وزارة الالتعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس–مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

Ministre De L'enseignement Superieur

Et De Le Recherche Scientifique

universite Abdel Hamid Ibn Badis Mostaganem

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion

Département Des Sciences Economiques

**مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في: العلوم الاقتصادية**

**تخصص:بنوك واسوق مالية**

## عنوان المذكرة

# حوكمة الجهاز المصرفي ودوره في تعزيز القدرة تنافسية للبنوك الجزائرية

# دراسة حالة BNA

**من اعداد الطالب:**

**حبيب علي**

**اعضاء لجنة المناقشة:**

| الصفة | الاسم واللقب | الرتبة | عن جامعة |
|---|---|---|---|
| رئيسا | ا.هني امينة | استاذة مساعدة –ا– | جامعة مستغانم |
| مقررا | أ.صلاح الدين مندلي | أستاذ مساعد–أ– | جامعة مستغانم |
| مناقشا | ا.شاشوة فضلون | استاذ مشارك | جامعة مستغانم |

**السنة الجامعية 2016/2015**

بسم الله الرحمن الرحيم

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي وأن اعمل

صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

**-صدق الله العظيم-**

شكرا للبارئ الخالق الذي وهبنا نعمتي العقل و الصحة لإتمام هذا العمل بفضله

سبحانه و تعالى

وصلاة وسلاما دائمين على الحبيب "محمد" صلى الله عليه و سلم، أدى الأمانة

و بلغ الرسالة و جاهد في الله حق جهاده

نخص شكرنا الوالدين الغاليين حفظهم الله و بارك فيهم

نشكر الأستاذ المشرف على مجهوده وبذله النصح

ولم يبخل علينا بتوجيهاته , وأخص بالشكر السادة أعضاء المناقشة

لإثراء هذه الدراسة بالملاحظات القيمة والبناءة

نشكر عمال البنك الوطني الجزائري

، وإلى كل منساهموا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

* بارك الله فيهم جميعا*

إلى من وصانا بهما الله و رسوله خيرا في الدنيا، حفظهما الله

وبارك في حسناتهما، ذوي

الفضل في بلوغي هذه المرحلة في حياتي ،

اللذان لن يكفيني البحر مدادا لتعداد

فضائليهما فكل واحد أحب و أرقى درجة إلى قلبي

إلى من تغمرني بعطفها و حنانها، من جعل الله الجنة تحت أقدامها أغلى ما أملك
في الوجود أمي الحنون حفظها الله

إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق وتحمل عبء الحياة،
قدوتي و مثلي الأعلى أبي العزيز حفظه الله

إلى أجمل هدية منحاني إياها إخوتي

إلى الجد و الجدة الكريمة أطال الله عمرهما

إلى زملاء الدراسة وكل من يعرفني من بعيد او قريب

## قـــــــــــــــائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| الجدول رقم(04-01) | توزيع عمال BNA وكالة تيسمسيلت | 103 |
| الجدول رقم(04-02) | توزيع افراد العينة المدروسة | 104 |
| الجدول رقم (04-03) | توزيع افراد العينة حسب العمر | 105 |
| الجدول رقم (04-04) | توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي | 105 |
| الجدول رقم (04-05) | توزيع افراد العينة حسب التخصص | 106 |
| الجدول رقم (04-06) | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي | 106 |
| الجدول رقم (04-07) | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل المصرفي | 107 |
| الجدول رقم (04-08) | أسس تعيين مجلس الادارة | 108 |
| الجدول رقم (04-09) | تنوع المؤهلات العلمية لاعضاء مجلس الادارة | 108 |
| الجدول رقم (04-10) | تمتع الاعضاء بسيرة الحسنة | 108 |
| الجدول رقم (04-11) | حرية الحصول على المعلومات | 109 |
| الجدول رقم (04-12) | المصادقة على الأهداف الاستراتجية | 109 |
| الجدول رقم (04-13) | تشكيل لجان مساعدة | 109 |
| الجدول رقم (04-14) | وجود قوانين تحدد واجبات الاعضاء ومسؤولياتهم | 110 |
| الجدول رقم (04-15) | وجود قسم خاص بالتدقيق | 110 |
| الجدول رقم (04-16) | استقلالية مهنة التدقيق | 111 |
| الجدول رقم (04-17) | دورية عملية التدقيق | 111 |
| الجدول رقم (04-18) | وجود قوانين تنظم التدقيق | 111 |
| الجدول رقم (04-19) | كفاءت وخبرة المدققين | 112 |
| الجدول رقم (04-20) | التزام المدققين بالإفصاح عن الحقائق المادية | 112 |
| الجدول رقم (04-21) | احترام سرية المعلومات | 113 |
| الجدول رقم (04-22) | حرية واستقلال المدققين الداخليين | 113 |
| الجدول رقم (04-23) | الإفصاح عن معلومات هامة عن أنشطة البنك | 114 |
| الجدول رقم (04-24) | ا لإفصاح عن عناصر المخاطر المتوقعة | 114 |
| الجدول رقم (04-25) | ا لإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة | 115 |

| | | |
|---|---|---|
| الجدول رقم (04-26) | ا لالتزام بالقيام بتدقيق سنوي خارجي | **115** |
| الجدول رقم (04-27) | استقلالية المدقق الخارجي | **116** |
| الجدول رقم (04-28) | ا لاعتماد على ملاحظات المدقق الخارجي | **116** |
| الجدول رقم (04-29) | إ عطاء أولوية للمخاطر الإستراتيجية | **117** |
| الجدول رقم (04-30) | تعيين لجنة لإدارة المخاطر | **117** |
| الجدول رقم (04-31) | مهام لجنة إدارة المخاطر في البنك | **118** |
| الجدول رقم (04-32) | احترام البنك لقرارات البنك المركزي | **118** |
| الجدول رقم (04-33) | تعزيز ثقة المتعاملين في البنك | **119** |
| الجدول رقم (04-34) | منع حدوث الأزمات و تحسين سمعة البنك | **119** |
| الجدول رقم (04-35) | منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية | **120** |
| الجدول رقم (04-36) | ا لمساعدة على تحمل المسؤولية | **120** |
| الجدول رقم (04-37) | تحسين و رفع مستوى أداء البنك | **121** |
| الجدول رقم (04-38) | الكشف عن الأخطاء | **121** |
| الجدول رقم (04-39) | تحقيق المساواة | **122** |
| الجدول رقم (04-40) | كسب ميزة تنافسية | **122** |
| الجدول رقم (04-41) | تحسين إدارة البنك | **122** |
| الجدول رقم (04-42) | تخفيض درجة المخاطر و تقليل التعثر | **123** |
| الجدول رقم (04-43) | تحسين كفاءات أداء البنك | **123** |
| الجدول رقم (04-44) | امتلاك البنك التكنولوجيا الأفضل | **124** |
| الجدول رقم (04-45) | يقوم البنك بتكوين وتحسين الطاقة البشرية | **124** |
| الجدول رقم (04-46) | استغلال البنك لطاقاتها بشكل أفضل | **125** |
| الجدول رقم (04-47) | تحسين كفاءة عمليات التسويق في البنك | **125** |
| الجدول رقم (04-48) | للإدارة القدرة على التخطيط والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة | **126** |
| الجدول رقم (04-49) | تقديم تقارير مالية ذات جودة ينفرد بها البنك عن البنوك المنافسة | **126** |
| الجدول رقم (04-50) | زيادة كفاءت العمل المحاسبي المنجز | **126** |
| الجدول رقم (04-51) | وجود نظام رقابة داخلي فعال | **127** |
| الجدول رقم (04-52) | تبنى سياسة واضحة لجودة التقارير المالية | **127** |

| | | |
|---|---|---|
| الجدول رقم (04-53) | تقديم المعلومات المحاسبية في الوقت وبالدقة والسرعة التي يريدها أصحابها | **128** |
| الجدول رقم (04-54) | قدرة العمليات المحاسبية في البنك على مواجهة طلبات أصحاب المصالح | **128** |
| الجدول رقم (04-55) | الإفصاح التام عن المعلومات المحاسبية بكل شفافية في الوقت المقرر | **128** |
| الجدول رقم (04-56) | زيادة قدرة البنك على الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين | **129** |
| الجدول رقم (04-57) | استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة من حيث الخدمات البنكية | **129** |
| الجدول رقم (04-58) | التنسيق بين أقسام المحاسبة وقسم البحث والتطوير لتطوير التقارير المالية | **129** |
| الجدول رقم (04-59) | التوصل الى فكرة جديدة وتطبيقها وإضافة قيمة اكبر وأسرع | **130** |

## قـــــــــائمة الاشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| **الشكل رقم (1–1)** | المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة | **15** |
| **الشكل رقم (2–1)** | هيكل النظام المصرفي الجزائري حتى نهاية 2011 | **54** |
| **الشكل رقم (3–1)** | مكانة الإدارة في إرساء الحوكمة بين الفاعلين الداخليين | **64** |
| **الشكل رقم (3–2)** | الفاعليين المباشرين في الحوكمة البنوك الجزائرية | **67** |
| **الشكل رقم (3–3)** | الخصائص النوعية للمعلومات | **73** |
| **الشكل رقم (3–4)** | مكانة الرقابة الداخلية ضمن نظام الحوكمة البنوك | **77** |
| **الشكل رقم(04–1)** | الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري | **92** |
| **الشكل رقم(04–2)** | الهيكل التنظيمي لوكالة 277 تيسمسيلت | **95** |
| **الشكل رقم(04–3)** | ملخص الهيكل التنظيمي للوكالة. | **99** |

## قـــــــــائمة الملاحق


| الملحق | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| الملحق-01- | الاستبيان | 142 |

# الفهرس


| قائمة المحتويات | الصفحة |
|---|---|
| الإهداء | I |
| كلمة شكر | II |
| ملخص | III |
| فهرس المحتويات | V |
| فهرس الجداول | VI |
| فهرس الأشكال | VII |
| قائمة الملاحق | VIII |
| مقدمة | أ–هـ |
| الفصل الأول: الإطار المفاهمي للحوكمة | 2 |
| تمهيد | 2 |
| المبحث الأول : نظرة عامة عن الحوكمة | 2 |
| المطلب الأول : نشأة ومفهوم الحوكمة | 2 |
| المطلب الثاني خصائص وأهمية الحوكمة | 5 |
| المطلب الثالث : ركائز واليات الحوكمة | 6 |
| المبحث الثـــــاني : الحوكمة من المنظور المصرفي | 8 |
| المطلب الأول : مفهوم وأهمية الحوكمة من المنظور المصرفي | 8 |
| المطلب الثاني : مبادئ الحوكمة في المصرف والفاعلون فيها | 10 |
| المطلب الثالث: أهداف ومحددات الحوكمة في المصارف | 12 |
| المبحث الثالث : متطلبات وأبعاد الحوكمة الجيدة في المصارف | 16 |
| المطلب الاول متطلبات وابعاد نموذج الحوكمة الجيدة في المصارف | 16 |
| المطلب الثاني : العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في المصارف وكيفية تعزيز تغطية المخاطر وفق توصيات بازل | 17 |
| المطلب الثالث : تقييم مستويات الالتزام بالحوكة في البنوك | 20 |
| خلاصة الفصل | 24 |
| الفصل الثاني: الجهاز المصرفي والاصلاحات التي مر بها | 26 |
| تمهيد | 26 |

| | |
|---|---|
| المبحث الأول: نظرة عامة حول النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال إلى إصلاحات 1988 | 27 |
| المطلب الأول: لمحة تاريخية على النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال | 27 |
| المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري منذ الاستقلال حتى إصلاحات 1986 | 27 |
| المطلب الثالث: إصلاحات 1986 و إصلاح عام 1988 ( قانون 01/88، 06/88) | 30 |
| المبحث الثاني: قانون النقد والقرض ( إصلاحات 1990: القانون 90-10 ) | 34 |
| المطلب الأول: أسباب صدور قانون النقد والقرض | 34 |
| المطلب الثاني: مبادئ قانون النقد والقرض | 35 |
| المطلب الثالث: هيكل النظام المصرفي الجزائري على ضوء قانون النقد والقرض | 38 |
| المبحث الثالث: أهم التعديلات التي جرت على قانون النقد والقرض | 49 |
| المطلب الأول: إصلاحات 2001 ( الأمر 01-01 ) | 49 |
| المطلب الثاني: إصلاحات 2003 ( الأمر 03-11 ) | 50 |
| المطلب الثالث: تعديلات قانون النقد والقرض لسنة 2009 و2010 | 51 |
| خلاصة الفصل | 55 |
| الفصل الثالث:آليات الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية | 57 |
| المبحث الأول :الأطراف الأساسية في الحوكمة النظام المصرفي الجزائري | 58 |
| المطلب الأول :الهياكل الإدارية للبنك | 58 |
| المطلب الثاني: باقي الفاعلين الداخليين | 61 |
| المطلب الثالث :الفاعلين خارجيين | 65 |
| المبحث الثاني :أدوات حوكمة النظام المصرفي الجزائري | 68 |
| المطلب الأول :الشفافية الإفصاح | 68 |
| المطلب الثاني :الرقابة و الإشراف البنكي | 74 |
| المطلب الثالث :إدارة المخاطر | 78 |
| المبحث الثالث :القدرات التنافسية للبنوك الجزائر وكيفية تمكين الحوكمة من تعزيزها | 80 |
| المطلب الأول :القدرة التنافسية للبنوك المفهوم والأهمية | 80 |
| المطلب الثاني :متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك | 82 |
| المطلب الثالث :دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية | 84 |

| | |
|---|---|
| خلاصة الفصل | 86 |
| تمهيد | 88 |
| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية البنك الوطني الجزائري | 88 |
| تمهيد | 88 |
| المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري | 88 |
| المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري | 89 |
| المطلب الثاني: بطاقة تعريفية بالوكالة 277 تيسمسيلت | 93 |
| المطلب الثالث: الأهداف المسطرة من البنك الوطني الجزائري | 100 |
| المبحث الثاني: عرض الاستبيان | 102 |
| المطلب الأول: تقديم الاستبيان | 102 |
| المطلب الثاني: عرض العينة محل الدراسة | 103 |
| المطلب الثالث: البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة | 104 |
| المبحث الثالث: معالجة وتحليل الاستبيان | 105 |
| المطلب الاول : واقع التزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة | 107 |
| المطلب الثالث : أثر تطبيق قواعد الحوكمة في البنك | 118 |
| المطلب الثالث : مكتسبات القدرة التنافسية في ظل الالتزام بمبادئ الحوكمة في البنك | 123 |
| خلاصة الفصل | 131 |
| خـــــــــاتمة عامة | 133 |
| قائمة المصادر والمراجع | 136 |
| الملاحق | 142 |

**ملخص الدراسة:**

بسبب الانهيارات المالية التي حصلت في اقتصاديات بعض الدول الكبرى و الفضائح المالية لكبرى الشركات العالمية كشركة ENRON و كذلك التحول إلى نظام السوق المفتوح ,زاد الاهتمام بقضية الحوكمة خاصة من قبل السلطات الإشرافية و الرقابية و المنظمات الدولية و قطاع المصارف ,فأصدرت كل من منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و لجنة بازل للرقابة المصرفية أوراقا دولية تتضمن معايير تبني الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية لتصبح بعدها بمثابة قواعد دولية تعمل ا معظم الدول للحفاظ على سلامة الأنظمة المصرفية.

و سنتناول في هذه الدراسة أهم النقاط المتعلقة بالحوكمة بصفة عامة و الحوكمة في البنوك بصفة خاصة ,و أعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية في مجال الحوكمة في القطاع المصرفي ,ثم سنتطرق إلى واقع الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل في القطاع المصرفي الجزائري و الآثار الإيجابية المترتبة عن تبني هذه المبادئ ,حيث أبدت السلطات الإشرافية في الجزائر اهتماما بتبني مفهوم الحوكمة و تطبيق قواعدها ,فقامت بإصلاحات و وضعت مجموعة من الأنظمة و القوانين المتعلقة بإدارة المخاطر و الرقابة الفعالة و التي تساعد على توفير البيئة المناسبة لتبني قواعد الحوكمة لتعزيز القدرة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية** :الحوكمة ,الجهاز المصرفي الجزائري,قدرة تنافسية

**Abstract**:

Because of the financial collapses that occurred in the economies of some major countries and financial scandals of major international companies as ENRON; also the shift to the open market system, increased attention to the issue of governance especially by the supervisory authorities and regulators; international organizations and the banking sector. Each of anization of Economic Cooperation and Development (OECD) and the Basel Committee on Banking Supervision issued international work papers about the adoption of corporate governance's standards in banks and financial institutions to become then international rules that most of the countries adopt to maintain the integrity of banking systems.And we wille discuss in this study the most important points related to governance in general; and corporate governance in banks in particular, and the work of the Basel gommittee on Banking Supervision in the field of corporate governance in the banking sector, then we will look at the reality of corporate governance in the accordance with the principles of the Basel gommittee on Algerian banking sector and the positive effects of adopting these principles, where the supervisory authorities showed interest in Algeria to adopt the concept of corporate governance and the application of its rules so she reforms and developed a set of regulations and laws relating to risk management and effective control which helps to provide a suitable environment for the adoptions of the rules of corporate governance building a competitive advantage.

**Keywords**: Corporate governance, banking sector in Algeria,competitive advantage.

**المقدمة:**

يترتب عن الاتجاه المستمر نحو العولمة المالية أزمات مصرفية خانقة حيث أصبح الاستقرار المالي من الأمور التي أصبحت تحضي باهتمام معظم الدول المتقدمة والمتخلفة بسبب انفتاح الأسواق والتحرير المالي وتعود الأسباب الأزمات المصرفية إلى عدم قدرة البنك على التحكم وإدارة المخاطر إذا أصبحت أكثر سرعة بسبب ظهور عولمة الأسواق المالية والتشوهات في قطاع المالي وضعفه وعدم ملائمة ، مع توالي الانهيارات والازمات المالية محليا ,اقلميا وعالميا , مثل الأزمة المالية الآسيوية لسنة 1997 م و التي امتد أثرها إلى باقي الأسواق العالمية و التي يرجع الاقتصاديون أسباب حدوثها إلى انخفاض مستوى الرقابة الداخلية و العمل دون إتباع القواعد الاحترازية ,وعلى هذا الاساس سارعت المنظمات الدولية المتخصصة في البحث عن آليات لمعالجة هذه الإختلالات ومن ثم حماية الحقوق الأطراف والمصالح دون استثناء وكان من بين فعالية وشمولية استحداث معاير المحاسبة الدولية وظهور حوكمة الشركات حيث أصبحا مؤشرين مهمين لمدى قياس المناسب للاستثمار وصحة البيئة الاقتصادية العالمية ، فمن المبادئ التي تتركز عليها حوكمة الشركات هي الإفصاح وشفافية عن قوائم المالية وحماية حقوق المساهمين بالاضافة إلى عدة مبادئ وضعتها الجهات المختصة بحوكمة الشركات تهدف الى ضبط التعامل بالاسواق المالية.

