وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية،علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الطالب: عنيشل محمد

بعنوان:

واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وفق مقررات لجنة بازل

دراسة ميدانية لعينة من وكالات البنوك العاملة في ولاية غرداية

BNA ، CNEP ، ALBARAKA ، BADR

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :2018/05/21

أمام اللجنة المكِونة من السادة:

أ.د بوعبدلي أحلام	جامعة غرداية	رئيسا
د.حنيش فتحي	جامعة غرداية	مشرفا
أ. بوهريرة عباس	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د.خنيش يوسف	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية:2018/2017

إهــداء

إلى أغلى إنسان في الوجود أمي الحبيبة.

إلى أبي، وإخوتي أحمد، حياة، خيرة، جيلالي، إيمان.

إلى عائلة قلاع الدم وبن مسعود.

وإلى كل طالب مجتهد في سبيل رفعة الجزائر والأمة الإسلامية.

...إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

شكر وتقدير

بعد تمام الشكر للمولى العلي القدير، أتقدم بالشكر والعرفان للدكتور حنيش فتحي والأستاذ بوهريرة عباس على إشرافهم ومساعدتهم وتصويبهم لهذا العمل .

وبالشكر الجزيل للدكتور شرقي مهدي والدكتور قطيب عبد القادر على تعاونهم ونصائحهم.

وبالشكر والعرفان للأستاذ جديد عبد الحميد، جديد لحسن، حمزاوي جلال، بيشي يوسف، طالب احمد بوحفص، احمد حسان بوزيد وأخي جيلالي على كل ماقدموه لنا من مساهمة .

وفي الأخير نتقدم بالشكر لكل الأساتذة والموظفين والزملاء في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية.

ملخص الدراسة :

تتناول هذه الدراسة مدى تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وفق ما جاءت به لجنة بازل للرقابة المصرفية من مبادئ، وذلك بداية من استعراض الإطار النظري لحوكمة الشركات بصفة عامة ومبادئ الحوكمة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل بصفة خاصة واستعملنا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

حيث قمنا بدراسة ميدانية لواقع الحوكمة في عينة من وكالات البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التوفير والاحتياط (CNEP) وبنك البركة الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) العاملة في ولاية غرداية، حيث قمنا بدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة من جانب الأنظمة والتشريعات التي أصدرتها السلطات الإشرافية، ثم استخدمنا الإستبيان وتحليله، من خلال برنامج " SPSS 20 " وبطريقة الأسلوب الإحصائي على عينة الدراسة، وقد خلصت الدّراسة إلى وجود تطبيق جزئي للحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية وذلك بحسب نوعية هذه البنوك التي يغلب عليها صفة البنوك العمومية.

الكلمات المفتاحية : حوكمة مصرفية، لجنة بازل، مجلس الإدارة، رقابة داخلية، إدارة المخاطر.

-Résumé:

Cette étude a examiné le Niveau de l'application de la gouvernance dans les banques algériennes apportées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire des principes de gouvernance، Commençant par un examen du cadre théorique de la Gouvernance d'entreprise en général et les principes de la gouvernance bancaire، conformément aux Principes de la Commission Bâle en particulier et nous avons utilisé analytique descriptive .

Dans cette étude، nous avons étudié un échantillon des Agences de : la Banque Nationale d'Algérie (BNA)، de la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP)، de la Banque Al Baraka d'Algérie et de la Banque de L'Agriculture et du Développement Rural (BADR) de Ghardaïa, Où nous avons étudié la réalité de l'application de la gouvernance par les règlements et la législation émis par les autorités de surveillance, puis nous avons utilisé le questionnaire et l'analyse ، à travers le programme "SPSS 20".

L'étude a conclu qu'il existe une application partielle de la gouvernance bancaire dans les banques algériennes selon le type de ces banques qui sont principalement des banques publiques.

Mots-clés: Gouvernance bancaire، Comité de Bâle، Conseil d'administration، Contrôle interne، Gestion du risque.

قـــــــــــائمة المحتويـات

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	IV
قائمة المختصرات	IV
المقدمة العامة	أ – ح
الفصل الأول: الإطار النظري لمبادئ الحوكمة المصرفية وفق بازل	
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات والبنوك .	3
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	19
خلاصة الفصل	25
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	27
المبحث الأول :الواقع التشريعي للحوكمة المصرفية في الجزائر	28
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	35
المبحث الثالث:المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان	41
خاتمة	67
قائمة المراجع	71
قائمة الملاحق	75
الفهرس العام	84

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مجموعة الدراسات السابقة المحلية	21-20
2	مجموعة الدراسات السابقة الأجنبية	23
3	البنوك التجارية العاملة في الجزائر	35
4	عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة	40
5	نتائج ثبات وصدق الاستبيان	41
6	درجات الموافقة	43
7	توزيع أفراد العينة تبعا للجنس	43
8	توزع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	45
9	توزع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية	45
10	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	46
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات للمبادئ المتعلقة بمجلس الإدارة	48-47
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأدوات لمبادئ إدارة المخاطر	51
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأدوات لمبادئ الرقابة الداخلية	53
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأدوات لمبادئ الإفصاح والشفافية وحقوق أصحاب المصالح	54
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية	56
16	درجات ومستوى الموافقة	57
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأدوات لمحور معوقات تطبيق الحوكمة	58-57
18	نتائج اختبار ANOVA للمستوى العلمي	60
19	نتائج اختبار ANOVA للتخصص العلمي	61
20	نتائج اختبار ANOVA للخبرة المهنية	61
21	Multiple Comparisons لفئة الخبرة المهنية	62
22	نتائج اختبار ANOVA لنوع البنك	63
23	Multiple Comparisons لنوع البنك	63
24	قائمة الأساتذة المحكمين	82

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الفاعلون الأساسيون في الحوكمة المصرفية المصرفية	12
2	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	40
3	توزيع أفراد العينة تبعا للجنس	43
4	توزع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	45
5	توزع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية	46
6	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	47

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الاستبيان
02	نتائج spss
03	قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة المختصرات

الاختصار	الشرح
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
IFC	مؤسسة التمويل الدولية
BIS	بنك التسويات الدولية
BADR	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
BNA	البنك الوطني الجزائري
CNEP	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
SPSS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

مقدمـــة عامة

يلعب الجهاز المصرفي دورا محوريا في النظام المالي، وخاصة في ظل نظام السوق المفتوحة والعولمة وتطور وسائل التكنولوجيا والاتصالات، بحيث أصبحت كل أزمة تمس الجهاز المصرفي تنتقل وبسرعة إلى مؤسسات مالية وبنوك في دول أخرى وتصبح بذلك أزمة عالمية يصعب احتواءها، كالذي حصل في دول جنوب شرق آسيا سنة 1997 وشركة انرون وأزمة شركة الاتصالات العملاقة وورلد كوم الأمريكيتين وما حدث في سنة 2008 من إفلاس لكبريات البنوك العالمية أعقبتها أزمة مالية عالمية كبرى .

بعد هذه الأزمات المالية العالمية أصبح من الضروري إيجاد حلولا جذرية لجميع المشاكل الناجمة عن الغش والفساد الإداري في المؤسسات المصرفية والتي أدت إلى إفلاس عدد كبير من البنوك، وبدأ التفكير منذ تسعينيات القرن الماضي إلى ترشيد أساليب إدارة البنوك وتحديد دور مجلس الإدارة وحماية حقوق المساهمين وتعزيز دور الرقابة الداخلية والخارجية من المخاطر التي تعترض البنك.

ونتيجة لهاته الظروف ظهرت لجنة بازل للرقابة المصرفية لتقوم بوظيفة الإرشاد والإشراف على البنوك في مختلف أنحاء العالم من خلال وضع أوراق عمل سنة 1998، والمبادئ الخاصة بالحوكمة المصرفية في 2006 و2010 وأخيرا سنة 2015.

يقود التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة للبنوك إلى التحقيق الأمثل لأهداف البنك وتمكن المستثمرين من الحفاظ على مصالحهم وتوطيد العلاقة ما بين مختلف الأطراف الفاعلة في البنك، مما يجعل البنك يتحكم ويسيطر على الأخطار والأزمات والتي تعترضه .

ولتجسيد مبادئ الحوكمة التي جاءت بها لجنة تعين على سلطات الجهاز المصرفي الجزائري سن القوانين والتشريعات اللازمة من اجل تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية وذلك من اجل اجتناب الأزمات المالية والتسيير الجيد والملائم لكامل الجهاز المصرفي، وذلك ابتداءا بقانون النقد والقرض 90-10 إلى القانون 14-01 وذلك تماشيا مع مقررات بازل .

إن توفير البيئة المناسبة للعمل المصرفي وضمان حرية المنافسة بين البنوك العمومية والخاصة، والأخذ بعين الاعتبار الإصلاحات التي تطرحها المنظمات الدولية بخصوص الحوكمة المصرفية وخاصة ما جاءت به لجنة بازل، يؤدي إلى تعزيز مكانة هذا القطاع المهم للاقتصاد الوطني .

ومن خلال ما سبق تتبادر لنا الإشكالية التالية :

- ما مدى التزام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ لجنة بـازل للحوكمـة ؟.

من خلال هذه الإشكالية الرئيسية تتبادر لنا عدة أسئلة فرعية نذكر منها ما يلي :

- هل تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ لجنة بازل الخاصة بإدارة المخاطر ؟؛
- هل تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ لجنة بازل الخاصة بمجلس الإدارة ؟؛
- هل تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ لجنة بازل الخاصة بالرقابة الداخلية ؟؛
- هل تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ لجنة بازل الخاصة بالإفصاح والشفافية وحقوق أصحاب المصالح؟؛
- هل يقوم بنك الجزائر بإصدار القوانين الخاصة بالحوكمة التي تتوافق مع مبادئ لجنة بازل؟.

- على ضوء هذه التساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الأولى :" لا تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق المبادئ الخاصة بإدارة المخاطر " ؛
- الفرضية الثانية : " لا تقوم البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة "؛
- الفرضية الثالثة : "لا تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ الرقابة الداخلية وفق لجنة بازل "؛
- الفرضية الرابعة : " تتوافر في البنوك الجزائرية مبادئ الإفصاح والشفافية ومراعاة حقوق أصحاب المصالح "؛
- الفرضية الخامسة : " قام بنك الجزائر بإصدار القوانين الموافقة لمبادئ لجنة بازل بخصوص الحوكمة".

- أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي :

- إبراز أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك؛
- معرفة ما مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق الحوكمة المصرفية التي جاءت بها لجنة بازل؛
- الوقوف على معوقات تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية؛
- إبراز التشريعات والقوانين الصادرة عن السلطات المصرفية التي تتوافق مع مبادئ لجنة بازل للحوكمة؛

- اكتشاف خصائص القطاع المصرفي في مجال تطبيق الحوكمة.

– أهمية الدراسة :

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك يكتسي أهمية كبيرة في استقرار وسمعة البنك وأيضا لكامل القطاع المصرفي والنظام المالي، بل يتعداه إلى جميع القطاعات الاقتصادية الأخرى وذلك لان القطاع المصرفي يعتبر العمود الفقري للاقتصاد لهذا من هذا المنطلق تتضح أهمية الدراسة في المحاور التالية :

- تطبيق الحوكمة المصرفية يمكن البنك من تحقيق أهدافه والحفاظ على سمعته؛
- تطبيق الحوكمة يمكن البنوك من القضاء على الفساد المالي والإداري؛
- تبني قواعد الحوكمة يعزز ثقة المتعاملين مع البنك؛
- تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية يجعلها مؤهلة للمنافسة بقوة مع بقية البنوك الأجنبية.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية: عينات وكالات بنكية وهي :

- البنك الوطني الجزائري.
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- بنك البركة الجزائري.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الحدود الزمنية : من شهر فيفري إلى ماي 2018.

الدراسة الموضوعية : منذ صدور مبادئ الحوكمة البنكية للجنة بازل للرقابة المصرفية من الفترة 1998 إلى 2015.

المناهج والأدوات المستخدمة :

بناءا على الإشكالية المطروحة ولاختبار الفرضيات المطروحة استعملنا المنهج الوصفي وذلك لوصف واستعراض الإطار النظري لحوكمة البنوك وفحص وتحليل البيانات والأرقام للوصول إلى النتائج، وتم الاعتماد في جمع المعلومات على الدراسة المكتبية بالمقالات المتخصصة والندوات والمؤتمرات المكتوبة والكتب والمذكرات وكذا مواقع الانترنت في الدراسة

النظرية. وقمنا باستخدام أداة الاستبيان التي تعتبر أكثر أدوات البحث الميداني استخداما كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية.

هيكل البحث :

قصد الإحاطة بموضوع البحث قسمناه إلى الفصلين :

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لمبادئ الحوكمة المصرفية وفق بازل ثم تقسيمه لمبحثين . المبحث الأول بعنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات والبنوك والذي يتناول في المطلب الأول ماهية حوكمة الشركات، الأهمية، الأهداف والمبادئ.

والمطلب الثاني مدخل للحوكمة المصرفية وفي المطلب الثالث تطرقنا إلى الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل وإلى مدخل والأهداف والمهام ثم إلى المبادئ التي جاءت بها لجنة بازل.

أما المبحث الثاني والذي كان بعنوان الدراسات السابقة وتم التطرق فيه إلى أهم الدراسات السابقة للموضوع محل الدراسة، ومحاولة المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة للموضوع .

أما الفصل الثاني وهو الدراسة الميدانية فقد ثم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ثم عرض فيه الواقع التشريعي للحوكمة المصرفية في الجزائر، أما في المبحث الثاني فقد تم فيه عرض العينة محل الدراسة والمبحث الثالث تم فيه المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان .

الفصـــل الأول

الإطار النظري لمبادئ الحوكمة المصرفية

وفـق بـازل

تمهيد :

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين بداية الاهتمام بالحوكمة من طرف المنظمات والهيئات العالمية وذلك بعد الأزمات المالية التي أصابت العديد من دول العالم وانهيار بنوك ومؤسسات مالية كبرى ، بعد ما تبين أن من أهم أسباب حدوث هذه الأزمات هو غياب القواعد الإدارة الرشيدة وتطبيق أساليب الرقابة الداخلية والوقاية من المخاطر والمحافظة على مصالح كل الاطراف في البنوك والمؤسسات المالية وهو ما يعرف بالحوكمة المصرفية.

وسنتطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية لمبادئ الحوكمة المصرفية وخاصة ما جاءت به لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال تقسيمه إلى مبحثين بحيث نتناول في المبحث الأول الإطار النظري لحوكمة الشركات والبنوك، و في المبحث الثاني فنتطرق إلى الدراسات السابقة وأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين دراستنا .

المبحث الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات والبنوك

حرصت العديد من المنظمات والمؤسسات على دراسة الحوكمة في الشركات بصفة عامة والبنوك والمؤسسات المالية بصفة خاصة، نظرا لأثرها الواضح على زيادة كفاءة التشغيل ودعم القدرة التنافسية وترشيد القرارات، بالإضافة إلى أدوار ومهام أخرى نتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول : ماهية حوكمة الشركات

حوكمة الشركات هي حلقة الوصل ما بين إدارة الشركة وحاملي الأسهم والأطراف الأخرى المرتبطين بالشركة وتبرز أهميتها في تعزيز الثقة وتحقيق المساءلة والعدالة بين الأطراف المتعاملين في الشركة.

أولا : نشأة ومفهوم حوكمة الشركات

سنتطرق في هذا الفرع إلى ظروف نشأة حوكمة الشركات، ومفهومها من خلال ما يلي:

1- نشأة حوكمة الشركات

نتيجة للثورة الصناعية اتسع نشاط العديد من المؤسسات وبلغ عدد المستثمرين فيها بالآلاف فأصبح من الصعب عليهم تسييرها واتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتشغيلها بأنفسهم، مما أدى إلى حدوث انفصال من ملكية المؤسسة وإدارتها، فأصبح أصحاب الأسهم مالكين للمؤسسة بينما يقومون بتوظيف مدراء تنفيذيين ليقوموا بإدارتها.

إن نظرية الوكالة والتي ظهرت لأول مرة سنة 1932م في كتاب للمؤلفين أدولف بيرل Adolf Berle وجاردينر منيز Gradiner Means والذي تناول الشكل المؤسسي لمنشات الأعمال، إلا أن هذا الفصل الذي تم بين الملكية والإدارة نتج عنه بعض المشاكل كخطر ضياع حقوق صغار المساهمين إذ لا يوجد سبب بأن يهتم المدراء الذين تم تعيينهم بمصالح هؤلاء المساهمين، لأن ما يسعون إليه هو تحقيق ربح كاف لكسب رضا الملاك وتحقيق إشباع ذاتي كالسلطة أو الشهرة كما وقد يستغلون أصول المؤسسة لتحقيق حاجاتهم الشخصية وكذا السرقة والاختلاسات باعتبارهم الأقدر على ذلك من بين كل الموظفين وكونهم يملكون القدر الأعظم من السلطة والرقابة وخاصة إذا كانت رقابة الملاك عليهم ضعيفة أو غير فعالة.[1]

[1] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية، الدار الجامعية، الطبعة 02، الإسكندرية، 2009 ، ص ص 152-151.

وفي عام 1987 م أصدرت لجنة Treadway تقريرا يتضمن جملة من التوصيات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة والحد من التلاعب والغش في إعداد القوائم المالية، وذلك من خلال تعزيز أهمية ودور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في مجالس إدارة الشركات.

ولقد شهدت مختلف دول العالم انتشارا لهذه الفضائح المالية من الولايات المتحدة الأمريكية كفرنسا؛ كندا؛ ألمانيا... وغيرها، الأمر الذي جعل المجتمع المالي مضطرا ومجبرا للاهتمام أكثر بلجان المراجعة والتدقيق الداخلي والخارجي ومجالس الإدارة التي تعد عناصر فعالة في نظام الحوكمة المؤسسية، لذا كان الاهتمام بتبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف المؤسسات بهدف المحافظة على استمرارية وتشجيع الاستثمار فيها عن طريق حماية حقوق المستثمرين فيها. [1]

2- مفهوم الحوكمة :

الحوكمة لغة تعني التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد وتعني أيضا "التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ". [2]

إن مصطلح " Corporate governance " بالانكليزية تعني "حوكمة الشركات" .

وبحيث إن مصطلح حوكمة يعتبر لفظا مستحدثا في قاموس اللغة العربية على وزن " فوعله " مستمد من كلمة الحكومة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم .

أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح يعني أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. [3]

وهنالك أيضا تعريفات أخرى لمجموعة من المنظمات الدولية الاقتصادية نذكر منها :

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي التنمية ''OECD '' التي تعرف حوكمة المؤسسات بأنها:" مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" . [4]

[1] خالدي سارة، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري،مذكرة ماستر،جامعة البويرة، 2015، ص 19.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية،بيروت،2007 ص 19.

[3] - محمد حسن يوسف،محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر . اطلع عليه يوم 2018/02/26 من الموقع : https://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc

[4] حبار عبد الرزاق،الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا-،"مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع ، جامعة الشلف،2009، ص 76.

أما بالنسبة لجرارد شارو Gerard Charreaux فيعرف الحوكمة بأنها مجموعة من الميكانيزمات التي لها أهمية في اتخاذ قرارات تخص هذه المؤسسة في التسيير في ظل اقتصاد حر وكذلك تعني المجموعة محدودية السلطة والسيطرة على القرارات المأخوذة[1]

ويمكن القول أن الحوكمة في البنوك تعني : الأساليب والإجراءات التي تودي إلى ترشيد عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتحقيق الرقابة والشفافية والمحافظة على مصالح كل الإطراف الفاعلين في البنك.

ثانيا : أهمية وأهداف حوكمة في الشركات

يكمن دور الحوكمة في أهميتها في إدارة الشركة، والهدف التي تسعى لتحقيقه من خلال ما يلي:

1- أهمية حوكمة الشركات

تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ. [2]

يؤدي الحفاظ على مصالح الأطراف ما يفصح عن أهمية الحوكمة في الشركات كما يتضح في النقاط التالية:

- محاربة الفساد الداخلية.
- ضمان محاربة الفساد الداخلية
- تحقيق السلامة والصحة.
- تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف.[3]

---

[1] Freland, c.basel Committee On Corporate Governance For Bank, Paper Presented To Corporate Governance And Reform Paving The Way To Financial Stability And Development ,a Conference Organized By The Egyptian Bank Institute, Cairo,May 2007, P 7-8.

[2] – دار المراجعة الشرعية، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية، مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية يومي 17-18 أفريل 2007، الرياض، اطلع عليه من الموقع يوم 25/03/ 2018:http://www.iefpedia.com/vb/attachment.php?attachmentid=47&d

[3] – سامح محمد رضا رياض أحمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم في تحقيق تحسين جودة التقارير المالية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 07، العدد01، 2011، ص ص،47-48.

- تقليل الأخطار والقصور.

- تحقيق فعالية المراجعة الخارجية.

أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات تظهر أهميتها في النقاط التالية:

-الرفع من الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس العلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين.

- وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحواجز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية التي تراعي مصلحة المساهمين.

الانفتاح على أسواق المال من خلال قاعدة عريضة من المستثمرين بالأخص المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع الاستثمارية.

- رفع مستويات الأداء للمؤسسات الوطنية وزيادة قدرتها على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات.

- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات ؛

- توفر قواعد حوكمة المؤسسات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للمؤسسات أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيقها ؛

- تساعد على حماية حقوق المساهمين وضمان ممارستهم لحقوقهم الكاملة وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات مثل حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والشفافية في المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب واحتفاظ الشركة بسجل واضح للمساهمين وأسلوب مضمون لتسجيل الملكية.

- يساعد نظام الحوكمة الجيد على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة ينظم العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة ويساعد على تحسين كفاءتها في إستخدام أصولها والعمل على تخفيض تكلفة رأس المال.[1]

الحوكمة الجيدة تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات المؤسسة مع المستثمرين والمقرضين وفي إجراء المراجعة والمحاسبة المالية تساهم في تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارتها على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان إتخاذ القرارات على أسس سليمة وتحديد المكافئات بشكل سليم؛[2]

[1] - سامح محمد رضا رياض أحمد نفس المرجع، ص48.

[2] مصطفى حسين بسيوني السعيدي، الشفافية والإصلاح في إطار حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي في جمهورية مصر، مصر،2006، ص 148.

- يساعد النظام الجيد للحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية وتحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته بشكل عام.[1]

2- أهداف حوكمة الشركات :

تهدف قواعد الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على جذب الاستثمارات، وزيادة القدرة التنافسية ومحاربة الفساد بكل صوره سواء كان إداريا أو ماليا أو محاسبيا وتدعيم استقرار أسواق المال وتحسين الاقتصاد وذلك من خلال ما يلي:[2]

أ- التأكيد على الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق رقابة مستقلة.

ب- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وبالشكل الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي.[3]

ج- تحسين كفاءة استخدام موارد الشركة وتعظيم قيمتها بالأسواق، والقدرة على جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية اللازمة للتوسع والنمو، بحيث يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق، الذي ينعكس إلى تحقيق الكفاءة والتنمية.

د- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المدخرات ورفع معدلات الاستثمار ودعم القدرة التنافسية.

هـ- الإشراف على المسئولية الاجتماعية للشركة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع.

و- تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات وضمانة استقرارها ونموها في دنيا الأعمال.

ز- تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة في المؤسسات الحديثة ودرجة الوعي عند المستثمرين حتى تتمكن الشركة من الصمود أمام المنافسة القوية.[4]

---

[1] - مصطفى حسين بسيوني السعيدي، نفس المرجع، ص148.

[2] زرزار العياشي، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، الملتقى الدولي الثامن-الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع، رهانات وأفاق،جامعة ام البواقي،يومي 07-08 ديسمبر 2010،ص ص 4-5.

[3] سامح محمد رضا رياض أحمد، مرجع سبق ذكره،ص ص 47-48.

[4] علاء فرحان طالب،إيمان شيخاني،الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف،الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،2001،ص43.

س– ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين الدائمين والأطراف الأخرى ذات المصالح الخاصة في حال تعرض المؤسسات للإفلاس[1].

ثالثا : مبادئ حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" وبنك التسويات الدولية" BIS" ممثلا في لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1– لمحة عن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECE:

يتم تطبيق الحوكمة وفق ستة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام2004 وتتمثل في:

أ– ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة؛

ب– حفظ حقوق جميع المساهمين :تشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛

ج– المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين :وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أومن الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع

على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛

د– دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة :وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء[2]

[1] علاء فرحان طالب،إيمان شيخاني، نفس المرجع،ص43.

[2] محمد حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 08.

هـ- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

و- مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2- لمحة عن مبادئ مؤسسة التمويل الدولية : لقد وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة.[1]

نظرا للتزايد المستمر الذي يكسبه مفهوم حوكمة المؤسسات من إهتمام في الوقت الحالي فقد حصرت عديد من المؤسسات وبورصات الأوراق المالية في العديد من الدول في تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسات أو إصدار مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

أ- حقوق المساهمين:تتضمن مجموعة من الحقوق التي تتضمن الملكية الآمنة للأسهم وحق المساهمين في الإفصاح التام عن المعلومات وحق التصويت والمشاركة في القرارات بيع، أو تعديل أصول الشركة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة وكذلك حق المساهم في الحصول على المعلومات الكافية في التوقيت المناسب حتى يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك لابد أن يكون هناك ضمان لصياغة واضحة من القواعد الإجراءات التي تحكم حيازة الرقابة على الشركات في أسواق المال وأن تكون التعاملات المالية بأسعار مفصح عنها وأن تتم في ظروف عادية كي تحمي حقوق كافة المساهمين.

ب **- المعاملة المتساوية للمساهمين:**يهتم هذا المبدأ بحماية حقوق المساهمين الأقلية عن طريق وضع نظام تمتع العاملين في داخل الشركة، بما فيهم المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من وضعهم المميز داخل الشركة[2]،

[1] محمد حسن يوسف نفس المرجع، ص 10.

[2] إلهام مقدم،هناء طراد،أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل،مذكرة ماستر،جامعة العربي تبسي،2016 ص ص 8-9.

وعلى سبيل المثال منع التدخل في الأسهم وأن يتم الإفصاح من جانب أعضاء مجلس الإدارة عن أي مصالح مادية مع الشركة وأن تتم عملية تداول الأسهم بشفافية وإفصاح مناسب .

ج – **دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات**: أن يسمح إطار حوكمة المؤسسة بوجود آليات لمشاركة المصالح الأخرى وكذلك أن يكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات.

د – **الإفصاح والشفافية**: أن يتم إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية لابد أن يكون هناك مراجعة سنوية تتم عن طريق مراجع مستقل.

لابد أيضا من توفير قنوات توزيع المعلومات على مستخدمي المعلومات في الوقت الملائم والتكلفة المناسبة.

هـ – **مسؤولية مجلس الإدارة**:يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة من قبل المؤسسين والمساهمين.[1]

المطلب الثاني: مدخل للحوكمة المصرفية

أولا : مفهوم الحوكمة المصرفية

الحوكمة في البنوك لها عدة تعريفات نذكر منها تعريف بنك التسويات الدولية "BIS" الذي يعرف الحوكمة في المصارف بأنها: "الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل لحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين".

ثانيا : الأطراف الفاعلون في الحوكمة المصرفية

هناك أطراف داخلية وأخرى خارجية متشاركة في تطبيق حكومة البنك ولابد أن تتعاون هذه الأطراف لتحقيق مبادئ الحكومة تضمن مصالح كل الأطراف ونذكر كل منهم فيما يلي:

1– الفاعلين الداخليين :

- ✓ **المساهمون (حملة الأسهم)**: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك على المدى الطويل من لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المنافسين لحماية حقوقهم.[2]

[1] – إلهام مقدم،هناء طراد، نفس المرجع،ص9

[2] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 ، ص16.

- ✓ **مجلس الإدارة** : يترأس مجلس الإدارة رئيس يتم انتخابه من طرف أعضاء هذا المجلس الذي عليه أداء بعض المهام التي تمكن من تفعيل نظام الحوكمة داخل البنك منها وذلك بوضع الاستراتيجيات للأهداف المستقبلية وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية وأيضا التأكد من سلامة موقف البنك.
- ✓ **الإدارة التنفيذية:** لابد أن يكون لهم الكفاءة والالتزام المطلوبتين لإدارة البنك . كما انه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.
- ✓ **المراجعون الداخليون:** لهم دور هام في تقييم عملية إدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف وضع حالات الغش والتزوير وضمانهم لنزاهة ودقة التقارير المالية.
- ✓ **أصحاب المصالح:** وخاصة الدائنين حيث أن مصلحتهم تتركز في تعظيم احتمالات تسديد الديون ويتضمن المتعاملين مع الشركة أطراف أخرى مهمة وهم الموظفين والموردين والعملاء بصفة عامة.[1]

2 – الفاعلين الخارجيين:

- ✓ **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** ويتمثل في رقابة البنك المركزي والذي يعمل على تشجيع إتباع السلوك الحسن والذي يؤذي ضمان سلامة الجهاز المصرفي.
- ✓ **دور العامة :**

- **المودعين:** يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في سوق حيث تقوم فكرة التقييم على تأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم فان توفر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.
- **وسائل الإعلام** : تمكين لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على سلوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري وصراعات مصالح الفاعلين الآخرين في السوق.

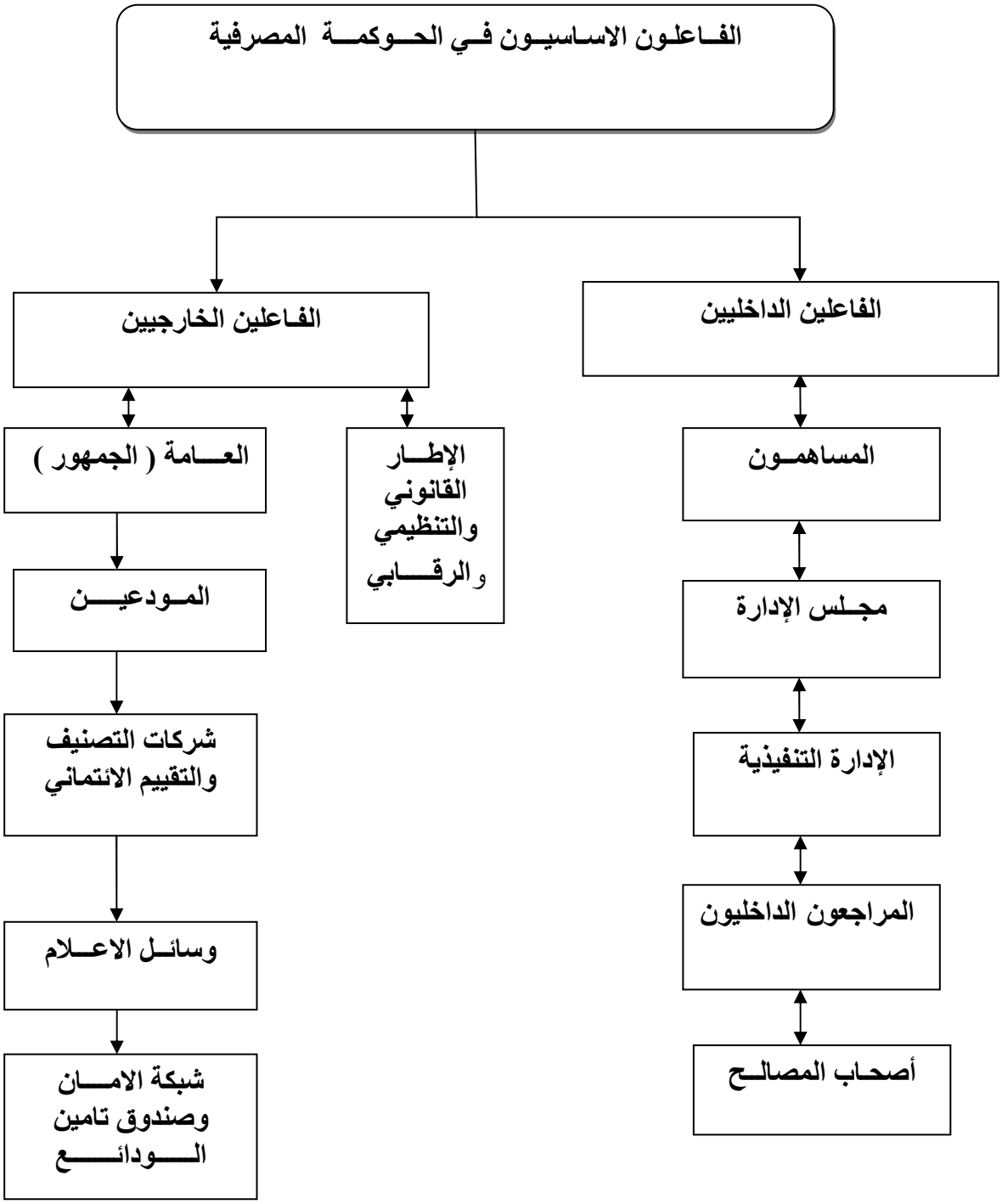
شبكة الأمان وصندوق تامين الودائع: يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان.[2]

والشكل التالي يبين الفاعلون الاساسيون في الحوكمة المصرفية :

[1] جون سوليفان وآخرون،حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين،ترجمة سمير كرم،مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن،2003،ص ص17-18.

[2] حبار عبد الرزاق، الإ لتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي الغربي حالة حول شمال افريقيا، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2007 ، ص 83.

الشكل رقم :1 الفاعلون في الحوكمة المصرفية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة .

المطلب الثالث: الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل للرقابة المصرفية

أولا : مدخل للجنة بازل

سنتطرق إلى نشأة لجنة بازل للرقابة المصرفية، وأهدافها الرئيسية ومهامها ومبادئها فيما يلي:

1- ظهور لجنة بازل :

أنشئت لجنة الرقابة المصرفية من مجموعة الدول الصناعية الكبرى في نهاية سنة 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية وذلك من أجل إيجاد آلية مشتركة بين البنوك المركزية لمختلف دول العالم للمشاكل المتراكمة للقطاع المصرفي والذي كان يعاني من انهيارات مصارف كبيرة جراء ارتفاع وتفاقم مخاطر التسوية ومخاطر الائتمان بشكل غير مسبوق.

2 – لجنة بازل للرقابة المصرفية :

تم تشكيل لجنة بازل تحت مسمى لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية ولقد تكونت هذه اللجنة من مجموعة من الدول هي : (بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، ايطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، لكسمبورغ) ولجنة بازل هي استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية وإنما أنشئت بمقتضى قرار محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك لذلك فان قرارات هذه اللجان لا تتمتع بأي صفة قانونية إلزامية. [1]

ثانيا : أهداف ومهام لجنة بازل

فيما يلي الأهداف والمهام الرئيسية للجنة بازل للرقابة المصرفية:

1- الأهداف الرئيسية للجنة بازل:

أسست لجنة بازل للرقابة المصرفية من اجل الوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- ✓ دعم وتعزيز استقرار النظام المصرفي العالمي بالأخص بعدما تسبب الحجم الواسع للقروض التي منحتها البنوك العالمية لدول العالم الثالث في تفاقم أزمة مديونيتها الخارجية .
- ✓ توحيد المتطلبات الرقابية فيما يخص كفاية رأس المال البنكي بهدف توفير فرص مناسبة وعادلة ومتكافئة للبنوك الدولية وأحسن مثال على ذلك هو قدرة البنوك اليابانية على منافسة البنوك الأمريكية والأوربية في مناطق كانت تحتكرها هذه الأخيرة .

[1] دريد امال ابوشهيب، إدارة البنوك المعاصرة، دار الميسرة للنشر . الأردن،2013، ص ص 206 -207.

- ✓ البحث عن طرق تساعد على التأقلم مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها النظام البنكي في العالم .
- ✓ تطور وترقية نظم الرقابة في البنوك لضمان اتساع واستقرار النشاط البنكي في جميع أنحاء العالم والعمل على ضمان تداول كل المعلومات اللازمة عن تلك النظم والأساليب بين مختلف السلطات النقدية.[1]

2 – مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية :

كما أن للجنة بازل أهداف معينة تنوي بلوغها فإنها تمارس مجموعة من المهام التي تساعدها على تحقيق تلك الأهداف نذكر منها :

أ – تعزيز السلامة والثقة في النظام المالي.

ب– وضع حد أدنى للمعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية .

ج– نشر وتوزيع أفضل للممارسات البنكية والرقابية .

د– تعزيز التعاون الدولي في مجال الرقابة الاحترازية.[2]

ولقد عرفت لجنة بازل تطورات مهمة على ثلاث مراحل بحيث أصدرت اللجنة اتفاقية بازل I سنة 1988 تضمنت معيار كفاءة رأس المال ،ثم تلتها بعد ذلك اتفاقية بازل II سنة 2004 اعتمدت على ثلاث ركائز بدل ركيزة واحدة فقد تم إضافة عملية المراجعة وعملية انضباط السوق بالإضافة إلى تغييرات أخرى .

وفي سنة 2010 جاءت اتفاقية بازل III إضافة أنواع جديدة من المخاطر ظهرت للوجود بعد حدوث الأزمة الاقتصادية العالمية في عام 2007 والتي بدأت في الولايات المتحدة ثم انتقلت بسرعة إلى معظم دول العالم.
كما أن لجنة بازل II أصدرت ما يعرف بمبادئ الحوكمة، قامت لجنة بازل III بوضع تحسينات وإضافات عليها 08 مبادئ يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالحوكمة المصرفية.

[1] عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2003،ص ص82 -83.

[2] مرابط هيبة،اثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل،مذكرة ماستر،جامعة ورقلة،2011،ص32.

ثالثا : مبادئ لجنة بازل للحوكمة المصرفية

تعتبر لجنة بازل من ابرز الهيئات الدولية التي تعتني بدراسات حول الحوكمة في المؤسسات المصرفية وتقديم الإرشادات والاستشارات لجميع الدول بغض النظر عن عضويتهم فيها وفيما يلي أهم المبادئ التي جاءت بها لجنة بازلI بازلII وبازلIII حول الحوكمة في البنوك .

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق ما يلي :

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة سبتمبر1998 .
- تحسين شفافية البنك سبتمبر1998 .
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية سبتمبر1998 .
- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان ماي1998 .[1]

وقد أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول سبيل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية،جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ.

وأصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في 2006 مبادئ تتعلق بالحوكمة في البنوك متكونة من ثمانية مبادئ .

- الاستراتيجيات والإجراءات والسياسات الملائمة ينبغي أن تحكم وتدير الهياكل المالية المعقدة المصادق عليها إضافة إلى المنتجات والأدوات المالية المقدمة للزبائن نلاحظ أن مبادئ تحسين الحوكمة في البنوك في التوصيات السابقة وتوصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ .

ولكن جاءت متطورة ومعززة بجوهر كل مبدأ إضافة إلى أن توصيات 2006 وخاصة المبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة مع توصيات 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك على اعتبار الانهيارات والإفلاس الذي حصل في البنوك والمؤسسات الأخرى التي نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية (اختلاس، تدليس، الغش في القوائم المالية) حيث أن المبدأ يعمل على تذكير مجلس المديرين.[2]

---

1 معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ أمجدل،" الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية "،اطلع عليه يوم 2018/03/30 من الموقع :

www.iefpedia.com /arab/wp-content/uploads/2010/01/
الحوكمة-المؤسسية-في-القطاع-البنكي-و-المالي-و-دورهافي ارساء قواعد الشفافية.doc

2 حبار عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره،ص ص 85-87.

– مبادئ الحوكمة المصرفية بالنسبة للجنة بازل III لسنة 2010 :

إن ما جاءت به لجنة بازل III سنة 2010 دعمتها بإضافات وتحسينات في 2015 لتدعيم قواعد الحوكمة في البنوك وتشجع على تطبيقها وذلك لمواجهة مختلف المخاطر والتحديات التي تعترض إدارة البنوك التجارية .

وجاءت هده المبادئ على النحو التالي :

– المبدأ الأول : أهلية أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم

يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة الأهلية اللازمة وبمناصب عملهم وان يكونوا على علم وفهم واضح لدورهم في الحوكمة وكذلك أن يكونوا قادرين على إدارة أعمال البنك من مسؤولية أعضاء مجلس إدارة البنك وضع استراتيجيات العمل والسياسات المناسبة لمواجهة المخاطر، كما أن لهم المسؤولية الكاملة عن سلامة الموقف المالي للبنك وأدائه بالشكل الذي يضمن عدم تضارب المصالح وعليهم واجبات منها " تعيين المديرين التنفيذيينّ ".[1]

– المبدأ الثاني: دور مجلس الإدارة في مراقبة الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيمته

مجلس الإدارة يجب عليه الموافقة على الأهداف الإستراتيجية للبنك ومراقبتها، كما عليه ضمان قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات فعالية البنك وتجنب حدوث بعض الممارسات التي قد تقلل من جودة الحوكمة ومن أمثلتها الإقراض الداخلي للموظفين أو أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمين الذين لهم الأغلبية أو إعطاء مزايا تفضيلية للأطراف ذات الصلة من واجبات مجلس الإدارة .

كذلك تشجيع الموظفين المسؤولين عن إعداد تقارير عن الممارسات الغير قانونية أو غير الأخلاقية لأعضاء مجلس الإدارة أو لجنة مستقلة دون خوف أو تردد وذلك بتوفير الحماية اللازمة لهم من أي عقوبات.

– المبدأ الثالث : حدود المسؤولية والمساءلة

ينبغي على مجلس الإدارة وضع وتنفيذ حدود واضحة للمسؤولية والمساءلة في البنك لكل من يعمل داخل البنك من مجلس إدارة عليا وعاملين.

[1] محمد زيدان، اهمية ارساء وتعزيز الحوكمة الحوكمة في القطاع المصرفي بالاشارة الى البنوك الجزائريةمجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد09، 2009 ،ص 17.

– **المبدأ الرابع** : ضمان الإشراف والمراقبة من قبل مجلس الإدارة على مجلس الإدارة أن يضمن وجود مبادئ للإدارة العليا تتماشى وسياسة المجلس وأن تمتلك الإدارة العليا المهارات اللازمة ليتم أعمال البنك، إضافة إلى تأسيس نظام رقابة داخلية فعال لضمان ممارسة البنك للأنشطة في هذا الإطار.[1]

– **المبدأ الخامس** : حوكمة المجموعات المصرفية

في المجموعة المصرفية، يتحمل مجلس الإدارة للشركة الأم المسؤولية عن أنشطة المجموعة. وهي مسؤولة عن تحديد وتنفيذ حوكمة واضحة ومتكيفة مع هيكل ونشاط ومخاطر الجماعة وكياناتها.يجب على مجلس الإدارة والإدارة معرفة وفهم بنية المجموعة والمخاطر التي تشكلها .

