام البنكي وفلسفة سيره وبعده الإقتصادي وقد يرجع ضعف الثقافة البنكية داخل البنوك نفسها

[1]- بولغيني عبد الرحمان، عيساوي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص21.

[2]- باكور حنان،" **الجهاز المصرفي ومتطلبات العولمة المالية**"، مذكرة ماستر ، تخصص: إقتصاديات المالية والبنوك ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند، البويرة، 2014، ص28.

إلى إطاراتها وموظفيها الذين يعانون من نقص في التكوين، الأمر الذي يؤثر في أداء وفعالية البنوك كطرف أساسي في النشاط الإقتصادي وركيزة لتحقيق التنمية.[1]

المبحث الثاني: أزمات القطاع البنكي الجزائري و ضرورة تطبيق الحوكمة البنكية

رغم كل المراحل التي مر بها القطاع البنكي الجزائري من أجل إصلاحه، إلا أنه لم يمنع من حصول بعض التجاوزات التي ألحقت الضرر بإستقراره وبينت مواطن الضعف في سياسته.

المطلب الأول: جوانب الضعف الهيكلي في البنوك الجزائرية

تعاني المنظومة البنكية الجزائرية جملة من أوجه القصور والضعف ما جعلها محل إنتقاد من عدة جهات من داخل وخارج الوطن، والتي أجمعت على جوانب الضعف التالية:

أولا: صغر حجم رأس مال البنوك الجزائرية: على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية والأجنبية، حيث أن الإتجاه السائد الآن هو إندماج البنوك فيما بينهما من أجل تقوية مكانتها وتعزيز كفاءتها.

ثانيا: التركز البنكي: ويقصد به هيمنة بنوك معينة على النشاط العام، حيث كلما إرتفعت درجة التركز كلما كان ذلك سلبيا وعبرا عن عدم وجود منافسة حقيقية.

ثالثا: نطاق التوزيع البنكي: إن إنتشار البنوك يساهم في نشر الوعي ويساعد على تقديم الخدمات ا لأكبر عد ممكن من أفراد المجتمع الجزائري، فكلما كان هناك عدد كبير من الفروع للبنوك كلما كان أقدر على تقديم الخدمات للزبائن، حيث وصل عدد وكالات البنوك العمومية إلى 1145 وكالة حتى سنة 2017، بنسبة إستحواذ على القنوات البنكية تقدر ب 76% من مجموع الوكالات والفروع المنتشرة عبر التراب الوطني، بالمقابل بلغ عدد وكالات البنوك الخاصة 364 بنسبة 24%.

رابعا: ضعف نسبة التغطية البنكية: تحسب التغطية البنكية بقسمة عد الوكالات أو الشبابيك المتوفرة في الدولة على عدد السكان، ويقدر المعدل العالمي لمستوى التغطية البنكية بشباك واحد لكل 10000 نسمة وهذا وفقا لنموذج كامرون الذي وضع سنة 1967.[1]

[1]- تمجدين نور الدين، عرابة الحاج،" **تحديث القطاع المصرفي في الجزائر– الإستراتيجية والسياسة المصرفية**" الملتقى الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص25.

بالإضافة إلى:[2]

1. **القـــروض المتعثـــرة:** أدت ممارســات الإشــراف الســابقة في الجزائــر إلى تــدهور ملحــوظ في نوعيـة محـافظ قـروض البنـوك، وهـو الأمـر الـذي تفـاقم لاحقـا بسـبب الأوضـاع الإقتصـادية ومتتبعـة لتطورات الحاصلة عالميا في مجال التكنولوجيا.
2. **ضـــعف إســـتخدام التكنولوجيـــا والرقابـــة:** إن مواكبـة التطـورات الحاصـلة علـى المسـتوى العـالمي يتطلـب مـن الجهـاز المصـرفي الجزائـري تطبيـق التكنولوجيـات الحديثـة، والـنظم المعلوماتيـة المتطـورة ما ينتج عنه الزيادة في الإفصاح والشفافية هذا الأمر الذي سيكسب ثقة المستثمرين الأجانب.

المطلب الثاني: أزمات القطاع البنكي الجزائري

إن الإصـلاح البنكـي الـذي إعتمدتـه الجزائـر في بدايـة التسـعينات أثمـر علـى صـدور قـانون 90-10 والـذي إعتـبر التحـدي الأكـبر في إصـلاح هـذه المنظومـة، وبات بإمكـان البنـوك الخاصـة مزاولـة نشـاطها في السـوق الجزائريـة طبقـا لقواعـد القـانون الجزائـري، وكـان مـن بـين البنـوك الخاصـة الـتي بـرزت في هـذه المرحلـة بنـك الخليفـة والبنـك الصـناعي والتجـاري الجزائـري، وأهـم مـا ميـز هـذه الفـترة هـو ضـعف الرقابـة مـن قبـل بنـك الجزائـر مـا أتاح الفرصة لكلا البنكين بفعل العديد من التجاوزات وإستغلال أموال الشعب والمؤسسات.

أولا: أزمة بنك الخليفة

يعـد بنـك الخليفـة أول بنـك تجـاري تأسـيس في الجزائـر بـرؤوس أمـوال خاصـة جزائريـة، وذلـك بقـرار مجلـس النقـد والقـرض رقـم 98-04 يـوم 25 مـارس 1998، وبإعتبـاره إسـتثمارا جزائـريا أعطـاه الأهميـة الكـبرى لمـا سـيقدمه لجزائـر في المجـال الإقتصـادي والإجتمـاعي وكغـيره مـن البنـوك مـارس نشـاطه كتلقـي الودائـع والقيـام بجميـع عمليـات الصـرف وفـتح حسـابات بالعملـة الصـعبة والمحليـة وتمويـل إحتياجـات الإسـتغلال، ونظـرا لتـوفيره مناصـب شـغل كثـيرة وبمرتبـات عاليـة لأيـدي عاملـة جزائريـة بالإضـافة إلى العديـد مـن الفوائـد والميـزات الـتي منحهـا لزبائنـه وموظفيـه حصـل علـى ثقـة الكثـيرين فقـاموا بفـتح أرصـدة وأودعـوا أمـوالهم فكانـت الكارثـة عظيمة.

---

[1]- أم الخير حمودة، " **دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية – دراسة ميدانية بإستخدام المنمذجة بالمعادلات البنائية–**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: دراسات إقتصادية ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021/2020، ص98.

[2]- بن عيسي ريم، مرجع سبق ذكره، ص78.

وقد عرف بنك الخليفة نموا وتوسعا لم يسبق لأي مؤسسة جزائرية أن عرفت مثلهما خلال فترة قصيرة من الزمن، فقد تحول في ظرف ثلاث سنوات إلى مجمع عملاق والجدول الموالي يبين تطور عدد وكالات بنك الخليفة على مستوى السوق الجزائرية خلال الفترة 1998-2001.[1]

➢ **أسباب أزمة بنك الخليفة:**

- عدم إحترام الإجراءات المحاسبية لمؤسسة؛
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- عدم إحترام قواعد الحذر؛
- غياب المتابعة والمراقبة؛
- وجود قصور في هياكل ومصالح البنك؛
- وضع عراقيل أمام الجنة المصرفية خلال أدائها لمهام الرقابة في عين المكان؛
- إنعدام التقارير التي من المفروض أن يعدها مراجعو الحسابات حول الوضعية المالية للبنك؛
- غياب المصادقة على الحسابات السنوية للدورات المالية 1999-2000-2001 من طرف الهيئات المسيرة للبنك؛
- إنعدام الشفافية وعدم مصداقية أصول وخصوم الميزانية العمومية.[2]

ثانيا: أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA):

نفس الشيء حدث مع البنك الصناعي والتجاري الجزائري BCIA، حيث تم إنشاء هذا البنك بقرار من مجلس النقد والقرض في 28 جوان 1997 الذي تم اعتماده في سبتمبر 1998 من طرف بنك الجزائر، وفي إطار برنامج الرقابة قامت الجهات المعنية ببنك الجزائر بالرقابة الشاملة سنة 2001 بالعديد من عمليات الرقابة بعين المكان على مستوى بنك BCIA، حيث وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة (التسيير البنكي)، وخاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة.

[1]- باكور، مرجع سبق ذكره، ص81.

[2]- علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، " **واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر**"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد02، العدد02، ديسمبر2018، ص125

- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر
- غياب الاحتياطي الإجباري.
- تجاوزات لقوانين الصرف.

كل هذه الأمور وغيرها أدت إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري، للسيولة وعدم قدرته على تعويضها، مما جعله غير قادرة على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين، لذلك قررت اللجنة المصرفية في 2003/08/31 سحب الترخيص من هذا البنك.[1]

ثالثا: الأسباب المشتركة لتعثر البنكين:

إن تعثر بنك الخليفة وبنك الجزائر الصناعي والتجاري، ناتج عن أسباب عدة منها ما هو متعلق بالسلطات الرقابية والإشرافية ومنها ما هو متعلق بالبنك نفسه وهي كالتالي:[2]

1. الأسباب المتعلقة بالسلطات الرقابية والإشرافية

- تهميش السلطات العمومية لبنوك الخاصة، والتركيز على البنوك العمومية؛
- ضعف الرقابة البنكية بالنظام البنكي الجزائري؛
- نقص الشفافية وتهاون اللجنة البنكية في القيام بما يلزم إتجاه الإختلالات والتجاوزات الحاصلة في التنظيم والتسيير لتلك البنوك الخاصة،
- الجهل بطبيعة عمل البنوك الخاصة، بسبب عدم وجود أعضاء تابعين لها بهيئات الرقابة.

2. الأسباب المتعلقة بالبنكين المتعثرين

- التهور الذي صنف من بين أهم الأسباب متمثلا في نقص التنويع في المحفظة المالية لبنوك؛
- الإدارة غير السليمة للبنكين وذلك يظهر جليا في القصور المسجل في التنظيم؛
- عدم تطبيق نظام الحوكمة داخل البنكين مما أدى إلى وقوعهم في الأزمة؛
- منح قروض مركزة في قطاعات معينة ذات مخاطر مرتفعة، تفوق الحدود المنصوص عليها في قواعد الرقابة المصرفية، كمنح قروض تفوق نسبة 20% من رأسمال البنك.

---

[1]- روحاني دليلة، روحاني دليلية ،" **اثر آليات لحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية :دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي (BNA,BADER,BEA,)** ، مذكرة ماستر ، تخصص مالية وبنوك ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2013-2014، ص32.

[2]- بن رجم محمد خميسي، سعاد صلاح، " **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد37/36، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2014، ص388.

المطلب الثالث: ملامح حوكمة البنوك في الجزائر

بعدما تطرقنا إلى الدوافع والأسباب الفعلية لتنامي ظاهرة حوكمة البنوك في الجزائر، جاء الدور على التطبيق الفعلي والملموس لإبراز القطاع المصرفي بشكل خاص، نتيجة الهزات التي عرفها من جراء أزمتي بنك الخليفة، والبنك الصناعي والتجاري الجزائري، والإختلاسات التي حصلت في بعض فروع البنوك العمومية بالإضافة إلى فضائح شركة سونطراك، إستقطب موضوع الحوكمة إهتمام الكثيرين وزادت الرغبة في تنبيه كإستراتيجية أولية خاصة بعد توجه الجزائر إلى إقتصاد السوق الحر والذي يتطلب مجهود مضاعف من أجل البقاء والإستمرارية في ظل المنافسة الكبيرة، فعلت الجزائر على إصدار بعض المبادئ تحت عنوان " ميثاق الحكم الراشد" والذي جاء محتواه كالآتي:[1]

- **الإنصاف:** توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الإمتيازات والإلتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة.
- **الشفافية:** بمعنى الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المنوطة له؛
- **المسؤولية:** مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة؛
- **التعبئة:** كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلال المسؤوليات المنوطة له؛

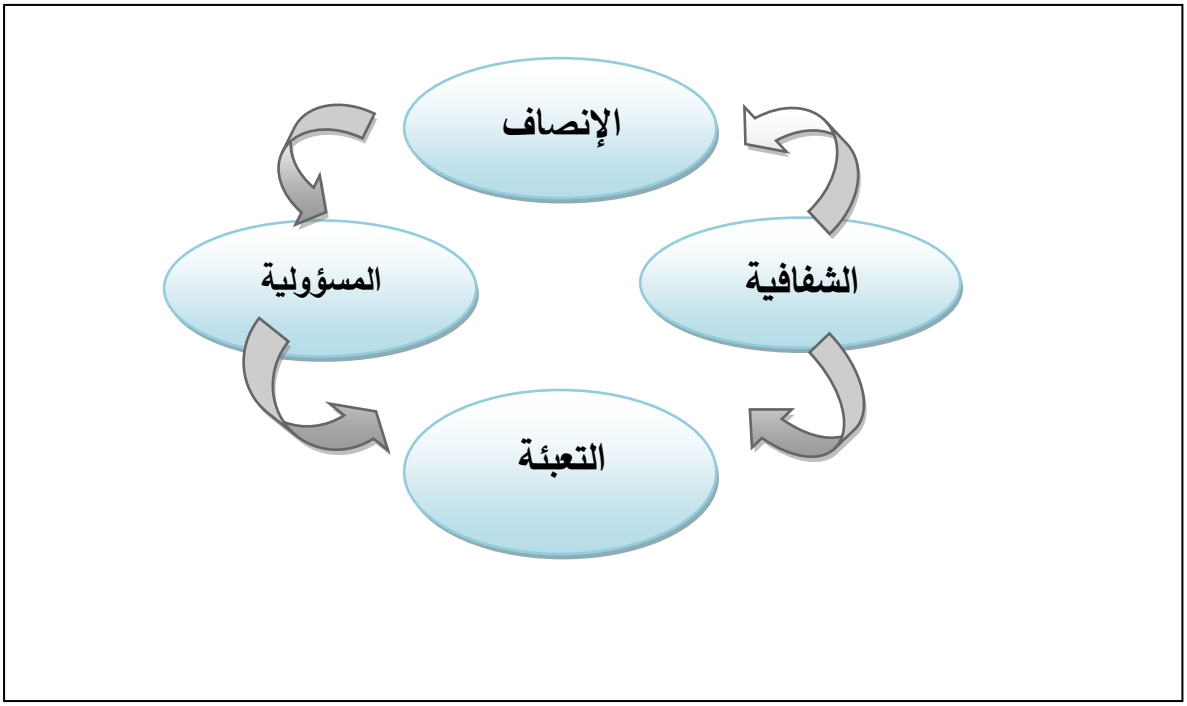
وبتوجه الجزائر إلى التحرير المالي لإقتصادها أصبح من البديهي ظهور الإستثمارات الأجنبية المباشرة، ومن أجل تكثيف هذا الظهور تطلب ممارسة جيدة لحوكمة داخل القطاعات الاقتصادية الجزائرية فقامت بعض الجمعيات، وإتحادات الأعمال الجزائرية من طرف أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص بتهيئة الأرضية وذلك بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات في 2007.[2]

والشكل الموالي يوضح أهم مبادئ ميثاق الحكم الراشد في الجزائر.

[1]-حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد،" **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**"، **الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية لمؤسسات واقع رهانات وأفاق**"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010،ص09.

[2]- حسين يرقى، مرجع ذكر أعلاه، ص 10.

الشكل رقم (2-1): مبادئ ميثاق الحكم الراشد في الجزائر



المصدر: من إعداد الطلبة

المبحث الثالث: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الإنتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني الحوكمة، سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات البنكية.

المطلب الأول: القوانين والمراسيم المعززة لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية

من أهم القوانين والمراسيم المعززة لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية يوجد:[1]

أولا: القوانين والتشريعات التي سنها البنك المركزي

في سنة 2003 وعقب الأزمة التي هزت القطاع البنكي الجزائري على إثر إفلاس بنك الخليفة،والبنك التجاري الصناعي والتي أظهرت جليا سوء الحوكمة المعتمدة من قبل البنك المركزي الجزائري. تم إستحداث قانون بنكي في إطار تعديل قانون النقد والقرض، لتعزيز أطر الرقابة المصرفية، حيث تمحور هذا القانون حول النقاط الآتية:

1. مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية: ويهدف هذا النظام إلى تحسين الظروف الأمنية والمصداقية وذلك من خلال:[2]
   - التحقق من جودة أنظمة الأعمال والإتصال؛
   - التحققق من نوعية المعلومات المالية والمحاسبية؛
   - مراقبة تطابق العمليات لأحكام التشريعية والتنظيمية؛
   - مراقبة التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات؛
   - مراجعة شروط التقييم، تسجيل وحفظ وإتاحة المعلومات المالية والمحاسبية.
2. التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات؛
3. نظام قياس المخاطر والنتائج المتضمنة إختيار وقياس مخاطر القرض ونظام قياس مخاطر الصرف، ونظام قياس مخاطر أسعار الفائدة وكذلك نظام قياس مخاطر النظام؛
4. نظام المراقبة والتحكم في المخاطر.

كما وقد قام البنك المركزي بتمحيص آليات المراقبة، واليقظة والإنذار وتم وضع سنة 2007 عملية متابعة للمصارف عن طريق اختبارات المقاومةبالإضافة إلى مؤشرات الصلابة.

---

[1]- بوجلال ناصر، شعابنية سعاد، وأخرون، " **الحوكمة والقطاع البنكي الجزائري – بين الواقع والمأمول–** " الملتقى العلمي، ص06، أطلع عليه بتاريخ 2023/02/05 على الساعة 14:30 في الموقع الإلكتروني https://www.asjp.cerist.dz/en/advancedResearch:

[2]-كمال زيتوني،" **النظام المصرفي الجزائري**"، محاضرات منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017، ص13.

أما في سنة 2009، فقد عملت السلطات على تطوير تشريعات الرقابة البنكية، من خلال إتخاذ إجراءات إلزامية اعتماد مبدأ تقييم البنوك (درجات)، بما يساعد على تطوير الرقابة على البنوك على أساس درجة المخاطر، كما ألزم بنك الجزائر المركزي البنوك بعدم عرض أية خدمات بنكية جديدة دون ترخيص مسبق منه. وقد تم اختبار نظام التنقيط المستحدث لمراقبة العمليات البنكية سنة 2014.

ثانيا: قوانين محاربة الفساد المالي والإداري

إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة، وصريحة إلا سنة 1996،حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي، وحركة رؤوس الأموال من والى الخارج...إلخ، وبتاريخ 09-06-1996 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم إقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة مارسيها.

