وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

Université Chadli Ben Djedid – El Taref-

كلية العلوم الإقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Science De Gestion

الرقم التسلسلي:.....

قسم :العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الحوكمة المصرفية في تعزيز كفاءة البنوك التجارية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –الطارف–

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

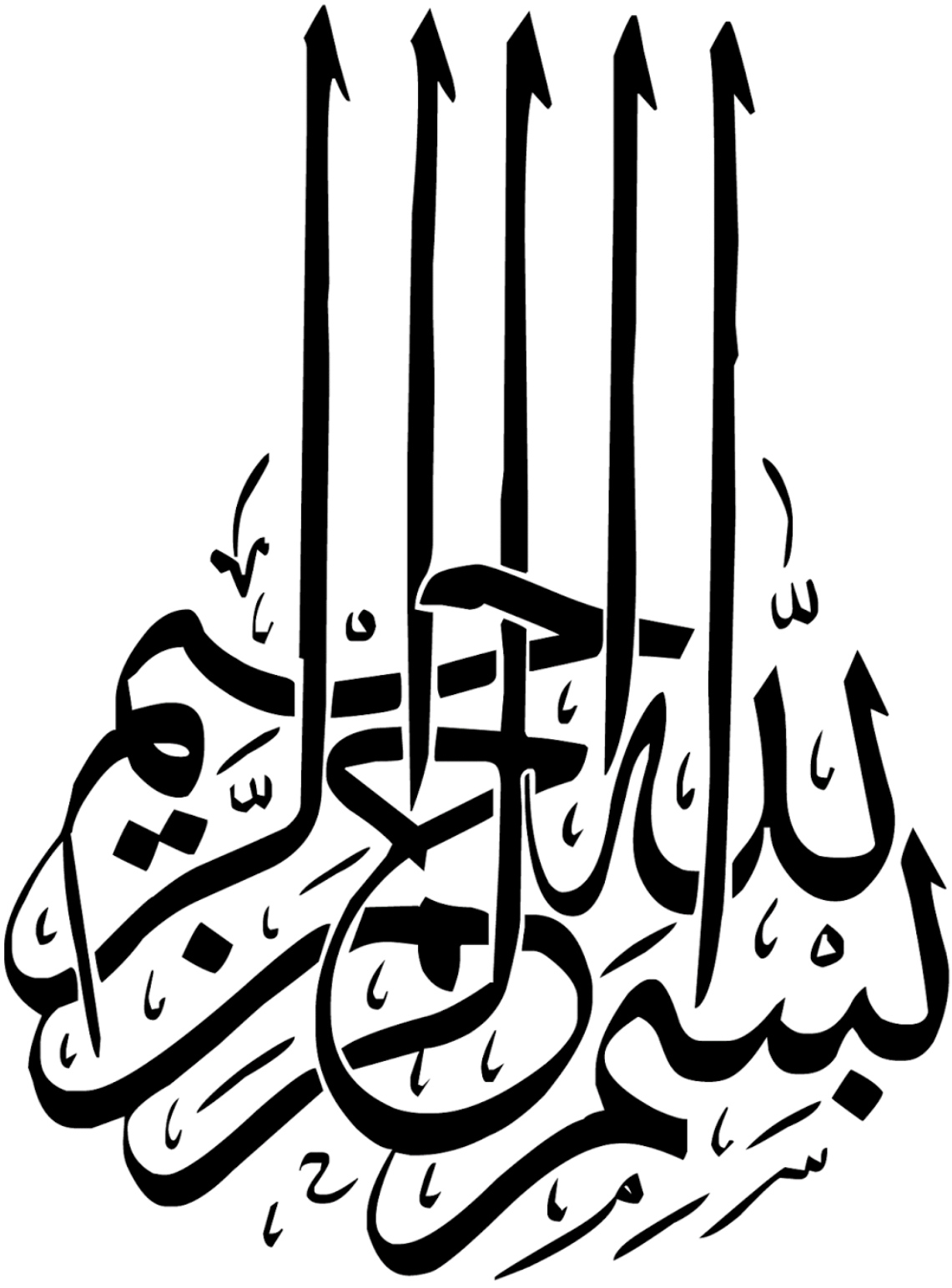
من إعداد الطلبة

- ساسي فاتن
- عمروني أسماء

تحت إشراف الدكتور:

علوي إسماعيل

السنة الجامعية: 2020/2019.


بسم الله الرحمن الرحيم

«واتقوا الله ويعلمكم الله والله بكل شيء عليم»

سورة البقرة الآية: "232"

– شكر وعرفان –

اول الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل و الاكرام اكرمنا

بنعمة الاسلام ويسر لنا سبيل العلم ،فله الشكر حتى يرضى

وله بعد الشكر الصلاة و السلام على المصطفى صلى الله عليه و سلم تسليما كثيرا

ثم كامل الشكر و التقدير لأستاذنا الفاضل :الدكتور علوي اسماعيل

لتفضله بالإشراف على هذا العمل

وما له من جهود فاضلة ومقترحات وملاحظات قيمة أثمرت ايجابا فيما قدمنا فجزاه الله عنا أفضل جزاء،كما لا يفوتنا ان نشكر اعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل

وتسخيرهم وقتا لقراءته و تقييميه .

– الإهداء –

بسم الله الرحمان الرحيم

ربي أحمدك حمدا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك

اهدي ثمرة جهدي الى مصباح دربي و نور بصري ومثلي الاعلى والدي العزيز

اطال الله عمره

وفيض الحنان و نبع الحنان و نبع الود و المحبة الى والدتي العزيزة

إلى الشموع التي تضيء طريقي اخوتي كريم ،إسلام ، خلدون

إلى أعز من رافقت وأطيب من عرفت

إلى كل من رافقني في مشواري الدراسي

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة في انجاز هذا العمل

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أسماء

– الإهداء –

بسم الله الرحمان الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله

إلا من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى بني الرحمة ونور العالمين "سيدنا مُحَّد صلى الله عليه و سلم "

الى والديا الكريمين أطال الله في عمرهما

الى أختي أحلام وزوجها نجم الدين و أخوتي سفيان ،أشرف

الى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة في انجاز هذا العمل ،الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

فاتن

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (03-01)	سلم ديكارت الخماسي	(63)
جدول رقم (03-02)	توزيع الاستمارات الصالحة على أفراد العينة	(64)
جدول رقم (03-03)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(65)
جدول رقم (03-04)	توزيع افراد العينة حسب العمر	(65)
جدول رقم (03-05)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(66)
جدول رقم (03-06)	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	(66)
جدول رقم (03-07)	تحليل معلومات المحور الاول	(67)
جدول رقم (03-08)	تحليل معلومات المحور الثاني	(70)
الجدول رقم (03-09)	تحليل معلومات المحور الثالث	(73)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم (01-01)	تعدد أسماء الحوكمة	(06)
شكل رقم (02-01)	خصائص الحوكمة	(08)
شكل رقم (03-01)	مفهوم الحوكمة	(09)
شكل رقم (04-01)	أهمية الحوكمة	(10)
شكل رقم (05-01)	أهداف الحوكمة	(12)
شكل رقم (06-01)	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة .	(14)
شكل رقم (07-01)	الاستفادة من عمليات الحوكمة	(21)

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
ملخص	(I)
Résumé	(II)
الإهداء	(III)
شكر وعرفان	(V)
قائمة الأشكال	(VII)
قائمة الجداول	(IX)
فهرس المحتويات	(XI)
المقدمة	(2)
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية	
تمهيد	(4)
المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة المصرفية .	(5)
المطلب الأول: تعريف الحوكمة المصرفية (نشاة أسباب تعريف)	(5)
الفرع الاول: نشأة الحوكمة و تطورها	(5)
الفرع الثاني: تعريف الحوكمة المصرفية	(8)
المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوكمة المصرفية	(9)
الفرع الأول: أهمية الحوكمة المصرفية	(9)
الفرع الثاني: أهداف الحوكمة المصرفية	(11)
المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المصرفية و الفاعلين الأساسيين فيها	(11)
الفرع الأول :الأدوار والسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين	(11)
الفرع الثاني :الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين	(13)

المبحث الثاني: أساسيات حول الحوكمة المصرفية.	(15)
المطلب الأول: مبادى الحوكمة المصرفية	(15)
المطلب الثاني: نموذج الحوكمة الجيد	(16)
الفرع الأول :خصائص النموذج الجيد للحوكمة	(16)
الفرع الثاني :متطلبات النموذج الجيد للحوكمة وأبعاد تنفيذه	(16)
المطلب الثالث: معايير الحوكمة المصرفية	(17)
المبحث الثالث: واقع تطبيق الحوكمة المصرفية .	(20)
المطلب الأول: مدى استفادة البنوك تطبيق الحوكمة المصرفية	(20)
المطلب الثاني: المجهودات المبذولة في تطبيق الحوكمة المصرفية	(21)
الفرع الأول: الإجراءات	(21)
الفرع الثاني :الاليات	(23)
المطلب الثالث: معوقات تطبيق الحوكمة المصرفية	(24)
الفرع الأول :المصدر الداخلي	(24)
الفرع الثاني: المصدر الخارجي	(25)
خلاصة الفصل	(26)
الفصل الثاني: الإطار النظري لكفاءة البنوك التجارية .	
تمهيد	(28)
المبحث الأول: عموميات حول كفاءة البنوك التجارية.	(29)
المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية وأنواعها	(29)
الفرع الأول: تعريف البنوك التجارية	(29)
الفرع الثاني: أنواع البنوك التجارية	(29)
المطلب الثاني: تعريف كفاءة البنوك التجارية	(32)

الفرع الأول: تعريف الكفاءة	(32)
الفرع الثاني: تعريف الكفاءة المصرفية	(33)
المطلب الثالث: انواع كفاءة البنوك التجارية	(34)
المبحث الثاني : طرق قياس الكفاءة المصرفية	(36)
المطلب الأول: الطرق التقليدية	(36)
الفرع الأول: التحليل الرأسي	(37)
الفرع الثاني: التحليل الأفقي	(37)
المطلب الثاني: الطرق الكمية	(37)
المطلب الثالث: صعوبات قياس الكفاءة المصرفية	(39)
المبحث الثالث: دور الحوكمة المصرفية .	(40)
المطلب الأول: الحوكمة المصرفية ومجلس إدارة البنوك التجارية	(40)
المطلب الثاني: الحوكمة المصرفية وأنظمة الرقابة الداخلية للبنوك التجارية	(41)
المطلب الثالث: الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر والأداء المالي للبنوك التجارية	(43)
خلاصة الفصل	(44)
الفصل الثالث: واقع الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية	
تمهيد	(46)
المبحث الأول: الحوكمة والجهاز الصرفي الجزائري	(47)
المطلب الأول: نشأة و تطور الحوكمة المصرفية في الجزائر	(47)
الفرع الأول: أزمة البنوك الخاصة	(47)
الفرع الثاني: البنوك العمومية	(48)
المطلب الثاني: الإصلاحات ونتائج الحوكمة المصرفية في الجزائر	(49)
الفرع الأول: اصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري	(49)

الفرع الثاني: نتائج الحوكمة المصرفية	(50)
المطلب الثالث: المعوقات والمجهودات المبذولة لتطبيق الحوكمة في الجزائر	(52)
الفرع الأول: المعوقات	(51)
الفرع الثاني: المجهودات	(53)
المبحث الثاني : التقديم العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الطارف	(55)
المطلب الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية	(55)
المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية	(55)
الفرع الأول: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	(55)
الفرع الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية	(57)
المطلب الثالث: القروض المقدمة من طرف بنك الفلاحة	(58)
الفرع الأول:القرض الموسيمي الرفيق والقرض الاستثماري الرفيق	(58)
الفرع الثاني:قروض الاستغلال والقرضالايجاري	(61)
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية	(63)
المطلب الأول: المنهج المستخدم	(63)
الفرع الأول: أدوات جمع البيانات الميدانية	(63)
الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة	(63)
المطلب الثاني: معالجة الاستبيان	(64)
الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في تحليل الإستبيان	(65)
الفرع الثاني: التحليل الإحصائي للمتغيرات	(65)
المطلب الثالث: تفريغ وتحليل البيانات	(67)
الفرع الأول: المعلومات الشخصية	(67)
الفرع الثاني: تفريغ معلومات الإستمارة	(68)

خلاصة الفصل	(77)
خاتمة	(78)
قائمة المراجع	(82)
الملاحق	(89)

الملخص

في ظل التحولات والمستجدات العالمية التي تعرفها البيئة المصرفية ،و ما يصاحبها من زيادة في حدة المنافسة وتنوع في طبيعة ودرجة المخاطر، وتنامي درجة الفضائح و الازمات المالية التي شهدتها العديد من المؤسسات العالمية بما فيها البنوك ،الامر الذي ادى الى ضرورة تبني اسلوب اداري اكثر فعالية في اطار ما يسمى بالحوكمة المصرفية .

اكتسبت الحوكمة في البنوك مكانة بارزة في ضوء اهمية الخدمات المالية التي تقدمها،وتفرضها بشكل كبير للمخاطر والحاجة الى حماية مصالح المودعين ،الى جانب حماية اموال المساهمين، وحماية مصالح الاطراف الاخرى فسوء حوكمتها وتعرضها للمخاطر يعني تعثرها وقد يؤدي هذا الى عدم استمرار، لذا فان اتباع مبادئ الحوكمة وآلياتها يحسن من مستوى البنوك ويعمل على الرفع من كفاءتها وادائها المالي من خلال ادارة ومواجهة المخاطر فيها من خلال آليات الحوكمة التي تطبق بطريقة سلمية .

وتهدف دراستنا الى معرفة مدى التزام البنوك التجارية بتطبيق مبادئ الحوكمة التي بدورها تعزز من كفاءة البنوك .

– **الكلمات المفتاحية** :الحوكمة المصرفية ، مبادئ الحوكمة ، كفاءة البنوك التجارية ، دور الحوكمة .

Résumé

À la lumière des changements mondiaux et de l'évolution de l'environnement bancaire, et de l'augmentation de l'intensité de la concurrence qui l'accompagne, de la diversité de la nature et du degré des risques, et du degré croissant de scandales et de crises financières dont ont été témoins de nombreuses institutions internationales, y compris les banques, qui ont conduit à la nécessité Adopter un style de gestion plus efficace dans le cadre de la soi-disant gouvernance bancaire

La gouvernance dans les banques a acquis une place de choix au vu de l'importance des services financiers qu'elles fournissent, qui les imposent fortement sur les risques, et de la nécessité de protéger les intérêts des déposants, en plus de protéger l'argent des actionnaires et de protéger les intérêts des autres parties. Par conséquent, suivre les principes de gouvernance et ses mécanismes améliore le niveau des banques et travaille à augmenter leur efficacité et leur performance financière en gérant et en affrontant les risques en leur sein grâce à des mécanismes de gouvernance appliqués de manière pacifique.

Notre étude vise à connaître l'ampleur de l'engagement des banques commerciales à appliquer les principes de gouvernance, ce qui à son tour améliore l'efficacité des banques.

- Mots clés: gouvernance bancaire, principes de gouvernance, efficacité des banques commerciales, rôle de la gouvernance -

مقدمة

المقدمة:

تؤدي البنوك دورا هاما في الحياة الاقتصادية لأي بلد لاسيما البلدان النامية، لكونها تقوم بتعبئة المدخرات المالية في المجتمع وتوظيفها في مختلف الأنشطة الاقتصادية، وفق معايير معينة في إطار السياسة الاقتصادية العامة للبلاد، وهو ما يساهم بالنهوض بالمستوى الاقتصادي، والاجتماعي لذلك البلد، فالقطاع البنكي بما فيه البنوك التجارية يمثل دعامة من دعائم الاقتصاد الوطني ومحور التعاملات الاقتصادية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

وفي ظل التغيرات والتطورات والإصلاحات التي يشهدها القطاع البنكي بالإضافة إلى اشتداد المنافسة بين البنوك، دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام بتحسين أدائها وأصبح الأداء البنكي قضية إستراتيجية لأي بلد من أجل تقرير كفاءته وفعاليته ومرونة نظامه المالي خاصة من أجل مجابهة الأزمات الاقتصادية والمالية.

ويعتبر تقييم كفاءة البنوك والعمل على مراقبة نشاطها أمر ضروري لبقاء البنوك في ظل المخاطر والتغيرات المحيطة بعمل البنك، لذا فقياس الكفاءة البنكية من الأساليب التي تساعد البنك على استمراريته من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة ومحاولة تصحيح الاختلالات والانحرافات قبل فوات الأوان، وقد ظهرت العديد من الأساليب المتعددة لقياس كفاءة البنوك منها أسلوب التحليل المالي الذي يتطلب دقة ووضوح في المعلومات المقدمة والتقارير وعليه لن تمكن من قياس الكفاءة في حالة عدم الإفصاح عن القوائم والتقارير والمعلومات بصورة شفافة وهذا يكون من خلال إتباع نظام حوكمة جيد.

لقد أصبح موضوع الحوكمة بشكل عام ذو أهمية كبيرة، وفي البنوك بشكل خاص من المواضيع ذات الأولوية، ويعد الدافع الرئيسي وراء هذا الاهتمام المتزايد بالحوكمة هو الفضائح والأزمات المالية والمصرفية الكبرى الناتجة عن سوء التسيير التي كان لها أثر بالغ في اقتصاد الدول، حيث أن مواطن الضعف في الحوكمة تؤثر سلبا على ثقة الجمهور وتزيد من حالة عدم التأكد والمخاطر المحيطة بالبنك مما يؤثر بشكل سلبي على نشاط البنوك، حيث أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يساعد على رفع الثقة من جانب المستثمرين وحماية مصالحهم التي تنعكس على خفض تكلفة رأسمال، وتزيد من استقرار مصادر التمويل، لإضافة إلى أن الحوكمة عبارة عن منهج وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية من خلال الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، حيث تعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة وتعزيز الرقابة الداخلية، ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، علاوة على تأكيدها على الشفافية والإفصاح، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح بما في ذلك التحفيز على العمل على رفع كفاءة البنوك.

والجزائر كغيرها من الدول، حاولت منذ الاستقلال النهوض بالنظام المصرفي ليتماشى مع التطورات العالمية، إذ مرت بعدة إصلاحات وكان قانون النقد والقرض 90-10 أهم إصلاح جوهري في المنظومة المصرفية حيث سمح بإنشاء بنوك خاصة سواء كانت جزائرية أو أجنبية، ومع ظهورها بفترة قصيرة من النشاط حدثت أزمة في هذه البنوك مما أثر على القطاع المصرفي بصفة عامة، وبالتالي أمام هذه الأوضاع وجب على القطاع المصرفي الجزائري اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك هذه الأزمة، حيث قام بنك الجزائر باعتباره المؤسسة التي تقف على قمة القطاع المصرفي بإصدار عدد من القوانين والأوامر والأنظمة من أجل سلامة القطاع المصرفي ونادى إلى تبني الحوكمة المصرفية التي من شأنها النهوض بهذه البنوك والخروج بها من هذه الأزمة من خلال التطبيق السليم والجيد لمبادئ الحوكمة.

❖ طرح الإشكالية:

ما مدى تأثير الحوكمة على كفاءة البنوك التجارية ؟

كما يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الحوكمة وما هي مبادئ تطبيقها؟
- ما هي أهم أسباب تبني الحوكمة في البنوك الجزائرية؟
- ما هو مستوى الكفاءة المصرفية في البنوك الجزائرية؟

❖ الفرضية الرئيسية :

نجاح الحوكمة لايرتبط فقد بوضع قواعدها .

❖ الفرضيات الفرعية :

- الحوكمة مجموعة من المبادى و القواعد و القوانين .
- يؤدي تطبيق الحوكمة المصرفية إلى ضمان كفاءة البنوك .
- تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق جميع قواعد الحوكمة .

❖ أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة والمتمثل في "دور الحوكمة المصرفية في تعزيز كفاءة البنوك التجارية".

- الرغبة الشخصية لتناول موضوع الحوكمة وارتباطها بالبنوك.

- حتمية إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.
- أهمية الكفاءة والدور الذي تلعبه في رفع أداء الأنظمة المصرفية، وإيجاد الطرق والسبل للنهوض بالاقتصاديات.
- معرفة مدى كفاءة البنوك الجزائرية في ظل الوضعية الجديدة من التطورات العلمية المشاركة.

❖ **أهمية الدراسة:**

- استحواذ مصطلح الحوكمة على أهمية كبيرة في البنوك والمؤسسات إلا أن مفهوم الحوكمة في القطاع البنكي مازال لم يلقى القدر الكافي من الاهتمام خاصة في البنوك الجزائرية رغم أن الحوكمة تساهم في العديد من الجوانب الاقتصادية المتمثلة في رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية.
- ضرورة تبني أسس سليمة للحوكمة بهدف تفعيل دور مجلس الإدارة.
- الحرص على حماية مصالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة مما يزيد في ثقة هذه الأطراف بما يضمن تعاملات شفافة مبنية على التعاون وتحقيق المصلحة الجماعية.

❖ **أهداف الدراسة:**

- التعرف على مفهوم الحوكمة وإعطاء صورة واضحة عنها.
- توضيح وإبراز أهمية تطبيق الحوكمة وأهم المصاعب التي تواجهها.
- التعرف على العوامل المؤثرة في كفاءة البنوك التجارية.
- التعرف على الدور الذي تلعبه الحوكمة في المساعدة من تفعيل أداء وكفاءة البنوك .

❖ **منهج الدراسة:**

تم في هذه الدراسة في الجانب النظري الاعتماد على المنهج الوصفي الذي استعرض مفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة المصرفية بصفة خاصة وفي شقه الثاني تم التعرف على البنوك التجارية ومحاولة التعرف على كفاءتها ومؤشرات قياسها. أما في الجانب التطبيقي تم استخدام المنهج التحليلي الذي تم في استمارة.

