الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كليةالعلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة بنكية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

من اعداد الطالبين:

- أيوب مولاي
- حملة محمد

تحت اشراف الأستاذ:

- د- محمود العوني

لجنة المناقشة

الأستاذ العكلي الجيلالي	.....	رئيسا
الأستاذ : محمود العويني	.....	مشرفا ومقررا
الأستاذة : طيبي نادية	.....	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

اهدي عملي هذا إلى ملاكي في الحياة ...

معنى الحب و الحنان و بسمة الحياة ....

إلي أمي الحبيبة

إلى من علمني العطاء بدون إنتظار

إلى من أحمل إسمه بكل افتخار

إلى أبي العزيز رحمة الله عليه

إلى عائلتي و أصدقائي

إلى كل من أمن بالكلمة الطيبة و لا إله إلا الله محمد رسول الله و اجتهد بها

شكر و عرفان

إنطلاقا من قوله تعالى : (و من شكر فإنما يشكر لنفسه و من كفر فإن ربي غني كريم)

أحمد الله أولا و اخرا أن انعم علي بإنجاز هذا العمل و الشكر له لانه وفقني لإخراجه على النور

و بموجب ذلك أتوجه بشكري الجزيل إلى أستاذي الدكتور محمد العوني الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه الرسالة المتواضعة .

كما أشكر كل من له فضل علي و من أسدى معروفا أو توجيها أو إرشادا من قريب أو بعيد.

مقدمة

مقدمة:

لقد تزايد اهتمام المؤسسات البنكية بتطبيق مفهوم الحوكمة في معظم دول العالم عقب الأزمات المصرفية التي تعرضت لها المؤسسات البنكية في بعض هذه الدول، ذلك أن الحكم الجيد والسليم يسمح بوجود علاقات أكثر فاعلية بين البنك وكل المتعاملين معه، فعلى الرغم من أن الحوكمة لا تكتسب الصبغة الإلزامية على الشركات أو البنوك إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيارا، خاصة في ظل الأزمات المالية و الاقتصادية المتلاحقة والتي أصبحت سمة من سمات النظام الرأسمالي.فالحوكمة تعتبر وسيلة رقابية غاية في الأهمية من شأنها الكشف عن الفساد والغش الإداري وكذا التهرب الضريبي ومختلف تقارير الإفصاح المزورة بل وحماية حقوق كل أصحاب المصالح في البنوك، إذ أن مبادئها تعمل على تجنب الأزمات المختلفة قبل وقوعها فهي علاج حقيقي ووقائي للبنوك.

ولتطبيق نظام الحوكمة هناك مجموعة من الإجراءات والإصلاحات الهيكلية التي يجب اتخاذها بالجهاز المصرفي كترشيد وتصحيح هيكل الملكية بالجهاز المصرفي وذلك بالحد من تركز الملكية وكذا محاولة دعم نظام الرقابة الداخلية وزيادة كفاءة نظم ومعايير المحاسبة والراجعة وتعزيز الشفافية والإفصاح، بالإضافة إلى تفعيل دور الرقابة الخارجية من خلال تطوير النظم المصرفية وتطبيق نظام لضمان الودائع وكذا تطبيق المعايير الدولية ودعم المنافسة في السوق المصرفية وهذاكله لتحسين أداء البنوك .

أولا الإشكالية :

وبما أن البنوك الجزائرية ليست بمنأى عن التغيرات والمستجدات العالمية الحاصلة فقد سعت بجد نحو إرساء مبادئ الحوكمة على مستوى هياكلها لترفع من كفاءتها ولتدعم مقدرتها التنافسية على المستوى المحلي ولما لا الدولي .

لذا كان الإهتمام بتطبيق حوكمة هو المخرج السريع والحل المتكامل والفعال الذي يسعى دائما إلى تحسين الأداء الإداري والمالي لهذه البنوك وجعله أكثر فعالية .وتبني مبادئ للتسيير الأمثل تكون مبنية على أسس الإفصاح والشفافية والمساءلة وهو ما توفره مبادئ الحوكمة التي دعى إليها كثير من الاقتصاديين ، بضرورة اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام مبادئ الحوكمة بالشكل الذي يؤدي إلى الحد من التلاعب في العمليات والقوائم المالية وبالتالي تحسين الأداء المالي بشكل عام.

حيث نهدف من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء حول دور الحوكمة في تحسين الأداء .من هذا المنطلق نجيب عن الإشكال الرئيسي الآتي:

- هل تساهم الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية؟

و بغية الإلمام بموضوع الدراسة من مختلف جوانبه الفكرية و بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1 هل تطبيق الحوكمة يحسن أداء البنوك؟

2 ما مستوى واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية؟

3 ما مستوى إتباع تعليمات الحوكمة في البنوك الجزائرية؟

4 هل وجود إطار فعال للحوكمة يجنبنا المخاطر المالية و يساهم في تحسين الأداء ؟

ثانيا فرضيات الدراسة

وبناءا على المعلومات الاولية حول موضوع الدراسة نقترح جملة الفرضيات التالية:

1 - نعم تطبيق الحوكمة يحسن أداء البنوك

2 - لازال مستوى واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية في إطار التطور

3 - مستوى إتباع تعليمات الحوكمة في البنوك الجزائرية متقدم

4 - نعم وجود إطار فعال للحوكمة يجنبنا المخاطر المالية و يحسن الأداء

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على الدور الهام للحوكمة في تحسين الأداء للبنوك ، و أهمية تطبيق الحوكمة الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف و تحسين أدائها أيضا ،و عليه فان تفعيل مبادئ الحوكمة، و البدء بتطبيق تعليماتها في الجهاز المصرفي يعمل على تطوير و تحسين أداء المصرف ،مما ينعكس إيجابا على قرارات المستثمرين و القطاع المالي ، و بالتالي تنشيط الاقتصاد.

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية :

1 إيضاح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وآليات تأثيرها على الأداء للبنوك

2 إيجاد العلاقة التي تربط بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء .

3 التعريف بالحوكمة بصفة عامة و في القطاع المصرفي بصفة خاصة.

مبررات اختيار البحث:

– معرفة الدور الذي يلعبه تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

– الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع بحكم التخصص و أهميته في وقتنا الحالي .

حدود البحث:

في إطار حدود البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف، تركيز جهودنا داخلها و عدم الخروج عنها وهي تتمثل في الحدود الموضوعية و المكانية و الزمانية:

الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية Badr.

الحدود الزمانية: شهر مارس 2022

الحدود الموضوعية: فهي تتمثل في توضيح دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك

منهج وأدوات الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي

تقسيمات البحث :

و تم تقسيم الموضوع إلى3 فصول أساسية كما يلي:

الفصل الأول: والذي يحمل الإطار النظري للحوكمة.

الفصل الثاني:الحوكمة و دورها في تحسين الأداء .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية.

الدراسات السابقة :

بناءا على عملية المسح المكتبي الورقي والإلكتروني الذي قمنا به أثناء فترة إعداد وتحرير موضوع البحث المتعلق بدور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية، فإننا توصلنا إلى بعض الدراسات التي لها صلة بموضوع البحث اهمها :

- **الدراسة الأولى :** هي لصاحبها عبد الرزاق بن الزاوي وإيمان نعمون تحت عنوان إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني ، وهي عبارة عن مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بمحمد خيضر المنعقدة بالفترة 6-7ماي 2012 .

حاولت هذه المداخلة الى ابراز الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي في شركات التأمين التعاوني . ليصل الباحث في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها :

1 -توجد علاقة ارتبط كبيرة بين الحوكمة و الاداء المالي .

2 تساعد مبادئ الحوكمة و بالأخص مبدأ الإفصاح و الشفافية في المعلومات المحاسبية على زيادة فعالية و كفاءة شركات التأمين التعاوني .

- **الدراسة الثانية** :وهي لصاحبها نعيمة يحياوي ، حكيمة بوسلمة ، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 6-7ماي 2012 ، تهدف هذه المداخلة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الحاكمية المؤسسية للشركات تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم حوكمة الشركات من خلال مفهومها ، أهدافها ،مبادئها. ليصل الباحث في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها :

- مبدأ الإفصاح والشفافية هو أكثر مبادئ حوكمة الشركات تأثيرا على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين
- إجراءات حوكمة الشركات لحماية حقوق المساهمين تساهم في تعزيز ثقتهم بالقوائم المالية و هو ما يضيق من الفجوة بينهم و بين المراجعين .

- **الدراسة الثالثة:** أمال سكور، أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية؛ دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العمومية والبنوك الخاصة؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية؛ جامعة محمد خيضر- بسكرة-؛ 2017/2016 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للبنوك التجارية في الجزائر؛ بالإضافة إلى الوقوف على مدى تباين مؤشرات الأداء المالي وتطبيق مبادئ الحوكمة لدى البنوك العمومية والخاصة في الجزائر؛ وذلك من خلال الإعتماد على المنهج التحليلي لدراسة مؤشرات الأداء المالي وممارسة الحوكمة في القطاع البنكي ككل في الجزائر خلال الفترة 2003-2009 .

توصلت الدراسة إلى إختلاف تاثيرحوكمة المؤسسات على الأداء المالي للبنوك التجارية في الجزائر إختلافا لطبيعة ملكيتها .حيث أن ممارسة الحوكمة تؤثر على

مؤشراتها المالية الخاصة بالربحية ،و تعتبر البنوك الخاصة أحسن أداء من نظيرتها العمومية .

- **LADJOUZI Soumiya l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « HEC Alger » Laboratoire de Recherche : PERMANAN**

Depuis quelques années, la notion de gouvernance est au centre des préoccupations des gouvernants et des gouvernés, ainsi que les organismes au service du développement. L'Algérie, comme tous les Etats des pays en développement, est censée promouvoir la bonne gouvernance des institutions bancaires et financières pour assurer le développement de l'économie nationale. Nous nous proposons dans cet article de montrer la pertinence de la bonne gouvernance bancaire pour le développement économique en Algérie. Mots clés : gouvernance d'entreprise, gouvernance bancaire, concurrence bancaire, performance économique, développement économique en .Algérie

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة كونها تركز على الدور الذي يمكن أن تحدثه الحوكمة في تحسين الأداء للبنوك ، كما ان دراستنا تتناول في جانبها التطبيقي تحليلا لمعرفة تأثير وجود إطار فعال للحوكمة على تحسين الأداء في بنك التنمية و الفلاحة بالعين الصفراء ولاية النعامة.

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة وأهمية تطبيقها ، ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين الأداء في البنوك خاصة الجزائرية منها ، فرغم الإصلاحات التي مست الجهاز المصرفي الجزائري إلا أنه لا يزال يعاني من أوضاع إحتلالية تعرقل تطوره نحو العصرنة والفعالية التي يتطلبها اقتصاد السوق ، لذا تسعى الجزائر لتطبيق الحوكمة كوسيلة لمعالجة نقائص البنوك الجزائرية ، ولقد توصلت الدراسة الى أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسات من خلال :وجود إطار فعال للحوكمة ،المعاملة المتساوية لحملة الأسهم ، حماية حقوق المساهمين ،تطبيق تعليمات الحوكمة ، محاربة الفساد المالي والاداري ، تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح،الإفصاح و الشفافية، الرقابة ....

الكلمات المفتاحية :الحوكمة, البنوك الجزائرية ,الأداء.

Abstract

This study aims to identify the conceptual framework of governance and the importance of its application, and to try to highlight its contribution to improving performance in banks, especially Algerian ones, despite the reforms that affected the Algerian banking system, but it still suffers from occupation situations that hinder its development towards modernization and effectiveness required by the market economy, so Algeria seeks to apply governance as a means of addressing the shortcomings of Algerian banks, and the study has found that governance contributes to improving and developing the performance of institutions through: An effective framework for governance, equal treatment of shareholders, protection of shareholders' rights, fight against financial and administrative corruption, improving the relationship with all stakeholders, disclosure and transparency, oversight....

Keywords: Governance, Algerian banks, performance.

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة

مقدمة

ظهر مفهوم الحوكمة في السنوات القليلة الأخيرة الماضية نتيجة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي دفعت إلى تطور هذا المفهوم . أضحت الحوكمة إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يراد لها أن تطبق في إدارة الشركات لعديد المزايا التي تحققها لمالكي الشركات وكل الأطراف الأخرى ذات المصلحة والمجتمع ككل . ظهرت تطبيقات الحوكمة في البنوك نتيجة للتطورات المالية الحاصلة في الصناعة المصرفية والتي اقتضت ضرورة تغيير أساليب الإدارة والإشراف بما يرفع من أداء البنوك ويحد من المخاطر المرتبطة بالنشاط البنكي ، للتقليل من الأزمات المالية والنقدية لتحقيق استقرار القطاع البنكي ككل ، اعتبارا للدور المحوري الذي يلعبه في دفع عجلة النمو وتحقيق التنمية المستدامة . سنحاول من خلال هذا الفصل النظري التطرق لمختلف المفاهيم المرتبطة بالحوكمة عموما والحوكمة في البنوك و نأخذ نظرة لتطبيقات بعض الدول للحوكمة من خلال ثلاثة مباحث أساسية .

و بذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: ماهية الحوكمة .

المبحث الثاني : الحوكمة في المصارف.

المبحث الثالث : نظرة لتطبيقات بعض دول العالم للحوكمة .

المبحث الأول: ماهية الحوكمة .

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم ،و هذا نتيجة لتأثيرها الفعال على الأداء و تجنب المخاطر التي تتربص بالمؤسسات البنكية حيث أصبح تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي أمرا بالغ الأهمية من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء و لضمان سلامته و لدعم دوره في خدمة الإقتصاد الوطني .[1]

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة.

أولا: نشأة الحوكمة.

تاريخيا وعلى الرغم من ظهور عدد من الأفكار المرتبطة بمفهوم حوكمة الشركات على مدى القرنين الماضيين إلا أن التفكير في مضمون هذا المفهوم بدأ منذ أوائل القرن العشرين ، في أعقاب حالات الإفلاس التي واجهت العديد من الشركات بعدد من الدول ، وكذلك إثر حدوث عدد من الانهيارات المالية والاقتصادية بعدد من أسواق العالم في العشرينات والثلاثينات ثم في السبعينات والتسعينات من القرن العشرين والتي كان لها مجتمعة أثر على الاقتصاد الدولي [2]

بدأ التحول نحو استخدام طريقة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والإدارات العالمية المتقدمة لمواكبة المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية في العالم ، والتي فرضها بشكل أساسي المستثمرون القلقون على رؤوس أموالهم وكذلك رحال التشريع وعلماء التنظيم الإداري والمدافعون عن البيئة ، وفي عام 1999 ، حدد قادة الدول السبع الكبار في العالم عمليات الإصلاح جراء اعتماد أساليب ممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات باعتبارها أحد أعمدة الإدارة والاقتصاد في مرحلة ما بعد الحرب الباردة والعمل على تأكيد نهج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتماد مجموعة المعايير العالمية في الإدارة الرشيدة . وطالب هؤلاء القادة كلا من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بتقييم المادي الذي وصلت إليه الدول في تطبيق المعايير الجديدة للإدارة (الإدارة الرشيدة) باعتبار تلك الأساليب أساسا لزيادة الازدهار وخلق

فرص العمل ودعم قدرات الشركات على المنافسة لاجتذاب رؤوس الأموال العالمية في الدول النامية ، تعززت ممارسات الإدارة الرشيدة في كوريا الجنوبية والبرازيل وتركيا وغيرها.

---

[1] مطاوع السعيد السيد مطاوع ، دور المراجعة في حوكمة الشركات ، مصر ، 2009 ،ص04

[2] عبد الرزاق حبار لالتزام متطلبات لجنة بازل مدخل لارساءالحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال افريقيا مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد السابع الجزائر2010ص77

ومن أهم العوامل التي فرضت قضية الحوكمة :[1]

– سيطرة المديرين التنفيذيين على مقدرات الشركة ، واستغلالها لصالحهم بالدرجة الأولى ، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معه ، الذي يكون أعضاؤه من كبار المساهمين .

– شراسة المنافسة بين الشركات ، التي تقوم على الإستراتيجية العسكرية ، التي تعنى إلحاق الهزيمة بالعدو ، والعدو هنا هو الشركات المنافسة ، وإلحاق الهزيمة بها هو العمل بكل السبل لإقصائها من سوق السلعة أو النشاط ، وكل ذلك جعل السوق ساحة حرب لا مكان رزق ، مما عمق تعارض المصالح حتى بين المساهمين والإدارة التنفيذية وسائر أصحاب المصالح الآخرين ، ومن هنا كانت الحاجة ماسة لوجود ضوابط لتنظيم العلاقات بين هذه الأطراف وهو ما تعمل الحوكمة على إيجاده.

– أدى الفساد الذي استشرى في المجال الاقتصادي والمالي إلى سلسلة من الانهيارات ، وحالات الإفلاس العديدة لكبريات الشركات والمؤسسات في العالم ، من أبرزها انهيار وإفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 وانهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام 1994 ، بخسارة قدرت بمبلغ 179 مليار دولار ، والأزمة التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا عام 1997 ، وأدت ليس فقط إلى إفلاس بعض الشركات ، وإنما إلى انهيار اقتصاديات الدول ذاتها . وهو ما دعا المجتمع الاقتصادي الدولي للبحث عن إطار عام يحكم وينظم نشاط الشركات ويجنبها أخطار الأزمات المالية والاقتصادية .