فالحوكمة في قطاع المصرفي الجزائري من السياسات المنتهجة حيث تقوم بالتحرير المالي والانفتاح القطاعين الوطني والأجنبي حيث تاثرت المصارف الجزائرية , كأزمة بنك خليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري وذلك بسبب عدم الالتزام باللوائح والقواعد التنظيمية التي أقرها بنك الجزائر وعدم التقيد بالنصوص واحكام قانون التجاري فيما يخص تنظيم هياكل البنك.

**اشكالية البحث:**

بعد هذا التقديم الذي لخصنا فيه أهم ما جاء في هذه الدراسة ,نطرح الإشكالية العامة كالآتي-:

" ما هي سبل إرساء الحوكمة في الجهاز المصرفي ودوره في تحقيق القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية؟"

-ولتوضيح هذه الإشكالية يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية الموالية:

-ما هي مبادئ الحوكمة، وما متطلبات إرساءها في البنوك؟

-ما هو واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في المرحلة الراهنة؟

-كيف يمكن تفعيل الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري لتعزيز القدرة التنافسية؟

**الفرضيات:**

وللاجابة على هذه الاسئلة نقترح الفرضية التالية :

– التزام البنوك الجزائرية بتطبيق الحوكمة يساهم في تعزيز قدرة تنافسية لها

**أسباب اختيار الموضوع:**

–هناك عوامل موضوعية وأخرى ذاتية، فالموضوعية كانت من الدرجة الأولى كون موضوع يدخل في إطار تخصص الأزمات المالية والمصرفية للبنوك وكذا حداثة الموضوع المتعلق بالحوكمة وقدرتها على التعزيز القدرة التنافسية للمصارف.

–اعتبار الموضوع يندرج ضمن علوم التسيير.

–كونه موضوع علمي يخص كل الدول العالم.

– قلة الدراسات العربية حول هذا الموضوع و خاصة في الجزائر.

**أهداف الدراسة:**

الهدف من هذا الموضوع هو إبراز مايلي:

–مساعدة البنوك الجزائرية على إدراك و معرفة أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين كفاءتها وقدرتها التنافسية.

_ اتفاقية بازل للرقابة المصرفية وكيف نتعامل مع المخاطر المصرفية التي تواجه البنوك والمؤسسات المالية .

–مبادئ الحوكمة في ثقافة البنوك في مسار بناء إستراتجيتها المستقبلية في النظام المصرفي الجزائري.

–تقييم نسبة توافق عمل ممارسة البنوك حسب المواثيق الوطنية للحوكمة قصد تعزيز القدرة التنافسية المصرفية.

**أهمية الدراسة:**

لقد نال موضوع الحوكمة المؤسسية في البنوك اهتماما واسعا نظرا لدورها الفعال في التقليل من المخاطر التي تهدد سلامة و استقرار الأنظمة المصرفية لمعظم الدول خاصة و أن القطاع البنكي يعتبر العمود الفقري لاقتصاد دولة ما , لذا تتجلى أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

–مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر و القضاء على الفساد المالي و الإداري في البنوك و المؤسسات المالية؛

–تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع المصرفي يساعد على تحسين أداء الإدارة البنكية مما يساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل؛

-معرفة مدى التوافق العملي مع الدراسة النظرية و ذلك من خلال الدراسة التطبيقية

- تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية يرقى إلى درجة عالية من المنافسة العالمية.

**حدود الدراسة:**

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة أولا في الجزائر بصفة عامة من خلال ذكر أهم القوانين التي تم إصدارها بهدف تبني إطار مناسب لتطبيق قواعد الحوكمة في مختلف البنوك. و المؤسسات المالية الجزائرية ؛و ثانيا في ولاية تيسمسيلت ومستغانم وشلف . إذ تواجدت عينة الوكالات من البنك الوطني الجزائري BNA.

أما الحدود الزمانية فتشمل الفترة من قبيل الاستقلال إلى غاية سنة 2010 م إذ تم التطرق للإصلاحات التي قامت بها الجزائر في القطاع المصرفي و ذكر مختلف القوانين التي أصدرت في هذه الفترة و التي لها علاقة بمبادئ الحوكمة.

**المنهج المستخدم:**

حتى نتمكن من التوصل إلى الإجابات الواضحة عن الإشكالية العامة للدراسة و بلوغ الأهداف المرجوة منها قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الفصلين النظريين الأول و الثاني والثالث بهدف توضيح المفاهيم الأساسية حول موضوع الحوكمة في البنوك و أهم الجوانب المرتبطة بها, و التي تم إعدادها بالاستعانة بمراجع تنوعت بين الكتب و الدوريات و التظاهرات العلمية و الدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة ,كما اعتمدنا على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

أما بالنسبة للفصل التطبيقي ) الفصل الثالث (فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة إذ استوجبت القيام بدراسة ميدانية لعدد من الوكالات البنكية ,و قمنا باستعمال الأسلوب الإحصائي بتوزيع استبيان على الموظفين في تلك الوكالات و الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة حول مدى تطبيق الحوكمة و الآثار المترتبة عليها في البنوك الجزائرية .حيث استخدم في تحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة التطبيقية بعض الأدوات الإحصائية و كذلك العمل ببرنامج إكسل 2007 ( Excel2007 ).

**الدراسات السابقة:**

من بين الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع حوكمة الشركات والبنوك لدينا:

.1دراسة الباحث" :آيت اخلف عبد الحق " 2002 وهو بحث مقدم كمذكر لنيل شهادة الماجيستر من المدرسة العليا للتجارة، الجزائر العاصمة، بعنوان**" حوكمة الشركات ممارسات البنوك العمومية الجزائرية"**

حيث سلط الضوء على آليات ومعايير حوكمة البنوك العمومية الجزائرية من خلال التشريعات الصادرة لتفعيل ذلك كنظام رقم 02-03 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، وكشفت الدراسة أن وضعية الحكومة بالبنوك العمومية الجزائرية تمر من خلال أربعة عناصر أساسية وهي :

-دور مجلس الإدارة

-تعزيز الرقابة الداخلية

-تحسين نوعية المعلومات المالية والمحاسبية

-اللجنة المصرفية

فهي دراسات قيمت حالة ووضعية الحوكمة بالبنوك العمومية الجزائرية

2- دراسة(زيدان محمد،2009 )

الدراسة بعنوان " :**أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحكومة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية** ."هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي و إبراز دور الحوكمة في القطاع المصرفي باعتباره القطاع الأساسي للتنمية، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية مازال في مرحلة الأولية وتطبيق مبادئ الممارسات السلمية للحوكمة في البنوك يجب أن يمر عبر مسارين :الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها مسؤولة عن تنظيم ورقابة المنظومة المصرفية، والثاني هو البنوك الأخرى على مختلف أنواعها باعتبارها تلعب دورا مزدوجا في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال كونها شركات مساهمة من الضروري أن تكون رائدة في تطبيق الحوكمة من جهة وأن تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الأساسية باتجاه إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة من قبل المؤسسات باعتبارها المزود الرئيسي لها بالأموال، وأوصى الباحث بضرورة تدعيم تجربة الحوكمة في الجزائر خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة حدة المنافسة أين أصبح للحوكمة دور فعال في ضبط أنشطة البنوك وتجنب وقوع الأزمات المصرفية.

**صعوبة الدراسة:**

عند قيامنا بإنجاز دراستنا واجهتنا عدة صعوبات و عوائق لم تسمح لنا بالحصول على المعلومات الكافية اللازمة لإثراء البحث نذكر منها عدم توافر المراجع الكافية و الدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة في البنوك في مكتبة الجامعة سواء باللغة العربية أو باللغات الأجنبية مما حتم علينا الاعتماد على الملفات المنشورة في شبكة الانترنت ؛ و كذلك قصر المدة المتاحة لإنجاز الدراسة بشكل جيد و تزامنها مع العطلة الصيفية مما صعب علينا الحصول على المعلومات سواء من ناحية المراجع أو من ناحية البنوك إذ هناك من رفض استقبالنا بحجة انشغالات الموظفين

الكثيرة من جهة و عدم تواجد أغلبهم بسبب العطلة من جهة أخرى ؛ إضافة إلى قلة وعي الموظفين في البنوك بموضوع الحوكمة مما أدى إلى عدم قدرة البعض منهم على الإجابة على أسئلة الاستبيان و تماطل آخرين في إرجاعه الأمر الذي أدى إلى تقليص حجم العينة المدروسة بشكل كبير.

**تقسيم البحث:**

لضمان الإحاطة التامة بجوانب الموضوع جاء البحث منضما أربعة فصول حيث تم توضيح الإطار العام لحوكمة الشركات بدءا بنبذة تاريخية حول حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وكذلك مبادئ الحوكمة ومحدداتها وركائزها ومتطلبات إرسائها في البنوك ومدى لالتزام بها. أما في الفصل الثاني قمنا اعطاء صورة مفصلة حول النظام المصرفي الجزائري من خلال ثلاث مباحث أيضا تطرقنا فيها على مفهوم الإصلاح المصرفي ودوافعه وكذلك أهداف قانون النقد والقرض وهيكل النظام المصرفي وآليات الرقابة في ظل القانون وكذلك تطرقنا إلى أهم تعديلات قانون النقد والقرض وواقع البنوك الخاصة في الجزائر .امافي لفصل الثالث الذي ناقشنا فيه الأطراف الفعالة في الحوكمة النظام المصرفي الجزائري وادواتها باضافة إلى القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية وكيفية تمكن الحوكمة من تعزيزها.ختمنا البحث بالفصل الرابع بالدراسة الميدانية لبنك الوطني وكالة 277تيسمسيلت من خلال ثلاث مباحث الذي ناقشنا فيه نبذة تاريخية عن البنك BNAوتقديم مجمل عن الوكالة 277 تيسمسيلت هيكلها واهدافها ومهامها كما قمنا بدراسة واقع تطبيق مبادئ حوكمة وفق مبادئ بازل وكذى مدى تاثر البنك بالمبادى بازل واخيرا مكاسب الحوكمة وفق التزام البنك بتطبيق الحوكمة .

**تمهيد:**

لقد حظي مفهوم الحوكمة في السنوات الاخيرة اهتمام كبير على الساحة الدولية وهو مصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة , ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي يجب إتباعه بل إن الحوكمة هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية المصرفية ,لما لهذه المؤسسات من دور حساس في تدوير عجلة الاقتصاد و المساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي ,وتعتبر الحوكمة من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف الى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والمصرفي بشكل خاص لذا سوف نتطرق للعديد من النقاط المتعلقة بالحوكمة بصفة عامة والحوكمة في المصارف بصفة خاصة لان انهياراها يؤدي الى حدوث أثار سلبية على الاقتصاد وهو مايلقى بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك من جهة والسلطات الإشرافية من جهة أخرى ,ويرجع الفشل الذريع الذي تشهده العديد من البنوك إلى إهمال المصارف لمبادئ الحوكمة والمخاطر المترتبة عن سوء استخدام القروض التي تمنحها المصارف وافتقارها للقواعد الجيدة لإدارتها وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح , الامر الذي ادى بالمؤسسات المالية ان تضع مبادئ واليات التي تتكفل بحسن الاداء وتوفير الرقابة القوية وذلك تحت الحكم الجيد لنشر الوعي لهذه القواعد وإخراجها إلى حيز التنفيذ ,ولايمكن أن يقترن عمل إداري منظم وفعال دون اللجوء إلى الحوكمة .

وقد تطرقنا في دراستنا لهذا الفصل إلى ثلاث مباحث ,فالمبحث الأول تضمن نظرة عامة حول الحوكمة اما المبحث الثاني ناقشنا فيه الحوكمة في المنظور المصرفي وفي المبحث الأخير تناولنا متطلبات وأبعاد الحوكمة الجيدة في المصارف.

## المبحث الاول : نظرة عامة عن الحوكمة

يتفق الكثير من الباحثيين والمهتمين على أهمية الحوكمة وماتمثله من دفع عجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على المستوى المنشئات والدول على حد سواء .

### المطلب الأول : نشأة ومفهوم الحوكمة

أخذت الحوكمة اهتماما واسعا من قبل العديد من المنظمات الدولية والاقتصادية في مختلف دول العالم , نظرا لأهميتها للمؤسسة

#### أولا: نشأة مفهوم الحوكمة

تعود جذور الحوكمة إلى فضيحة walergale في الولايات التحدة الامريكية , اذ استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات والإسهامات غير المشروعة المتمثلة في تقديم الرشاوى لبعض المسئولين ألحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية مما يساهم في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977م , الذي يضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح ,بعد ان تعرض عدد كبير من الشركات انهيارات مالية في مجال القروض والادخار , في عام 1985م تم تأسيس هيئة تريدوي وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليل حدوث ذلك, وقدمت هذه الهيئة أول تقرير لها حول الحوكمة المؤسسية وقامت بنشره عام 1987م يدعو لوجود بيئة قابلية سليمة ومستقلة , وقد أثار موضوع الحوكمة جدلا كبيرا في الثمانينات واوائل التسعينات بعد انهيار كبرى الشركات الأمريكية والأوروبية ,الشيء الذي أدى الى تشكيل لجنة cadbury cammittee عام 1991م التي تضمنت مهمتها الأساسية [1]مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من اجل تجنب تلك الشركات الخسارة الكبيرة اما فيما يخص الساحة العربية مكان للدول العربية توجه حقيقي نحوى الاهتمام لهذا المفهوم ولو متأخر, فعلا على ان هناك جهود كبيرة لبعض الدول العربية التي تسعى لالتزام بقواعد الحوكمة , وهناك اتفاق بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)والبنك الدولي على زيادة التعاون والحوار في مجال الحوكمة , لوجود اجتماع دولي على أن الحوكمة المؤسسة تعد قاعدة أساسية لاقتصاد السوق والياته وللتطور في الأجل الطويل.

[1] علاء طالب واخرون,**الحوكمة المؤسسيةوالمالي الاستراتيجي للمصارف**,طبعة1,دار الصفاءللنشر والتوزيع,عمان,2010,ص27.

**ثانيا: تعريف الحوكمة**

مفهوم الحوكمة جديد بدا يغزو الخطاب الاقتصادي وأصبح احد أهم المعايير المعتمد لتقييم مراقبة أداء الأفراد والشركات وحتى الحكومات وتعرف كمايلي[1]:

_ تعرف الحوكمة بأنها مجموعة العلاقات التي تنظم في إطار العمل بين الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين فيها , والأطراف ذوي العلاقة الأخريين سواء الدائنين او الموردين او المتعاملين او المدنين وغرهم .

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل (حملة السندات, العمال ,الدائنين, المواطنين ) من ناحية أخرى [2].

كما تعرف بأنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط والشفافية والعدالة بهدف تحقيق الجودة والتمييز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة

الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق افضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل[3] .

الحوكمة هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة [4]

[1] - حاكم محسن الربيعي,احمدعبد الحسين راضي,**حوكمة البنوك واثرها في الاداء المالي والمخاطر**,الطبعة1,داراليازوري لنشروالتوزيع,عمان,2013,ص:23

[2]- عبد المطلب عبد الحميد,**المنظور الاستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرون**,الدار الجامعية ,الاسكندرية,2008,ص:404

[3]- صلاح الدين حسن السيسي,**الرقابة على ادارة البنوك ومنظمات الاعمال**, ,الطبعة1 ,دار الكتاب الحديث,القاهرة,2010,ص:34

4- طارق عبد العال حماد,**حوكمة الشركات,(المفاهم,المبادئ,التجارب)تطبيقات الحوكمة في المصارف**, الطبعة2 لدار الجامعية,الاسكندرية.2005,ص:09

**المطلب الثاني خصائص وأهمية الحوكمة**

**أولا : خصائص الحوكمة :**

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية[1]:

- **الانضباط**: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
- **الشفافية**: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- **الاستقلالية**: أي لا توجد تأثيرات و ضغوط غير لازمة للعمل.
- **المساءلة**: أي إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.
- **المسئولية**: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- **العدالة**: احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- **المسؤولية الاجتماعية**: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

**ثانيا: اهمية الحوكمة**

اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة والتي منيت بها العديد من الشركات العالمية ,مما استدعى الاهتمام بموضوع الحوكمة وتأكيد أهمته التي برزت آثاره واضحة من خلال تحقيقه المنافع التالية[2]:

_تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها في العالم الاعمال على مستوى العالمي ,والاقليمي والمحلي او عند العمل في بيئة تنافسية عالمية .

_تحديد مصير الشركات فضلا عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة , لان قواعد الحوكمة والالتزام بها اصبحت اداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والافصاح عن المعلومات المحاسبية ادوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس ادارات الشركات والتزامها باعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الاعظاء غير التنفذيين داخل مجلس الادارة

_تبرز اهمية الحوكمة لشركات القطاعين العام والخاص بنفس الاهمية , وقد بدلت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام ,او عندما تعمل تلك الدول على اعداد مؤسسات للخصخصة من خلال توافر

1 طارق عبد العال حماد,حوكمةالشركات,شركات ذات القطاع العام والخاص ومصارف,(المبادئ,التجارب,التعليمات),الطبعة2, الدار الجامعية,القاهرة,2007,ص:25.

[2] علاء فرحان طالب , مرجع سبق ذكره , ص:33

الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية والعمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من اتخاذ القرارات الصائبة للحصول على العائد عادل من موجودات ,وهذه الإجراءات هي لب وجوهر الحوكمة .

_تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية الشركة والادارة ,ومن ثم بين المساهمين وادارة الشركة وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الادارة ومسؤوليات المديرين التنفذيين ,وهذا الاهتمام تابع من تعارض المصالح بين الملاك والمديرين التنفذيين بسبب مايخلقه هذا الفصل من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الإستراتجية ومدى تواضع احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في الشركة المساهمة _ للحوكمة دور مهم أيضا في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم محلية وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وازدياد فرص التمويل فضلا عن إمكانية الحصول على مصادر ارخص مما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية

**المطلب الثالث : ركائز واليات الحوكمة**

من اجل ان تؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تساهم في تعزيز هذا النظام في الشركان عموما والمصارف بشكل خاص وهناك مجموعة من الاليات التي تعمل في تحقيق اهداف الشركة وتطبيق قواعدها بشكل فعال .