❖ **حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود المكانية:** سوف يتم التطبيق على عينة من موظفي بنك من بنوك القطاع الجزائري في شكل استمارة، والمتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –بالطارف–.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة التطبيقية الخاصة بهذا البحث في الفترة الزمنية لسنة 2020

❖ **الدراسات السابقة:**

- جبار عبد الرزاق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة الشلف، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، حيث تمحورت إشكالية الموضوع حول مدى إمكانية الاعتماد على أعمال لجنة بازل في إرساء الحوكمة في القطاع المصرفي وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:
  - ✓ لا يعتمد نجاح الحوكمة على وضع النظم الرقابية فقط وإنما بتطبيقها السليم.
  - ✓ الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي إلى سلامة النظام المصرفي وذلك من خلال تطبيق معايير لجنة بازل.
  - ✓ ارتكاز الحوكمة في دول شمال إفريقيا حول تنظيم المنافسة البنكية، وتطبيق القواعد الاحترازية المستمدة من اتفاقيات بازل.
- براهة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2 سنة 2013-2014.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز علاقة التدقيق الداخلي بكل من لجنة التدقيق، مجلس الإدارة، الإدارة العليا، بهدف تحسين الأداء العام للشركة، ضمان الالتزام بالإفصاح والشفافية، دعما لمساءلة وإدخال تحسينات في الأساليب الإدارية والوقاية لتحقيق قواعد ممارسة الإدارة الرشيدة.

- مُحَّد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة (1994-2003) أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر سنة 2006، تناول الباحث فيها قسمين، القسم الأول تمثل في الدراسة النظرية تطرق من خلالها للكفاءة المصرفية وطرق قياسها، أما القسم الثاني فتمثل في الدراسة التطبيقية.

أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج أن البنوك صغيرة الحجم أكثر قدرة على التحكم في تكاليفها من البنوك كبيرة الحجم، كما تتمتع البنوك الصغيرة الحجم بوفرات حجم موجبة بينما البنوك كبيرة الحجم تتوفر على وفرات حجم معدومة أو سالبة، كما تتمتع جميع البنوك الصغيرة والكبيرة بوفرات نطاق.

- بلجيلالي فتيحة، استخدام أسلوب تحليل مغلق البيانات DEA لمحاولة قياس الكفاءة النسبية للبنوك المغاربية دراسة قياسية 2012، أطروحة دكتوراه، تخصص مشروع استثمار وتمويل، جامعة ابن خلدون تيارت 2015، الجزائر 3، سنة 2013، حيث قامت الباحثة بقياس كفاءة عدد من البنوك التجارية المغاربية باستخدام أسلوب DEA على عينة البنوك التجارية وهي 9 بنوك جزائرية، 10 تونسية، 8 مغربية، 3 ليبية، خلال الفترة 2002، ولقد

توصلت الباحثة من خلال النتائج المتوصل إليها إلى أن متوسط كفاءة بنوك العينة محل الدراسة بلغ 66.36% حققت أربعة بنوك مؤشر كفاءة تامة.

❖ **هيكل الدراسة:**

من أجل انجاز هذا البحث والإجابة على الإشكالية ومناقشة صحة الفرضيات تناولنا في هذا البحث ثلاثة فصول إضافة إلى مقدمة وخاتمة، منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

- ✓ **الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية:** حاولنا من خلال هذا الفصل عرض المفهوم العام للحوكمة، كما تطرقنا إلى الحوكمة المصرفية بصفة خاصة، أهدافها، أهميتها، مبادئ تطبيقها إضافة إلى نموذج الحوكمة الجيد وفي الأخير المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة المصرفية والمجهودات المبذولة من أجل إرساء مبادئها.
- ✓ **الفصل الثاني: الإطار النظري لكفاءة البنوك التجارية:** حاولنا من خلال هذا الفصل عرض لمحة عن البنوك التجارية ثم التطرق إلى كفاءة البنوك التجارية وطرق قياسها التي تمثلت في طرق تقليدية وطرق حديثة إضافة إلى الصعوبة التي تواجه الباحث عن قياس الكفاءة المصرفية.
- ✓ **الفصل الثالث: واقع الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري:** من خلال هذا الفصل ارتأينا إعطاء لمحة عامة عن النظام المصرفي الجزائري ومختلف الإصلاحات التي مر بها، كما تطرقنا إلى الحوكمة في الجزائر والمجهودات المبذولة لتطبيقها والمعوقات التي واجهتها. ثم تناولنا الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالطارف وذلك من خلال توزيع استمارات على مختلف العاملين بالبنك من المدير إلى الموظفين.

❖ **صعوبات الدراسة:**

وكأي بحث من البحوث واجهت دراستنا هذه مجموعة من الصعوبات أهمها:

- جائحة كورونا.
- عدم القدرة على التواصل الجيد سواء مع الأستاذ المشرف أو الزميل لأن التواصل عبر الهاتف أو الفايسبوك أو البريد الإلكتروني ليست كمناقشة الإشكال المتعرض له أمام المعنيين.
- التوقف المفاجئ والانقطاع عن الجامعة ومختلف المرافق الأخرى من بينها البنك محل الدراسة أدى إلى صعوبة إكمال الدراسة لنقص المعلومات.

الفصل الأول:
الإطار النظري للحوكمة المصرفية

تمهيد:

برزت مسألة الحوكمة في السنوات الأخيرة بإعتبارها أساسا للتنمية و قد شكلت اهتمام السلطات الإشرافية و الرقابية والشركات والكثير من الباحثين،ويتضح ذلك بالمؤسسات التي انفصلت فيها الملكية عن التسيير،لكن هناك شبه إهمال لمؤسسات أخرى للحوكمة . لكن مع مرور الوقت و ملاحظة نتائج إتباع المؤسسات و خاصة المالية للحوكمة .

ازدادت أهمية تبني الحوكمة بدرجة كبيرة كونها منهج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات بحيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة للحوكمة في البنوك من المخاطر وتوفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة إضافة إلى تشجيع الشفافية في المعاملات، لذلك وجب وضع آليات وقواعد وأنظمة تشمن عمل الإدارة في مجال جميع الأطراف في الشركة ويشار إلى تلك القواعد والآليات والأنظمة بمبادئ الحوكمة، التي أصبحت من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الوحدات الاقتصادي.

وعليه يحتل موضوع الحوكمة اليوم أهمية كبيرة نظرا للدور الذي تلعبه في اقتصاديات الدول، فالحوكمة عمل مهم وأساسي يجب تطبيقه بطريقة صحيحة لمواجهة مختلف التحديات .

- ✓ **المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة المصرفية .**
- ✓ **المبحث الثاني: أساسيات حول الحوكمة المصرفية .**
- ✓ **المبحث الثالث: واقع تطبيق الحوكمة المصرفية .**

المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة المصرفية.

تمهيد:

تحتل المنظومة المصرفية أهمية بالغة على مستوى الاقتصاديات الوطنية والدولية مقارنة بالقطاعات الأخرى، انطلاقا من كونها المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، لذا أصبح من اللازم المحافظة على سلامة أداء القطاع المصرفي وتعتبر الحوكمة المصرفية أحد المداخل المهمة لضمان ذلك وحماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط البنك، وذلك من خلال مبادئها التي تعمل على العدالة والمساواة.

المطلب الأول : تعريف الحوكمة المصرفية:

الفرع الأول: نشأة الحوكمة وتطورها:

شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة وذلك بعد تفجير الكثير من القضايا التي طفت إلى السطح وظهرت فيها التجاوزات الإدارية و المالية، وقد كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة، والمتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية إذ استطاعت الهيئات القانونية الكشف عن أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات والإسهامات غير المشروعة المتمثلة بتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافآت الفساد عام 1977م الذي تضمن مجموعة من القواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض عدد كبير من الشركات إلى الانهيارات المالية .

ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح تلك الفترة وشكلت بدايات وإرهاصات الحوكمة في مفهومها الحالي وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما مثله هذا الانهيار من أزمة ثقة ومصداقية كادت تعصف بذلك البنك.

ومن العوامل الأخرى التي عملت على تطوير فكرة الحوكمة جعلها موضع اهتمام ونقاش على المستوى العالمي هو أن الاهتمام بالأمور العامة لم يعد مقصورا على الحوكمة لأن هناك عناصر أخرى مثل مؤسسات المجتمع المدني ، المؤسسات الدينية والصحافة والقطاع الخاص، تشارك ليس فقط في الاهتمام في الشأن العام، بل في أخذ الأمور العامة وتقديم الحلول لها.

كما بينت لجنة بازل معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة وأصدرت وثيقة في سبتمبر 1999م حول تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية تضمنت مجموعة من المعايير من أهمها:

1- الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي عامة وللمصرف خاصة فضلا على تحديد مسؤوليات الإدارة.

2- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة المؤسسية وعدم وجود أخطاء مقصورة من قبل الإدارة العليا.

3- ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.

4- ضرورة توفير الشفافية والإفصاح عن جميع أعمال أنشطة المصرف والإدارة[1].

وهناك عدة أسباب أدت إلى ظهور الحوكمة ، نذكر منها:[2]

- حالات الفشل المؤسسي في أمريكا وروسيا ودول آسيا.
- الفجوة بين المكافآت والإدارة وأداء الشركات.
- عدم فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية، التي لا يمكنها اكتشاف ومنع المشاكل.
- ضعف مجلس الإدارة الذي يمكن أن يؤثر على الإدارة التنفيذية والعليا وقد تعاني من القصور في قدرتها على القيام بممارسات إدارية ناجحة.
- عدم توافر الدقة والشفافية في إعداد الحسابات الختامية.
- ضعف قدرات المستثمرين على تحليل ومقارنة فرص الاستثمار المحتملة.
- ضعف الأطراف الخارجية في رقابتها لمنشأة كالقائمين على وضع القوانين ومراجعي الحسابات.
- الممارسات الغير الأخلاقية من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين.

قبل التطرق لمفهوم الحوكمة المصرفية نأخذ تعريف الحوكمة بصفة عامة.

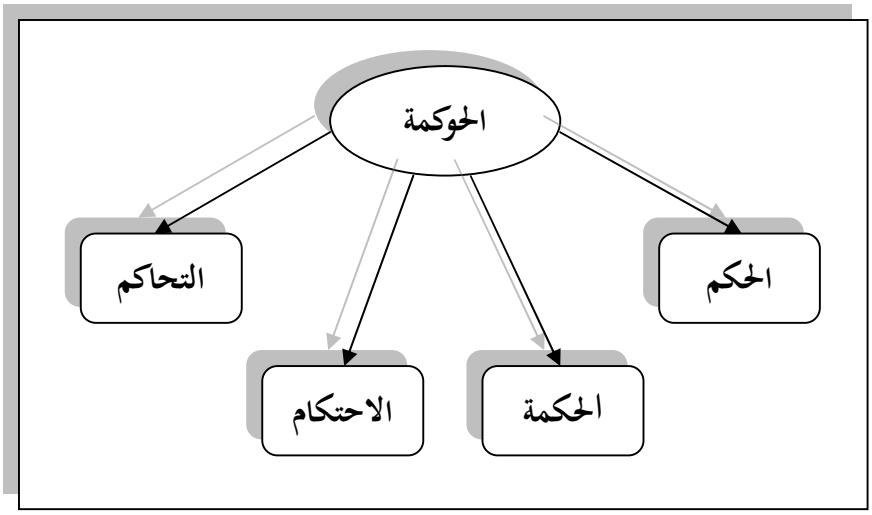
[1]- رانا مصطفى ذياب ، "**واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف إسلامية في فلسطين**"رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014م-14435هـ ، ص،ص، 26،27.

[2]- عبد العظيم بن محسن الحمدي، "**حوكمة الشركات**" دار الكتب الوطنية للنشر والتوزيع، صنعاء، الطبعة الأولى، 2020،ص 13.

1. تعريف الحوكمة: يعتبر لفظ الحوكمة مستخدما في قاموس اللغة العربية وهو مستمد من الحكومة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها[1]:

- ✓ **تعريف الحكم:** ما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- ✓ **تعريف الحكمة:** ما تقتضيه من توجيه وإرشاد.
- ✓ **تعريف الاحتكام:** وما تقتضيه من الرجوع إلى المقتضيات الأخلاقية والثقافية وخبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- ✓ **تعريف التحاكم:** طلب للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة والتلاعب بمصالح المساهمين.

الشكل رقم(01-01): تعدد أسماء الحوكمة



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على التعاريف:

- طارق عبد العال، "**حوكمة الشركات مفاهيم مبادئ التجارب في المصارف** "الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

ولقد تعددت التعاريف والمفاهيم المقدمة للحوكمة من طرف الباحثين والهيئات والمنظمات الدولية، بحيث تنوعت لتدخل في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية لذلك لا يوجد تعريف موحد نتيجة تدخلها في نواحي عديدة، وفيما يلي سنحاول استعراض بعض التعاريف:

– منظومة التعاون الاقتصادي والتنمية: إن الحوكمة تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها.

[1]– طارق عبد العال، "**حوكمة الشركات مفاهيم مبادئ التجارب في المصارف** "الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 12.

– **عرفها البنك الدولي:** على أنها الحكم الراشد مرادف السير الأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل.

– **تعريف منظمة التمويل الدولية:** الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في عملها.

– **كما عرفها البنك العالمي:** بأنها ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم الحوكمة وهي:

- ✓ مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على الأداء.
- ✓ تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة.
- ✓ التأكيد على أن الشركات تدار لصالح المساهمين.

2. خصائص الحوكمة:

مما سبق نستطيع القول بأن حوكمة المؤسسات تتصف بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية وتتمثل فيما يلي:

– **الانضباط:** باتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصريح.

– **الشفافية:** بتقديم صورة دقيقة لكل ما يحدث.

– **الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط.

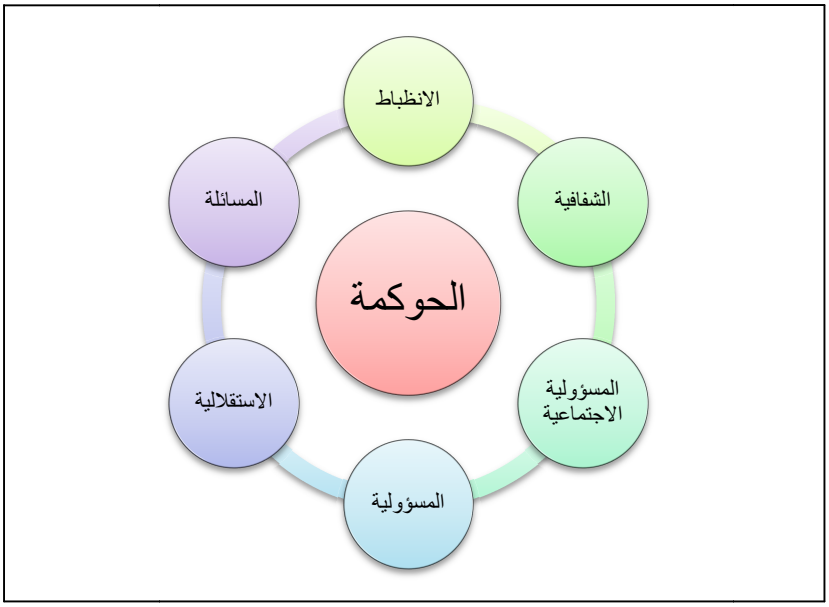
– **المساءلة:** بالإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

– **المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة.

– **المسؤولية الاجتماعية:** النظر للشركة (المصرف) كموطن جديد[1].

[1]– فاطمة الزهراء لواطي، "**معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع افداري** "دراسة حالة بلدية عزابة ، سكيكدة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، في علوم التسيير تخصص عالمية المؤسسات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014-2015، ص،ص، 10-12.

الشكل رقم (01-02): خصائص الحوكمة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- فاطمة الزهراء لواطي، "**معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع ايداري (دراسة حالة بلدية عزابة)**" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير تخصص عالمية المؤسسات، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

الفرع الثاني: تعريف الحوكمة المصرفية:

- **تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية حاكمية المصارف** بالآتي:

تعني الحاكمية بصفة عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحوكمة...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[1].

- **حوكمة البنوك**: هي مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم جزء أساسي من منظومة حوكمة البنوك ولكن أمام

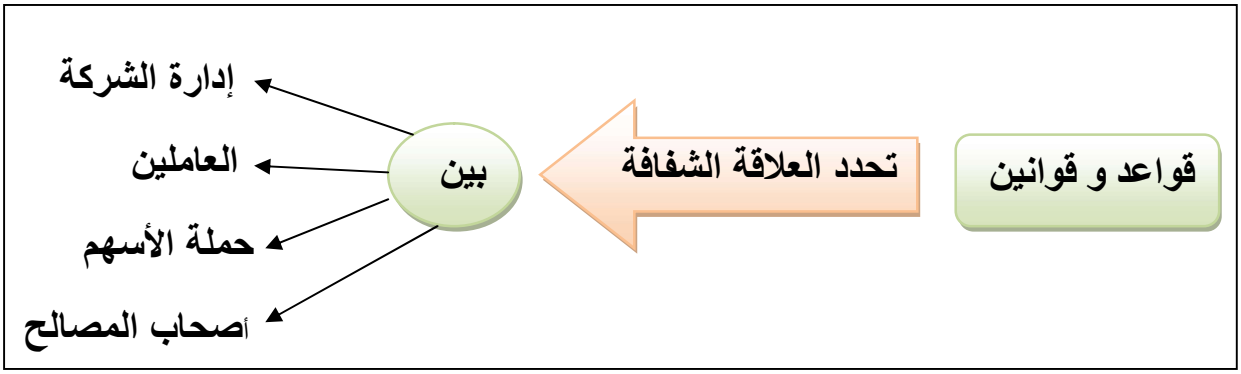
[1]- حاكم محسن الربيعي، أحمد عبد الحسين راضي، "**حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر**" دار اليازوري ، عمان، 2011 ص 25.

المودعين الذين هم الدائنون الرئيسيون للبنوك ومن ثم أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع البنكي[1].

- **تعرف أيضا:** "بأنها الأساليب والإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لمختلف نشاطات البنك وشؤونه".

ومن التعاريف السابقة نستنتج أنه يقصد بحاكمية المصارف وضع الخطط والسياسات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية.

الشكل رقم (01-03): مفهوم الحوكمة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- حاكم محسن الربيعي، أحمد عبد الحسين راضي، "**حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر**" دار اليازوري ، عمان، 2011

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة المصرفية:

في هذا المطلب سنتطرق لأهمية وأهداف الحوكمة المصرفية حيث:

الفرع الأول: أهمية الحوكمة المصرفية:

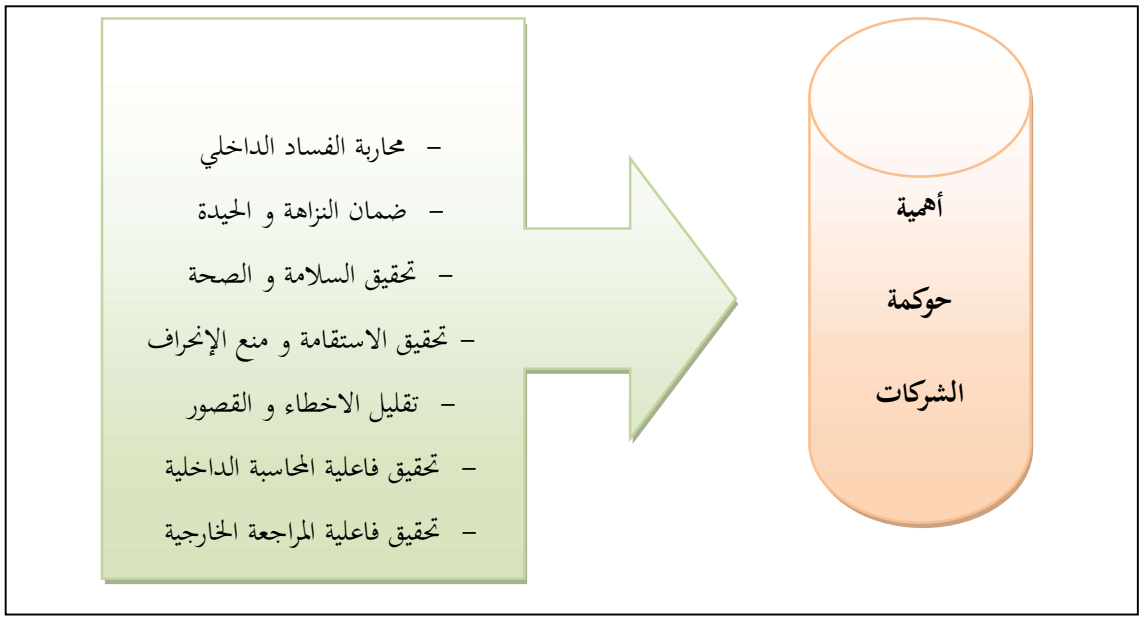
تختلف المصارف عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له آثارا سيئة على الاقتصاد بأسره وهو ما يلقى بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة المصرف، المصارف للحوكمة يؤدي إلى نتائج إيجابية أهمها ما يلي:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والتي تواجهها البنوك.

[1]-ريم عمري، "**الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية**" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2016-2017، ص 20.

- رفع مستوى الأداء للبنوك ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية الدولة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا صغارا أو كبارا وسواء كانوا أقلية أو اغلبية وتعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع.
- ضمان وجود هياكل إدارية مخصصة لمحاسبة البنوك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية وبالتالي تدعيم استقرار نشاط البنوك.
- الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.[1]

الشكل رقم(01-04): أهمية الحوكمة



المصدر : مصطفي يوسف كافي ،حوكمة الشركات ،مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،2013 ، ص214.

[1]- خنتوش حنان، "**دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية (دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة)**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2015-2016، ص4.