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة

يمكن إعطاء تعريف لغوي و إصطلاحي

أولا: لغويا

يعود لفظ الحوكمة الى كلمة الاغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الاغريقية ، ومهاراتـــه فـــي قيـــادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير ، وما يمتلكه من قيم وأخلاق وسلوكيات نزيهة وشريقة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب , ورعايته وحمايتها للأمانات والبضاعة والتعهدات اليها ، وإيصالها إلى أ صـحابها ، ودفاعه عنها ضد القراصنة ، وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإيجار ، وإذا وصل بها إلى ميناء الإيجار من مهمته سالما أطلق عليها التجار وخبراء البحار القبطان المتحوكم جيدا " (goodgoverner) ثم تطـــور وترعرع هذا المصطلح كما

[1] المرجع نفسه ص77

جاء بمعناه باللغة الانجليزية gouvernance مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا إلى استخدام نفس المصطلح الإنجليزي وبذات الحروف مع تغيير طريقة نطقها ولفظها .[1]

أما الترجمة العلمية المصطلح الحوكمة الذي اتفق عليها هو أسلوب ممارسات السلطات الإدارة الرشيدة . أما في الجزائر فيستعمل مصطلح الحكم الراشد للتعبير عن حوكمة الشركات .[2]

وعليه فلن لفظ (الحوكمة) سيبكون أكثر شيوعا وانتشارا في الفترة المستقبلية وهو يتماشى مع لفظ (العولمـــة) و (الخوصصة) وغيرها .

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن عدة جوانب التي تتمثل في :

الحكمة : ما تقتضيه من لتوجيه والإرشاد .

الحكم : ما يقتضيه من السيطرة على الأمور يوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك .

الإحتكام : ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب

التحكم : طالبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين

ثانيا إصطلاحا:

لم تتفق كتابات عن تعريف واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات ، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية بالتسابق لتعريفها ، وقد تنوع عن التعاريف إلى التداخل فـــي العديـــد مـــن الأمـــور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات .[2]

ونتيجة لارتباط حوكمة الشركات بمجالات وأطراف مختلفة كالإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح ، ومنه ظهر الكثير من التعريفات المتنوعة لحوكمة الشركات ، وفيما يلي سنحاول استعراض بعض التعاريف المقدمة من طرف بعض الباحثين والمنظمات العالمية واللجان والهيئات الدولية كما يلي :[2]

- **عرفها البنك الدولي على أنها :** الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال و الأمثل الذي يســـعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة و الموجه للدول و الشركات التي تشكك فـــي الإصـــلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل

[1] عزيزة بن سمينة مريم حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة في شركات التأمين التعاوني ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العالمي و العلمي وافاق التطوير التجارب الدول ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية علوم الإقتصاد منعقد بالفترة 3-4 سيسير 2012 ،ص3

[2] عثماني ميرة أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الاعمال ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، فرع مالية و بنوك ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ميلة 2011 2012 ،ص 14

[2] عدنان حجير بن درويش مجلة اتحاد المصارف العربية ، ص 11،سنة2017

[2] محسن أحمد الخضيري كتاب حوكمة الشركات 2005ص54

- **عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC** : بأنهاالنظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فـــي أعمالها
- **وعرفتها لجنة cadbury عام 1992 أنها** : يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة و كفـــاءة الشركات ، و هكذا فإن الفعالية التي تؤدي إلى مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة ، و هـــذا هو دور حوكمة الشركات[3]
- لئما تعرفها هذه اللجنة بتعريف مبسط ومحكم في جملة واحدة وهي : " نظام بمقتضاه تدار الشـــركات وتراقب
- **كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادية " OECDعلى أنها:** مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها "

المطلب الثالث : محددات الحوكمة البنكية.

أ .**محددات الحوكمة** :يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على جودة مجموعتان من المحددات هي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، وتشير المحددات الخارجية إلى عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والشركات العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، والى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين أموال رجعيين والقانونيين وغيرهم، وتشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

. **1المحددات الداخلية** : وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والتي تتضمن : وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل[1].

. **2المحددات الخارجية:** تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل:

---

[3]بن عمارة أحمد ، حولي محمد ، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة النزاهة ، القوائم المالية ، المؤتمر الدولي الأول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية ، بجامعة باجي مختار ، عناية ، المنعقد بفترة 04 و 05 ديسمبر 2012

[1]ابراهيم سيد احمدن حوكمة الشركات و مسؤولية الشركات عبر الوطنية و غسيل الأموال الدار الجامعية الإسكندرية الطبعة الاولى 2010،ص43

- القوانين التي تنظم وتضمن كفاءة الأسواق، مثل: قوانين سوق رأس المال – قوانين الشركات – قوانين المنافسة ومنع الاحتكار – قوانين الإفلاس).[2]
- كفاءة القطاع المالي و البنوك والأسواق المالية في توفير التمويل اللازم للمشاريع.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعوامل الإنتاج.
- فعالية الهيئات والأجهزة الرقابية في تنفيذ رقابة صارمة على الشركات.
- بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثال:(المدققين – المحاسبين – المحامين – الشركات المدرجة في السوق المالي.)...

هذا وتعتبر المحددات الخارجية مهمة جدا في تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، وهذا ما يقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها.

ب .معايير الحوكمة :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، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كلما 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 – . معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليهامنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 ، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 وتتمثل في :

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن بصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- **حفظ حقوق جميع المساهمين :** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

[2]هواري معراج ،حديدي أدم ،نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية ملتقى حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الإداري جامعة محمد خيضر ن الجزائر يوم 06و 07 ماي 2021ص12

- **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، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- **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.
- **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.
- **مسئوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه

ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة

بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية :

-قيم المؤسسة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

-إستراتيجية للمؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

-التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد

للمجلس.

-وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

-توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وادارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات.

-مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك

علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات
الرئيسية في المؤسسة.

-الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

-تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

-3 معايير مؤسسة التمويل الدولية: لقد وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2002موجهات 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.

المبحث الثاني : الحوكمة في المصارف.

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لنمو اقتصاد البلاد ، كما أن تطوير أداء الإدارة المصرفية ينعكس إيجابا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وبالتالي تنشيط الاقتصاد ، ولا يكون ذلك إلا عن طريق تطبيق مفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي وهذا ما ستداوله من خلال هذا المبحث

المطلب الأول : تعريف حوكمة البنوك والأطراف الفاعلة:

تعريف حوكمة البنوك:

يخرج مفهوم حوكمة المصارف في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات ومن أهمها:

1-تعرف لجنة بازل الحوكمة المصرفية بأنها الطريقة التي يتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من قبل مجالس الإدارة والإدارات العليا، والتي تؤثر في كيفية وضع الأهداف الإست ا رتيجية، و ۪ ادارة العمليات اليومية، والوفاء بالت ا زم المساءلة تجاه المساهمين، ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، و ۪ادارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة ؛(وسليمة وفقا للقوانين السارية بما يحمي المودعين)[1]

[1]- طارق عبد العال حمادة ،حوكمة الشركات المفاهيم و المبادئ و التجارب ،الطبعة الأولى الدار الجامعية ،مصر ، 2005ص141

2- الحوكمة من المنظور المصرفي تعني النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك وم ا رقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين1.)

3- حوكمة البنوك تعني مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وحماة حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية والتي تتحدد.(من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية2).

الأطراف الفاعلة:

هناك أربعة أطراف رئيسة تؤثر و تتأثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:

1- Shareholders :المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدي إستمراريتها مقابل الحصول على الإرباح المناسبة لاستثمارهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الإرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

2- مجلس الإدارة :Board of Directors :بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

3- Management:الإدارة: تعتبر الإدارة هي الجهة المسئولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الإطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين.

4- Stockholders:أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان .ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة

[1]-حبار عبد الرزاق الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، 2009 ،صفحة.82

[2]-محمد مصطفى سليمان دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الدار الجامعية مصر، 2009 ،صفحة309

في معادلة العلاقة في الشركة, فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة،والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الإطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع التمويل مما يؤثر سلب ا على التخطيط المستقبلي للشركة1.

المطلب الثاني : أهداف الحوكمة البنكية ودوافع ظهورها .

أهداف الحوكمة:

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة،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.

ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 وتتمثل في[2]:

1-**حفظ حقوق كل المساهمين :** وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

2-**لمساواة في التعامل بين جميع المساهمين :** وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، وحقهم

في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

---

[1]زرزار العياشي،مداخلة بعنوان : أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات،محور المداخلة : جودة المعلومات المحاسبية والحوكمة،08-07 ديسمبر _ الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق،جامعة العربي بن مهيدي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010 .أم البواقي الجزائر،ص9-10.

[2].بديسي فهيمة ، الحوكمة و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية،كلية العلوم الإقتصادية جامعة منتوري قسنطينة ص10

3-**دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة :** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء.

4-**لإفصاح 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.

دوافع ظهورها:

كشفت ظاهرة انهيارات الشركات الدولية كمؤسسة انرون "ENRON" وورلد كوم "WORLDCOM" وغيرهما إلى الحاجة الماسة إلى إعادة التوازن المالي والإداري ومعالجة الخلل في الهياكل المالية والإدارية للمؤسسات الأخرى بمعظم دول العالم. وفي ما يلي أهم الدوافع التي أدت إلى ظهور الحوكمة:

تحول معظم دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي.

ظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والإداري من خلال التلاعب والتظليل في التقارير المالية وهذا بالممارسة المالية والإدارية الخاطئة بالمؤسسة.

كثرة وجود المشاكل الناجمة عن تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين من جهة وبين ذوي المصالح المتعارضة من جهة أخرى.

وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها أزمة دول جنوب شرق أسيا في أواخر التسعينات،وأزمة مؤسستي انرون و ورلد كوم في الولايات المتحدة سنة 2001.

المطلب الثالث : أهمية الحوكمة البنكية.[1]

تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات مالية جديدة أو حدوث اندماجات بين الشركات.

تطبيق قواعد الحوكمة السليمة يؤدى إلى تحسين أداء الشركة ويؤدى إلى زيادة قدرتها على المنافسة في الأجل الطويل النظر لما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملاتها واجاراءاتها المحاسبية، والمراجعة المالية في جميع عمليات الشركة بما يدعم ثقة المستثمرين.

[1] عطا الله وارد خليل،محمد عبد الفتاح العشماوي،"الحوكمة المؤسسية"،المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة ،مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008 ،ص.22

تطبيق قواعد الحوكمة يعطي الشركات قدرة أكبر في الحصول على التمويل اللازم، ويخفض تكاليف رأس المال، ويحقق أداء أفضل، ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، ومنع حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق استقرار أسواق المال والتنمية والاستقرار الاقتصادي.

توفير الحماية لأصحاب المصالح، والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية منهم.

المبحث الثالث : نظرة لتطبيقات بعض دول العالم للحوكمة .

المطلب الأول : تطبيقات الحوكمة في الدول العربية .

أولا: الحوكمة في الجزائر

في ظل الملامح والتوجهات التي أسهمت في تكوين نظام الأعمال الجديد سعى الاقتصاد الجزائري منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين إلى التوجه نحو الاعتماد على قوى السوق وآلياته بتطبيق برنامج إصلاح اقتصادي وزيادة الانفتاح العالمي،نتيجة الالتزام باتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي والسعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة[1].وفي هذا الصدد تعتبر الحوكمة من أهم المواضيع التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوقت الراهن،الدعم القدرات التنافسية المحلية للظفر بسوق مفتوح ومتطور . ومن هنا سعت e ويرجع ذلك إلى حاجة مؤسسا ت الجزائر إلى تشجيع الخوصصة والسماح بقدر أكبر من الحرية للقطاع الخاص بالإضافة إلى الاهتمام باليات أداء الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر في مطلع سنة 2010 إلى تبني نضام محاسبي مالي يتوافق مع معايير المحاسبة

11 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام / وذلك بموجب القانون رقم 07 (IFRS/IAS) الدولية ومعايير الإبلاغ المالي 1428 الموافق ل 25 نوفمبر سنة 2007 المتضمن النظام المحاسبي والمالي والصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 74 ويسعى هذا النظام إلى إنتاج معلومات ذات مصداقية عن الوضعية المالية للمؤسسات الجزائرية، والحد من المخاطر والأخطاء وتسهيل عملية مراجعة الحسابات[2].وقد قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي j بمبادرة لاكتشاف الطرق التي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام

[1] مجلة الباحث – العدد 06/2008،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية – جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، الجزائر،ص: 87.

[2] . حسين يرقي،عمرعلي عبد الصمد ،إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر –واقع و افاق –،ص:09

أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل ومؤسسة التمويل (GCGF) لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 ، أعلنت (IFC) الدولية واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات (CARE) كل من جمعية كير ومؤسسة ،(GCGF) الجزائري. وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كلٍ من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات[1] وتبنى هذا المشروع كل من مؤسسة "الفكر والعمل " حول المشاريع الخاصة ومعهد .(IFC) التمويل الدولية "رؤساء المؤسسات " و"الاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات" كما يهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع ويقوم الحكم الراشد للمؤسسة على أربع مبادئ أساسية وفق ميثاق الحكم الراشد في الجزائر :

1. الإنصاف: يجب أن توزع الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات ولالتزاماتهم المرتبطة.

2. المسائلة: أن تكون مسؤولية كل طرف محددة على حدا بواسطة أهداف محددة .

3. المحاسبة: أن يكون كل طرف شريك محاسبا أمام طرف أخر عن الشيء الذي هو مسئول عنه.

4. الشفافية: يجب الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك واضحة وصريحة

للجميع.[2]

أما عن معايير الحكم الراشد الأساسية الهادفة إلى تحسين احترام قواعد الإنصاف والشفافية والمسؤولية والتبعية

فتتمثل في ما يلي:

- الإنصاف: توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة.

- المسؤولية: أن تكون مسؤولية كل فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة .

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 11 مارس 2009،ص:13.

[2] مفيدة بن عثمان، دور حوكمة المؤسسات في تضييق فجوة التوقعات بين مستخدمي التقارير المالية ومراجعي الحسابات، رسالة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010/2009 ، ص: 32.

– الشفافية: ينبغي أن تكون الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة واضحة وجلية للجميع.

– التبعية: كل طرف فاعل مسئول أمام الأخر قيما يمارس من خلال المسؤوليات المنوطة له.[1]

وكخلاصة لهذا الطرف نقول أ ن المرور من وضعية اقتصادية حمائية إلى اقتصاد السوق عملية شاقة وصعبة، ولا يمكن أن ينجح برنامج إصلاح، دون وجود دور فعال للحكومات، على الرغم من أن فلسفة الإصلاح تؤكد على البيئة والإطار السليم الذي يكفل x تقليص دور الحكومات، ففي الإصلاح تظل الحكومات تتولى مسؤولية ويؤمن تطبيق آليات السوق وزيادة المنافسة، فالمنافسة الحرة غير موجودة، ولهذا تخلق الحكومة الظروف التي لا يمكن لأي مسير اقتصادي وسياسة تنموية أن تنجح إذا لم يوازها شروط ضرورية تضمن نجاح تلك السياسات.وهو ما يتطلب تدخلا حكوميا نشطا و فعالا.[2]وسيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام، بفوائد ومزايا حوكمة المؤسسات والإطار المؤسسي اللازم لها. ويعتمد النجاح في إتباع ممارسات حوكمة المؤسسات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل والتفكير (CIPE) المشروعات الدولية الخاصة هدف الترويج لحوكمة المؤسسات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاصة (CARE) الخاصة بالمشروعات:

ثانيا: الحوكمة في مصر

بدا الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة التجارة ،حيث وجدت أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات . وأعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر وكان من أهم نتائج التقييم :[3]

[1] ميثاق الحكم الراشد مرجع سبق ذكره، ص28.

[2] مجلة الباحث،العدد6،مرجع سابق،ص:87.

[3] محمد حسن يوسف،محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، 2007،ص: 47.

1-أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتمشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ منإجمالي 48 مبدأ حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ كما تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء، ومن أهم القوانين قانون الشركات أن تطبيقا 159 لسنة 1981 وقانون قطاع الأعمال العام 203 لسنة 1991 ،وقانون سوق رأس المال 95 لسنة 1992 ، وقانون الاستثمار 8 لسنة 1997 ، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي 93 لسنة ؛2000.

2 -لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي ، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعى المساهمين أو إدارات الشركات بتلك المعايير ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عمليا مع المبادئ الدولية في سياق 7 مبادئ من إجمالي 48 مبدأ، وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق حاليا في السوق المصرية.

وتشير المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لدرء بعض الممارسات السلبية ، بالنسبة للممارسات الإيجابية في مصر نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة ، ويحمى القانون المصري حقوق حاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال ، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية ، أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها الإفصاح عن هياكل لملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة ، ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة) ، كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة ، ومن الأمور الهامة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة، وتعد مصر أول تم بتطبيق مبادئ الحوكمة ويؤدى تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الشفافية مما \ دولة في منطقة الشرق الأوسط التي يساعد على جذب استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية كما يؤدى إلى تراجع الفساد.

ونشير إلى انه عندما بدا الحديث عن الحوكمة في مصر لم يكن على مستوى الشركات وإنما بدأ في المجتمع المدني وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث ، إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة ومنها إصدار قانون سوق المال المعدل وقانون الشركات الموحد وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة وقانون الإفلاس.