كما أسس وزير العدل بتاريخ 12-04-2003، مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال، ومع أن هذه المفوضية لا تملك الصلاحيات التشريعية، إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، كما قام في هذا الصدد عام 2005، بالشروع في تكوين مجموعة من القضاء يختصون في جرائم تبيض الأموال والجرائم المعابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية، هذا إضافة إلى القانون رقم 01-06 الصادر في 20-02-2006 والمتضمن الوقاية من الفساد ومحاربته.[1]

المطلب الثاني: المدونة الجزائرية وبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة

قامت الجزائر ببذل العديد من المجهودات لتطبيق الجيد والفعال لحوكمة ومعالجة ضعف قطاعها البنكي ومن أهمها المدونة الجزائرية، وبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة.

[1]- حكيم بن جروة، عبلة مخرمش، " **الحوكمة في المؤسسات المصرفية- محدداتها، معاييرها وتطبيقها مع الإشارة لحالة الجزائر**"، ص 533 من أطلع عليه بتاريخ 2023/02/05 على الساعة 14:00 في الموقع الإلكتروني :
https://manifest.univ-ouargla.dz/.../hakim_bendjeroua.pdf :

أولا: برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى الجهاز البنكي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية، وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 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]

- ❖ إنشاء فريق مخصص لمشروع إتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية؛
- ❖ إعداد إستبيانين وضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى إستعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2؛
- ❖ إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:[2]

1. **وضع عقود الكفاءة:** حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة؛
2. **تحسين دور مجالس الإدارة:** وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء؛
3. **تحسين إدارة البنوك:** وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخالق المهنة؛

[1]- أسامة نقاب، " **دور متطلبات لجنة بازل في إرساء معايير الحوكمة المصرفية في الجزائر**"، مذكرة ماستر، تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 20222/2021، ص93

[2]- شريقي عمر، "**دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 21-20 أكتوبر 2009، ص04.

4. **تحسين ظروف الاستغلال البنكي**: من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل 2، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

ثانيا: إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات

عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008، والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة المؤسسات في تونس في جوان 2000، إنضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للمؤسسات، وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع الجهاز المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها، كما أن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الإهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق وحتى وقت قريب،كانت مؤسسات الأعمال نفسها جزءا من المشكلة، فقد لاحظ " سليم عثماني "رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة المؤسسات، أن غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة ذاتها يحد من إمكانيات الإبتكار والتطوير، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالإستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فان الإلتزام بمدونة حوكمة المؤسسات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.[1]

المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر على ارض الواقع تنشا من داخل البنك أو خارجه وتتمثل فيما يلي[2]:

[1]- حكيم بن جروة، عبلة مخرمش، مرجع سبق ذكره، ص541

[2]- حربي لمياء، " **واقع الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: قانون الأعمال، جامعة الجزائر 1، الجزائر،2018/2017، ص350.

أولا: المعوقات الداخلية:

وتتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الإقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق الحوكمة فعال تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة، أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعالقات واسعة مع المساهمين ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة، وكفاءة و فاعلية عالية في الإدارة ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة، ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات الإدارة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس؛
- بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة، عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء وإجتهادات مستقلة تابعة من إحساسهم بالمسؤولية أو من خبراتهم وتفهمهم للعمل.
- لجان مجلس الإدارة وأهمها لجنة التدقيق أو لجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها و إستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ثانيا: المعوقات الخارجية

وهي المناخ الإستثماري العام في الدولة، ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الإقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في المصارفوإعطائها صفة الإلزام و عدم تعارضها مع القانون، متمثلة في:[1]

✓ **الفساد:**

عندما ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة ما يؤدي إلى هروب الإستثمارات الأجنبية، إضافة إلى ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الإجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبق الحكومة هو اتساع نطاق الفساد ليمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

[1]- باكور حنان، مرجع سبق ذكره، ص04-05.

✓ **إحترام سلطة القانون**

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعال إلا إذا تقيد بالقانون، وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة و رشيدة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها و تحميها، و تأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الإستثمارات الأجنبية وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية و من هذه العناصر الوضوح، الإلتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب.

✓ **قلة الشفافية والإفصاح**

الدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها المصارف، وما يترتب على ذلك من زيادة عدم ثقة المستثمرين بها، وبالتالي عدم اعتمادهم عليها في اتخاذ قراراتهم الإستراتجية، كما أنه لبد أن نشير أن الجزائر إستفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي الذي أقره الإتحاد الأوروبي، وذلك من أجل مساعدة البنوك التجارية على إجراء عمليات التدقيق مع المعايير المحاسبية الدولية ووضع مخطط مراقبة التسيير. وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي: [1]

1. وضع عقود إذ يتم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك، وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسندات سابقة؛
2. تحسين دور مجالس الإدارة، وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي إنشاء الجنة تدقيق، وهذا الدور ستعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء؛
3. تحسين إدارة البنوك وذلك عند إعداد ميثاق المسؤوليات الإدارية ومدونة أخالق المهنة؛
4. تحسين ظروف الإستقلال البنكي من خلال إعداد البنوك التنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد، وتطبيق معايير بازل و ذلك من خلال تثمين افصل للموارد البشرية.

إضافة إلى ذلك فهناك تحديات ومعوقات أخرى واجهت البنوك الجزائرية منها:[2]

1. ضعف دور النقابات المهنية في تطوير مستوى الكفاءة لدى أعضائها وتنمية وتوثيق روح التعامل بينهم؛

[1]- حربي لمياء، مرجع سبق ذكره، 352.

[2]- بلقط أميرة، **"دور الحوكمة المصرفية في تحقيق استقرار القطاع المصرفي الجزائري"** ، مجلة أرصدة للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، عدد خاص، أفريل 2020، ص83.

2. إحتلال الجزائر مرتبة متدنية في مجال الشفافية والفساد وذلك وفق تصنيف منظمة الشفافية الدولية والذي يؤثر بشكل مباشر على واقع حوكمة البنوك الجزائرية؛
3. غياب هيئة متخصصة داخل البنك المركزي تتولى الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية، وتعمل في نفس الوقت على وضع دليل موحد يجمع ويلخص الأحكام والنصوص وبالمبادئ المتعلقة بالحوكمة، وتحديد المهام والوظائف داخل مجلس الإدارة، ولجان المجلس وضبط عمل الرقابة الداخلية والإفصاح والشفافية بالإضافة إلى السهر على تطبيق ومتابعة مدى إلتزام البنوك الجزائرية بمواد هذا الدليل؛
4. النظام الجديد هو نظام يهدف إلى تحقيق المصداقية والشفافية في مختلف الكشوف والقوائم المالية وهو تطبيق من الحكم الراشد وهذا يصعب تطبيقه في البيئة الإقتصادية الجزائرية بسب ثقافة الفساد في مختلف قطاعات الإقتصاد؛
5. ضعف نظام الرقابة الداخلية لدى الشركات محل التدقيق؛
6. التنافس غير الشريف بين المدققين؛
7. عدم وجود معايير محاسبة ومعايير تدقيق متعارف عليها تلائم الواقع الجزائري.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الفصل الثاني تم التعرف على مختلف الجوانب الأساسية للمنظومة البنكية الجزائرية ومضامينها، وأهم الإصلاحات التي مر بها النظام البنكي الجزائري والتي كان أهمها قانون90-10، وأهم المبادئ التي جاء بها هذا القانون.

كما تم التطرق في هذا الفصل، إلى أهم الأزمات التي مر بها النظام البنكي الجزائري وأهم المشاكل التي عان منها، ما دفع الدولة الجزائرية لبذل العديد من المجهودات لتدارك هذه الأزمات عن طريق تبني الحوكمة، والتي تمثل في سن العديد من القوانين والمراسيم التي عززت تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، إضافة إلى المدونة الجزائرية وبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

-وكالة الطارف-

تمهيد

بالرغم من أن التجربة الجزائرية في مجال الحوكمة البنكية تعد حديثة، إلا أن البنوك الجزائرية تسعى لمواكبتها وتعمل على تطبيقها خاصة فيما يخص تفعيل نشاطها البنكي، وذلك عن طريق تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية وتبنيها في كافة نشاطاتها البنكية.

وبغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجوانب النظرية التي تم التطرق لها في الفصول السابقة والإجابة عن الإشكالية الأساسية، سيتم من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف، ولهذا الغرض تم إعداد إستمارة إستبيان تحتوي على مجموعة أسئلة مرتبطة بإشكالية البحث تم توزيعها على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة الطارف – من أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث، ولذلك ستكون دراسة هذا الفصل تتمحور حول ما يلي:

المبحث الأول: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنميةالريفية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج

المبحث الأول: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسس هذا البنك سنة 1982، وبإنشائه يكون قد رفع عن كاهل البنك الوطني الجزائري المسؤول الوحيد عن الإئتمان الزراعي سابقا جانبا هاما من إختصاصه، إضافة إلى تمويل النشاطات الحرفية وترقية المهن الحرة.

سيتم في هذا المبحث تقديم تعريف بالمديرية العامة للبنك والمجمع الجهوي للإستغلال والوكالة المستقبلة وعرض الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سيتم التركيز في هذا المطلب على العناصر التالية:

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القطاع العمومي إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري[1]، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، وفي إطار الإصلاحات الإقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، وبعد صدور قانون النقد والقرض أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية يباشر بمنح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار، ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة[2].

[1]– مرسوم رقم 106-82 بتاريخ 13 مارس 1982

[2]– كيلاني منى، خروف حدي، "**دور مراقبة التسيير في دعم تسجيد الحوكمة البنكية –دراسة حالة–** "، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2017-2018، ص49.

ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي[1]:

1–مرحلة 1982–1990: خلال هذه المرحلة انصب إهتمام البنك على موقعه في السوق البنكي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.

2–مرحلة 1991–1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم إستخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- **1991**: تم الانخراط في نظام سويفت "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛
- **1992**: تم وضع نظام "SYBU"يساعد على سرعة أداء العمليات البنكية؛
- **1994**: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛
- **1998**: بدء العمل ببطاقة السحب بين البنوك CIB.

3–مرحلة 2000–2004: تميزت هذه المرحلة بتدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

ثالثا: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية، تنظيمها والتنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية بين أطرافه، فتنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على شكلين: التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي.

[1]– بن واضح هاشمي، لعذور صورية، "**القراراتالتسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق ببنك الفلاحة والتنمية الريفية**"، محاضرة مطبوعة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، 2021، ص ص01-02.

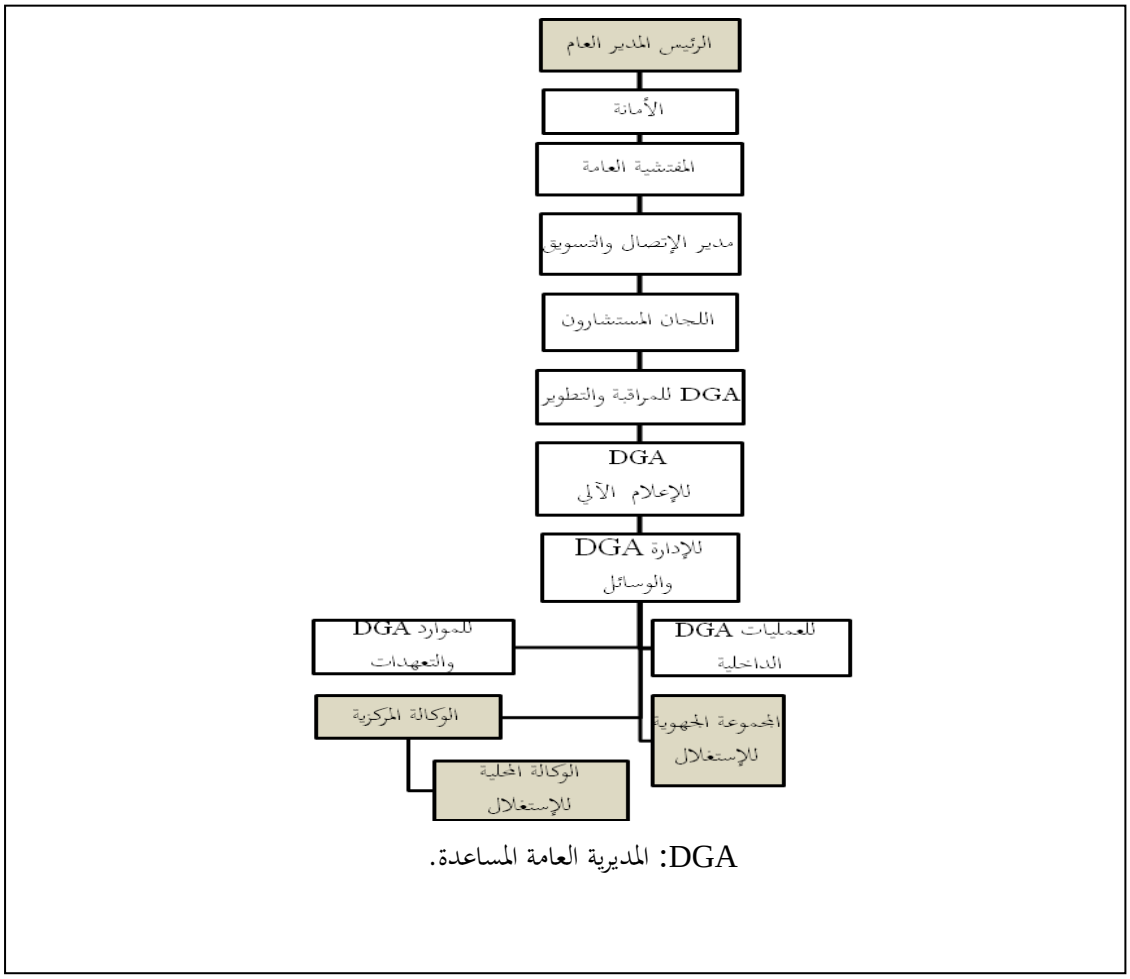
❖ **يضم التنظيم المركزي:**

- **مجلس إداري:** برئاسة المدير العام؛
- **مديريات عامة مساعدة:** على رأس كل منها مدير عام مساعد؛

❖ **أما التنظيم اللامركزية يضم:**

- **المجمعات الجهوية للإستغلال (GRE):** التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التابعة لها.
- **الوكالة المحلية للستغلال(ALE):** تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن، يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها الجزائر العاصمة.

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



DGA: المديرية العامة المساعدة.

المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطلع عليه بتاريخ: 18-05-2023، على الساعة 20:30، من الموقع الإلكتروني التالي: www.badrbanque.dz

المطلب الثاني: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة الطارف –

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم (106/82) المؤرخ في 13 مارس 1982 وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، وقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف، حيث سيتم التطرق إلى تقديم الوكالة المستقبلة التي كانت موضع التربص التطبيقي، وهي وكالة الطارف.

أولا: بطاقة تعريفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف:

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف في 1982 وفي إطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ونظرا لحجم الحاجات والطلبات ذات الطابع الفلاحي والإستثماري خاصة بولاية الطارف جاء قرار إنشاء وتأسيس الوكالة 811 في 10 جوان 1986.

وتعتبر وكالة الطارف خلية من الخلايا القاعدية البنكية للمؤسسة النقدية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عامة، وتدخل ضمن الهيكلة القاعدية، وتعتبر همزة وصل مع الزبائن.

حيث يعمل بوكالة الطارف 16 عاملا إبتداء من حارس الأمن إلى غاية مدير الوكالة، يمارسون مختلف النشاطات البنكية المتمثلة في عمليات الصندوق، المحفظة البنكية بالإضافة إلى مصلحة القروض وفتح الحسابات البنكية.

إن وكالة الطارف تعتبر مؤسسة مالية تقوم عملياتها الرئيسية على جمع الموارد المالية من الأعوان الإقتصاديين بغرض منحها للمقترضين، وينصب نشاطها على تنمية القطاع الفلاحي وإنعاشه وقد وسعت مجال نشاطها ليمس جميع القطاعات الإقتصادية.

ثانيا:مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووظائفه

وفقا للقواعد والقوانين المعمول بها في المجال البنكي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بتنفيذ عدة مهام سيتم عرض هذه المهام وكذلك أهم وظائف البنك.

أ– مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الطارف:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي، من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعده على تدعيم هذا القطاع الحيوي، ويمكن تلخيص أهم مهامه في:[1]

- القيام بعمليات منح القروض طويلة ومتوسطة الأجل؛
- معالجة جميع العمليات البنكية: قروض، صرف، خزينة؛
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية؛
- فتح الحسابات البنكية لكل شخص طالب لها؛

[1]- خلبف أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- قبول الودائع والمشاركة في تجميع المدخرات.

ب– وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الطارف:

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب قانون تأسيسه بتنفيذ كل العمليات البنكية ومنح الإئتمان، ومن وظائفه الأساسية نذكر:

- تمويل هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع؛
- تنفيذ جميع العمليات البنكية والإعتمادات المالية طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية، والعمل على خلق خدمات بنكية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛
- الإستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل البنكي؛
- تقسيم السوق المصرفية، والاستفادة أكثر من أصحاب المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تسيير الموارد النقدية بالعملة الوطنية والصعبة بطرق ملائمة.

وفي إطار سياسة الإقراض يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر؛
- إعادة تنظيم القروض؛
- تحديد ضمانات بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف

يتفرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف في هيكله على نحو يوزع المهام وفقا لطبيعة كل مصلحة، ويتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف من:

- **المدير**: يعتبر الممثل الرئيسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة الطارف، مهمته تتمثل في توقيع الوثائق الهامة والرسمية، والسهر على تطبيق كل عمليات المديرية العامة.
- **أمانة المديرية**: تعمل كوسيط بين العمال والمدير، حيث تقوم بتسليم كل الوثائق الهامة للمدير، وبتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة، وتقديم أوامر المدير على العمال.

- **مصلحة القروض:** تعمل على القيام بدراسة ومنح القروض الفلاحية بمختلف أنواعها، حيث تضم ثلاث مصالح تابعة لها وهي: مصلحة القروض التجارية، مصلحة الإحصائيات ومصلحة القروض الفلاحية.
- **مصلحة الصندوق:** يعتبر الصندوق رئة أي وكالة بنكية نظرا لخصوصيته المتمثلة أساسا في عمليات السيولة، يعمل بالتنسيق الدائم والمباشر مع المحفظة البنكية والشباك الذي يتم فيه التسجيل المحاسبي لعمليات السحب والإيداع.
- **الخلية القضائية:** هي خلية مستقلة النشاط نسبيا، وهي لجنة إدارية متخصصة في الشؤون القضائية والنزاعات وغيرها من المسائل الخاصة بتغطية القروض.
- **مصلحة المراقبة والشؤون الإجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بالموارد البشرية، وتهتم بالأمن والأرشيف والإعلانات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قصد فهم الموضوع بشكل جيد، سيتم دراسة عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة الطارف –.