الفرع الثاني: أهداف الحوكمة المصرفية:

للحوكمة المصرفية دورا هاما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إنجازها:

- حماية حقوق المساهمين وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات تثبيت ملكيتهم للأسهم، وشفافية المعلومات وتقديمها في الوقت المناسب. وضمان الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
- تحقيق العدالة وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين.
- حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة.
- توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال والتأكد من سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
- وضع أنظمة لمعالجة الفضل كتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة ماديا وأدائيا وأخلاقيا.
- وضع أنظمة الرقابة على المؤسسة وأعضاء مجلس إدارتها.[1]

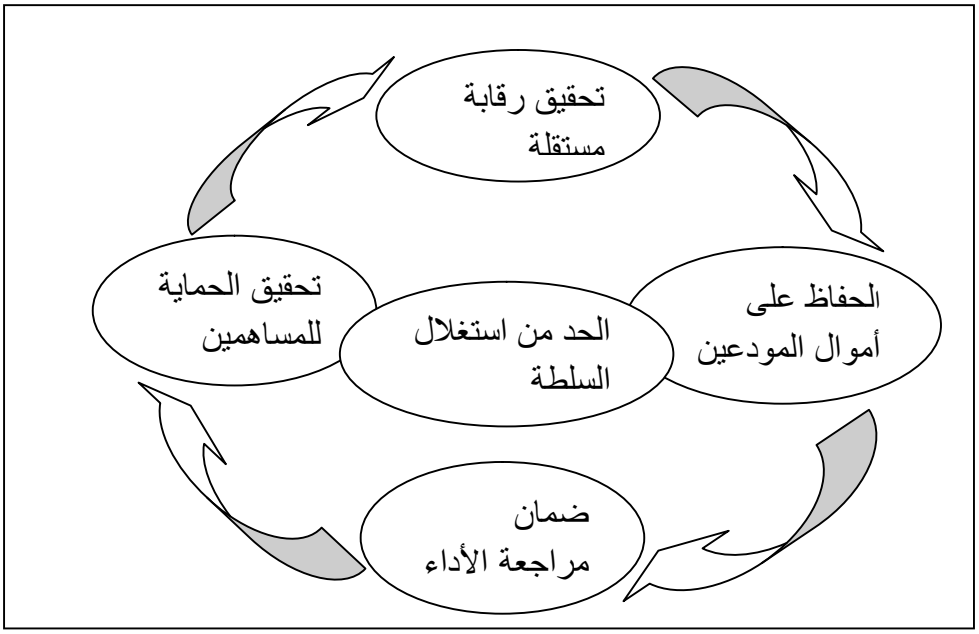
ويمكن تلخيص أهداف قواعد وضوابط الحوكمة فيما يلي:

- ✓ تحقيق الحماية للمساهمين.
- ✓ 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.[2]

[1] – حمادي نبيل ، **"أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية"** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص25.

[2] – آيت عكاش سمير، معيزة نرجس، **"واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل"** مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 07 ديسمبر 2018، ص 271.

الشكل رقم(01-05): أهداف الحوكمة .



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- حمادي نبيل، "**أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية**" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.

- آيت عكاش سمير، معيزة نرجس، "**واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل**" مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 07 ديسمبر 2018.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المصرفية والفاعلين الأساسيين:

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين والداخليين والخارجيين :

- **الأطراف الداخليين:** هم حملة الأسهم ومجلس الإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليين.

- **الأطراف الخارجيين:** ويتمثلون في المودعين صندوق التأمين الودائع وسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الائتماني والمراقبين الخارجيين بالإضافة إلى الإطار القانوني والتنظيمي الرقابي .[1]

الفرع الأول: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين:

- **حملة الأسهم:** هم الذين يقدمون رأس المال المملوك بلعب دور حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهاته.

[1]- محمد مصطفى سليمان، "**دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**" دار جامعية، القاهرة، مصر، 2009، ص 21.

- **مجلس الإدارة:** هو السلطة الأعلى في البنك التي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذي منحت لمجلس الإدارة التفويض اللازم.

- **الإدارة التنفيذية:** لابد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة أعمال البنك كما أن عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

- **المراجعين الداخليين:** تهدف المراجعة الداخلية إلى زيادة أداء العمليات المختلفة داخل البنك بتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية، حيث يمكن أن تكون البيانات والتقارير المحاسبية دقيقة ولكن يوجد إسراف لاستغلال الموارد المتاحة.[1]

الفرع الثاني: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

- **المراجع الخارجي:** يلعب المراجع الخارجي دورا في إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومة المحاسبية، وذلك من خلال قيامه بإبداء رأي فني محايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي تقوم بإعداده مرفقا بالقوائم المالية، فإن دور المراجعة الخارجية قد أصبح محوري وفعال في مجال الحوكمة المؤسساتية لأنه يحد من تعارض المصالح بين الملاك وإدارة البنك، كما انه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات.

- **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابة:** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا.

- **دور العامة:** يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وقي مقدرته على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر المبالغ فيه المخاطرة.

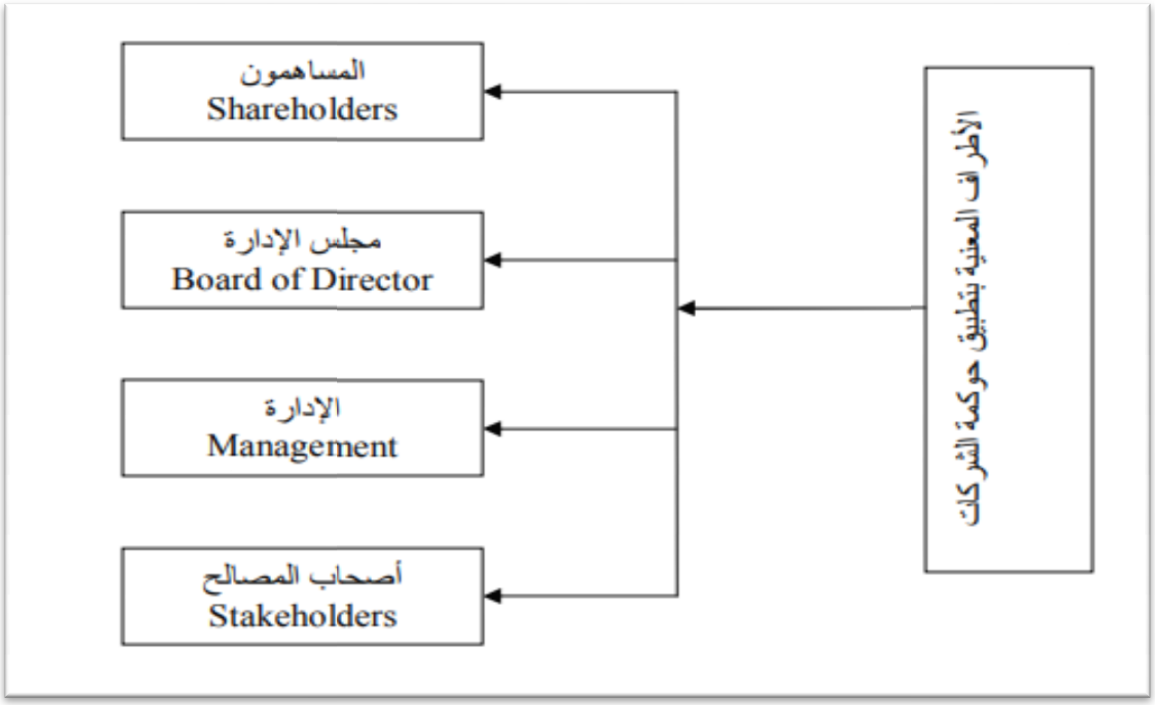
- **شركات التصنيف والتقيين الائتماني:** تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم أن توافر الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

- **وسائل الاعلام:** يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري.

[1] – محمد مزيان، "**أهمية إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية** "مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 609، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف ، الجزائر، 2009، ص 19.

- **دور البنك المركزي في تعزيز حوكمة المصرف:** يرتبط نجاح الحوكمة في البنك المركزي ودوره الإشرافي والرقابي من جهة وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى، ولهذا فإن البنك المركزي يلعب دورا أساسيا في تعزيز الحوكمة الجيدة في البنوك.[1]

الشكل رقم (01-06): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على:

-مُحَّد مصطفى سليمان، "**دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري** "دار جامعية، القاهرة، مصر، 2009.

-مُحَّد مزيان، "**أهمية إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية** "مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 609، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف ، الجزائر، 2009.

[1]- جبار عبد الرزاق، "**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول إفريقيا**" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص 83.

المبحث الثاني: أساسيات حول الحوكمة المصرفية:

لقد أصبحت الحوكمة ذات أهمية في المصارف خاصة يعد تعقد نشاطها في الآونة الأخيرة وبالتحديد في إدارة المخاطر، إذ أصبح هذا الأمر يتطلب التدخل المباشر للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة المصرف وأن يكونوا على دراية بكل متطلبات الحوكمة.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة المصرفية:

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1999م ، ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005م ، وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل هذه المبادئ في:

- **المبدأ الأول**: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يستغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على التحكم السليم بشأن أعمال المصرف.
- **المبدأ الثاني**: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للمصرف.
- **المبدأ الثالث**: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمسائلة.
- **المبدأ الرابع**: على المصرف ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يتوافق مع سياسته[1].
- **المبدأ الخامس**: ينبغي على المجلس والإدارة العليا، استكمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- **المبدأ السادس**: على المصرف ضمان سلامة وملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل.
- **المبدأ السابع**: ينبغي على إدارة المصرف وضع أسلوب شفاف.
- **المبدأ الثامن**: ينبغي على المجلس والإدارة فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.[2]

[1]- علي شمالي، "**الحوكمة في المصارف**"دراسات مقدمة في المصارف التجارية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة تشرين ، سورية، 2017، ص 14.

[2]- فاتح دبلة، محمد جلاب،" **الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر**" مجلة الاقتصاديات البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، العدد 01، ص 203.

المطلب الثاني: نموذج الحوكمة الجيد:

تحتاج المؤسسات خصوصا المالية والمصرفية إلى نظام فعال للحوكمة ، نظام قادر على التطور والتوافق مع متغيرات ومستجدات العمل، وهذا ما دفع العديد من المهتمين بالحوكمة إلى البحث عن نموذج حيوي وفعال وله المرونة الكافية ليستوعب متطلبات الحوكمة.

الفرع الأول: خصائص النموذج الجيد للحوكمة المصرفية:

- ✓ الفاعلية الكاملة في تحقيق وإرساء مبادئ الحوكمة.
- ✓ البساطة الشديدة في التطبيق وفي التنفيذ.
- ✓ سهولة الفهم والاستيعاب من جانب العاملين.
- ✓ المراجعة العميقة، خاصة في إطار هيكل القيم والآداب العامة.
- ✓ القابلية بالاستمرار والتطور والارتقاء والتكيف مع المتغيرات والمستجدات بشكل دائم ومستمر.[1]

الفرع الثاني: متطلبات نموذج الحوكمة المصرفية الجيد و أبعاد تنفيذه :

يقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة المصرفية الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة المصرفية ونذكر منها ما يلي:

- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك، وكذا القيم والمبادئ الواجب إتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين داخل البنك.
- ✓ وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك وإتباعها.
- ✓ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة ، مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية.
- ✓ التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم وفعال في الإدارة العليا.
- ✓ إجراء دورات تعليمية وتدريبية وتكوينية.
- ✓ التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز وأنظمة البنك وأهدافه وكذا البنية المحيطة به.

[1] – محمد زيدان، "**اهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة "في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية** "مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد، 09، 2009، ص 21 .

- ✓ تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك.
- ✓ تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- ✓ ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة[1].

❖ **أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة المصرفية الجيد:** لنموذج الحوكمة المصرفية الجيد بعدين أساسيين، هما:

1- البعد الخارجي القواعد الاحترازية:

يمكن تعريفها على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتحصين من أو التحكم في المخاطر البنكية الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، ويجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما استقرار النظام المالي وحماية حقوق الدائنين إضافة إلى :

أ-**تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة:** إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لأن البسيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والمحافظة على استقراره وقوته.

ب- **تقوية السلامة البنكية:** تعتبر النظم البنكية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعفا للنظام البنكي، لذا وجب إنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والمحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.

ج- **تطوير نشاط البنوك:** نتيجة لموجة الابتكارات والتطورات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة والتي أثرت على وظائف البنوك ، ظهور أسواق جديدة، ممارسات بنكية جديدة ...الخ، لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه المتغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات وإدارة المخاطر البنكية وارتفاعها.

2- البعد الداخلي طريقة إدارة البنك:

تمثل في مجلس الإدارة والذي له دور هام في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيدا وأصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الإستراتيجيات طويلة المدى، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية، والتأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسئولة وشفافة ومشاركة.[1]

[1]- أحمد رامي بهلول، نبيل مخلوف، **"دور البنك المركزي في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية وإمكانية الاستفادة من التجربة الأردنية" (دراسة حالة الجزائر)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تمويل مصرفي، جامعة العربي التبسي، تبسة ، 2015-2016، ص31.

المطلب الثالث: معايير الحوكمة المصرفية:

نظرا لاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة ، حرصت العديد من المؤسسات المالية والمصرفية على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه وذلك على النحو التالي:

1- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:[2]

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المعايير التي يجب التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة ، وقد تم اعتمادها في عام 1999 ثم أصدرت تعديلا لها عام 2004 ومن هذه المعايير:

- حفظ حقوق المساهمين مثل:
  - ✓ نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
  - ✓ تأمين تسجيل الملكية.
  - ✓ الحق في اختيار وانتخاب مجلس الإدارة.
  - ✓ الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية.
  - ✓ الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالمتغيرات الأساسية في الشركة.
  - ✓ حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة.
  - ✓ حق التصويت ووعيهم بالتكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوق التصويت.
- المساواة والمعاملة المتكافئة بين جميع المساهمين، أي المساواة بين حملة الأسهم، سواء أكانوا صغار المساهمين، أو المساهمين الأجانب بالإضافة إلى حقهم في الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم وكذلك الإطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات.
- تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح والحفاظ عليها، وإتاحة الفرصة لهم للحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- تطبيق الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال الشركة، بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية، حيث تم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين.

---

[1]- بن علي بلعزوز ، عبد الرزاق حيار،"**حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي (الأزمات المالية، الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية)** "، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 20-21أكتوبر 2019، ص.ص 12-13.

[2]- خولة فرايز النوباني ، عبد الله صديقي،"**حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية**"، سابيك شاير للنشر والتوزيع، 2016، ص 125.

2- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية:

وضعت لجنة بازل في سنة 1999م إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي ترتكز على النقاط التالية:

- ✓ قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- ✓ إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- ✓ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- ✓ وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- ✓ توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- ✓ مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح.
- ✓ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة وأيضا بالنسبة للموظفين في شكل تعويضات أو ترقيات ...الخ.
- ✓ تدقق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.[1]

3- معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 توجيهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، مالية، مصرفية وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- ✓ الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- ✓ خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- ✓ إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- ✓ القيادة.

1ـــ مصطفى يوسف كافي،"**الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات**"مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2013، 14434هـ ، عمان، الأردن، ص.ص 240-241.

المبحث الثالث: واقع تطبيق الحوكمة المصرفية:

نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في مختلف الاقتصاديات فإن تطبيق الحوكمة يعد أمرا في غاية الأهمية خاصة بعد الانتشار المتزايد للفساد المالي والإداري الذي جعل من تبني مبادئ الحوكمة ضرورة قصوى.

المطلب الأول: مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة المصرفية: [1]

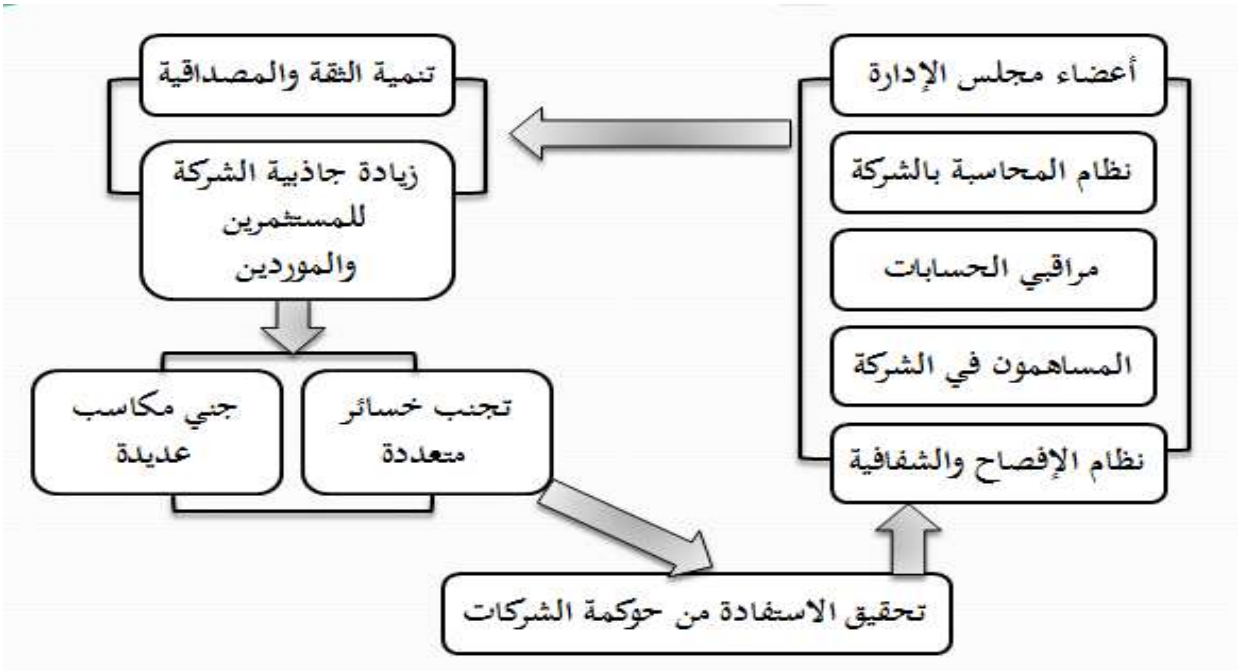
تعتبر حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية السبيل للتقدم لأنها تعمل على قوة وسلامة أداء المؤسسات وقد استفادت منها البنوك فيما يلي:

- ✓ الحوكمة تشجع على الاستخدام الأمثل للموارد.
- ✓ تشجع على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.
- ✓ تقلل الحوكمة كلفة رأسمال على الشركات حيث أن البنوك تمنح قروض ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة.
- ✓ تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- ✓ تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة باعتبارها استثمارا في شركة ملتزمة وشفافة. ومن ثم فإن عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالشركات الأخرى.[2]

[1]- محمد يوسف كافي: مرجع سابق، ص 223.

[2]- محمد يوسف كافي: مرجع سابق، ص 223.

شكل رقم (01-07): الاستفادة من عمليات الحوكمة



المصدر: محسن الخضري: حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 189.

المطلب الثاني: مجهودات تطبيق الحوكمة المصرفية:

إن واجب مجلس الإدارة التنفيذ السليم لمبادئ الحوكمة والإشراف على أداء الإدارة لضمان التشغيل بطريقة فعالة وكفاءة وأخلاقية. إذ ينبغي ترشيد مجموعة من القيم الجوهرية للحوكمة ، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والآليات.

الفرع الأول: الإجراءات:

حتى يكون هناك تطبيق سليم للحوكمة المصرفية لابد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة المصارف لتحسين أدائها وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

1- إجراءات قصيرة الأجل:

تقوم المصارف بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بالحوكمة المصرفية يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودوره وأعضاءه والكفاءات الخاصة بهم وإنشاء مجلس إداري استشاري، وكذاك لابد من أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث في المصرف.

- تنص سياسة حوكمة المصارف على إنشاء مجلس إدارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من إنشاء مجلس إداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل.
- تقوم بتعيين عضو مجلس منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.
- إتباع سياسة بيئية اجتماعية تجاه المواطنين العملاء.

2- إجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة الحوكمة المصرفية على تكوين مجلس إداري استشاري خلال عام واحد ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، ويجب أن يكون هناك جدولا للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات، ويجب أن تقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات، حيث تنص سياسة الحوكمة المصرفية على ما يلي:

- تعيين عضة مجلس الإدارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارة الاستشاري.
- أن يكون هناك إفصاح في التقارير السنوية المقدمة للمساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ السياسة المكتوبة الخاصة بالحوكمة المصرفية.

✓ أن تقوم بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد ومبادئ الحوكمة المصرفية.[1]

الفرع الثاني: الآليات:

لقد تضمنت الحوكمة مجموعة من الآليات التي يتم استخدامها لتطبيق وتنفيذ الحوكمة في الواقع، والتي يمكن توضيحها كالآتي:

1- **الآليات القانونية:** وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف الحوكمة.

2- **الآليات الرقابية:** التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة.

[1]- الأمين خصية،"**أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع العام، (دراسة حالة بلدية قمار الوادي)**"،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015، ص 21.

3- **الآليات التنظيمية:** والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة ، مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

4- **الآليات المحاسبية:** والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية، يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.[1]

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الحوكمة المصرفية:

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المصارف، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وفي سبيل تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من المعوقات والتحديات:

الفرع الأول: المصدر الداخلي:

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة المصارف فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس مؤسستها عن المؤسسات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمي الشركة ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى:

- ✓ تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمات مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.
- ✓ أعضاء مجلس الإدارة عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الأفراد واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.
- ✓ لجان مجلس الإدارة، وأهمها لجنة التدقيق ولجنة المكافآت والترشيحات ومدى فاعليتها واستقلاليتها وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيها.

[1]- أحمد علي خضر،"**الإفصاح والشفافية كإحدى مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 11.

الفرع الثاني: المصدر الخارجي:

هو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي تشمن تطبيق الحوكمة في المصارف وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.[1]

[1]– علي عبد الجابر الحاج علي إسماعيل،"**العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية**"رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 20.

خلاصة الفصل:

إن نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، وإنما ضرورة تطبيقها بشكل سليم للحد من الوقوع في الأزمات.إضافة إلى أنه في ظل الحوكمة المصرفية يجب بناء مجلس إدارة فعال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، فوجود مجلس إدارة فعال يضمن المحافظة على استمرارية التطبيق والسعي الدائم لتطويره لكي يتلائم مع المتغيرات التي تحدث ،ويمكن القول أن نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة يتوقف على الدور الفعال الذي تقوم به الأطراف المعينية بتطبيقها و أهمها مجلس الإدارة .

حيث أن ضعف آليات الحوكمة والرقابة في البنوك قد تكون له نتائج مكلفة على المساهمين والمؤسسة سواء كانت مالية أو مصرفية في حد ذاتها، وبالتالي اعتمادها على آليات جيدة للحوكمة يحد من المخاطر سواء المتعلقة بالفساد الإداري أو سوء التسيير أو استغلال الإدارة.

الفصل الثاني:
الإطار النظري لكفاءة البنوك التجارية

تمهيد :

في ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها القطاع البنكي بالإضافة ألى اشتداد المنافسة بين البنوك،دفع هذه الأخيرة إلى الإهتمام بتحسين أدائها وأصبح الأداء البنكي قضية إستراتجية لأي بلد من أجل تعزيز فعالية ومرونة نظامه المالي من أجل مجابهة الأزمات الإقتصادية والمالية .