**اولا: ركائز الحوكمة**

تقوم الحوكمة على ثلاث ركائز وهي كمايلي[1]:

1_ **السلوك الاخلاقي**: ضمان الالتزام بالسلوك الاخلاقي من خلال :

- الالتزام بالاخلاقيات الحميدة
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد
- التوازن في تحقيق مصالح المرتبطة بالمؤسسة
- الشفافية عند تقديم المعلومات
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة تطبيقية

**2_ الرقابة والمساءلة** : تفعيل دور اصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة من خلال:

- اطراف رقابية مباشرة
- لجنة المراجعة والمراجعين الداخليين والخارجيين
- اطراف اخرى : الموردين والعملاء والمستهلكين والمودعين والمقترضين .

**3_ وضع نظام لادارة المخاطر** : الافصاح وتوصيل المخاطر الى المستخدمين واصحاب المصلحة .

[1] زياد عبد الحليم واخرون,**نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق,** الطبعة1, دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة,عمان, 2011, ص:199

**ثانيا: آليات الحوكمة**

تتعدد آليات الحوكمة وهي تعمل بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الوحدة الاقتصادية من خلال أحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الوحدة الاقتصادية [1].

وتتطلب الحوكمة ضرورة القيام بالعديد من الإجراءات وتطبيق قواعد جديدة لها وتتمثل اهم آليات الحوكمة فيمايلي[2]:

**1**_ ضرورة تطبيق معايير الشفافية والإفصاح على كافة الشركات التي تنشر حساباتها وقوائمها المالية للجمهور ,ويستلزم ذلك التطبيق السليم لكل من القوانين واللوائح التي تحدد مواصفات القوائم المالية والتقارير التي تتضمن الإفصاح الكامل عن كل المعلومات والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشرة على سلامة المركز المالي للشركة وعلى نتيجة نشاطها والعمل على الحد من أساليب الاحتيال والغش ومعالجة تضارب المصالح , وتقديم المعلومات الكافية خاصة عن الأنشطة التي لا تظهرها القوائم المالية ,مع ضرورة توافر البساطة والإفصاح الكامل من خلال تقديم كافة المعلومات في صورة سهلة مبسطة تمكن كل مختصين من فهمها .

**2**_ ضرورة تطبيق معايير جيدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة تقوم على تحديد المهارات والخصائص والقدرات التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة وذلك قبل تشكيل المجلس, وكذلك تحديد المؤهل العلمي والخبرات العلمية والعملية التي يتعين توافرها في أعضاء مجلس الإدارة.

ويتطلب تحقيق ما سبق ضرورة زيادة مستوى جودة المعلومات ,وإتاحة الفرص بشكل أفضل أمام متخذ القرار الاستثماري , سواء لتقييم الأسهم التي يرغب في شرائها او الاحتفاظ بها او لتقييم الأسهم التي يرغب في بيعها والتخلص منها , وكذلك قرارات تنويع محافظ الأوراق المالية التي يديرها بغرض نشر وتشتيت أو توزيع المخاطر .

وتعتبر الحوكمة ركيزة أساسية من ركائز التحرر الاقتصادي والتحول إلى تفعيل آليات السوق وترشيد علاقات العرض والطلب ,فضلا عن كونها أداة ووسيلة لتحقيق السلامة للمشروعات والشركات والمنظمات

[1] صلاح حسن السيسي ,مرجع سبق ذكره,ص:171

2 عبد الوهاب نصر علي ,شحاته السيد شحاته,**مراجعةالحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة**, دار الجامعة,الاسكندرية,2007,ص:98-99

## المبحث الثـــــاني : الحوكمة من المنظور المصرفي

لقد أصبحت الحوكمة ضرورة في البنوك خاصة بعد تعقد نشاطها في الآونة الأخيرة وبالتحديد في مجال إدارة المخاطر اذ أصبح هذا الأمر يتطلب التدخل المباشر للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك وسنتناول في هذا البحث أهم المفاهيم المرتبطة بالحوكمة من المنظور المصرفي .

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية الحوكمة من المنظور المصرفي

لايمكننا ذكر أهمية الحوكمة في المصارف قبل ان نتطرق الى المنظور المصرفي .

#### أولا : تعريف الحوكمة في المنظور المصرفي

تعرف حوكمة المصارف بأنها مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤوليتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساس منظومة حاكمية المصارف ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساس الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع[1].

ومن المنظور الصناعة المصرفية تشمل الحوكمة على طريقة التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة العليا بالسيطرة على العمل وشؤون المؤسسات الفردية والتي تؤثر على كيفية قيام البنك بمايلي[2]:

- ❖ وضع أهداف المؤسسة ( بما في ذلك زيادة العوائد الاقتصادية للملاك )
- ❖ إدارة العمليات اليومية الخاصة بالعمل
- ❖ الالتزام بمسؤولية اتجاه المساهمين والاهتمام بمصالح المساهمين المعنيين الآخرين .
- ❖ إرساء أنشطة وسلوكات المؤسسة مع أن توقع البنوك بطريقة سليمة وآمنة وطبقا للقوانين واللوائح المعمول بها
- ❖ حماية مصالح المودعين.

كما تعرف الحوكمة المصرفية بأنها تتضمن الطريقة التي تحكم بها المؤسسات المنفردة بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا والتي من شانها ان تؤثر في كيفية قيا البنك بوضع الأهداف وإدارة العمليات اليومية للبنك وحماية مصالح المودعين ومراعاة مصالح كل من لهم اهتمام بالصرف مثل الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم[3].

وتعرف أيضا الحوكمة من المنظور المصرفي بأنها هي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين .

---

1 حاكم محسن الربيعي , مرجع سبق ذكره , ص:. 32

2 نبيل حشاد, **دليلك الى الرقابة الداخلية والخارجية في المصرف,موسوعة بازل2** ,الجزء الخامس,اتحاد المصارف العربية,بيروت,2007,ص:391

3 فؤاد شاكر, **الحكم الجيد في المؤسسات المصرفية والمالية في ضوء المعاييرالمتعارف عليها دوليا** ,اتحاد المصارف العربية,لبنان,2003,ص:185

وتعرف أيضا الحوكمة من المنظور المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك , وحماية حقوق حملة الأسهم والمدعين بالإضافة الى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجين والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية[1].

**ثانيا: أهمية الحوكمة في الجهاز المصرفي**

ان اتجاه النظام المصرفي للالتزام بقواعد أنظمة الحوكمة يساهم كثيرا في تعزيز ثقة الأفراد في الداخل والخارج بالجهاز المصرفي فحينما تكون أهداف البنك معلنة وواضحة وحق المساهم ,حملة الأسهم في الاستفسار والتعرف على إدارة العملية المصرفية وحصولهم على المعلومات الكافية في الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وممارسة حق المساءلة بشفافية عالية وقيام المدقق الخارجي بأعماله بشكل مهني بعيدا عن تأثير مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا وحق المودعين في معرفة كيفية تصرف البنك بأموالهم والمجالات التي يتم الاستثمار فيها ,فان ذلك من شانه ان يخلق الانطباع ويعزز الثقة ويدفع المودعين والمساهمين على حد سواء بدعم وتقوية البنك ,فإذا كانت الحوكمة هامة وضرورية .

لكن الشركات والمؤسسات فإنها للبنوك على وجه الخصوص تكسب أهمية مضاعفة وتظهر من خلال النقاط التالية:

- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات المستقبلية للبنوك [2]عند تبني البنوك , يساعد على تحسين إدارتها وتفادي التعرض للتعثر والإفلاس وكذا يضمن لها تطوير الأداء ويزيد من قدرتها على اتخاذ قراراتها وفق أسس سليمة وكذا يساعدها على تجنب تعرضها لازمات مصرفية بتبنيها لمعايير الإفصاح والشفافية في تعاملها مع المستثمرين والمقرضين[3].
- تؤثر الحوكمة في تصنيف البنوك ومن قدرتها على التعامل مع الأسواق المالية العالمية [4]
- الحوكمة في البنوك تمكن من الاستفادة من رفع حجم الاستثمارات في القطاع الخاص والاستفادة من حجم السيولة النقدية الموجودة في الدول.
- نشر الوعي ودعم المبادرات التي تخدم تطبيق الحوكمة بجذب الاستثمارات الخارجية ويخلق بيئة تنافسية .
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يكون عنصرا رئيسيا لاندماج البنوك في سيرورة الاقتصاديات العالمية خاصة تلك التي تعاني من عدم اللحاق يركب البنوك العالمية .

[1] صلاح حسن ,**الرقابة على اعمال البنوك والمنظمات الاعمال**,الطبعة 1, دار الكتاب الحديث ,القاهرة ,2010,ص:185

2 دهمش نعيم,اسحق ابو زر عفاف, **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسة في البنوك,** مجلة البنوك في الاردن ,العدد العاشر,المجلد الثاني والعشرون,الاردن,ديسمبر, 2003, ص:27

3 محمد زيدان,اهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالاشارة للبنوك الجزائرية,مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس, العدد9,سطيف,2009,ص:20.

[4] صلاح حسن ,**البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية,** الطبعة1 ,دار الكتاب الحديث, القاهرة,2010ً,ص:181

- تطبيق الحوكمة من شانه الوصول إلى تحقيق أهداف البنوك والشركات عموما عبر الممارسات التي تتم بالشفافية وتحديد المسؤولية والمساءلة ,وهي أساس لبناء الثقة بين المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بما فيها الجهات الإشرافية .

**المطلب الثاني : مبادئ الحوكمة في المصرف والفاعلون فيها**

ان وجود نظام مصرفي سليم يعتبر إحدى الركائز الأساسية لذا أقرت لجنة بازل مبادئ للحوكمة في المصارف بحيث يكون الأطراف والفاعلون فيها على دراية تامة بها والقدرة على إدارة العمل المصرفي بنجاح .

**اولا: مبادئ الحوكمة في المصرف**

أصدرت لجنة بازل تقريرا عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999م ,ثم اصدرت نسخة معدلة منه عام2005م,وفي فبراير 2006م أصدرت نسخة محدثة بعنوان Enhancing corporate govomance for banking organisation يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وهي[1]:

_ **المبدا الاول** : يجب ان يكون اعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تام عن أداء المصرف وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتجية العمل بالمصرف وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يقوموا بإعادة هيكلة المجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين مما يضمن توافر الكفاءات والقدرة على إدارة المصرف .

_ **المبدأ الثاني** : يجب ان يرافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتجية للمصرف وقيم ومعايير العمل آخذا في الاعتبار حملة الأسهم والمودعين , ويجب ان يتأكد مجلس الإدارة من الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتجية للمصرف وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين او المديرين او حملة الأسهم ممن لهم السيطرة او الأغلبية او إعطاء مزايا تفضيلية للأشخاص ذوي الصلة , ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية او غير أخلاقية من اي إجراءات تأديبية مباشر أو غير مباشرة .

_ **المبدأ الثالث** : يجب على مجلس الإدارة ان يضع حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين , وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات .

_ **المبدأ الرابع** : يجب ان يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس , وان يمتلك المسئولين بالصرف المهارات الضرورية لإدارة أعماله , وان تتم أنشطة المصرف وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية .

_ **المبدأ الخامس** : يجب على مجلس الإدارة ان يقر باستغلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية ,باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف, ويجب ان تقر الإدارة بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية

1 محمد عبد الوهاب العزاوي,عبد السلام محمد حميس, **الازمات المالية قديمها وحديثها,اسبابها,ونتائجها,**والدروس المستفادة ,الطبعة 1, دار اثراء للنشر والتوزيع, عمان,2009,ص:143-144.

والخارجية لسلامة المصرف في الأجل الطويل ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف التحقق من ان القوائم المالية تمثل الموقف المالي للمصرف , وذلك من خلال التأكد من ان مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة ,وان تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة الى مجلس الإدارة .

_ **المبدأ السادس:** يجب على مجلس الإدارة من ان سياسات الأجور والمكافآت وحوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين , تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتجية المصرف في الأجل الطويل .

_ **المبدأ السابع** : تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ,وتبعا لدليل لجنة بازل فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق ان يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية , بعد الإفصاح العام الملائم وضروري و خاصة للمصارف [1] المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق .

_ **المبدأ الثامن** : يجب ان يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها , ويمكن ان يتعرض المصرف لمخاطر قانونية غير مباشرة عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها المصرف لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة المصرف للخطر

**ثانيا: الفاعلون الأساسيين في نظام الحوكمة في المصارف**

يمكننا تصنيف اهم الأطراف الفاعلة في الحوكمة في المصارف الى أطراف داخلية وأخرى خارجية وكل طرف له ادوار ومسؤوليات التزامه بما يسهل تطبيق نظام الحوكمة بشكل فعال .

**1-الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين:**

يتمثل في الفاعلون الداخليين للحوكمة في البنوك في الأطراف الآتي ذكرها[2]:

**1-1 المساهمون(حملة الأسهم)**: يلعب المساهمون دورا هاما في مراقبة اداء البنوك كونهم يوفرون رأس المال الضروري ويملكون سلطة قوية فلهم صلاحية تعيين او فصل المجلس الإدارة كما انه لايمكن إتمام بعض الصفقات الا بموافقتهم.

**1-2 مجلس أصحاب المصالح** : هم الأطراف الذين لهم علاقة بالبنك وليس بالضرورة ان يكونوا من حملة الأسهم , مثل المودعين ,عملاء,العمال والموظفين داخل البنك , الموردين ,المساهمين الحاليين والمتوقعين, المستثمرين ومؤسسات المجتمع المدني بصفة عامة ,اهتماماتهم الأولى ازدهار البنك لان ذلك يحقق لهم مصالحهم .

1 جبر ابراهيم الداعور,محمد نواف عابد,**مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة**,مجلةجامعة الازهر بغزة,سلسلة العلوم الانسانية ,2013, المجلد15, العدد1,ص:260-261

[2] مرابط هيبة,**اثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ بازل** , مذكرة ماستر ,تخصص بنوك ومالية ,جامعة قاصدي مرباح,ورقلة,2010, ص:17.

**1-3 مجلس الإدارة** : يترأس مجلس الإدارة رئيس يتم انتخابه من طرف أعضاء هذا المجلس الذي علية أداء بعض المهام التي تمكن من تفعيل نظام الحوكمة داخل البنك منها وضع الاستراتجيات وتوجيه الإدارة العليا , وضع سياسات التشغيل , تحمل المسؤولية , التأكد من سلامة موقف البنك .

**1-4 المراجعون الداخلون** : لهم دور هام جدا في تقييم عملية إدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف ومنع حالات الغش والتزوير وضمانهم لنزاهة ودقة التقارير المالية .

**1-5 الإدارة التنفيذية** : لابد ان يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما انه عليهم ان يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة[1].

**2- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين** : تتمثل في الطراف التالية[2]:

**2-1 الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي** : يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا ,هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي والذي لأتقل أهمية ,فقد شهد هذا الدور غيرا كبيرا خلال الفترة الأخيرة ,حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة الى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصين ,ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان ,بل ولاصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الظوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال ,وتركز القروض ,وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشاة , وتكوين المخصصات,وتحصل المدفوعات المستحقة والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون ومتطلبات السيولة والاحتياطي بالإضافة الى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميزانية .

**2-2 دور العامة** : لهم دور فعال في تطبيق الحوكمة في البنوك ويمكن تقسيمهم الى[3]:

- **المودعين** : يتمثل دور المودعين في الرقابة على اداء الجهاز الصرفي وفي القدرة على سحب مدخراتهم .
- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني** : تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر هذه الخدمة من شانه ان يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق .
- **وسائل الإعلام** : يمكن لوسائل الإعلام ان تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين بالإضافة الى تأثيرهم على راس المال .
- **شبكة الأمان وصندوق تامين الودائع**: يعتبر صندوق تامين الودائع احد أشكال شبكة الأمان ,نظام التامين الصحي ,نظام تامين الصريح.

---

[1] حبار عبد الرزاق, **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي,** حالة دول شمال افريقيا,مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, العدد7,جامعة شلف,2009,ص:83

[2] صلاح حسن , **البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية ,**مرجع سبق ذكره,ص:209-210.

[3] حبار عبد الرزاق ,المرجع السابق,ص:83.

**المطلب الثالث: أهداف ومحددات الحوكمة في المصارف**

إن للحوكمة في المصارف جملة من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها ,كما يستلزم جملة من المحددات سوف نذكرها في هذا المطلب

**أولا: أهداف الحوكمة في المصارف**

يساعد تطبيق الحوكمة في المصارف على تحقيق جملة من الأهداف أهمها ميلي[1]:

- التأكد من مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف .
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله اهداف المصرف ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء .
- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المصارف , بحث تتحول مسؤولية الرقابة الى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة المصرف والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للمصرف.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمدريين التنفيذيين, ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- إمكانيات مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية , بما يعمل على تدعيم واستقرار المصارف العامة بالاقتصاد وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية او أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي بالإضافة الى أهداف أخرى تتمثل فيما يلي[2]:
  - تحقيق الشفافية والعدالة.
  - تحقيق الحماية لحقوق المساهمين .
  - تحقيق الحماية لأموال المودعين.
  - تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك.
  - الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك .

**ثانيا: محددات تنفيذ الحوكمة في المصارف .**

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية على جودة مجموعتان من المحددات هي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية حيث تشير كل منها إلى[1]:

**1- المحددات الداخلية** : حيث تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي الى تخفيض التعارض بين المصالح هذه الأطراف

---

[1] ابراهيم اسحاق نسمان, **دور ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة,** دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العامة في فلسطين ,مذكرة ماجستر في المحاسبة والتمويل ,الجامعة الاسلامية ,غزة,فلسطين,2009,ص:20.