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات وحدود الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مصادر جمع البيانات وحدود الدراسة والمتمثلة في:

أولا: مصادر جمع البيانات

بما أن موضوع بحثنا يتعلق ب: " **واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية** "، وللإلمام أكثر بتفاصيله وجب علينا ضرورة التنويع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة، من أهم هذه الأدوات ما يلي:

I. إستمارة (الإستبيان):

تم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة الإستبيان بصفة أساسية في جمع البيانات من أجل الإدراك الجيد للعلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق أهداف البحث وتم الاعتماد عليه للحصول على أكبر قدر من المعلومات، كذلك لأنه يعتبر من الأدوات واسعة الاستعمال من قبل الباحثين لما لها من مزايا في قياس تطابق وجهات نظر أفراد العينة من خلال تحليل نتائجه والوصول إلى نتائج نهائية.

II. **المقابلة الشخصية:**

لقد تم إنتهاج أسلوب المقابلة الشخصية مع أفراد العينة المدروسة من أجل الحصول على المعلومات مباشرة وبغية شرح الأسئلة الغامضة وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، بهدف الحصول على معلومات دقيقة، وتعتبر المقابلات الشخصية ذات أهمية بالغة في البحث الميداني من أجل التوسع أكثر في الدراسة.

III. **الملاحظة:**

يختلف عن كل من الإستبيان والمقابلة لكونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون إستخدام قائمة أسئلة وغير ذلك من الطرق، وقد إستخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بدور مراقبة التسيير فيدعم تجسيد الحوكمة البنكية وهذا يظهر مثلا في ردة فعلهم أثناء الإجابة عن كل سؤال من أسئلة الإستبيان أو أسئلة المقابلة.

ثانيا: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

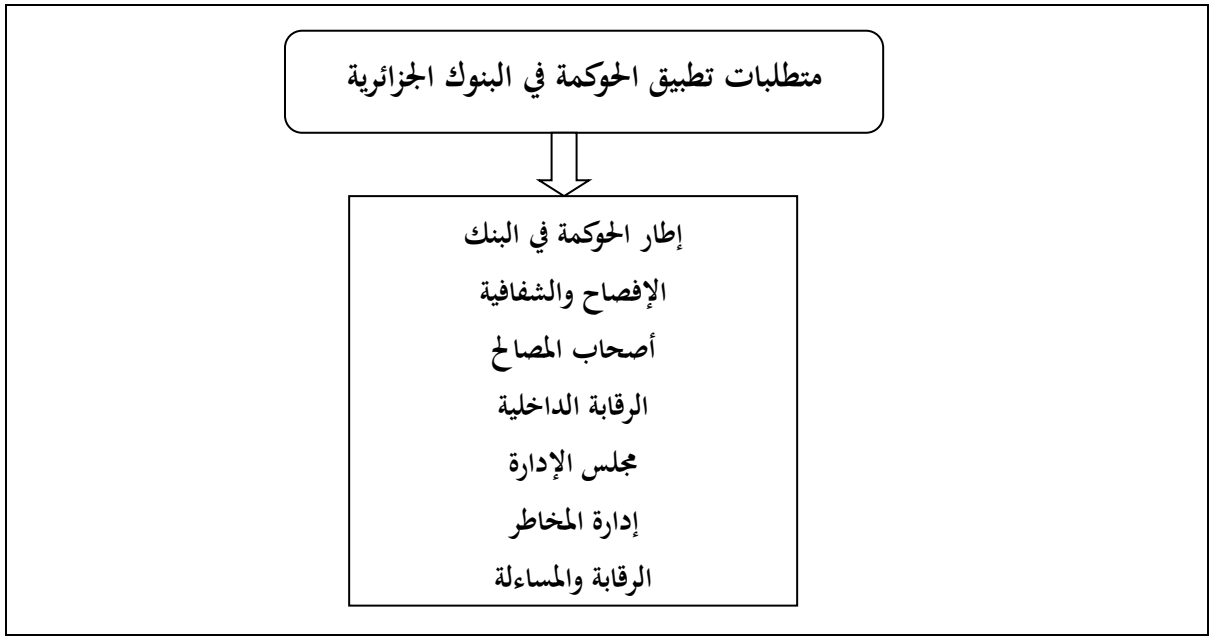
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف – 811– بولاية الطارف.
- **الحدود الزمانية:** امتدت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 15ماي 2023 إلى 30 ماي من نفس السنة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: نموذج الدراسة الميدانية

لتحقيقأ غراض الدراسة، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان مدى الاهتمام بتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، وفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الطارف.

الشكل رقم (3–3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: مجمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها، وفي دراستنا هذه عينة البحث تشمل 15 موظفا ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الطارف وكالة 811، حيث وزع عليهم 15 استبيان وقد تم إسترجاع 12 إستبيان بنسبة 80%.

المطلب الثالث: طرق تحليل البيانات

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أساليب التحليل المستخدمة والمعتمد عليها في معالجة البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية، كما سنتعرف على هيكل الإستبيان.

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للإستبيانات المقبولة، ونظرا لأن عدد موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يتجاوز 15 موظفا وتم إسترجاع 80 بالمئة من الإجابات لذلك هذا العدد لا يسمح لنا بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية في معالجة المعلومات، بالتالي تم إستخدام برنامج EXCEL لعرض وتحليل المعطيات ومعالجة البيانات في شكل جداول ليترجمها إلى رسوم بيانية، وإستخدام الأعمدة البيانية وهذا لتسهيل عملية التحليل الجيد للبيانات.

ثانيا: هيكل الإستبيان

من أجل الوقوف على" واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية " تم إعداد إستبيان موجه لعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة الطارف–.

هذا الإستبيان مكون من مجموعة من الأسئلة (29 سؤال) بطريقة مبسطة حيث تم إستعمال عبارات صريحة وواضحة لتمكين المستجوبين من الإجابة عليها بكل سهولة وفي وقت وجيز ومن أجل التنظيم الجيد للإستبيان قسمت الأسئلة إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يضم أسئلة عامة شخصية متضمنة البيانات النوعية عن أفراد العينة وعددها 03 أسئلة.

القسم الثاني: يضم الأسئلة من 01 إلى 29 وقسمت على محورين وهي:

المحور الأول: البيانات الشخصية؛

المحور الثاني: الإلتزام بتطبيق مبادى الحوكمة البنكية وتوفر ركائزها الأساسية في البنك.

المبحث الثالث: تحليل النتائج

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتمثلة في متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، والحوكمة البنكية ، وقبل ذلك سيتم التطرق إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب إستعراض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الإستبيان والتي تتمثل في: المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة

أولا: توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

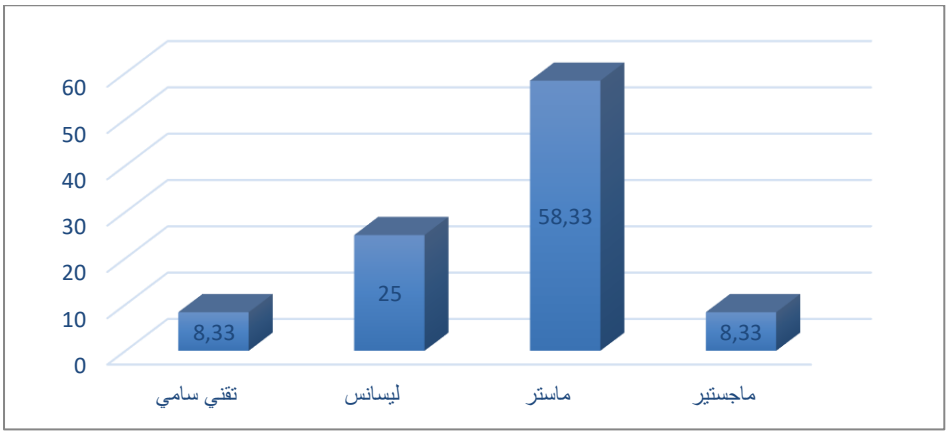
الجدول رقم (3–1): توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

المستوى العلمي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	ماجستير	المجموع
التكرار	1	3	7	1	12
النسبة	8,333	25	58.333	8,333	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3–4): توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن المستوى الدراسي السائد على أفراد العينة المدروسة هو مستوى ماستر بنسبة 58.33%، يليه مستوى الليسانس بنسبة 25 %، ثم مستوى ماجستير، وتقني سامي بنسبة 8.33% لكل منهما، وهذا ما يفسر إتجاه البنك نحو توظيف أصحاب الشهادات الذين بإمكانهم التكيف مع متطلبات العمل.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

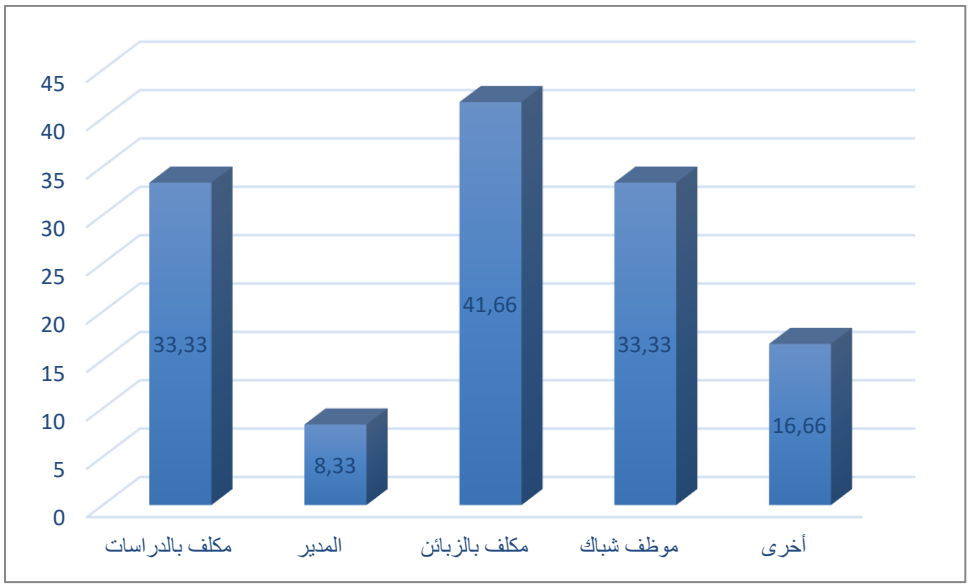
الجدول رقم (3–2): توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

الوظيفة	المدير	موظف شباك	مكلف بالدراسات	مكلف بالزبائن	أخرى	المجموع
التكرار	1	2	4	5	0	**12**
النسبة	8.333	16,666	33,333	41,666	0	**100**

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3–5):توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

من خلال نتائج الجدول والشكل يتضح أن نسبة 41.66% من العينة المدروسة يحتلون منصب مكلف بالزبائن، تليها مكلف بالدراسات، وموظف شباك بنسبة 33.33%، يليها وظيفة المدير بنسبة 8.33%، بعد ذلك تحتل الوظائف الأخرى المرتبة الأخيرة بنسبة 16.66%.

هذا يفسر النتائج المتوصل إليها بالنسبة للمستوى الدراسي، ويتوافق معه أين تتواجد فئة المتخرجين حديثا بكثرة الذين يملكون خبرة قليلة ويشغلون مناصب تتعلق بالمستوى الدراسي الجامعي،أما أصحاب سنوات الخبرة الكبيرة هم مسؤولي وإطارات البنك.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

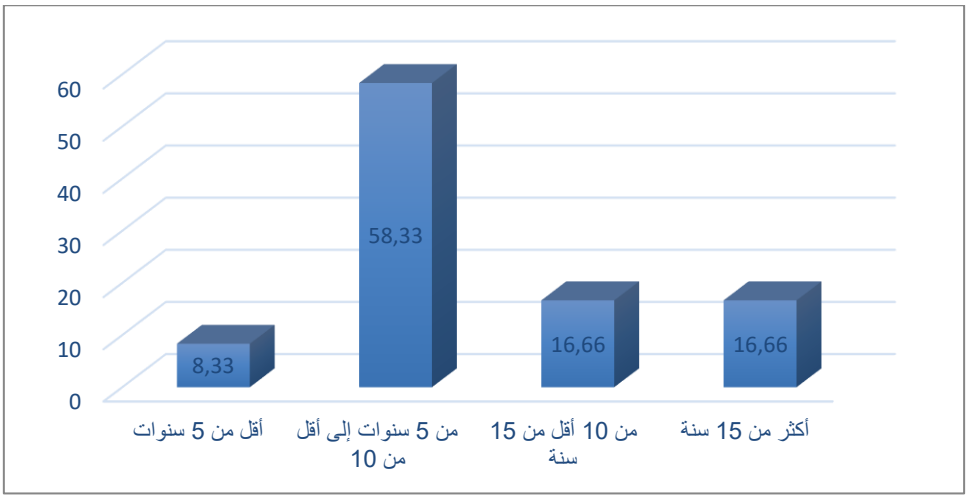
الجدول رقم (3–3):توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أكثر من 15سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 سنوات إلى أقل من10	أقل من 5 سنوات	المجموع
التكرار	2	2	7	1	**12**
النسبة	16,666	16,666	58,333	8,333	**100**

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3–6):توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الجدول والشكل السابقين يتضح أنه من حيث سنوات الخبرة نجد أن الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) في المرتبة الأول، حيث بلغت نسبتها 58.33%، تليها الفئة (أكثر من 15 سنة)، والفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت 16.66%، في المرتبة الأخيرة نجد الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 8.33%. حيث هذه المؤشرات تدل على أن البنك يتوفر على الخبرة والكفاءة بالنسبة للموظفين داخل البنك، وهذا يدل على إتجاه البنوك على توظيف حاملي الشهادات والمتخرجين الجدد لتعويض المتقاعدين.

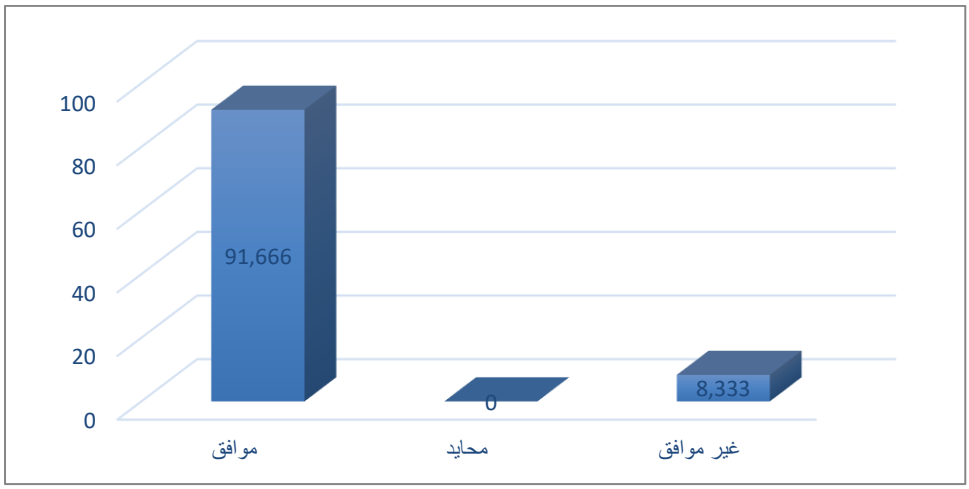
المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان

الجدول رقم (3–4): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على تطبيق وإحترام مبادئ الحوكمة.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يحرص البنك على تطبيق، وإحترام مبادئ الحوكمة وضمان تحقيق مصالح جميع الأطراف داخل وخارج البنك.				
التكرار	11	0	1	12
النسبة	91.666	0	8.333	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–7): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على تطبيق وإحترام مبادئ الحوكمة.



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

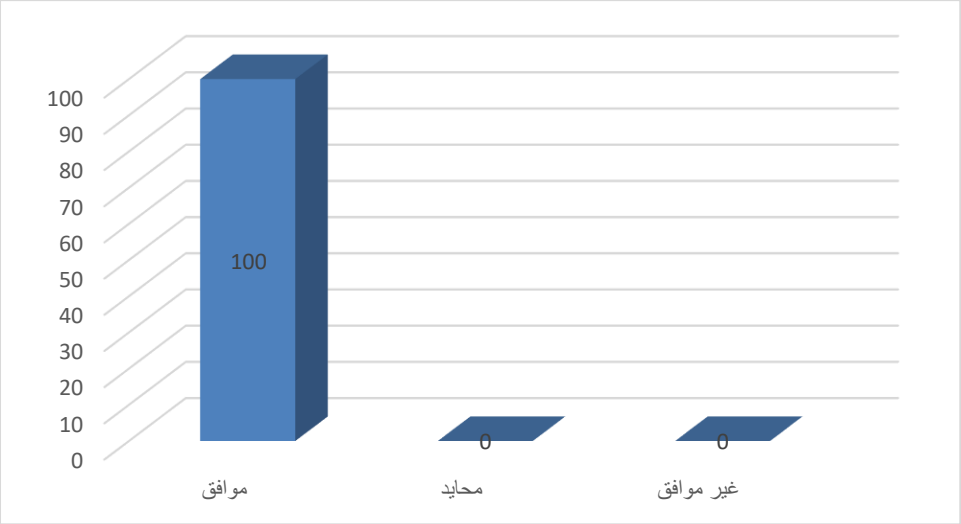
من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما نسبة 91.66 % من أفراد عينة الدراسة موافقون على حرص البنك على تطبيق، وإحترام مبادئ الحوكمة وضمان تحقيق مصالح جميع الأطراف داخل وخارج البنك، وما نسبته 8.33% منهم غير موافقين، ومنه من فإن البنك من خلال الحرص على إحترام المبادئ فإنه يهدف لحماية وتحقيق مصالح الجميع الأطراف، وهذا ما يؤدي إلى فرض البنك وجوده في خضم المنافسة القائمة في الأونة الأخيرة.