إذ أصبح من الضروري وجود نظام مصرفي قادر على تخصيص الموارد المالية وبكفاءة لخدمة أهداف التنمية والتقليل من المخاطر. كما بات للكفاءة المصرفية حاليا أهمية كبيرة لدى الاقتصاديين وذلك لسببين رئيسيين: الأول أن مقاييس الكفاءة تعتبر مؤشرات لنجاح واستمرار البنك أو فشله، وعن طريقها يتم تقييم أداء المؤسسات المصرفية.

والسبب الثاني يتمثل في مدى تأثير السياسات المتبقية في المجال المصرفي على كفاءة المؤسسات المصرفية.

ويعتبر موضوع تقييم كفاءة البنوك التجارية موضوع مهم و حديث في ظل التغيرات المحيطة بالبنك،لذا فقياس الكفاءة البنكية من الأساليب التي المعتمدة و التي تساعد على بقاءه من خلال معرفة نقاط الضعف و القوة و محاولة تصحيحها في الوقت المناسب .

- ✓ **المبحث الأول: عموميات حول كفاءة البنوك التجارية .**
- ✓ **المبحث الثاني: مؤشرات قياس الكفاءة المصرفية .**
- ✓ **المبحث الثالث: دور الحوكمة المصرفية .**

المبحث الأول: عموميات حول كفاءة البنوك التجارية:

تعتبر البنوك التجارية بمثابة المحرك الرئيسي لدواليب النشاط الاقتصادي ودفع عجلة التنمية، وذلك بسبب اتصالها بالحياة الاقتصادية من جميع نواحيها، لذا يجب عليها الحرص على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية المتاحة، هذا من جهة وتحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر من جهة أخرى.

المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية وأنواعها:

إن نشأة البنوك التجارية كانت من خلال تطور نشاط الصيارفة الذين كانوا يدعون أموالهم مقابل إيصالات أو شهادات إيداع بمبلغ الوديعة، والذي بنجم عنه عدة تطورات في هذا المجال.

الفرع الأول: تعريف البنوك التجارية:

يقصد بالبنوك التجارية المؤسسة التي تمارس عمليات الائتمان (الإقراض والاقتراض)، إذ تحصل على أموال العملاء، فيفتح لهم ودائع ويتعهد بتسديد مبالغها عند الطلب أو الأجل، كما تقدم القرض لهم. وتعتبر عملية خلق الودائع أهم وظيفة في البنوك التجارية في الوقت الحاضر.

وهناك من يعرفها على أنها البنوك التي يقوم بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب أو لأجل محدد، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج.[1]

وعلى الرغم من تعدد التعاريف إلا أنها جميعا تشترك أو تتفق بأن البنك التجاري هو عبارة عن مؤسسة أو منشأة هدفها المتاجرة بالنقود التي تحصل عليها من الغير على شكل ودائع أو قروض، لتعيد استخدامها في مجالات استثمارية متنوعة لتحقيق عدة أهداف من أهمها:

- الحصول على عائد مناسب لمالكي البنك.
- تنظيم عملية استثمار الموارد المالية المتاحة لدى الأفراد[2].

[1]_عبد الوهاب يوسف أحمد، "التمويل وإدارة المصارف المالية "، الحامد لنشر و التوزيع ، الأردن،2007 ص148 .

[2]– إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **"إدارة البنوك التجارية"** دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص13.

ومن التعاريف السابقة يتضح أن البنوك التجارية هي أقدم المصارف نشأة، وهي أساس أي نظام مصرفي، وهي تلك المصارف التي تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع من الأفراد والهيئات، تلتزم بدفعها عند الطلب أو في موعد متفق عليه، وهي التي تقوم بعمليات القرض، وكذا وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل. ويقصد بوسائل الدفع كل الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل مثل: النقود، الصك، السفتجة ....الخ[1].

الفرع الثاني: أنواع البنوك التجارية وظائفها :

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقا للزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك، وذلك على النحو التالي:

1- من حيث النشاط ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية:

أ- البنوك التجارية العامة: ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو إحدى المدن الكبرى. وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها. وتقوم هذه البنوك بالأعمال التقليدية للبنوك التجارية، وتمنح الائتمان قصير ومتوسط الأجل، كذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي وتمويل التجارة الخارجية.

ب- البنوك التجارية المحلية: ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبيا مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد.

ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحدد، وتتميز بصغر حجمها، فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها[2].

2- من حيث النشاط:

أ- بنوك الجملة: ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى.

[1]- أحمد لهيبات ، سعد طبري ، محمد الأمين بن زين،"**الاقتصاد والمناجمنت والقانون**"الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2010-2011، ص 27.

[2]- محمد الصيرفي،" **إدارة المصارف، دار الوفاء**"الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 28.

ب- بنوك التجزئة: هي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت الصغرى لكنها تسعى لجذب أكبر عدد منهم. وتتميز هذه البنوك بما يتميز به متاجر التجزئة، فهي منتشرة جغرافيا، وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة التملك والتعامل للأفراد، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي[1].

3- من حيث عدد الفروع[2]:

أ- **البنوك ذات الفروع:** وهي بنوك تتخذ في الغالب شكل الشركات المساهمة تشكلا قانونيا لها فروع متعددة تغطي أغلب أنحاء الدولة ولاسيما الأماكن الهامة، وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها حيث يترك الفرع تدبير شؤونه فلا يرجع للمركز للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة البنك. ويتميز هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على نطاق الأهلي ويخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات التي يقع الفرع في نطاقها الجغرافي.

ب- **بنوك السلاسل:** هي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية وزيادة حجم نشاطها وإتباع نطاق أعمالها وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن يعضها البعض إداريا. لكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات العامة التي تلتزم مختلف وحدات السلسة بها.

ج- **بنوك المجموعات:** وهي تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط المصرفي، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وضع لها السياسات العامة بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزي، وتأخذ هذه البنوك طابعا احتكاريا.

د- **البنوك الفردية:** تقوم هذه البنوك على ما يتمتع أصحابها من ثقة، وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية محددة رأس المال، ولذلك فهي سوق تتعامل في المجالات قصيرة الأجل ثم توظيف الأموال في الوراق المالية والأوراق التجارية المخصوصة وغير ذلك من الأصول العالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى نقود بسرعة وبدون خسائر[3].

❖ وظائف البنوك التجارية:

لقد تعددت وظائف البنوك التجارية حيث سنميز نوعين من الوظائف:

---

[1]- مرجع نفسه، ص 29.

[2]- محمد عبد الفاتح الصيرفي،"**إدارة البنوك**" دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص 33.

[3]- محمد مصطفى نعمان،"**إدارة البنوك**" دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص.ص 55-56.

1- الوظائف التقليدية: وتتمثل فيما يلي:

- قبول الودائع على اختلاف أنواعها سواءا كانت ودائع جارية، ودائع لأجل، ودائع إدخار.

- تشغيل موارد البنك على شكل قروض واستثمارات متنوعة مع مراعاة مبدأ التوفيق بين سيولة أصول البنك وربحيتها وأمنها.

- تمويل العملاء تحت منهجية الربحية والسيولة والأمان.

- خلف النقود ويقصد بها زيادة الكتلة النقدية.

- منح القروض القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل.

2-الوظائف الحديثة: وتتمثل فيما يلي:

- إدارة الأعمال والممتلكات للعملاء، وتقديم استثمارات مالية.

- تمويل الإسكان الشخصي.

- سداد المدفوعات عن الغير.

- خدمات البطاقة الائتمانية، وشراء العملات الأجنبية والعربية[1].

المطلب الثاني: تعريف كفاءة البنوك التجارية:

تحتل الكفاءة في القطاع المصرفي أهمية كبيرة وذلك للارتباط الوثيق لهذا القطاع بالاقتصاد الكلي، ودوره في التنمية، وذلك أنه يقدم الموارد ويوظفها بمعنى الربط بين المدخرين والمستثمرين.

وقبل التطرق للكفاءة المصرفية نأخذ نظرة صغيرة حول الكفاءة.

[1]- بسيسة آمنة،" **أثر تعثر القروض المصرفية على كفاءة البنوك التجارية**" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية ، تخصص بنوك، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2014-2015، ص64.

الفرع الأول: تعريف الكفاءة[1]:

تعرفها المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية بـ: المدى الذي تحول به الموارد –المدخلات (من أموال وخبرة ووقت وغيرها) إلى نتائج بطريقة اقتصادية.

يعرفها فيليب لورينو (Philippe Lorino) على أنها القدرة على تعظيم القيمة وتدنية التكاليف، إذ لابد من تحقيق الهدفين معا، إذ أنه لا يمكن أن تحقق الكفاءة في حالة تدنية التكاليف فقط أو رفع القيمة فقط.

الفرع الثاني: تعريف الكفاءة المصرفية:

يولي الاقتصاديون والمصرفيون أهمية كبيرة للكفاءة المصرفية باعتبارها وسيلة لتقييم أداء المؤسسة المصرفية وتقييم أداء الصناعة المصرفية ككل من جهة، وباعتبارها أداة لاختيار مدى نجاعة السياسات والتشريعات القانونية ومدى تأثيرها على القطاع المالي والمصرفي من جهة ثانية، وعليه فالكفاءة المصرفية تعني:

الاستغلال الأمثل للموارد أو تحقيق أقصى المخرجات من الموارد المتاحة أو تحقيق مخرجات معينة بأدنى مدخلات ممكنة[2].

كما يمكن تعريفها على أنها الكفاءة في توزيع التكاليف من خلال السعي وراء تحقيق الحجم الأمثل ويطلق عليها كفاءة الحجم.

أو **هي** : الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة للتحكم في التكاليف، وهو ما يسمى بكفاءة التكاليف.

أو: الكفاءة في توزيع المنتجات المالية خلال تنويع النشاط، وتعرف بكفاءة النطاق[3].

---

[1]– حسن مفتاح ،"**أثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية**"، (**دراسة عينة من المصارف التجارية حالة الجزائر**)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2017-2018، ص68.

[2]– فريد بن ختو ، محمد الجموعي قريشي،"**قياس كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA**"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 2/ 2013 ص 140.

[3]– شريفة جعدي،"**قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر من خلال الفترة (2006–2012)**" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013-2014، ص.ص 27-28.

ومنه نستنتج أن الكفاءة المصرفية هي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة مما يمكن البنك من تحقيق لإدارة مثلى لمجمل التدفقات والمعاملات المالية، وهنا لزم توفر جهاز رقابي فعال بالإضافة إلى إدارة تتسم بالتنظيم المحكم وتقسيم المهام المحددة وفق جداول وعلى كل مستويات البنك، فالإدارة الرشيدة تعمل على الربط الأمثل بين مدخلات البنك ومخرجاته، وعليه فالكفاءة تتمثل في اختبار تركيبة الموارد الأقل تكلفة لإنتاج وتوفير الحد الأقصى من الخدمات المالية والمصرفية في ظل بيئة تتميز باشتداد المنافسة، كما تتأثر كفاءة البنك بنظام الحوافز المطبق ومدى تطور التكنولوجيا المستعملة والمهارات الإدارية ...الخ، وبالتالي فإن ارتفاع درجات الكفاءة في البنك يعني التحكم الجيد في مثل هذه العناصر، ففعالية العوامل البشرية والإدارية تساهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية وتخفيض اللاكفاءة في التسيير[1].

المطلب الثالث: أنواع الكفاءة المصرفية

للكفاءة المصرفية عدة أنواع تتمثل في الكفاءة الإنتاجية، كفاءة وفرات الحجم، كفاءة وفرات النطاق وفيما يلي سنقوم بتوضيح هذه الأنواع.

أ- **الكفاءة الإنتاجية**: تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج المستخدم من الموارد، وهي الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منشأة، وهو الذي يتم في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة[2].

وكذلك يمكن دراسة تعاريف الكفاءة الإنتاجية وتجميعها في ثلاثة مجموعات رئيسية:

- الكفاءة الإنتاجية كنسبة من المدخلات والمخرجات.
- الكفاءة الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة، أي أن الإنتاجية مسألة نسبية تعبر عما أنتج فعلا منسوبا إلى مقياس نظري لما يجب أن يكون قد أنتج.
- الكفاءة الإنتاجية ككفاءة استخدام الموارد[1].

[1]- حسن مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص75.

[2]- ياسمينة عراج،" **تقييم كفاءة البنوك بإستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة "،(دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2014)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الذكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقدي وبنكي، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2017-2018، ص17.

إضافة إلى أن الكفاءة الإنتاجية تتكون من الكفاءات الآتية التي بدورها تشكل الكفاءة الاقتصادية وهي كما يلي[2]:

1. **الكفاءة الفنية:** والتي تخص حجم ونوعية الهيكل الإنتاجي للبنك والذي يمكن من تقديم خدمات أكثر بأقل الموارد.
2. **الكفاءة التخصيصية:** والناتجة عن اختبار التشكيلات الفنية الأقل تكلفة والتشكيلات من المنتجات الأكثر مردودية.
3. **الكفاءة للمجهول (X):** تكون في البنوك التي تحقق معدلات أرباح عالية ليس لها الدافع للضغط على تكاليف التسيير وترشيد أنشطتها.

ب- **كفاءة وفرات الحجم:** تشير كفاءة الحجم في البنك إلى التوفير في التكاليف عند زيادة حجم المنتجات، مع الاحتفاظ بمزيج مدخلات ثابتة وبذلك تشير وفرات الحجم إلى زيادة أو انخفاض الكفاءة بناءا على الحجم، أو هي: تلك الأرباح الناتجة عن الانخفاض في تكاليف الإنتاج نتيجة الزيادة والتوسع في حجم المشروع.

ويمكن قياس كفاءة الحجم من خلال غلة الحجم، وتقيس هذه الأخيرة التغير النسبي في الإنتاج إلى التغير النسبي في عناصر الإنتاج ويمكن أن نجد الحالات التالية:

- إذا كان التغير النسبي في الإنتاج إلى التغير النسبي في عناصر الإنتاج أكبر من الواحد، لدينا حالة غلة الحجم المتزايدة.

- إذا كان التغير النسبي في الإنتاج إلى التغير النسبي في عناصر الإنتاج أقل من الواحد، لدينا حالة غلة الحجم المتناقصة.

- إذا كان التغير النسبي في الإنتاج إلى التغير النسبي في عناصر الإنتاج يساوي الواحد، لدينا حالة ثبات غلة الحجم.

وعليه يمكن القول أن وفرات الحجم ترتبط بثبات غلة الحجم عند مستوى الحد الأدنى للكفاءة وبالتالي فإن: وفرات الحجم = غلة الحجم-1[3].

---

[1]- الطاهر فانه،" **المصارف الإسلامية ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية الوقفية، دار الخليج للنشر والصحافة**"، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص 232.

[2]- عبد الكريم منصوري: "**محاولة قياس كفاءة البنوك التجارية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات**" حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد ، 2009-2010، ص92.

[3]- بسيسة آمنة، مرجع سابق، ص49.

ج- **كفاءة وفرات النطاق:** تعبر كفاءة وفرات النطاق عن استطاعة البنك على إنتاج مزيجا من المنتجات (التنويع في المنتجات) بتكلفة إجمالية أقل من تكلفة أن ينتج كل منتوج من المزيج على حدى، أما إذا كان لا يستطيع ذلك فنقول عنه أنه يتصف بالاكفاءة في تنويع منتجاته، وتقاس كفاءة النطاق من خلال نسبة في التكاليف نتيجة إنتاج منتجين أو أكثر معا. كما توضحه المعادلة الآتية:

س = ت(ك1) + ت (ك2) – ت (ك1 + ك2)/ ت (ك1 + ك2).

حيث: س: هي درجة وفرات النطاق.

ت (ك1): تكلفة إنتاج الكمية (ك1) من المنتوج الأول على حدى.

ت (ك2): تكلفة إنتاج الكمية (ك2) من المنتوج الثاني على حدى.

ت (ك1 + ك2): هي تكلفة إنتاج الكمية (ك1) من المنتوج الأول والكمية (ك2) من المنتوج الثاني معا[1].

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الكفاءة المصرفية.

يكتسي قياس الكفاءة المصرفية صعوبة كبيرة وذلك من خلال صعوبة تحديد أداة القياس المناسبة، ويرجع ذلك إلى صعوبة تحديد مدخلات ومخرجات العملية المصرفية، فنهم باستخدام الجداول المالية وأهمها النسب المالية، إلا أنه وفي الآونة الأخيرة استخدمت الطرق الكمية كتحليل مغلف البيانات وأسلوب حد التكلفة العشوائية بصورة كبيرة في تقدير الكفاءة المصرفية.

المطلب الأول: الطرق التقليديةّ (التحليل المالي) .

يعتبر التحليل المالي مدخلا كلاسيكيا لتقييم كفاءة المؤسسات الاقتصادية والمصرفية على السواء، ولا يزال يكتسي أهمية كبيرة لدى الاقتصاديين والمدراء الماليين والمحاسبين، فالتحليل المالي هو عبارة عن مجموعة من المفاهيم، الطرق، الوسائل التي تسمح لنا بإعطاء فكرة حول الوضعية المالية للمؤسسة والأخطار التي تواجهها.

التحليل المالي: هو عبارة عن عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع[1].

[1]- محمد الجموعي قريشي ، الحاج عرابة، **"قياس كفاءة الخدمات الصحية في المتشفيات الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA**،"مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، العدد 11، 2012، ص71.

ويتم ذلك من خلال أسلوبية هما[2]:

الفرع الأول: التحليل الرأسي:

ويقوم على أساس دراسة العلاقة بين البنود المالية المختلفة بالقائمة المالية عن فترة زمنية محددة أو في تاريخ إعداد القائمة، بهدف تحديد الوزن النسبي لكل من بنود القائمة بالقياس إلى مجموع هذه القائمة، وكذا بالقياس إلى باقي البنود، أي أن قياس العلاقة النسبية للمفردات في قائمة واحدة، ويمكن من خلالها التوصل إلى النتائج التي ترشد المحلل المالي وتساعده في تكوين رأيه الخاص.

الفرع الثاني: التحليل الأفقي:

يتضمن مقارنة القوائم المالية عن مدتين متتاليتين (كحد أدنى) وحساب مقدار التغير في كل مفردة، ثم حساب نسبة التغير بين السنوات المختلفة أو بين النسبة المالية محل التحليل أو النسبة المختارة كمعيار، فإنه يجدر بالإشارة إلى ن الاعتماد على أرقام فترة واحدة أو اثنين قد يترك مجالا للخطأ في فهم دلالة الأرقام، وأن الوصول إلى تقييم سليم يقتضي دراسة اتجاهات القيم والمؤشرات المالية الماضية. وبذلك فإن أهمية التحليل المالي الأفقي بالنسبة للقائمين على التحليل تمكن من مساعدتهم على دراسة سلسلة زمنية متتابعة للقوائم المالية، وبيان اتجاه كل بند منها بالزيادة أو النقصان ثم تفسير أسباب ذلك للاستفادة منها في اتخاذ القرار المناسب.

المطلب الثاني: الطرق الكمية:

إن اختلاف التنوع في طبيعة نشاط المؤسسة المصرفية وتعدد طرق قياس مدخلاتها ومخرجاتها صاحبة تنوع في طرق قياس الكفاءة المصرفية ولذا نشأت طرق معلمية أشهرها تحليل الحد العشوائي وأخرى غير معلمية أهمها مغلف البيانات والحد السميك وطريقة التوزيع الحر. وفيما يأتي سيتم شرح هذه الطرق.

✓ **أسلوب تحليل مغلف البيانات** DEA: إن مصطلح تحليل مغلف البيانات هو التعريب الشائع لمصطلح Data Envelopment Analysis، وهناك من يستخدم مصطلح تحليل تطويق البيانات أو تحليل تطريف البيانات،

[1]- أحلام بوعبدلي،"**سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها**"دار الخيان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص25.

[2]- نهاد ناهض فؤاد الهبيل،"**قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA**"دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2013، ص 43.

ويعود سبب تسمية هذا الأسلوب بهذا الاسم إلى أن الوحدات ذات الكفاءة الإدارية تكون في المقدمة وتلف الوحدات الإدارية غير الكفء[1].

ويعرف تحليل مغلف البيانات على أنه أحد أساليب البرمجة الخطية، اكتشف في البداية لتقييم كفاءة القطاع العام للمنظمات الغير الربحية، فهو يقيس الكفاءة النسبية لمجموعة وحدات صنع القرار وDMU متماثلة الأهداف في نفس العينة. يتم بموجب هذه التقنية قياس أداء كل وحدة مستقلة بالمقارنة إلى مجموع أداء كل الوحدات، ثم احتساب ما يمكن أن يكون فائض (المدخلات)، بحيث تعطي نفس المستوى من المخرجات وكذلك تقدير ما يمكن أن ينتج إضافيا (من المخرجات)[2].

✓ **طريقة حد التكلفة العشوائية SFA**: من خلالها يتم تحديد شكل معين لدالة التكاليف وعادة ما تستخدم اللوغاريتم ومن خلالها تعين التكاليف كمتغير تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة في النموذج، بحيث تمثل التكلفة الكلية المتوقفة الحد الذي يمثل أفضل تطبيق، وبذلك يتم وصف البنك بالاكفاءة في حالة تجاوزت التكلفة الحالية التكلفة المتوقعة[3].

✓ **طريقة الحد السميك TFA**: وتستمد عناصرها من طريقة (SFA) و(DEA) فهي تبني فريضة مفادها أن انحرافات التكلفة الكلية الحالية عن المتوقعة مرتبطة بكفاءة اكس (X)، وهو ما يتوافق مع طريقة التحليل الحدودي العشوائي (SFA)، وطبقا لما تطبقه طريقة (DEA) تفترض طريقة TFA أن أفضل تطبيق يظهر من خلال عينات فرعية من المصارف، وعلى وجه التحديد تفترض هذه الطريقة أن المصارف التي تتمتع نسبيا بمتوسط تكلفة منخفض (إجمالي التكاليف/إجمالي الأصول) تشكل معيارا للكفاءة التشغيلية والتي من خلالها يمكن قياس الكفاءة للمصارف.

وتقوم هذه الطريقة بتقسيم المصارف في العينة إلى أربعة شرائح، كل شريحة تمثل الربع (4/1) ويتم تقسيمها على أساس التكلفة الإجمالية لكل وحدة من الأصول، وتحدد المصارف ذات التكلفة المتوسطة المنخفضة بأنها

---

[1]- نهاد ناهض فؤاد الهبيل ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[2]- فتيحة بلجيلالي،" **استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA لمحاولة قياس الكفاءة النسبية للبنوك المغاربية (دراسة قياسية 2012)**"مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 5، جانفي 2018، ص.ص 53-54.