[2] شريفي عمر ,**دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ,**الملتقى الدولي حول الازمة المالية والاقتصاديةالدولية والحوكمةالعالمية,سطيفايام,20-21اكتوبر2009,ص:6

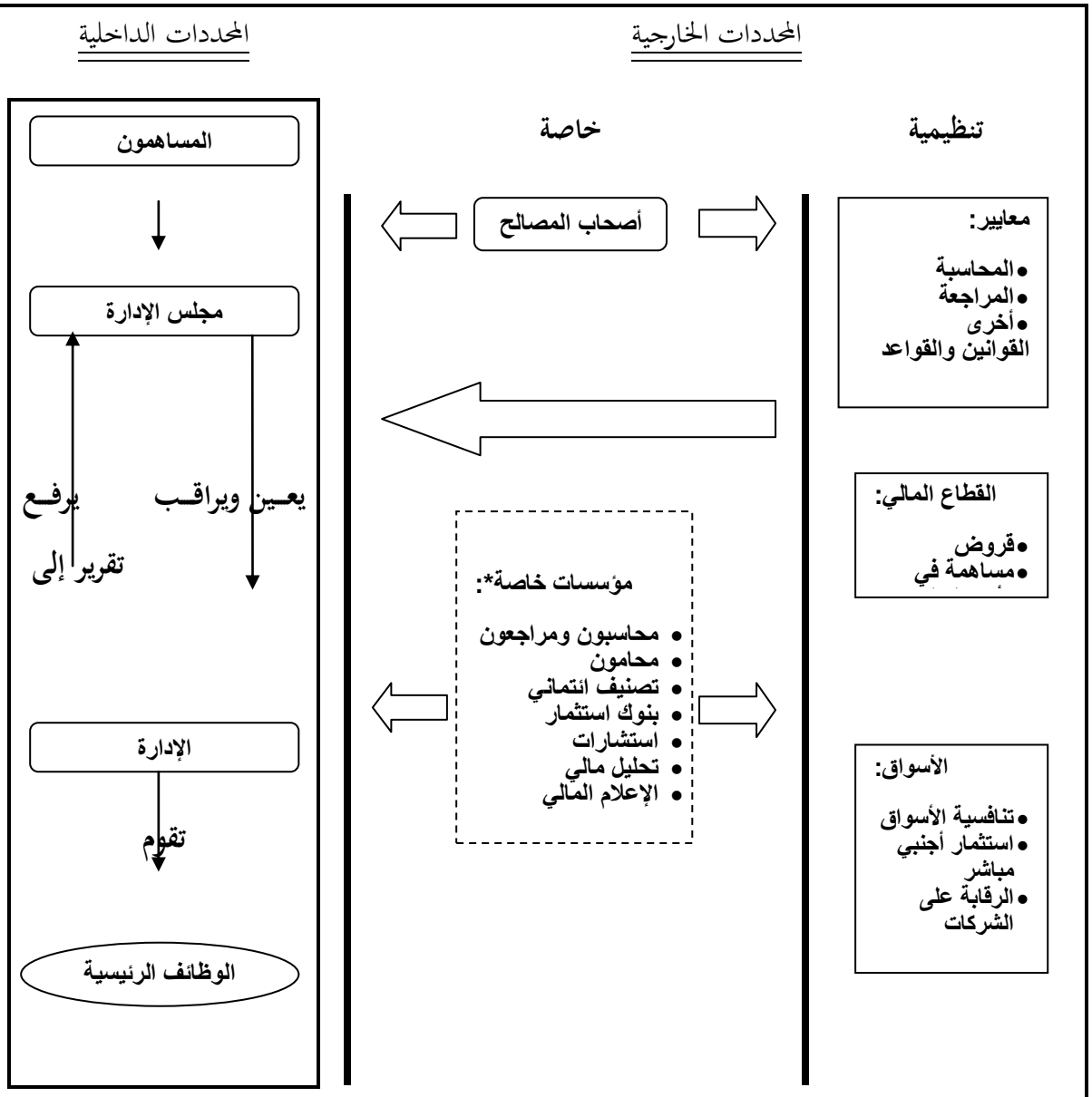
[1] بن ثابت علال ,عبدي نعيمة,**الحوكمة في المصارف الاسلامية ,**اليوم الدراسي حول التمويل الاسلامي, دافع وتحديات,جامعةعمار ثلجي,ايم20-21اكتوبر2009,ص:6

**2- المحددات الخارجية** : تتمثل في عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام لاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية لسوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة الهيئات الرقابية والمنشات العامة في أسواق المال وشركات الاستثمار,والى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمنشات الخاصة والمهنيين المحاسبين والمراجعين والقانونيين .

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل[2].

[2] محمد حسن يوسف, **محددات الحوكمة ومعاييرها مع الاشارة خاصة لنمط تطبيقها في مص**ر ,بنك الاستثمار القومي,2007,ص:14

**شكل (1-1): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة**




* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

## المبحث الثالث : متطلبات وأبعاد نموذج الحوكمة الجيدة في المصارف

يعد نموذج الحوكمة الجيدة من أهم العناصر الضرورية والمساهمة في استقرار واستمرار الداء الفعال للمصارف وهذا من خلال التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة .

### المطلب الاول متطلبات وابعاد نموذج الحوكمة الجيدة في المصارف

لقد نال موضوع الحوكمة اهتماما كبيرا نظرا لدورها في التقليل من المخاطر التي تهدد سلامة واستقرار الأنظمة المصرفية ولهذه الأخيرة متطلبات وأبعاد تنفيذ نموذج الجيد في البنوك وهذا ماس نتطرق إليه في هذا المطلب .

**أولا: متطلبات نموذج الحوكمة الجيدة في المصارف**

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد في التطبيق السليم للحوكمة المؤسسة في البنوك, ونذكر منها ميلي[1]:

- تحديد الأهداف الإستراتجية لبنك وكذا القيم الواجب إتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين داخل البنك.
- وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك وإتباعها.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية او خارجية .
- التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم وفعال في الإدارة العليا.
- إجراء دورات تعليمية وتدريبية وتكوينية لبناء طاقات في الحوكمة .
- التأكد من وجود توافق نظام الحوافز وأنظمة البنك وأهدافه وكذا البيئة المحيطة به.
- تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك
- تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة .
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.
- ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان وحياد وسلامة وفعالية الرقابة.

**ثانيا : أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيدة في المصارف .**

تمثل احوكمة المؤسسية الجيدة في البنوك بعدين أساسيين بعد داخلي وأخر خارجي , لنموذج للبعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

**1- البعد الخارجي (القواعد الاحترازية):**

1 مرابط وهيبة ,مرجع سبق ذكره,ص:24.

القواعد الاحترازية هي عبارة عن قواعد للتسيير في الميدان المصرفي والتي يجب على المؤسسات التي تتعاطى الائتمان احترامها من اجل ضمان سيولتها وملائمتها اتجاه مودعيها [1] تهدف القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية,تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك [2]

تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة : ان الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية لان البيئة التنافسية تسمح للنظام المصرفي بالتطوير والمحافظة على استقراره وقوته,

- ✓ تقوية سلامة البنكية: تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعف النظام البنكي لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والمحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.
- ✓ تطوير نشاط البنوك: لقد أثرت موجة الابتكار والتطورات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة على وظائف البنوك,ظهور أسواق جديدة وعمليات جديدة ,ممارسات بنكية جديدة ..الخ لذا يجب ان تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات.

**2- البعد الداخلي (طريقة إدارة البنك):**

تمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيدة في البنوك في مجلس الإدارة والذي لم أهمية بالغة في بناء لوحة القيادة أكثر فعالية, خاصة بعد ان أصبح دوره اكثر تعقيدا او أصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الاستراتجيات ,طويلة المدى ,إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والتاك دان كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤولية وشفافة [3]

**المطلب الثاني : العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في المصارف وكيفية تعزيز تغطية المخاطر وفق توصيات بازل**

**أولا: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في المصارف**

أصدرت لجنة بازل العديد من الأوراق أشارت فيها الى وجود مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل القطاع المصرفي نستعرضها فيما يلي :

1- وضع أهداف إستراتجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية : يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة باي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف إستراتجية او مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها ,لذا فانه على مجلس الإدارة ان يضع الاستراتجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك , كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي يدار بها البنك سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه او بالإدارة العليا او

[1] مريم بن شريف,**انظمة تامين الودائع المصرفية**,مذكرة الماجستير,تخصص البنوك,نقود,مالية, جامعة سعد دحلب, البليدة,2006,ص:250.
[2] مرابط وهيبة ,مرجع سبق ذكره,ص:24.
3 peomg kwee kim devirmga rasiah.**Relattionship between coroporate govenance and bank performance Malaysia during.the pre and post asian fincial srisis.**Europ ean journal of economics.finance and administrative science.Issuce.é&.June2010.P: **41. http//WWW.Eurojoumals.com/ejefas21_04pdf.consulte le 11_03_2016.**

بباقي الموظفين ,ويجب ان تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض البنك ,وعلى وجه الخصوص يجب ان تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية او الصفقات الخارجية ,ويجب ان يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شانها منع او تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل : منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة ,او تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات. [1]

**2- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك** : يجب على مجلس الإدارة الكفء ان يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا , وتعد الإدارة مسؤولية عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ في عين الاعتبار أنهم في النهاية مسئولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

**3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة** : يعتبر مجلس الإدارة مسئول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك, لذا يجب ان يتوافر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنهم من الحكم على أداء الإدارة ,حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيح مناسبة وفي الوقت المناسب, كذلك يجب ان يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار احكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين او حتى الحكومة[2].

**4- ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا** : تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة, ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا, فانه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين متواجدين في كافة إدارات البنك ,وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسئولي البنك, وهذه المجموعة يجب ان تتضمن أفراد, مثل: مدير شؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدر المراجعة ,وهناك عدد من الأمور التي يجب ان تأخذ الإدارة في الاعتبار مثل :

- ✓ عدم التدخل بصورة مفرطة في قرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون[3].
- ✓ عدم تحديد احد مديري الإدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات او المعرفة اللازمة

**5-** الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقوم بها:يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة,ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك, واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين وذلك برفع تقارير هم مباشرة الى مجلس الإدارة او لجنة

[1] حسن صلاح الدين ,**البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية**,مرجع سبق ذكره,ص:195,
[2] حسن صلاح الدين , **الرقابة على اعمال البنوك ومنظمات الاعمال**,مرجع سبق ذكره,ص:195
[3] حسن صلاح الدين ,**البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية**,مرجع سبق ذكره,ص:190-191,

المراجعة التابعة والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون , مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون ,كذلك الاستفادة من المراجعين في اجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

**6- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك** :يجب ان يصدق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسئولة , ضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة وأهداف وإستراتجية والبيئة المحيطة وبما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسئولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك , كما يجب أن توضح نظام الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لاتعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك[1].

**7- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة** : لايمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية, ويحدق ذلك عندما لايمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومة الكافية عن هيكل وأهداف البنك ,بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال البنوك في الأوقات المناسبة, وبالتالي سيوجه المتعاملون الى البنوك التي لاتتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقى قدراتها التنافسية ..لذلك فان الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة ,وبالتالي فان الإفصاح يجب ان يشمل هيكل المجلس (العدد,العضوية,المؤهلات,اللجان) , وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات-المؤهلات-الخبرة),والهيكل التنظيمي الأساسي(الهيكل القانوني-الهيكل الوظيفي), والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك, وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة.

**8- دور السلطة الرقابية** : يجب ان تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة و تأثيرها على أداء البنوك , ويجب ان تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة ,كما يجب ان تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من ان مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي,يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسئولين بصفة أساسية عن أداء البنك,وبذلك فان السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من ان البنك يدار بطريقة ملائمة , وبأسلوب لايضر بمصالح المودعين .

ومما سبق يتضح ان المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في القطاع المصرفي تقع على عاتق كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك, ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في المصارف ,مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحوكمة إصدارها والتي من شانها حماية حقوق المساهمين , وضمان قيام البنك بنشاطه في البيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة[1].

[1] حسن صلاح الدين , **الرقابة على اعمال البنوك ومنظمات الاعمال**,مرجع سبق ذكره,ص: 197-198.
[1] حسن صلاح الدين , **الرقابة على اعمال البنوك ومنظمات الاعمال**,مرجع سبق ذكره,ص: 199,

**ثانيا: تعزيز تغطية المخاطر** : تسعى لجنة بازل للإشراف المصرفي الى الاستمرار في دعم تغطية المخاطر عن طريق تضمين المخاطر الرئيسية للبنود داخل وخارج المركز المالي وكذلك تعرض المشتقات المرتبطة بها.

وفي هذا السياق قامت لجنة بازل بتخصيص جزء من رأس المال لتغطية الخسائر لمخاطر السوق mark to mark وربط ذلك بتعديل التقييم الائتمان cva عند حدوث انخفاض في الملاءة الائتمانية للطرف المقابل ومن ناحية أخرى يمكن أن تتعرض البنوك لخسائر في بنود خارج المركز المالي على المنتجات التي توظفها وبالنيابة عن العملاء أو المنتجات إدارة الأصول والتي قد تنشأ عن احتمال دفع تعويضات للمستمرين وهو ما يرف بالمخاطر التجارية المنقولة.

يمكن للبنوك تقديم أرائها المتعلقة بمتطلبات رأس المال اللازم لتغطية المخاطر المتعلقة بتعديل التقييم الائتماني، وكذا المخاطر المتعلقة بإدارة استثمارات العملاء.

-توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات ( Checks & Balances )[2].

- 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.

**المطلب الثالث : تقييم مستويات الالتزام بالحوكة في البنوك**

هناك قائمة من المعلومات التي ينبغي للبنوك تقديمها وعرضها، حيث تفيد هذه القائمة في التحقق من مستويات الالتزام بتطبيق وتنفيذ مبادئ الحوكمة ومقارنة ذلك مع المواثيق الموضوعة في هذا الشأن، فمن هذه العناصر المحددة في قائمة لدينا[3]:

**1هيكل الملكية:**

تقديم مخطط يحدد أهم الشركات والبنوك المساهمة والبنوك القابضة والبنوك التابعة، مع بيان ملكية حق الانتفاع النهائية ونسبة أسهم كل طرف مما سبق.

2 فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام2005" الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة في: Egyptian Banking Institute, *Corporate Governance in the Banking Sector Workshop*, March 2006

3 مؤسسة التمويل الدولية_ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة – (**CIPE**)حوكمة الشركات: قائمة طلب معلومات المؤسسات المالية,2003 ص:1_7

**2-هيكل الحوكمة:**

تقديم مخطط يحدد هيكل حوكمة الشركات من حيث الأجهزة المنوط بها حوكمة البنك والجهة التي ترفع تقاريرها أمامها، بما في ذلك اجتماعات المساهمين ومجلس الإدارة ولجان المجلس الإدارة العليا ولجان الائتمان والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ووحدات الإدارة الرئيسية.

**3-العمليات الرئيسية والأحداث الهامة:**

تقديم فحوى التطور الزمني للعمليات الرئيسية والأحداث الهامة التي وقعت في الخمس سنوات السابقة، وعلى الأخص الاستحواذ على بنوك أخرى والاندماجات وإعادة الهيكلة وبيع أو شراء الأصول، إضافة إلى تحديد الأحداث الهامة التي تم الإفصاح عنها في الأسواق المالية.

**4-السياسات المتعلقة بحوكمة الشركات:**

ما هي السياسات المكتوبة أو مواثيق العمل أو دلائل العمل التي تم وضعها من أجل تحديد أسلوب البنك لتحقيق الحوكمة إدارة العاملين به ومسؤوليات مجلس الإدارة وتكوينه وممارسات الشفافية والإفصاح؟

**5- رزنامة عمل البنك:**

هل تقر الإدارة العليا ومجلس الإدارة على مواعيد أحداث البنك على مدار السنة، بما في ذلك مواعيد انعقاد اجتماعات المساهمين واجتماعات مجلس الإدارة؟

**6- ميثاق حوكمة الشركات الخاص بالبنك:**

هل يحتفظ البنك بميثاق خاص به أو أية سياسات أو إرشادات تحدد ممارسات الحوكمة فيمها وعلى الأخص دور مجلس الإدارة؟ وما هي الإجراءات التي يتبعها البنك من أجل ضبط الإلتزام بهذا الميثاق الخاص به؟

**7-ميثاق حوكمة الشركات الخاص بالدولة :**

هل يتوافر لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا العلم بميثاق حوكمة اختياري والذي وضعته الدولة؟ وإلى أي مدى يلتزم البنك بما ورد في هذا الميثاق؟

**8- ميثاق أخلاق المهنة:**

هل يتوفر البنك على ميثاق يحكم أخلاقيات المهنة المصرفية؟ ومن هم الموظفين الذي يخضعون له وكيف يمكن للبنك إيصال مبادئه الأخلاقية لإلى موظفيه وكيف تتم عمليات مراقبة الإلتزام بهذه لمبادئ؟

**9- مسؤولية الإلتزام:**

من هو الشخص الذي يعد مسئول مسؤولية أساسية داخل البنك على ضمان التزام هذا الأخير بالقانون وعقد تأسيسه وسياسته فيما يتعلق بالحوكمة، أي الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح

والتعامل مع المساهمين؟ وهل يفصح البنك للمساهمين على أساس دوري على مدى التزامها بقواعدها فيما يتعلق بالحوكمة؟

**10- التخطيط للتعاقب :**

هل حدث من قبل وانتقلت مهام عضو البنك المنتدب من شخص لآخر؟ وهل يحتفظ البنك بسياسة مكتوبة تتعلق بالتخطيط للتعاقب على المناصب؟ وما هي المدة المتبقية التي ينوي العضو المنتدب قضاءها في منصبه؟

**11-القيد الأجنبي للأسهم:**

هل البنك مقيد في بورصة أجنبية للأوراق المالية مثل بورصة نيويورك أو بورصة لندن أو بورصة ناسداك؟ وهل يتم التفكير في مثل هذا القيد؟

في حالة قيد البنك في بورصة أجنبية ما الخطوات المخطط إتباعها من أجل الالتزام بالقواعد الجديدة وشروط القيد التي يشمل عليها قانون ساربون-أوكسيلي؟ وكيف يضمن البنك الإفصاح العادل لكافة حملة شهادات إيداع أمريكية والقدرة المتساوية على ممارسة حقوقهم المؤسسية؟

**12- هيكل مجلي الإدارة وعمله[1]:**

يمكن تقييم هيكل مجلس الإدارة ونشاطاته من خلال التساؤلات الآتية:

- ما التجربة التي مر بها البنك فيما يتعلق بمجلس إدارته؟ ومتى يؤسس مجلس الإدارة وكم عدد المرات التي يجتمع فيها؟
- هل يتم تحضير جدول الأعمال وتوزيعه مسبقا قبل انعقاد اجتماعات المجلس ؟ وهل يتم تحضير جدول الأعمال والتصديق عليه بعد انعقاد اجتماع المجلس ؟
- تقديم أعضاء المجلس الحاليين بالإضافة إلى سير تهم الذاتية الملخصة التي تحتوي على الأقل على موقعهم داخل البنك وما إذا كانوا من بين المساهمين المسيطرين والبنوك الأخرى التي يعملون لصالحها.
- كيف يعرف البنك مصطلح عضو مجلس الإدارة المستقل، وكيف يتم اختيارهم وما المقابل الذي يتلقاه العضو بالمستقبل نظير الخدمات التي يقدمها؟
- هل المديرين الكبار من بين أعضاء المجلس أم أنهم يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة في جميع الأحوال بشكل روتيني؟
- هل يحتوي مجلس الإدارة على لجنة مراجعة حسابية أو غيرها من اللجان الدائمة مثل لجان الائتمان والأصول والخصوم والمالية والترشيح ومنح المرتبات أو المختصة بتضارب المصالح؟

1 حوكمة الشركات: قائمة طلب معلومات المؤسسات – (**CIPE**) مؤسسة التمويل الدولية_ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة المالية,2003 ص:1_7

- ما الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة فيما يتعلق بالاتزام باللوائح التنظيمية والعلاقات القائمة مع قواعد القطاع المالي بما في ذلك أية مخططات لضمان الودائع؟ وهل يسمح للمجلس بالوصول أو الحصول على المراسلات بين البنك وواضعي النظم التي تشمل التقارير الدورية؟

**13-الإفصاح والشفافية:**

أهم ما يتعلق بهذا العنصر لدينا:

✓ تلخيص سياسات البنك وممارساته فيما يتعلق بتحضير المعلومات المالية وغير المالية عن البنك ونشرها متضمنة مواعيد المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للجمهور على أساس دوري والجهات المنظمة للقطاع المالي والجهات المنظمة للأوراق المالية والبورصات التي يتم تداول الأوراق المالية للبنك، وتحديد الشخص المسئول عن تحضير المعلومات والحصول على موافقة عليها، والتحقق من توفير البنك أو عدمه للمعلومات التي يفصح عنها على شبكة الإنترنيت بشكل منتظم.