الجدول رقم (3–5): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك مجموعة من الآليات والقوانين ذات الصلة بالحوكمة.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يمتلك البنك مجموعة من الآليات والقوانين التي تمكن المساهمين الحصول على كافة المعلومات المادية ذات الصلة بالبنك.				
التكرار	12	0	0	**12**
النسبة	100	0	0	**100**

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–8):إجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمتلاك البنك مجموعة من الآليات والقوانين ذات الصلة بالحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

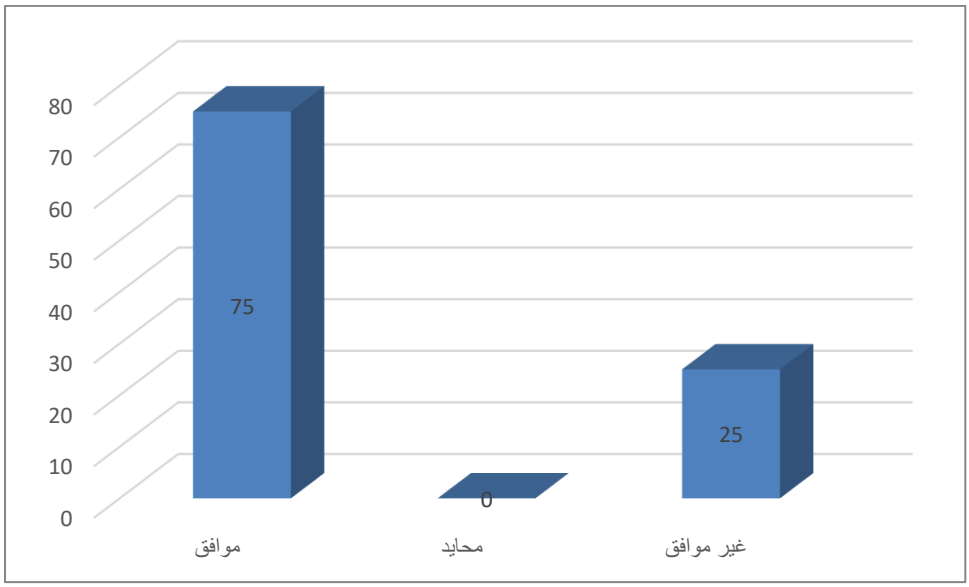
من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أفراد العينة موافقون بما نسبة 100%، على أن البنك يمتلك مجموعةمن الآليات والقوانين التي تمكن المساهمين من الحصول على كافة المعلومات المادية ذات الصلة بالبنك.

الجدول رقم (3–6): إجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إدراك البنك بالممارسات الدولية للحوكمة

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
لدى البنك إدراك بالممارسات الدولية للحوكمة ويعمل على تطبيقها.				
التكرار	09	0	03	**12**
النسبة	75	0	25	**100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–9):إجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إدراك البنك بالممارسات الدولية للحوكمة



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

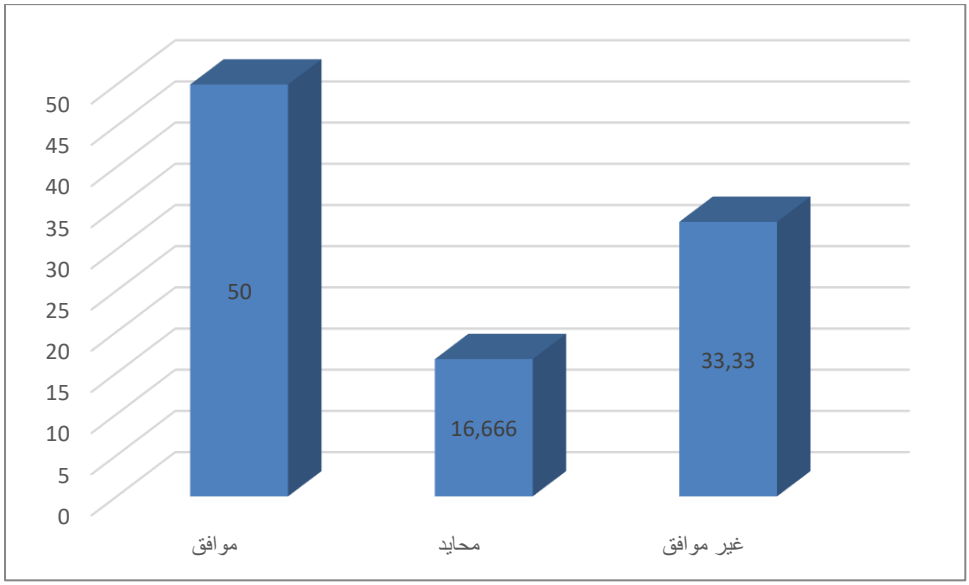
من الجدول أعلاه والشكل السابق نلاحظ أن ما نسبة 75 % من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق، وهذا ما دل على أن لدى البنك إدراك بالممارسات الدولية للحوكمة ويعمل على تطبيقه، من جهة أخرى نجد نسبة 25 %، من أفراد العينة كانوا غير موافقين، وتبريرهم لذلك هو أن البنك ليس لديه الدراية الكافة بالممارسات الدولية للحوكمة. وهذا راجع إلى غياب الدورات والتكوينات داخل وخارج البنك.

الجدول رقم (3–7): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على توفير إطار مناسب لتطبيق الحوكمة.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يحرص البنك على توفير إطار مناسب للتطبيق الجيد والرشيد للحوكمة.				
التكرار	06	02	04	**12**
النسبة	50	16.666	33.333	**100**

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–10): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على توفير إطار مناسب لتطبيق الحوكمة.



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

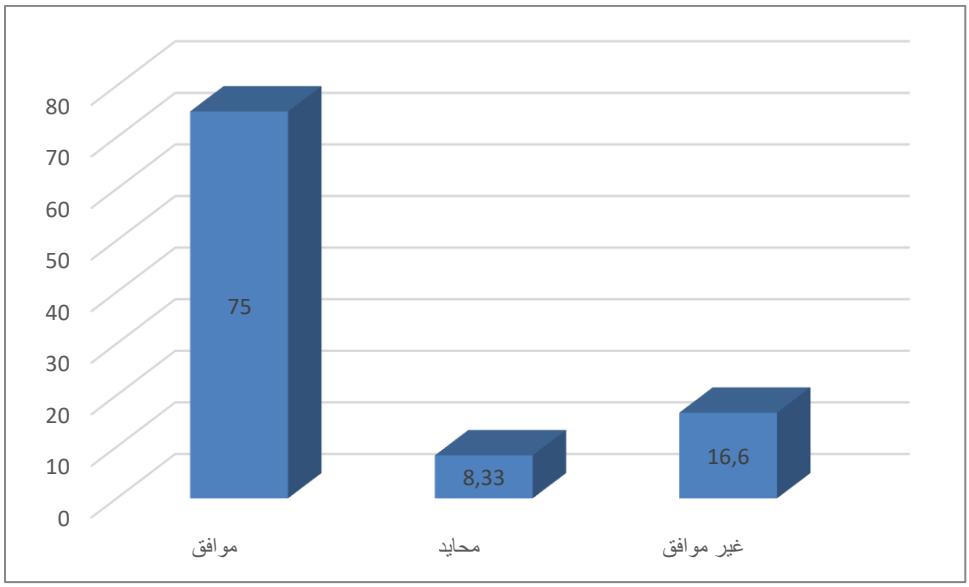
من الجدول والشكل البياني السابقين يتضح أن ما نسبته 50% من أفراد العينة يوافقون على أن البنك حريص علىتوفيرإطارمناسبللتطبيقالجيدوالرشيدللحوكمة، وما نسبته 33.33% من أفراد العينة غير موافقون على ذلك، حيث يرون وجود نوع من النقص والضعف في توفير أهم متطلبات تطبيق الجيد والرشيد للحوكمة، في حين جد ما نسبة16.66 % محايدون.

الجدول رقم (3–8): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تعهد البنك بالإفصاح عن المعلومات

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يتعهد البنك بالإفصاح لكل مستخدميه عن كافة المعلومات المتعلقة بالبنك وأنشطته.				
التكرار	09	01	02	12
النسبة	75	8.333	16.666	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–11): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تعهد البنك بالإفصاح عن المعلومات



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

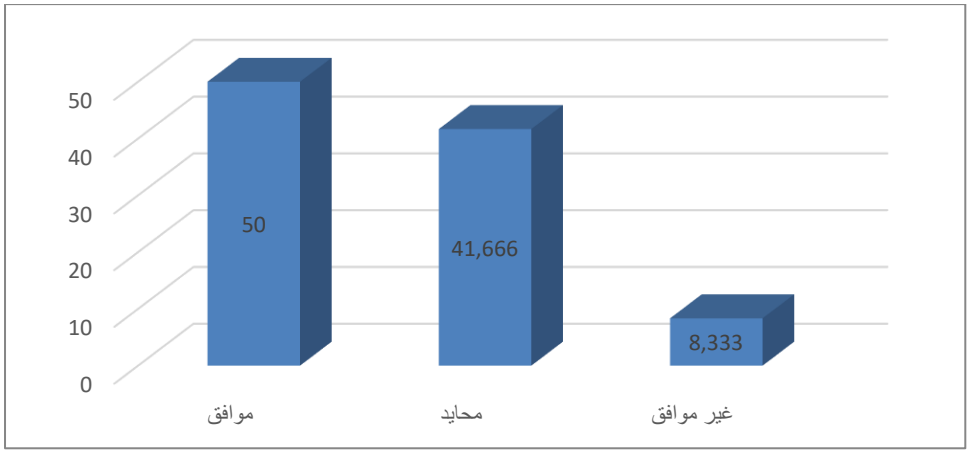
بالإعتماد على الجدول والشكل السابقين يتبين أن ما نسبة 75 % من أفراد العينة يوافقون على تعهد البنك بالإفصاح لكلمستخدميه عن كافة المعلومات المتعلقة بالبنك وأنشطته. في حين نجد نسبة 16.66% لا يوافقون، فهم ويرون أن البنك لا يقوم بعملية الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالبنك وأنشطته وهذا راجع إلى ضعف الكادر البشري في البنك مما أسهم في إضعاف عملية الإفصاح، بينما 8.33%كانو محايدين.

الجدول رقم (3–9): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تمكين المساهمين من الحصول على كافة المعلومات

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يوفر البنك للمساهمين وأصحاب المصالح كل الإمكانيات لحصول على كافة المعلومات فيما يتعلق بتعديلات النظام الأساسي– طرح أسهم جديدة.				
التكرار	06	05	01	12
النسبة	50	41.666	8.333	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–12): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تمكين المساهمين من الحصول على كافة المعلومات



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

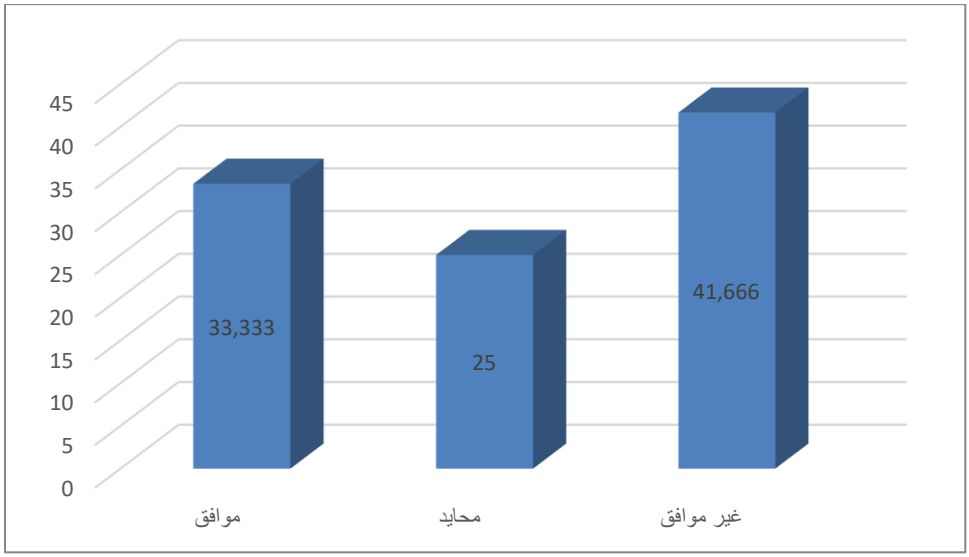
من الجدول والشكل السابق يتبين أن ما نسبته 50% من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يوفر للمساهمين وأصحاب المصالح كل الإمكانيات لحصول على كافة المعلومات فيما يتعلق بتعديلات النظام الأساسي– طرح أسهم جديدة.وذلك بهدف عملية التسهيل وإرضاءالزبون، مما يتيح للبنك خلق موقع فعال داخل سوق المنافسة، بالمقابل نجد 41.666% رافضون، وهم يرون نوع من التقصير في نشر المعلومات ووصولها، خاصة القرارات منها أو عدم وصولها والتصريح بها نهائيا، بينما 8.33% منهم كانوا محايدين.

الجدول رقم (3–10): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إلتزم البنك بالإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يلتزم البنك على الإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية.				
التكرار	04	03	05	12
النسبة	33.333	25	41.666	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–13): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إلتزم البنك بالإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

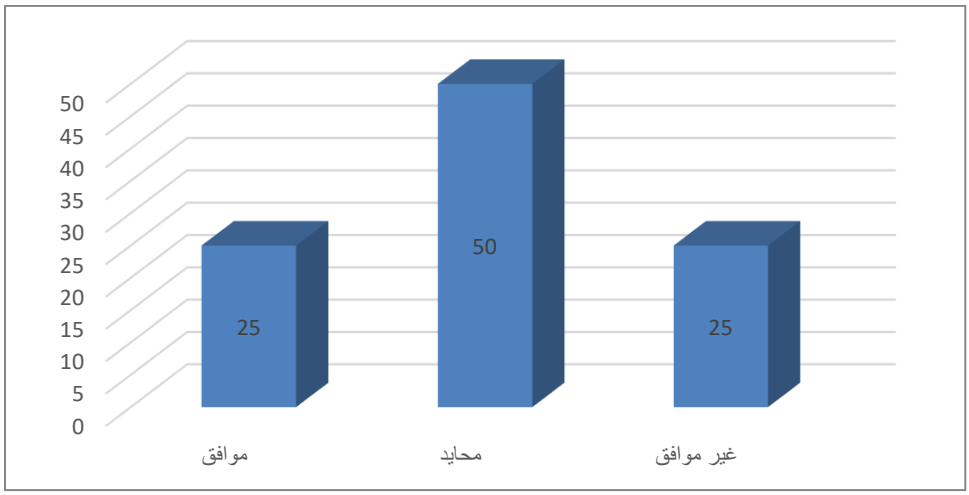
من خلال الجدول والشكل السابقينيتبين أن ما نسبته 41.66%من أفراد عينة الدراسة كانو غير موافقين إلتزام البنك على الإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية،فهم يرون أن هناك سرية فيما يخص البيانات والوضعيات المالية إتجاه أصحاب المصالح، والمساهمين، هذا يرجع إلى سياسة البنك، في حين أن نسبة 33.33% يخالفون الفئة الأولى فهم يوافقون على إلتزام البنك على الإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية، و 25 % منهم كانو محايدين.

الجدول رقم (3–11): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير البنك على قنوات لنشر المعلومات

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	مجموع
يوفر البنك قنوات كافية لنشر المعلومات في الوقت المناسب وبشكل عادل لكافة الافراد				
التكرار	03	06	03	**12**
النسبة	25	50	25	**100**

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–14): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير البنك على قنوات لنشر المعلومات



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

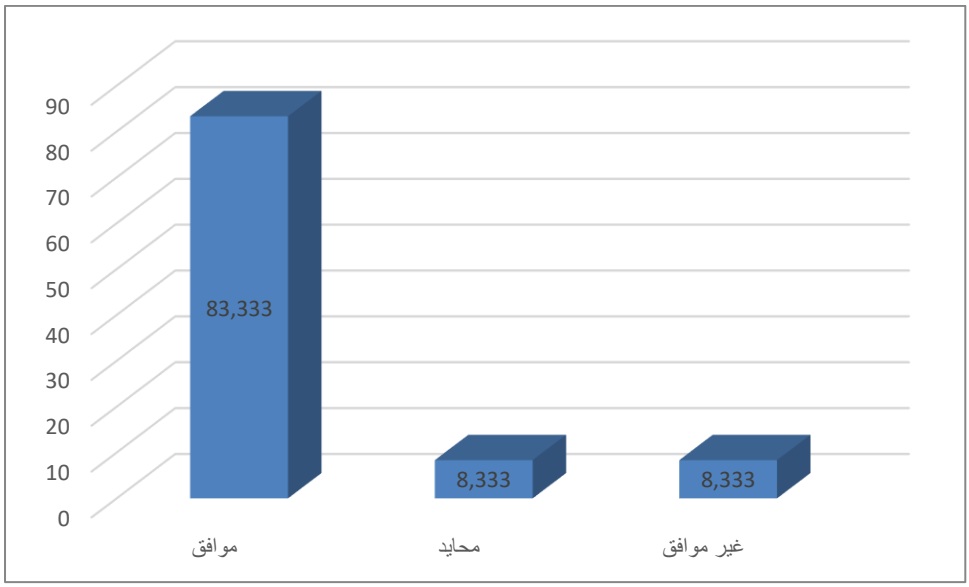
من الجدول والشكل السابقينيتبين أن ما نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة كانو محايدين بخصوص توفير البنك قنوات كافية لنشر المعلومات في الوقت المناسب وبشكل عادل لكافة الأفراد، ومن جهة أخرى نلاحظ أن نسبة أفراد العينة غير الموافقين متساوية مع نسبة الأفراد الموافقة بنسبة 25%.

الجدول رقم (3–12): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى الإتصال المستمر بين البنك وأصحاب المصالح.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
هناك إتصال مستمر بين البنك وأصحاب المصالح				
التكرار	10	01	01	**12**
النسبة	83.333	8.333	8.333	**100**

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–15): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى الإتصال المستمر بين البنك وأصحاب المصالح.