[3]- أحلام بوعبدلي ، أحمد عمان،" **قياس درجة الكفاءة التشغيلية ودورها في إدارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية، باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA،"دراسة حالة لبنك الخليج الجزائر AGB**، 2010-2015، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11 ديسمبر، 2016، ص 317.

المصارف الأكثر كفاءة، بينما المصارف ذات التكلفة المتوسطة المرتفعة فهي المصارف الأقل كفاءة حسب هذه الطريقة[1].

✓ **طريقة التوزيع الحر DFA**: يفترض طريقة التوزيع الحر مستوى متوسطا من الكفاءة لكل بنك على مر الزمن، مما يمكن من التفرقة بين عدم الكفاءة والخطأ العشوائي، بافتراض أن عدم الكفاءة ثابت في حين أن الأخطاء العشوائية تقترب من الصفر في كل فترة، يستخدم هذا النهج بيانات مقطعية وزمنية[2].

المطلب الثالث: صعوبة قياسها: قياس كفاءة المصرف أكثر صعوبة لعدة أسباب منها:

1- صعوبة تحديد المدخلات والمخرجات:

هناك صعوبة في تحديد مدخلات ومخرجات المصارف حيث انها قد تكون مدخلات وفي نفس الوقت مخرجات، وتبرز مشكلة تحديد مدخلات ومخرجات المصرف من خلال صعوبة تحديد ما ينتجه المصرف بدقة، أي ماذا تنتج المصارف بدقة؟. وعلى سبيل المثال تعتبر الودائع والمدخرات مدخلات للعملية الإنتاجية للمصارف حيث أنها مصادر هامة للأموال المستخدمة لتمويل القروض، وفي نفس الوقت يمكن اعتبارها مخرجات بحسب دراسة أمريكية التي أوضحت أن ما يقارب من نصف نفقات التشغيل التي تتكبدها المصارف التجارية الأمريكية مكرسة للحسابات الجارية وحسابات التوفير وهي بذلك تعد أحد أهم الخدمات التي تقدمها المصارف، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيفها على أنها أحد المخرجات[3].

ففي حين تتحدد مخرجات المؤسسات الاقتصادية غير المصرفية بشكل بسيط وواضح، حيث أن مخرجات أي مؤسسة هي ما تقوم ببيعه من منتجات، أما المؤسسات المصرفية لا تنتج منتجا ملموسا، فالخدمات التي تقدمها للعملاء، قد تكون تقديم خدمة التأمين، الإدارة المالية ... الخ.

---

[1]- وسام حسين علي العينزي ، "**قياس كفاءة القطاع المصرفي العراقي الخاص باستخدام نموذج التحليل الحدودي العشوائي**،" 2010-2011، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار ، العدد 35، سنة 2011 ص 115.

[2]- وليد عبد مولاه"**كفاءة البنوك العربية**"المعهد العربي للتخطيط، العدد 104، جوان 2011، ص 7.

[3]- نهاد ناهض فؤاد الهبيل ، مرجع سبق ذكره، ص93.

ونتيجة لذلك وجد توجه عام لكثير من الدراسات نحو تطبيق طريقة الوساطة لقياس الكفاءة المصرفية، لما تتميز به عن طريقة الإنتاج، فهي أكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة المصرفية، وتأخذ بعين الاعتبار جميع التكاليف (تكاليف الاستغلال وخارج الاستغلال)[1]

2- تعدد مقاييس الكفاءة المصرفية :

تعددت طرق وأدوات قياس الكفاءة المصرفية غير تطور الدراسات التطبيقية للكفاءة المصرفية، ويمكن النظر إلى هذا التنوع من مدخلين رئيسيين:

- مدخل أدوات التحليل الاقتصادي، حيث تعددت أدوات التحليل الاقتصادي للتعبير عن مؤشرات الكفاءة أو وفرات الحجم وغيرها.

- فقد أستخدم الإنتاج أو دالة الإنتاج مثلا كأداة لقياس وفرات الحجم في المصارف، كما استخدم الربح أو دالة الربح كأداة لاشتقاق الكفاءة المصرفية. وفي الآونة الأخيرة ركزت معظم الدراسات على دالة التكاليف لقياس مؤشرات الكفاءة[2].

المبحث الثالث: دور الحوكمة المصرفية.

تعد الحوكمة المصرفية نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة على العمليات المصرفية إضافة إلى أنها عنصر رئيسي في تحسين الكفاءة الاقتصادية ولاسيما في المصارف، ولهذا فإن وجود الحوكمة مسألة مهمة وضرورية في المصارف وهذا من خلال الدور البارز في كل المجالات.

المطلب الأول: الحوكمة ومجلس إدارة البنوك التجارية:

إن الناشطين في مجال الحوكمة والباحثين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأسمال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما

[1]- محمد الجموعي قريشي ، مرجع سبق ذكره، ص 93.

[2]- حسن مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 85.

يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك[1].

المطلب الثاني: الحوكمة وأنظمة الرقابة الداخلية للبنوك التجارية:

لقد اتضح أنه بعد الفضائح والانهيارات المالية للوحدات الاقتصادية العالمية أصبحت المراجعة الداخلية من الضروريات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، إذ أوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في المصارف.

كما ذكر كل من Reding و Rotliff أن المدققين الداخليين في القرن الحادي والعشرون ينبغي أن يكون على استعداد لتدقيق أي شيء تقريبا، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونظم الرقابة، والأداء ونظم المعلومات والبيانات المالية والغش والتلاعب.

وفي أواخر عام 2003 أقرت لجنة تبادل الأوراق المالية لائحة بضوابط حوكمة المصارف تضمنت طلبا بإجراء تدقيقا داخليا لتحسين مستوى تطبيق الحوكمة في تلك المصارف[2].

إضافة إلى أنه من متطلبات الحوكمة في المصرف لابد من وجود إدارة للمراجعة الداخلية تقوم بمراجعة العمليات داخل المصرف والتأكد من مدى ملائمتها لمبادئ الحوكمة وتأتي المراجعة الداخلية كمحور أساسي للحوكمة في إطار تفعيل عنصر المساءلة وتفعيل أصحاب المصالح لضمان فعالية الحوكمة.

وتلعب أنظمة الرقابة الداخلية دورا هاما في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية من خلال المهام التي تؤديها والمتمثلة في:

- مراجعة ما تم تنفيذه والتأكد من مطابقته للسياسات والخطط المرسومة.

- مراجعة مدة كفاية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المصرف.

- مراجعة نتائج البرامج والعمليات والنظام المحاسبي وأنظمة الضبط الداخلي للتأكد من تنفيذ كافة الضوابط الموضوعة بصورة فعالة.

---

[1] - بروش زين الدين، دهيمي جابر،"**الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**"يومي 6-7 ماي 2012. مداخلة بعنوان دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، ص13.

[2] - صباح سلمان مطشر السعداوي"**الرقابة الداخلية ودورها في إسناد نظام حوكمة الشركات وحماية حقوق المساهمين**" مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 21، 2016، ص6.

- فحص المعلومات الإدارية والمالية بشكل مفصل.

ومنه يتضح أن هناك علاقة تكاملية بين الحوكمة وأنظمة الرقابة وعلاقة متبادلة في نفس الوقت[1].

- **التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق والحوكمة:**

إن التدقيق الداخلي أداة من أدوات الرقابة الداخلية ويأخذ أهمية بالغة ضمن الشركات وكل المؤسسات المالية خاصة المصرفية منها، هذا ما جعل لجنة التدقيق الداخلي تهتم بتحسين وتفعيل هذه الوظيفة داخل الشركة وذلك من خلال تولي لجنة التدقيق ما يلي:

- النظر في المسائل القانونية التي تؤثر على الشركة.

- المشاركة في تعيين الداخليين.

- الموافقة على إستراتيجية التدقيق الداخلي وخطتها السنوية والتغيرات التي تجرى عليها.

- ضمان وجود اتصالات جيدة بين المدققين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

وإذا كانت وظيفة التدقيق تدعم لجنة التدقيق في الوفاء ومسؤولياتها لحوكمة الشركات، فإن لجنة التدقيق هي الأخرى ومن خلال علاقتها مع وظيفة التدقيق الداخلي تعمل على توفير تلك البيئة الملائمة التي تضمن أداء أنشطتها المتعلقة بالحوكمة[2].

إضافة إلى أن لجنة التدقيق أحد الضوابط الأساسية التي تمنع حدوث الأخطاء نظرا لصلتها الوظيفية مع كل من المدقق الداخلي والخارجي ومجلس الإدارة وقد أشارت معظم الدراسات حول الحوكمة إلى ضرورة وجود لجنة تدقيق داخل كل مؤسسة فهي تسهر على تطبيق الحوكمة وتضمن جودة التقارير المالية وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية، كما أن وجود لجنة تدقيق يقلل من الممارسات المالية الغير المشروعة، كما يساهم في الإعلان عن تشكيل لجنات التدقيق في تنشيط حركة أسهم المؤسسة في سوق الأوراق المالية.

[1]- أحمد رامي بهلول، نبيل مخلوف: مرجع سبق ذكره، ص 75.

[2]- حامد نور الدين مريم عمارة"**التدقيق الداخلي للتثبيتات في المؤسسات الاقتصادية**"دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 130.

كما جاء في تعريف لجنة التدقيق "بأنها عبارة عن لجنة مشتقة من مجلس إدارة المؤسسة وعضويتها قاصرة على العضاء غير التنفيذيين والذين لديهم الخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وتكون مسؤولة عن الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية، مراجعة وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات"[1].

المطلب الثالث: الحوكمة وإدارة المخاطر والأداء المالي للبنوك التجارية:

يرى البعض أن تحسين الأداء المالي للمؤسسة يتم من خلال تحسين إدارة المخاطر وأن هذا المفهوم يجب أن لا ينظر إليه على أنه مفهوم سلبي (خطر) وإنما النظر إليه باتجاه إيجابي أي أن الخطر يعد مفتاح قيادة أنشطة المصرف، وأن الحوكمة في المصارف تعتبر إستراتيجية لمواجهة المخاطر من قبل المؤسسة، وتعتبر إدارة المخاطر إحدى الركائز الأساسية للحوكمة المصرفية.

وإن تفعيل الأداء المالي للمصرف هو الثمار المرجوة لمبادئ الحوكمة وآلياتها ووسائلها، لأن هذا التفعيل ينعكس على سمعة المصرف ويكون قادرا على استقطاب مدخرات الجمهور، فالحوكمة المصرفية ليست غاية إنما هي وسيلة لرفع الأداء للمصارف ولإحداث التوازن المطلوب بين مصالح الأطراف المشتركة في عمليات المصرف وأنشطته، وتعد المخاطر الإدارية والمالية وكذا تعارض المصالح، أهم المخاطر التي يمكن أن تعالجها الحوكمة.

وتعد الحوكمة المصرفية من نتائج الأدوار التي تؤديها بعض الجهات الموكل لها عمليات الإشراف على المخاطر وإدارتها ومراقبة مخاطر السوق، والمطلوب من هذه الجهات في ظل الحوكمة أن تعمل جميعها وبالتعاون مع بعضها بشكل جيد واستقلالية، وبتحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة للمعنيين مما يولد رقابة داخلية قوية، يحقق الحماية للمساهمين مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة، وبالتالي سوف تكون هناك إدارة مخاطر فعالة وأداء مالي جيد بواسطة التطبيق السليم والجيد لمختلف آليات الحوكمة[2].

---

[1]- مسعود الدوراسي ، ضيف الله محمد الهادي" **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**"الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 6-7 ماي ، 2012، ص12.

[2]- سليمان ناصر، ربيعة بن زيد،" **دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات**"جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، يومي 19-20 نوفمبر 2013، ص.ص 17-23.

خلاصة الفصل:

يمثل مفهوم الكفاءة المصرفية معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وتقديم الخدمات حيث أن البنك الهادف للنمو والتطور لابد أن يؤمن إمكانية استمرار التدقيق البشري والمالي والمادي والمعلوماتي لكي يعمل بشكل فعال ومستمر.

إضافة إلى أن هناك عوامل أخرى تساعد على رفع الكفاءة، من بينها التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية وجميع مبادئها في المنظومة المصرفية،حيث أنها تتبنى مجموعة من الجهود من أجل تحسين الكفاءة الإقتصادية ، و بفضل الشفافية التي تضمن وجود منافسة ملائمة وبيئة قانونية،وتنظيمية،وأخلاقيات العمل،والحرص على عدم وجود تعارض في المصالح،هذا له تأثير كبير و مباشر على تحسن الكفاءة المصرفية وارتفاعها بشكل ملحوظ .

الفصل الثالث:
واقع الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري

تمهيد :

بعد التطرق للجانب النظري من خلال الفصلين السابقين يتم في هذا الفصل محاولة الربط بين المعلومات النظرية و الجانب التطبيقي حيث حدد مكان التربص و هو بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالطارف ، كونها مؤسسة تتميز بإهتمام كبير و ذات طابع إنتاجي، إضافة إلى مجموعة القروض التي يقدمها و التي بدورها تساهم في تنمية مجال الفلاحة .

وتم في هذا الفصل ايضاح دور تطبيق مبادى الحوكمة في البنوك بصفة عامة و البنوك الجزائرية بصفة خاصة بما فيها بنك الفلاحة التنمية الريفية بالطارف الذي كان محل دراستنا، كونها وسيلة تساهم في تحسين أداء هذة الأخيرة .

- ✓ **المبحث الأول: الحوكمة المصرفية والجهار المصرفي الجزائري .**
- ✓ **المبحث الثاني: تقديم عام حول البنك محل الدراسة .**
- ✓ **المبحث الثالث: الدراسة الميدانية .**

المبحث الأول: الحوكمة والجهاز المصرفي الجزائري.

رغم الإصلاحات التي عرفتها المنظومة الجزائرية منذ نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، وتحول دون وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي بتبني مبادئ الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية.

المطلب الأول: نشأة وتطور الحوكمة المصرفية في الجزائر:

واجه القطاع المصرفي الجزائري العديد من الهزات خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر ولعل أهم البنوك التي ظهرت هي بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري لكن أهم ما ميز هذه المرحلة هو ضعف الرقابة وفقدان الثقة مما أدى بها إلى الوقوع في أزمات هزت القطاع المصرفي الجزائري.

الفرع الأول: أزمة البنوك الخاصة:[1] منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات على القطاع المصرفي، بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جودة الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين المصارف، ومن بين أهم المصارف التي ظهرت في هذه الفترة نجد "بنك الخليفة" و "البنك التجاري والصناعي (BCIA)"، لكن أهم ما ميز هذه المرحلة هو ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد نشاطها وغي كالآتي :

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

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للبنك.
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر.
- المراجعة الغير منتظمة لملفات التوظيف.
- غياب المتابعة والرقابة.
- عدم احترام قواعد الحذر .

[1]- أمال عياري ،أبوبكر خوالد، مرجع سابق، ص 13

ب– أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري BCIA : نفس الشيء في هذا البنك، إذ انه في إطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك، وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي منها:

– عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشبكات المدفوعة.

– عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.

– عدم وجود احتياطي إجباري.

– تجاوزات بقوانين الصرف.

ج– أزمة الشركة الجزائرية للبنوك CA-BANK: أصدرت اللجنة البنكية وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض مقررا يوم 2005/12/27، يقضي بسحب الاعتماد الممنوح له ووضع البنك المذكور قيد التصفية، وتشير المقررات أن اللجنة عاينت عدم ملائمة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف البنك عن الدفع.

الفرع الثاني: البنوك العمومية: هذه الأخيرة كانت تعاني من سوء الحوكمة ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دوليا[1].

[1]– عمر شريفي، "**دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**" الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20–21 أكتوبر 2009، ص10.

المطلب الثاني: الإصلاحات ونتائج الحوكمة المصرفية في الجزائر:

الفرع الأول:الإصلاحات:

أولت السلطات الجزائرية اهتماما كبيرا ومتزايدا لتطوير إصلاح وتحرير قطاعها المصرفي انطلاقا من الدور المهم الذي يلعبه في تعزيز النمو الاقتصادي المتوازن والمستدام، فقد أثبتت التجارب العلمية أن نجاح الإصلاحات الكلية والهيكلية وقدرة الاقتصاد على التصدي للصدمات الخارجية غير المتوقعة مرتبطة إلى درجة كبيرة بإصلاح القطاع المالي والمصرفي نظرا لمساهمته الكبيرة في رفع كفاءة الاقتصاد وتحقيق الاستمرار، ولقد شهد القطاع المصرفي في الجزائر تطورا كبيرا نتيجة الجهود المبذولة في إطار الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق وخاصة بعد صدور قانون النقد والقرض. ومع ذلك فإن القطاع واجه عدد من التحديات نتجت عنها مجموعة من الإصلاحات وهي كالآتي:

1- الإصلاح النقدي لعام 1986:

- موجب هذا القانون استعاد البنك المركزي دوره كبنك البنوك، وأصبح يتكفل بالمهام التقليدية للبنوك المركزية وإن كانت هذه المهام تبدو في أحيان كثيرة ومقيدة.

- وضع نظام بنكي على مستويين، وبموجب ذلك تم الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض وبين نشاطات البنوك التجارية.

- استعادة مؤسسات التمويل دورها داخل التمويل من خلال تهيئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض، وأصبح يعد هذا القانون بإمكان البنوك أن تقوم بمنح القروض دون تحديد لمدتها أو الأشكال التي تأخذها.

-إنشاء هيئات رقابة على النظام البنكي وهيئات استشارية أخرى[1].

2- قانون 1988 وبرنامج الإصلاح:

جاء خصيصا لإصلاح المنظومة المصرفية وفقا لما تطلبته المتغيرات الاقتصادية الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني من احتياجات في الميدان النقدي وذلك من خلال:

[1]- خديجة عتيق، "**واقع التسويق المصرفي على البنوك وأثرها على رضا العملاء**" دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 211.

- تأكيد دور البنك المركزي في الإشراف على السياسة النقدية وتوجيهها.

- تحديد سقوف القروض المصرفية الموجهة لتمويل الاقتصاد الوطني.

- السماح للبنوك العمومية بتقديم القروض المتوسطة والطويلة الأجل في إطار مخطط القرض باعتبارها شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن[1].

3- قانون النقد والقرض 90-10: أهم ما جاء في هذا القانون[2]:

- فصل دائرة ميزانية الدول عن الدائرة النقدية: من خلال وضع سقف أمثلي لتسليف البنك المركزي بغية تمويل عجز الميزانية مع تحديد المدة والاسترجاع الإجباري.

- فصل بين الدائرة الحقيقية والنقدية: أي فصل الجوانب الكمية في التخطيط وإعطائها الجانب النقدي.

- تمويل الخزينة يقوم على قواعد لتحقيق استقلالية البنك المركزي: تقليص ديونها اتجاه البنك والحد من تأثيرات المالية العامة على التوازنات وتراجع التزام الخزينة في تمويل الاقتصاد الوطني، ومن أهداف هذا القانون:

- وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المالي والمصرفي.

- رد الاعتبار للبنك المركزي.

- إعادة تقييم العملة الوطنية.

- تشجيع الاستثمارات المقيمة والوافدة وإنشاء بنوك عامة وخاصة وأجنبية.

الفرع الثاني: نتائج الحوكمة المصرفية في الجزائر[3]:

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، ونظرا لتصنيف الجزائر في مرتبة جد متقدمة في الفساد، أصبح تبني الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت لجنة الحكم، حتى وإن

---

[1]- مبروك رايس، **"انعكاسات العولمة المالية على الجهاز المصرفي"** دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 272..

[2]- الأخضر أبو علاء عزي، " **الواقعية النقدية في بلد بترولي"** دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018 ص 178.

[3]- مريم هاني، **"تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، (دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر)**،" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، ديسمبر 2017، ص206.

كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أننا نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني مبادئ الحوكمة، التي أصبحت من المعايير الدولية في تقييم اقتصاديات دول العالم.

وفيما يتعلق بمدى تطبيق وتبني مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، فإنها مازالت لم ترق إلى المستوى المطلوب، أو في مرحلتها الجنينية رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي ببداية إدخال هذه المبادئ في القطاع المصرفي الجزائري وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

- أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين، من أجل الحرص على تحقيق نتائج جدية وتطوير الأداء.

- تمكين القطاع المصرفي الجزائري من آليات الحوكمة الخارجية، والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية.

- إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة، وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة، والوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأسمال البنوك العمومية.

وفي الأخير يمكن القول أن تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري لا يزال في المرحلة الأولى، إلا أنه يجب أن تدعك التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة، أين يصبح دور الحوكمة المصرفية فعالا في ضبط الأطر العلمية والأنشطة المصرفية، حتى تتفادى الانحرافات وتتجنب الوقوع في الأزمات.

وعلى الرغم من المؤشرات المذكورة أعلاه، هناك بعض المؤشرات الأخرى التي تدل على ضعف وتبني وتطبيق وتجسيد الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، نذكر أهمها فيما يلي:

- ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية.

- عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية وميزانيات البنوك الجزائرية.

- عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها، والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية.

- عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية كما نص عليها قانون النقد والقرض.

- عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر.

– عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية.

المطلب الثالث: المعوقات والمجهودات المبذولة لتطبيق الحوكمة في الجزائر:

لقد عمدت السلطات الجزائرية بكل جهد من أجل النهوض بالقطاع المصرفي وذلك من خلال العمل على تطبيق الحوكمة ومبادئها داخل النظام المصرفي وجميع أجهزته، وفيما يلي المعوقات التي واجهتها ومجهوداتها المبذولة:

الفرع الأول: معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية:

رغم المجهودات المبذولة من السلطات الجزائرية في إطار إصلاح وتأهيل وعصرنة النظام المصرفي الجزائري وإرساء قواعد الحوكمة، إلا أنه لا يزال يعاني من جملة من النقائص يمكن أن نوجزها فيما يلي[1]:

– الخلل في نمط الملكية معظم الخدمات المالية التي تقدمها البنوك العمومية وهي بدورها تعاني من قيود إدارية وتنظيمية وبيروقراطية وتدني الإنتاجية.

– ضعف الكفاءة التقنية المستخدمة.

– تفشي مختلف مظاهر الفساد المالي والإداري وانعدام الشفافية في المعلومة.

– ضعف الإطار الإشرافي والرقابي.

– احتكار العمل المصرفي من قبل البنوك العمومية.