✓ وصف الضوابط الداخلية للبنك والمراجعة الداخلية وأي جهة ترفع لها التقارير، وتحديد الدور الذي يلعبه العضو المنتدب ورئيس المحاسبين بالإضافة إلى دور لجنة المراجعة المحاسبية في مجلس الإدارة والأطراف التي تتعامل معها على مدار السنة. تحديد السياسة التي يتبعها البنك فيما يتعلق باختيار المراجعين الخارجيين، مع تحديد المسئول عن المراجعين الخارجيين من الناحية الشكلية والعملية وكذلك الخدمات الأخرى التي يقدمها المراجع الخارجي.

**خلاصة الفصل** : في دراستنا لهذا الفصل الخاص بالإطار الفكري للحوكمة ساعدنا بالتعرف على مختلف الجوانب الأساسية للحوكمة في المؤسسات والبنوك ,و نستنتج أن الاهتمام العالمي بهذا الموضوع كنتيجة لتفادي الانهيارات والفضائح المالية التي عصفت بالاقتصاد العالمي خلال القرن الماضي وبداية القرن الحالي حيث أن تطبيق الحوكمة يحقق فوائد ومزايا جملة منها تحقيق الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدر عن المؤسسات والبنوك مما يعزز الثقة بين الأطراف ذات الصلة بها , ويسند إرساء الفعال للحوكمة,من خلال التطبيق السليم محددات وركائزها إضافة إلى إتباع وصايا ومبادئ لجنة بازل في المؤسسات المصرفية أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن ان يساهم في تحسين أدائها ,كما أن التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي يجب ان يقوم على دورين أساسيين هما: أن يلعب البنك المركزي دورا محوريا في دفع البنوك التجارية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ,آن يتم تطبيقها في ها في مختلف البنوك كما أوصت لجنة بازل ,ومن أهم توصيات هذه الاخيرة هو العمل على تقوية نظام الرقابة الداخلية والخارجية سواء على المستوى البنك المعني من جهة وعلى رقابة البنك المركزي من جهة أخرى , ويلعب البنك المركزي دورا مهما لإرساء معالم الحوكمة من خلال إصدار القوانين واللوائح المنظمة لعمل المصارف .

**تمهيد:**

لقد احتل النظام المصرفي منذ فترات طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية وتزداد أهميته من يوم لآخر مع التطورات الهامة التي تطرأ على الاقتصاديات الوطنية من جهة ومع التحولات العميقة التي يشهدها المحيط المالي الدولي من جهة ثانية وفي هذه الظروف ما فتئت البنوك تطور من إمكانياتها ووسائل عملها من أجل جمع الأموال من مصادرها المختلفة وتوجيهها نحو أفضل الاستعمالات الممكنة وعليه فإن الجهاز المصرفي الجزائري هو أحد العناصر الاقتصادية الهامة فهو مرآة عاكسة للتنمية الاقتصادية من خلال استعماله لتقنيات أكثر فعالية لعرض النقود والتحكم في عناصر الاقتصاد بهدف المساهمة في انجاز برامج القطاعات الاقتصادية المختلفة وبالتالي فالبنوك هي المعبر فعلا عن تقدم النظام الاقتصادي أو تقهقره، وعليه فإن كل خطوة تخطوها الجزائر في ميدان الإصلاحات لابد أن ينعكس ذلك على النظام البنكي من حيث التنظيم والأداء.

ولتسهيل دراستنا لهذا الفصل قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث ,فالمبحث الأول تضمن نظرة عامة حول النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال إلى إصلاحات 1988 اما المبحث الثاني ناقشنا قانون النقد والقرض ( إصلاحات 1990: القانون 90-10 ), وفي المبحث الأخير تناولنا أهم التعديلات التي جرت على قانون النقد والقرض

**المبحث الأول: نظرة عامة حول النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال إلى إصلاحات 1988:**

لقد ورثت الدولة الجزائرية غداة الاستقلال مؤسسات مالية ومصرفية تابعة للأجنبي، لذلك لم تتمكن من مسايرة متطلبات التنمية المنشودة للاقتصاد الجزائري الناشئ، ومن تم عملت السلطات الجزائرية على بذل مجهودات جبارة لبعث التنمية في جميع المجالات ومنها النشاط المالي والمصرفي فخلقت بعض المؤسسات الضرورية والتي لا غنى عنها بالنسبة لاقتصاد أي دولة، وحاولت التكيف مع البعض الآخر كما أممت البعض منها وأنشأت في آخر المطاف نظاما مصرفيا جزائريا ينسجم ومتطلبات التنمية المنشودة.

**المطلب الأول: لمحة تاريخية على النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال**

أنشأت أول مؤسسة مصرفية في الجزائر في 19 جويلية 1843 بعنابة فرع لبنك فرنسا، وقامت بعملية إصدار النقود، ولكنها سرعان ما توقفت وألغي المشروع.

ثاني مؤسسة كانت للصندوق الوطني للمناقصات تقتصر وظيفتها على الائتمان ولا تتمتع بحق إصدار النقود ولم تنجح هذه المؤسسة بسبب قلة الودائع.

ثالث مؤسسة هي بنك الجزائر سنة 1851 وقد اهتمت به السلطات الفرنسية ومنحته حق إصدار الأوراق المالية ( النقدية ).

وفي الفترة 1880 إلى 1900 مر بنك الجزائر بأزمة شديدة نتيجة إسرافه في منح القروض للمعمرين مما دفع السلطات الفرنسية إلى نقله إلى باريس وتغير اسمه بنك الجزائر وتونس.

19 سبتمبر 1958 فقد البنك حق الإصدار بالنسبة لتونس بعد استقلالها وعاد اسمه مجددا بنك الجزائر، وقد ظل يعمل إلى تاريخ 31 ديسمبر 1962 حيث ورثته الجزائر واطلق عليه البنك المركزي، ثم تلى هذا التأسيس شبكة هامة من البنوك والمؤسسات المتخصصة موجهة كلها لخدمة الاقتصاد الجزائري.

**المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري منذ الاستقلال حتى إصلاحات 1986**

يمكن تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث مراحل وهي:

**– المرحلة الأولى: من 1962 إلى 1970**

إن أهم ما ميز الاقتصاد الجزائري غداة الاستقلال هو التبعية شبه المطلقة للاقتصاد الفرنسي، فضلا عن هشاشة هياكله الأساسية وانعدام البعض منها وتخلفها بشكل عام، فقد كان الاقتصاد الجزائر يفتقد إلى أدنى شروط التنمية، حيث كانت جل المعاملات تتم مع المتعاملين الفرنسيين، كما أن المؤسسات الموروثة عن الأجنبي لم تتمكن من مواصلة نشاطها بسهولة ويسر، ولعل من أحد الأسباب الأساسية التي عرقلت استمرار نشاطها هو عدم توفرها على مصادر تمويل احتياجاتها وسيرورة عملياتها الإنتاجية؛ كل تلك الأمور دفعت بالسلطات الجزائرية منذ حصولها على الاستقلال بتاريخ

05جويلية 1962 إلى العمل على كسر أواصر التبعية للاقتصاد الفرنسي في كل المجالات والنواحي وذلك تبعا لما جاء به ميثاق برنامج طرابلس.

فمن الإجراءات الأولى التي اتخذتها الحكومة الجزائرية في مجال النقد والمال هو إنشاء الخزينة الجزائرية ثم إنشاء البنك المركزي الجزائري بمقتضى القانون رقم 62-441 الصادر بتاريخ 13 ديسمبر 1963[1] ، الأمر الذي مكن المؤسسات الجزائرية من تجاوز العقبات المالية التي واجهتها بعد الاستقلال مباشرة، ومن أجل التخلص من تقاعس البنوك الأجنبية القائمة في الجزائر في مجال مد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما تحتاجه من تمويلات لأنشطتها المختلفة، فقد عملت السلطة الجزائرية على خلق مؤسسة مؤهلة لذلك وهي الصندوق الجزائري للتنمية وذلك عام 1963، ويتلخص نشاط هذا الصندوق في حشد الموارد المالية وتوجيهها إلى تمويل الاستثمارات طويلة المدى بشكل خاص.

كما بادرت السلطات الجزائرية إلى اتخاذ إجراء هام، ألا وهو حصر عملية الاستيراد والعمل على مراقبة الصرف الأجنبي، وكل ذلك بهدف التحكم في الموارد المالية للدولة والعمل على تعبئة
وتخصيص تلك الموارد بشكل رشيد، مما دفعها إلى إنشاء مؤسسة تعمل في هذا الاتجاه وهو الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الذي دعم نشاط شركة التأمين وإعادة التأمين وكذا الشركة الجزائرية للتأمين وذلك مند سنة 1963 .

ولقد استطاعت السلطة الجزائرية من استكمال سيادتها الوطنية بإصدارها للعملة الوطنية ممثلة في الدينار الجزائري الذي ظهر إلى الوجود منذ سنة 1964 حيث حددت قيمته ب 18 غرام من الذهب وهي قيمة مساوية للفرنك الفرنسي آنذاك، وقد تولى البنك المركزي الجزائري إدارة وإصدار النقود الوطنية منذ إنشائها.

وأمام استمرار تعنت وتشدد البنوك الأجنبية في مجال تمويل المؤسسات الاقتصادية الوطنية، لجأت السلطات الجزائرية إلى اتخاذ إجراءات تنسجم وطبيعة المرحلة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري الناشئ وكذا طبيعة التوجه الاقتصادي والسياسي المنتهج في فترة الستينيات، تمثلت هذه الإجراءات بشكل خاص في مصادرة وتأميم الكثير من المؤسسات المالية والمصرفية ومن تم إنشاء نظام مصرفي وطني، ولعل أولى تلك الإجراءات تأسيس البنك الوطني الجزائري سنة 1966 من جراء تأميم مجموعة من البنوك الأجنبية منها القرض العقاري الجزائري، وكذا تأسيس القرض الشعبي الجزائري، وفي سنة 1967 تم إنشاء البنك الخارجي الجزائري على نفس المنوال.

**– المرحلة الثانية: من 1971 إلى 1977**

لقد كانت المنهجية التي يقوم عليها النظام المصرفي الوطني في هذه الفترة هي نفس المنهجية التي يقوم عليها النظام الاقتصادي الوطني، وقد ارتكز تنظيم الاقتصادي الوطني على التخطيط المركزي المستند إلى مبادئ وقواعد

[1] محمود حميدات، **مدخل للتحليل النقدي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2005، ص 126.

الاقتصاد الاشتراكي[1]، حيث ظهر ذلك في عملية تمويل الاستثمارات وخاصة منها القطاع الخاص إلى البنك المركزي والخزينة العامة أي ما يسمى التخطيط المصرفي نظرا لتعميق المنهج الاشتراكي من خلال تأميم المحروقات 1971 وقانون الثورة الزراعية، مما أدى إلى ظهور وضعية اقتصادية حيوية ضخمة جعلت الدولة تغير سياسة التمويل من خلال تدخل الخزينة مباشرة في هذه المشاريع وقد تمثل ذلك في الإصلاح المالي لسنة 1971 الذي ارتكز على المبادئ التالية:

– إلغاء التمويل الذاتي حتى تتمكن الدولة من تطبيق التخطيط المركزي.

– فتح كل مؤسسة حسابا ماليا لدى بنك معين أي التوطين البنكي.

– المراقبة حيث يتم توجيه تعامل المؤسسة من طرف وزارة المالية في إطار متوازن حسب البنوك.

– منع التعامل مع المؤسسات في مجال منح القروض باستثناء القروض الخارجية مما استدعى إجبارية التعامل مباشرة مع البنك.

– إجبار المؤسسات على المشاركة في ميزانية الدولة.

وقد أصبح القطاع المالي الجزائري بداية من هذا الإصلاح يتميز بالصفات التالية:

- التمركز والمقصود رقابة الدولة.
- تغلب دور الخزينة بحيث أصبحت عن وسيط أساسي في عملية التمويل .
- الاعتماد على القطاع العام في التمويل وتهميش القطاع الخاص مما أدى إلى ضعف الادخار الوطني.
- عدم قيام البنوك التجارية بعملية البحث عن الموارد وذلك لسهولة عملية إعادة التمويل.

**– المرحلة الثالثة: من 1978 إلى 1985**

في هذه الفترة تم التراجع عن المبادئ التي جاء بها إصلاح 1971، فقد تم إلغاء تمويل المؤسسات بواسطة القروض البنكية متوسطة الأجل وحلت الخزينة محل النظام البنكي في تمويل الاستثمارات العمومية المخططة بواسطة قروض طويلة الأجل، وقد أدت هذه السياسة غالبا إلى اختزال وظيفة البنوك ودورها في إطار محاسبي على الرغم من أنها جاءت لتخفف من الضغوط الموجودة على خزينتها وأصبحت نشاطاتها تتميز بالسلبية في توزيع القرض مع تعاظم دور الخزينة في هذا المجال، وقد أدى ذلك إلى أضعاف إراداتها في تعبئة الادخار، وبالتالي فقد تميزت هذه الفترة ببداية التخلي عن النهج الاشتراكي ولو كانت التصريحات الرسمية للمسؤولين تؤكد دائما أن الاختيار الاشتراكي لا رجعة فيه[2].

[1] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، الجزائر، 2007، ص177.

[2] تشام فاروق، **بحث حول أهمية الاصلاحات المصرفية والمالية في تحسين أداء الاقتصاد**، جامعة وهران، 2002، ص 8.

*** المطلب الثالث: إصلاحات 1986 و إصلاح عام 1988 ( قانون 01/88، 06/88)**

بعد الإصلاحات التي شهدها النظام المصرفي خاصة بعد إصلاح 1971 لم تعرف السياسة النقدية أي إنعاش اقتصادي في ظل الوظيفة المحدودة للبنوك التجارية والتي كانت عبارة عن صناديق تسجيل عمليات فقط، وهاته الوضعية جعلت السلطات الجزائرية تخمن أكثر إلى تعميق الإصلاحات، ولقد تبلور هذا الإصلاح الجديد بصدور قانون 86-12 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقروض حيث صدر هذا القانون لتحديد وتجديد كيفية سير النظام المصرفي وهذا من خلال المخطط الوطني للقرض الذي هو عبارة عن لوحة قيادية يتم إعداده من أجل القيام بالتسويات المالية الاقتصادية الكلية فهو جزء من الخطة الوطنية للتنمية.

ولقد جاء قانون 86-12 لإرساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنشاط المصرفي وهو من الناحية العلمية جاء ليوحد الإطار القانوني الذي يسير النشاط الخاص بكل المؤسسات المالية مهما كانت طبيعتها.

ومن بين أهداف هذا القانون ما يلي:

- تطبيق القانون البنكي المكمل لسنة 1980 وهذا بوضع أجهزة استشارية ورقابية مثل المجلس الوطني للقرض ولجنة مراقبة البنوك المتعلقة بجهاز المخطط الوطني للقرض.
- التفرقة بين البنك المركزي ونشاط القرض من قبل الأجهزة البنكية الأخرى.
- تنظيم وتطوير الأسواق المالية والنقدية باعتبارها أجهزة هامة لتوزيع الموارد وذلك من خلال العلاقة مع المخطط الوطني للقرض[1].
- مراقبة عمليات الصرف والعلاقات مع الخارج.

ومما جاء في هذا القانون أيضا تحديد مهام البنوك المكونة للنظام المصرفي الجزائري كالتالي:

I. مهام البنك المركزي في إطار قانون 86-12:

- ممارسة حق الإصدار[2]
- مراقبة توزيع القروض على الاقتصاد الوطني لمساعدة الخزينة العمومية[3].
- تنظيم التداول النقدي[4].
- جمع وتسيير احتياطات الصرف المركزي [5].
- المشاركة في إعداد وتطبيق القوانين وتنظيم الصرف والتجارة الخارجية مما يؤثر على استقرار العملة الصعبة.

---

[1] محدادي نور الدين، **الجهاز المصرفي الجزائري وإصلاحات نظام التمويل**، رسالة ماجستير 2002/2001، جامعة الجزائر، ص 49.

[2] المادة رقم 02 من قانون 86-12 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986.

[3، 4، 5] المادة رقم 15 من قانون 86-12 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986.

- تسيير أدوات السياسة النقدية بواسطة تحديد سقف إعادة الخصم ومعدل إعادة الخصم للبنوك التجارية بهدف الحد من الاعتماد على الإصدار النقدي في التمويل الاقتصادي.
- القيام لوحده بكل العمليات الخارجية الخاصة باسترداد الذهب والعملات الأجنبية.
- منح تسبيقات للخزينة و تسيير المديونية الخارجية.