المطلب الثاني : تطبيقات الحوكمة في الدول الغربية .

أولا:الحوكمة في فرنسا

هناك عدة عوامل جعلت فرنسا السوق الأكثر اهتماما بقواعد الحوكمة ، من بينها وجود المستثمرين الأجانب, فقد قام كل المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين و الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة بإنشاء لجنة لقواعد إدارة المؤسسات عن طريق إصدار تقرير (VENOT) فينو سنة 1995 والذي تضمن مجموعة من التوصيات أهمها:

- على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة وعلى المؤسسات أن تفصح كل سنة عن كيفية صنع ها للقرارات.
- يجب على المؤسسة أن تتجنب احتواء مجالسها عدد كبير من الأعضاء الذين دامت خدمتهم للمؤسسة أكثر من خمسة سنوات.
- يجب أن يضم كل مجلس عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.[1]

وعقب الهزات المالية التي عصفت بالاقتصاد العالمي خريف 2008 عملت فرنساعلى إصدارعدة قوانين الهدف إلى تعزيز تطبيق قواعدالحوكمة في الشركات الفرنسية .

ثانيا :الحوكمة في الولايات المتحدة:

تندرج مجموعة مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة تحت اسم "مبادئ حوكمة الشركات باقتراح قواعد للقيد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور الأساسية."2 وقامت بورصة نيويورك (NYSE)باقتراح قواعد للقيد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة. كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات National Association of Corporate Directors بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدوري ة للمخاطرالمحتملة[3]. ويمكن تلخيص مبادئ الحوكمة المحاسبية في الولايات المتحدة الأمريكية في مايلي:

1- يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.
2. يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين (على الأقل مرة في السنة) بدون حضور أعضاء مجلس الادارة وذلك بهدف مراجعة وتقييم أدائهم.

---

[1] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي –دراسة مقارنة ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 1999،ص:99.

[2] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص:22

[3] خالد اسماعيل علي ،الاهمية الاقتصادية لتطبيق قواعد الحوكمة الشركات ،الشرق، ص: 09.

3. ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.
4. قيام لجن المراجعة بالإشراف على إعداد القوائم المالية ووظيفة المراجعة الداخلية، ومراجعة العمليات
المتعلقة بالإفصاح في القوائم المالية.
5. ضمان الإشراف على فعالية ممارسات الحوكمة المحاسبية وإجراء التغييرات إذ لزم الأمر وفق التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تعمل بها المؤسسة.
6. ضمان نزاهة حسابات المؤسسة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة على وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية.[1]

وفي النهاية نقول أن الأدوار المنوطة بالحوكمة لا تقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها ولكن يستلزم أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والأجهزة الرقابية و الأطراف الفاعلة الأخرى بما فيه المجتمع المدني.

المطلب الثالث :الأطراف الأساسية في حوكمة البنوك

تتمثل فيما يلي:[2]

- **السلطات التنظيمية:** بناء إطار للحوكمة وإدارة المخاطر

إن منظمي البنوك لهم دور فعال في بناء إطار حوكمة البنوك وإدارة مخاطر البنوك، حيث تتركز جهود الجهات التنظيمية نمطيا على المحافظة على ثقة الجمهور في القطاع المصرفي وعلى خلق سوق عادلة للمؤسسات المالية والهيئات التي تقدم خدمات مالية و دف الهيئات التنظيمية أيضا إلى إيجاد سوق حرة نحو الإشراف على البنوك والوظائف المهنية الإشرافية وكذلك العمل على خلق وعي لدى الجمهور بمسؤولية إدارة البنك في عملية إدارة المخاطر.

أما من حيث إدارة المخاطر المالية فتتركز مسؤولية الجهات التنظيمية حول تحسين الجودة من خلال متطلبات الترخيص والحد الأدنى لرأس المال وقواعد كفاية رأسمالية صارمة.

وتشديد المسؤوليات والمعايير الائتمانية وتوفير قواعد إرشادية حول إدارة المخاطر والسياسات ذات الصلة.

---

[1] FredericGeorgel, « IT Gouvernance, Management stratégique d'un système d'information », Deuxième édition,DUNOD, P22.

[2] طارق عبد العال –حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص و مصارف)جامعة عين الشمس ،الإسكندرية 2008نطبعة منقحة من 506–508

- **السلطات الإشرافية:** مراقبة إدارة المخاطر

إن معاملات البنوك الكبيرة بالغة التعقيد ومن ثم يصعب تتبعها وتقييمها حيث يعتمد المشرفون بدرجة كبيرة على نظم الرقابة الإدارية الداخلية. وقد تسبب المدخل التقليدي للتنظيم والإشراف في بعض الأوقات في إحداث تحريفات في الأسواق المالية عن طريق تقديم حوافز سلبية للتهرب من تطبيق القواعد التنظيمية بدلا من التشجيع على كفاية إدارة المخاطر المالية نحو السوق وقائم على المخاطرة للإشراف على البنوك، ولإرساء مثل هذا الإطار يجب تحديد مسؤوليات مختلف الأطراف في عملية إدارة المخاطر بوضوح.

ولذلك فإن مهمة الإشراف على البنوك يمكن النظر لها على أ نها مراقبة وتقييم و عند الضرورة تقوية عملية إدارة المخاطر التي تؤديها البنوك، ومع ذلك فإن السلطة الإشرافية هي فقط واحدة من عدة أطراف مساهمة في إيجاد نظام مصرفي مستقر.

- **المساهمون:**تعيين صناع السياسة المناسبين

يلعب المساهمون دورا هاما في تقرير حوكمة البنوك وذلك من خلال انتخاب المجلس الإشرافي والموافقة على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين، ويكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد توجه البنك. وتختلف البنوك عن الشركات الأخرى في أن مسؤوليات الإدارة و المجلس ليست فقط تجاه حملة الأسهم بل أيضا تجاه المودعين الذين يوفرون رافعة مالية لرأس مال الملاك وهنا يختلف المودعين عن الدائنين التجاريين العاديين لان كامل وظيفة الوساطة في الاقتصاد بما في ذلك المدفوعات ومن ثم استقرار النظام المالي تكون على المحك .

- **مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن شؤون البنك**

تختلف البنوك عن عموم الشركات لأن إنهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص فضلا عما قد يؤدي إليه من إضعاف النظام المالي ذاته، وما يحدثه من أثار سيئة على الاقتصاد بأسره. وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك، وتظل المسؤولية تلاحقهم حتى بالرغم من خضوع عملهم لإشراف جهة تنظيمية مهمتها هي ضمان قيامهم بأعمالهم بطريقة تؤدي إلى الاستقرار. ويتركز اهتمام المشرفين التنظيميين على نوعية إدارة البنك ابتداء من مجلس الإدارة ذاته.

ولما كان لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم وكان يجب عليهم تفويض بعض المهام فانه يجب عليهم على الدوام التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة.

وعلى أعضاء مجلس الإدارة عقد اجتماعات المجلس وفقا لضرورات العمل على إلا تقل عن مرة كل ثلاثة شهور. وتتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في مايلي:[1]

التنظيم:

العناصر الرئيسية لواجبات أعضاء مجلس الإدارة المتعلقة بالتنظيم العام للبنك هي:

-دعم إدارة البنك في المهام الموكلة إليه بتطوير أعمال البنك وتشجيع الابتكار دف تحقيق الأغراض المستهدفة .

-وضع إطار واضح من السياسات والأهداف في كافة المجالات التي يجب أن تعمل الإدارة في نطاقها وهذه السياسات تغطي السياسات الخاصة بالأفراد والنظام المالي الأساسي بما في ذلك وضع الموازنات والعمليات المالية بما فيها إدارة الأصول والالتزامات والتخطيط الرأسمالي والاستثمارات.

-النظر بعناية شديدة إلى الموارد البشرية والمادية والمالية للبنك وإلى نقاط القوة والضعف به بالإضافة إلى الاتفاق على أهدافه والاستراتيجية طويلة الأجل وخطط العمل في الأجلين المتوسط والقصير، هذا على أن يأخذ في الاعتبار في نفس الوقت البيئة الاقتصادية التي سيعمل البنك في محيطها.

القيادة:

وتتمثل مهام القيادة في أعضاء مجلس الإدارة في الواجبات التالية:

-وضع الأسس السلوكية والأخلاقية لكافة العاملين بالبنك من خلال القدوة ووضع قواعد للقيم والسلوك السليم.

-التأكد من التزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية.

-تشجيع ثقة المودعين والعملاء في نزاهة المعلومات التي تتدفق من البنك، ويجب على أعضاء مجلس الإدارة إدراك ضرورات السرية التجارية، مع عدم استخدام ذلك كعذر لا ضرورة له لعدم الشفافية، وينبغي أن ينظروا إلى الشفافية باعتبارها قاعدة.

الرقابة:[2]

[1] عبد المطلب عبد الحميد ،العولمة و اقتصاديات البنوك مصر الدار الجامعية 2000 ، ص80.

[2] مرجع سابق عبد المطلب عبد الحميد ص81 .

تتلخص واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يخص الرقابة فيما يلي:

-التأكد من أن مجلس الإدارة يتلقى تقارير سليمة تفصيلية دورية عن المركز المالي للبنك وأدائه.

-التأكد من التقدم في اتجاه تحقيق أهداف البنك، وغالبا ما يتم ذلك من خلال مقارنة الأداء بالموازنات.

-التأكد من سلامة الرقابة على العمليات التي يقوم ا البنك والقيام من اجل هذا بوضع وتنفيذ خطوط للمساءلة والمسؤولية في جميع أنحاء البنك لتحديد المخاطر و ادارتها وتقديم التقارير عنها.

-التأكد من وجود نظم سليمة لاتخاذ القرارات والرقابة والتأكد من فعالية النظم عن طريق اختبارها بانتظام .

الإدارة: المسؤولة عن عمليات البنك وتنفيذ سياسات إدارة المخاطر

إن السلامة المالية وأداء نظام مصرفي ما، تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك، والمركز الاستراتيجي للبنك وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وادارتها أمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك .

ولهذه الأسباب فإن الاستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مساءلة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشاد. لذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف.

خاتمة الفصل:

اذن مما ذكرناه سابقا يمكننا الاستخلاص إن حوكمة البنوك هي مجموعة من القواعد والأسس التي يتبناها البنك بهدف الحد من و تفادي الأزمات وقد أصبحت تقريبا تطبق في كل الدول خاصة الغربية و العربية بدرجة أقل و الجزائر تبذل مجهودات كبيرة من أجل تطبيقها ، حيث إن ضعف آليات الحوكمة والرقابة في البنوك قد تكون له نتائج مكلفة على المساهمين و البنك وبالتالي فاعتمادها على آليات جيدة للحوكمة يحد من المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري، رفع مستويات الأداء للشركات، ضمان حقوق جميع الأطراف، تنظيم القوانين والقرارات، و منه حماية المؤسسة البنكية من مختلف المخاطر الائتمانية و السوقية و التشغيلية. وهذا يطور و يحسن من كفاءة و أداء البنك.

الفصل الثاني الحوكمة ودورها في تحسين أداء البنوك

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تغيرات متسارعة وهو ما أدى إلى التأثير على مختلف مكوناتها الأساسية ومنها البنوك، كونها من الركائز الأساسية في الحياة الاقتصادية وسلامتها وقوتها تنعكس على سلامة وأداء الاقتصاد، إضافة إلى كون البنوك التجارية هي الممول الأساسي للتنمية الاقتصادية، فالعمل في البنوك التجارية يتميز عن غيره في القطاعات الأخرى كون مخاطره مرتفعة ومترابطة، ولضمان سلامة واستقرار هذا الجهاز يتطلب الأمر اعتماده على تطبيق وتبني مبادئ الحوكمة، لان جوانب الضعف في هذا المفهوم أي الحوكمة ربما يؤدي إلى مشكلات قد تؤثر على استقرار القطاع البنكي والمالي ككل، كون هذا المفهوم جاء جراء الأزمات المالية التي تعرضت إليها مختلف اقتصاديات العالم وبالذات البنوك التجارية، إذن يمكن القول أن للحوكمة في البنوك دورا مهما ورئيسا في عملية إدارته حيث أن تطبيقها واعتماد مبادئها الأساسية يساهم في تحديد وفصل كلا من الملكية والإدارة والرقابة على الأداء وتحديد مسؤوليات ومهام كلا منهم، وكذلك تحسين الأداء المصرفي وكذلك لتحسين كفاءة البنوك ومنعها من التعرض لحالات الغش والتعثر المالي، لذا يجب أن يكون هنالك اهتمام كبير من قبل الإدارات العليا والأطراف المسؤولة في البنوك منصبا على تطبيق الحوكمة بمفهومها الشامل وتطبيق مبادئها للمساهمة في تحقيق أهداف وغايات البنوك بصفة عامة.

و بذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: نشأة و إصلاحات البنوك الجزائرية

المبحث الثاني: الحوكمة و دورها في تحسين أداء البنوك

المبحث الأول: نشأة و إصلاحات البنوك الجزائرية

أدت التغيرات الاقتصادية والمصرفية والعالمية لانعكاسات واضحة على تطور على أعمال البنوك ولقد كانت لهذه التطورات أثر وانعكاسات مختلفة على الدول وخاصة النامية والتي من بينها الجزائر ، حيث قامت هذه الأخيرة بإصلاحات اقتصادية هيكلية استدعت خلق علاقات جديدة مع مختلف القطاعات الاقتصادية القائمة على النظام الحر والمنافسة.

المطلب الاول:مرحلة تكوين النظام المصرفي الجزائري

رغم وجود شبكة واسعة من البنوك والمؤسسات المالية العامة والخاصة في الجزائر إبان الاحتلال الفرنسي .

فإنها كانت امتداد للنظام المصرفي الفرنسي , حيث كانت وظيفته الأساسية خدمة مصالح المستعمرين ، فتخصصت جل البنوك لتمويل نشاطات التنقيب على البترول ومناجم الفحم والحديد والزراعة الاستعمارية والتجارة الخارجية

في حين أهمل القطاع الزراعي التقليدي المملوك للفلاحين الجزائريين .[1]

وعشية الاستقلال ورثت الجزائر نظاما مصرفيا تابع للمستعمر وقائم على أساس نظام اقتصادي لبرالي ، وبسبب النتائج التي خلفتها الحرب التحريرية والمغادرة الجماعية للمعمرين الذين كانوا يسيطرون سيطرة تامة على النشاط الاقتصادي في البلاد ، واجهت الجزائر وضعا اقتصاديا مزريا وصعبا تمخض عنه نظام مصرفي مزدوج ، واحد قائم على أساس لبرالي وآخر قائم على أساس اشتراكي تابع للدولة* [2]

حيث انصبت الجهود الوطنية على تشكيل جهاز مصرفي جزائري لإعطاء نفس جديد للاقتصاد الوطني وذلك بتوقيف التبعية الاقتصادية للمستعمر الفرنسي ، وتحويل هياكل نظام السوق الحر إلى هياكل نظام اقتصادي موجه تحت القانون العام الجزائري ، وكخطوة أولى بدأت الجزائر في عملية بناء النظام المصرفي الوطني بتأسيس العديد من البنوك والمؤسسات المالية التي تخدم مصالح التنمية الاقتصادية بالدرجة الأولى وتتماشى مع التوجه السياسي والاقتصادي للبلاد ووضع الإطار التشريعي والتظيمي لمختلف هياكله* [3]

---

[1] بلعزوز بن علي ,كتاب محاضرات في النظريات و السياسات النقدية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،ص171

[2] بلعزوز بن علي , مرجع سابق ص172

[3] موسى مبارك أحلام ,ألية رقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية ,دراسة حالة الجزائر مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر ص112

لذلك وقصد التخلص من التبعية للاقتصاد الفرنسي واسترجاع حقها في إصدار النقد وإنشاء عملة وطنية اتخذت السلطات عدة إجراءات تهدف لترسيخ السيادة الوطنية للدولة الجزائرية في مجال النقد والمال أهمها إنشاء الخزينة الجزائرية ، وفصلها عن الخزينة العامة الفرنسية بتاريخ 29 أو ت 1962 كأول عملية لتأميم القطاع المالي والمصرفي الجزائري ، ثم إنشاء البنك المركزي الجزائري بمقتضى قانون رقم 62/144 الصادر بتاريخ 13 ديسمبر 1962 [1]، كمؤسسة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ليحل ابتداء من أول جانفي 1963 محل بنك الإصدار الذي أنشأته فرنسا خلال الفترة الإستعمارية في 04 أوت 1951 .[2] كما أنشأت العملة النقدية الوطنية تحت إسم الدينار الجزائري في 10 أفريل 1964[3]

لكن وفقا لقانون المالية 1965فان البنك المركزي قد وضع كلية لخدمة الخزينة العامة يمنحها تسبيقات و قروض غير منتهية بدون قيد أو شرط و على ذلك فالبنك المركزي لايخرج عن كونه محاسب للخزينة العامة .

المطلب الثاني: الإصلاحات المصرفية التي مست البنوك الجزائرية

أولا – الإصلاح المالي 1971:

جاء الإصلاح المالي 71 بعد بروز عدد من النقائص في دور الوساطة المالية، نذكر منها:[47]

–تدخل الخزينة العمومية بصفة مباشرة في عمليات التمويل خاصة تمويل عمليات الاستثمار وحصر نشاط البنوك

في منح قروض الاستغلال فقط.