– ضعف كفاءة أداء العنصر البشري وعدم قدرته على استخدام الأساليب والأدوات المتطورة مما أثر على طريقة تسيير البنوك في ظل عدم وجود برامج جادة للتدريب والتطوير، ويتجلى ذلك في تخصيص عدد هام من المستخدمين لوظائف أي الوسائل العامة والمحاسبة والأمانة على حساب الوظائف العملية التي تربط مباشرة بالنشاط البنكي المحض.

– توسيع امتداد المجال الجغرافي مما يعوق عملية التنسيق الداخلي وتبادل المعلومات بين مختلف الهياكل.

[1]– حنان ظريفة، "**دور الحوكمة في الجهاز المصرفي في الحد من غسيل الأموال**" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومؤسسات مالية، جامعة قالمة، 5ماي 1945، 2012-2013، ص 86.

– نقص الوسائل المادية مقارنة بالاحتياطات العقلية مما يحول دون التكفل السليم بالعمليات البنكية ومحدودية نظام الإعلام الآلي.

الفرع الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري:

بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم للحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، تمثلت فيما يلي[1]:

1– سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية: من بينها:

– قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية: أصدر بنك الجزائر نظام رقم 3/2 بتاريخ 2002/11/14 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعده على مواجهة مختلف المخاطر تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل2.

ووفقا للمادة الثالثة من النظام 3/2 فإن المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:

– نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية.

– تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات.

– برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع الصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع وشبكات تبادل ضمن سرعة وتأمين العمليات الشبكية.

وفي مجال التدقيق والكشف البنكي بغية ضمان نزاهة النظام البنكي وسلامته، يشرف بنك الجزائر واللجنة المركزية بصرامة على تنفيذ التعليمة الصادرة عن مجلس النقد والقرض على التدقيق الدائم للبنوك والمؤسسات المالية لاسيما إجراءات تقييم الأخطار ورصدها والتسيير والتحكم فيها، إضافة إلى التدقيق الدائم للبنوك والمؤسسات المالية

[1]– منيرة بن عامر، "**المخاطر والتنظيم الاحترازي، الملتقى الوطني حول المنظومة الجزائرية والتحولات المصرفية الجزائرية واقع وآفاق**"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، 15/14 سبتمبر 2004، ص 434.

لاسيما إجراءات تقييم الأخطار ورصدها والتسيير والتحكم فيها، إضافة إلى التدقيق على الوثائق الجاري على أساس تصريحات البنوك والمؤسسات المالية لدى بنك الجزائر.

– **إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات:** حيث انضمت إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، وذلك في 2007/03/11.

2– دور البنك المركزي في تفعيل الحوكمة: انطلق بنك الجزائر في الثلاثي من سنة 2013 في تصميم نصوص تنظيمية تتلاءم مع المتطلبات الاحترازية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية بموجب مقاييس المنصوص عليها في لجنة بازل2 وبازل3 وذلك من خلال:

– **إرساء الحوكمة من خلال تعزيز الرقابة المصرفية:** يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجيين الذين يعول عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك، باعتبار أنها أجهزة مركزية تهدف إلى المحافظة على سلامة المراكز المالية وحماية أموال المودعين، وتعتبر الرقابة المصرفية وسيلة لتحقيق ذلك.

– **إرساء الحوكمة من خلال دعم دور محافظي الحسابات:** في إطار أنشطة بنك الجزائر وأخذا في أحكام الأمر 3/1المتعلق بقانون النقد والقرض ولاسيما المادة 100 من الأمر المذكور سلفا يجب على كل بنك أو مؤسسة مالية أو كل فرع من فروع البنوك الأجنبية أن يعين محافظين اثنين للحسابات على الأقل، كما تحدد المادة 101 من نفس الأمر سابق الذكر مضمون ودورية التقارير وأعمال المراقبة الناتجة أن المسؤوليات المنوطة بمحافظي الحسابات لبنك الجزائر.

المبحث الثاني: تقديم عام حول البنك محل الدراسة .

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق تنمية في مجالات عملها في تحقيق كفاية و تغطية كاماة في تقديم منتجاتها والإستفادة منها على المدى الطويل بما يرضي الزبون ،والتي تنعكس بشكل إيجابي على النمو الإقتصادي .

المطلب الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

1- تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية الطارف [1]:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) 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 جريدة رسمية عدد 11مؤرخ في 1982 صفحة 353 يتضمن انشاء بنك الفلاحة بدر و تحديد قانونيه الاساسي عن اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري BNA براسمال قدره انذاك 22 مليار دينار جزائري . وهذا بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الفرع الأول: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

يهتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

[1] – معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسئولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- حسين العلاقات مع الزبائن؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات؛
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة

الفرع الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق؛
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛
- المشاركة في تجميع الادخارات؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها .

– تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛

– تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛

– تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

الاستفادة من التطورات العالمية في المجال المصرفي.

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ:

– تطوير قدرات تحليل المخاطر؛

– إعادة تنظيم إدارة القروض؛

– تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد؛

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط إستراتيجي تلخصت أهم محاوره في

– إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.

– عصرنة البنك (تقوية تنافسية).

– احترافية العاملين.

– سين العلاقات مع الأطراف الأخرى.

– تطهير وتحسين الوضعية المالية.

المطلب الثالث: أنواع القروض المقدمة من طرق بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة بمنح عدة قروض أهمها مايلي :

الفرع الأول: قرض الموسمي الرفيق والقرض الاستثماري التحدي :

– **القرض الموسمي الرفيق** : موجه للفلاحين و للمستثمرين و هذا حسب قانون التوجيه الفلاحي 2008 الفلاحين و المربين ،سواء بشكل فردي أو منظم في تعاونيات أو مجموعات أو جمعيات أو اتحادات أو وحدات فلاحية أو مخزنون للمنتجات الزراعية ذات الاستهلاك الواسع .

– **القرض الاستثماري التحدي** :موجه للفلاحين و كذلك التعاونيات و المزارع النموذجية و المؤسسات الاقتصادية .

1– قرض الرفيق :هو قرض موسمي مدعوم يمنحه بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR يشمل قرض الرفيق على القرض الموسمي و القرض الفيدرالي .

– **المستفيدون من هذا القرض هم** :

المزارعين و المربيين على شكل فردي أو على شكل تعاونيات أو مجموعات أو رابطات أو اتحادات .

المزارع النموذجية .

المؤسسات الاقتصادية التي تسهم في تكثيف المنتجات الزراعية و تجهيزها و استرجاعها و تخزينها .

– **خصائص قرض الرفيق** :

هو قرض لمدة سنتين .

تتحمل وزارة الفلاحة و التنمية الريفية و الصيد البحري التغطية الكاملة للفائدة .

أي مستفيد من قرض الرفيق يسدد ما بين 6 و24 شهرا يستفيد من دفع جميع الفوائد من قبل وزارة الفلاحة و كذلك يستفيد من قرض آخر بنفس الصيغة للفترة التالية .

أي مستفيد من قرض الرفيق و لا يسدد في مدة سنتين يفقد حق تسديد دفع الفائدة من قبل وزارة الفلاحة و التنمية الريفية و الصيد البحري و يفقد حق الاستفادة من قرض آخر .

– المجالات التي يغطيها قرض الرفيق :

– القرض الموسمي :و يتمثل في مايلي :

– اقتناء المدخلات اللازمة المتعلقة بنشاط المستثمرات الفلاحية (البذور ،الشتلات ،الأسمدة ،المبيدات ...)

– اقتناء أعلاف للحيوانات الموجهة لتربية و وسائل الري و منتجات الأدوية البيطرية .

– اقتناء المنتجات الفلاحية لتخزينها ضمن نظام ضبط المنتجات الفلاحية الواسعة الاستهلاك .

– عمليات زراعية .

– حملة الحصاد و الدرس .

– القرض الفيدرالي :موجه للمتعاملين الاقتصاديين ، المؤسسات الاقتصادية والتعاونيات والمجموعات المشاركة في الانشطة التالية :

– حويل الطماطم الصناعية .

– إنتاج الحليب .

– إنتاج الحبوب .

– إنتاج بذور البطاطس .

– وحدات تصنيع العجائن (المعكرونة و الكسكسي) .

– تغليف و تصدير التمور .

– إنتاج زيتون المائدة وزيت الزيتون .

– إنتاج العسل .

- إنتاج منتجات محلية .

- إنشاء وحدات الثروة الحيوانية ومراكز التسمين .

- التلقيح الصناعي و نقل الأجنة .

- ذبح وتقطيع الدواجن .

-تسويق المنتجات الزراعية و تخزينها و تعبئتها و تثمينها .

_ إنتاج و توزيع الأدوات الزراعية الصغيرة و الري و البيوت البلاستيكية ... . .

2- قرض التحدي :إن قرض التحدي هو قرض استثماري محسن ، يمنح من قبل بنك بدر (في اطار إنشاء مستثرات جديدة للفلاحة وتربية الحيوانات على الأراضي الزراعية الغير مستغلة تابعة للمتعاملين الخواص أو الملكية الخاصة للدولة) يتم تغطية الفوائد المترتبة من قبل وزارة الفلاحة و التنمية الريفية والصيد البحري .

- الامتيازات المتعلقة عند الحصول على قرض التحدي :

- إذا كانت مدة السداد خمس سنوات أو أقل تتحمل الوزارة الفائدة

- يتحمل المستفيد من القرض دفع فائدة 1% عند السداد بين السادسة و السابعة .

- على المستفيد من القرض دفع فائدة 3% السداد من السنة الثامنة والسنة التاسعة .

- إذا دام المشروع أكثر من عشر سنوات ،يتحمل المستفيد أعباء الفوائد كاملة .

- المجالات التي يغطيها قرض التحدي :

- إنشاء معدات و تحديث مستثمرات الفلاحة و تربية الحيوانات .

- تعزيز القدرات الانتاجية للمستثمرات الحالية والغير المستغلة .

- المؤسسات الاقتصادية التي تسهم في تكثيف المنتجات الزراعية والحيوانية وتصنيعها وتثمينها والتي تتطلب احتياجات تمويل متوسطة الأجل (قرض فيدرالي) .

– الإجراءات المؤهلة للحصول على قرض التحدي :

– أشغال التحظير،التهيئة وحماية الأراضي .

– عمليات تطوير الري الزراعي .

– اقتناء البني التحتية من تخرين ،تحويل ،تعبئة وتثمين الاسترداد .

– حماية وتطوير التراث الجيني الحيواني والنباتي .

– تطوير المنتوج الحرفي .

الفرع الثاني: قروض الإستغلال والقرض الإيجاري :

1– قروض الإستغلال :عبارة عن قروض قصيرة الأجل،تسمح بمواجهة ظرف مؤقت،تتراوح مدة هذا النوع من القروض من بضعة أيام بضعة شهور ولا تتجاوز السنة الواحدة،تلجأ المؤسسة لهذا النوع إذ أرادت مواجهة عملية تجارية من زمن محدود وهي قروض مخصصة لتمويل نشاط الاستغلال وتهدف إلى تغطية الأصول المتداولة،وعليه فإن أهداف قروض الإستغلال متعددة منها :التوسع المسمى الدولاان البطيء للمخزون،تمويل الإسترداد والتصدير،تمويل التعهدات والاستفادة من الخصم النقدي ،والبنوك التجارية هي التي تقدم عادة هذا النوع من القروض .

– أهمية قروض الإستغلال : تكمن أهمية قروض الإستغلال في كونها تساعد في تأمين السير الحسن لعمليات الإستغلال الخاصة بالمؤسسة حيث أنه :

– تساعد في رفع رأس المال لمواجهة أعباء الإستغلال .

– تمكن من تحديد المخرون وتمويل حسابات الموردين .

– تخفف من خطر الوقوع في مأزق فراغ الخزينة نتيجة إختلاف فترات التسديد .

– تجنب المؤسسة تجميد أموال غير دائمة الإستعمال .

– بإعتبار ان قروض الإسغلال قصيرة الأجل فهي تتناسب مع احتياجات السيولة المؤقتة للمؤسسة .

– تساهم في الحصول على سيولة قبل أن يحين أجل تحصيل الأوراق التجارية المستحقة على زبائن المؤسسة .

– الإستفادة من الظروف التي يتيحها السوق ،أو تجنب بعض الصعاب الناجمة عن عدم الإنتظار في توريد سلعة معينة .

2– القرض الايجاري:

هو التزام تعاقدي بين المؤجور و المستأجر يتم من خلاله تأجير أصل متمثل في أجهزة أومعدات او آلات إنتاجية أو عقارات مماوك للمؤجر يستعمله المستأجر لمدة معينة متفق عليها مقابل دفع أجر محدد .

– أهمية القرض الايجاري :

تزايدت أهمية تأجير المعدات والأدوات لأغراض إنتاجية في الوقت الحاضر في العالم المتقدم خلال فترة قصيرة من الزمن و يستمد أهميته من خلال أنه يضمن لشركات الؤجرة الحصول على تدفق نقدي مستمر طوال الحياة الإنتاجية للمعدات أو العمر الإقتصادي المتفق عليه مع الشركة المستأجرة،كما يضمن تسويق وتصريف المعدات الضخمة ذات التكلفة العالية بالنسبة لمنتجيها . أما بالنسبة للمستأجر فالتأجير يمثل أعباء مالية ضمنية،خلال فترة محدودة من الزمن وإنما يقوم باستخدام المعدات المتفق عليها مقابل أقساط تتضمن جزءا من تكلفتها،بالإضافة إلى العائد .

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا المبحث المنهجية المتبعة في الدراسة:

المطلب الأول: المنهج المستخدم:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع الذي يتم دراسته وكذلك الغاية منه.

وقد اعتمدنا في موضوع بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمها على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة[1].

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات الميدانية[2]:

حاولنا المزاوجة بين إحدى الأدوات الكمية لجمع البيانات الميدانية والاستبيان مع أداة كيفية وهي الاستمارة وقد مر إعداد وجمع البيانات بعدد من الخطوات كانت على النحو التالي:

- وضع تصور أولي لاستمارة الاستبيان ودليل المقابلة على ضوء ما تم استقرائه من الجانب النظري.

- عرض أدوات البيانات على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها وإبداء ملاحظات بشأنها.

- بناءا على هذه الملاحظات يتم صياغة هذه الأدوات في شكلها النهائي بحيث تم حذف بعض الأسئلة ولإضافة تعديل للبعض الآخر.

فالاستمارة هي لائحة من الأسئلة المحضرة تحضيرا يراعي مجموعة من القواعد المنهجية، تدون على أوراق وتوزع على المستجوبين للإجابة عليها كتابيا أو تلقى عليهم شفويا، وذلك حسب الظروف وأهداف البحث والغرض منها جمع المعلومات المستهدفة من طرف البحث لتحليلها ومناقشتها قصد استخلاص النتائج.

---

[1]- بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، "**المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص 28.

[2]- أحمد محي خلف صقر، "**المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي**"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018، ص 249.

وتمر الاستمارة الاستبيانية على خمس مراحل أساسية يمكن حصرها في:

- مرحلة الاختيار القبلي.

- مرحلة الاختيار الفعلي.

- مرحلة الاختيار البعدي.

- مرحلة التفريغ.

- الاستنتاجات والتوصيات[1]

الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

– النسب المئوية: لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا الحل بديل من بدائل الأجوبة على الاستمارة.

– التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.

– المتوسط الحسابي: لمعرفة اتجاه أداء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.

1– عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين داخل البنك محل الدراسة والبالغ عددهم 15 موظفين، لإضافة إلى المدير نظرا لحجم صغر البنك.

قمنا بتقسيم محتوى الاستبيان إلى 3 محاور، المحور الأول تعلق بالتعرف على مبادئ الحوكمة المطبقة في البنك محل الدراسة، أم المحور الثاني من الاستبيان تمحورت أسئلته حول كفاءة البنك وأما المحور الثالث كانت أسئلته حول العلاقة بين مبادئ الحوكمة ورفعها لكفاءة البنك.

[1]– جميل حمداوي، **"البحث التربوي مناهجه وتقنياته"**، دار الكتب العلمية، الطبع الأولى، وجدة، 2013، ص.ص 94-95.

جدول رقم (03-01): سلم ديكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الفئة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني : معالجة الاستبيان

بعد الانتهاء من عملية إعداد الإستبيان وتوزيع و استلام الاجابات من أفراد العينة محل الدراسة ، سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الاحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الإجابات .

الفرع الأول: الادوات المستخدمة في تحليل الاستبيان :

تمت عملية تحليل البيانات و استخلاص النتائج من خلال تطبيق الادوات الاحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ، نوع العينة و أهداف الدراسة و ذلك باستخدام :

برنامج Excel لمعالجة البيانات في شكل رسومات بيانية حتى يسهل علينا عملية الملاحظة و التحليل .

برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss :حتى يتسنى لنا حساب : التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية .... الخ .

الفرع الثاني: التحليل الاحصائي للمتغيرات الديمغرافية :

تتكون عينة الدراسة من 15 موظف في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالطارف ، العينة صغيرة لان البنك عبارة عن فرع صغير ، قمنا بتوزيع 15 استمارة و عند عملية فرزها و تبويبها تحصلنا على :

جدول رقم (03-02): توزيع الاستمارات الصالحة على أفراد العينة :

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات الصالحة	12	80
الاستمارات الغير صالحة	3	20
المجموع	15	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

المطلب الثالث : تفريغ وتحليل البيانات :

الفرع الأول: تحليل المعلومات الشخصية :

جدول رقم (03-03): توزيع افراد العينة حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	83،33
انثى	2	16،66
المجموع	12	100

المصدر : من إعداد الطلبة بناءا على الاستمارة المقدمة .

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة الذكور في العينة المدروسة كانت 83،33% ، بينما نسبة الاناث كانت 16،66 %، إلا انه يمكن القول ان هناك فرق في فعالية و كفاءة العمل بين الذكور و الاناث .

جدول رقم (03-04): توزيع افراد العينة حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أ قل من 25 سنة	1	8،33
من 25 الى 35 سنة	10	83،33
من 36 الى 45 سنة	1	8،33
أكثر من 45 سنة		
المجموع	12	100

المصدر:من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة اي نسبة 83،33% تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة كما أن عامل واحد يتراوح عمره بين 36 و 45 سنة آخر أقل من 25 سنة ، اي أن الغالبية العظمى لأفراد تتراوح أعمارهم مابين 25 الى 35 سنة و هو السن الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء و يتميز بالنضج الفكري ، يكون صالح المؤسسة و منه حرصه على عمله يعود بالنفع على المؤسسة كالرفع من كفاءتها و تحسن أداءها المالي .

جدول رقم (03-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	-	-
ثانوي	2	16،66
ليسانس	10	83،33
ماجستير	-	-
المجموع	12	100

المصدر : من إعداد الطلبة بناءا على الاستمارة المقدمة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة 83,33 % ، اي 10 من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي بينما 16 ،66% اي فردين من العينة مستواهم ثانوي ، نلاحظ أن النسبة الغالبة من العينة المدروسة مستواهم التعليمي جامعي و هذا ما يساهم في تحسين مستوى تقديم الخدمة و تقديم عمل متميز يعود بالإيجاب على المؤسسة.

جدول (03-06): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة :

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من سنة الى 5 سنوات	12	100
من 5 الى 10 سنوات	-	-
من 10 الى 15 سنة	-	-
اكثر من 15 سنة	-	-
المجموع	12	100

المصدر : من إعداد الطلبة بناءا على الاستمارة المقدمة.

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من حجم العينة أن جميع أفراد العينة مدة خدمتهم مابين سنة إلى خمس سنوات و هذا ما يدل على أن هناك نوعا ما استقرار في حركة العمل داخل البنك.

الفرع الثاني:تفريغ معلومات الإستمارة

جدول رقم(03-07): تحليل معلومات المحور الأول

الرقم	لعبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف الم	الاتجاه
1	هناك فكرة على مصطلح الحوكمة من قبل.	التكرار			3	6	3	4،66	0،49	موافق
		النسبة			25	50	25			
2	حسب خبرتك المهنية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، هل هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في البنك.	التكرار			3	4	5	4،16	0،83	موافق تماما
		النسبة			25	33،3	41،7			
3	هناك تجانس بين الموظفين فيما يخص الاتصال بينهم وتنقل المعلومة.	التكرار			3	4	5	4،16	0،83	موافق تماما
		النسبة			25	33،3	41،7			
4	هناك تطبيق صارم للقواعد والقوانين التنظيمية داخل البنك.	التكرار				4	8	4،66	0،49	موافق تماما
		النسبة				33،3	66،7			
5	انضباط الموظفين جيد.	التكرار				4	8	4،66	0،49	موافق تماما
		النسبة				33،3	66،7			
6	نظام الرقابة صارم وفعال.	التكرار		4	1	5	2	3،41	1،16	موافق
		النسبة		33،3	8،3	41،71	16،7			
7	هناك مشاركة في العمل بين الموظفين والمساواة في تقسيم العمل.	التكرار	3	7	1	1		2	0،85	غير موافق
		النسبة	25	58،3	،8	8،3				

8	هناك ممارسة للعمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية.	التكرار	1	2	3	5	1	3،25	1،13	موافق
		النسبة	8،33	16،7	25	41،7	8،33			
9	الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.	التكرار	1	6	4	1		2،83	1،26	غير موافق
		النسبة	8،33	50	33،3	8،33				
10	يعمل البنك على ضمان الشفافية في جميع معاملاته.	التكرار	3	1		5	3	3،33	1،61	موافق
		النسبة	25	8،33		41،7	25			
11	القيام بالإفصاح السليم عن كافة الموضوعات المهمة.	التكرار		7		2	3			غير موافق
		النسبة		58،3		16،7	25			
12	كافة الأجهزة والهيئات الرقابية تعمل على التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات.	التكرار		1	4	3	4	3،83	1،02	موافق
				8،33	33،3	25	33،3			
13	التزام الموظفين بجميع النواحي السلوكية والأخلاقية التي تضمن المناخ الجيد للعمل.	التكرار		5		3	4	3،5	1،38	موافق
		النسبة		41،7		25	33،3			

تحليل استنتاج برنامج Spss للمحور الأول :

1. جاءت الاجابات عن السؤال الاول من المحور الأول بأوافق بنسبة 50 % ومتوسط حسابي قدره 4 يتجه نحو الاتفاق وانحراف معياري بلغت قيمته 0،73 مما يدل على أن الموظفين لديهم فكرة سابقة عن الحوكمة .