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

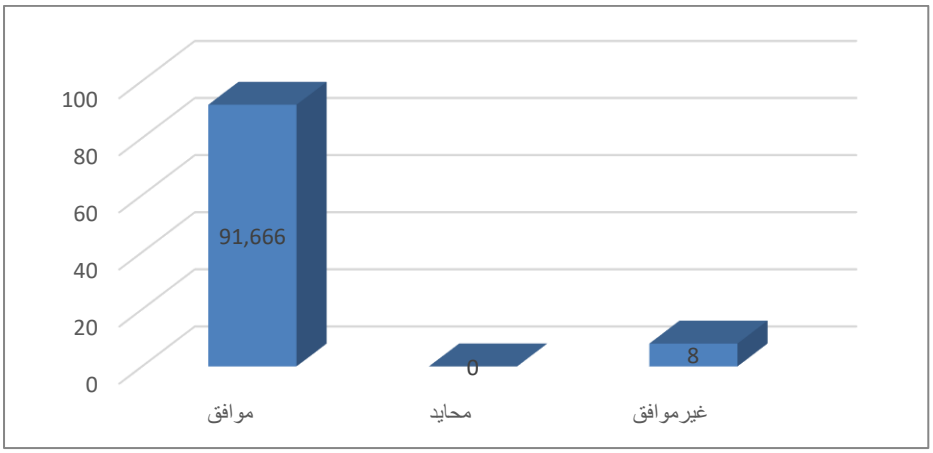
من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن ما نسبته 83.33% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على وجود إتصال مستمر بين البنك وأصحاب المصالح (الأغلبية)، وهذا عن طريق إما الإشعارات أوعن طريق العلاقات القائمة بين الموظفين وأصحاب المصالح، في حين أن نسبة 8.33% يفضلون الرفض والحياد.

الجدول رقم (3–13): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إلتزام البنك بكفالة حق الأطراف ذات المصالح

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
البنك ملزم بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم، كل حسب علاقته بالبنك وبكل شفافية وموضوعية.				
التكرار	11	0	01	**12**
النسبة	91.666	0	8.333	**100**

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم(3–16) : إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إلتزام البنك بكفالة حق الأطراف ذات المصالح



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

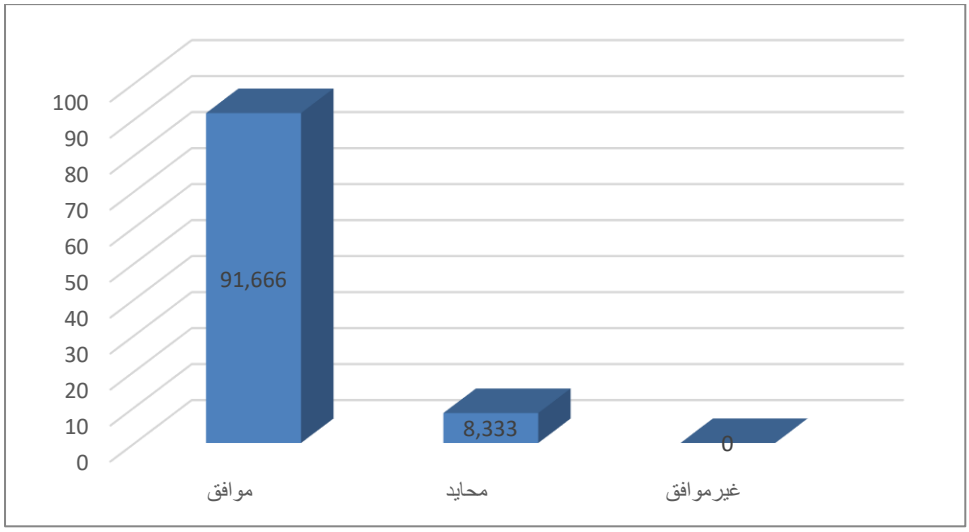
من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن ما نسبته91.66% قد أجابو بالموافقة، فقهم يرونا أن البنك بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم ،كل حسب علاقته بالبنك وبكل شفافية وموضوعية.أما الباقي فقد كان إجابتهم متقاربة بنسبة %.8.333 .

الجدول رقم (3–14): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على إشراك أصحاب المصالح في عملية الرقابة

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يحرص البنك على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على عمليات البنك.				
التكرار	11	01	0	**12**
النسبة	91.666	8.333	0	**100**

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–17): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص البنك على إشراك أصحاب المصالح في عملية الرقابة



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

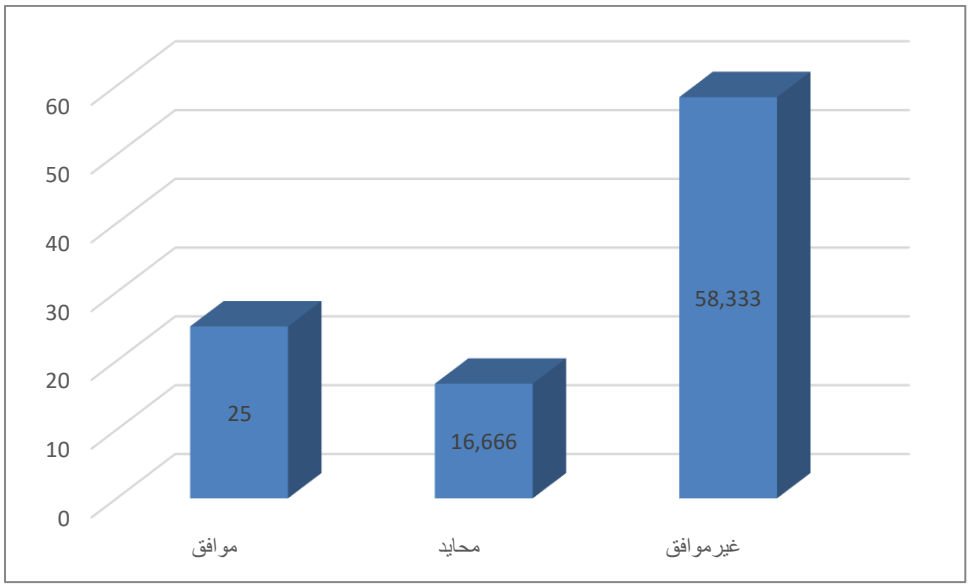
من الجدول والشكل السابقين يتبين أن ما نسبته 91.66 % من أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على أن البنك حرص على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على عمليات البنك، فهذه الآليات تختلف منها الرقابة الإلكترونية عن طريق تطبيقات الهاتف التي تسمح لصاحب المصلحة بالإطلاع على حاجياته في أي وقت، في حين 8.33%كانوا حياديين.

الجدول رقم (3–15): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى التزام البنك بالإفصاح عن أرباحه

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يقوم البنك بالإفصاح عن أرباحه الحقيقية لأصحاب المصالح.				
التكرار	11	0	01	12
النسبة	91.666	0	8.333	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–18): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى التزام البنك بالإفصاح عن أرباحه



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

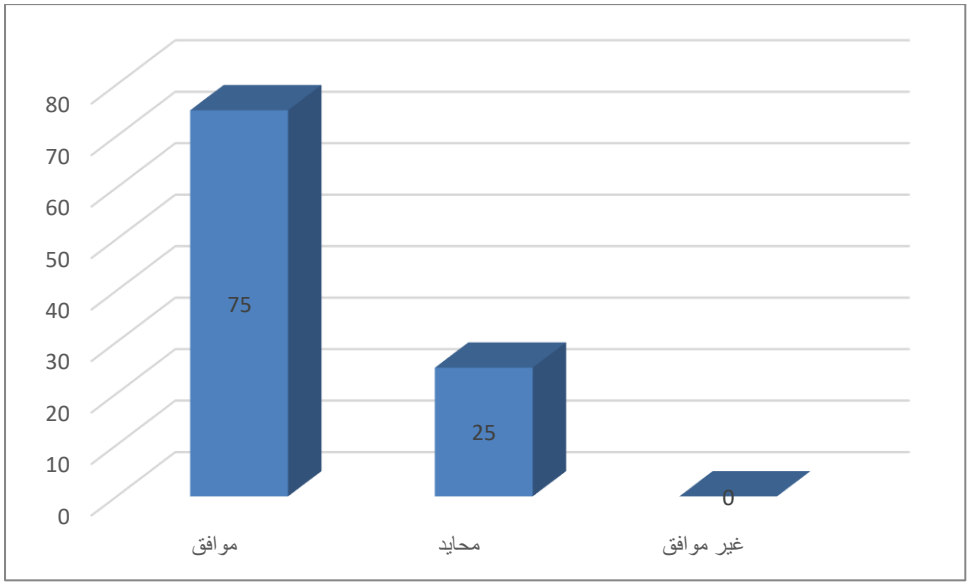
من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن ما بنسبة 58.33%، من أفراد عينة الدراسة موافقونعلى أن البنك يقوم بالإفصاح عن أرباحه الحقيقية لأصحاب المصالح، حيث يرون أن البنك يعتمد على السرية في أغلب معاملته المالية وأرباحه الخاصة، لكن بالمقابل 25 % منهم كانت إجابتهم " موافق" أما 16.66 %كانوا محايدون.

الجدول رقم (3–16): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير نظام الرقابة الداخلية للبنك الضمانات اللازمة من أجل تعزيز الإدارة الفعالة والسلامة المالية

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يوفر نظام الرقابة الداخلية للبنك الضمانات اللازمة من أجل تعزيز الإدارة الفعالة والسلامة المالية				
التكرار	09	02	10	12
النسبة	75	16.666	8.333	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–19): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير نظام الرقابة الداخلية للبنك الضمانات اللازمة من أجل تعزيز الإدارة الفعالة والسلامة المالية



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

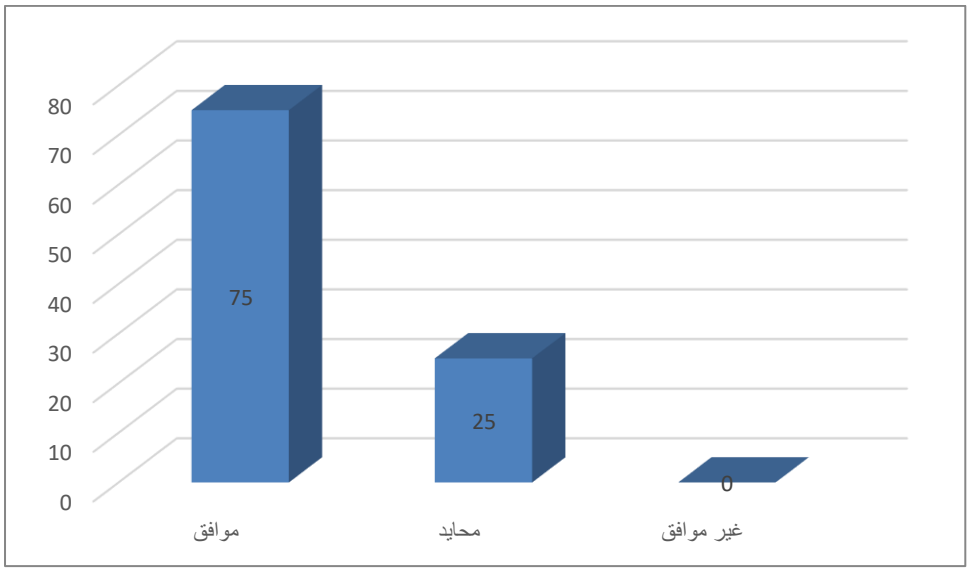
من الجدول والشكل البياني السابقين تبين أن ما نسبة 75% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظام الرقابة الداخلية يوفر للبنك الضمانات اللازمة من أجل تعزيز الإدارة الفعالة والسلامة المالية للبنك، فالرقابة الداخلية تعتبر من أهم أدوات التي تعتمد عليها الإدارة من أجل فعالية أكثر، و25% منهم رافضون لذلك أجابو ب " غير موافقون"، وتبريرهم لذلك أن الرقابة الداخلية وحدها أحيانا لا تكون فعالة .

الجدول رقم (3–17): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إحتواء البنك على نظام رقابة داخلية

العبارة	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
يحتوى البنك على نظام رقابة داخلية، له مهام واضحة ومستقلة عن أجهزة البنك.				
التكرار	09	0	3	12
النسبة	75	0	25	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–20): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إحتواء البنك على نظام رقابة داخلية



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

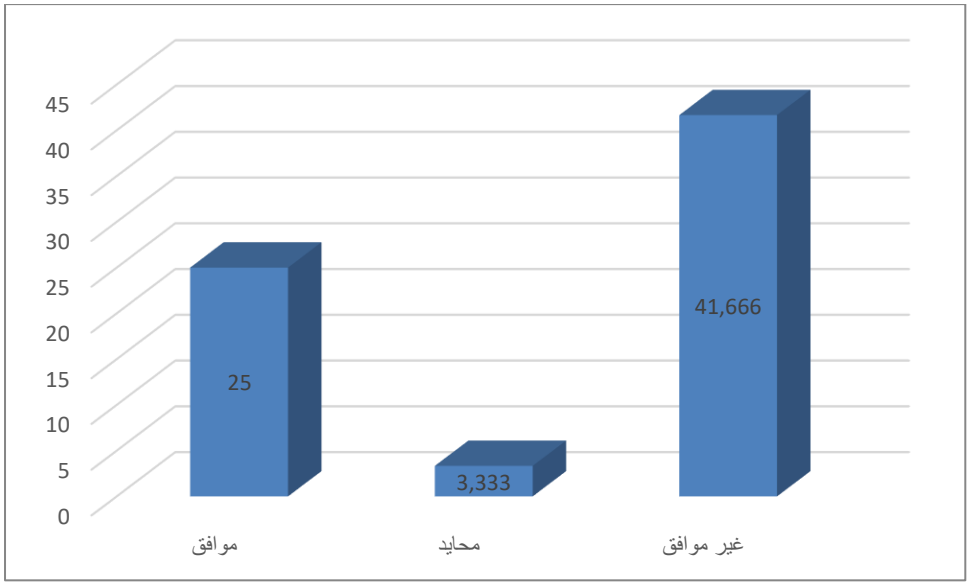
من خلال الجدول والشكل البياني السابقين أن ما نسبته 75 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون، على أن البنك يحتوى على نظام رقابة داخلية له مهام واضحة عن أجهزة البنك والتي تعتبر من أهم الوسائل التي يعتمد عليها البنك في جميع عملياته المتعلقة بالرقابة والمراجعة، و25 %من أفراد العينة غير موافقين على ذلك،حيث يرون أن نظام الرقابة الداخلية غير فعال داخل البنك.

الجدول رقم (3–18): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تمتع دائرة الرقابة والتدقيق بالإستقلالية والكفاءة.

العبارة	موافق	محايد	غير موفق	المجموع
تتمتع دائرة الرقابة والتدقيق بالاستقلالية والكفاءة.				
التكرار	03	04	05	12
النسبة	25	33.333	41.666	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–21): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تمتع دائرة الرقابة والتدقيق بالإستقلالية والكفاءة.



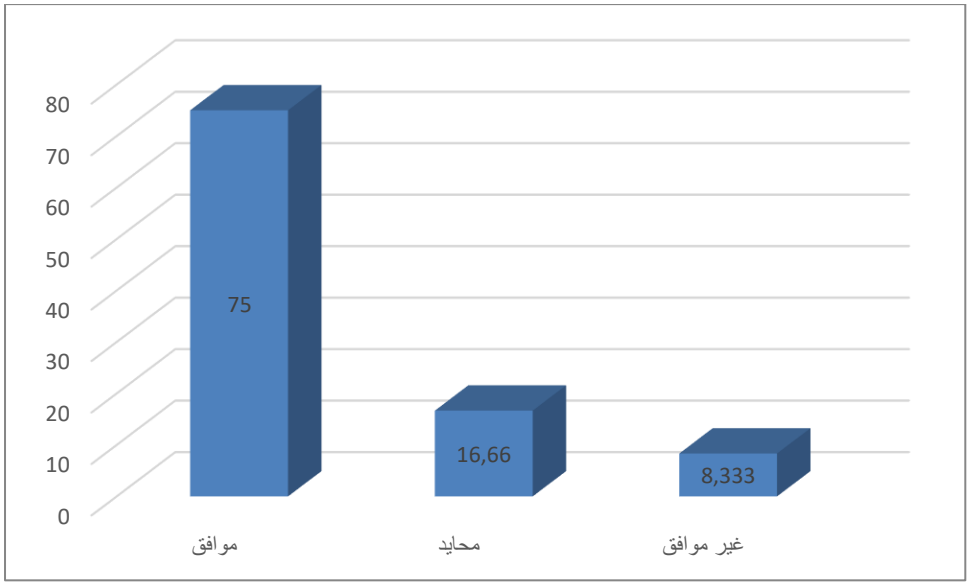
من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن ما نسبته 41.66% من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن دائرة الرقابة والتدقيق تتمتع بالإستقلالية والكفاءة، والذين يرون أن أصحاب المصالح والمديرين لا يوفرون مساحة كافية من الإستقلالية، وهذا ما يأثر على أدائة الرقابة والتدقيق داخل البنك، و 25 % منهم يوافقون و3.333% كانوا محايدين.

الجدول رقم (3–19): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى مساهمة عملية الرقابة في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
تساهم عملية الرقابة في تقيم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك.				
التكرار	09	02	01	12
النسبة	75	61.666	8.33	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–22): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى مساهمة عملية الرقابة في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

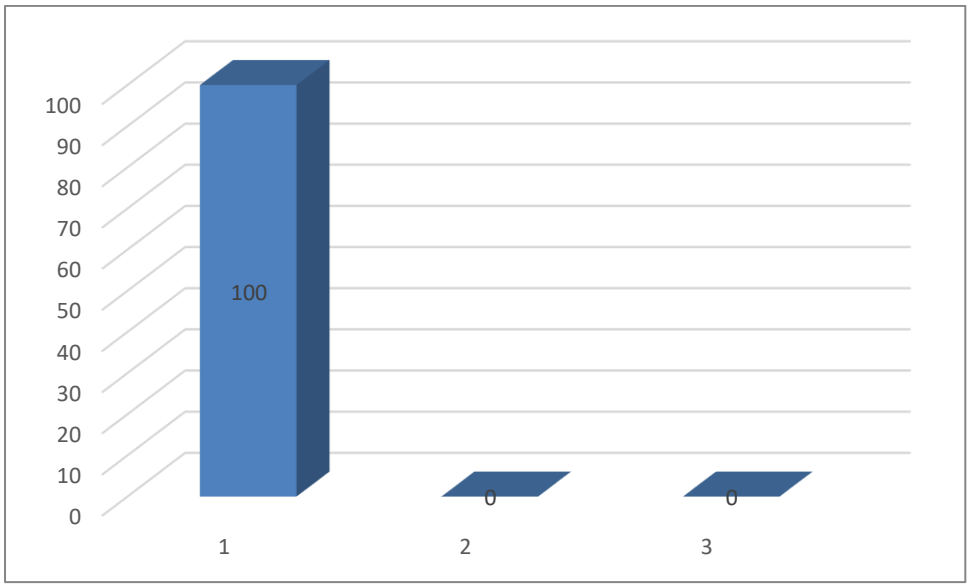
من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتبين أن مانسبته 75% من أفراد العينة يوافقون على أن عملية الرقابة تساهم في تقيم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك والذين يرون أن الرقابة من أهم الوسائل والإجراءات التي ترتكز عليه البنك في أغلب عملياتها، و8.33%غير موافقون،و 16.66 منهم كانو محايدين.