– **المبدأ السادس**: وظيفة إدارة المخاطر

يجب أن تكون هناك وظيفة إدارة مخاطر مستقلة وفعالة في كل بنك تحت مسؤولية مدير إدارة المخاطر مع المكانة والاستقلال والموارد اللازمة للوصول إلى مجلس الإدارة.

– **المبدأ السابع** : كشف ومتابعة ومراقبة ورصد المخاطر

من الضروري اكتشاف ومتابعة ومراقبة المخاطر على أساس منتظم على مستوى المجموعة وكل من كياناتها. درجة تعقيد هياكل إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والسيطرة عليها يجب على البنك التكيف مع المخاطر المتغيرة، والمخاطر الخارجية ومخاطر التشغيل.

– **المبدأ الثامن** : الاتصالات في إدارة المخاطر

الإدارة الفعالة للمخاطر تعني التواصل الجيد حول المخاطر،سواء في مختلف أقسام البنك أومن خلال التقارير المرسلة إلى مجلس الإدارة من المديرين والإدارة.

– **المبدأ التاسع** : الامتثال

يتولى مجلس الإدارة مسؤولية مراقبة إدارة مخاطر التي لا تقوم بالامتثال. ينبغي أن ينشئ المجلس وظيفة الامتثال ويوافق على السياسات وإجراءات الكشف عن المخاطر وتقييمها ومراقبتها وكذلك الإجراءات التي تتعلق بتقديم التقارير والمشاورة حول هذا الشأن.[2]

---

[1] Janet Holmes، Basel committee guidance on corporate governance for banks،Eurasian corporate governance roundtable،p p 08- 11 .**consulter le28/06/2018** http://www.oecd.org/general/searchresults/?q=Janet%20Holmes .

[2] Comité de Bâle sur le control bancaire Orientations Principe’s de governance D’entreprise à l’intention des Banques ،Banque de Règlements Internationaux، Bale، Juillet 2015.

– **المبدأ العاشر**: وظائف مراقبي الحسابات والرقابة الداخلية

من واجبات مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك تعزيز استقلالية المدققين الداخليين وضمان قيام المدققين الخارجيين بمهامهم طبقا للقوانين المطابقة ومعايير الممارسة المهنية وتعهدهم بالحكم على فعالية نظام الرقابة الداخلية وصحة القوائم والبيانات المالية، كما انه على مجلس الإدارة الاهتمام بوظيفة التدقيق والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية نظرا لأهميتها وفعاليتها في الحوكمة.[1]

– **المبدأ الحادي عشر**: أجور ومكافئات مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين

على مجلس الإدارة أن يضمن أن سياسات الأجور والمكافئات الخاصة بمجلس الإدارة والإدارة العليا تتوافق مع ثقافة البنك وأهدافه الإستراتيجية على المدى البعيد وكذلك تجنب إتباع سياسة تعويضات تودي إلى خلق حوافز للإفراط في المجازفة.

– **المبدأ الثاني عشر**: شفافية الحوكمة

تعتبر الشفافية عنصرا مهما في الحوكمة كون توافرها يساعد المساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين على مراقبة صحته وفعالية أداء إدارة البنك، ويكون هذا الإفصاح في الموقع الالكتروني للبنك وكذلك من خلال التقارير السنوية والدورية، وهو ضروري خاصة في حالة ما إذا كانت البنوك مسجلة في البورصة وقد يشمل الإفصاح معلومات عن البيانات المالية للبنك والمخاطر التي يتعرض لها وكل ما يتعلق بالمراجعة الداخلية والحوكمة كهيكل مجلس الإدارة، مؤهلات أعضائه، هيكل الحوافز.

– **المبدأ الثالث عشر** : معرفة الهيكل التشغيلي للبنك

ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الهيكل الذي يتبعه البنك لتنفيذ عملياته والنظم والقوانين التي يعمل في إطارها، لأنه قد يحدث وأن يواجه البنك مخاطر قانونية بطريقة غير مباشرة تودي إلى تشويه سمعته وذلك في حالة ما إذا استغل احد العملاء أنشطة البنك لتنفيذ أعمال مخالفة للقانون.[2]

[1] Janet Holme،op.cit.،p p 15-16.

2، محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص ص 19،18

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية

في هذا المطلب قمنا باعتماد خمسة دراسات جزائرية والتي تناولت موضوعات مشابهة للدراسة التي نحن بصدد دراستها وتم إدراجها كدراسات سابقة وهي عبارة عن ثلاث مذكرات ومقالين علميين مبينة في الجدول التالي:

الجدول 1: مجموعة الدراسات السابقة المحلية

الرقم	النوع	العنوان	المؤلف	السنة	إشكالية الدراسة	النتائج	التوصيات
01	مذكرة ماستر	أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا للجنة بازل دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية وكالات ورقلة BNA،BEA ، CNEPجامعة ورقلة	مرابط هيبة	2011	ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على البنوك الجزائرية.	البنوك الجزائرية لا زالت في المرحلة الأولية لتطبيق قواعد الحوكمة تدور حول أهمية الرقابة الداخلية في البنوك وكيفية إدارة المخاطر ومجالس إدارة البنوك. نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم؛ وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وإدارة البنك المعني	– على البنوك الجزائرية توعية الموظفين بمفهوم الحوكمة وذلك بعقد مؤتمرات وندوات حول الموضوع. – تهيئة بيئة ملائمة لتطبيق الحوكمة من كل النواحي، ويتم ذلك من خلال التعاون بين مختلف القطاعات. – السعي إلى تبني معايير لجنة بازل II – تشكيل لجان متخصصة بالحوكمة في البنوك.
02	مقال علمي	تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر–	د .أمال عياري و ابوبكر خوالد	2012	ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.	يعد تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وفقا لمبادئ لجنة بازل أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم تمنح الحوكمة في المؤسسات المصرفية فرصة أفضل لتعبئة الموارد ورؤوس الأموال. هنالك رغبة في التجسيد الفعلي لمبادئ الحوكمة.	– العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة المصرفية. – يجب أن يكون للبنك المركزي دورا هاما في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية. – يجب أن تعمل مختلف البنوك أيضا على إرساء قواعد الحوكمة المصرفية. – توفير بيئة محلية لدعم الحوكمة في المؤسسات المصرفية
03	مقال علمي	واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية جامعة بسكرة	د/بن رجم محمد خميستي و صلاح سعاد	2014	واقع تطبيق حوكمة الشركات في البنوك الجزائرية والتي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.	لا تتوفر البنوك الجزائرية على لجنة الترشيحات والمكافئات والبنك ليس مسؤول على تعيين رئيس وأعضاء مجلس الإدارة. عدم التزام البنوك بمبدأ حماية حقوق المساهمين والمساواة وهناك نقص في الإفصاح ولا يزال تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية في مرحلته الأولى	– العمل على نشر الوعي بمبادئ الحوكمة في البنوك. – العمل على تفعيل دور الرقابة المتمثلة في البنك المركزي – دعم دور الرقابة الداخلية وتفعيل دور السوق المالي وربطه بالقطاع المصرفي. – إضفاء المزيد من الشفافية على العمليات المصرفية.

الرقم	النوع	العنوان	المؤلف	السنة	إشكالية الدراسة	النتائج	التوصيات
04	مذكرة ماستر	دور الحوكمة في تقليل المخاطر المصرفية في البنوك الأجنبية حالة لعينة من البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر" بنك البركة ، سويسيتي جينرال، بنك الخليج"، جامعة غرداية	حاج ابراهيم عثمان	2016	ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة وفق مقررات بازل للرقابة المصرفية في التقليل من المخاطر المصرفية على البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر.	– أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حقيقية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها ومكانتها – نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وإدارة البنك المعني – الالتزام بمبدأ الشفافية يساهم في التقليل من الأزمات المصرفية وتحسين سمعة البنك.	– توعية الموظفين بمفهوم الحوكمة وذلك بعقد مؤتمرات وندوات حول الموضوع . – تشكيل لجان متخصصة في الحوكمة في البنوك. – إلزام البنوك الأجنبية الجزائرية على العمل بقواعد الحوكمة للبنوك. – تهيئة بيئة ملائمة لتطبيق الحوكمة بالتعاون مع مختلف القطاعات الاقتصادية.
05	مذكرة ماستر	أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري جامعة تبسة	الهام مقدم و هناء طراد	2016	ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على البنوك وبالتحديد على البنوك الجزائرية.	– تعمل الحوكمة المؤسسية على توسيع نشاط البنوك وتعظيم أرباحها وذلك من خلال تطبيق المبادئ التي جاءت بها اللجنة والمتمثلة في توصيات 1998،1999،2006. أما الإضافات التي جاءت بها بازل 3 يواجه النظام المصرفي الجزائري تحديات كبيرة لتطبيقها.	العمل على نشر مفهوم الحوكمة المؤسسية لدى كافة الأطراف ذات العلاقة والجمهور . تشكيل لجان متخصصة بالحوكمة في البنوك وتكون تحت إشراف البنك المركزي. بذل جهود لتبني مفهوم الحوكمة من كل النواحي،من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الإقتصادية العمومية او الخاصة. ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

يحتوي هذا المطلب على مجموعة من الدراسات الأجنبية المشابهة لموضوع دراستنا وتتكون من مذكرتين ومقال علمي تم دراستها في دول أجنبية كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول 2:مجموعة الدراسات السابقة الاجنبية

الرقم	النوع	العنوان	المؤلف	السنة	إشكالية الدراسة	النتائج	التوصيات
01	مذكرة ماجستير	مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية — دراسة حالة بنك فلسطين–	فكري عبد الغني محمد جودة	2008	– ما مدى التزام بنك فلسطين بمبادئ حوكمة المؤسسات والأسباب من وراء تطبيقها ومعوقات تطبيقها في المصارف الفلسطينية.	أهم النتائج التي توصل لها الباحث: أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة وأن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابا على مؤشرات أداء البنك.	أوصى الباحث بضرورة تطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة المؤسسية بعد الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية والذاتية المميزة للمصارف الوطنية الفلسطينية وأوصى باستحداث مجلس إدارة البنك للجنة مختصة بإدارة المخاطر تكون مهمتها تحديد وتضيف المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق .
03	مذكرة ماجستير	مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين	ممدوح محمد العزايزة	2009	– التعرف على مدى تطبيق المصارف الفلسطينية الوطنية لمعايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، والتي جاءت انسجاما مع ما صدر عن لجنة بازل ، ومدى اهتمام القائمين على تلك المصارف بتطبيق معايير الحوكمة .	وقد خلصت الدراسة إلى التزام المصارف الفلسطينية بمعايير وإرشادات الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد، وإن اختلفت في أولوية الالتزام للبنود المدرجة ضمن كل محور من محاور المعايير	وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها الإسراع في إصدار دليل حوكمة الشركات من قبل اللجنة الوطنية للحوكمة ونشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها وإلزام المصارف تضمين تقريرها السنوي ملحقاً منفصلاً يستعرض وضع الحوكمة في المصرف وجعل المعايير الأخلاقية والسلوكية في مرتبة أعلى من الاهتمام كونها الأساس في الرقي بالعنصر البشري والمؤسسة له.
02	مقال علمي	THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE ON FIRM PERFORMANCE EVIDENCE FROM BAHRAIN STOCK EXCHANGE	إسراء أحمد و علام حمدان	2015	– دراسة قياسية لمجموعة من المؤشرات للشركات الناشطة في بورصة البحرين، وهل يوجد تأثير لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الاداء المالي والتشغيلي في سوق البحرين المالي.	تقدم الدراسة دليلاً على وجود تأثير إيجابي لكنه ضعيف لحوكمة الشركات على الأداء المالي والتشغيلي للشركات في سوق البحرين للأوراق المالية، أما على أداء الأسهم فلا يوجد تأثير للحوكمة. .	– إجراء المزيد من الدراسات في سوق دول مجلس التعاون الخليجي لأن اقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي متشابهة في النظام الاقتصادي .

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف

بعد اطلاعنا على مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة، لاحظنا أن هذه الدراسات تتقاطع مع دراستنا في كونها تتفق على أهمية ودور الحوكمة في إدارة الشركات والبنوك على الخصوص ، وبالنسبة لحوكمة البنوك تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية قد تميزت في هذا المجال من خلال إصدارها لمبادئ الحوكمة.

إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي وخاصة ما جاءت بها لجنة بازل III ، سواء من جانب تفعيل هذه المبادئ في إطار تشريعي ملزم للبنوك التجارية أو من جانب الدراسة الميدانية المباشرة في البنوك عن طريق اختيار عينة للدراسة أو بالمسح الكلي.

ويمكن تلخيص أوجه الاختلاف مع دراستنا فيما يلي:

- دراسة مرابط هيبة: اقتصرت على دراسة الحوكمة المصرفية وما جاءت به لجنة بازل II وأهملت بازل III.
- دراسة أمال عياري ابوبكر خوالد: دراسة اقتصرت على الجانب التحليلي وأهملت الجانب الميداني التطبيقي.
- دراسة بن رجم محمد خميستي وصلاح سعاد: ركزت على دراسة الحوكمة وفق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولم تقوم بدراسة الحوكمة من منظور لجنة بازل.
- دراسة حاج ابراهيم عثمان: اقتصرت هذه دراسة دور الحوكمة في البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر وأهملت البنوك التجارية الأخرى.
- دراسة الهام مقدم وهناء طراد: اقتصرت هذه الدراسة على الجانب النظري للحوكمة في القطاع المصرفي وأهملت الجانب الميداني والتطبيقي.
- وفي ما يخص الدراسات السابقة الأجنبية فان وجه الاختلاف يتمثل في اختلاف البيئة الاقتصادية لهذه الدول مع البيئة الاقتصادية في الجزائر وذلك من حيث طبيعة البنوك التي تغلب عليها صفة البنوك العمومية.

وقد تميزت دراستنا بمعالجة واقع الحوكمة المصرفية وفق ماجاءت به لجنة بازل للرقابة المصرفية من الجانب النظري، وواقع تجسيدها في القطاع المصرفي من خلال دراسة التشريعات الملزمة من قبل السلطات المصرفية الجزائرية، وأيضا من خلال دراسة ميدانية لمدى تطبيق الحوكمة لعينة من البنوك التجارية.

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا إلى مختلف الجوانب الأساسية لمبادئ الحوكمة المصرفية ، وذلك من خلال الإطار النظري لحوكمة الشركات بصفة عامة، من النشأة ومفهوم الحوكمة ثم الأهمية والأهداف وأبرزنا ما للحوكمة من فوائد ومزايا كتحقيق المساواة والشفافية والدقة مما يعزز الثقة بين المؤسسة والمتعاملين معها، ثم تطرقنا إلى المبادئ الواجب إتباعها لتحقيق حوكمة فعالة وسليمة .

وبعد ذلك تعرضنا أولا إلى مفهوم الحوكمة في البنوك والأهداف والأهمية التي تكتسيها الحوكمة في إدارة البنك وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف الفاعلين فيه .

وفي الأخير تطرقنا فيه إلى الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل للرقابة المصرفية والذي هو المحور الرئيسي لموضوعنا، بدأنا فيه بنشأة ومفهوم لجنة بازل وأهدافها وأهميتها وأهم اتفاقياتها، ثم ما جاءت به من مبادئ حول الحوكمة البنكية وأخيرا تناولنا في المبحث الثاني الدراسات السابقة حيث اشرنا إلى بعض الدراسات المحلية في المطلب الأول ثم الدراسات الأجنبية في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث تطرقنا إلى أوجه التشابه والاختلاف مابين دراستنا والدراسات السابقة المشابهة.

نستنتج من خلال دراسة الجانب النظري للحوكمة الأهمية البالغة التي أولتها المنظمات الدولية وخاصة لجنة بازل للرقابة المصرفية وهذا ما يبرز أهمية ودور الحوكمة المصرفية في إدارة البنك والحفاظ عليه من الأزمات المالية .

وسنتطرق في الفصل الثاني إلى الدراسة الميدانية في الواقع ،من خلال عينة من وكالات بنوك عاملة في ولاية غرداية

الفصـــل الثانـــي

الـدراسة الميدانيـــة

تمهيد:

تناولنا في الفصل السابق الجوانب النظرية للحوكمة ومبادئ لجنة بازل، وتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع في الفصل الأول، أما في الفصل الثاني سيتم إسقاط المفهوم النظري على عينة من البنوك الجزائرية، ووقع الاختيار على وكالة البنك الوطني الجزائري والتوفير والاحتياط وبنك البركة الجزائري والفلاحة والتنمية الريفية،وذلك من أجل الوقوف على واقع تطبيق الحوكمة في البنوك،وذلك بإتباع إجراءات منهجية قصد الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقودنا إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في إشكالية البحث من عدمها، كما يمكن تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات في نهاية البحث.

ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تم تقسيمه على النحو التالي:

المبحث الأول: الواقع التشريعي للحوكمة المصرفية في الجزائر.

المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: دراسة تحليلية لنتائج الاستبيان المتحصل عليها.

المبحث الأول: الواقع التشريعي للحوكمة المصرفية في الجزائر

يتناول هذا المبحث عرضاً لواقع تطبيق قواعد الحوكمة من خلال مجموعة من التشريعات والقوانين الصادرة من قبل السلطات الإشرافية، الخاصة بالحوكمة والتي يجب على البنوك التجارية العاملة في الجزائر الالتزام بها.

المطلب الأول : الرقابة الداخلية مدخل لإرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية

تعرف الرقابة المصرفية بأنها الخطة التنظيمية التي يتبعها البنك لحماية أصوله وموجداته من السرقة والتلاعب والاختلاس (الضبط الداخلي) والتأكد من صحة الحسابات لما هو مثبت في الدفاتر والسجلات البنكية (الرقابة المحاسبية) وكذا رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتشجيعهم بالسياسات الإدارية المرسومة، والتمسك بما يصدر عنها من تعليمات (الرقابة الإدارية) .[1]

وتعتبر الرقابة الداخلية السليمة والفعالة من أهم خطوات إرساء الحوكمة الجيدة في البنوك، ولابد رقابة الداخلية من توفر أطراف فاعلة وأساليب ناجعة لتطبيقها .

أولا : مفهوم الحوكمة من منظور النظام المصرفي الجزائري

يلعب بنك الجزائر دورا أساسيا في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى البنوك الجزائرية وذلك من خلال إصدار الأنظمة والقوانين الإجرائية ومتابعة تنفيذها، من اجل الحماية الكاملة لأصول البنوك وحقوق المودعين وضمان سلامة المركز المالي وتدعيم الاستقرار المالي.

وبعد صدور قانون النقد والقرض 90- 10 المؤرخ في 14 افريل 1990 الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة النشاط البنكي ويعتبر المجسد التشريعي للدعائم القانونية للحوكمة البنكية، تميزت المرحلة الأولى بضعف رقابة بنك الجزائر على هذه البنوك مما أدى إلى وقوع أزمات هزت وأثرت على القطاع المصرفي الجزائري بقوة مما أدى إلى فقدان الثقة في هذه البنوك الخاصة، وأبرز هذه الأزمات " بنك الخليفة " و" البنك التجاري والصناعي الجزائري " نتيجة لسوء الحوكمة وهو ما أشارت إليه اللجنة المصرفية التابعة لبنك الجزائر في إحدى مذكراتها.

وقد جاء النظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية ليحدد مضمون المراقبة الداخلية الواجب تطبيقها .

[1] خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01،1998،ص118.

ونجد في الباب السادس من هذا النظام ابتداءا من المادة (63) يحدد مسؤولية تقييم فعالية جهاز الرقابة الداخلية على عاتق مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي ويحملهم اتخاذ كل الإجراءات التصحيحية للخلل والنقائص.

ويقتضي على مجلس الإدارة تعيين لجنة التدقيق تعزز دوره في تقدير والتحقق من المعلومات المقدمة ومدى انتظام البيانات المالية والمناهج المحاسبية المتبعة.

وتقوم لجنة التدقيق بتقدير عمل نظام الرقابة الداخلية ومراقبة أنظمة قياس والتحكم في المخاطر.

يقوم البنك بإعداد تقريريين حول ظروف ممارسة الرقابة الداخلية وتقرير خاص عن إدارة المخاطر التي يتعرض لها البنك مرة في السنة على الأقل ووضعهما تحت تصرف محافظ الحسابات ويرسلان إلى اللجنة المصرفية التابعة لبنك الجزائر .

ثانيا : الأطراف الفاعلة في نظام الرقابة الداخلية والحوكمة

للمؤسسات البنكية أطراف فاعلة تجسد نظام الرقابة الداخلية، يقوم كل طرف منها بالدور المحدد له حسب صلاحياته ومهامه وهي كالتالي :

الجهاز التنفيذي (الإدارة): تستعمل الإدارة مجموعة من الأدوات والإجراءات لمتابعة سير نظام الرقابة الداخلية من خلال التشريعات والقوانين المعمول بها وتحليل القوائم والبيانات المالية ومصداقيتها، وذلك بصفة مستمرة نظرا لقدرتها على الحصول على كل الوثائق المعايشة اليومية لها، مما يسمح لها باتخاذ الإجراءات المناسبة وفي الوقت المناسب.

مجلس الإدارة : يقوم مجلس الإدارة بمراجعة وموافقته على عمل نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ويجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تحديد المخاطر وأساليب قياسها وإدارتها، ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية اعن المخاطر الناتجة عن الاختلالات وسوء التقدير.