3،2. جاءت الاجابات على السؤال الثاني و الثالث من المحور الأول بأوافق بنسبة 41،7% و متوسط حسابي قدره 4،16 يتجه نحو الاتفاق و انحراف معياري 0،83 مما يدل على أن أغلبية الموظفين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية يطبقون مبادى الحوكمة إضافة إلى وجود تجانس بينهم فيما يخص الاتصال و تنقل المعلومة .

4 ،5 . جاءت الاجابات على السؤال الرابع والخامس بنسبة 66،7 % بأوافق تماما بمتوسط حسابي قدره 4،66 وانحراف معياري 0،92 بتجهات نحو الاتفاق مما يدل على أن هناك تطبيق صارم للقواعد التنظيمية داخل البنك مما جعل هناك انضباط جيد من طرف الموظفين .

6 . جاءت الأجابات على السؤال السادس بأوافق بنسبة 41،7 % و متوسط حسابي 3،41 يتجه نحو الاتفاق وانحراف معياري 1،16 مما يدل أن نظام الرقابة داخل البنك جد صارم وفعال .

7 . جاءت الأجابات على السؤال السابع بغير موافق بنسبة 58،3% و متوسط حسابي 2 و انحراف معياري 1،16 ، مما يدل على أن الموظفين يمارسون عملهم دون ادخال مصالحهم الشخصية في ذلك الحال .

8 . جاءت الاجابات على السؤال الثامن بأوافق بنسبة 41،7 ومتوسط حسابي 3،25 يتجه نحو الاتفاق وانحراف معياري 1،13 مما يدل على أن الموظفين يمارسون عملهم دون ادخال مصالحهم الشخصية في ذلك .

9 . جاءت الاجابات عن السؤال التاسع بغير موافق بنسبة 50 ومتوسط حسابي 2،83 وانحراف معياري 1،26 مما يدل على أن الحصول على المعلومات الازمة في بعض الأحيان لا يكون في الوقت المناسب .

10. جاءت الاجابات على السؤال العاشر بأوافق بنسبة 41،7 ومتوسط حسابي 3،33 يتجه نحو الاتفاق

وانحراف معياري 1،61 مما يدل على أن البنك يعمل على ضمان الشفافية في مختلف معاملاته

11. جاءت الاجابات على السؤال الحادى عشر بغير موافق بنسبة 58،3 ومتوسط حسابي 3،08 وانحراف معيار 1،37 مما يدل على أنه لا يتم الافصاح عن جميع الموضوعات المهمة في البنك

12 . جاءت الاجابات على السؤال الثاني عشر بمحايد بنسبة 33،3ومتوسط حسابي 3،83 مما يدل على

أن الموظفين ليس لديهم أي لديهم فكرة على ما تقوم به الأجهزة الرقابية كعملية التدقيق في سلامة البيانات

13. جاءت الاجابات على السؤال الثالث عشر بأوافق بنسبة 33،3 ومتوسط حسابي 3،5 وانحراف معياري 1،38 يتجه نحو الاتفاق مما يدل أن هناك التزام من جميع الموظفين بالسلوك الأخلاقية التي تضمن له مناخ جيد للعمل .

جدول رقم (03-08): يوضح تحليل بيانات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	البنوك التجارية أحد أهم الركائز الأساسية في الاقتصاد بما فيها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	التكرار				2	10	4،83	0،38	موافق تماما
		النسبة				16،7	83،33			
2	يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على الاستغلال الأمثل لموارده.	التكرار				3	9	4،75	0،45	موافق تماما
		النسبة				25	75			
3	يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد الأنشطة التي لها القدرة على تحقيق أهدافه	التكرار		1		8	3	4،08	0،79	موافق
		النسبة		8،3		66،7	25			
4	أنظمة الرقابة في البنك تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها الموظفين	التكرار		4	2	6		3،16	0،93	موافق
		النسبة		33،3	16،7	50				
5	هناك أنظمة رقابة مباشرة.	التكرار		1	3	8		3،58	0،66	موافق تماما
		النسبة		8،3	25	66،7				
6	يوجد تفاعل جماعي بين موظفين في البنك من أجل توليد معارف جديدة واكتساب الخبرة	التكرار		10		1	1	2،41	0،99	موافق
		النسبة		83،3		8،3	8،3			
7	يقوم البنك بقبول الودائع بمختلف أنواعها	التكرار		4		7	1	3،41	1،08	غير موافق
		النسبة		33،3		58،3	8،3			
8	الموظفين ينظرون للحوكمة على أنها وسيلة مساعدة لتحقيق أهداف البنك والرفع من كفاءته	التكرار		8		3	1	2،75	1،13	غير موافق
		النسبة		66،7		25	8،3			
9	تعاني كثير من الأجهزة الرقابة الداخلية من عدم الاستقلالية	التكرار		2	6	3	1	3،25	0،86	محايد
		النسبة		16،7	50	25	8،3			
10	من المعلوم أن الأجهزة الرقابية تعاني من ضعف، والرقابة هي جوهر الحوكمة إذن نظام الحوكمة غير فعال	التكرار	3	2		5	2	3،08	1،56	موافق تماما
		النسبة	25	16،7		41،7	16،7			
11	اعتماد الطرق الحديثة، وتكنولوجيات المعلومات، في حساب النسب المالية	التكرار	1	6		1	4	3،08	1،56	غير موافق
		النسبة	8،3	50		8،3	33،3			
12	إتباع القوانين والتشريعات في إعداد القوائم المالية.	التكرار		1		7	4	4،16	0،83	موافق
		النسبة		8،3		58،3	33،3			
13	هناك عملية تدقيق ومراجعة لمختلف العمليات المالية التي تقوم في البنك	التكرار		4	1	3	4	3،58	1،31	موافق
		النسبة		33،3	8،3	25	33،3			

تحليل استنتاج برنامج spss للمحور الثاني :

1. جاءت الاجابات على السؤال الاول من المحور الثاني بموافق تماما و متوسط حسابي قدره 4،83 و انحرافي معياري 0،38 مما يدل ان البنوك التجارية احد الركائز الاساسية في الاقتصاد بما فيها بنك الفلاحة و التنمية الريفية

2. جاءت الاجابات على السؤال الثاني من المحور الثاني بموافق تماما و متوسط حسابي 4،75 و انحراف معياري 0،45 اي ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعتمد على الاستغلال الامثل للموارد المادية و البشرية المتاحة فيه .

3. جاءت الاجابات على السؤال الثالث من المحور الثاني بموافق و متوسط حسابي 4،08 و انحراف معياري 0،79 بمعنى ان البنك يقوم بتحديد الانشطة التي لها القدرة على تحديد اهدافه .

4. جاءت الاجابات على السؤال الرابع من المحور الثاني بموافق و متوسط حسابي 3،16 و انحراف معياري 0،93 اي ان هناك انظمة رقابة في البنك تعمل على اكتشاف الانحرافات و الاخطاء التي يقع فيها الموظفين .

5. جاءت الاجابات على السؤال الخامس من المحور الثاني بموافق و متوسط حسابي 3،53 و انحراف معياري 0،66 اي ان هناك انظمة رقابة مباشرة .

6. جاءت الاجابات على السؤال السادس من المحور الثاني بغير موافق و متوسط حسابي 2،41 و انحراف معياري 0،99 اي انه لا يوجد تفاعل جماعي بين الموظفين في البنك من اجل توليد المعارف الجديدة و اكتساب الخبرة .

7.جاءت الاجابات على السؤال السابع من المحور الثاني ب موافق تماما و متوسط حسابي 3،41و انحراف معياري 1،08 اي ان البنك يقوم بقبول الودائع بمختلف انواعها .

8. جاءت الاجابات على السؤال الثامن من المحور الثاني بغير موافق و متوسط حسابي 2،75 و انحراف معياري 1،13 اي ان الموظفين لا ينظرون للحوكمة على انها وسيلة مساعدة لتحقيق اهداف البنك و الرفع من كفاءته .

9.جاءت الاجابات على السؤال التاسع من المحور الثاني بمحايد و متوسط حسابي 3،25 و انحراف معياري 0,86 اي ان الموظفين ليس لديهم دراية كافية بالأجهزة الرقابية و وظائفها اضافة الى استقلاليتها.

10.جاءت الاجابات على السؤال العاشر من المحور الثاني بموافق تماما ومتوسط حسابي 3،08 و انحراف معياري 1،56 اي ان من المعلوم ان الاجهزة الرقابية تعاني من ضعف و الرقابة هي جوهر الحوكمة اذن نظام الحوكمة غير فعال .

11.جاءت الاجابات على السؤال الحادي عشر من المحور الثاني بموافق ومتوسط حسابي3،08 و انحراف معياري 1،56 اي ان البنك لا يعتمد على الطرق الحديثة و تكنولوجيا في حساب النسب المالية .

12.جاءت الاجابات على السؤال الثاني عشر من المحور الثاني بموافق تماما ومتوسط حسابي4،16 وانحراف معياري 0،83 اي انه يتم اتباع القوانين و التشريعات في اعداد القوائم المالية .

13.جاءت الاجابات على السؤال الثالث عشر بموافق تماما و متوسط حسابي 3،58 و انحراف معياري 1،31 اي ان هناك عملية تدقيق و مراجعة لمختلف العمليات المالية التي تقوم في البنك .

الجدول رقم (03-09): تحليل معلومات المحور الثاني

الرقم	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	وجود عملية تدقيق ومراجعة ومبدأ عدالة ومساواة يحسن من كفاءة البنك.	التكرار				7	5	4،41	0،51	موافق
		النسبة				58،3	41،7			
2	الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية يرفع من قدرة البنك على تحقيق أهدافه.	التكرار				1	11	4،91	0،28	موافق تماما
		النسبة				8،3	91،7			
3	نجاح الحوكمة في القطاع المصرفي لا يكون فقط بوضع القواعد الرقابية لكن بجدية تطبيقها بشكل سليم.	التكرار		2	1	4	5	4	1،12	موافق
		النسبة		16،7	8،3	33،3	16،7			
4	الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر يساعد على الرفع من كفاءة البنك.	التكرار	4	2			6	3،16	1،94	موافق تماما
		النسبة	33،3	16،7			50			
5	إنشاء هيئة خاصة بالحوكمة داخل البنك للحد من الفساد.	التكرار	3	3		5	1	2،83	1،46	موافق
		النسبة	25	25		41،7	8،3			
6	بإمكان المساءلة تقييم أعمال الموظفين وبهذا تجنب الوقوع في الخطأ قبل حدوثه.	التكرار	5			6	1	3،25	1،13	موافق
		النسبة	41،7			50	8،3			
7	وضع أنظمة لمعالجة الغش والحد من التصرفات الغير المقبولة والغير الأخلاقية.	التكرار	4	2		5	1	2،75	1،54	موافق
		النسبة	3،33	16،7		41،7	8،3			
8	دعم الرقابة وسلامة النظام الرقابي الداخلي يؤدي إلى تحسين أداء البنك.	التكرار				8	4	4،33	0،49	موافق
		النسبة				66،7	33،3			

9	إدراك الموظفين للوظائف الموكلة إليهم يساعد البنك على تحقيق أهدافه الإستراتيجية.	التكرار				8	4	4،33	0،49	موافق
		النسبة				66،7	33،3			
10	وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك.	التكرار	5	2		1	4	2،75	1،86	موافق
		النسبة	41،7	16،7		8،3	33،3			
11	ضرورة وجود مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في البنك.	التكرار		6		2	4	3،33	1،43	موافق
		النسبة		50		16،7	33،3			
12	ضرورة وجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية والمصداقية.	التكرار			4	4	4	4	0،85	موافق
		النسبة			33،3	33،3	33،3			

تحليل استنتاج برنامج spss للمحور الثالث:

1. جاءت الاجابات على السؤال الأول بأوافق بنسبة 58،3%بمتوسط حسابي قدره 4،41 وانحراف معياري بلغت قيميته 0،51 **مما يدل أن هناك عملية تدقيق ومراجعة عمليات التي يقوم بها البنك** اضافة الى مبدأ العدالة والمساواة الذي بفضله يتم تحسين كفاءة البنك .

2. جاءت الاجابات على السؤال الثاني من المحور الثالث بموافق تماما بنسبة 91،7 % ومتوسط حسابي قدره 4،91 وانحراف معياري 0،28 **مما يدل أن هناك التزام تام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية مما يؤدي الى الرفع من** قدرة البنك على تحقيق أهدافه .

3. جاءت الاجابات على السؤال الثالث من المحور الثالث بأوافق بنسبة 41،7%ومتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 1،12 وهذا يدل على ان نجاح الحوكمة في القطاع المصرفي لا يكون فقط بوضع القواعد الرقابية لكن بتطبيقه الجيد والسليم والحرص على محافظة سيرها .

4.جاءت الاجابات على السؤال الرابع من المحور الثالث بموافق تماما بنسبة 50% ومتوسط حسابي 3،16 وانحراف معياري 1،94 مما يدل على أن الاعتماد على التحسين المستمر يساعد البنك لرفع من كفاءته .

5. جاءت الاجابات على السؤال الخامس من المحور الثالث بأوافق بنسبة 41،7% ومتوسط حسابي 2،83 وانحراف معياري 46،1 مما يدل على امكانية الحد من الفساد داخل البنك من خلال انشاء هيئة خاصة بالحوكمة.

6. جاءت الاجابات على السؤال السادس من المحور الثالث بأوافق بنسبة 50%ومتوسط حسابي 3،25 وانحراف معياري 1،13 مما يدل على امكانية تقييم اعمال الموظفين وبهذا تجنب الوقوع في الخطأ قبل حدوثه من خلال ابراز دور المساءلة .

7. جاءت الاجابات على السؤال السابع من المحور الثالث بأوافق بنسبة 41،7% ومتوسط حسابي 2،75 وانحراف معياري 1،54 مما يدل على ان وضع أنظمة لمعالجة الغش والحد من تصرفات الغير مقبولة والغير الأخلاقية يساهم في تحسين صورة البنك ويساعد على نجاحه .

9. 8 جاءت الاجابات على السؤال الثامن والتاسع من المحور الثالث بموافق بنسبة 66،7% ومتوسط حسابي 4،33 وانحراف معياري 49،0 مما يدل على أن سلامة النظام الرقابي الداخلي للبنك يؤدي الى تحسين أداءه من خلال عملية الرقابة التى تعد أهم عملية فيها تصحيح الأخطاء والانحرافات اضافة الى أن ادراك الموظفين للوظائف الموكلة اليهم يساعد البنك على تحقيق اهدافه الاستراتيجية .

10. جاءت الاجابات على السؤال العاشر من المحور الثالث بموافق بنسبة 33،3% ومتوسط حسابي 2،75 وانحراف معياري 1،86 مما يدل أن الموظفين مؤيدين لفكرة وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك .

11. جاءت الاجابات على السؤال الحادي عشر من المحور الثالث بموافق بنسبة 50% ومتوسط حسابي 33،3 وانحراف معياري 1،43 مما يدل على ضرورة وجود مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في البنك والعمل على تحسين ادارة المخاطر فيه .

12. جاءت الاجابات على السؤال الثاني عشر من المحور الثالث بنسب متساوية بين المحايد والموافق والموافق تماما بنسبة 33،3% الي ان نسبة الموافق والموافق تماما تفوق المحايد عند الجمع لتصبح 66،6% اي أنه يجب على البنك وضع نظام فعال لادارة التقارير المالية يكون يتسم بالشفافية والمصداقية.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل الاعتماد على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من موظفي البنك محل الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الطارف وقد تضمنت الاستمارة ثلاث محاور أساسية المحور الأول دور الحوكمة المصرفية المحور الثاني كفاءة البنوك التجارية المحور الثالث تأثير الحوكمة المصرفية وعند استرجاع الاستمارة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي وقمنا بحساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين والرفع من كفاءة البنك وقد توصلنا علاقة ارتباط صريحة بين مبادئ الحوكمة ومجلس ادارتها وموظفيها وهيا علاقة جيدة موجودة ضمنيا .

خاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا هذه الوقوف على واقع الحوكمة ، فما شهده العالم من أزمات مالية وإنهيارات مست كبريات المؤسسات المالية في العالم ، وما نعايشه من تطور معرفي وإتصال سريع إضافة إلى تقنيات جد حديثة وما يعكسه ذلك على البيئة الجزائرية سواءا بالسلب أو الإجاب ، جعلنا نواجه العديد من التحديات ، وهذا يستدعي السرعة في تقويم وضعنا الراهن و التخطيط لمواكبة المستجدات من أجل الوصول إلى تسيير كفء للبنوك .

فالحوكمة هي الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة الإدارة في استغلالها لمواردها و دراستها للمخاطر و هو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيقها لأهدافها بالدرجة الأولى .

فلابد من الأخذ بعين الإعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية للحوكمة . بالإضافة إلى تفعيل دورها في إدارة المخاطر الذي يساعد على مواجهة الخاطر بالتالي العمل على تحسين أداءها مما يؤدي إلى الرفع من كفاءتها .

نتائج اختبار الفرضيات :

بالنسبة للفرضيات التي تم إقتراحها في بداية الدراسة فقد تم الوصول إلى نتائج من خلال الدراسة النظرية و الميدانية :

الفرضية الرئيسية :لإرساء نظام حوكمة جيد داخل القطاع البنكي لابد من التطبيق السليم لها لأن نجاح الحوكمة لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية و هذا يعتمد بشكل كبير على الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة و أهمها مجلس الإدارة من خلال دور الإشراف الذي يقوم بيه .

الفرضية الأولى : الحوكمة بشكل عام هي مجموعة من القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين الإدارة من جهة و الممولين و أصحاب المصالح من جهة أخرى ، كما أن أهم مبادى الحوكمة قد ذكرت في لجنة بازل 2006 و منظمة التعاون الإقتصادي .

الفرضية الثانية : يعد تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي أمرا في غاية الأهمية و يساعد في ضمان كفاءة البنوك من خلال مبادئ وآليات الحوكمة التي تعمل على مواجهة المخاطر المتعددة التي قد يتعرض لها البنك، وبالتالي تحسن مستوى البنك من خلال تقيل المخاطر فيه و بالتالي الرفع من أداءه المالي .

الفرضية الثالثة : البنوك الجزائرية لا تزال في المرحلة الأولى لتطبيق قواعد الحوكمة ويتجلى في القوانين التي أصدرتها والتي تدور حول أهمية الرقابة الداخلية في البنوك وكيفية إدارة المخاطر .

نتائج الدراسة :

بعد دراستنا لمختلف الجوانب التي تتعلق بنظام ومبادئ الحوكمة المصرفية وكذلك مدى الإهتمام بتطبيقها في القطاع العام في الجزائر قمنا بإستخلاص النتائج التالية :

- يساهم تطبيق الحوكمة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات .
- للحوكمة جملة من المبادئ يجب على المؤسسة إتباعها والعمل على تنفيذها ، وغيابها يؤدي إلى انتشار الفساد الإداري ، ويضعف من نظام الحوكمة الجيد .
- يعتبر نظام الحوكمة الحا الأنسب لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها البنوك كسوء إدارة المخاطر .
- الحوكمة أحد الوسائل الهامة في أنظمة الرقابة الداخلية .
- يساعد مبدأ الشفافية والإفصاح على تعزيز ثقة المتعاملين مع البنك وبالتالي الرفع من كفاءته .
- أصبح تطبيق الحوكمة ضرورة حتمية حتى يستطيع البنك منافسة البنوك الأخرى ، ويحافظ على استمراره

التوصيات :

في اطار دراستنا لهذا الموضوع يجدر بنا وضع التوصيات التالية :

- وضع نظام للحوكمة معلن لكافة الأطراف المعنية بتطبيقه، يوضح واجبات ومسؤوليات كل موظف .
- تفعيل دور الرقابة ومنح حق المساءلة لضمان التسيير الفعال إضافة إلى ضمان النزاهة والإستقلالية .
- العمل على إنهاء كل أشكال الوساطة و المحسوبية و تعزيز مبدأ العدل والمساواة .
- يجب تأهيل المورد البشري وتكوينه في مجال الحوكمة .
- ضرورة إصدار دليل للحوكمة في البنوك الجزائرية خاصة التجارية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

I. باللغة العربية

1. أحلام بوعبدلي: سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها، دار الخيان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
2. أحمد علي خضر:الإفصاح والشفافية كإحدى مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.
3. أحمد لهيبات ، سعد طبري ، مُحَّد الأمين بن زين: الاقتصاد والمناجمنت والقانون، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2010-2011.
4. أحمد محي خلف صقر: المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018.
5. الأخضر أبو علاء عزي: الواقعية النقدية في بلد بترولي، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018
6. إسماعيل إبراهيم عبد الباقي: إدارة البنوك التجارية، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
7. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
8. جميل حمداوي: البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية، الطبع الأولى، وجدة، 2013.
9. حاكم محسن الربيعي، أحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر، دار اليازوري ، عمان، 2011 .
10. حامد نور الدين مريم عمارة: التدقيق الداخلي للتثبيتات في المؤسسات الاقتصادية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
11. خديجة عتيق: واقع التسويق المصرفي على البنوك وأثرها على رضا العملاء، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
12. خولة فرايز النوباني ، عبد الله صديقي: حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، سابيك شاير للنشر والتوزيع، 2016.
13. طارق عبد العال، حوكمة الشركات مفاهيم مبادئ التجارب في المصارف، الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

14. طاهر فانه: المصارف الإسلامية ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية الوقفية، دار الخليج للنشر والصحافة، عمان، الطبعة الأولى، 2018.

15. عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية، صنعاء، الطبعة الأولى، 2020.

16. عبد الوهاب يوسف أحمد: التمويل وإدارة المصارف المالية، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

17. علي شمالي: الحوكمة في المصارف، دراسات مقدمة في المصارف التجارية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة تشرين ، سورية، 2017.

18. مبروك رايس: انعكاسات العولمة المالية على الجهاز المصرفي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

19. مُحَمَّد الصيرفي: إدارة المصارف، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.

20. مُحَمَّد عبد الفاتح الصيرفي: إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .

21. مُحَمَّد مصطفى سليمان: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دار جامعية، القاهرة، مصر، 2009.

22. مُحَمَّد مصطفى نعمان: إدارة البنوك، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.

23. مصطفى يوسف كافي: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2013، 14434هـ ، عمان، الأردن.

ثانيا: المجلات و الدورات العلمية

1- أحلام بوعبدلي ، أحمد عمان: قياس درجة الكفاءة التشغيلية ودورها في إدارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية، باستخدام أسلوب تحليل مغلف البياناتDEA ، دراسة حالة لبنك الخليج الجزائرAGB ، 2010-2015، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11 ديسمبر، 2016.