## II. مهام البنوك التجارية في إطار 86-12 :

- شجع القانون 86-12 البنوك التجارية بالقيام بالنشاطات التقليدية كتعبئة الموارد الادخارية ومنح الائتمان في إطار المخطط الوطني للقرض [1] الذي يكون منسجم مع أهداف المخطط الوطني للتنمية ويراعي خطر العمل المصرفي بمتابعة استخدام القرض [2].
- يميز القانون 86-12 بين نوعين من المؤسسات: مؤسسات القرض البنكي، ومؤسسات القرض المتخصصة [3].
- أصبح بإمكان مؤسسات القرض إصدار سندات قروض متوسطة وطويلة الأجل على المستوى الوطني للاكتتاب فيها لدى الأفراد، وذلك لتمويل استغلالها واستثمارها وصادراتها.
- المشاركة في تمويل الاقتصاد الوطني بالمساهمة في شركات مالية محلية وأجنبية حسب أهداف المخطط الوطني للتنمية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للتقليل من خطر عدم استرداد القرض الذي كان سائد كتحليل للوضعية المالية للمؤسسة قبل الحصول على القروض مع متابعة القروض الممنوحة.
- جمع الموارد من الغير عبر التراب الوطني أو من مصادر خارجية مهما كان شكلها أو مدتها وبالتالي إعطاء فرصة لمؤسسات القرض لتنويع أشكال القرض.
- من أجل حماية المودعين تم إنشاء هيئات رقابة على النظام المصرفي ( ممثلة في لجنة مراقبة عمليات البنوك ) وهيئات إستشارية ( ممثلة في المجلس الوطني للقرض ) باعتبار ودائعهم ديون لابد أن ترجع لأصحابها، فأهتم القانون بتأمين [4] وضمان [5] الودائع والمحافظة على الأسرار البنكية للزبائن [6].

---

[1] المادة رقم 17 من قانون 86-12 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986

[2] المادة رقم 27 من قانون 86-12 الصادر بتاريخ 19 اوت 1986

[3] المادة رقم 14 من قانون 86-12 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986

[4] المادة 50، 39 و36 على التوالي من قانون 86-12 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986.

[5] المادة من قانون 86-12 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986.

[6] المادة36 من قانون 86-12 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986.

* إصلاح عام 1988 (قانون 01/88، 06/88)

كانت الصدمة النفطية في 1986 كافية لإبراز كل صفات الضعف في نظام التخطيط المركزي , وكانت سنة 1988 بداية لإصلاح الاقتصاد الجزائري المتعثر, وكان مضمون هذا الإصلاح يتمحور أساسا حول تطوير المؤسسة وجعلها تعمل برشاده اقتصادية وهذا بتوفير مجموعة من القوانين وتحديث القوانين السارية حتى لا تتعارض مع توجهات الإصلاح الجديد للمؤسسة والاقتصاد الوطني .

وبموجب هذا القانون الجديد 88-01 تحصلت المؤسسات العمومية الاقتصادية على استقلالية حقيقية كما بين القانون بشكل واضح مفهومي الفائدة والمردودية، ودائما في إطار الإصلاح الاقتصادي للمؤسسة العمومية الاقتصادية أعلن عن مجموعة من المبادئ الغاية منها إدخال المرونة وإعادة تهيئة القواعد المعمول بها في ميدان تنظيم وتشغيل المؤسسة بما في ذلك علاقاتها مع الغير[1].

ومن خلال القانون 88-01 أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية شخصية معنوية تخضع لقواعد القانون التجاري [2]الذي يعطيها الصبغة التجارية, كما تم تمييزها عن الهيئات العمومية التي تخضع للقانون العام ومكلفة بتسيير الخدمات العمومية [3] وهي بذلك تتمتع بالأهلية القانونية التامة [4]، أما بالنسبة للمؤسسات العمومية فلقد أصبحت الدولة غير مسئولة عن التزاماتها وبالمقابل أصبحت هذه المؤسسات ليست مسئولة عن التزامات الدولة وبعبارة أخرى هي مطالبة بالتزاماتها على ممتلكاتها، كذلك في إطار هذا القانون فإن ممتلكات المؤسسة قابلة لإجراءات تحصيلية, كما هو الشأن بالنسبة لشركة تجارية خاصة[5].

وفي نفس الإطار جاء القانون رقم 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون 86-12 السابق الذكر والمتعلق بنظام البنوك والقرض, حيث جعل المؤسسة المالية هي أيضا مؤسسة عمومية اقتصادية [6] تخضع للقانون المدني والقانون التجاري, وتخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، بمعنى أن البنك كمؤسسة مالية يجب عليه أن يتوخى الحذر أثناء نشاطه ويأخذ بمبدأ الربحية والمردودية التي تفرضها القواعد التقليدية لاقتصاد السوق، وفي ظل هذا القانون أصبح بإمكان البنوك والهيئات المالية اللجوء إلى الائتمان المتوسط الأجل في السوق الداخلية والخارجية[7]، كما كلف البنك المركزي بتطبيق أدوات السياسة النقدية بما فيها تحديد الشروط المصرفية, وتحديد سقوف الخصم[8].

[1] محمود حميدات، مرجع سبق ذكره، ص 139.
[2] المادة 03 من قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988.
[3] المادة 04 من قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988.
[4] المادة 07 من قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988.
[5] المادة 08 من قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988.
[6] المادة 02، من قانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988.
[7] المادة 07، من قانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988.
[8] المادة 03، من قانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988.

يمكن اعتبار هذه المراحل الثلاث عبارة عن مرحلة تمهيدية ومرحلة تقنين لمرحلة قادمة للتنفيذ, خاصة في الثمانينات والتي عرفت ظروفا صعبة وخصوصا في أواخرها, حيث تداخلت الوظائف، وكان الفصل بين السياستين النقدية والمالية ظاهريا فقط حيث كان مستوى السيولة يتحدد بوضع الميزانية العامة للدولة, أما تمويل النفقات العامة فيتم غالبا من خلال موارد بيع البترول التي تعتبر أساس نمو السيولة النقدية، وكثيرا ما وجدت السلطات النقدية صعوبة في التحكم في اتجاه الكتلة النقدية.

ونظرًا للأحداث التي عرفتها نهاية الفترة بدأ التمهيد لبناء اقتصاد يعتمد على ميكانيزمات السوق, فكان لابد من تطوير النظام المصرفي الجزائري تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية ككل, لهذا جاء قانون النقد والقرض الذي أعاد التعريف كلية لهيكلة النظام المصرفي الجزائري, وجعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريع المصرفي الساري المفعول في البلدان الأخرى لاسيما البلدان المتطورة .

**المبحث الثاني: قانون النقد والقرض ( إصلاحات 1990: القانون 90-10 )**

على الرغم من إصدار القانون 86-12 والقانون 88-06 المعدل والمتمم له، والقانون 88-01 إلا أنها لم تأتي بنتائج مرضية حيث أنها لم تسمح للمؤسسات بتحسين وزيادة إنتاجها ولا للبنوك بالقيام بمهامها كوسيط مالي، مما استدعى السلطات النقدية إلى تعزيز وتقوية النظام المالي قصد تحقيق أكبر فعالية وهذا من خلال إصدار قانون النقد والقرض رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 وسنحاول التطرق إلى جميع جوانبه من خلال ما يلي:

- المطلب الأول: أسباب صدور قانون النقد والقرض.
- المطلب الثاني: مبادئ قانون النقد والقرض.
- المطلب الثالث: هيكل النظام المصرفي الجزائري على ضوء قانون النقد والقرض

**المطلب الأول: أسباب صدور قانون النقد والقرض**

إن من أهم الأسباب التي جعلت السلطات النقدية في الجزائر تصدر قانون النقد والقرض هي مجموعة من السلبيات والتي أثرت على الجهاز المصرفي من حيث أداء وظيفته وقد تمثلت فيما يلي:

1/ فقدان البنوك لوظيفتها الأساسية:

كان تمويل الاستثمارات والمشاريع في هذه الفترة يتم على أساس تقديم ملف إلى وزارة التخطيط، حيث يأخذ الوقت الكبير وممكن أن يتعرض للرفض مما جعل البنوك التجارية تفقد وظيفتها التقليدية المتمثلة في الحسابات المصرفية، الائتمان، إصدار السهم والسندات للشركات وعمليات الصرف الأجنبي فأصبحت البنوك لا تخشى ضياع الأموال ما دامت ملك للدولة التي لها الحرية الكاملة في منحها وغدت البنوك التجارية غرف لتسجيل ومحاسبة التدفقات المالية لتمويل الاستثمارات العمومية.

2/ زيادة الإصدار النقدي:

أصبح البنك المركزي جهاز لطبع النقود عوض تسيير السياسة النقدية وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى مشكل اكتناز الخواص للأموال حيث وضع النظام المصرفي في حالة عجز لتحصيل النقود التي كانت تتداول خارج البنوك وهكذا أصبح البنك المركزي يصدر نقود جديدة لتمويل الاستثمارات المخططة لأن:

- المؤسسات ملك للدولة النصوص تحميها من الإفلاس.
- تغطية البنك التجاري لعجز المؤسسات العمومية عن طريق إعادة التمويل من البنك المركزي.
- تزويد الخزينة العمومية بمنحها قروض طويلة الأجل من أجل القيام بمختلف النفقات العمومية مثل المشاريع ذات الطابع العمومي.

3/ إهمال تعبئة الادخار الخاص:

أصبح الاستثمار العمومي منذ السبعينيات يمثل الاستثمار الرئيسي في الجزائر وهذا ناتج عن زيادة الموارد البترولية وميزانية الدولة واللجوء إلى القروض الخارجية بالإضافة إلى إصدار النقود كل هذه العوامل أدت إلى تهميش وإهمال الادخار الخاص وكانت النتائج السلبية كما يلي:

- زيادة معدل الاكتناز مما جعل البنك المركزي غير قادر على التحكم في مجال الكتلة النقدية.
- بروز سوق سوداء للصرف مما استدعى إلى ارتفاع الأسعار.
- بروز عادات لدى الأفراد في تداول النقود إذ يفضلون الدفع نقدا الذي يضطرون لحجز أموالهم على شكل سيولة نقدية بالإضافة إلى العوامل الدينية المحرمة للفائدة وعدم فتح المجال للبنوك الإسلامية حيث كانت كل البنوك ملك للدولة.
- كلفة الحصول على النقود تؤدي إلى ضياع وقت كبير أمام شبابيك الدفع.
- عادات الفرد في الاحتفاظ بالنقود على شكل ذهب أو حلي.

ونشير في الأخير إلى أن الطريق الوحيد للادخار كان يتمثل في الصندوق الوطني لتوفير والاحتفاظ الذي أسس بمرسوم رقم 227/04 بتاريخ 10 أوت 1964[1].

4/ سوء تسيير الجهاز المصرفي:

في ظل المخططات التنموية كان الجهاز المصرفي يفتقر إلى المعايير المتعلقة بالفعالية والمردودية المالية ويتجلى سوء تسيير الجهاز المصرفي من خلال النقاط التالية:

- اختيار الموظفين وتعيينهم في مناصب حساسة لتسيير شؤون الجهاز المصرفي وتهميش الإطارات العليا نتيجة ضعف تسيير الموارد البشرية.
- غياب أدنى تنسيق بين الجهاز المصرفي، ومراكز التكوين والبحث.
- عدم وجود الرقابة الفعالة.
- عدم وجود الجودة الخدمية مقارنة مع البنوك الأجنبية وهذا لوجود البيروقراطية.
- جهاز مصرفي يحتوي على هياكل إدارية تفتقر لروح الإبداع والرشاد الاقتصادية والمقاييس العلمية.

**المطلب الثاني: مبادئ قانون النقد والقرض**

يقوم قانون النقد والقرض على عدة مبادئ، تصب في معظمها إلى إعطاء المنظومة المصرفية مكانتها الحقيقية كمحرك رئيسي للاقتصاد، كما تترجم هذه المبادئ إلى حد كبير الصورة التي سوف يكون عليها النظام في المستقبل، وسوف نحاول التطرق إلى أهداف كل مبدأ من هذه المبادئ وهي كالتالي:

[1] - تشام فاروق , مرجع سبق ذكره , ص: 11.

أ – الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية :

في النظام السابق, الذي كان يتبنى التخطيط المركزي للاقتصاد, كانت القرارات النقدية تتخذ تبعا للقرارات الحقيقة أي تلك القرارات التي تتخذ على أساس كمي حقيقي في هيئة التخطيط, وتبعا لذلك لم تكن هناك أهداف نقدية بحتة, بل أن الهدف الأساسي هو تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج المخططة.

ولهذا فقد تبنى قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين الدائرتين الحقيقية والنقدية، ويعني ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعا للقرارات المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط، ولكن تتخذ بناءا على الوضع النقدي السائد والذي يتم تقديره من طرف السلطة النقدية؛ إن تبنى مثل هذا المبدأ في قانون النقد والقرض يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف نلخص أهمها فيما يلي :

- ✓ استعادة البنك المركزي لدوره في قمة النظام النقدي والمسئول الأول عن تسيير السياسة النقدية.
- ✓ استعادة الدينار لوظائفه التقليدية وتوحيد استعمالاته داخليا بين المؤسسات العمومية والعائلات والمؤسسات الخاصة.
- ✓ تحريك السوق النقدية وتنشيطها واحتلال السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة من وسائل الضبط الاقتصادي.
- ✓ خلق وضع لمنح القروض يقوم على شروط غير تمييزية على حسب المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة.
- ✓ إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك, وجعله يلعب دوًرا مهمًا في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقرض.

ب – الفصل بين دائرة ميزانية الدولة والدائرة النقدية

كانت الخزينة تلجأ غالبا إلى النظام المصرفي لتمويل نفقاتها عن طريق ما يسمى بعملة القرض مما كان يتسبب في إحداث عملة جديدة, هذا الأمر أدى إلى التداخل بين صلاحيات الخزينة وصلاحيات السلطة النقدية, وخلق أيضا تداخلا بين أهدافهما التي لا تكون دوما متجانسة، وفي إطار القانون الجديد وعلى ضوء هذا المبدأ لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى عملية الاقتراض من البنك المركزي كما كان في السابق ليتم بذلك الفصل بين الدائرتين النقدية والمالية, وأصبح تمويل عجز الخزينة قائم على بعض القواعد والشروط، وقد سمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية :

- ✓ استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاظم للخزينة العمومية.
- ✓ إرجاع ديون الخزينة العمومية اتجاه البنك المركزي المتراكمة إلى غاية 14 أفريل 1990 وفق جدول يمتد على 15 سنة [1] ( التخلص من المديونية والتضخم ) .

[1] المادة 213 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

- ✓ تهيئة الظروف الملائمة كي تلعب السياسة النقدية دورها بشكل فعال.
- ✓ الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.
- ✓ تحديد حجم التسبيقات التي يقدمها البنك المركزي للخزينة العمومية إلى 10 % من الإيرادات العادية للسنة المالية السابقة، مع تحديد مدتها بما لا يتعدى 240 يوما, مع تسديد هذه التسبيقات قبل نهاية كل سنة مالية [1] .
- ✓ تحديد قيمة السندات العمومية التي يمكن أن يقبلها البنك المركزي في محفظته, والتي لا تتعدى نسبة 20 % من قيمة الإيرادات العادية للسنة المالية السابقة [2] .
- ✓ إلغاء الاكتتاب الإجباري لسندات الخزينة من قبل البنوك التجارية .

ج – الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض :

ظلت الخزينة العمومية ولغاية نهاية الثمانينات, تشكل أهم مؤسسة لتجميع الموارد وتوزيع القروض, وبخاصة في ما يتعلق بتمويل الاستثمارات العمومية الطويلة المدى، وفي نفس الوقت هي مالكة القرار الفعلي لنظام التمويل، وتم ذلك عبر قناة البنك الجزائري للتنمية الذي يتكفل بتحضير خطة التمويل[3]، مما جعل البنوك في تبعية مطلقة لقرارات السلطة العمومية، حيث همش النظام البنكي وكان دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات[4].

فخلق هذا الأمر كما رأينا غموضا كبيرا على مستوى نظام التمويل، فتفطن قانون النقد والقرض لهذه المشكلة حيث أبعد الخزينة العمومية عن النشاط الائتماني وذلك بتعريف الائتمان بأنه عملية من عمليات البنك, من جهة ومنع كل شخص معنوي أو طبيعي غير البنوك والمؤسسات المالية من أداء هذه العمليات من جهة أخرى، ويسمح الفصل بين هاتين الدائرتين ببلوغ الأهداف التالية :

- تناقص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.
- استعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها التقليدية وخاصة تلك المتمثلة في منح القروض.
- أصبح توزيع القرض لا يخضع إلى قواعد إدارية, وإنما يرتكز أساسا على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

[1] المادة 78 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[2] المادة 11 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[3] أحمد هني، **العملة والنقود**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص139.

[4] المادة 44 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

د – إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:

كانت السلطة النقدية سابقا مشتتة في مستويات عديدة, فوزارة المالية كانت تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية, والخزينة كانت تلجا في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها, وكانت تتصرف كما لو كانت هي السلطة النقدية, والبنك المركزي كان يمثل بطبيعة الحال سلطة نقدية لاحتكاره امتياز إصدار النقود؛ ولذلك جاء قانون النقد والقرض ليلغي هذا التعدد في مراكز السلطة النقدية وكان ذلك بأنه أنشأ سلطة نقدية وحيدة ومستقلة عن أي جهة كانت، وقد وضع هذه السلطة النقدية في الدائرة النقدية, وبالذات في هيئة جديدة أسماها مجلس النقد والقرض , وجعل قانون النقد هذه السلطة النقدية:

- وحيدة, ليضمن انسجام السياسة النقدية؛
- مستقلة, ليضمن تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية؛
- وموجودة في الدائرة النقدية لكي يضمن التحكم في تسيير النقد ويتفادى التعارض بين الأهداف النقدية .

هـ – وضع نظام مصرفي على مستويين:

كما أن قانون النقد والقرض قد كرس مبدأ وضع نظام بنكي على مستويين، ويعني ذلك التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقرض، وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنكا للبنوك، يراقب نشاطها ويتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كملجأ أخير للإقراض في التأثير على السياسات الإقراضية للبنوك وفقا لما يقتضيه الوضع النقدي، وبموجب ترأسه للنظام النقدي وتواجده فوق كل البنوك بإمكانه أن يحدد القواعد العامة للنشاط البنكي ومعايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة أهدافه النقدية وتحكمه في السياسة النقدية.

وقد ألغى قانون النقد والقرض كل القوانين والأحكام التي تتعارض مع الأحكام الواردة فيه، وألغى صراحة الأحكام الواردة في قانوني أوت 1986 وجانفي 1988، اللذان كانا يمثلان قانونا لمرحلة معينة، وباعتباره القانون الوحيد الذي ينظم الوظيفة المصرفية ويضبط قواعد العمل المصرفي منذ صدوره في أفريل 1990 لذلك فإن دراسة هيكل النظام المصرفي وآليات عمله سوف تتم في إطار أحكامه.