الجدول رقم (3–20): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى قيام مجلس الإدارة بصياغة إستراتجية للعمل.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يقوم مجلس الإدارة بصياغة إستراتجية العمل ومتابعته والإشراف على تنفيذها من طرف الإدارة التنفيذية.				
التكرار	12	0	0	12
النسبة	100	0	0	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–23): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى قيام مجلس الإدارة بصياغة إستراتجية للعمل.



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

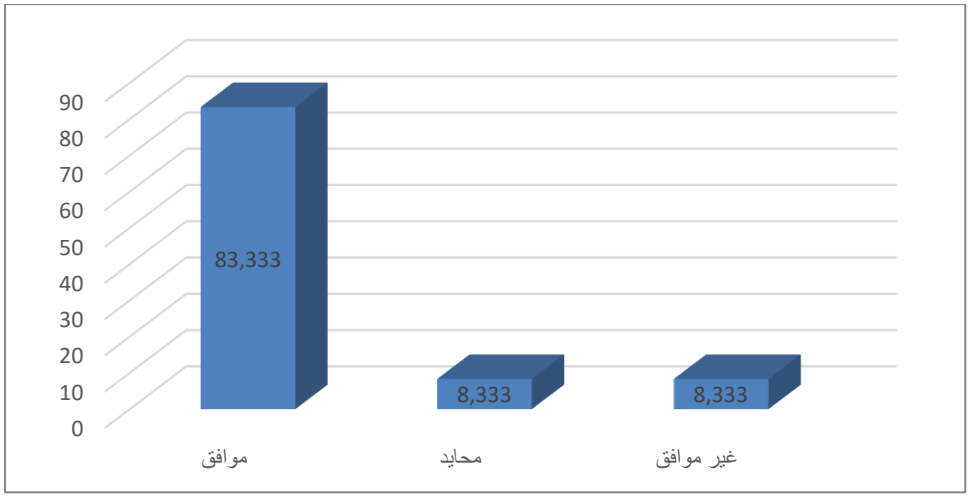
نلاحظ من الجدول والشكل السابقين يتبن أن ما نسبته 100%من أفراد عينة الدراسة يوافقون أن مجلس الإدارةيقوم بصياغةإستراتجية العمل ومتابعته والإشراف على تنفيذها من طرف الإدارة التنفيذية، هذا راجع إلى مركز مجلس الإدارة في البنك، حيث يقع في الدرجات الأولى في الهرم الوظيفي .

الجدول رقم (3–21): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى ممارسة مجلس الإدارة سلطته في حدود ما حدده القانون.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يمارس مجلس الإدارة داخل وخارج البنك سلطته في حدود ما حدده القانون بكل نزاهة وإستقلالية				
التكرار	10	1	1	12
النسبة	83,333	8,333	8,333	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–24): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى ممارسة مجلس الإدارة سلطته في حدود ما حدده القانون.



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

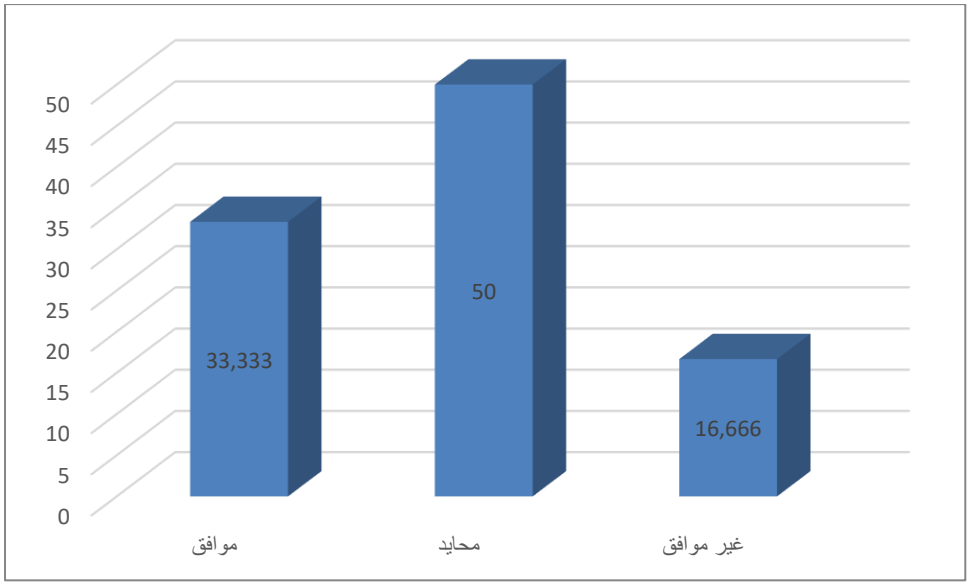
من الجدول و الشكل البياني السابقين يتضح أن مجلس إدارة البنك محل الدراسة يمارس سلطته داخل وخارج البنك في حدود ما حدده القانون بكل نزاهة وإستقلالية، وهذا ما فسر النسب المئوية المرتفعة في الشكل البياني أعلاه، حيث نجد نسبة الذين كانت إجابتهم " موافق " 83.33%، أما نسبة الغير موافقين والمحايدين هي 8.33%.

الجدول رقم (3–22): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تشجيع مجلس الإدارة الموظفين والمسؤولين على إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يشجع مجلس الإدارة الموظفين والمسؤولين على إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.				
التكرار	04	06	02	12
النسبة	33.333	50	16.666	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–25): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تشجيع مجلس الإدارة الموظفين والمسؤولين على إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL

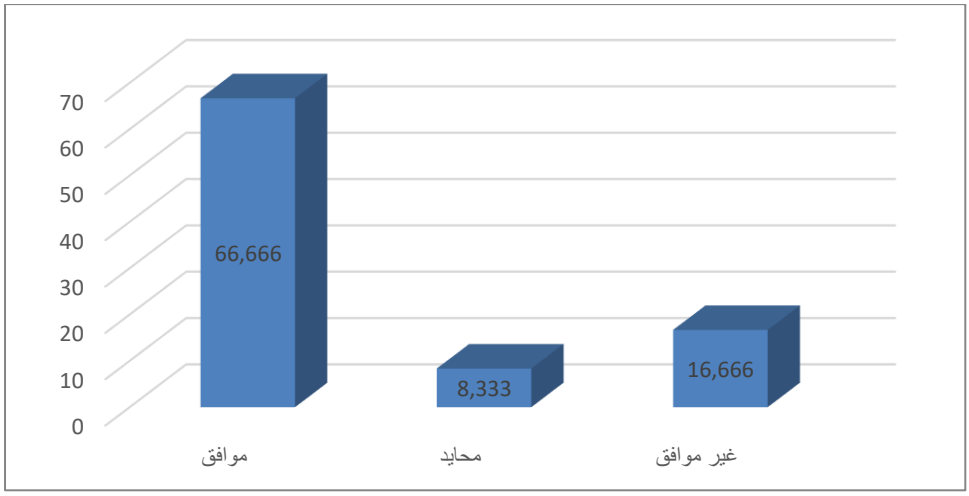
من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتبين أن ما نسبته 50% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين في إجابتهم على أن مجلس الإدارة يشجع الموظفين والمسؤولين على إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وهذا يدل على أنهم يرون نوع من التقصير في نشر المعلومات أو أن هذه الإجابة متعلقة بسرية وشفافية قوانين البنك، أما الموافقين فقد كانت نسبتهم 33.33%، و16.66% منهم كانت إجابتهم " غير موافق".

الجدول رقم (3–23): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى التزام أعضاء مجلس الإدارة من اتباع البنك للقوانين السارية

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من إلتزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية.				
التكرار	08	01	02	12
النسبة	66.666	8.333	16.666	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL

الشكل رقم (3–26): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى التزام أعضاء مجلس الإدارة من اتباع البنك للقوانين السارية



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL

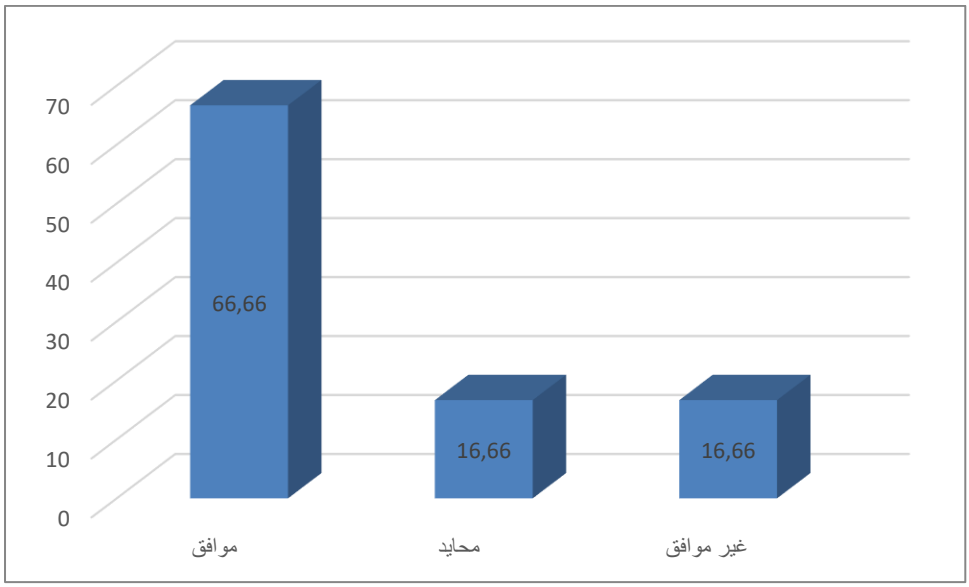
من خلال الجدول والشكل البياني السابقين أن ما نسبته 66.66 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من إلتزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية.، 16.66 % منهم رافضون لذلك، وهم الذين يرون نوع من التقصير في عملية التأكد من إلتزام بكافة القوانين السارية من طرف مجلي الإدارة، بنما8.33%كانوا محايدين.

الجدول رقم (3–24): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى وجود لجنة إدارة المخاطر في البنك.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
توجد في البنك لجنة إدارة المخاطر، تقوم بالتنبؤ والكشف عن المخاطر التي يتعرض لها البنك.				
التكرار	8	2	2	12
النسبة	66,666	16,666	16,666	33,333

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL

الشكل رقم (3–27): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى وجود لجنة إدارة المخاطر في البنك.



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL

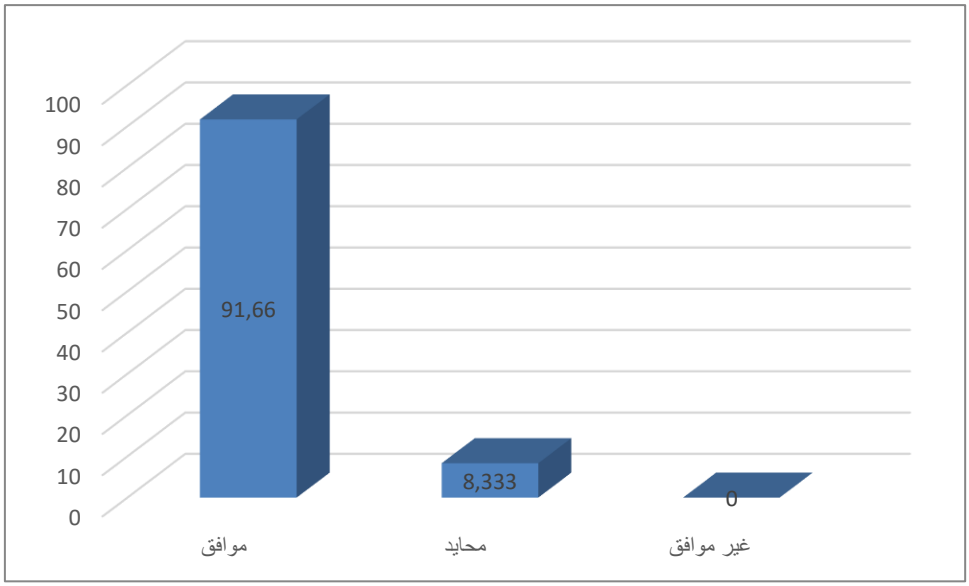
من الجدول والشكل السابقين يتبين أن ما نسبته 66.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه توجد في البنك لجنة إدارة المخاطر، تقوم بالتنبؤ والكشف عن المخاطر التي يتعرض لها البنك، لأنه يحتوى على لجنة إدارة المخاطر كما يلتزم بتطبيق كافة القوانين والتوجيهات المتعلقة بإدارة المخاطر، أما 16.66% منهم لا يرون ذلك، وكانت نسبة 16.66% كانوا محايدين.

الجدول رقم (3–25): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص هيئة إدارة المخاطر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة المخاطر.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
تحرص هيئة إدارة المخاطر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة كافة المخاطر التي تواجهه.				
التكرار	11	01	0	**12**
النسبة	91.666	8.333	0	**100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL

الشكل رقم (3–28): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى حرص هيئة إدارة المخاطر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة المخاطر.



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL

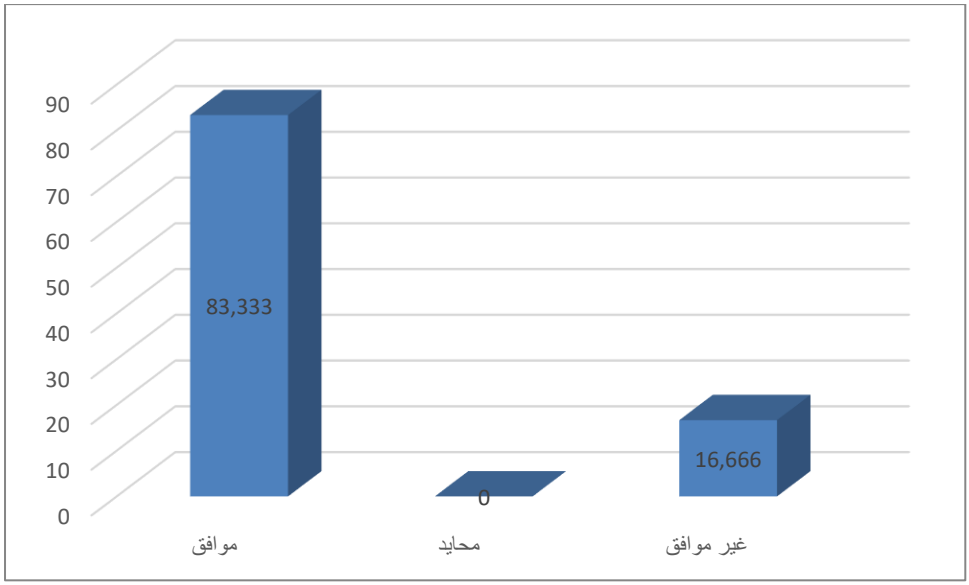
من الجدول والشكل البياني السابقين يتضح أن ما نسبته 91.66% ن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هيئة إدارةالمخاطر تحرص على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة كافة المخاطر التي تواجهه،لأن البنك يلتزم ويحرص على وضع كافة البدائل التي بدورها تساهم في عملية إدارة المخاطر بإختلاف أنواعها، أما 8.33% كانوا محايدين.

الجدول رقم (3–26): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إهتمام البنك بكل ما تقوم به لجنة إدارة المخاطر.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يهتم البنك بكل ما تقوم به لجنة إدارة المخاطر ويعطيها أولوية.				
التكرار	10	0	02	**12**
النسبة	83.33	0	16.666	**100**

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL

الشكل رقم (3–29): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إهتمام البنك بكل ما تقوم به لجنة إدارة المخاطر.



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL

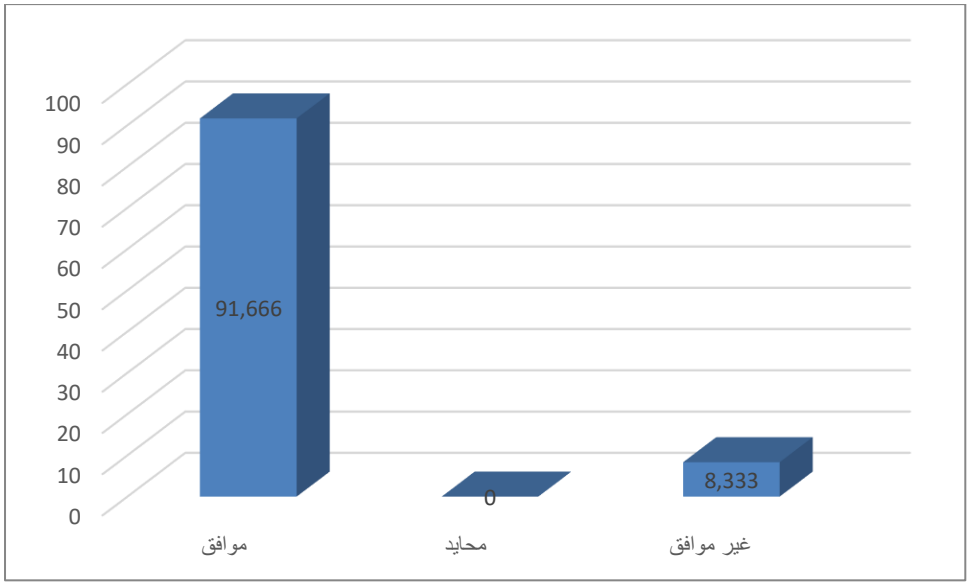
من الجدول والشكل البياني السابقين يتضح أن 83.33% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البنك يهتم بكل ما تقوم به لجنة إدارة المخاطر ويعطيها أولوية، مما يبين مدى إلتزام البنك بوجود أنظمة فعالة لتقليل المخاطر داخل البنك، أما 16.66% منهم كانوا محايدين.