2- آيت عكاش سمير، معيزة نرجس: واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 07 ديسمبر 2018.

3- جبار عبد الرزاق: الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.

4- صباح سلمان مطشر السعداوي: الرقابة الداخلية ودورها في إسناد نظام حوكمة الشركات وحماية حقوق المساهمين، مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 21، 2016.

5- فاتح دبلة، مُحَمَّد جلاب: الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر، مجلة الاقتصاديات البنكية وإدارة الأعمال، جامعة مُحَمَّد خيضر ، بسكرة، الجزائر، العدد 01.

6- فتيحة بلجيلالي: استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA لمحاولة قياس الكفاءة النسبية للبنوك المغاربية (دراسة قياسية 2012)، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 5، جانفي 2018.

7- فريد بن ختو ، مُحَمَّد الجموعي قريشي: قياس كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 2/ 2013.

8- مُحَمَّد الجموعي قريشي ، الحاج عرابة: قياس كفاءة الخدمات الصحية في المتشفيات الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البياناتDEA ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، العدد 11، 2012.

9- مُحَمَّد زيدان ، "اهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية "مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، العدد ، 09 ، 2009 .

10- مُحَمَّد مزيان: أهمية إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 609، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف ، الجزائر، 2009.

11- مريم هاني: تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، ديسمبر 2017.

12- وسام حسين علي العينزي ، قياس كفاءة القطاع المصرفي العراقي الخاص باستخدام نموذج التحليل الحدودي العشوائي، 2007-2011، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار ، العدد 35، سنة 2011 .

13- وليد عبد مولاه: كفاءة البنوك العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 104، جوان 2011.

ثالثا: الاطروحات و المذكرات الأكاديمية:

1- أحمد رامي بهلول، نبيل مخلوف: دور البنك المركزي في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية وإمكانية الاستفادة من التجربة الأردنية، دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تمويل مصرفي، جامعة العربي التبسي، تبسة ، 2015-2016.

2- الأمين خصية: أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع العام، دراسة حالة بلدية قمار -الوادي- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015.

3- بسيسة آمنة: أثر تعثر القروض المصرفية على كفاءة البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية ، تخصص بنوك، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2014-2015.

4- حسن مفتاح : أثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية، دراسة عينة من المصارف التجارية حالة الجزائر: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2017-2018.

5- حمادي نبيل ، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

6- حنان ظريفة: دور الحوكمة في الجهاز المصرفي في الحد من غسيل الأموال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومؤسسات مالية، جامعة قالمة، 5ماي 1945، 2012-2013.

7- خنتوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية، دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2015-2016.

8- رانا مصطفى ذياب ، واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف إسلامية في فلسطين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014م-1435هـ .

9- ريم عمري، الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2016-2017.

10- شريفة جعدي: قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر من خلال الفترة (2006-2012) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013-2014.

11– عبد الكريم منصوري: محاولة قياس كفاءة البنوك التجارية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات (DEA)، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد ، 2009-2010،.

12– علي عبد الجابر الحاج علي إسماعيل: العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

13– فاطمة الزهراء لواطي ، معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع افداري ، دراسة حالة بلدية عزابة ، سكيكدة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، في علوم التسيير تخصص عالمية المؤسسات ، جامعة مُحَّد خيضر ، بسكرة، 2014-2015.

14– نهاد ناهض فؤاد الهبيل: قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائيةSFA ، دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2013.

15– ياسمينة عراج: تقييم كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفةDEA ، دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2014، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقدي وبنكي، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2017-2018.

رابعا: المؤتمرات و الملتقيات العلمية

1– بروش زين الدين، دهيمي جابر: الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012. مداخلة بعنوان دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مُحَّد خيضر ، بسكرة.

2– بن علي بلعزوز ، عبد الرزاق حيار: حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي (الأزمات المالية، الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية) ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 20-21أكتوبر 2019.

3– سليمان ناصر، ربيعة بن زيد: دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، يومي 19-20 نوفمبر 2013.

4– عمر شريفي: دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

5- مسعود الدوراسي ، ضيف الله محمد الهادي: فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 6-7 ماي ، 2012.

6- منيرة بن عامر: المخاطر والتنظيم الاحترازي، الملتقى الوطني حول المنظومة الجزائرية والتحولات المصرفية الجزائرية واقع وآفاق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، 15/14 سبتمبر 2004.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

استمارة بحث:

دور الحوكمة المصرفية في تعزيز كفاءة البنوك التجارية

السنة الثانية ماستر

من اعداد الطلبة:

- عمروني أسماء
- ساسي فاتن

إشراف الدكتور :

علوي إسماعيل

أخي الفاضل، أختي الفاضلة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار الإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي بعنوان: "دور الحوكمة في تعزيز كفاءة البنوك التجاري" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالطارف، نرجو من سيادتكم أن تمدوا لنا يد المساعدة بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بدقة وموضوعية مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على المجتمع بالنفع والفائدة، ونؤكد لكم أن الآراء التي تضعونها سوف تتسم بالسرية التامة وتستخدم فقط لأغراض هذا البحث. .

نشكر لكم مقدما جهدكم وحسن تعاونكم

السنة الجامعية : 2020/2019

المعلومات الشخصية:

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** أقل من 25 سنة ☐
  من 25 إلى 35 سنة ☐
  من 36 إلى 45 سنة ☐
  أكثر من 45 سنة ☐
- **الحالة الاجتماعية:** متزوج(ة) ☐ أعزب/عزباء ☐
- **المستوى التعليمي:** أقل من ثانوي ☐
  ثانوي ☐
  ليسانس ☐
  ماجستير ☐
- **الخبرة المهنية:** من سنة إلى 5 سنوات ☐
  من 5 إلى 10 سنوات ☐
  من 10 إلى 15 سنة ☐
  أكثر من 15 سنة ☐

المحور الأول: دور الحوكمة المصرفية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بدور الحوكمة المصرفية، يرجى الإجابة حسب درجة موافقتك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	هناك فكرة على مصطلح الحوكمة من قبل.					
2	حسب خبرتك المهنية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، هل هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في البنك.					
3	هناك تجانس بين الموظفين فيما يخص الاتصال بينهم وتنقل المعلومة.					
4	هناك تطبيق صارم للقواعد والقوانين التنظيمية داخل البنك.					
5	انضباط الموظفين جيد.					
6	نظام الرقابة صارم وفعال.					
7	هناك مشاركة في العمل بين الموظفين والمساواة في تقسيم العمل.					
8	هناك ممارسة للعمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية.					
9	الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.					
10	يعمل البنك على ضمان الشفافية في جميع معاملاته.					
11	القيام بالإفصاح السليم عن كافة الموضوعات المهمة.					
12	كافة الأجهزة والهيئات الرقابية تعمل على التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات.					
13	التزام الموظفين بجميع النواحي السلوكية والأخلاقية التي تضمن المناخ الجيد للعمل.					

14	غرس روح الانتماء بين الموظفين يزيد من تعاونهم وحرصهم على سير العمل بشكل فعال.					
15	هناك ضمان للنزاهة والاستقلالية لكافة العاملين بالبنك.					

المحور الثاني: كفاءة البنوك التجارية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بكفاءة البنوك التجارية وعلاقة الحوكمة بذلك، يرجى الإجابة حسب درجة موافقتك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	البنوك التجارية أحد أهم الركائز الأساسية في الاقتصاد بما فيها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.					
2	يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على الاستغلال الأمثل لموارده.					
3	يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد الأنشطة التي لها القدرة على تحقيق أهدافه.					
4	أنظمة الرقابة في البنك تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها الموظفين.					
5	هناك أنظمة رقابة مباشرة.					
6	يوجد تفاعل جماعي بين موظفين في البنك من أجل توليد معارف جديدة واكتساب الخبرة.					
7	يقوم البنك بقبول الودائع بمختلف أنواعها.					
8	الموظفين ينظرون للحوكمة على أنها وسيلة مساعدة لتحقيق أهداف البنك والرفع من كفاءته.					
9	تعاني كثير من أجهزة الرقابة الداخلية من عدم الاستقلالية.					
10	من المعلوم أن الأجهزة الرقابية تعاني من ضعف، والرقابة هي جوهر الحوكمة إذن نظام الحوكمة غير فعال.					
11	اعتماد الطرق الحديثة، وتكنولوجيات المعلومات، في حساب النسب المالية.					
12	إتباع القوانين والتشريعات في إعداد القوائم المالية.					
13	هناك عملية تدقيق ومراجعة لمختلف العمليات المالية التي تقوم في البنك					

المحور الثالث: علاقة الحوكمة بالكفاءة المصرفية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بأثر تطبيق الحوكمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يرجى الإجابة حسب درجة موافقتك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	وجود عملية تدقيق ومراجعة ومبدأ عدالة ومساواة يحسن من كفاءة البنك.					
2	الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية يرفع من قدرة البنك على تحقيق أهدافه.					
3	نجاح الحوكمة في القطاع المصرفي لا يكون فقط بوضع القواعد الرقابية لكن بجدية تطبيقها بشكل سليم.					
4	الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر يساعد على الرفع من كفاءة البنك.					
5	إنشاء هيئة خاصة بالحوكمة داخل البنك للحد من الفساد.					
6	بإمكان المساءلة تقييم أعمال الموظفين وبهذا تجنب الوقوع في الخطأ قبل حدوثه.					
7	وضع أنظمة لمعالجة الغش والحد من التصرفات الغير المقبولة والغير الأخلاقية.					
8	دعم الرقابة وسلامة النظام الرقابي الداخلي يؤدي إلى تحسين أداء البنك.					
9	إدراك الموظفين للوظائف الموكلة إليهم يساعد البنك على تحقيق أهدافه الإستراتيجية.					
10	وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك.					
11	ضرورة وجود مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في البنك.					
12	ضرورة وجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية والمصداقية.					

```
FREQUENCIES VARIABLES=VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		27-AUG-2020 13:50:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\badis\Desktop\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	12
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,11

```
[Ensemble_de_données0] C:\Users\badis\Desktop\Sans titre1.sav
```

Statistiques

		هناك فكرة على مصطلح الحوكمة من قبل.	حسب خبرتك المهنية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، هل هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في البنك.	هناك تجانس بين الموظفين فيما يخص الاتصال بينهم وتنقل المعلومة.	هناك تطبيق صارم للقواعد والقوانين التنظيمية داخل البنك.
N	Valide	12	12	12	12
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,0000	4,1667	4,1667	4,6667
Ecart-type		,73855	,83485	,83485	,49237

Statistiques

		انضباط الموظفين جيد.	نظام الرقابة صارم وفعال.	هناك مشاركة في العمل بين الموظفين والمساواة في تقسيم العمل.	هناك ممارسة للعمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية.
N	Valide	12	12	12	12
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,6667	3,4167	2,0000	3,2500
Ecart-type		,49237	1,16450	,85280	1,13818

Statistiques

		الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.	يعمل البنك على ضمان الشفافية في جميع معاملاته.	القيام بالإفصاح السليم عن كافة الموضوعات المهمة.	كافة الأجهزة والهيئات الرقابية تعمل على التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات.
N	Valide	12	12	12	12
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,8333	3,3333	3,0833	3,8333
Ecart-type		1,26730	1,61433	1,37895	1,02986

Statistiques

		التزام الموظفين بجميع النواحي السلوكية والأخلاقية التي تضمن المناخ الجيد للعمل.
N	Valide	12
	Manquante	0
Moyenne		3,5000
Ecart-type		1,38170

Tableau de fréquences

.هناك فكرة على مصطلح الحوكمة من قبل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	25,0	25,0	25,0
	موافق	6	50,0	50,0	75,0
	موافق تماما	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.حسب خبرتك المهنية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، هل هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	25,0	25,0	25,0
	موافق	4	33,3	33,3	58,3
	موافق تماما	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.هناك تجانس بين الموظفين فيما يخص الاتصال بينهم وتنقل المعلومة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	25,0	25,0	25,0
	موافق	4	33,3	33,3	58,3
	موافق تماما	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.هناك تطبيق صارم للقواعد والقوانين التنظيمية داخل البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	4	33,3	33,3	33,3
	موافق تماما	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.انضباط الموظفين جيد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	4	33,3	33,3	33,3
	موافق تماما	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.نظام الرقابة صارم وفعال

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	33,3	33,3	33,3
	محايد	1	8,3	8,3	41,7
	موافق	5	41,7	41,7	83,3
	موافق تماما	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.هناك مشاركة في العمل بين الموظفين والمساواة في تقسيم العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	25,0	25,0	25,0
	غير موافق	7	58,3	58,3	83,3
	محايد	1	8,3	8,3	91,7
	موافق	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.هناك ممارسة للعمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	2	16,7	16,7	25,0
	محايد	3	25,0	25,0	50,0
	موافق	5	41,7	41,7	91,7
	موافق تماما	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	6	50,0	50,0	58,3
	موافق	4	33,3	33,3	91,7
	موافق تماما	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.يعمل البنك على ضمان الشفافية في جميع معاملاته

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	25,0	25,0	25,0
	غير موافق	1	8,3	8,3	33,3
	موافق	5	41,7	41,7	75,0
	موافق تماما	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.القيام بالإفصاح السليم عن كافة الموضوعات المهمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	58,3	58,3	58,3
	موافق	2	16,7	16,7	75,0
	موافق تماما	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.كافة الأجهزة والهيئات الرقابية تعمل على التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	8,3	8,3	8,3
	محايد	4	33,3	33,3	41,7
	موافق	3	25,0	25,0	66,7
	موافق تماما	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.التزام الموظفين بجميع النواحي السلوكية والأخلاقية التي تضمن المناخ الجيد للعمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	41,7	41,7	41,7
	موافق	3	25,0	25,0	66,7
	موافق تماما	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

GET

```
  FILE='G:\spss\spss _71;_87; ;85_و;81_لم;75_\ن;78_;75_ف + ;69_;75_م
ني;75_;79_ل;75_.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=VAR00005 VAR00007 VAR00006 VAR00008 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

المحور الثاني

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		23-SEP-2020 13:25:38
Commentaires		
Entrée	Données	G:\spss\spss المحور الثاني\فاتن + أسماء.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	12
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=VAR00005 VAR00007 VAR00006 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] G:\spss\spss المحور الثاني\فاتن + أسماء.sav

Statistiques

		البنوك التجارية أحد أهم الركائز الأساسية في الاقتصاد بما فيها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد الأنشطة التي لها القدرة على تحقيق أهدافه.	يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على الاستغلال الأمثل لموارده.	أنظمة الرقابة في البنك تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها الموظفين.
N	Valide	12	12	12	12
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,8333	4,0833	4,7500	3,1667
Ecart-type		,38925	,79296	,45227	,93744

Statistiques

		هناك أنظمة رقابة مباشرة.	يوجد تفاعل جماعي بين موظفين في البنك من أجل توليد معارف جديدة واكتساب الخبرة.	يقوم البنك بقبول الودائع بمختلف أنواعها.	الموظفين ينظرون للحوكمة على أنها وسيلة مساعدة لتحقيق أهداف البنك والرفع من كفاءته.
N	Valide	12	12	12	12
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,5833	2,4167	3,4167	2,7500
Ecart-type		,66856	,99620	1,08362	1,13818

Statistiques

		تعاني كثير من أجهزة الرقابة الداخلية من عدم الاستقلالية.	من المعلوم أن الأجهزة الرقابية تعاني من ضعف، والرقابة هي جوهر الحوكمة إذن نظام الحوكمة غير فعال.	اعتماد الطرق الحديثة، وتكنولوجيات المعلومات، في حساب النسب المالية.	إتباع القوانين والتشريعات في إعداد القوائم المالية.
N	Valide	12	12	12	12
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,2500	3,0833	3,0833	4,1667
Ecart-type		,86603	1,56428	1,56428	,83485

Statistiques

		هناك عملية تدقيق ومراجعة لمختلف العمليات المالية التي تقوم في البنك.
N	Valide	12
	Manquante	0
Moyenne		3,5833
Ecart-type		1,31137

Tableau de fréquences

البنوك التجارية أحد أهم الركائز الأساسية في الاقتصاد بما فيها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	2	16,7	16,7	16,7
	موافق تماما	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد الأنشطة التي لها القدرة على تحقيق أهدافه.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	8,3	8,3	8,3
	موافق	8	66,7	66,7	75,0
	موافق تماما	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على الاستغلال الأمثل لموارده.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	3	25,0	25,0	25,0
	موافق تماما	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

أنظمة الرقابة في البنك تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها الموظفين.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	33,3	33,3	33,3
	محايد	2	16,7	16,7	50,0
	موافق	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.هناك أنظمة رقابة مباشرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	8,3	8,3	8,3
	محايد	3	25,0	25,0	33,3
	موافق	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.يوجد تفاعل جماعي بين موظفين في البنك من أجل توليد معارف جديدة واكتساب الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	83,3	83,3	83,3
	موافق	1	8,3	8,3	91,7
	موافق تماما	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.يقوم البنك بقبول الودائع بمختلف أنواعها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	33,3	33,3	33,3
	موافق	7	58,3	58,3	91,7
	موافق تماما	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.الموظفين ينظرون للحوكمة على أنها وسيلة مساعدة لتحقيق أهداف البنك والرفع من كفاءته

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	66,7	66,7	66,7
	موافق	3	25,0	25,0	91,7
	موافق تماما	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.تعاني كثير من أجهزة الرقابة الداخلية من عدم الاستقلالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	16,7	16,7	16,7
	محايد	6	50,0	50,0	66,7
	موافق	3	25,0	25,0	91,7
	موافق تماما	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.من المعلوم أن الأجهزة الرقابية تعاني من ضعف، والرقابة هي جوهر الحوكمة إذن نظام الحوكمة غير فعال

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	25,0	25,0	25,0
	غير موافق	2	16,7	16,7	41,7
	موافق	5	41,7	41,7	83,3
	موافق تماما	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.اعتماد الطرق الحديثة، وتكنولوجيات المعلومات، في حساب النسب المالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	6	50,0	50,0	58,3
	موافق	1	8,3	8,3	66,7
	موافق تماما	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.إتباع القوانين والتشريعات في إعداد القوائم المالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	8,3	8,3	8,3
	موافق	7	58,3	58,3	66,7
	موافق تماما	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.هناك عملية تدقيق ومراجعة لمختلف العمليات المالية التي تقوم في البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	33,3	33,3	33,3
	محايد	1	8,3	8,3	41,7
	موافق	3	25,0	25,0	66,7
	موافق تماما	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

المحور الثالث

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		27-AUG-2020 15:22:16
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\badis\Desktop\ المحور الثالث_1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	12
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\badis\Desktop\1_الثالث المحور.sav
```

Statistiques

		وجود عملية تدقيق ومراجعة ومبدأ عدالة ومساواة يحسن من كفاءة البنك.	الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية يرفع من قدرة البنك على تحقيق أهدافه.	نجاح الحوكمة في القطاع المصرفي لا يكون فقط بوضع القواعد الرقابية لكن بجدية تطبيقها بشكل سليم.	الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر يساعد على الرفع من كفاءة البنك.
N	Valide	12	12	12	12
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,4167	4,9167	4,0000	3,1667
Ecart-type		,51493	,28868	1,12815	1,94625

Statistiques

		إنشاء هيئة خاصة بالحوكمة داخل البنك للحد من الفساد.	بإمكان المساءلة تقييم أعمال الموظفين وبهذا تجنب الوقوع في الخطأ قبل حدوثه.	وضع أنظمة لمعالجة الغش والحد من التصرفات الغير المقبولة والغير الأخلاقية.	دعم الرقابة وسلامة النظام الرقابي الداخلي يؤدي إلى تحسين أداء البنك.
N	Valide	12	12	12	12
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,8333	3,2500	2,7500	4,3333
Ecart-type		1,46680	1,13818	1,54479	,49237

Statistiques

		إدراك الموظفين للوظائف الموكلة إليهم يساعد البنك على تحقيق أهدافه الإستراتيجية.	وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك.	ضرورة وجود مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في البنك.	ضرورة وجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية والمصداقية.
N	Valide	12	12	12	12
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,3333	2,7500	3,3333	4,0000
Ecart-type		,49237	1,86474	1,43548	,85280

Tableau de fréquences

وجود عملية تدقيق ومراجعة ومبدأ عدالة ومساواة يحسن من كفاءة البنك.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	58,3	58,3	58,3
	موافق تماما	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية يرفع من قدرة البنك على تحقيق أهدافه

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	1	8,3	8,3	8,3
	موافق تماما	11	91,7	91,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.نجاح الحوكمة في القطاع المصرفي لا يكون فقط بوضع القواعد الرقابية لكن بجدية تطبيقها بشكل سليم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	16,7	16,7	16,7
	محايد	1	8,3	8,3	25,0
	موافق	4	33,3	33,3	58,3
	موافق تماما	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر يساعد على الرفع من كفاءة البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	33,3	33,3	33,3
	غير موافق	2	16,7	16,7	50,0
	موافق تماما	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.إنشاء هيئة خاصة بالحوكمة داخل البنك للحد من الفساد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	25,0	25,0	25,0
	غير موافق	3	25,0	25,0	50,0
	موافق	5	41,7	41,7	91,7
	موافق تماما	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.بإمكان المساءلة تقييم أعمال الموظفين وبهذا تجنب الوقوع في الخطأ قبل حدوثه

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	41,7	41,7	41,7
	موافق	6	50,0	50,0	91,7
	موافق تماما	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.وضع أنظمة لمعالجة الغش والحد من التصرفات الغير المقبولة والغير الأخلاقية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	33,3	33,3	33,3
	غير موافق	2	16,7	16,7	50,0
	موافق	5	41,7	41,7	91,7
	موافق تماما	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.دعم الرقابة وسلامة النظام الرقابي الداخلي يؤدي إلى تحسين أداء البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	8	66,7	66,7	66,7
	موافق تماما	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.إدراك الموظفين للوظائف الموكلة إليهم يساعد البنك على تحقيق أهدافه الإستراتيجية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	8	66,7	66,7	66,7
	موافق تماما	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

.وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	41,7	41,7	41,7
	غير موافق	2	16,7	16,7	58,3
	موافق	1	8,3	8,3	66,7
	موافق تماما	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

ضرورة وجود مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في البنك.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	50,0	50,0	50,0
	موافق	2	16,7	16,7	66,7
	موافق تماما	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

ضرورة وجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية والمصداقية.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	33,3	33,3	33,3
	موافق	4	33,3	33,3	66,7
	موافق تماما	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	