–عدم ظهور أي قانون موحد ينظم الوساطة المالية، ولكن كانت هناك قوانين مبعثرة.

–وجود نزاعات على مستويين، أو لهما يقع على مستوى السلطة النقدية حيث كان هناك تداخل وتناقض في المهام والأوامر المتخذة من طرف كل من البنك المركزي والوزارة المالية، أما ثانيهما يقع على مستوى البنوك حيث لم تحترم هذه الأخيرة مبدأ التخصص، وكان بعضها يتدخل في تمويل قطاعات ليست من اختصاصه، في إطار المخطط الرباعي الأول

[1] شاكر القزويني, محاضرات في إقتصاد البنوك, الدار الجامعية, الجزائر للطبعة الثانية 1992,ص57

[2] موسى مبارك أحلام المرجع السابق ص113

[3] De La Création Du Système Bancaire Algérien Aus Premières Années D'Indépendance 1970 , Conférence Sur Système Bancaire Algérienne , Société Inter Bancaire De Formation , Février 2001 , P14

[47] –عادل زقرير، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر–009/2008 بسكرة –ص 127

(70-1973) بهدف إزالة الاختلال الذي سببته المؤسسات العمومية وتحقيق الضغط على الخزينة في تمويلها لاستثمارات هذه المؤسسات، كما أجبر قانون المالية المؤسسات العمومية على مركزة حساباتها الجارية وكل
عملياتها الاستغلالية على مستوى بنك واحد تحدده الدولة حسب اختصاص البنك في القطاع[8] (مبدأ التوطين المصرفي.)

ثانيا- الإصلاحات الهيكلية في فترة الثمانينات :

انطلقت الإصلاحات الهيكلية للقطاع الاقتصادي مع بداية الثمانينات، وقد تزامنت مع المخطط الخماسي الأول (80-1984)مع تغيير نظام القرار الذي كان مركزيا إلى نظام لا مركزي، حيث عرفت هذه الفترة إعادة هيكلة لبعض البنوك، والشروع في الإصلاح المالي بعد الصعوبات المالية التي عرفها الاقتصاد الوطني في نهاية 1985 نتيجة انخفاض إيرادات الدولة من العملة الصعبة بسبب تدهور أسعار المحروقات وانخفاض قيمة الدولار، الأمر الذي أدى إلى توقف معظم المخططات التنموية والدخول في مرحلة التفكير في إعادة النظر في مبادئ تسيير الاقتصاد وخصوصا قطاع المؤسسات المصرفية والمالية.[8]

1-إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية:

والتي نتج عنها أنشاء بنكين اثنين هما [10] :

1-1-بنك الفلاحة والتنمية الريفية :(BADR)والذي أنشئ في 13مارس 1982بموجب المرسوم 82-106المؤرخ في 13مارس ،1982وقد اضطلع هذا البنك بالوظائف التالية:

- ✓تمويل الهياكل والأنشطة ذات الصلة بالإنتاج ألفلاحي.
- ✓تمويل الهياكل والأنشطة الصناعية والفلاحية.
- ✓تمويل الهياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرف الريفية.

بالإضافة إلى قيامه بجميع العمليات المصرفية التقليدية .

1-2-بنك التنمية المحلية(BDL) : والذي أنشئ في 30أفريل1985بموجب المرسوم - 8585المؤرخ في 30أفريل1985وقد اضطلع هذا البنك بالإضافة إلى القيام بجميع العمليات المصرفية التقليدية بما في ذلك تمويل عمليات الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية وتمويل عمليات الرهن.

---

[8]-بلعزوز بن علي، المرجع السابق، ص.174.

[9]- بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ص .121

[10]- عادل زقرير، المرجع السابق، ص132

ويمكن القول بأن هذه المرحلة تميزت بعدة نقائص من أهمها:

✓انحصار قرار السلطة النقدية في وزارتي التخطيط والمالية.

✓احتكار الخزينة العمومية لعملية تمويل الاقتصاد الوطني وهيمنتها على أوجه النشاط المالي والمصرفي.

✓وجود نظام مصرفي ذو مستوى واحد يتداخل فيه دور البنوك التجارية والبنك المركزي في تمويل النشاط الاقتصادي.

✓قصور كبير يميز دور الجهاز المصرفي لكون هذا الجهاز كان مجرد وسيط إداري لنقل التدفقات المالية من الخزينة العمومية إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية.

2-الإصلاح المصرفي لسنة 1986:

تم إصداره بموجب القانون رقم 86-12الصادر في أو ت 1986المتعلق بنظام البنوك والقروض، أين أدخلت إصلاحات جذرية على الوظيفة البنكية، وقد كان هذا القانون يسير في اتجاه إرساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنشاط البنكي وهو من الناحية العملية جاء ليوحد الإطار القانوني الذي يسير النشاط الخاص بالمؤسسات المالية مهما كانت طبيعتها القانونية[11].

وأهم الأفكار التي تضمنها هذا القانون تتجسد في النقاط التالية [12]:

-استعادة البنك المركزي لدوره كبنك للبنوك.

-وضع نظام مصرفي على مستويين حيث تم الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض وبين نشاطات البنوك التجارية.

-تقليل دور الخزينة العمومية في نظام التمويل وتغييب مركزية الموارد الأولية[13].

-إنشاء هيئات رقابية على الجهاز المصرفي وهيئات استشارية أخرى.

3-الإصلاح المصرفي لسنة 1988:

جاء القانون 88-06المؤرخ في 1988/01/12ليعيد للبنوك باعتبارها مؤسسات اقتصادية عمومية استقلاليتها الحقيقية لتعويدها على العمل بمبدأ المتاجرة التي تفرضها قواعد اقتصاد السوق[14]. وفي هذا الإطار بالذات جاء القانون 88-06الصادر في 1988/01/12المعدل والمتمم للقانون 12-86السالف الذكر ومضمون قانون سنة 1988هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات كما يمكن استنتاج جملة من العناصر الأساسية التي جاء بها هذا القانون والتي

---

[11]-الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، الطبعة السادسة 2007 ,ص194.

[12]-عادل زقرير، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة، ص .192

[13]-الطاهر لطرش، الرجع السابق، ص.195

[14]بالطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثرها على تعبئة المدخرات والتنمية كلية العلوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر, 2006/2005 , ص 41.

تتمثل فيما يلي[15]:

-اعتبار البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المالي.

-يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كما يمكن لمؤسسات القرض الاقتراض من الجمهور على المدى الطويل أو الاقتراض الخارجي، وعلى المستوى الكلي تم دعم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.

وعموما تميزت هذه المرحلة بما يلي [16]:

-نقص السيولة لدى البنوك من أجل القيام بعمليات التمويل؛

-عرف الدينار الجزائري تخفيضات متتالية خلال هذه الفترة؛

-إلغاء التوطين الإجباري الوحيد كما تخلت الخزينة العمومية عن تمويل المؤسسات العمومية الاقتصادية ليسند ذلك إلى الجهاز المصرفي.

المطلب الثالث: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية في الجزائر

لقد اجتهدت السلطات الإشرافية الجزائرية في إطار تبني قواعد الحوكمة في المؤسسات المصرفية بوضع عدة أنظمة وقوانين تساعد على تحقيق المبادئ التي جاءت بها الحوكمة .

1. سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية

من أهم هذه القوانين ، نجد مايلي :

- قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية:

أصدر بنك الجزائر نظام رقم02-03 بتاريخ 2002/11/14يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية ، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر ، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل 2 ، ووفقا للمادة 3 من النظام رقم 02-03 ، فإن أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية : [17] نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية ، تنظيم محاسبي و معالجة المعلومات, أنظمة تقييم المخاطر و النتائج , أنظمة الرقابة و التحكم في المخاطر , نظام التوثيق و الإعلام .

---

[15]-عادل زقرير، المرجع السابق، ص.129.

[16]-عادل زقريرالمرجع سابق، ص.130.

[17] شريفي عمر دور و أهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي, مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية جامعة عباس فرحات سطيف الجزائر ،ديسمبر 2010

- قوانين محاربة الفساد المالي و الإداري:

إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا سنة 1996 ، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها ، ولم يورد تعريفا صالحا لهذه الظاهرة ، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج ... إلخ[18]

وبتاريخ 09/06/1996 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها ، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها[19]

كما أسس وزير العدل بتاريخ 12/04/2003 مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال ، ومع أن هذه المفوضية لا تملك الصلاحيات التشريعية ، إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال ، كما قام في هذا الصدد عام 2005 بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبيض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية.

2. برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة:

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى القطاع المصرفي فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية وبغرض تحسين إدارة المخاطر ، تعزيز قواعد الحذر وترقيةانضباط الأسواق ، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في اتفاقية بازل بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية.

وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:[20]

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

---

[18] الزهرة قلفلي ، حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية . ، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقد ، بنك وتمويل ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2010 ، ص 220

[19] نفس المرجع السابق ، ص 224

[20] الآلية الإفريقية للتقييم من قب النظراء – عرض موجز لتقرير الجزائر حول تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة الجزائر 1999-2008- ، نوفمبر 2008 ، ص 10 نقلا عن الموقع الإلكتروني http://80.246.5.141/photos/goo/rapport . AFSMA : Appui à la Modernisation du Secteur Financier Algérien .)

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

– إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة) وضمن هذا الصدد ، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي الذي أثره الاتحاد الأوروبي " AFSMA من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية ، ووضع خطط مراقبة التسيير

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:[21]

–**وضع عقود الكفاءة :** حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة.

– **تحسين دور مجالس الإدارة :**وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق ، وهذا الدور سيعزز من خلال تعزيز خبره الأعضاء

– **تحسين إدارة البنوك :** وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة

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

3. إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات

تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات 11/03/2009 ، والذي جاء في الوقت المناسب ، حيث أن تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع البنكي وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد الحجر الأساسي في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها على الاقتصاد الجزائري [22] . إن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير رسمي وسوق رأس المال الضيق وحتى وقت قريب كانت مؤسسات الأعمال

[21]شيريفي عمر مرجع سابق ص10

[22]صبرينةبوهراوة ، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات ، تشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، مركز المشروعات الدولية الخاصة إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات العدد 16،2009 ، ص1

نفسها جزءا من المشكلة فقط لاحظ سليم عثماني رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة المؤسسات ، أن غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطوير ، ولن يقوم رجال البنوك أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثماري مشروعات ضعيفة الحوكمة ، لذا فإن الالتزام بمدونة المؤسسات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال[123] وضمن نفس الصدد أكد الوزير السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السيد مصطفى بن بادا أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشآت الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقدة في الوقت الراهن ، وذلك من خلال المزيد من الشفافية .

المبحث الثاني: الحوكمة و دورها في تحسين أداء البنوك

المطلب الأول :تعريف الأداء في البنوك

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة؛ ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية؛ كما أنه يعد عنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية؛ فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.[24] ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل إقتصاد الثروة وادارة المؤسسات؛ حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد؛ كما أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء؛ ويرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال [25] والتي اشتقت بدورها يرجع الإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء إلى الكلمة الإنجليزية "To performe"

والتي تعني تأدية عمل؛ غير أنه يصعب ضبط محتوى تعريفي محدد من الفرنسية القديمة "Performer" للأداء نظرا لإختلاف المعايير والمعايير المعتمدة لدراسته.

ففي مجال التس يير توجد مفاهيم مختلفة للأداء؛ حيث يربطه بعض المفكرين بالأداء المالي للمؤسسة والذي يعتمد على الأساليب الكمية؛ والتي تسمح بمقارنة أداء المؤسسات ببعضها وترتيبهاعلى هذا الأساس؛ غير أنه توجد مؤسسات في القطاع العام خاصة لا تخضع أهدافها وأولوياتها لترتيبات

[23] صبرينة بوهراوة، مرجع سابق، ص3.

[24] وائل محمد إدريس ،طاهر محسن الغالبي ،كتاب الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، 2009،ص29

[25] محمد محمود الخطيب كتاب(الاداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات)الطبعة الاولى ،دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن،2010

مالية فقط؛ وهذا ما يقودنا إلى الاتجاه الآخر والذي يرى أن الأداء يتضمن أبعادا أخرى إجتماعية؛ تنظيمية؛ اقتصادية؛ حيث أن وراء فكرة الأداء يوجد توجيه للنشاطات في المؤسسة نحو هدف مشترك وهو قياس الأداء؛ والذي يعتبر وسيلة لتوجيه سلوك الأطراف في المؤسسة وتحفيزها؛ وبالتالي فقياس الأداء وسيلة لتقييم الأشخاص كذلك وهو ما يفسر إستعماله في مجال تسيير الموارد البشري.

المطلب الثاني :أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك

أهمية تطبيق حوكمة الشركات تكمن في :[27]

-تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات مالية جديدة أو حدوث اندماجات بين الشركات.

-تطبيق قواعد الحوكمة السليمة يؤدى إلى تحسين أداء الشركة ويؤدى إلى زيادة قدرتها على المنافسة في الأجل الطويل نظرا لما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملاتها، واجراءاتها المحاسبية، والمراجعة المالية في جميع عمليات الشركة بما يدعم ثقة المستثمرين.

-تطبيق قواعد الحوكمة يعطي الشركات قدرة أكبر في الحصول على التمويل اللازم، ويخفض تكاليف رأس المال، ويحقق أداء أفضل، ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

-تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، ومنع حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق استقرار أسواق المال والتنمية والاستقرار الاقتصادي.

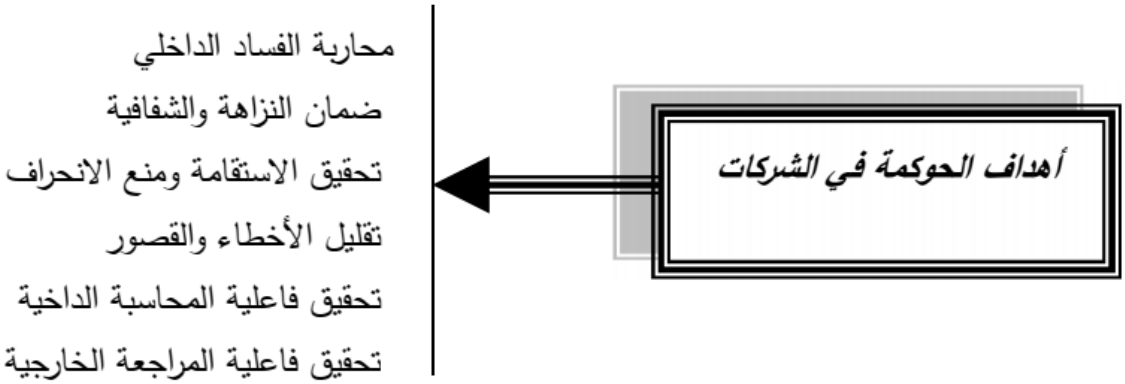
-توفير الحماية لأصحاب المصالح، والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية منهم.

أما بخصوص الأهداف المرجوة من تطبيق حوكمة الشركات يمكن حصرها في [28]

[27]-عادل زقرير مرجع سابق ص138

[28]-الخضيري 2005, حوكمة الشركات ،مجموعة النيل العربية ، مصر ص21.

الشكل 1: أهداف وأهمية حوكمة



المصدر: الخضيري (2005)، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، ص:21

الشكل رقم (1) أهداف و أهمية الحوكمة

المطلب الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

لم تكن قضية الحوكمة في البنوك الجزائرية بشكل عام مطروحة للنقاش ، ولم يلق هذا المصطلح الانتشار الواسع إلا بعد ضغط من قبل الهيئات الدولية ، وبعد الهزات التي مست الجهاز المصرفي الجزائري بإفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري الصناعي الجزائري الذي كان سببها الرئيسي سوء حوكمة بنك الجزائر بصفته المشرف والمراقب على أعمال البنوك ، هذا الأمر جعل الجزائر تصنف في مراتب حد متقدمة في قضية البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار ، لذا أصبحت مبادئ الحوكمة في البنوك تشكل ضرورة لامفر منها.