الجدول رقم (3–27): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تقديم لجنة إدارة المخاطر تقارير شاملة لمجلس الإدارة

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
تقدم لجنة إدارة المخاطر تقارير لمجلس الإدارة فيه معلومات كافية من أجل إتخاذ كافة الإجرءات والقرارات المناسبة				
التكرار	11	0	01	12
النسبة	91.666	0	8.333	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–30): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى تقديم لجنة إدارة المخاطر تقارير شاملة لمجلس الإدارة



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

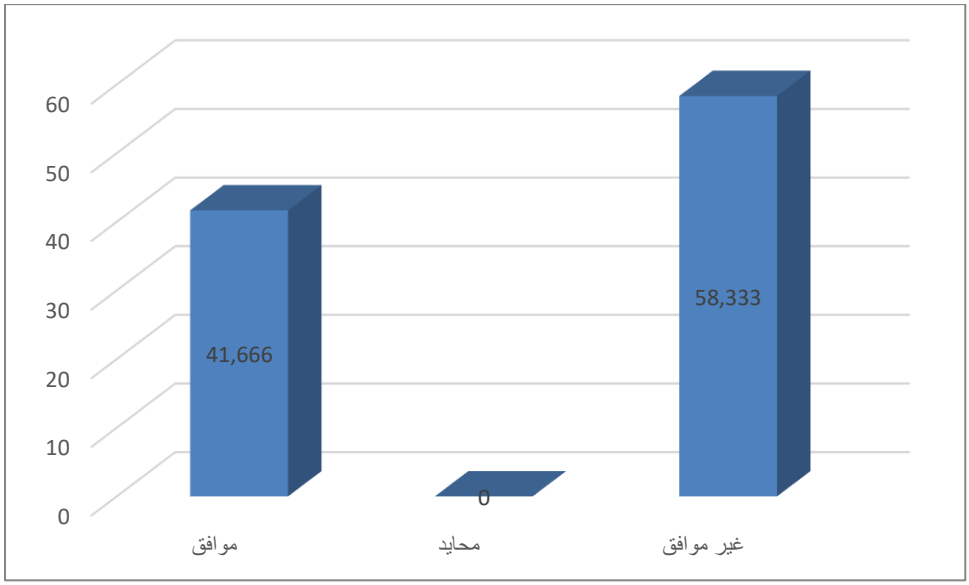
من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن ما نسبته 91.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لجنة إدارة المخاطر تقدم تقارير لمجلس الإدارة فيها معلومات كافية من أجل إتخاذ كافة الإجرءات والقرارات المناسبة، أما 8.33% غير موافقين.

الجدول رقم (3–28): إجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
تتمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها على أكمل وجه.				
التكرار	05	0	7	**12**
النسبة	41.666	0	58.333	**100**

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–31): إجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول .EXCEL

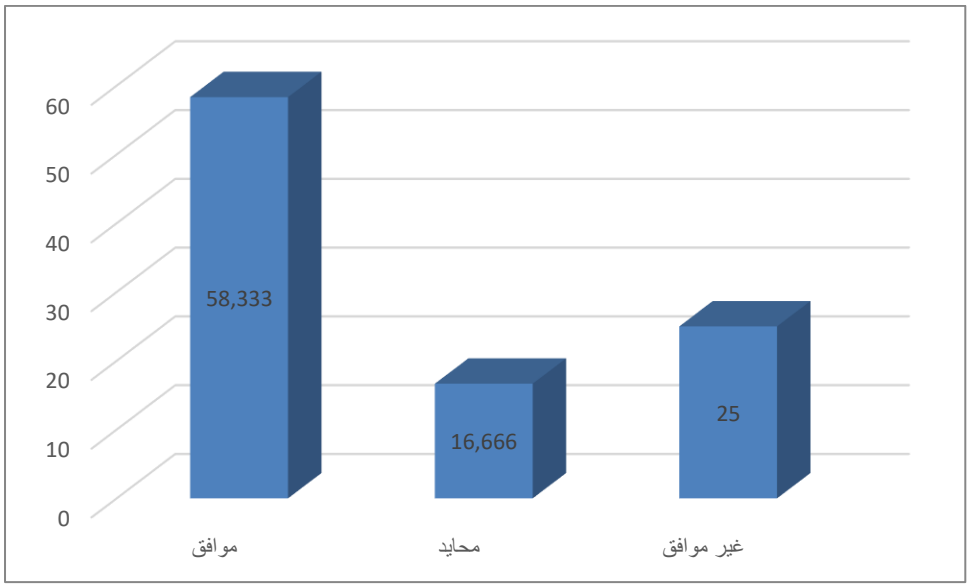
من الجدول والشكل السابقين يتبين أن ما نسبته 58.33% من أفراد عينة الدراسة، على تمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها على أكمل وجه، حيث يرون أن عملهم مقيد بتعليمات البنك الأم وأن 41.66% منهم كانت، وهم يرون أن للبنك سلطة تنفيذية تتمتع بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها.

الجدول رقم (3–29): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك أطراف رقابية عامة.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يمتلك البنك أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، البنك المركزي، والبورصة.				
التكرار	07	02	03	12
النسبة	58.333	16.666	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول .EXCEL

الشكل رقم (3–32): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك أطراف رقابية عامة.



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

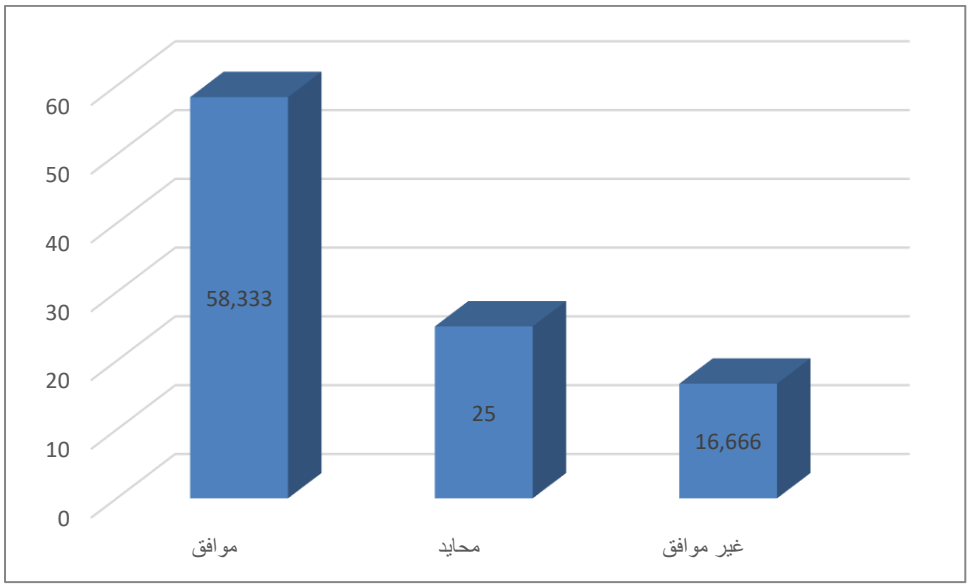
من خلال الجدول والشكل السابقين ينبين أن ما نسبته 58.33% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البنك يمتلك أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، البنك المركزي، والبورصة، أما 25% منهم لا يقرون بذلك، والباقي 16.66 % منهم محايد.

الجدول رقم (3–30): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير البنك نظام فعال للتقارير المالية

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يوفر البنك نظام فعال للتقارير المالية.				
التكرار	07	03	02	12
النسبة	58.333	25	16.666	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–33) : إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى توفير البنك نظام فعال للتقارير المالية



المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

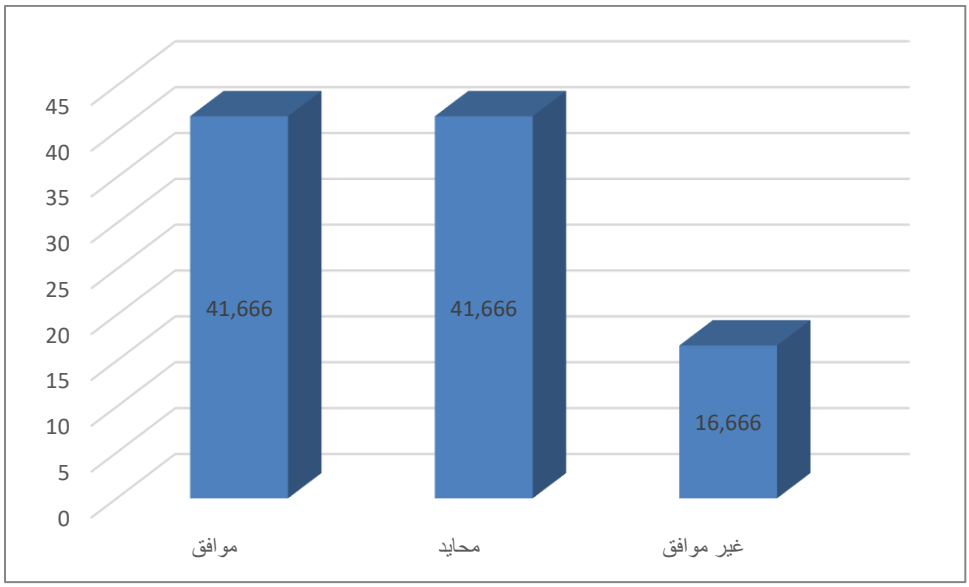
من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن ما نسبته 58.33% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يحرص على توفير نظام فعال للتقارير المالية، وهذا ما يساعد في إتخاذ وترشيد القرارات، و16.66% منهم رافضون لذلك، وهم يرون نوع من التقصير في نشر المعلومات، بينما 25% كانوا محايدين.

الجدول رقم (3–31): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك سلطة رقابية.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يمتلك البنك سلطة رقابية تعمل على تجميع ومراجعة وتحليل التقارير الإحترازية والنتائج الإحصائية.				
التكرار	05	05	02	12
النسبة	41.666	41.666	16.666	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–34): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى إمتلاك البنك سلطة رقابية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

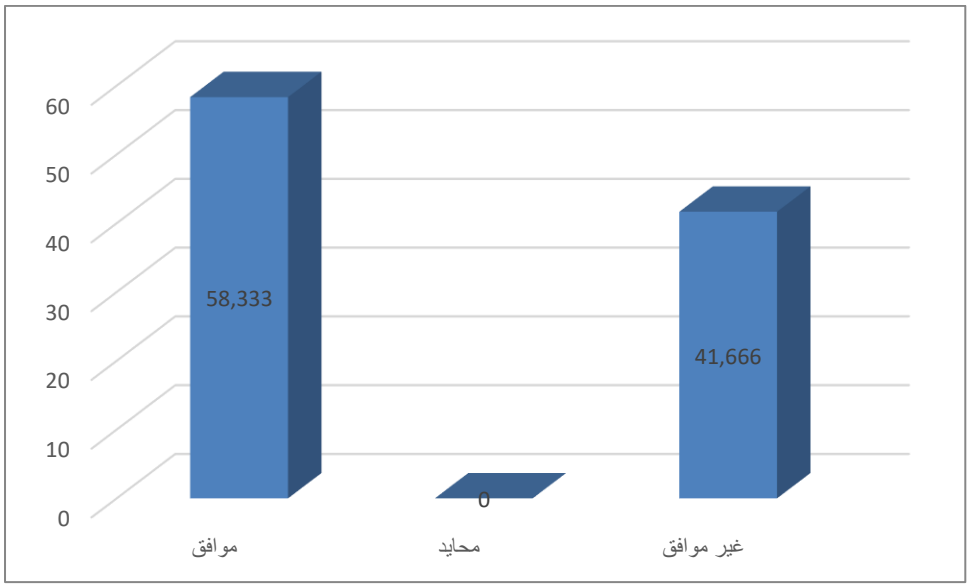
من الجدول والشكل السابقين ينبين أن ما نسبته 41.666% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يمتلك سلطة رقابية تعمل على تجميع ومراجعة وتحليل التقارير الإحترازية والنتائج الإحصائية، و16.66% منهم غير موافقون، وهم يرون نوع من التقصير في عمل السلطة الرقابية للبنك أو في عملية تجميع ومراجعة التقارير الإحترازية، بينما كان ما نسبته 41.666% محايدون.

الجدول رقم (3–32): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى قيام البنك بإجراءات تصحيحية.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
يقوم البنك بإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب لتعزيز سلامة وكفاءة الأطراف الرقابية.				
التكرار	07	0	05	12
النسبة	58.333	0	41.666	100

المصدر:من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3–35): إجابات أفرد عينة الدراسة لمدى قيام البنك بإجراءات تصحيحية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتبين أن ما نسبته 58.33% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يقوم بإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب لتعزيز سلامة وكفاءة الأطراف الرقابية،

وهذا ما يساعد في السير الحسن لكافة العمليات البنكية، و41.666% منهم رافضون لذلك، والذين يرون نوع من التقصير فيقيام البنك بإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب لتعزيز سلامة وكفاءة الأطراف الرقابية.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من إجابات أفراد العينة محل الدراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة الطارف، وذلك بالإعتماد على نتائج الإستبيان حيث توصلت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المتعلقة بتطبيق الحوكمة داخل البنك،كما أثبتت الدراسة الميدانية أيضا أن البنك محل الدراسة يولي إهتماما مقبولا بموضوع الحوكمة البنكية.

خاتمة

تعد الحوكمة البنكية من أكثر المواضيع التي نالت إهتمام الإقتصاديين سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، وقد تعاظم الاهتمام به بسبب الأزمات التي أطاحت بأكبر الأنظمة الإقتصادية في العالم والتي حدثت نتيجة سوء التسيير وإنتشار الفساد المالي والإداري.

ونظرا للتزايد المستمر للإهتمام الذي يكتسبه مصطلح الحوكمة فقد حرص عدد من المنظمات الدولية على التطرق لهذا المفهوم والقيام بتحليله ودراسته، ومن أهم هذه الهيئات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، بالإضافة لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية بهدف تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين والمتعاملين في المؤسسة أو الشركة.

لذا سعت العديد من الدول والجزائر واحدة منها، إلى تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها في قطاع الأعمال بصفة عامة والقطاع البنكي بصفة خاصة، ذلك أن القطاع البنكي أساس أي نظام إقتصادي إذا يتم الإعتماد عليه في تمويل كافة الأنشطة الإقتصادية، لذا فحدوث أي أزمة تهدد الاستقرار المالي له فتؤدي إلى حدوث إختلالات كبيرة في الاقتصاد الكلي، كما ن تطور أدائه وإرتفاع مردوديته تؤدي إلى تحقيق الإزدهار والتنمية الإقتصادية.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية تم الوقوف على المحاور والأبعاد التي تبرز متطلبات تطبيق الحوكمة البنكية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتعلق بواقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، ويمكن تقسيم أهم النتائج التي تم الخروج بها من هذه الدراسة إلى قسمين:

أ. النتائج المستمدة من الجزء النظري:

- تعتبر الحوكمة نظام متكامل يشمل الإجراءات والآليات التي تعمل على تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالبنك؛

- لا يوجد هناك إختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة في البنوك أو في الشركات وهذا دليل على أن قواعد الحوكمة صالحة للتطبيق في كل مؤسسة مهما كان نوعها وهي ليست مخصصة لنوع واحد فقط ؛

– البنوك الجزائرية من البنوك التي عانت من العديد من المشاكل والتحديات التي تحد من فعاليتها، ومن أهمها البيئة المحيطة لهذه البنوك والأزمات المالية التي مر بها القطاع المصرفي إضافة إلى المخاطر الناتجة عن هذه الأزمات، الأمر الذي إستدعى من الضرورة تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة البنكية؛

– نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها، وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وإدارة البنك المعني؛

– ملاحظة رغبة البنوك الجزائرية في تجسيد مبادئ الحوكمة، من خلال تبني البرنامج الوطني في مجال الحوكمة، وكذلك إطلاق المدونة الجزائرية للحوكمة.

ب. النتائج المستمدة من الجزء التطبيقي:

صحة فرضية الدراسة: من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تمكن الباحثان من الإجابة عن فرضية الدراسة حيث يمكن تأكيدها والقول أن هناك إهتمام مقبول من بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطبيق الحوكمة البنكية وتوفير متطلباتها؛

كما تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج أهمها:

– يحرص بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة الطارف–،على تطبيق وإحترام مبادئ الحوكمة وضمان تحقيق مصالح جميع الأطراف داخل وخارج البنك.

– يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة الطارف– مجموعة من القوانين التي تمكن المساهمين الحصول على كافة المعلومات ذات الصلة بالبنك.

– بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة الطارف– كغيره من البنوك الجزائرية التي تعمل على التطبيق الجيد والرشيد لمبادئ وركائز الحوكمة؛

– نجاح الحوكمة في البنك يتطلب تطبيق قواعدها، وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي، وإدارة البنك المعني.

ثانيا: توصيات الدراسة

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

– الإسراع في تطبيق جميع البنود التي جاءت بها إتفاقية بازل 02 على مستوى البنوك؛

– تفعيل أكثر لدور أصحاب المصالح والمساهمين في البنوك محل الدراسة، في سبيل تطبيق أفضل للحوكمة البنكية؛

– ضرورة توفر الشفافية على مستوى المعلومات المتعلقة بنتائج وأداء البنك وضرورة تجانسها؛

– العمل على توفير البيئة الملائمة لتطبيق الحوكمة المصرفية داخل البنوك محل الدراسة، من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الاقتصادية ذات الصلة بالبنك؛

– العمل على إستحداث وتطوير البنوك الجزائرية، عن طريق إستحداث قوانين ومواثيق تعمل على السير الحسن لنشاطات البنكية، إضافة إلى الارتقاء بكفاءة العنصر البشري من خلال التكوين والتدريب اللازمين للرفع من كفاءة موظفي البنك وتحسين مهاراتهم؛

– بذل مختلف الجهود لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في البنوك والعمل على تقنينها.

ثالثا: أفاق الدراسة:

- واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الإسلامية؛
- دور البنك المركزي في تعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك؛
- أثر الحوكمة البنكية في رفع كفاءة أداء البنوك.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- قائمة الكتب باللغة العربية

أولا: الكتب

1. أنسية سدرة،" **حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية**"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2016.
2. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، "**حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة** "، دار البارودي ، عمان ، الأردن، 2005.
3. الطاهر لطرش، " **تقنيات البنوك**"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003.
4. مصطفى سليمان، " **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة**" ، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2009.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية:

1. بن رجم محمد خميسي، سعاد صلاح، " **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد37/36، الجزائر،2014.
2. بن رجم محمد خميسي، سعاد صلاح، " **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد37/36، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2014.
3. بن علي بلعزوز،" **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي في نظام حماية الودائع والحوكمة** "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد05، جامعة الشلف ، الجزائر ، جانفي 2008.
4. ريم عمري، الطيب لحيح، " **الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 44، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، ،ديسمبر2015.