لجنة التدقيق : عرفتها المادة (02) من النظام 11-08 بأنها لجنة يمكن أن تنشأها هيئة التداول (مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة) لتساعدها في ممارسة مهامها [1]، وذلك من خلال التحقق من دقة المعلومات المقدمة ومدى ملائمتها مع المناهج المحاسبية المعتمدة وتقييم أداء نظام الرقابة الداخلية وخاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر،ولا يجب أن يكون ضمن أعضاء لجنة التدقيق عضو من الجهاز التنفيذي (الإدارة).

[1] المادة (02) من النظام 11-08 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، المؤرخ في 28 نوفمبر 2011،الجريدة الرسمية الجزائرية،العدد 47،الصادرة في 29 أوت 2012،ص23.

محافظو الحسابات : يضطلع محافظو الحسابات بمهام من بينها أن يبدي محافظ الحسابات رأيه في شكل تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية المصادق عليها من طرف مجلس الإدارة أو المسير ويعلم المسيرين والجمعية العامة أو هيئة المداولة المؤهلة بكل نقص قد اكتشفه أو اطلع عليه .

اللجنة المصرفية: تعتبر اللجنة المصرفية ممثلة لبنك الجزائر والتابعة له الجهة التي تقوم بالرقابة والإشراف على تطبيق وإرساء الرقابة الداخلية للبنوك التجارية بغرض المحافظة على أموال المودعين وسلامة الجهاز المصرفي بصفة عامة، وذلك من خلال جملة من التشريعات المتتالية منذ صدور قانون النقد والقرض 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 إلى غاية اليوم.

ثالثا : أساليب الرقابة الداخلية

لقد حددت المادة (03) من النظام (11-08) إجراءات ومناهج وعمليات الرقابة الداخلية للبنوك والتي تهدف إلى ضمان التحكم في نشاط البنك والسير الجيد للعمليات الداخلية فيه ومراعاة المخاطر العملياتية اليومية وذلك باحترام الإجراءات الداخلية واحترام الأنظمة والقوانين المعمول بها والشفافية ومتابعة العمليات المصرفية والمحافظة على أصول وموارد البنك وتوثيق وحفظ العمليات المالية .[1]

- كما يجب أن يضم جهاز الرقابة الداخلية للبنك أجهزة تقوم بتنفيذ الرقابة الداخلية في جوانبها المتعددة هي كالتالي : [2]

- نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية .
- هيئة المحاسبة ومعالجة المعلومات.
- أنظمة قياس المخاطر والنتائج .
- نظام حفظ الوثائق والأرشيف.

بعد الفضائح التي عرفها القطاع المالي الجزائري وخاصة قضية بنك الخليفة والتجاري الصناعي الجزائري سنة 2002، صدر نظام يتعلق بنظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية والذي تمثل في النظام 02-03 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 والذي تم إلغائه وإصدار النظام 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011.

[1] المادة (03) من النظام 11-08،مرجع سبق ذكره،ص23.
[2] المادة (04) من النظام 11-08،نفس المرجع،ص23.

– تماشيا مع قانون النقد والقرض 90– 10 واستجابة لمقررات اتفاقيات لجنة بازل للرقابة المصرفية الثلاثة، أصدر بنك الجزائر النظام رقم 11–08 يتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية ليحدد وينظم العمليات والإجراءات الداخلية ويهدف لضمان مطابقة العمليات والإجراءات المتخذة مع الأحكام التشريعية والأعراف المهنية والأخلاقية ولتوجيهات مجلس الإدارة .

– التأكد من إتباع القرارات الاحترازية من المخاطر بما فيها المخاطر العملياتية وتنفيذ الإجراءات التصحيحية في أجال معقولة .

– التأكد من توثيق المعلومات المحاسبة والمالية وحفظها ودقتها ونوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

1– إنشاء نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية تقوم بمهام من بينها :

– رقابة دائمة للمطابقة والأمن والمصادقة على العمليات المحققة ورقابة دورية .

– الانتظام وأمن العمليات، يقوم البنك بتعيين مسؤول عن الرقابة الدائمة وأخرى عن الرقابة الدورية وتوفير الاستقلالية التامة لأعوانها وتوفير كل الوسائل لعملهما .

– يقوم نظام الرقابة الدائمة بالمصادقة على العمليات المحاسبية ومراقبتها.

2– جهاز رقابة المطابقة :

يقصد بخطر عدم المطابقة الذي ينشأ عن عدم احترام القواعد الخاصة بنشاط المصارف والمؤسسات المالية سواء كانت تشريعية أو تنظيمية أو تعلق الأمر بالمعايير المهنية والأخلاقية أو بتعليمات الجهاز التنفيذي المتخذة تنفيذا لتوجيهات هيئة المداولة .[1]

يتعين على البنك أن يقوم بتكليف مسؤول عن إجراءات تحديد وقياس المخاطر وكيفية تطبيق الإجراءات المتخذة للتأقلم معها ويقدم تقريره لمسؤول الرقابة الدائمة ومن تم يقوم البنك باتخاذ الإجراءات وتقويم الاختلالات التشغيلية ومتابعة تنفيذها .

3– جهاز الوقاية من تبييض الأموال :

ينبغي على البنك أن يقوم بشكل صارم التأكد من هوية الزبائن وذلك بالتأكد من الوثائق المطلوبة وتصنيف الزبائن على أساس مخاطر تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومراقبة العمليات المشبوهة والمتعلقة بهذه الجرائم .

[1] المادة (02) من النظام 11– 08، نفس المرجع،ص23.

حيث تقع المسؤولية على عاتق الجهاز التنفيذي ومجلس الإدارة للبنك بموجب نظام 11-08 تقيم فعالية جهاز الرقابة الداخلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية ويتأتى ذلك من خلال :

- تطوير القواعد الأخلاقية والنزاهة وترسيخ ثقافة الرقابة داخل البنك .

- تشكيل لجنة التدقيق تقوم بالمساعدة في التحقق من مطابقة الطريقة المحاسبية المتبعة في إعداد الحسابات وإبداء رأيه في نظام الرقابة الداخلية وخاصة فيما يتعلق بالمراقبة والتحكم في المخاطر.

- فحص نشاط ونتائج جهاز الرقابة على أساس تقارير الجهاز التنفيذي أو لجنة التدقيق والذي يقدم تقرير مرة واحدة في السنة على الأقل.

- يبلغ الجهاز التنفيذي عن كل الاستنتاجات الهامة الخاصة بقياس درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك وبمردودية عمليات القرض إلى مجلس الإدارة لاتخاذ الإجراءات المناسبة .

المطلب الثاني: تعزيز الإبلاغ المالي وأساليب إدارة المخاطر مدخل لإرساء الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية

اهتمت السلطات المصرفية الممثلة باللجنة المصرفية بالإبلاغ المالي وألزمت البنوك بـ : نشر المعلومات الكمية والنوعية المتعلقة بأموالها الخاصة وممارستها في مجال تسيير المخاطر، ومستوى تعرضها للمخاطر ومدى ملائمة أموالها الخاصة للمخاطر المتعرض لها ونتائجها وكذا نشر المعلومات الأساسية المتعلقة بأنشطتها وتسييرها .[1] وتقارير محافظي الحسابات ذلك لمعرفة الوضعية المالية للبنك وآجال تبليغ الوثائق والمعلومات التي تراها مفيدة طبقا للمادتين (35)و(37) من النظام 14-01 الباب الثالث المراقبة الاحترازية لملاءة الأموال والإبلاغ المالي.

أولا : تعزيز الإبلاغ المالي في البنوك الجزائرية

نظام المعلومات هو: " مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات تعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد". [2]

أمن نظم المعلومات هو توفير الحماية اللازمة من الأخطار التي توثر سلبا على المعلومات وتشمل الحماية من الأخطار كالسرقة والتغيير أو التعديل والقرصنة الالكترونية،ووسائل حفظها كسلامة الحواسيب والشبكات .

[1] المادة (36) من النظام 14-01،يتضمن نسبة الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، المؤرخ في 16فيفري2014، الجريدة الرسمية الجزائرية،العدد 56 الصادر بتاريخ25سبتمبر 2014،ص21.

[2] سليم الحسنية، نظام المعلومات الإدارية(نما)،الطبعة الثالثة،دار الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2006،ص26.

على البنك أن يلتزم وفق المادة (35) من النظام 11-08 بتصميم نظام للمعلومات البنكية الذي يراه مناسبا لتلبية حاجياته من البيانات والمعلومات على أن يحتوي الحد الأدنى من الأمن وفق أحكام القانون والتشريع المنظم ويجب وضع نظام لرقابة المعلومات يسمح بتقييم وإجراء التصحيحات للنقائص بها، وضمان الحفاظ على سرية ونزاهة المعلومات من خلال الحفاظ على الوثائق الخاصة بالتحاليل والبرمجة وتنفيذ المعالجات.

ثانيا : أجهزة إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية

نصت المادة (37) و(38) من نفس النظام السابق والذي يلزم البنوك بوضع أنظمة وإجراءات تسمح بتقدير المخاطر التي يتعرض لها البنك من جراء العمليات وبالتحديد مخاطر القرض والتركيز والسوق ومخاطر الفائدة الإجمالي والسيولة والتسوية وعدم المطابقة والخطر ألعملياتي، وتكون هذه الأنظمة معتمدة على عوامل داخلية وخارجية كالمحيط الاقتصادي ويتم تقدير المخاطر بصورة استشرافية للحد من المخاطر التي يمكن التعرض لها والهادفة إلى تدعيم أجهزة الرقابة الداخلية وأنظمة قياس المخاطر.[1]

ثالثا : أساليب إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية

بغية تعزيز صلابة النظام المصرفي الجزائري وتحصين البنوك التجارية من مخاطر الأزمات المالية وتماشيا مع ماجاءت به لجنة بازل للرقابة المصرفية من مقررات عمل بنك الجزائر على إصدار مجموعة من الأنظمة والأوامر لتطبيقها من قبل البنوك .

1- رأس المال الأدنى :

تعتبر قاعدة تحديد حد أدنى لرأس مال البنوك من أوّل القواعد المطبقة في النظام المصرفي الجزائري، ومن خلال هذه القاعدة يُلزم بنك الجزائر، البنوك والمؤسسات المالية التي تمارس النَّشاط المصرفي بتحديد التقيد بمبلغ 10 مليار دينار، ومبلغ 03.5 مليار دينار بالنسبة للمؤسسات المالية المحددة في المادة (02) من الأمر 08-04 الصادر عن مجلس النقد والقرض .

2- نسبة الملاءة:

يهدف النظام رقم 14-01 في المواد (02)،(03)،(40) إلى تحديد وبصفة مستمرة نسبة الملاءة المالية التي يجب أن تلتزم بتطبيقها البنوك بنسبة (5،09%) من مجموع الأموال الخاصة القانونية،ومجموع مخاطر القرض والمخاطر العملياتية ومخاطر السوق المرجحة.

[1] المواد (35)،(37)،(38)من النظام 11-08،مرجع سبق ذكره،ص28 .

كما يجب أن تغطي الأموال الخاصة القاعدية ما نسبته (07%) من مخاطر القرض ومخاطر العمليات ومخاطر السوق وقد اوجب هذا النظام في المادة(04) زيادة على ما سبق على البنوك تشكيل وسادة أمان تتكون من الأموال الخاصة القاعدية بسبة (5،02%).

وحسب المادة (31) تصرح البنوك والمؤسسات المالية كل ثلاثة أشهر للجنة المصرفية ولبنك الجزائر بالنسب المنصوص عليها وحسب الكيفيات المحددة بتعليمة من بنك الجزائر كما يمكن للجنة أن تطالب بالتصريحات بتواريخ اقرب.

3- نسبة السيولة:

عمل بنك الجزائر على إصدار النظام رقم 11-04 المؤرخ في 2011/05/42 يتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة يلزم البنوك والمؤسسات المالية باحترام نسبة بين مجموع الأصول المتوفرة والممكن تحقيقها على المدى القصير والتزامات التمويل المتسلمة من البنوك ومجموع الاستحقاقات تحت الطلب وعلى المدى القصير والالتزامات المقدمة، وتسمى هذه النسبة بالمعامل الأدنى للسيولة ستحدد مكونات وطرق إعدادها بتعليمة من بنك الجزائر ويجب على البنوك أن تقدم في كل وقت معامل يسمى معامل السيولة على الأقل 100% [1]

وفي المادة الرابعة من نفس النظام تلزم البنوك بتبليغ بنك الجزائر خلال كل ثلاثي.

[1] المواد: (20)،(03)،(04) من النظام رقم 11-04،مرجع سبق ذكره،ص ص21-22 .

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً لمنهجية البحث وأهم الأدوات والطرق المستخدمة في دراسة الحالة وتشمل (مجتمع وعينة الدّراسة، الأدوات المستخدمة في الدراسة، ...الخ).

المطلب الأول: عرض العينة محل الدراسة

أولا: هيكلة القطاع المصرفي الجزائري

بلغ عدد المصارف العاملة في الجزائر بنهاية شهر مارس 2014، 20 مصرفا شملت 06 مصارف حكومية و14 مصرفا خاصا، وقد بلغ مجمل عدد الفروع الداخلية للمصارف(الوكالات) بـ 1328 فرعا.

كما تنقسم المصارف في الجزائر إلى 16 مصرفا تجاريا و04 مصارف إسلامية، أما من حيث الملكية المحلية أو الأجنبية فيوجد 06 مصارف تجارية و14 مصرفا أجنبيا، وتسيطر المصارف الحكومية على الحصة الأكبر من النشاط المصرفي في الجزائر، إذ تستحوذ على 80 بالمائة من موجودات القطاع المصرفي و85 بالمائة من القروض و90 بالمائة من الودائع .

تجدر الإشارة إلى أن المصارف الخاصة الموجودة في الجزائر هي فروع لبنوك أجنبية مما يعني غياب المصارف الوطنية ذات الملكية الخاصة وهذا ما يوثر على درجة المنافسة بين المصارف ومستوى الخدمات المقدمة.[1]

الجدول 3: يوضح البنوك التجارية العاملة في الجزائر منذ جانفي 2018 حسب معطيات بنك الجزائر.

بنوك تجارية عمومية محلية	بنوك تجارية خاصة و(مختلطة)		
	بنوك تجارية عربية	بنوك تجارية أجنبية	بنوك تجارية إسلامية
البنك الوطني الجزائري	بنك الخليج الجزائر	بنك نتاكسيس	بنك البركة الجزائري
بنك الجزائر الخارجي	البنك العربي	سوسيتي جينرال الجزائر	المؤسسة العربية المصرفية
بنك التنمية المحلية	بنك الإسكان والتجارة والتمويل الجزائر	سيتي بنك الجزائر	بنك السلام الجزائر
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	فرا نسبنك الجزائر	BNP PARIBAS الجزائر	بنك الثقة الجزائر
بنك الفلاحة والتنمية الريفية		Crédit Agricole	
القرض الشعبي الجزائري		H.S.B.C Algeria	

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على معطيات بنك الجزائر واتحاد المصارف العربية.

اطلع عليه يوم 2018/05/08 من الموقع :

[1] http://www.uabonline.org/ar/research/banking
7467/157516041602159115751593157516041605158 9

ثانيا :تقديم عينة البنوك محل الدراسة

1- البنك الوطني الجزائري BNA:

أول بنك تجاري وطني، أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966 حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، يضع بحب تصرف زبائنه 211 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني تشرف عليها 17 مديرية جهوية.[1]

2- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP:

تأسس سنة 1964 وتمثلت مهمته في جمع التوفير ومنح القروض العقارية للخواص وتمويل المقاولين العموميين والخواص وكذلك مؤسسات إنتاج عتاد البناء ومؤسسات الانجاز التي لها صلة بالبناء، تبلغ عدد وكالاته 206 وكالة و15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الجزائري.[2]

3- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR :

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتاريخ 13 مارس1982 ومهمته الرئيسية تطوير القطاع الزراعي وتعزيز العالم الريفي، ويضم 300 وكالة و39 مديرية جهوية، وتعتبر رائدة في كثافة وحجم شبكتها على المستوى الوطني.[3]

4- بنك البركة الجزائري ALBARAKA:

بنك البركة الجزائري هو أول مصرف برأس مال مختلط (عام وخاص) تم إنشائه في 20 ماي 1991 برأس مال قدره 500 مليون دج،فيما يخص المساهمين فهما بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر) ومجموعة البركة المصرفية(البحرين)[4]

اطلع عليه يوم 2018/05/08 من المواقع التالية :

[1]- http://www.bna.dz/presentation.html

[2]- http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php?page=presentation

[3]- https://www.badr-bank.dz/

[4] http://albarakabank.com/ar/index.php?option=com_content&task=view&id=218&Itemid=28

المطلب الثاني : أدوات ومنهجية الدراسة

تماشيا مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمتعلق بواقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وفق مقررات لجنة بازل، تناولنا في هذا المجال واستنادا لمتطلبات معالجة هذا الموضوع، اعتمدنا على جملة من الأدوات للوقوف على الجوانب التي تكون أفضل معالجة للموضوع،للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها من خلال الأدوات المستخدمة التالية:

أولا: أدوات الدراسة

بالاستناد إلى التقديم السابق سوف نقوم في هذا الفرع بالتعرض لتفاصيل الأدوات المستعملة والكيفية التي تمت بها.

1- جمع المعلومات والوثائق

حاولنا الوصول إلى مصادر المعلومات والوثائق المتاحة، والتي تهتم أساسا بموضوع الحوكمة المصرفية واعتبرت هذه الخطوة رئيسية بدأت قبل البحث واستمرت معه،حيث شملت كل من:

- الجرائد والمجلات المتعلقة بموضوع الدراسة .
- النصوص والقوانين المتضمنة في الجريدة الرسمية الجزائرية حول القوانين المتعلقة بالحوكمة المصرفية.
- مذكرات أجنبية ومحاولة مطابقتها بموضوع الدراسة .
- الكتب المعتمدة حول موضوع الدراسة .

وإضافة إلى هذا فقد اعتمدنا كذلك على قنوات أخرى من أجل الحصول على المعلومات، يأتي في مقدمتها الشبكة العنكبوتية "الانترنت"، والتي ساعدتنا في توجيه دراستنا وتصور منهجية العمل الميداني من خلال السعي لتحقيق ما كنا نصبوا إليه.

2- المقابلة

إن أداة المقابلة في الدراسة الميدانية لها أهمية بالغة باعتبارها مصدر أساسي هام بغية شرح بعض الأسئلة وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، قصد الوصول إلى إجابات دقيقة تخدم الدراسة وبالخصوص مقابلة مدراء البنوك وبعض الموظفين محاولة استفسارهم حول الحوكمة المصرفية ومدى تطبيقها قصد الإحاطة بموضوع الدراسة .

3- الاستبيان

رغم ما سبق ذكره من أدوات ووسائل شتى تم استعمالها والاعتماد عليها للحصول على مختلف المعلومات، ولأجل الوقوف على الإدراك الجيد والفهم الصحيح للظاهرة المقصودة من مختلف جوانبها،وذلك باعتبارها أداة واسعة

الاستعمال من قبل الباحثين، لما تتميز به هذه الأداة من مزايا في مجال قياس تطابق وجهات نظرنا مع أفراد العينة الموجهة لهم هذا الاستبيان، وذلك من خلال تحليل نتائجه وتكوين رأي عن التساؤلات المطروحة تمهيدا لاستخلاص النتائج النهائية،حيث سيتم التطرق لهذه الأداة فيما يأتي بالتفصيل .

أ- تحضير الإستبيان

سنقوم في هذا الفرع بالتطرق إلى مختلف مراحل إعداد الإستبيان والظروف التي تمت صياغتها فيها،بدءا من مرحلة إعداد الإستمارة، وكيفية تصميم قائمة الأسئلة،ثم بكيفية نشرها وتوزيعها والطريقة المعتمدة في الاختبار الأولي لها وصولا إلى معالجة الإستمارات .

ب- تصميم استمارة الاستبيان

في هذه المرحلة حاولنا إعداد الأسئلة بصفة بسيطة والابتعاد عن الغموض والتعقيد،حتى تكون قابلة للفهم من قبل الأفراد المستجوبين وحتى لا يمكن إعطاء تفسيرات متعددة أخرى لها، حيث ركزت هذه الأسئلة حول موضوع الحوكمة المصرفية ومدى تطبيقها ومعوقات تطبيقها في البنوك وذلك وفق ماجاءت به مقررات لجنة بازل.

وقد حاولنا قدر المستطاع التعمق في صلب الموضوع، وكل ذلك من اجل الحصول على أكبر قدر من الإجابات الجادة والموضوعية .

وابتدأنا استمارة الاستبيان بالعنوان محل الدراسة مع تقديم وجيز ثم الشكر والعرفان لأفراد العينة المستجوبين.

ج- هيكل استمارة الاستبيان

تضمنت الاستمارة 03 أقسام رئيسية،كل قسم يحتوي على الأسئلة الخاصة به من أجل الوصول إلى الإجابة الواضحة والدقيقة للمستجوبين وقد وزعت الأسئلة على أقسام الإستبانة كما يلي :

- **الجزء الأول** : تضمن الأسئلة العامة لأفراد عينة الاستبيان مع شرح بعض المفردات.
- **الجزء الثاني** :واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل.
- **الجزء الثالث** :تضمن أسئلة حول معوقات تطبيق الحوكمة المصرفية .