**المطلب الثالث: هيكل النظام المصرفي الجزائري على ضوء قانون النقد والقرض**

لقد أدخل قانون النقد والقرض تعديلات مهمة في هيكل النظام البنكي الجزائري سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي والسلطة النقدية أو بهيكل البنوك، ولأول مرة منذ قرارات التأميم, تم السماح للبنوك الأجنبية بأن تقيم أعمالا لها في الجزائر, كما تم أيضا وبموجب نفس الأحكام السماح بإنشاء بنوك خاصة، وسوف نحاول التطرق في هيكلته إلى ما يلي:

– أولا: بنك الجزائر ( البنك المركزي ).

– ثانيا: البنوك والمؤسسات المالية.

– ثالثا: هيئات الرقابة في النظام المصرفي الجزائري.

* أولا: بنك الجزائر ( البنك المركزي )

تأسس البنك المركزي الجزائري بموجب القانون التنظيمي رقم62-144 الصادر في 13ديسمبر1963م، وبهذا جاء البنك المركزي لتمارس الجزائر من خلاله سيادتها، من حيث قيامه بمهامه خاصة منها إصدار عملتها، والقيام بتمويل الاقتصاد الوطني باعتباره المقرض الأخير.

ثم جاء قانون 1986م الخاص بنظام البنوك والقرض، والذي بموجبه استعاد البنك المركزي دوره كبنك البنوك، وأصبح يتكفل بالمهام التقليدية للبنوك المركزية.

ومع صدور إصلاحات عام 1988م تم تدعيم البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية على المستوى الكلي بعدها جاء قانون النقد والقرض رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990، والذي عرف بنك الجزائر في مادته الحادية عشرة على أنه : " مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي "، وأصبح البنك المركزي منذ صدور هذا القانون يسمى في تعامله مع الغير ببنك

الجزائر، وإعطائه كل الصلاحيات المتعلقة بمراقبة البنوك الأولية واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة النقدية وتنفيذها .

يخضع بنك الجزائر إلى قواعد المحاسبة التجارية باعتباره تاجرا [1]، وتعود ملكية رأس ماله بالكامل للدولة بعدما كان عبارة عن مؤسسة عمومية، كما يتكفل بالسهر على الاستقرار الداخلي والخارجي للنقد وتوفير أفضل الشروط لتنظيم سوق الصرف والاقتصاد ككل[2].

وبالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري، ولا يخضع أيضا لأحكام القانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ويستطيع أن يفتح فروعا له أو يختار مراسلين أو ممثلين له في أي نقطة من التراب الوطني كلما رأى ذلك ضروريا [3]، ويسير بنك الجزائر جهازين هما : المحافظ ومجلس النقد والقرض.

**1/ المحافظ ونوابه:**

يقوم المحافظ بإدارة وتسيير ومراقبة البنك المركزي ويعاونه في ذلك ثلاثة نواب[4], ويعين هذا المحافظ ونوابه بمرسوم يصدر عن رئيس الجمهورية [5]، لمدة ست سنوات وخمسة سنوات على الترتيب قابلة للتجديد مرة واحدة، وتنهى مهام المحافظ ونوابه بمرسوم كذلك في حالة العجز الصحي أو الخطأ الفادح[6]، وهو ما يؤكد استقلالية البنك

[1] المادة 13 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[2] المادة 55 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[3] المادة 16من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[4] المادة 19من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[5] المادة 20من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[6] المادة 22 من قانون النقد والقرض المؤرخ في افريل 1990

المركزي, كذلك لا يخضعون لقواعد الوظيفة العمومية وهو ما يعني أن بنك الجزائر مستقل عن السلم الإداري والمراقبة الممارسة من طرف السلطة المركزية على نشاط وممارسات المحافظ ونوابه .

ويقوم المحافظ بتحديد مهام وصلاحيات كل واحد من نوابه ومهمتهم مساعدة المحافظ في نشاطاته[1]، ويمكن له كذلك أن يستعين بمستشارين فنيين من خارج دوائر البنك المركزي وأن يعين من بينهم وكلاء خاصين, لتلبية متطلبات العمل لمدة معينة ولأعمال محددة[2]، ويقوم المحافظ بتمثيل البنك المركزي لدى السلطات العمومية والبنوك المركزية للدول الأجنبية والهيئات المالية الدولية، وينظم مصالح البنك المركزي ويحدد مهامها، كما يمكن أن تستشيره الحكومة في المسائل التي تخص النقد والقرض مباشرة أو التي قد تكون لها انعكاسات على الوضع النقدي دون أن تكون ذات طبيعة نقدية في أساسها[3]، ويعتبر المحافظ السلطة الحقيقية التي تتخذ قرارات تنفيذ العمليات في إطار سياسة نقدية يقبلها القانون باستقلالية عن الحكومة.

**2 / مجلس النقد والقرض:**

يتكون مجلس النقد والقرض من المحافظ رئيسا ونوابه الثلاثة كأعضاء وثلاثة موظفين سامين معينين بموجب مرسوم من رئيس الحكومة, ويتم تعيين ثلاثة مستخلفين ليحلوا محل الموظفين المذكورين عند الاقتضاء[4]، وتتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأصوات وفي حالة تساوي الأصوات يرجح صوت من يرأس الجلسة.

ويعتبر إنشاء مجلس النقد والقرض تحولا نوعيا ومعلما بارزا في الإصلاحات المصرفية التي جاء بها قانون النقد والقرض, إذ أحدث تغييرا كبيرا على مستوى هيكل إدارة البنك المركزي نظرا للمهام التي أسندت إليه والسلطات الواسعة التي أكتسبها، فأصبح يمثل مجلس إدارة البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون حيث يجوز له أن يشكل من أعضائه لجانا إستشارية ويحق له أن يستشير أية مؤسسة أو أي شخص إذا رأى ضرورة لذلك، كما أن صلاحياته تتعلق أساسا بالميادين التالية: صلاحيات بوصف المجلس مجلس إدارة بنك الجزائر، وصلاحيات بوصفه سلطة نقدية.

أ- صلاحيات بوصف المجلس مجلس إدارة بنك الجزائر:

لقد حددت هذه الصلاحيات بحسب المواد 42، 43، 44 و45 من القانون وهي ما يلي:

- § حق الاطلاع على جميع الأمور المتعلقة بالبنك المركزي.
- § إصدار الأنظمة التي تطبق على البنك المركزي والتدخل فيها.

[1] المادة29 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[2] المادة 31 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[3] المادة 28 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[4] المادة رقم 32 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

§ يحدد كل سنة ميزانية البنك المركزي وتعديلها إذا أقتضى الأمر.

§ تحديد شروط توظيف الأموال الخاصة العائدة لبنك الجزائر.

§ إجراء المصالحات والمعاملات يكون بترخيص منه.

§ يبت في شراء الأموال المنقولة وغير المنقولة وبيعها وتقديم الدعاوى التي يرفعها المحافظ باسم بنك الجزائر.

§ يقوم بتوزيع الأرباح ويوافق على التقرير السنوي الذي يقدمه المحافظ لرئيس الجمهورية باسمه.

ب- صلاحيات المجلس بوصفه سلطة نقدية:

يمارس مجلس النقد والقرض في ظل التعديل الجديد صلاحيات هامة وذات تأثير مباشر على النظام المصرفي باعتباره يصدر أنظمة ويراعي تنفيذها تتعلق هذه الأنظمة والصلاحيات بما يلي[1]:

§ تنظيم إصدار النقود و تحديد السياسة النقدية والإشراف عليها ومتابعتها وتقييمها.

§ أسس وشروط عمليات بنك الجزائر، لاسيما فيما يخص الخصم وقبول السندات تحت نظام الأمانة ورهن السندات العامة والخاصة.

§ شروط اعتماد البنوك والمؤسسات المالية وفتحها، و كذا شروط إقامة شبكاتها لاسيما تحديد الحد الأدنى من رأس مال البنوك والمؤسسات المالية، وكيفية إبرائه.

§ يضع شروط فتح مكاتب تمثيل البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر ويمنح التراخيص لها.

§ يضع المقاييس والنسب التي تطبق على البنوك والمؤسسات المالية لاسيما في ما يخص تغطية المخاطر وتوزيعها، والسيولة والقدرة على الوفاء والمخاطر بوجه عام، وذلك من أجل حماية زبائن البنوك والمؤسسات المالية.

§ تنظيم سوق الصرف ومراقبته.

* ثانيا: البنوك والمؤسسات المالية

لقد أتاح قانون النقد والقرض إمكانية إنشاء عدة أنواع من مؤسسات القرض، ويستجيب كل نوع إلى المقاييس والشروط التي تتحدد خاصة بطبيعة النشاط والأهداف المحددة لها.

[1] لعشب محفوظ، **القانون المصرفي ( سلسلة القانون الاقتصادي )**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص54.

1/ البنوك التجارية:

يعرف قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك بأنها " أشخاص معنوية مهمتها العادية والأساسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون "، بحيث تتضمن هذه المواد وصف الأعمال التي كلفت بها البنوك وهي تنحصر في النقاط التالية:

- جمع الودائع من الجمهور.
- منح القروض.
- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها.

2/ المؤسسات المالية:

تعرف المادة 115 من قانون النقد والقرض بأن المؤسسات المالية هي: " أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية القيام بالأعمال المصرفية ماعدا تلقي الأموال من الجمهور المادة 111 " ، بمعنى أن المؤسسات المالية تقوم بمهام الإقراض على غرار البنوك دون استعمال أموال الغير، وبإمكاننا القول أن رأسمالها هو الذي يحدد بشكل حاسم حجم استعمالاتها ومساهمتها في إحداث القرض وتوجيه السياسة الائتمانية بالإضافة إلى نوع معين من المدخرات الملتقاة من المدخرين المحتملين, وأيضا ما يمكن قوله هو أن المؤسسات المالية لن يكون بإمكانها خلق نقود الودائع نظرا لطول آجال المدخرات الملتقطة.

3- الفروع الأجنبية:

أتاح قانون النقد والقرض إنشاء فروع لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية في الجزائر تخضع لقواعد القانون الجزائري، ويعود منح التراخيص لمجلس النقد والقرض الذي يقرر المنح أو الرفض وفق ما جاء في المادة 127 من القانون ويتجسد ذلك في قرار صادر عن محافظ بنك الجزائر، وهذا الترخيص خاضع لمبدأ المعاملة بالمثل[1], بمعنى أنه تتم المساهمة الأجنبية في هذا المجال بإنشاء فروع تابعة لمؤسسات مالية أو بنوك توجد مقراتها خارج الجزائر، ويمكن أن تكون في شكل مساهمة في رأسمال البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري شريطة أن تكون للرعايا أو الشركات الجزائرية نفس الامتياز في البلاد الأصلية لهذه المساهمات.

وبسماح القانون الجديد لقيام فروع لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية على التراب الوطني تكون الجزائر قد رجعت إلى نظام الازدواجية المصرفية الذي كان سائدا قبل التأميمات لسنة 1967[2].

[1] المادة رقم 130 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[2] بطاهر علي، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ( فرع التحليل الاقتصادي )، جامعة الجزائر، ( 2005-2006 )، ص 25.

4- البنوك والمؤسسات المالية الجديدة بعد صدور قانون النقد والقرض:

إثر صدور قانون النقد والقرض بدأ انفتاح القطاع المصرفي اتجاه القطاع الخاص الوطني والأجنبي يتسارع وخصوصا بعد 1998 سنة انتهاء إنجاز برنامج التعديل الهيكلي، وفي نهاية 2001 أصبح القطاع المصرفي الجزائري يتكون من 26 بنك ومؤسسة مالية عمومية وخاصة ومختلطة معتمدة

من مجلس النقد والقرض, بالإضافة إلى بنك الجزائر والخزينة العمومية والمصالح المالية للبريد والمواصلات، ومن المؤسسات المالية التي أنشئت عقب إصدار قانون النقد والقرض:

أ- البنوك الخاصة الجزائرية :

مع نهاية 2001 كانت البنوك الخاصة الجزائرية كما يلي:

- الخليفة بنك (EL KHALIFA) وتم اعتماده من قبل مجلس النقد والقرض بتاريخ 1998/07/27.
- البنك التجاري والصناعي الجزائري ( BCIA ) وتم اعتماده في 1998/09/24.
- المجمع الجزائري البنكي ( CAB ) وتم اعتماده في 1999/10/28.
- البنك العام للبحر الأبيض المتوسط ( BGM ) وتم اعتماده في 2000/04/30.

ولقد كان بنك الخليفة من بين البنوك الخاصة السابقة الذكر، لكنه تم تصفيته لأسباب تتعلق باستنزاف أموال الشعب، ولم تقتصر هذه الفضيحة على بنك الخليفة فقط بل امتدت إلى البنك التجاري والصناعي الجزائري الذي تقرر تصفيته لنفس الأسباب[1].

ب- البنوك الخاصة الأجنبية:

لابد من الإشارة أن مجلس النقد والقرض قام باعتماد سبعة بنوك خاصة أجنبية وبنك مختلط إلى غاية سنة 2002 وهم كما يلي:

- بنك البركة المختلط: حيث تم تأسيسه في 06 ديسمبر 1990، وهو عبارة عن بنك تجاري سعودي جزائري، وتخضع نشاطات البنك إلى قواعد الشريعة الإسلامية، ولقد تم توزيع حصص رأس ماله بشكل يعطى للجانب الجزائري أغلبية بواقع 51 % بينما تعود ملكية 49 % من رأس المال للجانب السعودي.
- سيتي بنك ( Cite Bank ) وذلك بتاريخ 1998/05/18.
- البنك العربي التعاوني ( ABC ) وذلك بتاريخ 1998/09/24.
- ناتكسي أمانة بنك ( Natexis Amana Banque ) وذلك بتاريخ 1999/10/27.
- الشركة العامة ( Society generale ) وذلك بتاريخ 1999/11/04.
- بنك الريان الجزائري ( Al Ryan Algerian bank ) وذلك بتاريخ 2000/10/08.

[1] جريدة الخبر، العدد 3880 بتاريخ 10 سبتمبر 2003.

- البنك العربي ( Arab bank ) وذلك بتاريخ 2001/10/15.
- البنك الوطني لباريس ( BNP Paribas ) وذلك بتاريخ 2002/01/31.

ج- المؤسسات المالية :

يوجد سبع مؤسسات مالية التي تم اعتمادها من طرف مجلس النقد والقرض وهي:

- البنك الاتحادي :( Union Bank ) هو عبارة عن بنك خاص تم تأسيسه في 07 ماي 1995 بمساهمة رؤوس أموال خاصة وأجنبية، وتتمحور نشاطات هذا البنك حول جمع الادخار، تمويل العمليات الدولية وتقديم النصائح والإرشادات والاستشارات المالية إلى الزبائن.
- السلام ( SALEM ) وذلك بتاريخ 1997/06/28.
- فينالاب ( Finalep ) وذلك بتاريخ 1998/04/06.
- مونا بنك (Mouna Bank) وذلك بتاريخ 1998/08/08.
- البنك الدولي الجزائري ( Algerian international bank ) وذلك بتاريخ 2000/02/21.
- سوفي ناس بنك (Sofinance) وذلك بتاريخ 2001/01/09.
- القرض الايجاري العربي للتعاون ( Arab Leasing corporation ) وذلك بتاريخ 2002/02/20.

ورغم أن النظام المصرفي انفتح كثيرا بعد صدور قانون النقد والقرض إلا أن البنوك العمومية الوطنية الستة ( البنك الوطني الجزائري BNA ، البنك الشعبي الجزائري CPA ، البنك الخارجي الجزائري BEA ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ، بنك التنمية المحلية BDL ، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP ) بقيت تهيمن على القطاع حيث يتجمع لديها ما يقارب 90 % من الموارد وتمنح 95 % من القروض ويعود انخفاض حصة البنوك الخاصة إلى عدة عوامل ومنها:

- القطاع المصرفي الخاص قطاع حديث النشأة .

- البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية بقيت في حالة الانتظار والملاحظة للسياسة الإصلاحية المتبناة من الدولة الجزائرية عموما وإصلاح النظام المصرفي على الخصوص.

- تركيز القطاع المصرفي الخاص الوطني على تمويل عمليات التجارة الخارجية ذات الربح السريع أي تمويل الصادرات عوض تمويل تنمية المؤسسات.

* ثالثا: هيئات الرقابة في النظام المصرفي الجزائري

إن التنظيم الجديد للنظام المصرفي الجزائري الذي فتح المجال أمام المبادرة الخاصة والأجنبية والذي يعتمد على قواعد السوق، يتطلب أن تكون هناك آليات وهيئات للرقابة على هذا النظام، حتى يكون عمله منسجما مع القوانين ويستجيب لشروط حفظ الأموال التي تعود في غالبها إلى الغير.

1/ لجنة الرقابة المصرفية:

ينص قانون النقد والقرض في مادته 143 على أنه : " تنشأ لجنة مصرفية مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبمعاقبة المخالفات المثبتة ".

وتتألف اللجنة المصرفية [1] من:

- محافظ بنك الجزائر رئيسا لها، ويعوضه نائبه في الرئاسة في حالة غيابه، أو من الأعضاء المذكورين أدناه.
- قاضيين ينتدبان من المحكمة العليا يختارهما الرئيس الأول لهذه المحكمة بعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء.
- عضوان كفؤان في الشؤون المصرفية والمالية والمحاسبية يقترحهما وزير المالية ويتم تعيين الأعضاء الأربعة لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد.

ويلاحظ أن القانون الجديد منح صلاحيات واسعة لهذه اللجنة أثناء أداء دورها الرقابي, وتعمل حتى يكون هناك احترام للإجراءات القانونية والتنظيمية من قبل البنوك والمؤسسات المالية وذلك بهدف تفادي النتائج السلبية عن العجز في التسيير، وفي هذا الصدد تقوم اللجنة المصرفية بالتحريات حول تسيير وتنظيم البنك, خاصة أن القانون يعطيها صلاحية مطالبة أي بنك باتخاذ أي إجراء من شأنه أن يصحح أسلوب تسييره[2].

كما أن القانون يجبر اللجنة المصرفية على التدخل لأجل حماية البنك خلال ممارسة نشاطه المصرفي ومد له يد العون وتصليح وضعيته إذا كان يعاني من صعوبات.

وعلى الرغم من أن اصطلاح المراقبة غير دقيق في حد ذاته وغير محدد بشكل وافي في إطار قانون النقد والقرض, إلا أنه لا يجوز اعتبار هذه المراقبة فرصة متاحة للجنة المصرفية في التدخل في سياسة الإقراض وتحصيل موارد البنك, بل ينبغي اعتبارها وسيلة للتأكد من أن القرارات المتخذة من طرف البنك لا تعرضه لأخطار كبيرة[3].