تنطلق حوكمة المؤسسات المصرفية من كونها توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافر المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة البنك وتسهل إيجاد عملية مراقبة فعالة ، ومنه تمكن البنك من الرفع من أداءه باستغلال موارده بأحسن طريقة ، وبذلك يسمح تطبيق مفهوم الحوكمة البنوك الجزائرية من تحسين أداءها من جوانب مختلفة نذكر منها:

1- الحوكمة والأداء الاقتصادي والمالي

- تساهم حوكمة المؤسسات في رفع رأس المال المستثمر من الخارج ، حيث أن الحوكمة الجيدة تساهم في تخفيض مخاطر الاستثمار ، كما أن تعليق الحوكمة يساعد المؤسسات في المرحلة الانتقالية للاقتصاديات لكي يكون الانتقال ناجح ومرن

- تساهم حوكمة المؤسسات في تحسين أداء هذه المؤسسات ، وضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة ، حيث أن هناك علاقة طردية أثنت من العديد من الدراسات بين نوعية الحوكمة والأداء الاقتصادي للمؤسسة ، وهذا يمكن تلخيصه النقاط التالية: [30]

• تمتع المؤسسة حوكمة جيدة يعطي الحملة الأسهم والمتعاملين الاخرين ثقة الناتجة عن الادارة الجيدة والشفافية ، الأمر الذي يخفض المخاطر وتكلفة رأس المال

• تقوم الحوكمة تقدم المان للتمرين التحقيق عائد مناسب لاستثمار ، وهذا ما أثبته العديد من الدراسات في الأسواق المتقدمة والناشئة التي ربطت بين تحقيق أعلى عوائد الاستثمار والحكمة الجيدة المبنية على أساس الانضباط الشفافية ، الاستقلالية ، المساءلة ، المسؤولية ، التزاهة ، والمسئولية الاجتماعية [31]

• قدرة أكبر في الحصول على التمويل اللازم ، وخفض تكاليف رأس المال ، ومعاملة أفضل للفئات المختلفة من أصحاب المصالح ، ولتخفيض تكاليف مشكلة الوكالة [32]

2- الحوكمة والأداء الإداري

هنا تظهر أهمية الحوكمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال مايلي: [33]

• العمل على وضع اطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المنشأة وصل تحقيقها ، من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الادارة ، والادارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المستثمرين

---

[30] رضا جاو حدو ، واقع المحاسبة في المؤسسات اصغيرة و المتوسطة ،مجلة الحقيقة ، مايو ، 2010 ، ص 5

[31] CFA center for financial market entegrity 2005 page 3

[32] زكار وليد (دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الاداء المالي ذراسة حالة مطاحن الكبرى للجنوب)مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية ،تخصص مالية و حاكمة مؤسسات ،قسم العلوم الإقتصادية ،كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2015

[33] حاكم محسن الربيعي ،محمد عبد الحسين الراضي،حوكمة البنوك و اثرها في اداء المخاطرة ،دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان 2011 طبعة اولى ،ص32

• وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الادارة و المستثمرين ، مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواحيات كل طرف ، مما يسمح بالاستغلال الأمثل لإمكانيات وموارد المؤسسة

وهناك أهداف أخرى تسعى إليها المؤسسة ، وتساهم الحوكمة في الوصول إليها وهي [34]

ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة ، بدءا من مجلس الادارة ، والمديرين التنفيذيين ، حتى أدن مستوى للعاملين فيها

– تفادي وجود أخطاء عملية أو انحراف متعمد أو غير متعمد ، ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة .

– تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية ، وتحقيق فاعلية الانفاق وربط الانفاق بالانتاج ،

– تحقيق قدر كاف من الافصاح والشفافية في الكشوفات المالية

– ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي المحسابات الخارجيين ، والتأكد من كوهم على درجة عالية من الاستقلالية ، وعدم خضوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين ،

– محاربة الفساد المالي والاداري في المؤسسات ، وعدم السماح له بجوده أو عودته مرة أخرى

3– الحوكمة والأداء الاجتماعي

استمرارية المؤسسة حسب فريدمان مرتبط بدرجة كبيرة بعلاقتها مع مختلف اصحاب المصالح ، الذين لهم تأثير على مستوى أداءها معنى أن أداء المؤسسة اليوم امتد ليشمل الأداء الاجتماعي في اطار المسؤولية الاجتماعية ، حيث أن هذه الاخيرة تعرف حسب الاتحاد الأوروبي بالها تطبيق المبادئ التسمية المستدامة على المستوى الجزئي ، معنى على مستوى المؤسسة [35]

تكمن أهمية الحوكمة من الناحية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات ، وجعلها مواطن صالح (تطبق مفهوم مواطنة الشركات) ، وذلك من خلال الأعمال الخيرية للمؤسسة ، وأيضا تحقيق الرجاء والازدهار ، والمساهمة في خلق مجتمعات أفضل

[34] حماد عبد العال طارق ،حوكمة الشركات (المفاهيم ،المبادئ ،و التجارب) ،سنة 2005

[35] علاء فرحان ، غيمان الشيحان مشهداني ،الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي والاستراتيجي للمصارف ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان طبعة 49اولى ، ص53 سنة 2011

مثل " مواطنة الشركات " بالنسبة للمؤسسات الكبرى في العمل وفقا لممارسات تجارية أخلاقية ، ومعاملة العاملين معاملة حيدة ، وتحقيق الأرباح وتسديد الضرائب ، وتوفير الوظائف ، وتقديم منتجات وخدمات آمنة جديرة بالثقة ، والعمل على تحسين ظروف المجتمع بما فيها الظروف البيئية [36]

وهذا يدخل في إطار أهمية المسؤولية الاجتماعية ، والتي تهدف إلى تحسين رفاهية المجتمع ، حيث يجد من يعرفها بأنها : " إدارة المنشأة على تحويقي بتوقعات المجتمع الاخلاقية والقانونية والتجارية ، والتوقعات العامة من تلك المنشأة ، أو يتجاوز تلك التوقعات لما هو أفضل " ، وهناك من يرى بأنها : التزام من جانب منسأة الأعمال بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدقة ، بالتعاون مع الموظفين وأسرهم ، والمجتمع المحلي ، والمجتمع الأكبر ككل في سبيل تحسين مستوى الحياة [37]

ثانيا: العلاقة بين الحوكمة وتحسين الأداء في البنوك

إن تحسين الأداء في البنوك أصبح أمرا ضروريا في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة، حيث تعتبر الحوكمة من الأمور التي ساهمت في تحسين هذا الأداء من خلال نظامها وآلياتها ومبادئها.

يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في زيادة كفاءة البنك في تعبئة وتوجيه الائتمان

1) زيادة قدرة البنك في استقطاب الودائع: حيث أصبحت درجة إلتزام البنوك بتطبيقها لمبادئ الحوكمة، أحد المعايير التي يضعها المستثمرون والمتعاملون في اعتباراتهم باتخاذ قرارات التوظيف والاستثمار، ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة تتمتع ميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال على البنوك التي لا تطبقها وتزداد قدرتها على التنافس فيالمدى الطويل.

2) زيادة قدرة البنك على تخصيص الموارد المجمعة وفق أفضل صيغ ممكنة: حيث أن تطبيق الحوكمة في البنوك يمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر وتحسن فعالية توزيع الموارد، هذا فضلا عن أن حوكمة الشركات تلعب دو ا ر مهما في البنوك المملوكة للدولة، وذالك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ الق ا رر الاقتصادي بمنح القروض على اعتبارت سياسية، تؤدي هذه العملية دورها بالاعتماد على مبادئ الحوكمة، الشفافية، المساءلة، والإفصاح.

[36] على خضر مرجع سابق، 2012 ، ص 189 ، 190

[37] كوتلر لي ، كتاب أساسيات التسويق الجزء الثاني 2011 ، ص 9 ، ص10

يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في معالجة الفساد في المعاملات البنكية تقوم الحوكمة البنكية على آليات داخلية وأخرى خارجية تساهم في الحد من الفساد المالي . والإداري[38]

أ- آليات داخلية

- **مجلس الإدارة:** يعتبر أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، من خلال الصلاحيات القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع استراتيجية البنك ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيم البنك.

- **لجنة التدقيق:**من مهامها مراقبة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة، والتوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي، والمناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين على اية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق، والإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقدم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

- **لجنة المكافآت:** تتركز وظائفها وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والم ا زيا الخاصة بالإدارة العليا.

- **لجنة التعيينات:** حيث تقوم لجنة التعيينات في البنوك مع مجلس الإدارة بوضع المها ا رت والخب ا رت المطلوب تو افرها لدى الموظفين المطلوبين، ويجب أن تضع لجنة التعيينات آليات شفافة للتعيين، والإعلان على الوظيفة المطلوبة ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.

- تطبيق الحوكمة يساعد في المحافظ على رأس مال المصرف وحماية حقوق المودعين و المستثمرين .

- تطبيق الحوكمة في البنوك يساعدها على تحسين أدائها والرفع من قيمتها السوقية كما تساعدها على الحد من مستويات المخاطرة.

- تكتسب المصارف لدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة ميزة تنافسية لجلب الودائع واختراق الأسواق وجلب العملاء.

[38] سليمان محمد مصطفى –دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي –دراسة مقارنة –مصر –الدار الجامعية 2009

– عند تبني المصارف لمبادئ الحوكمة يساعدها ذلك في تحسين إدارتها وتفادي التعرض للتعثر والإفلاس، وكذا يضمن لها تطوير الأداء ويزيد من قدرتها على اتخاذ قرارتها وفق قواعد وأسس سليمة.

ب– آليات خارجية

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع من أجل تطبيق قواعد الحوكمة.

خاتمة الفصل:

إن الاحداث والأزمات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال وأسواق المال الناشئة والمتقدمة ، أظهرت بوضوح أهمية الحوكمة للمؤسسات ، حيث أن ضعف النظام القانوني وضعف توعية المعلومات ، تؤدي إلى عرقلة الاشراف والرقابة ، وانتشار الفساد وانعدام الثقة ، فحوكمة المؤسسات تعمل على إرساء قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية ، وتضمن نزاهة المعاملات ، وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد كما أن تبني قواعد ومبادئ الحوكمة من قبل البنوك يؤدي إلى استقرار النظام المصرفي ، وتدعيم الزيادة والابتكار في مجال الأعمال ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف لابد ان تتحلى قيادات البنك الداخلية بالمسؤولية ، وتعمل في اطار أسواق تنافسية طبقا لرقابة سليمة ، فإن مستقبل المؤسسات ، الأسواق ، والدول يعتمد على تطوير الحوكمة والادارة الرشيدة . شكلت الأزمات البنكية التي تعرض لها النظام السكني الجزائري بالإضافة إلى جوانب الضعف الهيكلي التي تتميز ها السلوك الجزائرية ، أهم العوامل التي جعلت من وضع ونبي مبادئ الحوكمة فيها حاجة ملحة وبالرغم من المجهودات التي تبذلها السلطات الجزائرية في سبيل التوعية بأهمية التطبيق السليم لهذه المبادئ في بيئة الأعمال الجزائرية ، فإن الالتزام الفعلي ما لم يرق إلى المستوى المطلوب ، وهذا بالرغم إلى الدور الكبير الذي تلعبه الحوكمة في تطوير وتحسين الأداء ، فتستطيع الجزائر من خلال التطبيق الفعلي والفعال للممارسة الرشيدة السلطات الادارة في البنوك ، أن تساهم دعم دعم الاستثمارات ، ومواجهة الفساد وتوفير التمويل ، ورفع قيم البنك وقدراته التنافسية ، وتجنب الوقوع في أزمات ومساهمة الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الثالث تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور BADR

نشأة البنك BADR

المادة الأولى من المرسوم رقم 106 / 82 تنص على مايلي: "نشأ بنك الإبداع والتنمية يدعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية و يسمى في صلب النص بالبنك الفلاحي يندرج تلقائيا في قائمة البنوك باعتباره مؤسسة مالية وطنية".

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو هيئة مالية ذات الصيغة التجارية وينتمي إلى النظام المصرفي الجزائري ويعتمد على مبدأ اللامركزية حيث يعطي لفروعه الصلاحية الواسعة لمنح القروض وقد تأسس بموجب المرسوم رقم 106 / 82 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق ل 13 مارس 1982م والذي ذكرناه سابقا، مقرها الاجتماعي حي العقيد عميروش الجزائر العاصمة.

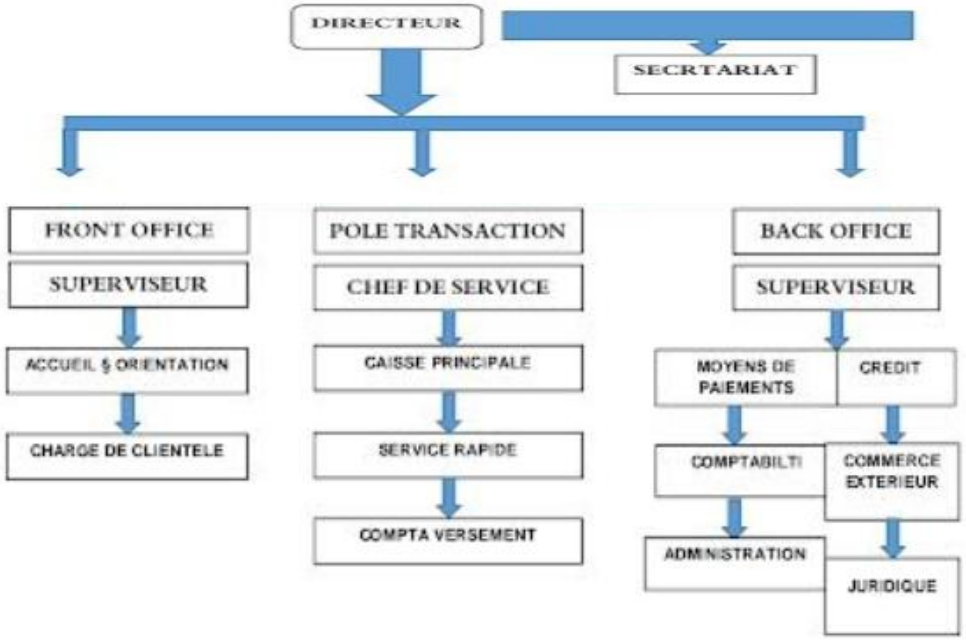
في بداية المشوار تكون البنك من 104 وكالة متنازل عنها من البنك الجزائري وأصبح يحتضن في وقتنا الحالي 31 مديرية جهوية و 286، يشغل البنك حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف، ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية التشكيلة البشرية صنف البنك من خلال قاموس محاسبة البنوك طبعة 2003 في المركز الثاني في ترتيب البنوك التجارية أما إفريقيا فقد احتل المرتبة 12، ويحتل البنك المركزي 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك.

ولقد تم تغيير بنك BADR إلى شرك مساهمة وهذا التغيير مؤكد بعقد رسمي صادر في 1989/02/19 رأسمالها ب3300000000 دج موزعة إلى 3300 سهم بمقدار 1000000دج لكل سهم من طرف الدولة وموزعة كما يلي:

- ✓ 11550 سهم من طرف مؤسسة محاسبية ذات أسهم لصندوق ومساهمة مصانع التغذية والفلاحة.
- ✓ 11550 سهم من طرف مؤسسة محاسبية ذات الأسهم (مؤسسة مساهمة بوسائل التجهيز).
- ✓ 3300 سهم من طرف مؤسسة محاسبية ذات أسهم (صندوق مساهمة المصالح).

ولهذا البنك عدة موارد تتمثل فيما يلي: رأسماله الاحتياطي، الودائع الدورية والمحددة لأجل التي يتلقاها من الأشخاص المتعاملين معه، الأموال المتوفرة التي تؤمنه عليها الهيئات العمومية، التنسيقات التي تقدمها الخزينة لتمويل البرامج التنموية، محفظة الأوراق المالية.

- الهيكل التنظيمي لبنك التنمية الفلاحية والريفية



الشكل (2)الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

المطلب الثاني: مراحل تطور وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

1982-1990 خلال السنوات الأولى كان الهدف الأساسي هو فرض وجود ضمن العالم الراقي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الفلاحية بمرور الزمن، اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي وقطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحة، هذا الاختصاص كان منقوص في الاقتصاد والمخطط حيث كان البنك العمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

1990-1991 بموجب صدور قانون 90/10 الذي يختص على نهاية فترة تخصص البنوك إضافة إلى مجالات أخرى وتشمل النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه علاقات مميزة في المجال التقني وهذه المرحلة كانت بداية مرحلة مبادرة لإدخال التكنولوجيا والإعلام الآلي ومنها:

- تطبيق نظام سويفت لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

- وضع برمجيات مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية.

- تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد.

- إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات الخارجية، عمليات فتح القروض حيث أصبحت الوثائق لا تستغرق أكثر من 24 ساعة يوميا.

- إدخال مخططات حسابية جديدة على مستوى الوكالات.

-إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على العمليات البنكية.

- تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR.

- ادخل عملية الفحص السلكي في فحص وانجازات العمليات البنكية وفي الوقت الحقيقي.

- تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدى القصير و المتوسط مايلي:

توسيع و توزيع المجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة:

• تحسين العلاقات مع الزبائن.

• الحصول على أكبر حصة من السوق.

• تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام السوق الخاصة المحلية و الأجنبية حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة و أجهزة و أنظمة معلوماتية كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية و ترقية الاتصال داخل و خارج البنك.

كما سعى البنك على التقرب من العملاء و هذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم و انشغالاتهم و الحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم وقد سعى البنك لتحقيق هذه الأهداف عن طريق:

- ✓ رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- ✓ توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- ✓ تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار و العملة الصعبة

المبحث الثاني: الطرق و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

قمنا في الفصل السابق بعرض المفاهيم النظرية لدور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية وسنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط هذه المفاهيم و اختبارها على أرض الواقع ، وبالتالي يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للطرق التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة ،تحديد عينة الدراسة ، إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) و التأكد من صدقها و ثباتها و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة هذه النتائج.

المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة

الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

العنصر الأول: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين العاملين ببنك التنمية و الفلاحة بالعين الصفراء سواء كانوا إطارات أو موظفين إداريين.

العنصر الثاني: عينة الدراسة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهذه العينة مكونة من 35 موظف.

و قد قمنا بتوزيع 35 استبيان ببنك التمية و الفلاحة بالعين الصفراء، تم استرجاعها كلها وبعد فرز الإجابات وجدنا 35 استبيان صالح للدراسة من مجموع الاستبيانات الموزعة، و أخيرا تم اعتماد 35استبيان لغرض التحليل الإحصائي أي ما نسبته 100% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.