5. شريفة بوعبيدة، " **دعائم الحوكمة وفاعليتها في تحسين الأداء المصرفي**"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي على البليدة 02، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2018.

6. طبيبل عبد السلام، بومدين يوسف، " **اتفاقية بازل 03 كآلية لتعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية**"، مجلة الاقتصاد الجديد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد02، العدد19، 2018.

7. طلال زغبة، محاد عريوة،" **أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية – دراسة عينة من البنوك التجارية–** " مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08،العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر.

8. عبد الله محمد المهلهل ، محمد أبو خزام فرج ، " **الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين جودة التقارير المالية :دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية** "، مجلة جامعة سرت العلمية، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، ليبيا ، ديسمبر 2019.

9. علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، " **واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر**"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد02، العدد02، ديسمبر2018.

10. محمد إقبال غناية، حكيمة حليمي، " **فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع والمأمول – النظام المصرفي الجزائري نموذجا**" ، مجلة النمو الإقتصادي وريادة الأعمال JEGE،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق هراس، الجزائر، المجلد 04، العد 04، 2021.

11. مصطفى عبد اللطيف، " **دور البنوك وفعاليتها في تمويل النشاط الاقتصادي – حالة الجزائر–** "، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد04، ورقلة، الجزائر، 2006.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الاكاديمية:

1. روحاني دليلة، روحاني دليلية ،" **اثر آليات لحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية :دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي**

(**BNA**,**BADER**,**BEA**,) ، مـــذكرة ماســـتر ، تخصـــص ماليـــة وبنـــوك ، جامعـــة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2013-2014.

2. ناقـة رانيـا، "**تأهيـل النظـام المصـرفي الجزائـري للإنـدماج في العولمـة المصـرفية – مـع الإشـارة لحالـة الجزائـر–**"، مـذكرة ماسـتر ، كليـة العلـوم الاقتصـادية والعلـوم التجاريـة وعلـوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي؛ الجزائر، 2021/2020.

3. أمحمـدي دليلـة، الحـاج أحمـد محمـد، " **الإصـلاحات المصـرفية في ظـل قـانون النقـد والقـرض 90–10**"، مـذكرة ماسـتر ، تخصـص: إقتصـاد نقـدي وبنكـي، كليـة العلـوم التجاريـة وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2019/2018.

4. نـوي نـور الـدين، " **دور الجهـاز المصـرفي الجزائـري في تمويـل المؤسسـات الصـغيرة والمتوسـطة** "، رسـالة ماجسـتير، تخصـص: النقـود والماليـة، كليـة العلـوم الاقتصـادية والعلـوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009.

5. عبـد الـرزاق حبـار، " **المنظومـة المصـرفية الجزائريـة ومتطلبـات إسـتيفاء مقـررات لجنـة بازل**"، رسـالة ماجسـتير، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة حسـيبة بـن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005.

6. سـارة معمـري،" **تأثـر الالتـزام بمتطلبـات لجنـة بازل في إرسـاء الحوكمـة بالبنـوك – حالـة الجزائـر–**"، مـذكرة ماجسـتير، تخصـص: نقـود ومالية، كليـة العلـوم الاقتصـادية والعلـوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر،2012.

7. فلالـة أسـامة، "**دور الحكومـة البنكيـة في إدارة المخـاطر الماليـة بالبنـوك التجاريـة– دراسـة حالـة بنـك الخلـيج–**"، مـذكرة ماسـتر، تخصـص: إدارة ماليـة، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، ،2019.

8. عقيلـة خلـوف، "**حوكمـة البنـوك ودورهـا في تفعيـل حوكمـة الشـركات والحـد مـن التعثـر المؤسسـي**"، رسـالة ماجسـتير، تخصـص: نقـود ومالية، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلـوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2010.

9. سلاف لعوبي، منيرة مصباحي، " **دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية**"، مذكرة ماستر ، تخصص نقود ومالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحى، جيجل، الجزائر، 2018.

10. احمد رامي بهلول ، نبيل مخلوف ،" **دور البنك المركزي في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية وإمكانية الاستفادة من التجربة الأردنية: دراسة حالة الجزائر** "، مذكرة ماستر ، تخصص تمويل مصرفي ، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016.

11. مريم بن شريف،" **أنظمة تأمين الودائع المصرفية**" ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك ومالية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.

12. نوى فطيمة الزهراء، "**أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2017/2016.

13. سعاد عماري، شافية شالوش، " **دور الحوكمة المصرفية في الحد من الأزمات المالية والمصرفية– دراسة حالة الجزائر–** "، ماستر، تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر،2019/2018.

14. رحماني رضا، " **آليات تبني الحوكمة المصرفية في البنوك الإلكترونية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة عين البيضة–**"، مذكرة ماستر ، تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،2018/2017.

15. بن علي بن عزوز، عبد الرزاق حبار، "**الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،2009.

16. عـزوز عبلـة، طلبـاني نزيهـة، **"دور الحوكمـة البنكيـة في تفعيـل الرقابـة علـى البنـوك"** ، مـذكرة ماسـتر، تخصـص إقتصـاد نقـدي وبنكـي، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، ، 2021/2020.

17. بـن عيسـى ريم، **"دراسـة تحليليـة لأثـر آليـات حوكمـة الشـركات علـى الأداء المصـرفي :دراسـة تطبيقيـة علـى البنـوك التجاريـة الجزائريـة "**، أطروحـة دكتـوراه، تخصـص: إقتصـاد وتسـيير المؤسسـة، كليـة العلـوم الاقتصـادية و التجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة قاصـدي مـرباح، ورقلـة، الجزائر، 2019/2018،

18. شـدري معمـر سـعاد، **"دور المراجعـة الداخليـة الماليـة في تقـيم الأداء في المؤسسـة الاقتصـادية"**، رسـالة ماجسـتير، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة محمـد بوقرة،بومرداس، الجزائر، 2009.

19. لـوط محمـد أمـين،" **دور الحوكمـة في تعزيـز الميـزة التنافسـية للبنـوك :دراسـة عينـة مـن البنـوك لولايـة الطـارف "**، مـذكرة ماسـتر، تخصـص اقتصـاد نقـدي وبنكـي ، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد ،الطارف ، الجزائر،2018 /2019.

20. خليـف أسمـاء، " **أثـر الحوكمـة المصـرفية في تقليـل مخـاطر البنـوك"**، مـذكرة ماسـتر ، تخصـص إقتصـاد نقـدي وبنكـي، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة الشـاذلي بـن جديد، الطارف، الجزائر، 2020/2021.

21. بوخالفـة أشـواق، **"مسـتوى تطبيـق آليـات الحوكمـة في البنـوك الجزائـري – دراسـة عينـة مـن البنـوك العامـة والخاصـة – وكالـة تقـرت، وكالـة ورقلـة SGA– BDL– CPA)"**،مـذكرة ماسـتر، تخصـص: إقتصـاد وتسـيير مؤسسـة،كلية العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعة محمد خيضر،بسكرة،2020.

22. حمبلـي زهـير، نوفـل بعلـول، **" دور الحوكمـة البنكيـة في تحسـين أداء البنـوك التجاريـة العموميـة – دراسـة حالـة المنظومـة البنكيـة الجزائريـة 2000– 2020–** " مـذكرة ماسـتر ، تخصـص إقتصـاد نقـدي وبنكـي، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة العـربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020.

23. عباي وسام، " **الرقابة البنكية وفق مقرارات لجنة بازل ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك**،"، أطروحة دكتوراه، تخصص:علوم مالية ومصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020.

24. إلهام طراد، مروى مزهودي،" **دور الجهاز المصرفي في تنشيط سوق الأوراق المالية– دراسة حالة الجزائر**"، مذكرة ماستر ، تخصص: علوم تجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015/ 2016.

25. بولغيتي عبد الرحمان، عيساوي مسعودة، " **الجهاز المصرفي وتحدياته في تمويل التنمية المحلية– حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة أدرار–** "، مذكرة ماستر ، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018/2017.

26. أم الخير حمودة، " **دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية – دراسة ميدانية بإستخدام المنمذجة بالمعادلات البنائية–**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: دراسسات إقتصادية ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021/2020.

27. باكور حنان،" **الجهاز المصرفي ومتطلبات العولمة المالية**"، مذكرة ماستر ، تخصص: إقتصاديات المالية والبنوك ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند، البويرة، 2014.

28. أسامة نقاب، " **دور متطلبات لجنة بازل في إرساء معايير الحوكمة المصرفية في الجزائر**"، مذكرة ماستر ، تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 20222/2021.

29. كلاني منى، خروف حدي، "**دور مراقبة التسيير في دعم تسجيد الحوكمة البنكية – دراسة حالة–** "، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2017-2018.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، **"حوكمة الشركات، الفرص والتحديات"**، أخبار الإتحاد، مبادئ ال OECD/G20 للحوكمة، دبي،2016.
2. بن علقمة مليكة، **" محاضرات في قانون النقد والقرض"** مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2021-2022.
3. بن واضح هاشمي، لعذور صورية، **"القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق ببنك الفلاحة والتنمية الريفية"**، محاضرة مطبوعة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، 2021،
4. تمجدين نور الدين، عرابة الحاج،**" تحديث القطاع المصرفي في الجزائر– الإستراتيجية والسياسة المصرفية"** الملتقى الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.
5. حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد،**" واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها"، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية لمؤسسات واقع رهانات وأفاق"**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010.
6. كمال زيتوني، **" مطبوعة في مقياس النظام المصرفي الجزائري"**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، تخصص: العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسلية، الجزائر، ص2016/2017.
7. كمال زيتوني،**" النظام المصرفي الجزائري"**، محاضرات منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017.

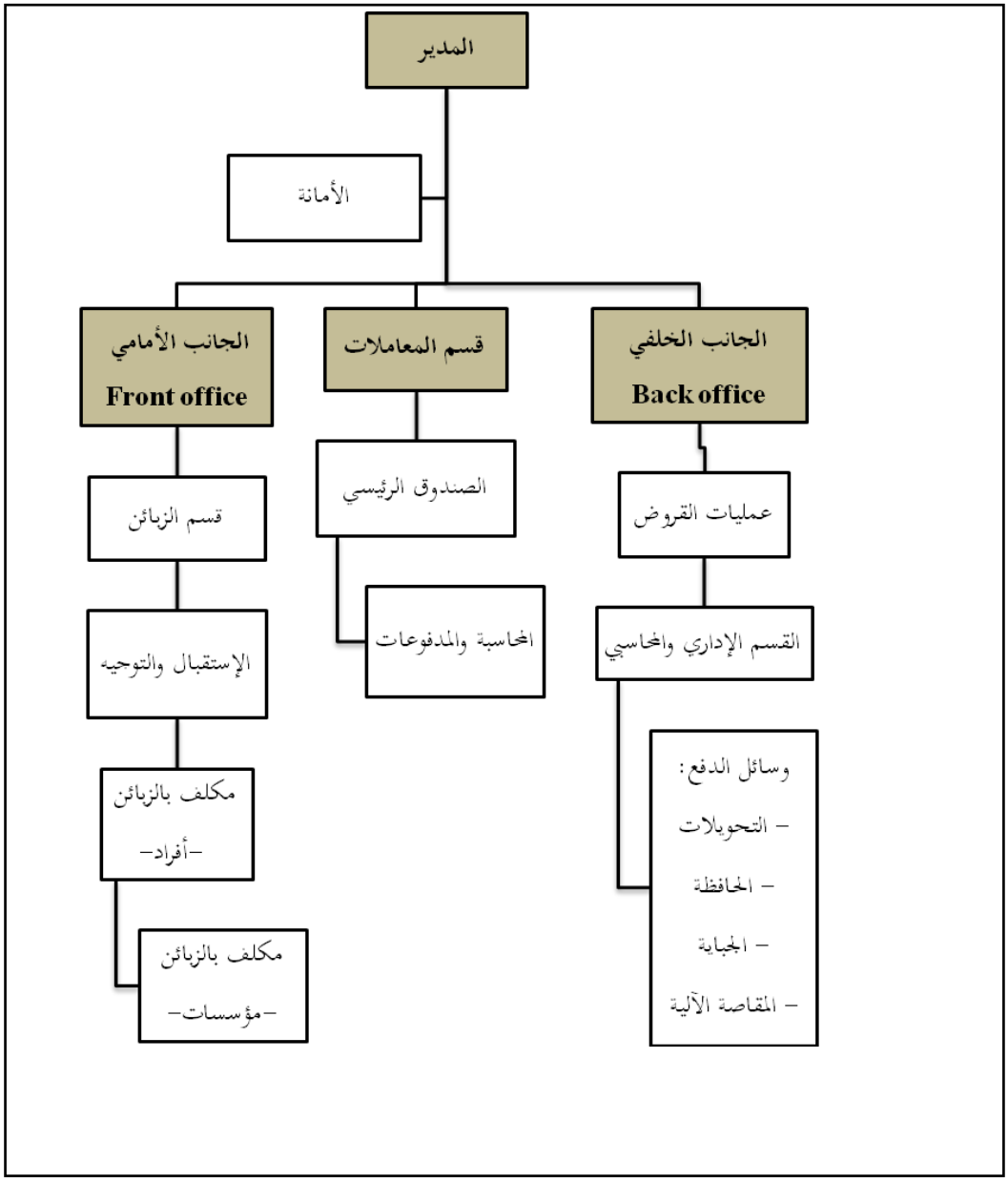
خامسا: مواقع الإنترنت الرسمية

1. https://www.asjp.cerist.dz/en/advancedResearch
2. : https://manifest.univ-ouargla.dz/.../hakim_bendjeroua.pdf

3. www.badrbanque.dz

قائمة الملاحق

الملحق رقم:01: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف 811



الملحق رقم02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان

سيدتي الكريمة/ سيدي الكريم، في إطار التحضير لمذكرةماستر تخصص إقتصاد نقدي وبنكي،تم إنجاز هذا الإستبيان بهدف التعرف على:" **واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية** "

حيث يسرنا أن نضعه بين أيديكم بهدف الحصول على أرائكم حول ما تضمنه من تساؤلات، مع العلم أن صحة نتائج الإستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم.

والغاية من إجراءه،غاية علمية بحتة، وسوف يتم التعامل مع إجابتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية، وسوف تستخدم لأغراضالبحث العلمي فقط.

وشكرا لتعاونكم

إعداد الطلبة:

- **باباس أنيس**
- **نوري حسام الدين**

تحت إشراف الدكتور:

قرقاد عادل

إرشادات الإجابة: يرجى وضع العلامة (×) في الخانة المناسبة.

أولا: معلومات حول خصائص عينة الدراسة.

المستوى العلمي	تقني سامي	
	ليسانس	
	ماستر	
	ماجستير	
الوظيفة	المدير	
	مكلف بالزبائن	
	مكلف بالدرسات	
	موظف شباك	
	أخرى.....	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5سنوات	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	

ثانيا: الإلتزام بتطبيق مبادى الحوكمة البنكية وتوفر ركائزها الأساسية في البنك.

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
	إطار الحوكمة في البنك			
01	يحرص البنك على تطبيق، وإحترام مبادئ الحوكمة وضمان تحقيق مصالح جميع الأطراف داخل وخارج البنك.			
02	يمتلك البنك مجموعة من الآليات والقوانين التي تمكن المساهمين الحصول على كافة المعلومات المادية ذات الصلة بالبنك.			
03	لدى البنك إدراك بالممارسات الدولية للحوكمة ويعمل على تطبيقها.			
04	يحرص البنك على توفير إطار مناسب للتطبيق الجيد والرشيد للحوكمة.			
	الإفصاح والشفافية			
05	يتعهد البنك بالإفصاح لكلمستخدميه عن كافة المعلومات المتعلقة بالبنك وأنشطته.			
06	يوفر البنك للمساهمين وأصحاب المصالح كل الإمكانيات لحصول على كافة المعلومات فيما يتعلق بتعديلات النظام الأساسي- طرح أسهم جديدة.			
07	يلتزم البنك على الإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية.			
08	يوفر البنك قنوات كافية لنشر المعلومات في الوقت المناسب وبشكل عادل لكافة الافراد.			
	أصحاب المصالح			
09	هناك إتصال مستمر بين البنك و أصحاب المصالح			
10	البنك ملزم بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم ،كل حسب علاقته بالبنك وبكل شفافية وموضوعية.			
11	يحرص البنك على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على عمليات البنك.			

12	يقوم البنك بالإفصاح عن أرباحه الحقيقية لأصحاب المصالح.			
الرقابة الداخلية				
13	يوفر نظام الرقابة الداخلية للبنك الضمانات اللازمة من أجل تعزيز الإدارة الفعالة والسلامة المالية لبنك.			
14	يحتوى البنك على نظام رقابة داخلية، له مهام واضحة ومستقلة عن أجهزة البنك.			
15	تتمتع دائرة الرقابة والتدقيق بالاستقلالية والكفاءة.			
16	تساهم عملية الرقابة في تقيم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك.			
مجلس الإدارة				
17	يقوم مجلس الإدارة بصياغة إستراتجية العمل ومتابعته والإشراف على تنفيذها من طرف الإدارة التنفيذية.			
18	يمارس مجلس الإدارة داخل وخارج البنك سلطته في حدود ما حدده القانون بكل نزاهة وإستقلالية.			
19	يشجع مجلس الإدارة الموظفين والمسؤولين على إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.			
20	يقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من إلتزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية.			
إدارة المخاطر				
21	توجد في البنك لجنة إدارة المخاطر،تقوم بالتنبؤ والكشف عن المخاطر التي يتعرض لها البنك.			
22	تحرص هيئة إدارة المخاطر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة كافة المخاطر التي تواجهه.			
23	يهتم البنك بكل ما تقوم به لجنة إدارة المخاطر ويعطيها أولوية.			

24	تقدم لجنة إدارة المخاطر تقارير لمجلس الإدارة فيه معلومات كافية من أجل إتخاذ كافة الإجرءات والقرارات المناسبة				
الرقابة والمسائلة					
25	تتمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها على أكمل وجه.				
26	يمتلك البنك أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، البنك المركزي، والبورصة.				
27	يوفر البنك نظام فعال للتقارير المالية.				
28	يمتلك البنك سلطة رقابية تعمل على تجميع ومراجعة وتحليل التقارير الإحترازية والنتائج الإحصائية.				
29	يقوم البنك بإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب لتعزيز سلامة وكفاءة الأطراف الرقابية.				