د- تحكيم الاستبيان:

بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة خضع الاستبيان لعملية التحكيم من قبل أساتذة متخصصين في المجال للحصول حول آرائهم وتوجيهاتهم القيمة وذلك لتفادي الأخطاء الواردة لضمان سريان الدراسة على أكمل وجه،

وبناء على هذه التوجيهات والنصائح كل من وجهة نظره قمنا بتصحيح ما يجب تصحيحه للحصول على استمارة سليمة خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان.

هـ- نشر وتوزيع الإستبيان:

بعد أن تم إعداد الإستبيان بالشكل النهائي، تم التطرق بعد ذلك إلى مرحلة التوزيع على العينة المستهدفة موظفي البنوك، وهذه العملية تمت بالاعتماد على عدة قنوات قصد الوصول إلى العينة المقصودة، وضمان الحصول على أكبر عدد من الإستمارات التي تمت الإجابة عليها، واستعنا بعدة طرق في توزيع الإستمارات.

و- العراقيل والصعوبات :

إن للاستبيان أهمية بالغة في جمع واستنباط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمواضيع التي تهم الطالب،وبالرغم من حصولنا على الحجم المسطر له من الإجابات تسمح باعتمادها للدراسة وفق الأساليب الإحصائية الملائمة، إلا أن هذا لا يمنع من وجود بعض العراقيل والصعوبات التي واجهتنا خلال مرحلة استلام الإجابات من أفراد العينة،والتي كانت كما يلي :

- عدم قبول التجاوب معنا في بعض الأحيان .
- التهاون من بعض الأفراد العينة في الإجابة على الاستبيان بحجة عدم الاختصاص.

ثانيا : منهجية الدراسة

حتى يتم الوصول إلى نتائج مقبولة أو ذات مستوى من خلال الدراسة لابد من وضع منهجية للدراسة على أساس النقاط التالية :

1- مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة:

قد تم حصر مجتمع الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري (BNA) ومديرية بنك التوفير والاحتياط CNEP، ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، ووكالة بنك البركة الجزائري متواجدين في متليلي وغرداية، من مكلفين إطارات وموظفين في البنك.

ب- عينة الدراسة:

لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، فقمنا بتوزيع 53إستمارة على عينة عشوائية اشتملت على كافة موظفي وكالات بنوك العينة، ولقد اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر، وأحيانا أخرى قمنا بذلك عن طريق مساعدة بعض الزملاء، والجدول التالي يلخص ذلك كما يلي

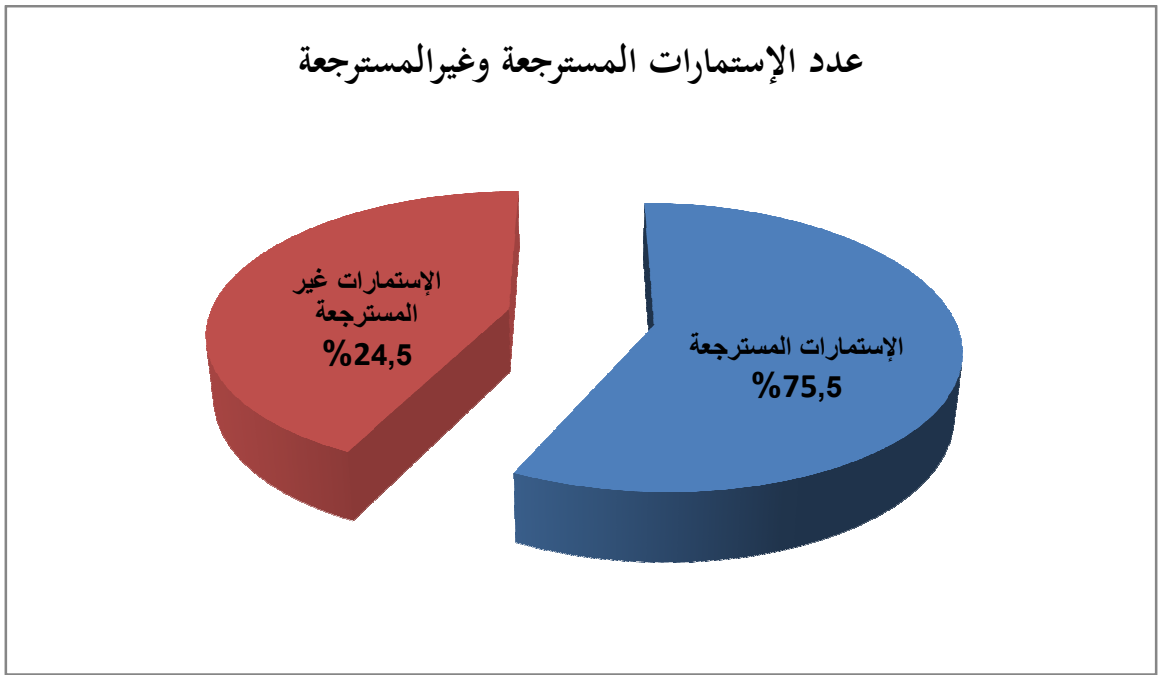
الجدول رقم 04:عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة

البيـــــــــان	BNA	CNEP	BADR	ALBARAKA	المجموع	النسبـة
الإستمارات الموزعة	18	15	10	10	53	%100
الإستمارات المسترجعة	16	15	05	04	40	%75,5
الإستمارات الملغاة	00	00	00	00	00	%00
الاستمارات غير المسترجعة	02	00	05	06	13	%24,5
الإستمارات المعتمدة	16	15	05	04	40	%100

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: يوضح الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان



المصدر:من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم04

ثانياً:صدق وثبات أداة الدراسة

بعد الصدق الظاهري الذي تمثل في عرض الاستبيان على مجموعة من المختصين وذلك لتحكيمه وتصويبه، ثم لتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل ألفا كرونباج الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات والصدق البنائي للإستبيان، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج SPSS 20 حيث قدرت قيمته بـ 0,860 هذا يدل على أن أسئلة الإستبانة ثابتة، وأما عن صدق الإستبانة فقد قمنا بجدر معامل ألفا كرونباج لنحصل على معامل الصدق الذي قيمته 0,786 الذي يدل على صدق الإستبانة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

الجدول رقم 5 : **نتائج ثبات وصدق محاور الدراسة**

العبـارات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	**29**	**0,911**	**0,830**
المحور الثاني	**9**	**0,890**	**0,793**
المجموع	**38**	**0,860**	**0,786**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

– الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

للوصول إلى أهداف الاستبيان والمتمثلة في النتائج والبيانات المستنتجة منه قمنا بتطبيق بعض الأدوات الإحصائية اللازمة لذلك والمناسبة لطبيعة البيانات ونوع العينة وأهداف الدراسة، فقمنا باستخدام:

- **برنامج** "SPSS ": بالاستعانة ببرنامج"SPSS" ومن خلال تحليل ألفاكرونباج (معامل الثبات)، معامل الصدق، بالإضافة لتحليل معطيات المتغيرات والأفراد، وذلك بغية وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل.
- **برنامج Excel**: وذلك بغية معالجة النتائج والبيانات في شكل جداول وأشكال بيانية مختلفة كالدوائر النسبية، حتى تسهل علينا عملية الملاحظة والتحليل، وكذلك تماشيا مع النتائج المتوصل إليها

المبحث الثالث:المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان

من أجل دراسة وتحليل نتائج الإستبيان، تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج " SPSS 20"، وذلك بغية وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل،كما تم الاعتماد على برنامج "Excel" من أجل تمثيل الجداول التي تم الحصول عليها سابقا بيانيا بواسطة دوائر نسبية، وذلك تماشيا مع النتائج المراد الوصول إليها.

ولتحليل متغيرات الدراسة قمنا بتحديد درجات الموافقة والتعليق على المتوسط الحسابي الذي يقع ضمنها، لذلك فقد حددنا ثلاث مستويات هي (منخفض، متوسط، مرتفع) وفقا للجدول التالي:

الجدول 6 : يوضح درجات الموافقة

المستوى	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	5-4,21	4,20-3,21	3,20-2,41	2,40-1,81	1,80-1,01
الدرجة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر :من إعداد الطالب

المطلب الأول: المعلومات الشخصية لأفراد العينة

أولا الجنس: فيما يلي يتم عرض أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس حيث بلغت نسبة مشاركة الذكور في الاستبيان 67.5% وهوما يعادل27 ذكرا، في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث 32.5 % أي 13 أنثى، وهذا راجع لسيطرة فئة الذكور على الإناث في المؤسسة محل الدراسة، إذ يوضح هذا أن هناك تباين في نسبة تمثيل الجنس، كما يبين الجدول التالي:

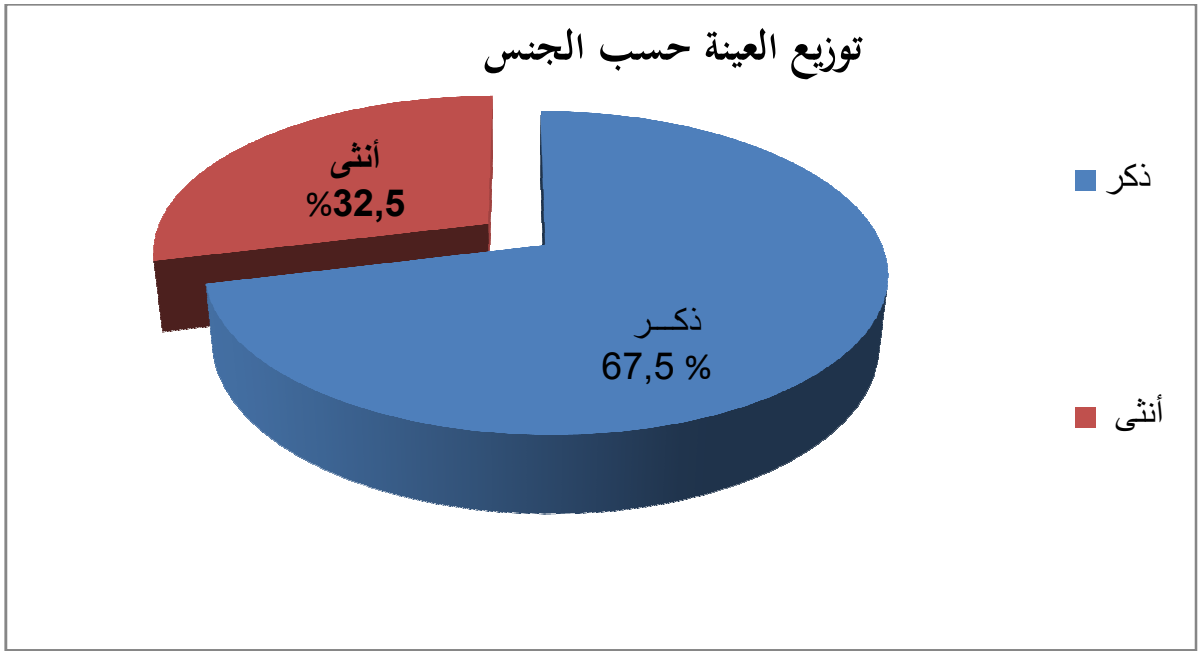
الجدول رقم 7: توزع أفراد العينة تبعا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	27	67,5
أنثى	13	32,5
المجموع	**40**	**100**

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 3: توزع أفراد العينة تبعا للجنس



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول 07.

ثانيا المستوى التعليمي: تبين لنا من خلال تصفح استمارات الاستبيان المستلمة من أفراد العينة المستجوبين أن أغلبية العينة ذات مستوى جامعي حيث بلغت نسبتها بـ 85%، وهي نسبة مرتفعة جدا، وقد جاءت مقسمة كالتالي: النسبة التي تقدر بـ 37,5% والتي تمثل مستوى ليسانس، والفئة التي تمثل مستوى ماستر حددت نسبتها بـ

20%، تم تليها نسبة الحاصلين على البكالوريا والمقدرة بـ 20% وبلغت نسبة الماجيستر05 %والدكتوراه نسبة2,5 %.

أما الشهادات الأخرى بلغت نسبة 15%، وعليه نقول بأن هذه النتائج تدل أن غالبية العظمى من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى جامعي وهذا ما يعطي مصداقية اكبر للإجابات على الاستبيان، وذلك لقدرتهم على فهم موضوع الحوكمة .

والجدول التالي يبين ذلك:

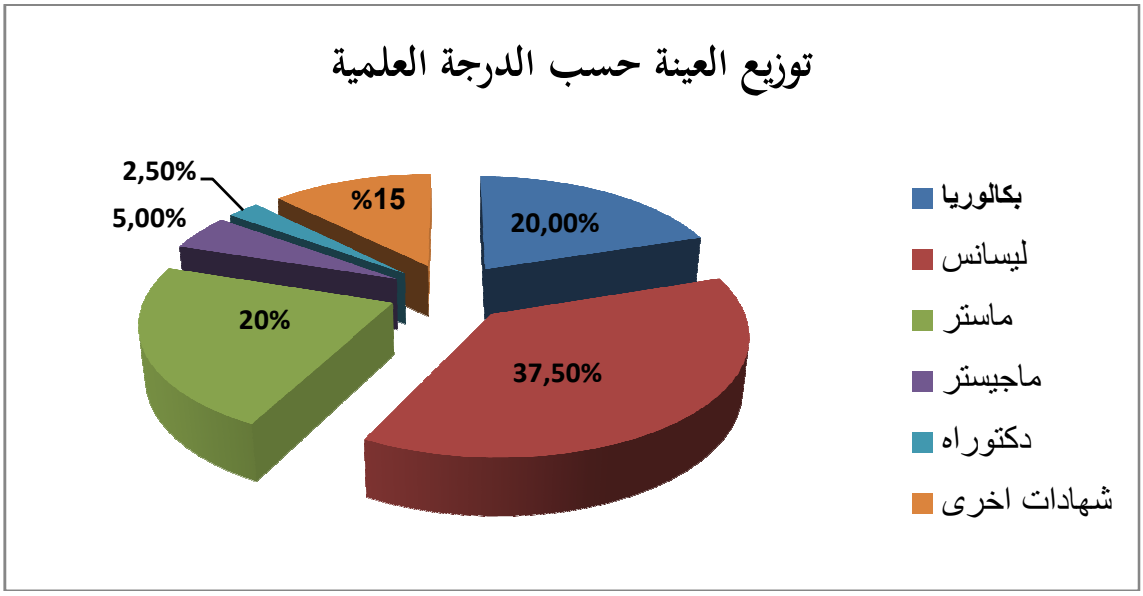
الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب درجتهم العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة%
بكالوريا	08	20
ليسانس	15	37,5
ماستر	08	20
ماجستير	02	5
دكتوراه	01	2,5
شهادات أخرى	06	15
المجمـــــوع	**40**	**100**

المصدر :من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (**SPSS**)

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب درجتهم العلمية



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 8.

ثالثا الاقدمية: تم توزيع سنوات الاقدمية على أربعة فئات عمرية، ومن خلال التحليل تبين لنا أن غالبية المستجوبين تتمركز اقدميتهم في الفئة اقل من 05 سنوات والفئة من (06 الى 15 سنة) بنسبة متساوية هي 32,5%لكل فئة، تأتي بع ذلك الفئة الثالثة من (16 إلى 20 سنة) بنسبة 20%، ثم تليها الفئة الرابعة الأكثر من 20 سنة بنسبة 15%، ومن الملاحظ أن ما نسبته 67,5% من أفراد العينة،كانت خبرتهم المهنية أكثر من 5 سنوات، هذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تتمتع بقدرة كافية على فهم مشكلة الدراسة والإجابة على متغيراتها بكل موضوعية وذلك نظرا لعدد سنوات الاقدمية .

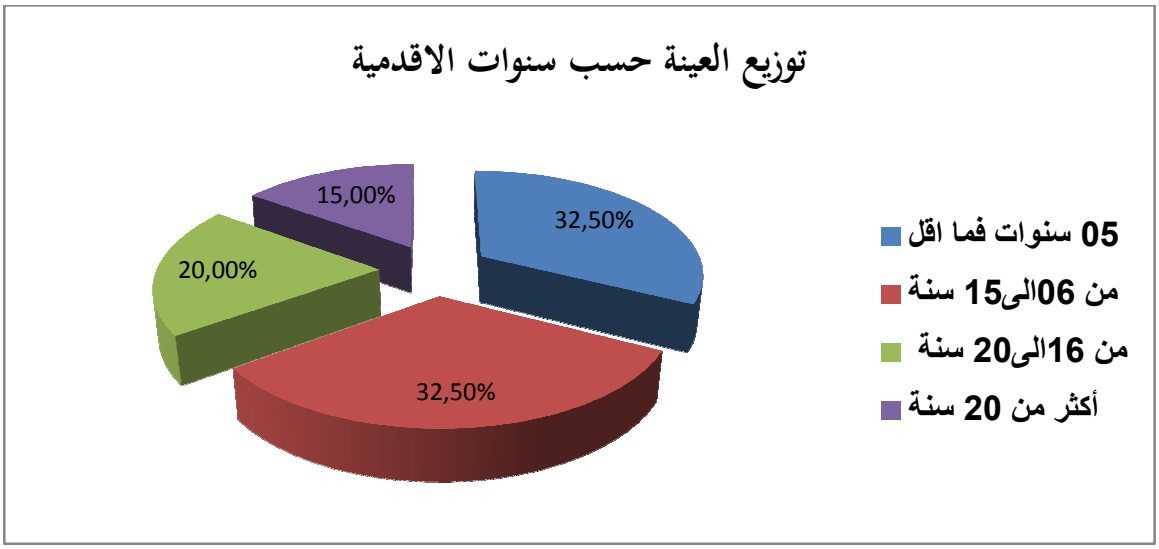
الجدول رقم 9 :توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية

سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة%
من 05 سنوات فما اقل	13	32,5
من 06الى15سنة	13	32,5
من16الى20 سنة	08	20
أكثر من 20 سنة	06	15
المجمـــوع	**40**	**100**

المصدر :من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج "**SPSS** "

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 9.

رابعا التخصص :يتضح من خلال إحصاء الاستمارات تساوي نسبة المتخصصين في المحاسبة و إدارة أعمال وهي اكبر نسبتين بـ 32,5%،ثم تليها تخصص المالية بواقع 22,5%،وتأتي في المرتبة الرابعة تخصص بنوك بنسبة 10% وتأتي بعدها نسبة الشهادات الأخرى بـ2,5% ، يتضح من خلال هذه النسب أن أغلبية التخصصات أفراد العينة في ميدان الاقتصاد و بالتالي فإنها تساعد على فهم جيد لموضوع الحوكمة .

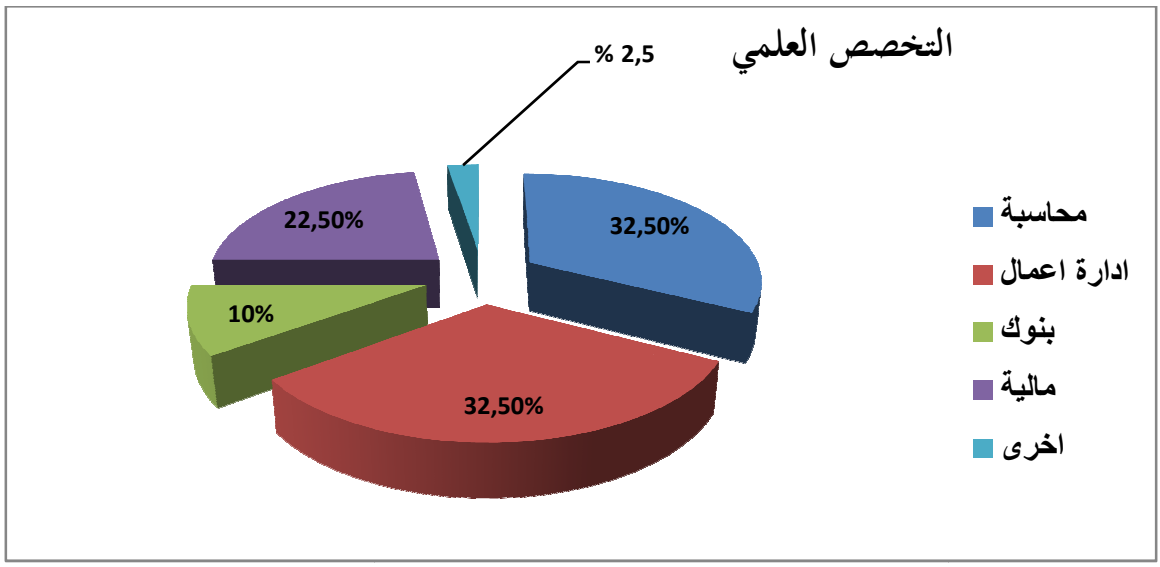
الجدول رقم 10 :توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة%
المحاسبة	13	32,5
إدارة أعمال	13	32,5
المالية	4	22,5
بنوك	9	10
شهادات أخرى	1	2,5
المجمـــوع	**40**	**100**

المصدر :من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج "**SPSS** "

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 10.

المطلب الثاني : محور تطبيق مبادئ الحكومة المصرفية وفق لجنة بازل

إن مبادئ الحوكمة المصرفية التي جاءت بها لجنة بازل التي نحاول دراستها قمنا بتجميعها في أربعة أجزاء حتى يسهل علينا تنظيمها.