تتكون هذه الدراسة من المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:**ويتمثل في تأثير الحوكمة
- **المتغير التابع:**ويتمثل في تحسين أداء البنوك .

الفرع الثالث: أدوات الدراسة.

إن إستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الإستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لإرتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية إرتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم والأدوات المحتملة في جمع البيانات، وما دامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، وذلك حسب ما تقتضيه كل دراسة، وفي هذه الدراسة الراهنة استخدمنا الأدوات المنهجية التالية:

الاستبيان

الاستبيان مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط فبعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه.ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث.

ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها.

بعد إجراء التعديلات اللازمة على الإستبيان، تمت صياغة الإستبيان في شكله النهائي وهو مكون من ثلاث أجزاء رئيسية الهدف من خلالهم التعرف على:

- في الجزء الأول يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية وذلك من خلال 3عبارات تتمثل في: الجنس، ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي.
- أما الجزء الثاني يتكون من البيانات المتعلقة بتأثير الحوكمة على الأداء في البنوك.

و قد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبيان وقد تم استخدام مقياس (ليكارت) خماسي الدرجات، وهي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم رأيهم في كل فقرة بهدف قياس درجة إجابات أفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (01) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أتفق تماما	أتفق	أتفق أحيانا	لا أتفق	لا أتفق أبدا
الدرجة	1	2	3	4	5

و لتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح و ذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول (02) يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	**أتفق تماما**	**أتفق**	**أتفق أحيانا**	**لا أتفق**	**لا أتفق أبدا**
الدرجة	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
المتوسط الحسابي	**1- 1.79**	**1.80- 2.59**	**2.60- 3.39**	**3.40- 4.19**	**4.20- 5**

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية و ثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها تم استعمال برنامج spss version 22 (الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)(statistical package for social sciences) .

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- النسب المئوية و التكرارات.
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة .(Alpha Cronbach)

العنصر الأول: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

يعد معامل الثبات الفا نسبة للعالم كرو نباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

لقياس مدى ثبات الإستمارة تم إستخدام إختبار ألفا كرونباخ ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الإختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الإستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الإختبار يتم تعديل الإستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الإختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الإستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول (3) يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ

عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرومباخ
15	**0.669**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,669	15

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة (0.669) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عال وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة و مدى صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات.

ب- قياس صدق العبارات :

جدول (4) قياس صدق العبارات

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
حماية حقوق المستثمرين X1	0.387	0.022
المعاملة المتساويةX2	0.316	0.064
الرقابة الفعالة X3	0.734	0.060

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان معاملات الارتباط مبينة عند مستوى دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) و يبين أن نسبة الارتباط مرتفعة لكل المحاور حيث :

- بلغ معامل الارتباط بين محور حماية حقوق المستثمرين والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان 0.387 .

- بلغ معامل الارتباط بين محور المعاملة المتساوية والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان 0.316 .

- كما بلغ معامل الارتباط بين محور الرقابة الفعالة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان 0.734 وهي درجة مرتفعة

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان و اختبار الفرضيات

الفرع الأول: تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة .(الجزء الاول)

تساعد المعلومات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المستجوبين وخلفياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات والبيانات الشخصية للمستجوبين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ يندر أن نصادف بحثا

ميدانيا لم يتخذها إطارا موجها له.ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالمعلومات الشخصية ضم ثلاثة (3) أسئلة تتعلق بالجنس، سنوات العمل أو (الخبرة)، المستوى التعليمي .

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	21	**60%**
	أنثى	14	**40%**
سنوات العمل	اقل من 5 سنوات	12	**31.6%**
	من 05 الى 10 سنوات	11	**31.4%**
	من 10 الى 15سنة	6	**17.1%**
	اكثر من 15 سنة	6	**17.1%**
المؤهل العلمي	شهادة ليسانس	22	**62.85%**
	شهادة ماستر	13	**37.14%**

جدول (5) يمثل تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة

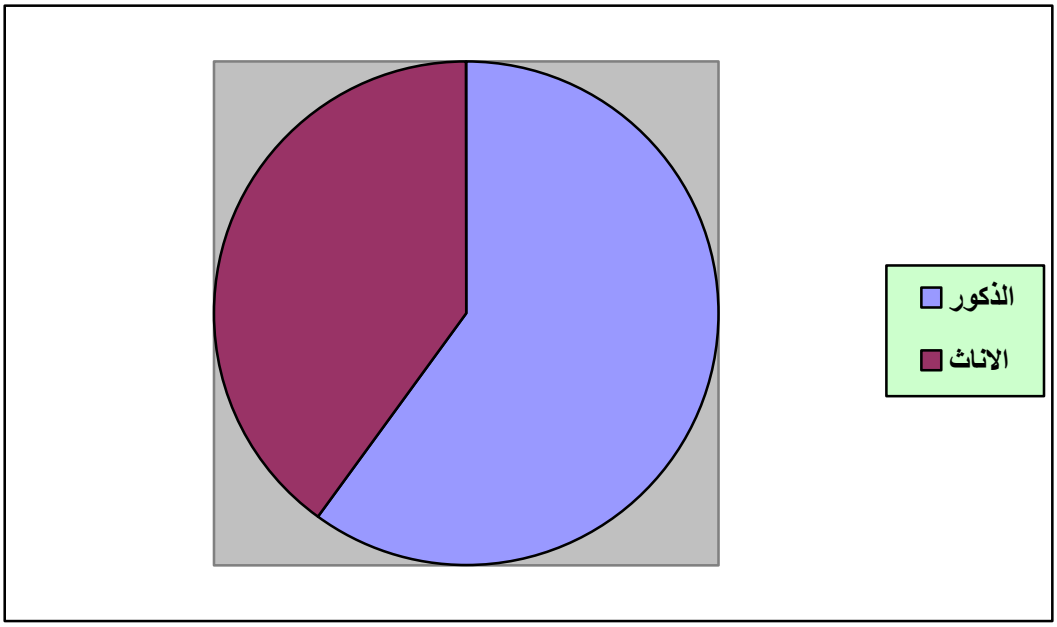
سنقوم في هذا الفرع بدراسة الخصائص الديمغرافية للعينة (المعلومات الشخصية)

جدول (II-06):يوضح توزع أفراد العينة حسب متغير (الجنس ،العمر ، المستوى التعليمي ، ومدة العمل، ، الصنف المهني) .

أولا :توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

من الجدول أعلاه يتضح بأن فئة الاناث المستجوبين تفوق وتتعدى فئة الذكور ،حيث بلغت نسبة الاناث 06 % في حين بلغت نسبة الذكور 40 %.

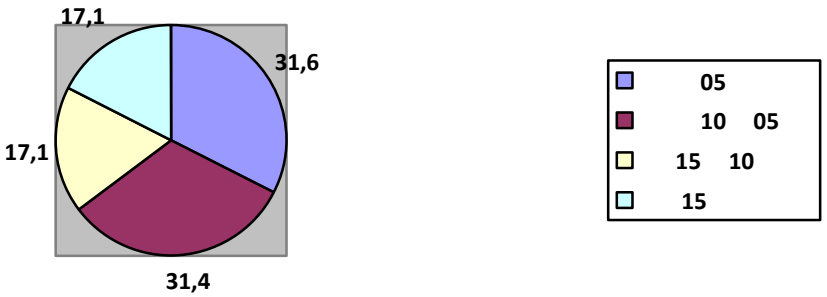
هذا يشير إلى طبيعة عمل بنك التنمية و الفلاحة والذي يقضي توفر عنصر الذكور بنسبة أكبر من الإناث .و هذا ما يوضحه الشكل أدناه:



الشكل (3):يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

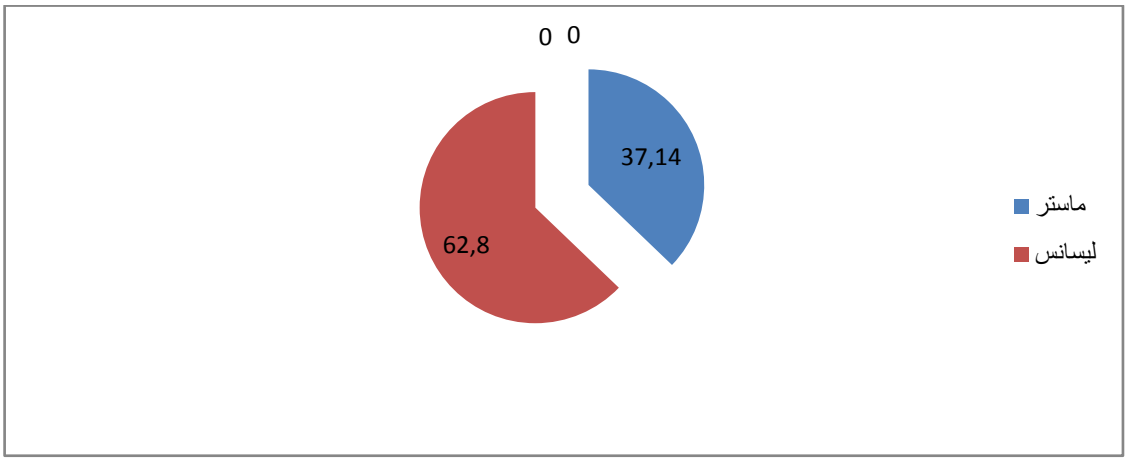
ثانيا :توزيع الأفراد حسب متغير السن .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الموظفين الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات يشكلون نسبة قدرت بـــــ:31.6% و الذين تتروح خبرتهم من 05 سنوات ل 10 سنواتتبلغ نسبتهم :31.4% ، بينما بلغت نسبة الذين خبرتهم من 10 سنوات الى15 سنة هي 17.1% و الموظفين الذين خبرتهم أكثر من 15سنة تبلغ نسبتهم 17.1%من إجمالي أفراد العينة مما يدل على أن القوى العاملة تتمتع بخبرة كبيرة و كذلك لديها مهارات ومعارف يجب استثمارها من خلال برنامج التدريب وتجديد المعلومات قصد الوصول الى اعلى كفاءة علمية و عملية ممكنة و هذا ما يوضحه الشكل أدناه:



الشكل(4):يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

ثالثا: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



.

الشكل(5):يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

ظهر من الجدول السابق أن متغير المستوى التعليمي قد أظهر أن نسبة العمال الذين يمتلكون شهادة ليسانس بلغت 62.85% ،بينما بلغت نسبة العمال المتحصلين على شهادة الماستر 37.14% هذا ما يفسر المستوى و الكفاءة العالية للموظفين .

الفرع الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبان.

العنصر الأول : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات.

جدول (6) :يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الأول

المحور الأول: يؤثر وجود إطار فعال للحوكمة على تحسين المردود و الأداء المالي للبنك	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
اتسام متطلبات الحوكمة العدالة بين مجلس الادارة و باقي الاطراف يؤدي الى تحسين الاداء المالي للبنك	التكرار	12	20	3	0	0	1.74	0.611	أتفق تماما
	النسبة	31.6	52.6	16.7	0	**0**			

توزيع المسؤوليات يساعد على تحسين الاداء للبنك	التكرار	14	20	1	0	**0**	**1.63**	**0.547**	أتفق تماما
	النسبة	36.8	52.6	2.6	0	**0**			
تمتع هيكل الحوكمة بالشفافية يزيد ثقة حملة الاسهم بجودة الاداء المالي للبنك	التكرار	15	19	1	0	**0**	**1.60**	**0.553**	أتفق تماما
	النسبة	39.5	50	2.6	0	**0**			
وجود لجنة لمتابعة و قياس كفاءة تطبيق الإدارة لمبادئ الحوكمة	التكرار	7	20	8	0	**0**	**2.03**	**0.664**	أتفق
	النسبة	18.4	52.6	21.1	0	**0**			

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل الإجابات للموظفين المستوجبين كانت درجة موافقتهم عالية، و فيما يخص المحور الاول و هنا نرى أن وجود إطار فعال للحوكمة يؤثر على تحسين المردود و الاداء المالي للبنك.

جدول 7 العبارات التي تقيس أبعاد المحور الأول

وجود لجنة لمتابعة و قياس كفاءة تطبيق الادارة لمبادئ الحوكمة	تمتع هيكل الحوكمة بالشفافية يزيد ثقة حملة الاسهم بجودة الاداء المالي للبنك	توزيع المسؤوليات يساعد على تحسين الاداء للبنك	اتسام متطلبات الحوكمة العدالة بين مجلس الادارة و باقي الاطراف يؤدي الى تحسين الاداء المالي للبنك	
35	35	35	35	التكرار
3	3	3	3	الاستمارات الناقصة
2,03	1,60	1,63	1,74	المتوسط
2,00	2,00	2,00	2,00	الوسيط
,664	,553	,547	,611	الانحراف المعياري

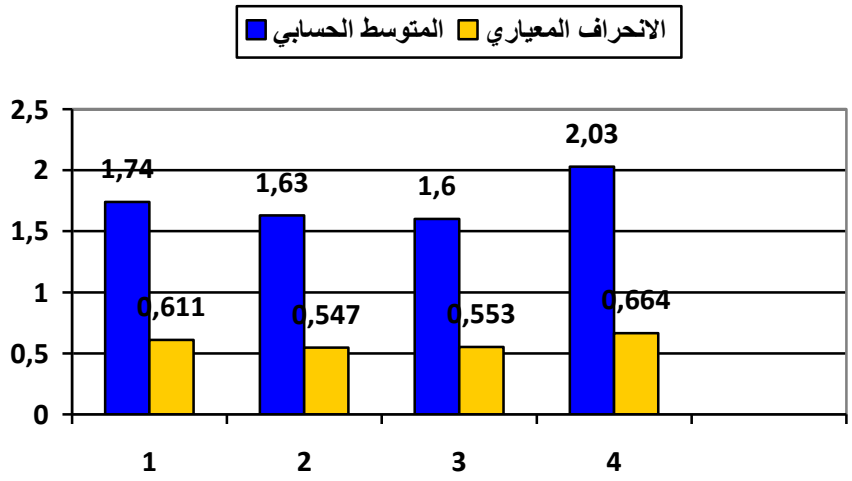
,440	,306	,299	,373	التباين
1	1	1	1	Mini
3	3	3	3	Max
71	56	57	61	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجابتهم بدرجة موافق و موافق تماما فيما يخص المحور الأول حيث يؤثر وجود إطار فعال للحوكمة على تحسين المردود و الأداء المالي للبنك.

– ويمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بتأثير الحوكمة على تحسين الأداءفي البنك .

شكل (6)**يوضح الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمحور الأول**



من الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح ، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة ، وهو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة واقترابها من الواقع العملي لبنك التنمية و الفلاحة بالعين الصفراء ، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (4) و بانحراف معياري 2.03 مما يدل على أن ان تطبيق الحوكمة يلزمه لجنة قياس و متابعة كفاءة تطبيقه من طرف الإدارة لتفادي أي إنحرافات و هذا يؤدي لتحسين الأداء، ويأتي بعده السؤال (1) بانحراف معياري 1.74والذي يدل على أن لبنك التنمية و الفلاحة بالعين الصفراء تتسم متطلبات

الحوكمة لديه بالعدالة بين مجلس الإدارة و باقي الأطراف و هذا يحسن أداء البنك ، ويأتي بعده السؤال (2) بانحراف معياري 1.63 حيث أن توزيع المسؤليات يساعد في تحسين أداء البنك، ، و يأتي بعده السؤال (3) بانحراف معياري 1.6مما يدل على أن تمتع هيكل الحوكمة في البنك بالشفافية يرفع ثقة حملة الاسهم بالبنك و هذا يؤدي لزيادة في راس المال.

- إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 0.593 بانحراف معياري قدره 1.75 وأن تدني قيمة الانحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي ، وقدرته على تفسير درجة الموافقة ، والواقع أن البيانات تؤكد لنا أن وجود إطار فعال للحوكمة له فعالية كبيرة في تحسين الآداء للبنك .

جدول(8) **يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الثاني**

المحور الثاني : يؤثر وجود إطار فعال للحوكمة على حماية حقوق المستثمرين **من أجل تحسين رأسمال البنك**	**المقياس**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الاتجاه العام**
حصول المستثمرين على المعلومات في الوقت المناسب له تأثير على جودة الأداء المالي	التكرار	10	24	1	0	**0**	1.74	0.505	أتفق تماما
	النسبة	26.3	63.2	2.6	0	**0**			
حصول المستثمرين على المعلومات مجانا و بدون	التكرار	5	24	5	1	**0**	2.06	0.639	أتفق
	النسبة	13.2	63.2	13.2	2.6	**0**			

تكلفة يزيد من ثقتهم للبنك								
مشاركة المستثمرين في إتخاذ القرارات التي تخص التغيرات الأساسية مثل (الرسوم . العمولات . توزييع الأرباح ...) يؤدي لتحسين ربحية البنك	التكرار	7	4	3	2	**2**	1.91	0.742	أتفق
	النسبة	38.9	22.2	16.7	11.11	**11.11**			
وجود الحق للمساهمين بالرقابة على الأداء المالي و التشغيلي و الإطلاع على إستثماراتهم له تأثير على تحسين الأداء المالي للبنك	التكرار	9	21	5	0	**0**	1.89	0.631	أتفق ا
	النسبة	23.7	55.3	13.2	0	**0**			

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم 9 العبارات التي تقيس أبعاد المحور الثاني

Statistiques

جودة الحق للمساهمين بالرقابة على اداء المالي و تشغيلي و الاطلاع على استثماراتهم له تاثير على حسين الاداء المالي للبنك	**مشاركة المستثمرين في اتخاذ القرارات التي تخص التغييرات الاساسية مثل) الرسوم، العمولات ، توزيع الارباح (...يؤدي الى تحسين ربحية البنك**	**حصول المستثمرين على المعلومات مجانا وبدون تكلفة يزيد من ثقتهم بالبنك**	**حصول المستثمرين على المعلومات في الوقت المناسب له تأثير على جودة الاداء المالي**	

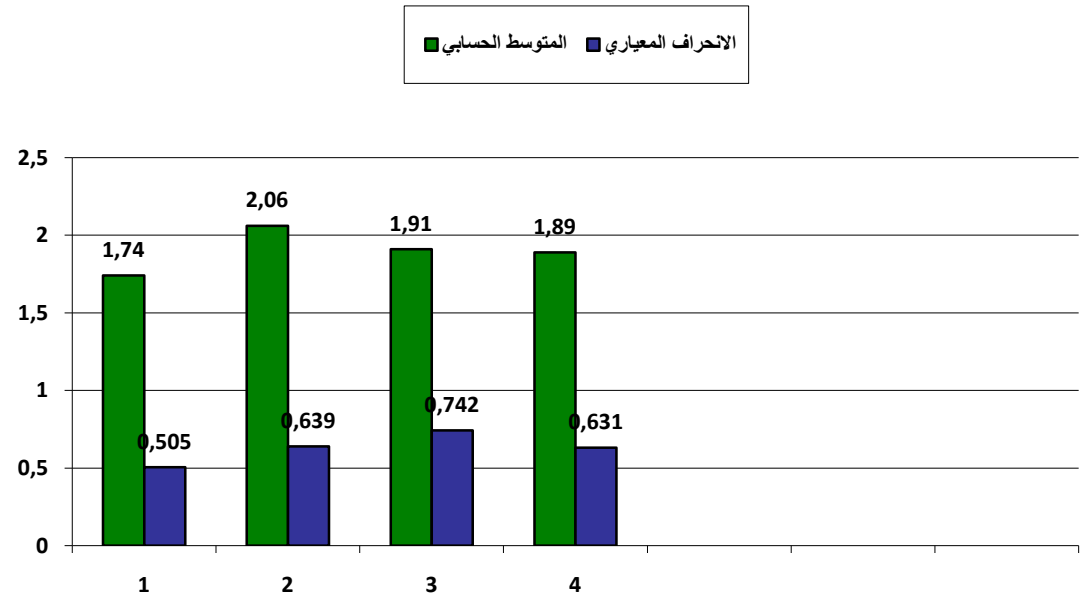
التكرارات	35	35	35	35
الاستمارات الناقصة	3	3	3	3
المتوسط	1,74	2,06	1,91	1,89
الوسيط	2,00	2,00	2,00	2,00
الانحراف المعياري	,505	,639	,742	,631
التباين	,255	,408	,551	,398
Min	1	1	1	1
Max	3	4	4	3
المجموع	61	72	67	66

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال نتائج الجدول الموضح اعلاه تبين لنا أن إجابات الموظفين كانت بخصوص أسئلة المحور الثاني المتعلق بحماية الحوكمة لحقوق المستثمرين بعبارات (موافق و موافق بشدة) وفي كل الأسئلة وهذا ما يدل على مدى اهتمام بنك التنمية و الفلاحة بتطبيق الحوكمة و حماية حقوق المستثمرين ، وهذا يؤدي لتحسين رأسمال البنك .

ويمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بالمحور الثاني .

شكل (7) **يوضح الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمحور الثاني**



من الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح أو تفوقه قليلا على العموم ، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة ، وهو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة واقترابها من الواقع العملي لبنك التنمية و الفلاحة ، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (2) و بانحراف معياري0.639 مما يدل الذي يدل على أن حصول المستثمرين على على المعلومات مجانا و بدون تكلفة يرفع من ثقتهم بالبنك. ، و يأتي بعده السؤال (3) بانحراف معياري 0.742و الذي يدل على مشاركة المستثمرين في إتخاذ القرارات التي تخص التغيرات الأساسية من شأنه أن يحسن أداء البنك ، ويأتي بعده السؤال (4) بانحراف معياري 0.631 ، و يأتي بعده السؤال (1) بانحراف معياري 0.505 .

– إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 1.9 بانحراف معياري قدره 0.629 وأن تدني قيمة الانحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي ، وقدرته على تفسير درجة الموافقة (أتفق)، والواقع أن البيانات تؤكد لنا أن و جود إطار فعال للحوكمة يؤثر على حماية حقوق المستثمرين و هذا له فعالية في تحسين الآداء للبنك .

جدول(10) **يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الثالث**

المحور الثالث : يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة فيما يخص المعاملة المتساوية لحملة الأسهم على تحسين الأداء المالي للبنك	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
معاملة كافة المستثمرين معاملة متساوية من حيث الحقوق بغض النظرعن حجم حصتهم مما يزيد من ثقتهم بالبنك و يحسن الأداء المالي	التكرار	10	24	1	0	**0**	**1.74**	**0.505**	**أتفق تماما**
	النسبة	23.3	63.2	2.6	0	**0**			
حصول المستثمرين على كافة المعلومات بشفافية و دون تمييز يساهم في زيادة رأس مال البنك	التكرار	12	21	2	0	**0**	**1.71**	**0.572**	**أتفق تماما**
	النسبة	31.6	55.3	5.3	0	**0**			
إزالة أي عوائق تحول دون إتمام عملية التصويت من قبل المستثمرين للتطبيق الفعال للحوكمة	التكرار	11	22	2	0	**0**	**1.74**	**0.561**	**أتفق تماما**
	النسبة	28.9	57.9	5.3	0	**0**			

يؤدي إلى تحسين الأداء المالي									
قيام المستثمرين باللجوء إلى الإفصاح عن التضارب في المصالح فيما بينهم إذا وجد	التكرار	12	13	9	0	**1**	**2.00**	**0.939**	**أتفق**
	النسبة	31.6	34.2	23.7	0	**2.6**			

المحور الثالث : يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة فيما يخص المعاملة المتساوية لحملة الأسهم على تحسين الأداء المالي للبنك

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم 11العبارات التي تقيس أبعاد المحور الثالث

Statistiques

قيام المستثمرين بالجوء الى الافصاح عن التضارب في المصالح فيما بينهم اذا وجد	**ازالة اي عوائق تحول دون اتمام عملية التصويت من قبل المستثمرين للتطبيق الفعال للحكومة يؤدي الى حسين الاداء المالي**	**حصول المستثمرين على كافة المعلومات بشفافية و دون تميز يساهم في زيادة راس مال البنك**	**معاملة كافة المستثمرين معاملة متساوية من حيث الحقوق بغض النظر عن حجم حصتهم مما يزيد من ثقتهم بالبنك و يحسن الاداء المالي**	
35	35	35	35	التكرارات
3	3	3	3	الاستمارات الناقصة
2,00	1,74	1,71	1,74	المتوسط
2,00	2,00	2,00	2,00	الوسيط
,939	,561	,572	,505	الانحراف المعياري
,882	,314	,328	,255	التباين

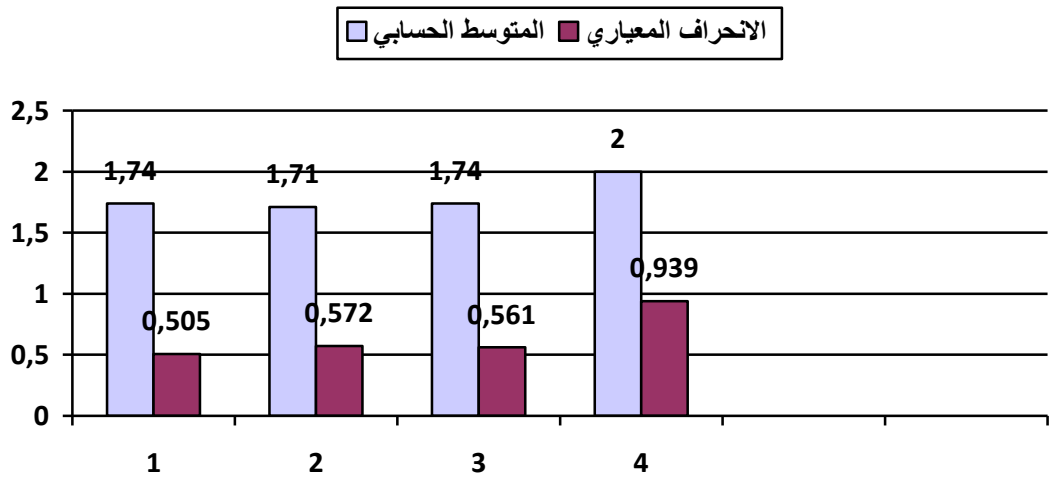
Min	1	1	1	1
Max	3	3	3	5
المجموع	61	60	61	70

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال نتائج الجدول الموضح اعلاه تبين لنا أن إجابات الموظفين كانت بخصوص أسئلة المحور الثالث بعبارات (موافق و موافق بشدة) وفي كل الأسئلة وهذا ما يدل على مدى اهتمام بنك التنمية و الفلاحة باتباع تعليمات الحوكمة فيما يخص المعاملة المتساوية لحملة الأسهم و فعاليتها لتحسين أداء البنك .

ويمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بالمحور الثالث.

شكل(8) **يوضح الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمحور الثالث**



من الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح على العموم ، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة ، وهو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة واقترابها من الواقع العملي لبنك التنمية و الفلاحة ، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (1) و بانحراف معياري 0.505 مما يدل على أن المعاملة المتساوية للمساهمين بغض النظر عن حجم حصتهم يزيد من ثقتهم بالبنك و يحسن أداءه ، و يأتي بعده السؤال (2) بانحراف معياري0.572 الذي يدل على أن حصول المستثمرين على كافة المعلومات و بشفافية و دون تمييز

يزيد من من رأس المال البنك ، ويأتي بعده السؤال (3) و (4) بانحراف معياري 0.561 و0.939 التي تدل على أن الإفصاح في تضارب المصالح و إزالة العوائق في عملية التصويت لتطبيق الفعال للحوكمة له دور كبير في تحسين الاداء.

الجدول (12) **يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الرابع**

المحور الرابع: يمثل وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة و يحدد مسؤولياتهم على تحسين الأداء المالي .	**المقياس**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الاتجاه العام**
قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافأت و المرتبات للعمال و الإشراف عل أدائهم يؤدي إلى تحسين من ربحية المؤسسة	التكرار	9	23	3	0	**0**	**1.83**	**0.568**	**أتفق**
	النسبة	23.7	60.5	7.9	0	**0**			
إجراء عمليات تقييم للأداء بشفافية بصفة دورية يؤثر على أداء العاملين و مجلس الإدارة الذي بدوره	التكرار	11	17	7	0	**0**	**1.89**	**0.718**	**أتفق**
	النسبة	28.9	44.7	18.4	0	**0**			

يؤثر على الأداء المالي للبنك								
تأكد من نزاهة التقارير و سلامة النظم المحاسبية و المالية للبنك يؤدي لتحسين أداء المدققين و المحاسبين في الأداء المالي	التكرار	22	13	0	0	**0**	**1.37**	**0.49**	**أتفق تماما**
	النسبة	57.9	34.2	0	0	**0**			

– إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 1.79 بانحراف معياري قدره 0.644 وأن تدني قيمة الانحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي ، وقدرته على تفسير درجة الموافقة ، والواقع أن البيانات تؤكد لنا أن المعاملة المتساوية لحملة الأسهم لها أثر كبير في تحسين الآداء في البنك .

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

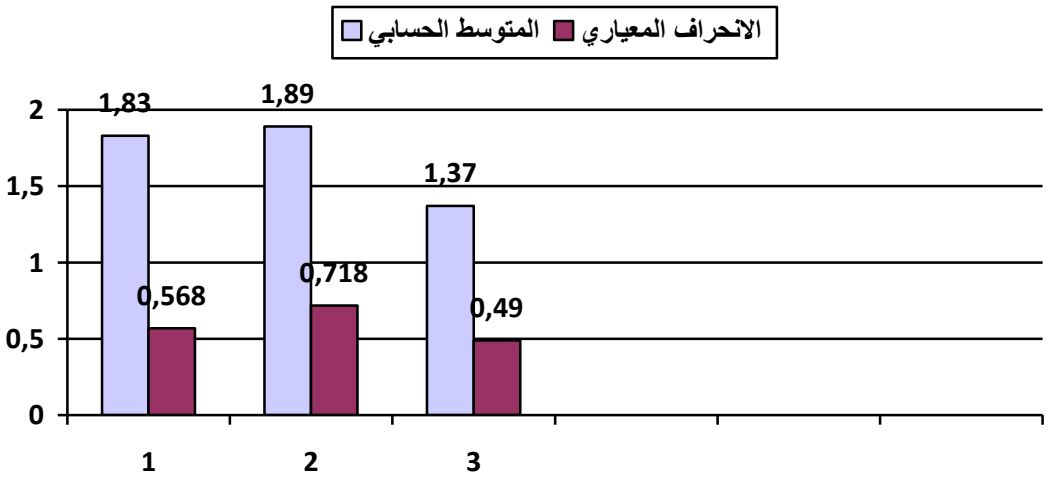
الجدول13 العبارات التي تقيس أبعاد المحور الرابع

Statistiques

تاكد من نزاهة التقارير و سلامة النظم المحاسبية و المالية للبنك يؤدي لتحسين اداء المدققين و المحاسيبين في الاداء المالي	**اجراء عمليات تقييم للاداء بشفافية بصفة دورية يؤثر على اداء المالي للبنك**	**قيام مجلس الادارة بتحديد المكافأت و المرتبات للعمال و الاشراف على ادائهم يؤدي الى تحسين من ربحية المؤسسة**	
35	35	35	التكرارات
3	3	3	الاستمارات الناقصة

1,37	1,89	1,83	المتوسط
1,00	2,00	2,00	الوسيط
,490	,718	,568	الانحراف المعياري
,240	,516	,323	التباين
1	1	1	Min
2	3	3	Max
48	66	64	المجموع

الشكل (9) يوضح الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمحور الرابع



من الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح على العموم ، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة ، وهو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة واقترابها من الواقع العملي لبنك التنمية و الفلاحة ، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (2) و بانحراف معياري 0.718 مما يدل على أن إجراء عمليات تقييم للأداء بشفافية بصفة دورية يؤثر على أداء العاملين و مجلس الإدارة الذي بدوره يؤثر على الأداء المالي للبنك، و يأتي بعده السؤال (1) بانحراف معياري0.568الذي يدل على أن قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافأت و المرتبات للعمال و الإشراف عل أدائهم يؤدي إلى تحسين من ربحية المؤسسة ، ويأتي بعده السؤال (3) بانحراف معياري0.490 مما يدل على أن التأكد من نزاهة التقارير و سلامة النظم المحاسبية و المالية للبنك يؤدي لتحسين أداء المدققين و المحاسبين .

- إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 1.696 بانحراف معياري قدره 0.592 وأن تدني قيمة الانحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي ، وقدرته على تفسير درجة الموافقة ، والواقع أن البيانات تؤكد لنا أن وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة البنك و يحدد مسؤولياتهم لها أثر كبير الأداء المالي .

عرض العلاقة بين متغيرات الدراسة :

أ- عرض متغيرات الدراسة :الجدول (14)

متغيرات الدراسة	الاسم	الرمز
المتغير التابع	اطار فعال للحوكمة	Y
المتغير المستقل 1	حماية حقوق المستثمرين	X1
المتغير المستقل 2	المعاملة المتساوية	X2
المتغير المستقل 3	الرقابة الفعالة	X3

1- عرض العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة : الجدول (15)

المتغير	**المتغير التابع y** اطار فعال للحوكمة	
	معامل الارتباط	القيمة
المتغير المستقل حماية حقوق المستثمرين X1	معاملات بيرسون مستوى الدلالة العدد	0.387 0.022 35
المتغير المستقل المعاملة المتساوية X2	معاملات بيرسون مستوى الدلالة العدد	0.316 0.064 35
المتغير المستقل الرقابة الفعالة X3	معاملات بيرسون مستوى الدلالة العدد	0.734 0.060 35

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05) \geq \alpha$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية هامة وموجبة بين متغيرات الدراسة حيث أن :

- بلغت العلاقة بين Y1 و X1 ب 0.387 عند مستوى دلالة 0.022 وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بالمؤسسة .

بلغت العلاقة بين Y1 و X2 ب 0.316 عند مستوى دلالة 0.064 وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بالمؤسسة .

بلغت العلاقة بين Y1 و X3 ب 0.734 عند مستوى دلالة 0.060وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بالمؤسسة .

1- عرض علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة:

للتحقق من الأثر بين الحوكمة على متغيرات الدراسة تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية ، والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول (16) الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,421[a]	,177	,098	,31549	,177	2,225	3	31	,105

a. Prédicteurs : (Constante), x3, x2, x1

الجدول (17) يوضح اختبار ANOVA لمتغيرات الدراسة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,665	3	,222	2,225	,105[b]
	Résidus	3,085	31	,100		
	Total	3,750	34			

a. Variable dépendante : y1

b. Prédicteurs : (Constante), x3, x2, x1

الجدول (18) يوضح دراسة معاملات خط الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	,989	,373		2,650	,013	,228	1,750
	X1	,236	,143	,306	1,647	,110	-,056	,529
	X2	,167	,164	,185	1,018	,316	-,168	,503
	X3	,007	,150	,008	,045	,965	-,300	,313

a. Variable dépendante : y

نلاحظ من خلال الجدول أن المتغيرات المستقلة تؤثر على المتغير التابع حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات ، إذ بلغ معامل التفسير R^2 0.177 وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) = α .