أولا – أهلية ودور مجلس الإدارة :

جاءت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ووفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 11: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات للمبادئ المتعلقة بمجلس الإدارة

العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة على أساس	24	14	02	00	00	4,55	,5970
مؤهلاتهم وخبراتهم الإدارية	60%	35%	05%	00%	00%		
2- توجد أهداف إستراتيجية ومستقبلية محددة يسعى	19	18	3	00	00	4,40	0,632
البنك لتحقيقها بفعالية	47,5%	45%	7,5%	00%	00%		
3- تحدد واجبات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة	22	16	02	00	00	4,50	0,599
بمجموعة من القوانين والأنظمة	55%	40%	05%	00%	00%		

4- يقوم مجلس الإدارة بصياغة إستراتيجية العمل ومتابعة والإشراف على تنفيذها من طرف الإدارة التنفيذية	10	19	09	02	00	3,93	0,829
	25%	47,5%	22,5%	5%	00		
5-مبدأ المسآءلة يمنع المسؤولين في البنك من استغلال مناصبهم للأغراض الشخصية على حساب المصلحة العامة	12	09	10	09	00%	3,60	1,150
	30%	22,5%	25%	09%	00%		
6- يوجد في مجلس الإدارة من لديهم مؤهلات في العمل المصرفي وإدارة المخاطر	12	20	06	02	00	4,05	0,815
	30%	50%	15%	06%	02%		
7- يوجد في مجلس الإدارة من لديهم مهارات فنية وتقنية في المحاسبة والتسويق وإدارة المخاطر...الخ	11	25	04	00	00	4,18	0,594
	27,5%	62,5%	10%	00%	00%		
8-يشجع مجلس الإدارة الموظفين والمسؤولين على إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية	12	16	10	01	01	3,93	0,944
	30%	40%	25%	2,5%	2,5%		
9- يوجد جهاز في البنك لنظام الرقابة الداخلية	23	14	03	00	00	4,50	0,641
	57,5%	35%	7,5%	00%	00%		
10-يوجد في البنك لجنة متخصصة تعمل على مراقبة وإدارة المخاطر	18	18	03	00	01	4,30	0,823
	45%	45%	7,5%	00%	2,5%		
11- هناك تعارض بين أهداف البنك والسياسات العامة للبنك المركزي	07	05	15	06	07	2,98	1,310
	17,5%	12,5%	37,5%	15%	%17,5		
دور وأهلية مجلس الإدارة						**4,08**	**0,362**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

التحليـل:

1- يظهر من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد على العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي قدره 4,55 التي تشير إلى أن إجابات الأفراد محصورة بين 4,21- 05 وهي مرتفعة جدا وأفراد العينة أجابوا بـ" موافق بشدة " 24 فرد من أصل 40 بنسبة 60% وموافق بنسبة 35% ومحايد 5%.مع انحراف معياري قدره 0,597 وبالتالي فان اختيار مجلس الإدارة يتم وفق مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الإدارية .

2- جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الثانية هي الأخرى بـ 4,40 التي تشير إلى أن إجابات

الأفراد محصورة بين 4,21- 05 وهي مرتفعة جدا وأفراد العينة أجابوا بعدد 19 من 40 ما يمثل نسبة 47,5% و45% بموافق بشدة وموافق على التوالي، كما جاء الإنحراف المعياري بقيمة 0,63 مما يعني انه توجد أهداف إستراتيجية ومستقبلية محددة يسعى البنك لتحقيقها بفعالية.

3- جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الثالثة هي الأخرى بـ 4,45 أي أن درجة الموافقة " مرتفعة جدا" بعدد فرد ما يمثل نسبة 55% و40% بموافق بشدة وموافق على التوالي، وبينما جاءت نسبة غير الموافقين معدومة، كما جاء الإنحراف المعياري بقيمة 0,59 وبالتالي فان واجبات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة تحدد بمجموعة من القوانين والأنظمة.

4- جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الرابعة هي الأخرى بـ 3,93 أي أن درجة الموافقة " مرتفعة "بعدد فرد ما يمثل نسبة 25% و47,5% بموافق بشدة وموافق على التوالي، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 0,82 مما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة أي أن مجلس الإدارة يقوم بصياغة إستراتيجية العمل ومتابعة والإشراف على تنفيذها من طرف الإدارة التنفيذية.

5- جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الخامسة 3,6 وهي الأخرى محصورة بين 3,21 و4,20 أي كانت النتيجة مرتفعة بعدد فرد ما يمثل نسبة 30% ، كما جاء الإنحراف المعياري بقيمة 1,15 مما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة على أن مبدأ المسآءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مناصبهم للأغراض الشخصية على حساب المصلحة العامة.

6- جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة السادسة هي الأخرى محصورة بين 3,21 و4,20 (4,05) أي درجة" مرتفعة "والتي تعني أن متوسط الإجابات كان" موافق "بعدد 20 فرد ما يمثل نسبة 50% كما جاء الإنحراف المعياري بقيمة 0,815 مما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة على أنه يوجد في مجلس الإدارة من لديهم مؤهلات في العمل المصرفي وإدارة المخاطر.

7- جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة السابعة هي الأخرى بـ 4,18أي أن درجة الموافقة " مرتفعة "بعدد فرد ما يمثل نسبة 27,5% و62,5% بموافق بشدة وموافق على التوالي و10% محايد، وبينما جاءت نسبة غير الموافقين معدومة، كما جاء الإنحراف المعياري بقيمة 0,59 مما يعني أن في مجلس الإدارة من لديهم مهارات فنية وتقنية في المحاسبة والتسويق وإدارة المخاطر ...الخ.

8- جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الثامنة هي الأخرى محصورة بين 3,21 و4,20 (3,93) أي كانت درجة الموافقة" مرتفعة "والتي تعني أن متوسط الإجابات كان" موافق "بعدد 12 فرد ما يمثل

نسبة 30 %موافق بشدة ونسبة 40% موافق، و2,5% غير موافق وغير موافق بشدة،كما جاء الإنحراف المعياري بقيمة0,93 مما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة وأن مجلس الإدارة يشجع الموظفين والمسؤولين على إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.

9– جاء المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة 4,50 وهي نتيجة مرتفعة جدا ما يعني أن عناصر العينة موافقون بنسبة 57,5 % موافق بشدة و35 % موافق بينما محايد ما نسبته 7,5%، مما يشير إلى انه هناك جهاز في البنك لنظام الرقابة الداخلية.

10– جاء المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة 4,30 ما يعني أن عناصر العينة موافقون بنسبة 45% موافق بشدة و45% موافق بينما محايد ما نسبته 7,5% وغير الموافق بشدة 2,5% وانحراف المعياري قدره 0,823 مما يشير إلى انه هناك

في البنك لجنة متخصصة تعمل على مراقبة وإدارة المخاطر .

11– جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 2,98 بدرجة" متوسطة" وانحراف معياري قدره 1,31 ما يعني عدم ثبات أفراد العينة،وانه هناك تعارض جزئي بين أهداف البنك والسياسات العامة للبنك المركزي.

وقد جاء المتوسط الحسابي لمبادئ دور وأهلية مجلس الإدارة بقيمة 4,08 وهي قيمة محصورة بين 3,21 و4,20، فيما بلغ الانحراف المعياري 0,36 والتي تعني أن درجة الموافقة كانت مرتفعة حول وجود تطبيق جزئي لبعض مبادئ الحوكمة المتعلقة بتركيبة مجلس الإدارة.

ثانيا – مبادئ إدارة المخاطر:

جاءت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفق ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول 12 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لمبادئ إدارة المخاطر في البنوك

العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12–توجد في البنك لجنة إدارة المخاطر تقوم بالتنبؤ والكشف عن المخاطر التي قد تعترض البنك	10	20	06	02	02	3,85	1,027
	25%	50%	15%	05%	05%		
13–يتم تعيين لجنة إدارة المخاطر من بين الأعضاء المستقلين والغير تابعين لجهاز آخر في البنك	08	16	16	00	00	3,80	0,758
	20%	40%	40%	00%	00%		

14-يهتم مجلس الإدارة بما تقوم به لجنة إدارة المخاطر ويعطيها أولوية	10	17	13	00	00	3,93	0,764
	25%	42,5%	32,5%	00%	00%		
15-تعتبر المعلومات التي تتوصل لها لجنة إدارة المخاطر مناسبة ومهمة لضمان سلامة البنك	14	18	07	00	01	4,13	0,791
	35%	45%	17,5%	2,5%	00%		
16-يقوم البنك باحترام نسبة الملاءة والسيولة التي يفرضها البنك المركزي الجزائري على البنوك	23	16	01	00	00	4,55	0,552
	57,5%	40%	2,5%	00%	00%		
17-هناك اتصالات مستمرة بين مختلف أجهزة البنك لرصد المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها البنك	14	20	06	00	00	4,20	0,687
	35%	50%	15%	00%	00%		
18-تقدم لجنة إدارة المخاطر تقارير لمجلس الإدارة فيه معلومات كافية من اجل اتخاذ القرارات المناسبة	13	20	06	00	01	4,13	0,757
	32,5%	50%	15%	2,5%	00%		
إدارة المخاطر في البنك						**4,08**	**0,505**

المصدر:من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

- **التحليل:**

12- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره 3,85 وهي درجة مرتفعة وانحراف معياري قدره 1,027ما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن في البنك لجنة إدارة المخاطر تقوم بالتنبؤ والكشف جزئيا عن المخاطر التي قد تعترض البنك.

13- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,80وهي درجة مرتفعة وانحراف معياري قدره0,758، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أنه يتم تعيين بعض أعضاء لجنة إدارة المخاطر من المستقلين والغير تابعين لجهاز آخر في البنك.

14- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره3,93وهي درجة مرتفعة وانحراف معياري 0,764، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن مجلس الإدارة يهتم بما تقوم به لجنة إدارة المخاطر ويعطيها أولوية .

15- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره4,13 وهي درجة مرتفعة وانحراف معياري قدره0,791، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن بعض المعلومات التي تتوصل لها لجنة إدارة المخاطر مناسبة ومهمة لضمان سلامة البنك.

16- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره4,55 وهي درجة مرتفعة جدا، وانحراف معياري قدره0,687، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن البنك يقوم باحترام نسبة الملاءة والسيولة التي يفرضها البنك المركزي الجزائري على البنوك.

17- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره4,20 وهي درجة مرتفعة وانحراف معياري قدره0,687، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن هناك اتصالات مستمرة بين مختلف أجهزة البنك لرصد المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها البنك.

18- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدره4,13 وهي درجة مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,757، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن لجنة إدارة المخاطر تقدم تقارير لمجلس الإدارة فيه معلومات كافية من اجل اتخاذ القرارات المناسبة.

وقد جاء المتوسط الحسابي لعبارات الجدول السابق بقيمة 4,08 وهي قيمة محصورة بين 3,21 و4,20وهي درجة مرتفعة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0,505 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير مما يعني موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تضمنتها إدارة المخاطر في البنك.

ثالثا – مبادئ الرقابة الداخلية

جاءت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفق ما يوضحه الجدول التالي:

- الجدول 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لمبادئ الرقابة الداخلية في البنك

العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19-يوفر نظام الرقابة الداخلية الضمانات اللازمة من اجل تعزيز الإدارة الفعالة والسلامة المالية للبنك	22	11	06	01	00	4,35	0,834
	55%	27,5%	15%	2,5%	00%		
20-جهاز الرقابة الداخلية له مهام واضحة ومستقلة عن أجهزة البنك	08	17	11	02	02	3,68	1,023
	20%	42,5%	27,5%	5%	5%		
21-يقوم لجنة الرقابة الداخلية بإعداد التقارير حول ظروف عمل الرقابة الداخلية في البنك إلى مجلس الإدارة	08	22	07	03	00	88،3	0,822
	20%	55%	17,5%	7,5%	00%		
الرقابة الداخلية في البنك						**3,96**	**0,568**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

1- التحليل:

19- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره4,35 وهي درجة مرتفعة جدا، وانحراف معياري قدره4,834، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن نظام الرقابة الداخلية يوفر الضمانات اللازمة من اجل تعزيز الإدارة الفعالة والسلامة المالية للبنك.

20- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره3,68 وهي درجة مرتفعة وانحراف معياري قدره1,023 ما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة على أن أغلب أفراد العينة يعتبرون جهاز الرقابة الداخلية له مهام واضحة ومستقلة عن أجهزة البنك.

21- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,88وهي درجة مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,822ما يعني أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن لجنة الرقابة الداخلية تقوم بإعداد التقارير حول ظروف عمل الرقابة الداخلية في البنك إلى مجلس الإدارة.

وقد جاء المتوسط الحسابي لمجموع العبارات بقيمة 3,96 وهي قيمة محصورة بين 3,21 و4,20

والتي تعني أن درجة الموافقة كانت مرتفعة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0,568 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير مما يعني موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تضمنتها الرقابة الداخلية.

رابعا – مبادئ الإفصاح والشفافية وحقوق أصحاب المصالح

جاءت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لمبادئ الإفصاح والشفافية وأصحاب المصالح

العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22-عملية الإفصاح في البنك متاحة لأصحاب المصالح	10	15	12	02	01	3,78	0,974
	25%	37,5%	30%	5%	2,5%		
23-يلتزم البنك بإصدار التقارير السنوية والدورية والبيانات المالية في موقع الانترنت الخاص به.	06	16	12	04	02	3,50	1,038
	15%	40%	30%	10%	5%		
24-يقوم البنك بالإفصاح عن خططه المالية وأهدافه	09	16	11	03	01	3,73	0,987

المستقبلية وكذا النتائج التشغيلية للمساهمين	22,5%	40%	27,5%	7,5%	2,5%		
25-تقوم البنك المركزي بتقديم المساعدات والاستشارات حول تقييم مبادئ الحوكمة في البنك	08	16	15	01	00	3,78	0,800
	20%	40%	37,5%	2,5%	00%		
26-هناك سياسة للأجور والمكافئات تتوافق مع ما يطمح البنك إلى تحقيقه من أهداف	15	14	09	02	00	4,05	0,904
	37,5%	35%	22,5%	5%	00%		
27-تساهم الأجور المناسبة في زيادة كفاءة الحوكمة والإدارة السليمة للبنك	16	17	04	02	01	4,13	0,966
	40%	42,5%	10%	5%	2,5%		
28-يقوم البنك بالإفصاح عن أرباحه الحقيقية لأصحاب المصالح والمخاطر التي تعترض المساهمين	16	14	10	00	00	4,15	0,802
	40%	35%	25%	00%	00%		
29-هناك اتصال مستمر مع البنك المركزي بكل ما يتعلق بقضايا الحوكمة في البنوك	12	18	09	00	01	4,00	0,877
	30%	45%	22,5%	00%	2,5%		
الإفصاح والشفافية وحقوق أصحاب المصالح في البنك						**3,88**	**0,588**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

1 – التحليل:

22– جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون بمتوسط حسابي قدره3,78 وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,974 ما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة على أن عملية الإفصاح في البنك متاحة ومتوفرة لأصحاب المصالح.

23– جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي قدره3,50 وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري قدره1,038 ما يعني وجود تباين في إجابات أفراد العينة ويعني الموافقة في الإجابة على أن البنك يلتزم بإصدار التقارير السنوية والدورية والبيانات المالية في موقع الانترنت الخاص به.

24–جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي قدره3,73وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري قدره0,987 ما يعني أن أفراد العينة موافقون بشأن عملية إفصاح البنك عن خططه المالية وأهدافه المستقبلية وكذا النتائج التشغيلية للمساهمين .

25- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون بمتوسط حسابي قدره3,78 وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري قدره0,80ما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن البنك المركزي يقدم المساعدات والاستشارات حول تقييم مبادئ الحوكمة في البنك.

26- المتوسط الحسابي لعبارة سياسة الأجور والمكافئات تتوافق مع ما يطمح البنك إلى تحقيقه من أهداف كانت بقيمة 4,05 وتعني بـ" موافق" وهي نسبة مرتفعة والانحراف المعياري 0,904 مما يعني تفاوت نسبي في الإجابات على هذه العبارة.

27- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون بمتوسط حسابي قدره4,13 وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,966 ما يعني أن الانحراف المعياري نسبي وأن أفراد العينة موافقون على تساهم الأجور المناسبة في زيادة كفاءة الحوكمة والإدارة السليمة للبنك .

28- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون بمتوسط حسابي قدره4,15وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,802 ما يعني أن الانحراف المعياري نسبي وأن أفراد العينة موافقون على أن البنك يقوم بالإفصاح عن أرباحه الحقيقية لأصحاب المصالح والمخاطر التي تعترض المساهمين.

29- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون بمتوسط حسابي قدره4,00 وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري قدره0,877 ما يعني أن الانحراف المعياري نسبي وأن أفراد العينة يقرون بأن هناك اتصال مستمر مع البنك المركزي بكل ما يتعلق بقضايا الحوكمة في البنوك.

وقد جاء المتوسط الحسابي لمجموع العبارات السابقة 3,88 وهي قيمة محصورة بين 3,21 و4,20 والتي تعني أن درجة الموافقة كانت مرتفعة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0,588 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير مما يشير الى موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على عدد من العبارات التي تضمنتها مبادئ الإفصاح والشفافية وحقوق أصحاب المصالح.

وفيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول الخاص بالحوكمة:

الجدول 15: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوكمة المصرفية

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10
المتوسط الحسابي	55،4	40،4	50،4	93،3	60،3	05،4	18،4	93،3	50،4	30،4
الانحراف المعياري	597،0	632،0	599،0	829،0	150،1	815،0	594،0	944،0	641،0	823،0

س11	س12	س13	س14	س15	س16	س17	س18	س19	س20
2,98	3,85	3,80	3,93	4,13	4,55	4,20	4,13	4,35	3,68
1,310	1,027	,758	,764	,791	,552	,687	,757	,834	1,023

س21	س22	س23	س24	س25	س26	س27	س28	س29	نتائج محور الحوكمة
3,88	3,78	3,50	3,73	3,78	4,05	4,13	4,15	4,00	**4,0164**
0,822	0,974	1,038	0,987	0,800	0,904	0,966	0,802	0,877	**0,35648**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

وقد جاءت قيمة المتوسط الحسابي لمحور تطبيق الحوكمة بـ4,01 وهي محصورة بين المجال 3,21 و4,20، والتي تعني الدرجة المرتفعة وانحراف معياري قدره 0,356، وبالتالي فان اغلب أفراد العينة موافقون على العبارات التي جاءت في هذا المحور وهذا يقودنا إلى القول بالتزام جزئي لعينة البنوك محل الدراسة بما تحتويه هذه المبادئ.

المطلب الثالث : محور معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

أولا – معوقات وفروق تطبيق الحوكمة المصرفية

في محور تطبيق معوقات تطبيق الحوكمة فإن المستوى ودرجة الموافقة موضحة في الجدول التالي:

الجدول 16: يوضح درجات ومستوى الموافقة

المستوى	غيرموافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	5-4,21	4,20-3,21	3,20-2,41	2,40-1,81	1,80-1,01
الدرجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

جاءت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لمعوقات لمحور تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-لا يوجد اهتمام من طرف مجلس الإدارة والموظفين بتطبيق مبادئ الحوكمة في البنك	06	07	14	07	06	3,00	1,261
	15%	17,5%	35%	17,5%	15%		
2-يتم اتخاذ بعض القرارات تتعارض مع مبادئ الحوكمة وخاصة في التعيينات والترقيات	04	12	15	03	06	2,88	1,181
	10%	30%	37,5%	7,5%	15%		
3-لا يوجد في لجنة الرقابة الداخلية من هم غير أكفاء أولا يستطيعون الكشف عن التجاوزات	06	11	10	08	05	2,88	1,265
	15%	27,5%	25%	20%	12,5%		
4-لا توجد رقابة خارجية جدية ودورية تقوم بالتدقيق بمصداقية واستقلالية في البنك	05	10	09	09	07	3,08	1,309
	12,5%	25%	22,5%	22,5%	17,5%		
5-عدم كفاية الأجور والمكافئات يقلل من أداء	14	19	03	02	02	1,98	1,050

الموظفين في البنك وتحفيزهم	35%	47,5%	7,5%	5%	5%		
6-طبيعة البنوك العمومية المسيرة من قبل الدولة تمثل عائقا لتطبيق مبادئ الحوكمة	05	16	13	03	03	2,58	1,059
	12,5%	40%	32,5%	7,5%	7,5%		
7-غياب الوعي المصرفي لدى الأعوان الاقتصاديين يشكل عائقا أمام تطبيق مبادئ الحوكمة	06	26	06	00	02	2,15	0,864
	15%	65%	15%	00%	5%		
8-تحتوي التشريعات التنظيمية على نقاط تتعارض مع تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة في البنك	04	12	19	01	04	2,73	1,037
	10%	30%	47,5%	2,5%	10%		
9-عدم الفهم السليم لتعليمات البنك المركزي أدى إلى سوء تطبيق الحوكمة في البنوك	10	19	09	02	00	2,08	0,829
	25%	47,5%	22,5%	5%	00%		
محور معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك						**2,591**	**0,679**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

1- التحليل :

1- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره3,00 وهي قيمة محصورة بين 2,41 و3,20 اي متوسطة وانحراف معياري قدره1,261 مما يعني وجود تباين في إجابات أفراد العينة مترددون في الإجابة على أنه يوجد اهتمام من طرف مجلس الإدارة والموظفين بتطبيق مبادئ الحوكمة في البنك.

2- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره2,88وهي قيمة محصورة بين 2,41 و3,20 أي متوسطة وانحراف معياري قدره 1,181 مما يعني وجود تباين في إجابات أفراد العينة على أنه يتم اتخاذ بعض القرارات تتعارض مع مبادئ الحوكمة وخاصة في التعيينات والترقيات .

3- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره2,88 وهي قيمة محصورة بين 2,41 و3,20 أي متوسطة وانحراف معياري قدره 1,265 مما يعني وجود تباين في إجابات أفراد العينة على انه يوجد في لجنة الرقابة الداخلية من هم أكفاء أو يستطيعون الكشف عن التجاوزات.

4- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره3,08وهي قيمة محصورة بين 2,41 و3,20 أي متوسطة وانحراف معياري قدره 1,309 مما يعني وجود تباين في إجابات أفراد العينة على أنه توجد رقابة خارجية جدية ودورية تقوم بالتدقيق بمصداقية واستقلالية في البنك.

5– جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره1,98 وهي قيمة محصورة بين1,81 و4080 أي مرتفعة وانحراف معياري قدره1,050 مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت عدم كفاية الأجور والمكافئات تقلل من أداء الموظفين في البنك وتحفيزهم.

6–جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره2,58 وهي قيمة محصورة بين 2,41 و3,20 أي متوسطة وانحراف معياري قدره1,059 مما يعني أفراد العينة يرون أن طبيعة البنوك العمومية المسيرة من قبل الدولة تمثل عائقا لتطبيق مبادئ الحوكمة.

7– جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره2,15وهي قيمة محصورة بين 1,81 و2,40 أي مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,864 أي ما يعني أن أفراد العينة يرون في أن غياب الوعي المصرفي لدى الأعوان الاقتصاديين يشكل عائقا أمام تطبيق مبادئ الحوكمة .

8– جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره2,73 وهي قيمة محصورة بين 2,41 و3,20أي متوسطة وانحراف معياري قدره 1,037 أي أن أفراد العينة يرون أن التشريعات التنظيمية تحتوي على نقاط تتعارض مع تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة في البنك .

9– جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدره2,08 وهي قيمة محصورة بين 1,81و2,40 أي مرتفعة وانحراف معياري قدره0,829 أي أن أفراد العينة يرون أن عدم الفهم السليم لتعليمات البنك المركزي أدى إلى سوء تطبيق الحوكمة في البنوك .

–جاء المتوسط الحسابي لمجموع العبارات لمحور معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك بقيمة2,591 وهي قيمة محصورة بين 2,41 و 3,20 بدرجة متوسطة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0,588 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير مما يعني حياد أغلبية أفراد عينة الدراسة في الإجابة على معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك التي تضمنتها العبارات السابقة

ثانيا :دراسة الفروقات والمقارنات المتعددة في تطبيق الحوكمة :

– تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA) : يستخدم تحليل التباين الأحادي في التحقق من دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في متغير واحد ويتم ذلك من خلال المقارنة بين المتوسطات جميعها في آن واحد بدلا من إجراء مقارنات ثنائية وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

سنقوم بدراسة الفروق بين كل من المتغيرات التالية : المستوى التعليمي،التخصص العلمي،الخبرة المهنية ونوع البنك مع فهم وتطبيق الحوكمة المصرفية،وذلك بالاعتماد على مستوى الدلالة التي تكون اقل من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ (α=0,05) وبالتالي تأكيد أو نفي الفرضية التي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية.

1- المستوى التعليمي:

لمعرفة وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي قمنا بصياغة الفرضية التالية :

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي لفهم وتطبيق الحوكمة المصرفية في عينة البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

H_1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي لفهم وتطبيق الحوكمة المصرفية في عينة البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

للتأكد من صحة الفرضية من خلال النتائج الموضحة هي الجدول التالي :

الجدول 18: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تنسب لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحريةDF	متوسط المربعات	F	Sig.
بين الجموعات	494,433	5	98,887	,915	,483
داخل المجموعات	3673,542	34	108,045		
المجموع	4167,975	39			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

بما أن مستوى الدلالة يساوي 0,483 اكبر من مستوى الدلالة المعتمد فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمستوى التعليمي على مدى فهم وتطبيق الحوكمة في عينة البنوك محل الدراسة.

2- التخصص العلمي:

لمعرفة وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي قمنا بصياغة الفرضية التالية :

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التخصص العلمي في فهم وتطبيق الحوكمة المصرفية في عينة البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

H_1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التخصص العلمي في فهم وتطبيق الحوكمة المصرفية في عينة البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

للتأكد من صحة الفرضية من خلال النتائج الموضحة هي الجدول التالي :

الجدول 19: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق المتوسطات تنسب لمتغير التخصص العلمي

ANOVA

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحريةDF	متوسط المربعات	F	Sig.
بين الجموعات	171,259	4	42,815	,375	,825
داخل المجموعات	3996,716	35	114,192		
المجموع	4167,975	39			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0,825 اكبر من مستوى الدلالة المعتمد فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص العلمي على مدى فهم وتطبيق الحوكمة في عينة البنوك محل الدراسة.

3- سنوات الاقدمية

لمعرفة وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الاقدمية قمنا بصياغة الفرضية التالية :

H_0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الاقدمية في فهم وتطبيق الحوكمة المصرفية في عينة البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

H_1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الاقدمية في فهم وتطبيق الحوكمة المصرفية في عينة البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

للتأكد من صحة الفرضية من خلال النتائج الموضحة هي الجدول التالي :

الجدول 20: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تنسب لمتغير سنوات الاقدمية

ANOVA

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحريةDF	متوسط المربعات	F	Sig.
بين الجموعات	767,908	3	255,969	2,710	0,05
داخل المجموعات	3400,067	36	94,446		
المجموع	4167,975	39			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0,05 وهي تساوي مستوى الدلالة المعتمد 0,05 فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نستنتج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الاقدمية تشير إلى انه يوجد فهم وتطبيق للحوكمة في عينة البنوك محل الدراسة، ولمعرفة لأي فئة من فئات الخاصة بسنوات الاقدمية الأربعة نقوم باختبار المقارنات المتعددة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول 21: يوضح نتائج المقارنات المتعددة للفروق بين المتوسطات تنسب لفئة سنوات الاقدمية

Multiple Comparisons

LSD

الخبرة(I)	الخبرة(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
اقل من 5 سنوات	من 15 الى 20 سنة	-5,279	4,367	,235
	من 6 الى 15 سنة	6,846	3,812	,081
	اكثر من 20 سنة	1,346	4,796	,781
من 15 الى 20 سنة	اقل من 5 سنوات	5,279	4,367	,235
	من 6 الى 15 سنة	12,125*	4,367	,009
	اكثر من 20 سنة	6,625	5,249	,215
من 6 الى 15 سنة	اقل من 5 سنوات	-6,846	3,812	,081
	من 15 الى 20 سنة	-12,125*	4,367	,009
	اكثر من 20 سنة	-5,500	4,796	,259
اكثر من 20 سنة	اقل من 5 سنوات	-1,346	4,796	,781
	من 15 الى 20 سنة	-6,625	5,249	,215
	من 6 الى 15 سنة	5,500	4,796	,259

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الخبرة (من 06 سنوات الى 15 سنة) والفئة (من 16 الى 20 سنة) تميزت عل الباقي مما يدل على وجود علاقة طردية بين الاقدمية ومدى فهم وتطبيق الحوكمة المصرفية في عينة البنوك محل الدراسة.

4- نوع البنك:

ولمعرفة وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع البنك قمنا بصياغة الفرضية التالية :

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لنوع البنك في فهم وتطبيق الحوكمة المصرفية في عينة البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

H_1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لنوع البنك في فهم وتطبيق الحوكمة المصرفية في عينة البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

للتأكد من صحة الفرضية من خلال النتائج الموضحة هي الجدول التالي :

الجدول 22: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تنسب لمتغير نوع البنك

ANOVA

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	1270,275	3	255,969	423,425	,004
داخل المجموعات	2897,700	36	94,446		
المجموع	4167,975	39			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ أنه توجد فروق لصالح نوع البنك وتساوي 0,004 وهي دالة عند مستوى دلالة 0,01،وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونستنتج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع البنك وتشير إلى وجود فهم وتطبيق للحوكمة في عينة البنوك محل الدراسة،

ولمعرفة لأي نوع من البنوك التي أجريت عليه الدراسة نقوم باختبار الفروقات كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول 23: يوضح نتائج المقارنات المتعددة للفروق بين المتوسطات تنسب لفئة نوع البنك

Multiple Comparisons

LSD

نوع البنك(I)	نوع البنك(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
BADR	BNA	10,975*	4,597	,022
	البركة	23,850*	6,018	,000
	CNEP	11,600*	4,633	,017
BNA	BADR	-10,975*	4,597	,022
	البركة	12,875*	5,015	,015
	CNEP	,625	3,224	,847
البركة	BADR	-23,850*	6,018	,000
	BNA	-12,875*	5,015	,015
	CNEP	-12,250*	5,049	,020
CNEP	BADR	-11,600*	4,633	,017
	BNA	-,625	3,224	,847
	البركة	12,250*	5,049	,020

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن كل من بنك BNA وبنك CNEP لديهم تميز في فهم وتطبيق الحوكمة عن الباقي حيث قد المتوسط الحسابي بـ 4,01 و3,99 على التوالي مما يدل على أن هنالك موافقة مرتفعة وتقارب في مدى فهم وتطبيق الحوكمة المصرفية في هذين البنكين .

خلاصة

من خلال دراسة الواقع التشريعي للحوكمة المصرفية في الجزائر وفق ماجاءت به لجنة بازل من مبادئ للحوكمة وفق ما جاءت به لجنة بازل للرقابة المصرفية، يتضح أن البنك المركزي يلعب دورا مهما في تطبيق قواعد الحوكمة وذلك من خلال الرقابة التي يفرضها على البنوك التجارية، من اجل الحفاظ على كفاءة الجهاز المصرفي ولهذا فقد قام بنك الجزائر بإصدار مجموعة من الإصلاحات وسن القوانين والتشريعات التي تضمن التزام البنوك الجزائرية بمبادئ الحوكمة التي جاءت بها لجنة بازل وذلك ابتداءا من قانون النقد والقرض 90- 10 الى ما جاء بعده من قوانين وتشريعات، وقد خلصنا إلى أن اغلب هذه القوانين جاءت كترجمة وتجسيد لما طرحته لجنة بازل للرقابة المصرفية من مبادئ للحوكمة.

وللوقوف على مدى تطبيق قواعد الحوكمة والمتمثلة في أهلية ومسؤولية مجلس الإدارة و هيكل مجلس الإدارة و فعالية مجلس الإدارة و فعالية وظيفة إدارة المخاطر و وظيفة الرقابة الداخلية في البنك و مبادئ الإفصاح والشفافية وهي عبارة معظم المبادئ الرئيسية للحوكمة وفق لجنة بازل، اعتمدنا على أداة الاستبيان للوصول الى مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق الحوكمة، وبما أن البنوك الجزائرية لا يوجد بها بنوك خاصة محلية بعد فضيحة بنك الخليفة وفقدان الثقة في هاته البنوك، وسيطرة البنوك العمومية التي تعود ملكيتها للدولة باعتبارها المساهم الأكبر، ومن خلال نتائج الاستبيان الايجابية فقد توصلنا إلى أن البنوك الجزائرية تلتزم نسبيا بتطبيق بعض مبادئ الحوكمة التي جاءت بها لجنة بازل .

خاتمة

بعدما تطرقنا إلى الحوكمة المصرفية وواقع تطبيقها في النظام المصرفي الجزائري من خلال الفصلين الأول والثاني نصل إلى ختام هذه الدراسة وذلك بالتأكيد على دور وأهمية الحوكمة المصرفية والتي تعتبر من أهم المواضيع المطروحة حاليا من قبل المنظمات الدولية وذلك من اجل الوصول إلى أمن وسلامة الجهاز المصرفي وإيجاد الحلول الملائمة للتحديات والمشاكل، وهذا ما يمثل تحديا أيضا للجهاز المصرفي الجزائري من اجل الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق متطلبات الحوكمة المصرفية خاصة ما جاءت به لجنة بازل والتي تميزت في هذا المجال.
في بداية دراستنا حول واقع تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية وفق مقررات لجنة بازل قمنا بدراسة الإطار النظري للحوكمة المؤسسية بصفة عامة والحوكمة المصرفية بصفة خاصة ثم تطرقنا إلى لجنة بازل للرقابة المصرفية وتأسيسها والمبادئ التي جاءت بها في مجال الحوكمة.

ثم تطرقنا في الفصل الثاني إلى الدراسة الميدانية من خلال الواقع التشريعي والنصوص القانونية التي لامست موضوع الحوكمة المصرفية من قواعد الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والإفصاح والإبلاغ المصرفي .

وفي الجزء الثاني طرحنا الاستبيان على الموظفين والمسؤولين في وكالات بنوك عاملة في ولاية غرداية لنقف على مدى تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية حيث أن السلطات المصرفية المتمثلة في بنك الجزائر قامت بإصدار القوانين والتشريعات للحوكمة وألزمت البنوك التجارية بتطبيقها، وفي الواقع الميداني لمسنا أن هناك سعي من قبل البنوك التجارية الجزائرية لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل وذلك حسب طبيعة وخصائص البنوك الجزائرية .

في بداية هذه الدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات تم إختبارها في الدراسة النظرية والتطبيقية وتم التوصل إلى ما يلي:

الفرضية الأولى : " لا تحترم البنوك الجزائرية المبادئ الخاصة بإدارة المخاطر وفق مبادئ لجنة بازل" فقد كانت غير محققة أي أن السلطات المصرفية الجزائرية ألزمت البنوك التجارية بتطبيق مبادئ إدارة المخاطر وذلك من خلال تطبيق القوانين والتشريعات التي أصدرها بنك الجزائر،أما في الواقع الميداني تحاول البنوك بالالتزام بتطبيق بعض مبادئ الحوكمة المصرفية التي جاءت بها لجنة بازل بخصوص إدارة المخاطر.

الفرضية الثانية : "لا تقوم البنوك الجزائرية بتطبيق الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة "، وهي غير محققة وذلك لطبيعة مجلس إدارة البنوك التجارية العمومية المملوكة للدولة، وأما في واقع تطبيق هذا المبدأ فان البنوك تسعى لتطبيق مبادئ الحوكمة الخاصة بأهلية ودور مجلس إدارة البنك.

الفرضية الثالثة : " لا تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق الرقابة الداخلية المبادئ الخاصة بلجنة بازل" فهي غير محققة وبالتالي فان البنوك الجزائرية تطبق بعض هذه المبادئ وذلك لان الدولة وهي المساهم الأكبر للبنوك العمومية وتحاول فرض على الرقابة الداخلية نظرا لأهميتها ودور هذه البنوك في تمويل الاقتصاد الوطني.

الفرضية الرابعة: " تتوافر في البنوك الجزائرية مبادئ الإفصاح والشفافية ومراعاة حقوق أصحاب المصالح " فهي غير محققة مما يدل على أن البنوك مجبرة على تحقيق مبادئ الإفصاح والشفافية من خلال التزامها بالنصوص القانونية الملزمة لها وذلك بصفة جزئية وفي غالب الأحيان متأخرة عن وقتها المحدد وهذا ما لاحظناه خاصة من خلال الاطلاع على المواقع الالكترونية لأغلب البنوك، وأما في مراعاة حقوق أصحاب المصالح وبحيث أنه لا يوجد مساهمين صغار في معظم البنوك العمومية فانه لا يوجد هناك تعارض في المصالح.

الفرضية الخامسة : " قام بنك الجزائر بإصدار القوانين الموافقة لمبادئ لجنة بازل بخصوص الحوكمة".
فهي "محققة" حيث قام بنك الجزائر بإصدار مجموعة من القوانين والتشريعات المواكبة لما تطرحه لجنة بازل في مجال الحوكمة المصرفية.

– النتائج العامة للدراسة :

– يتطلب تطبيق الحوكمة المصرفية عدة شروط أساسية من بينها توفر البيئة المناسبة والمنافسة الحقيقة، حتى تظهر أهمية وفائدة تطبيقها في البنوك، وهذا ما لا يوجد في القطاع الصرفي الجزائري، وذلك لعدم وجود البنوك الخاصة المحلية وفقدان الثقة فيها وخاصة بعد ما حصل لبنك الخليفة وبنك الصناعي التجاري نتيجة غياب الحوكمة في هذين البنكين، وبسيطرة البنوك العمومية سيطرة مطلقة على القطاع المصرفي نتج عنه غياب المنافسة الحقيقية، وهذا ما يفسر النتائج التي توصلنا لها من وجود لتطبيق الحوكمة، وفي غالب الأحيان تكون قرارات مجلس الإدارة موجهة ، أي أن مجلس الإدارة ليس له الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات وفق ما تقتضيه مصلحة البنك فقط، ومثال ذلك إجراءات منح القروض لأصحاب المؤسسات المصغرة.

– الاقتراحات : على أساس ما تم التوصل إليه من نتائج نقترح ما يلي:

- نشر الوعي المصرفي، والتحسيس بأهمية الحوكمة المصرفية في أوساط الأطراف الفاعلة.
- تعزيز دور الرقابة الخارجية في البنوك وإعطائها صلاحيات واستقلالية.
- تعزيز وتشجيع الإفصاح والشفافية واستخدام المواقع الالكترونية للبنوك بصفة دائمة ومستمرة.
- تكييف التشريعات الخاصة بالحوكمة المصرفية بحيث تحقق مساواة اكبر بين البنوك.
- ضرورة قيام البنوك بوضع الأهداف الإستراتيجية والمستقبلية ومتابعة تنفيذها.

آفاق البحث : بعد التطرق لهذه الدراسة، يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دارسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة كون هذا الموضوع واسع وحديث ولا توجد فيه دراسات كثيرة.

- واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الخاصة الأجنبية ومقارنتها بالبنوك الجزائرية.
- أثر الحوكمة المصرفية على خوصصة البنوك العمومية.
- مدى تأثير الإفصاح والشفافية للبنوك في تعزيز الحوكمة المصرفية.
- دور مجلس الإدارة في الرفع من القدرة التنافسية للبنوك التجارية.
- دور البيئة التنافسية في القطاع المصرفي في أداء الحوكمة المصرفية.

المراجـــع

أولا :القوانين

نظام رقم 90-10 مؤرخ في 14 ابريل 1990، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 16.

نظام رقم 08-04 مؤرخ في23 ديسمبر2008، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد72.

نظام رقم 11-04 مؤرخ في24 مايو2011، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد54.

نظام رقم 11-08 مؤرخ في 28 نوفمبر 2011، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد47.

نظام رقم 14-01 مؤرخ في 16 فبراير 2014، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد56.

ثانيا: الكتب

1- جون سوليفان وآخرون،حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين،ترجمة سمير كرم،مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003.

2- خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة01، 1998.

3- دريد أمال ابوشهيب، إدارة البنوك المعاصرة،دار الميسرة للنشر، الأردن،2013.

4- سليم الحسينة، نظام المعلومات الادارية(نما)، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

5- طارق عبد العال حماد،حوكمة الشركات والأزمة المالية،الدار الجامعية،الإسكندرية،الطبعة 02، مصر،2009.

6- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك،الدار الجامعية،مصر،2005 .

7- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية،2007.

8- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان، الطبعة الأولى،2001 .

9- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006 .

10- مصطفى حسين بسيوني السعيدي، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2007 .

ثالثا :المذكرات والأطروحات

1- إلهام مقدم وهناء طراد،أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل،مذكرة ماستر، جامعة تبسة 2016.

2- بن رجم محمد خميستي، صلاح سعاد، واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، جامعة بسكرة، 2014.

3- حاج ابراهيم عثمان، دور الحوكمة في تقليل المخاطر المصرفية في البنوك الاجنبية، جامعة غرداية، 2016.

4- خالدي سارة، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري،مذكرة ماستر،جامعة 3اكلي محند اولحاج،البويرة، 2015.

5- سهام بن الشيخ،التحديات العملية لتطبيق معايير بازلIII واليات التطوير،أطروحة دكتوراه،جامعة ورقلة،2016

6- فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية" دراسة حالة بنك فلسطين " مذكرة ماجستير، جامعة غزة،2008.

7- مرابط هيبة،اثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل،مذكرة ماستر،جامعة ورقلة،2011.

8- معمري سارة،أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك – حالة الجزائر- مذكرة ماستر،جامعة الجزائر،2012 .

9- ممدوح محمد العزايزة،مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، مذكرة ماجستير، جامعة غزة،2009 .

10- نبيل قبلي،دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين،أطروحة دكتوراه،جامعة الشلف،2017.

رابعا:المقالات والمجلات

1- أمال عياري، ابوبكر خوالد،تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر-، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07 ماي 2012،جامعة بسكرة.

2- بن ثابت جليل وبن جاب الله محمد، المستثمرين في بورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على اقتصاديات المؤسسات، حالة الجزائر2006، جامعة بسكرة.

3- حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي –حالة دول شمال إفريقيا- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا " العدد السابع، 2009، جامعة الشلف.

4- دار المراجعة الشرعية، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية، مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، افريل 2007.

5- زرزار العياشي، مداخلة بعنوان "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، الملتقى الدولي الثامن- الحوكمة المحاسبية للمؤسسة – واقع، رهانات وأفاق يومي 07-08 ديسمبر 2010، جامعة أم البواقي.

6- سامح محمد رضا رياض أحمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم في تحقيق تحسين جودة التقارير المالية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، عمان، العدد06 ، جانفي2011، الأردن.

7- محمد زيدان، اهمية ارساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير،العدد09، جامعة سطيف،2009

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Alamgir، M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective، paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development، a conference organized by the Egyptian Banking Institute،Cairo، May 7-8.

2. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire Orientations Principes de gouvernance D'entreprise à l'intention des banques Juillet 2015، banque de règlements internationaux.
3. Frédéric Georgel، IT Gouvernance(management stratégique d'un système d'information)،

   2eme édition، DUNOD، Paris، 2006.
4. Freeland، C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks، paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development، a conference organized by the Egyptian Banking Institute، Cairo، May 7 – 8.

5. Israe Ahmed، Alaam Hamdan،The Impact Of Corporate Governance On Firm Performance-Evidence From European Journal of Business and Innovation Research،Bahrain Stock Exchange،Decembre،2015.

سادسا:مواقع الانترنت

1- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، من الموقع:

https://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc consulter le 26/02/2018.

2- معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ أمجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية.من الموقع :

www. iefpedia.com /arab/wp-content/uploads/2010/01/

الحوكمة-المؤسسية-في-القطاع-البنكي-و-المالي-و-دورها في ارساء قواعد الشفافية.doc

3- https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Samah%20Najem_0.pdf

4- https://www.bis.org/publ/bcbs230_ar.pdf

5- https://www.1.pdf. packacst.edu.sa/edoc/ 1429/ 170976 .

6- http://www.bna.dz/presentation.html

7- http://albaraka- bank.com/ar/index.php?option=com_content&task=view&id=218&Itemid=28

8- https://www.badr-bank.dz/

9- http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php?page=presentation،

10- http://www.uabonline.org/ar/research/banking

11- www.bank-of-algeria.dz/

الملاحـــق

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد نقدي وبنكي

المستوى : الثانية ماستر

استبيـان

السلام عليكم

تحية طيبة وبعد ...

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر والموسومة بعنوان ((**واقع تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية وفق مقررات لجنة بازل**))،حيث قمنا بالعمل هذا الاستقصاء الذي نضعه بين أيديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بموضوعية لما له اثر على صحة النتائج كما نحيطكم علما ونوكد أن إجابتكم سرية وأن المعلومات التي سيتم جمعها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول: معلومات عامة

– الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1– الجنس:

– ذكـر ☐ **– أنثى** ☐

2– المستوى التعليمي:

– باكالوريا ☐ **– ليسانس** ☐ **– ماجيستر** ☐

– مـاستر ☐ **– دكتوراه** ☐ **– شهادات أخرى** ☐

3– التخصص العلمي :

بنوك ☐ **مالية** ☐ **محاسبة** ☐ **إدارة أعمال** ☐ **أخرى** ☐

4– سنوات الاقدمية:

–05 سنوات فما اقل ☐ **– من 15 إلى 20 سنة** ☐

– من 06 إلى 15 سنة ☐ **– أكثر من 20 سنة** ☐

مفاهيم حول الاستبيان :

* حوكمة البنوك : تعني الأساليب والإجراءات التي تودي إلى ترشيد عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وفرض الرقابة وتحقيق الاستقرار والمحافظة على مصالح المساهمين وأصحاب المصالح في البنك.

*أصحاب المصالح : يتضمن المتعاملين مع البنك كالدائنين والموظفين والعملاء وغيرهم.

* الرقابة الداخلية: هي مجموعة الإجراءات والنظم التي تتخذها الإدارة لحماية أصول البنك ولضمان دقة وسلامة البيانات المالية وزيادة الكفاءة التشغيلية والالتزام بسياسات الإدارة.

الجزء الثاني : الرجاء الاجابة على كل العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) على الخانة المناسبة :

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول: أهلية ومسوولية أعضاء مجلس الإدارة					
01	يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة على أساس موهلاتهم وخبراتهم الإدارية					
02	توجد أهداف إستراتيجية ومستقبلية محددة يسعى البنك لتحقيقها بفعالية					
03	تحدد واجبات ومسوولیات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من القوانين والأنظمة					
04	يقوم مجلس الإدارة بصياغة إستراتيجية العمل ومتابعة والإشراف على تنفيذها من طرف الإدارة التنفيذية					
05	إن مبدأ المسآءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مناصبهم للأغراض الشخصية على حساب المصلحة العامة					
06	يوجد في مجلس الإدارة من لديهم مؤهلات في العمل المصرفي وإدارة المخاطر					
07	يوجد في مجلس الإدارة من لديهم مهارات فنية وتقنية في المحاسبة والتسويق وإدارة المخاطر ...الخ					
08	يشجع مجلس الإدارة الموظفين والمسؤولين على إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية					
	هيكل وممارسات مجلس الإدارة					
09	يوجد جهاز في البنك لنظام الرقابة الداخلية					
10	يوجد في البنك لجنة متخصصة تعمل على مراقبة وإدارة المخاطر					
11	هناك تعارض بين أهداف البنك والسياسات العامة للبنك المركزي					
	فعالية وظيفة إدارة المخاطر					
12	توجد في البنك لجنة إدارة المخاطر تقوم بالتنبؤ والكشف عن المخاطر التي قد تعترض البنك					
13	يتم تعيين لجنة إدارة المخاطر من بين الأعضاء المستقلين والغير تابعين لجهاز آخر في البنك					
14	يهتم مجلس الإدارة بما تقوم به لجنة إدارة المخاطر ويعطيها أولوية					
15	تعتبر المعلومات التي تتوصل لها لجنة إدارة المخاطر مناسبة ومهمة لضمان سلامة البنك					
16	يقوم البنك باحترام نسبة الملاءة والسيولة التي يفرضها البنك المركزي الجزائري على البنوك					
17	هناك اتصالات مستمرة بين مختلف أجهزة البنك لرصد المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها البنك					
18	تقدم لجنة إدارة المخاطر تقارير لمجلس الإدارة فيه معلومات كافية من اجل اتخاذ القرارات المناسبة					

	وظيفة الرقابة الداخلية في البنك	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يوفر نظام الرقابة الداخلية الضمانات اللازمة من اجل تعزيز الإدارة الفعالة والسلامة المالية للبنك					
20	جهاز الرقابة الداخلية له مهام واضحة ومستقلة عن أجهزة البنك					
21	يقوم لجنة الرقابة الداخلية بإعداد التقارير حول ظروف عمل الرقابة الداخلية في البنك إلى مجلس الإدارة					
	مبدأ الإفصاح والشفافية ودور المشرفين في البنك					
22	عملية الإفصاح في البنك متاحة لأصحاب المصالح					
23	يلتزم البنك بإصدار التقارير السنوية والدورية والبيانات المالية في موقع الانترنت الخاص بالبنك					
24	يقوم البنك بالإفصاح عن خططه المالية وأهدافه المستقبلية وكذا النتائج التشغيلية للمساهمين					
25	تقوم البنك المركزي بتقديم المساعدات والاستشارات حول تقييم مبادئ الحوكمة في البنك					
26	هناك سياسة للأجور والمكافئات تتوافق مع ما يطمح البنك إلى تحقيقه من أهداف					
27	تساهم الأجور المناسبة في زيادة كفاءة الحوكمة والإدارة السليمة للبنك					
28	يقوم البنك بالإفصاح عن أرباحه الحقيقية لأصحاب المصالح والمخاطر التي تعترض المساهمين					
29	هناك اتصال مستمر مع البنك المركزي بكل ما يتعلق بقضايا الحوكمة في البنوك					
	المحور الثاني: معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك					
01	لا يوجد اهتمام من طرف مجلس الإدارة والموظفين بتطبيق مبادئ الحوكمة في البنك					
02	يتم اتخاذ بعض القرارات تتعارض مع مبادئ الحوكمة وخاصة في التعيينات والترقيات					
03	لا يوجد في لجنة الرقابة الداخلية من هم غير أكفاء أولا يستطيعون الكشف عن التجاوزات					
04	لا توجد رقابة خارجية جدية ودورية تقوم بالتدقيق بمصداقية واستقلالية في البنك					
05	عدم كفاية الأجور والمكافئات يقلل من أداء الموظفين في البنك وتحفيزهم					
06	طبيعة البنوك العمومية المسيرة من قبل الدولة تمثل عائقا لتطبيق مبادئ الحوكمة					
07	غياب الوعي المصرفي لدى الأعوان الاقتصاديين يشكل عائقا أمام تطبيق مبادئ الحوكمة					
08	تحتوي التشريعات التنظيمية تحتوي على نقاط تتعارض مع تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة في البنك					
09	عدم الفهم السليم لتعليمات البنك المركزي أدى إلى سوء تطبيق الحوكمة في البنوك					

الجدول 24 :

قائمة الأساتذة المحكمين :

الرقم	الأساتذة	الرتبة
01	شـرقي مهـدي	أستاذ محاضر
02	قطيب عبد القادر	أستاذة محاضر
03	حـنيش فتــحي	أستاذ مساعد
04	بوهريرة عباس	أستاذ مؤقت

س11	س10	س9	س8	س7	س6	س5	س4	س3	س2	س1	نوع البنك	الاقدمية	التخصص	المستوى	الجنس
غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك بدر	افل من 5 سنوات	بنوك	ماجستير	ذكر
موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك بدر	من 15 الى 20 سنة	أخرى	لسونس	ذكر
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك بدر	افل من 5 سنوات	إدراة اعمال	شهاداة أخرى	ذكر
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك بدر	من 15 الى 20 سنة	محاسبة	لسونس	أنثى
غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	محايد	محايد	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك بدر	من 15 الى 20 سنة	محاسبة	شهاداة أخرى	أنثى
موافق بشدة	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك BNA	من 6 الى 15 سنة	إدراة اعمال	ماستر	ذكر
محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	بنك BNA	اكثر من 20 سنة	مالية	بكالورايا	ذكر
موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	بنك BNA	من 15 الى 20 سنة	مالية	ماستر	ذكر
موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	محايد	بنك BNA	افل من 5 سنوات	إدراة اعمال	شهاداة أخرى	أنثى
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	بنك BNA	افل من 5 سنوات	محاسبة	لسونس	ذكر
محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك BNA	افل من 5 سنوات	إدراة اعمال	لسونس	ذكر
محايد	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك BNA	افل من 5 سنوات	مالية	ماستر	أنثى
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك BNA	من 6 الى 15 سنة	محاسبة	ماجستير	ذكر
محايد	موافق بشدة	محايد	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	بنك BNA	افل من 5 سنوات	إدراة اعمال	لسونس	ذكر
موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	بنك BNA	اكثر من 20 سنة	إدراة اعمال	شهاداة أخرى	أنثى
محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك BNA	اكثر من 20 سنة	إدراة اعمال	بكالورايا	أنثى
محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	موافق	موافق بشدة	بنك BNA	من 6 الى 15 سنة	مالية	لسونس	ذكر
غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	بنك BNA	افل من 5 سنوات	محاسبة	ماستر	ذكر
موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	بنك BNA	اكثر من 20 سنة	بنوك	شهاداة أخرى	ذكر
محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	بنك BNA	من 6 الى 15 سنة	محاسبة	ماستر	ذكر
موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	بنك BNA	من 6 الى 15 سنة	مالية	لسونس	ذكر
محايد	موافق	موافق	غير موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	محايد	البركة	من 6 الى 15 سنة	بنوك	ماستر	أنثى
غير موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	البركة	من 6 الى 15 سنة	محاسبة	لسونس	ذكر
محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	البركة	من 6 الى 15 سنة	مالية	لسونس	ذكر
غير موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	البركة	اكثر من 20 سنة	محاسبة	شهاداة أخرى	أنثى
محايد	موافق	محايد	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	كانب بنك	من 15 الى 20 سنة	إدراة اعمال	بكالورايا	ذكر
غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	كانب بنك	من 15 الى 20 سنة	بنوك	لسونس	أنثى
غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	كانب بنك	من 6 الى 15 سنة	إدراة اعمال	ذكتوراه	ذكر
غير موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق	محايد	موافق	كانب بنك	افل من 5 سنوات	محاسبة	لسونس	ذكر
محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	كانب بنك	من 15 الى 20 سنة	مالية	لسونس	ذكر
محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	كانب بنك	من 6 الى 15 سنة	إدراة اعمال	بكالورايا	أنثى
غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	كانب بنك	افل من 5 سنوات	إدراة اعمال	ماستر	ذكر
غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	كانب بنك	افل من 5 سنوات	مالية	ماستر	أنثى
محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	كانب بنك	افل من 5 سنوات	إدراة اعمال	بكالورايا	أنثى
موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	كانب بنك	من 15 الى 20 سنة	محاسبة	لسونس	ذكر
محايد	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة	كانب بنك	اكثر من 20 سنة	محاسبة	بكالورايا	أنثى
غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	كانب بنك	افل من 5 سنوات	إدراة اعمال	بكالورايا	ذكر
غير موافق	موافق	محايد	محايد	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	كانب بنك	من 6 الى 15 سنة	محاسبة	بكالورايا	ذكر
غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	كانب بنك	من 6 الى 15 سنة	محاسبة	لسونس	ذكر
محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	كانب بنك	من 6 الى 15 سنة	مالية	لسونس	ذكر

س24	س23	س22	س21	س20	س22	س21	س20	س19	س18	س17	س16	س15	س14	س13	س12
موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة
موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق
موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	غير موافق بشدة
موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	غير موافق بشدة
موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة
موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	موافق بشدة
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق
موافق	محايد	محايد	غير موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	غير موافق
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
محايد	موافق	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	محايد	محايد
غير موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق
محايد	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	موافق بشدة	محايد	محايد	محايد
غير موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	محايد	محايد	محايد
موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	محايد
محايد	غير موافق	محايد	محايد	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق
محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	محايد	موافق
موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	محايد
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	محايد	موافق	موافق
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق
غير موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق
محايد	موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد
محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	موافق
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	موافق
موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق
محايد	محايد	محايد	محايد	غير موافق	محايد	محايد	غير موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق
موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
محايد	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق
محايد	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق
موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق
محايد	غير موافق بشدة	محايد	محايد	غير موافق بشدة	محايد	محايد	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	محايد	محايد
موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	محايد	موافق
موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
موافق	غير موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة
موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	موافق بشدة
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	موافق بشدة

س38	س37	س36	س35	س34	س33	س32	س31	س30	س29	س28	س27	س26	س25
موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
موافق	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق
موافق	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق
موافق	موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق
موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق
محايد	محايد	محايد	غير موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق
محايد	محايد	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	غير موافق	محايد	محايد	غير موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق
غير موافق	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة
موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد
موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة
غير موافق	محايد	محايد	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	محايد	موافق	محايد	محايد	محايد
محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	محايد	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق	محايد	محايد
موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد
محايد	محايد	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	غير موافق	غير موافق	موافق
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	محايد
موافق	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	محايد	محايد
موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	غير موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	محايد	موافق	محايد	محايد	محايد	محايد
موافق	محايد	محايد	موافق	موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق
محايد	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	محايد	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق
موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	محايد	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	محايد
موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	محايد
موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	موافق
موافق بشدة	محايد	محايد	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	محايد	محايد	محايد
موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	محايد	محايد	محايد
موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	موافق	محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق
موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق بشدة	موافق	محايد
محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق
محايد	محايد	موافق	محايد	محايد	محايد	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق
محايد	محايد	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق
موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق

الرقم	الجنس	المستوى	تخصص	الأقدمية	البناك	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12	س13	س14	س15	س16	س17	س18	س19	س20	س21	س22	س23	س24	س25	س26	س27	س28	س29	س30	س31	س32	س33	س34	س35	س36	س37	س38
1	1	3	1	1	1	5	5	5	5	2	3	4	4	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	1
2	1	2	5	2	1	5	5	5	2	3	4	4	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	2	5	2	5	2
3	1	6	4	1	1	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	2	5	2
4	2	2	3	2	1	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	2
5	2	6	3	2	1	5	5	5	5	2	3	3	3	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	2	2
6	1	4	4	3	2	5	5	5	5	2	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	2	3	4	5	5	2	3	2	1	1	2	2	2	1
7	1	1	2	4	2	5	4	4	4	5	4	3	1	5	5	3	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	1	2	1	1	1
8	1	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	1	1	2	1	1	1	1	1
9	2	6	4	1	2	3	3	4	4	5	4	3	4	5	5	4	2	4	5	4	4	4	4	3	5	2	3	3	4	5	5	3	5	4	1	1	1	1	2	2	1	2	2
10	1	2	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2
11	1	2	4	1	2	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	5	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	1	4	3	3	3
12	2	4	2	1	2	5	5	4	3	3	5	5	3	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	1	4	1	3	3
13	1	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	4	3	5	5	4	4	3	1	2	1	3	2	4	5	2	4
14	1	2	4	1	2	4	4	4	4	5	5	4	3	5	3	3	2	3	3	2	4	3	3	4	4	5	1	3	1	3	2	1	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	1
15	2	6	4	4	2	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	1	2	4	5	3	1	2	1
16	2	1	4	4	2	5	5	5	4	2	3	4	4	5	3	3	5	3	4	3	4	3	2	5	1	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5	4	3	3	3	4
17	1	2	2	3	2	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	2	2	3	2	3	3
18	1	4	3	1	2	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	1	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	1	2	2	2	1	1	2	3	1
19	1	6	1	4	2	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	2	1	1	1	2	2	1	1
20	1	4	3	3	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
21	1	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	3	5	4	4	5	2	2	2	1	2	2	2	2	2
22	2	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2
23	1	2	3	3	3	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	3	1	2	3	2
24	1	2	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2
25	2	6	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	1	3	2	3	2
26	1	1	4	2	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	2	4	3
27	2	2	1	2	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	2	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2
28	1	5	4	3	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	1	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	2	2	2	1	2	2	3	2
29	1	2	3	1	4	4	3	4	2	4	5	4	3	4	4	2	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	1	2	2	3	2	1	2	1	2
30	1	2	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	5	4	1	4	4	1	3	3	3	1
31	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2
32	1	4	4	1	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	1	3	3	3	5	5	5	5	5	1	3	3	1	3	4	5	5	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	1
33	2	4	2	1	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	1	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2
34	2	1	4	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	1	2	3	2	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2
36	2	1	3	4	4	5	4	4	3	2	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	3	2	4	3	4	5	4	4	3	2	1	3	3	2	2	2	3
37	1	1	4	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	1	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	5	3	5	5	5	4	2	3	1	1	1	3	2	3	3
38	1	1	3	3	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	3	3	3
39	1	2	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	2	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2
40	1	2	2	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	5	4	4	4	3	2	3	3	1	3	2	3	2

الفهرس العام

الإهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VI
قائمة المختصرات	VI
المقدمة	أ-ج
الفضل الأول: الإطار النظري لمبادئ الحوكمة المصرفية وفق لجنة بازل	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات والبنوك	03
المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات	03
أولا : نشْأة ومفهوم الحوكمة	03
ثانيا : أهمية وأهداف الحوكمة الشركات	05
ثالثا : مبادئ حوكمة الشركات	07
المطلب الثاني : مدخل للحوكمة المصرفية	10
أولا: مفهوم الحوكمة المصرفية	10
ثانيا : الأطراف الفاعلون في الحوكمة المصرفية	10
المطلب الثالث : الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل	13
أولا : مدخل للجنة بازل	13
ثانيا : أهداف ومهام لجنة بازل للرقابة المصرفية	13
ثالثا : مبادئ لجنة بازل للحوكمة المصرفية	15
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	19
المطلب الأول : الدراسات السابقة المحلية	20
المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية	22

المطلب الثالث : أوجه الاختلاف	24
خلاصة الفصل	25
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
تمهيد	27
المبحث الأول:الإطار النظري للواقع التشريعي للحوكمة المصرفية	28
المطلب الأول : الرقابة الداخلية مدخل لإرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية	28
أولا : مفهوم الحوكمة من منظور النظام المصرفي الجزائري	28
ثانيا : الأطراف الفاعلة في نظام الرقابة الداخلية والحوكمة	29
ثالثا : أساليب الرقابة الداخلية	30
المطلب الثاني : تعزيز الإبلاغ المالي وأساليب إدارة المخاطر مدخل لإرساء الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية	32
أولا : تعزيز الإبلاغ المالي في البنوك الجزائرية	33
ثانيا : أجهزة إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية	33
ثالثا : أساليب إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية	34
المبحث الثاني : الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	35
المطلب الأول : عرض العينة محل الدراسة	35
أولا : هيكلة القطاع المصرفي الجزائري	35
ثانيا : تقديم عينة البنوك محل الدراسة	36
المطلب الثاني : منهجية الدراسة	36
أولا : أدوات الدراسة	37
ثانيا : منهجية الدراسة	39
المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان	41
المطلب الأول : المعلومات الشخصية لأفراد العينة	42
أولا : الجنس	42
ثانيا : المستوى التعليمي	43
ثالثا : سنوات الاقدمية	45
رابعا : التخصص العلمي	46
المطلب الثاني : محور تطبيق الحوكمة المصرفية وفق مبادئ لجنة بازل	47
أولا : أهلية ودور مجلس الإدارة	47
ثانيا : مبادئ إدارة المخاطر	50
ثالثا : مبادئ الرقابة الداخلية	52

رابعا : مبادئ الإفصاح والشفافية وحقوق أصحاب المصالح	54
المطلب الثالث : محور معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية	57
أولا : معوقات وفروق تطبيق الحوكمة المصرفية	57
ثانيا : دراسة الفروقات والمقارنات المتعددة في تطبيق الحوكمة	59
خلاصة	64
الخاتمة	66
المراجع	70
الملاحق	74
الفهرس العام	84