كما بلغت قيمة B 0.989 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الحوكمة يؤدي الى الزيادة بدرجة 98 % في تحسين الأداء للبنك أي أن هناك علاقة طردية .

ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت 2.225 بمستوى دلالة 0.105 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) = α وهذا ما يثبت صلاحية النموذج :

y=0.236 X1 +0.167 X2++0.007 X3+ 0.989

أي أن هناك أثر معنوي لمتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

وبغرض اثبات اثر متغيرات الدراسة تم تقسيمها الى ثلاث فرضيات ثانوية ترتبط كل واحدة بوجود اطار فعال للحوكمة على متغيرات الدراسة ، وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

الجدول (19) نتائج معامل الانحدار المتعدد

ابعاد الدراسة	B1	B0	BETA	الخطأ المعياري	R^2	R	T المحسوبة	مستوى دلالة T
X1	0.299	1.182	0.387	0.310	0.149	0.387	4.994	0.000
X2	0.285	1.236	0.316	0.319	0.10	0.316	4.516	0.000
X3	0.053	1.665	0.6	0.336	0.004	0.60	6.563	0.000

وبغرض اثبات أبعاد تأثير وجود اطار فعال للحوكمة في متغيرات الدراسة ، حيث بلغت معاملاتR (0.387 ، 0.316 ، 0.60) على التوالي عند مستوى دلالة (0.05) = α ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.149 ، 0.100 ، 0.004) على التوالي .

كما بلغت قيمة BETA (0.387 ، 0.316 ، .0.60) على التوالي وهذا يعبر ان الزيادة بدرجة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع ، كما بلغي قيمة T المحسوبة (4.994 ، 4.516 ، 6.653) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤ α وبالتالي فان وجود إطار فعال يؤثر في متغيرات الدراسة .

وعليه يتم قبول الفرضية الثانوية الأولى والتي تنص على تأثير وجود إطار فعال للحوكمة على حماية حقوق المستثمرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) = α وذلك من جهة نظر أفراد عينة الدراسة.

في حين نجد ان معلمة انحدار بعد المشاركة بالمعلومات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق والذي يوضح تحليل الانحدار مما يعني أن وجود اطار فعال للحوكمة يؤثر على حماية حقوق المستثمرين ، وبالتالي نقبل الفرضية .

$$Y= 0.249\ X1 + 1.182$$

وعليه يتم قبول الفرضية الثانوية الثانية والتي تنص على تأثير تعليمات الحوكمة فيما يخص المعاملة المتساوية للاسهم عند مستوى دلالة معنوية $(0.05) = \alpha$ وذلك من جهة نظر أفراد عينة الدراسة .

في حين نجد ان معلمة انحدار بعد المشاركة بالمعلومات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق والذي يوضح تحليل الانحدار مما يعني أن هناك تأثير لتعليمات الحوكمة فيما يخص المعاملة المتساوية للاسهم ، وبالتالي نقبل الفرضية .

$$Y= 0.285\ X2 + 1.236$$

وعليه يتم قبول الفرضية الثانوية الثالثة والتي تنص وجود اطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الادارة عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha = 0.05)$ وذلك من جهة نظر أفراد عينة الدراسة .

في حين نجد ان معلمة انحدار بعد المشاركة بالمعلومات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق والذي يوضح تحليل الانحدار مما يعني أن وجود اطار فعال للرقابة لضمان فعالة مجلس الادارة ، وبالتالي نقبل الفرضية .

$$Y=0.053\ X3 + 1.665$$

خاتمة الفصل

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في بنك التنمية و الفلاحة و التي كان الهدف منها التعرف على دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك ، ومن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا أنه لا يوجد بنك يمكن أن تستغني عن تطبيق مبادئ الحوكمة و تعليماتها حيث نجد أن لها دور كبير في تحسين الأداء و تفادي المخاطر بشكل فعّال.

و بعدما اكدنا صدق أداة الدراسة و ثباتها، و كل ما استخدمناه من أساليب المعالجة الإحصائية التي ساعدتنا في مناقشة و تحليل الفرضيات و الإشكالية و الخروج بنتائج التي من خلالها أثبتنا وجود علاقة ارتباطية بين الحوكمة وتحسين أداء البنوك.

الخاتمة

خاتمة

بعد تناول موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة و هذا ضمن فصوله الثلاثة ،يجدر بنا أن نختم هذه الدراسة بالتأكيد أن الحوكمة أصبحت من أهم الموضوعات المطروحة حاليا و الأكثر حيوية على الصعيدين العالمي و الإقليمي و باعتبارها الركيزة الأساسية لسلامة القطاع المصرفي ككل .

و في خضم الحديث عن الحوكمة و دورها في تحسين أداء البنوك الجزائرية ،فقد خلصت الدراسة إلى أن للحوكمة دور في تحسين الأداء حيث أن توفر إطار فعال للحوكمة له تأثير كبير على الأداء في البنوك الجزائرية و هذا ما أسفرت عنه نتائج تحليل الإستبيان :

و يمكن سرد النتائج التالية :

- تساهم الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية عند تطبيق تعليماتها و مبادئها
- الدولة الجزائرية أصبحت تولي إهتمام كبير للحوكمة و تبذل مجهودات كبيرة من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة و تعميمها على مختلف البنوك
- توفر إطار فعال للحوكمة في البنك يؤدي إلى تحسين أداءه من مختلف الجوانب مثل زيادة رأس ماله و يرفع ثقة المساهمين و جذب إستثمارات أكثر

و في الاخير يمكننا أن نقول أن للحوكمة أهمية كبيرة في الساحة الإقتصادية و هذا لما لها من أثار إيجابية على النظام الإقتصادي و خاصة المصرفي حيث تحسن من الاداء و تجنبنا المخاطر و الازمات عند تطبيق تعليماتها و مبادئها و أصبحت ضرورة لا غنى عنها في البنوك

قائمة المراجع

1- قائمة الجداول :

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	مقياس ليكارت الخماسي	45
2	يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي	45
3	قيمة معامل ألفا كرومباخ	46
4	قياس صدق العبارات	47
5	تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة	48
6	يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الأول	50
7	العبارات التي تقيس أبعاد المحور الأول	51
8	يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الثاني	55
9	العبارات التي تقيس أبعاد المحور الثاني	56
10	يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الثالث	59
11	العبارات التي تقيس أبعاد المحور الثالث	62
12	يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور الرابع	66
13	العبارات التي تقيس أبعاد المحور الرابع	68
14	عرض متغيرات الدراسة	71
15	عرض العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة	71
16	الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	72
17	اختبار ANOVA لمتغيرات الدراسة	73
18	يوضح دراسة معاملات خط الانحدار	73
19	نتائج معامل الانحدار المتعدد	74

2- قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أهداف وأهمية الحوكمة	33
2	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	41
3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	49
4	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	49

5	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	50
6	يوضح الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمحور الأول	53
7	يوضح الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمحور الثاني	57
8	يوضح الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمحور الثالث	61
9	يوضح الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمحور الرابع	65

الملاحق

إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

-قسم إدارة بنكية –

إستبيان موجه لموظفي بنك التنمية و الفلاحة (بدر)

السادة الموظفين / الموظفات

في إطار إنجاز مذكرة الماستر في علوم التسيير قسم إدارة بنكية بعنوان (دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية)

يسعدني أن تكونوا أحد المساهمين في إنجاح هذه هذه الدراسة من خلال إجابتك عن هذا الإستبيان . لذا أمل منكم التكرم باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك بكل صدق و موضوعية.

و نحيطكم علما بأن هذه البيانات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

و في الأخير نشكركم على حسن تعاونكم .

الطالبان : تحت إشراف الدكتور :

حملة محمد م.العوني

مولاي أيوب

أولا: البيانات الشخصية للمبحوثين

يرجى وضع الإشارة (x) في المربع الذي يوافق خيارك.

اسمالمؤسسة: بنك التنمية و الفلاحة -العين الصفراء - ولاية النعامة

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات العمل : أقل من 05 سنوات ☐ من 5إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المؤهل العلمي : شهادة ليسانس ☐ شهادة ماستر ☐

المحور الأول:يؤثر وجود إطار فعال للحوكمة على تحسين المردود و الأداء المالي للبنك .

رقم		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	إتسام متطلبات الحوكمة العدالة بين مجلس الإدارة و باقي الأطراف يؤدي لتحسين الأداء المالي للبنك					
02	توزيع المسؤوليات يساعد على تحسين الأداء للبنك					
03	تمتع هيكل الحوكمة بالشفافية يزيد ثقة حملة الأسهم بجودة الأداء المالي للبنك					
04	وجود لجنة لمتابعة و قياس كفاءة تطبيق الإدارة لمبادئ الحوكمة					

المحور الثاني : يؤثر وجود إطار فعال للحوكمة على حماية حقوق المساهمين من أجل تحسين رأسمال البنك

رقم		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	حصول المساهمين على المعلومات في الوقت المناسب له تأثير على جودة الأداء المالي					
02	حصول المساهمين على المعلومات مجانا و بدون تكلفة يزيد من ثقتهم للبنك					
03	مشاركة المساهمين في إتخاذ القرارات التي تخص التغيرات الأساسية مثل (الرسوم . العمولات . توزييع الأرباح ...) يؤدي لتحسين ربحية البنك					
04	وجود الحق للمساهمين بالرقابة على الأداء المالي و التشغيلي و الإطلاع على إستثماراتهم له تأثير على تحسين الأداء المالي للبنك					

المحور الثالث : يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة فيما يخص المعاملة المتساوية لحملة الاسهم عل تحسين الأداء المالي

رقم		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	معاملة كافة المساهمين معاملة متساوية من حيث الحقوق بغض النظرعن حجم حصتهم مما يزيد من ثقتهم بالبنك و يحسن الأداء المالي					
02	حصول المساهمين على كافة المعلومات بشفافية و دون تمييز يساهم في زيادة رأس مال البنك					
03	إزالة أي عوائق تحول دون إتمام عملية التصويت من قبل المساهمين للتطبيق الفعال للحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء المالي					
04	قيام المساهمين باللجوء إلى الإفصاح عن التضارب في المصالح فيما بينهم إذا وجد					

المحور الرابع : يمثل وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة و يحدد مسؤولياتهم على تحسين الأداء المالي

الرقم		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافأت و المرتبات للعمال و الإشراف عل أدائهم يؤدي إلى تحسين من ربحية المؤسسة					
2	إجراء عمليات تقييم للأداء بشفافية بصفة دورية يؤثر على أداء العاملين و مجلس الإدارة الذي بدوره يؤثر على الأداء المالي للبنك					
3	تأكد من نزاهة التقارير و سلامة النظم المحاسبية و المالية للبنك يؤدي لتحسين أداء المدققين و المحاسبين في الأداء المالي					

هل ترى أن الحوكمة في الجزائر تطبق على أكمل وجه : نعم ☐ لا ☐

الفهرس

فـــــهـــــــــــرس:

الإهداء	–
الشكر والعرفان	–
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول : الإطار النظري للحوكمة	
مقدمة	1
المبحث الأول : ماهية حوكمة البنكية	2
المطلب الاول : نشاة الحوكمة	2
المطلب الثاني : مفهوم الحوكمة	3
المطلب الثالث : محددات الحوكمة	5
المبحث الثاني :الحوكمة في المصارف	8
المطلب الأول: تعريف حوكمة البنوك و الأطراف الفاعلة	8
المطلب الثاني : أهداف الحوكمة البنكية و دوافع ظهورها	10
المطلب الثالث :أهمية الحوكمة البنكية	11
المبحث الثالث : نظرة لتطبيقات بعض دول العالم للحوكمة	12
المطلب الاول : تطبيقات الحوكمة في الدول العربية	12
المطلب الثاني : تطبيقات الحوكمة في الدول الغربية	16
المطلب الثالث : الأطراف الأساسية في حوكمة البنوك	17
خاتمة الفصل	21
الفصل الثاني : دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك	
تمهيد	23
المبحث الأول : نشأة واصلاحات البنوك الجزائرية	24
المطلب الاول : مرحلة تكوين النظام المصرفي الجزائري	24
المطلب الثاني :الإصلاحات المصرفية في البنوك الجزائرية	25
المطلب الثالث : المجهودات المبدولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية	28
المبحث الثاني :الحوكمة ودورها في تحسين أداء البنوك	31
المطلب الأول: تعريف الأداء في البنوك	31
المطلب الثاني : أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك	32
المطلب الثالث دور الحوكمة في تحسين اداء البنوك الجزائرية	33
خاتمة الفصل الثاني	39
الفصل الثالث : تحليل نتائج الدراسة	

فـــــهـــــــــــرس:

المبحث الأول : لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	40
المطلب الاول : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	40
المطلب الثاني : مراحل تطور وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	41
المبحث الثاني : الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	43
المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة	43
المطلب الثاني:الأساليب الاحصائية وثبات أداة الدراسة	46
المطلب الثالث: تحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات	47
خاتمة الفصل	76
خاتمة عامة	78
الملاحق	–
قائمة المراجع	–
الفهرس	–

1- المراجع باللغة العربية :

- الكتب :

1- ابراهيم سيد احمدن حوكمة الشركات و مسؤولية الشركات عبر الوطنية و غسيل الأموال الدار الجامعية الإسكندرية الطبعة الاولى 2010.

2- الآلية الإفريقية للتقييم من قب النظراء – عرض موجز لتقرير الجزائر حول تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة الجزائر 1999-2008- ، نوفمبر 2008.

3- بديسي فهيمة ،كتاب الحوكمة و دوره في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية.

4- شاكر القزويني, محاضرات في إقتصاد البنوك, الدار الجامعية, الجزائر للطبعة الثانية 1992.

5- طارق عبد العال حمادة ،حوكمة الشركات المفاهيم و المبادئ و التجارب ،الطبعة الأولى الدار الجامعية ،مصر ،2005.

6- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، الطبعة السادسة2007 ,

7- عبد المطلب عبد الحميد ،العولمة و اقتصاديات البنوك مصر الدار الجامعية 2000

8- عطا الله وارد خليل،محمد عبد الفتاح العشماوي،"الحوكمة المؤسسية"،المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة ،مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008.

9- محسن أحمد الخضيري ، كتاب حوكمة الشركات، 2005.

10- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي –دراسة مقارنة ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية. 1999

11- مطاوع السعيد السيد مطاوع ، دور المراجعة في حوكمة الشركات ، مصر ، 2009.

- المذكرات والرسائل الجامعية :

1- بالطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثرها على تعبئة المدخرات والتنمية كلية العلوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر, 2006/2005 .

2- الزهرة فلفلي ، حوكمة البنوك ودورها في إدارة وت خفيض المخاطر المصرفية محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية . ، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تقد ، بنك وتمويل ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2010

3- عادل زقرير، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر. -2009/2008

4- عثماني ميرة أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الاعمال ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، فرع مالية و بنوك ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ميلة 2011 2012 .

5- مفيدة بن عثمان، دور حوكمة المؤسسات في تضييق فجوة التوقعات بين مستخدمي التقارير المالية ومراجعي الحسابات، رسالة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010/2009 .

- اللقاءات والمؤتمرات والمحاضرات :

1- بن عمارة أحمد ، حولي محمد ، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة النزاهة ، القوائم المالية ، المؤتمر الدولي الأول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية ، بجامعة باجي مختار ، عناية ، المنعقد بفترة 04 و 05 ديسمبر 2012

2- حبار عبد الرزاق الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، 2009 .

3- زرزار العياشي،مداخلة بعنوان : أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات،محور المداخلة :جودة المعلومات المحاسبية والحوكمة،08-07 ديسمبر _الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق،جامعة العربي بن مهيدي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010 .أم البواقي الجزائر.

4- شريفي عمر دور و أهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي, مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية جامعة عباس فرحات سطيف الجزائر .

5- عزيزة بن سمينة مريم حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة في شركات التأمين التعاوني ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العالمي و العلمي وافاق التطوير التجارب الدول ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية علوم الإقتصاد منعقد بالفترة 3-4 سبتمبر 2012 .

6- لعزوز بن علي , محاضرات في النظريات و السياسات النقدية .

7- هواري معراج ،حديدي أدم ،نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية ملتقى حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الإداري جامعة محمد خيضر ن الجزائر يوم 06و 07 ماي 2021.

-المجلات :

1- عدنان حجير بن درويش مجلة اتحاد المصارف العربية ، سنة2017

2- عبد الرزاق حبار لالتزام متطلبات لجنة بازل مدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال افريقيا مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد السابع الجزائر2010.
مجلة الباحث – العدد 06/2008،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية – جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، الجزائر.
3- صبرينة بوهراوة ، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات ، تشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، مركز المشروعات الدولية الخاصة إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات العدد ، 16 ، 2009.

2- المذكرات باللغة الأجنبية :

1- De La Création Du Système Bancaire Algérien Aus Premières Années D'Indépendance 1970 , Conférence Sur Système Bancaire Algérienne , Société Inter Bancaire De Formation , Février 2001.
2- FrediricGeorgel, « IT Gouvernance, Management stratégique d'un système d'information », Deuxième édition,DUNOD.
CFA center for financial market entegrity 2005