وتعمل اللجنة كذلك على متابعة مدى إيفاء البنوك بالمتطلبات التي يفرضها القانون ونظام بنك الجزائر لممارسة هذا النشاط وتتمثل هذه المتطلبات أساسا فيما يلي :

- نسب الأموال الخاصة إلى الالتزامات.
- معامل السيولة.
- النسبة بين الأموال الخاصة والقروض.
- النسب بين الودائع والتوظيفات.
- توظيفات الخزينة.

[1] المادة 144 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[2] المادة 154 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[3] محمود حميدات، **مدخل للتحليل النقدي**، مرجع سبق ذكره, ص 146.

- الأخطار بشكل عام.

وتقوم اللجنة المصرفية للرقابة بعملها على أساس القيود والمستندات وكذلك إجراء الرقابة في مركز البنوك والمؤسسات المالية[1], وبمساعدة البنك الجزائري[2], كما لا يمكن أن يحتج بالسر المهني اتجاه اللجنة المصرفية[3]، كما تهتم بضمان احترام البنوك لجميع قواعد الحذر في مجال متابعة البنوك لديونها و تصنيفها حسب درجة الخطر المستوجب ، ووفقا للشروط التي يحددها بنك الجزائر.

وفي حالة مخالفة البنوك أو المؤسسات المالية لإحدى الأحكام القانونية أو التنظيمية يمكن للجنة المصرفية حسب المادة 156 من قانون النقد والقرض أن تقوم بإحدى العقوبات التالية:

- § التنبيه والتوبيخ؛
- § المنع من ممارسة بعض الأعمال وتقييد في ممارسة النشاط؛
- § التوقيف المؤقت لمسير أو أكثر مع تعيين قائم بالإدارة مؤقتا؛
- § إلغاء الترخيص بممارسة العمل.

كما يمكن للجنة المصرفية أن تقضي بدلا من العقوبات التأديبية وزيادة إليها عقوبة مالية لا تتعدى رأس المال الأدنى المتوفر لدى المؤسسة المعنية، وتقوم الخزينة بتحصيل هذه المبالغ لتدخلها في ميزانية الدولة، كما يمكنها أن تضع قيد التصفية المؤسسات المالية والبنوك التي لم تعد مرخصة لها بممارسة العمل [4] .

ومن بين الأمثلة الحية التي اتخذتها اللجنة:

- سحب الاعتماد لـ: بنك الخليفة في 29 ماي 2003.
- قرار بعقوبة توقيف مؤقت اتجاه مسير " البنك التجاري والصناعي الجزائري "،وكذا عقوبة مالية لهذا البنك في سنة 2000.

ونشير في الأخير إلى أن قرارات اللجنة المصرفية قابلة للطعن خلال 60 يوما الموالية ليوم تبليغ القرار إلى المعنيين[5]، ويتم ذلك أمام مجلس الدولة.

2/ مركزية المخاطر:

بعد إلغاء مبدأ التوطين وظهور مصطلح " خطر القرض ", تقرر لحماية البنوك والمؤسسات المالية وتنظيم علاقتها مع زبائنها إنشاء مصلحة تهتم بذلك؛ فحسب المادة 160 من قانون النقد والقرض : " ينظم ويسير البنك

[1] المادة 147 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[2] المادة 150 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[3] التعليمة رقم 74-94 في 02 نوفمبر 1994 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر لتسيير البنوك.

[4] المادة 157 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[5] المادة رقم 146 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

المركزي مصلحة مركزية للمخاطر تدعى مركز المخاطر تكلف بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة وسقف القروض الممنوحة والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك والمؤسسات المالية ".

وتتضمن اللائحة 92-01 المؤرخة في 22 مارس 1992 والصادرة عن بنك الجزائر تنظيم مركز المخاطر وطرق عمله، وحسب المادة الأولى منها: يعتبر مركز المخاطر من بين هياكل بنك الجزائر، ويشكل في واقع الأمر هيئة للمعلومات على مستوى البنك ترتبط بكل ما يتعلق بالمستفيدين من القروض البنكية ومؤسسات القرض الأخرى.

ولقد ألزم بنك الجزائر البنوك والمؤسسات المالية بالانخراط في مركزية المخاطر واحترام قواعد عملها احتراما صارما, وينبغي عليها في هذا الإطار أن تقدم تصريحا خاصا بكل القروض الممنوحة إلى الزبائن سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أم معنويين .

ولا يمكن للهيئة المالية أن تمنح قروضها مصرحا بها لدى مركزية المخاطر على أنها قروض ذات مخاطر إلى زبون جديد إلا بعد استشارتها، ومن الواضح أن مثل هذا الإجراء يهدف إلى كشف وتدارس المخاطر المرتبطة بالقرض, ومنح البنوك والمؤسسات المالية المعلومات الضرورية المرتبطة بالقروض والزبائن التي تشكل مخاطر محتملة.

3/ مركزية عوارض الدفع:

لقد قام بنك الجزائر بموجب النظام رقم 92-02 المؤرخ في 22 مارس 1992 بإنشاء مركزية لعوارض الدفع , وفرض على كل الوساطة المالية الانضمام إلى هذه المركزية وتقديم كل المعلومات الضرورية لها، وتقوم مركزية عوارض الدفع بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث والمشاكل التي تظهر عند استرجاع القروض أو تلك التي لها علاقة باستعمال مختلف وسائل الدفع؛ ومهمة مركزية عوارض الدفع في هذا المجال تتخلص في عنصرين هما:

- تنظيم بطاقية مركزية لعوارض الدفع وما قد ينجم عنها وتسييرها, وتتضمن هذه البطاقية بطبيعة الحال كل الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع أو تسديد القروض؛
- نشر قائمة عوارض الدفع وما يمكن أن ينجم عنها من تبعات وذلك بطريقة دورية وتبليغها إلى الوسطاء الماليين وإلى أية سلطة أخرى معينة.

4/ جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة:

وإذا كانت مركزية عوارض الدفع تهتم بتجميع المعلومات المرتبطة بمشاكل الدفع الخاصة بالقروض أو بأدوات الدفع, فإن جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة جاء ليدعم ضبط قواعد العمل بأهم أحد وسائل الدفع وهي الشيك، وقد تم إنشاء هذا الجهاز بموجب النظام 92-03 المؤرخ في 22 مارس 1992، ويعمل هذا الجهاز على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد والقيام بتبليغ هذه المعلومات إلى الوسطاء الماليين المعنيين.

ويجب على الوسطاء الماليين الذين وقعت لديهم عوارض دفع لعدم كفاية الرصيد أو لعدم وجوده أصلا أن يصرحوا بذلك إلى مركزية عوارض الدفع، حتى يمكن استغلالها وتبليغها إلى الوسطاء الماليين الآخرين، ويجب عليهم في هذا المجال أن يطلعوا على سجل عوارض الدفع قبل تسليم أول دفتر للشيكات للزبون.

**المبحث الثالث: أهم التعديلات التي جرت على قانون النقد والقرض**

لقد تلت قانون النقد والقرض مجموعة من النصوص التنظيمية تعد له وتتمه ولهذا فلقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى :

- المطلب الأول: إصلاحات 2001 ( الأمر 01-01 ).
- المطلب الثاني: إصلاحات 2003 ( الأمر 03-11 ) .
- المطلب الثالث: تعديلات قانون النقد والقرض لسنة 2009 و2010 .

**المطلب الأول: إصلاحات 2001 ( الأمر 01-01 )**

لقد سبقت إصلاحات2001 عدة إصلاحات والتي نذكر منها:

- أمر رقم 95-04 المؤرخ في 20 أفريل 1995 الذي يكمل ويعدل النص التنظيمي رقم 91-09 المؤرخ في 14 أوت 1991 محددا قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية كما يعرف مصطلح رأس المال الخاص والمخاطر المحتملة.
- أمر رقم 96-07 المؤرخ في 03 جويلية 1996 الذي يحمل تنظيم وسير مركزية الحسابات ( CENTRALE DES BELANS ) المنشأة لدى بنك الجزائر، إن البنوك والمؤسسات المالية وكذا مؤسسات القرض الإيجاري تعتبر منخرطة في هذه المركزية وهي ملزمة باحترام قوانين العمل وتبليغ بنك الجزائر بالمعلومات المحاسبية والمالية للسنوات 03 الأخيرة الخاصة بالمؤسسات العملية لديها.
- الأمر 01/01 المعدل والمتمم لأحكام القانون 90-10 الصادر في 2001/02/27: بالرغم من اعتبار قانون النقد والقرض معلما هاما في الإصلاح الهيكلي للقطاع البنكي وفي دعم السوق النقدية إلا أنه على المدى القصير بدى من الضروري التشجيع على توحيد سيادة الدولة ودعم الانضمام في السعي المؤسساتي، كذلك ضرورة تعزيز استقلالية السلطة النقدية، لذا تم سن الأمر الذي يمكن الهدف الوحيد منه يخص الجانب التنظيمي وذلك لبلوغ هدفين:
  - التمكن من خلق الانسجام بين السلطة التنفيذية ومحافظ بنك الجزائر.
  - الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر والسلطة النقدية قصد إرساء الاستقلالية النقدية وتحقيق الرابط الأمثل بين مختلف مكونات الصرح المؤسساتي، حيث قام هذا الأخير بالفصل بين مجلس إدارة البنك المركزي ومجلس النقد والقرض: فتسيير البنك المركزي وإدارته يتولاه على التوالي محافظ يساعده ثلاثة نواب محافظ ومجلس الإدارة ( بدلا من مجلس النقد والقرض ) ومراقبان [1] ، " مجلس الإدارة هو الذي يتكون من المحافظ رئيسا ونواب المحافظ كأعضاء وثلاثة موظفين سامين يعينهم رئيس الجمهورية ",

[1] بطاهر علي، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**، مرجع سبق ذكره، ص 30.

أما مجلس النقد والقرض فيتكون من أعضاء مجلس إدارة بنك الجزائر وثلاث شخصيات يختارون بحكم كفاءتهم في المسائل الاقتصادية والنقدية وهكذا صار عدد أعضائه عشرة بعدما كان سبعة.

والملاحظ أن رغم التعديلات التي جاء بها الأمر 01-01 إلا أنه لم ينقص من صلاحيات المحافظ حيث يبقى محافظا للبنك المركزي ورئيس مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية.

- الأمر رقم 02-03 المؤرخ في 28 أكتوبر 2002 المتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية والصادر عن مجلس النقد والقرض، هذا القانون ليس مجرد تقليد متبع لضمان الفعالية بل يعطي تعريف لدور مختلف الأعوان ومختلف المستويات حيث يترك لهم حرية غير مطلقة في ممارسة مسؤولياتهم كما يهدف إلى تحديد مستوى الرقابة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية تطبيقها خصوصا تحليل المخاطر وأنظمة مراقبتها وذلك من خلال مواده:
  - مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية.
  - التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات.
  - نظام قياس مخاطر الصرف، نظام قياس مخاطر أسعار الفائدة وكذا نظام المراقبة ونظام مراقبة المعلومات والوثائق.

**المطلب الثاني: إصلاحات 2003 ( الأمر 03-11 )**

إن الأمر 03-11 الصادر في أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض, يعتبر نصا تشريعيا يعكس بصدق أهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام المصرفي الجزائري, إذ أنه جاء مدعما لأهم الأفكار والمبادئ التي تجسدت في القانون 90-10, مع التأكيد على بعض التعديلات الجزئية التي جاء بها الأمر 01-01 , والتي تتمثل أساسا في الفصل بين مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض فيما يخص الهيكل التنظيمي, حيث أنه في الفصل الثاني من الأمر الرئاسي 03-11 المتعلق بإدارة بنك الجزائر, أشارت المادة (18) بكيفية تشكيل مجلس إدارة بنك الجزائر.

وتم كذلك توسيع مهام مجلس النقد والقرض كسلطة نقدية حيث نصت المادة (62) الفقرة "ج" بتحديده للسياسة النقدية والإشراف عليها, ومتابعتها وتقييمها, ولهذا يحدد المجلس الأهداف النقدية لاسيما فيما يتصل بتطور المجاميع النقدية والقرضية, ويحدد استخدام النقد وكذا وضع قواعد الوقاية في السوق النقدية, ويتأكد من نشر معلومات في السوق ترمي إلى مخاطر الاختلال.

ولقد أوكلت للمجلس مهمة حماية زبائن البنوك والمؤسسات المالية في مجال المعاملات المصرفية وتدعيم التشاور والتنسيق مابين بنك الجزائر والحكومة فيما يخص الجانب المالي, وذلك من خلال:

_ إثراء مضمون وشروط التقارير الاقتصادية والمالية.

_ إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الحقوق والدين الخارجي.

_ تمويل إعادة البناء الناجمة عن الكوارث الطبيعية التي تقع في البلد.

_ العمل على انسياب أفضل للمعلومة المالية [1] .

**المطلب الثالث: تعديلات قانون النقد والقرض لسنة 2009 و2010**

**اولا: تعديلات قانون النقد والقرض لسنة 2009**

ان قانون النقد والقرض 2009 صدر لتكملة النقائص التي ظهرت في الامر 03 /11 المتعلقة بقانون النقد والقرض 2003, حيث برزت اختلالات في السياسة النقدية الم تبعة وفي آليات مراجعة المصارف والمؤسسات المالية، بالإضافة إلى تغير نمط التسجيل المحاسبي والرغبة في تحديث الخدمات المصرفية للبنوك للتكيف مع البيئة الدولية، كل هذه الأسباب دعت إلى إصدار هذا التعديل والذي يهدف إلى:

على مستوى القواعد العامة المتعلقة بنشاط البنوك:

في هذا المجال تنص المادة 33من الامر 03/09 على انه:

– يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تقترح على زبائنها خدمات مصرفية خاصة، غير أنه من الأفضل تقدير المخاطر المتعلقة بالمنتج الجديد، ولضمان الانسجام بين الأدوات يتعين أن يخضع كل عرض لمنتج جديد لترخيص مسبق يمنحه بنك الجزائر.

–يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تحدد معدلات الفائدة الدائنة والمدينة بكل حرية، وكذلك معدلات ومستوى العملات المطبقة على العمليات المصرفية، ويتكفل بنك الجزائر بتحديد معدل الفائدة الزائد الذي لا يمكن للبنوك والمؤسسات المالية تجاوزه.

–إلزام البنوك والمؤسسات المالية بإبلاغ زبائنها والجمهور بالشروط البنكية التي تطبقها في عملياتها المصرفية وخاصة معدلات الفائدة الاسمية ومعدلات الفائدة الفعلية الإجمالية على هذه العمليات، ويترتب على كل تأخير قد يحدث في تنفيذ عملية مصرفية قيام البنك أو المؤسسة المالية المعنية بتقديم تعويض للزبون.

–إلزام البنوك والمؤسسات المالية بوضع جهاز رقابة داخلي الهدف منه هو التحكم في النشاطات والاستغلال الفعال للموارد.

–إلزام أي مستثمر أجنبي يريد إنشاء بنكا أو مؤسسة مالية في الجزائر مستقبلا بحصة لا تتعدى 49 في المائة ومنح نسبة 51 بالمائة من رأس المال إلى مساهمين جزائريين، مع تمتع الدولة بحق الشفعة في حالة التنازل عن أي بنك أو مؤسسة مالية أجنبية عاملة بالجزائر.

–منح بنك الجزائر وإعطائه الصلاحيات اللازمة والكافية للإشراف والمراقبة الشديدة لجميع عمليات البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر، بالنظر إلى المستجدات التي طرأت على الساحة المالية منذ 2008 ، وخصوصا إعصار الأزمة

[1] بطاهر علي، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المالية العالمية، والمشاركة السلبية للبنوك الأجنبية العاملة بالجزائر في مجال مساهمتها في تمويل الاقتصاد الجزائري، حسب الحصيلة التي خلصت إليها دراسة رسمية صادرة عن وزارة المالية الجزائرية.

-تكليف بنك الجزائر بالسهر على فعالية أنظمة الدفع وتحديد قواعد تسيرها، مع ضمانه لأمن وسائل الدفع من غير الأوراق النقدية، إضافة إلى تعزيز أمن ومتانة المنظومة البنكية عن طريق متابعة البنوك العمومية والخاصة العاملة في الساحة، وإلزامها بحماية مصالح زبائنها والتزامها بالحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي للبلاد، حيث أصبح بإمكان بنك الجزائر مطالبة البنوك والمؤسسات المالية العمومية والخاصة، بأية معلومة يحتاجها في صياغة ميزان مدفوعات البلاد ووضعها المالي، ويخص هذا تحديدا حركة رؤوس الأموال نحو الخارج، مع التزام البنوك بمعايير مجلس النقد والقرض التي تحول دون تعرضها ل لاختلال، وينشط في الجزائر حاليا 21 بنكا منها 6 بنوك عمومية تسيطر على 90 بالمائة من الساحة المالية، مق ابل حوالي % 10 لصالح 14 بنكا عربيا وأجنبيا، كما تنشط في الساحة خمس مؤسسات مالية عمومية وخاصة أجنبية.

_ إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات:تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11/03/2009,والذي جاء في الوقت المناسب ,حيث تطبيق قواعد حوكمة الشركات سيساعد في بناء الثقة التبادلة مع القطاع المصرفي ,وفي وقت تزايد فيه اهمية الحصول على راس مال وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد الحجر الاساس في تخطي الازمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها على الاقتصاد الجزائري. وقد اكد رئيس فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات ان غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها يحد امكانيات الابتكار والتطور ,ولن يقوم رجال المصارف او الشركاء او المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة ,لذا فان الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد اكبر ويساعد على التنمية الاعمال[1] .

**ثانيا: تعديل قانون النقد والقرض لسنة 2010:**

جاء الإصلاح المصرفي لسنة 2010 عن طريق الامر 04/10 المؤرخ في اوت 2010 حيث حدد لبنك الجزائر مهامه وصلاحياته حرصا على استقرار الأسعار باعتباره هدفا من أهداف السياسة النقدية وفي توفير أفضل الشروط في ميادين النقد والقرض والصرف والحفاظ عليها لنمو سريع للاقتصاد مع السهر على استقرار النقدي والمالي , ولهذا الغرض يكلف بتنظيم الحركة النقدية ويوجه ويراقب بكل الوسائل الملائمة بتوزيع القرض وتنظيم السيولة ويسهر على حسن تسيير التعهدات المالية اتجاه الخارج وضبط سوق الصرف , وفي إطار لامة النظام المصرفي وصلابته فرض بنك الجزائر على المصارف العامة في الجزائر ان يكون لها حساب جاري دائن معه لتلبية حاجيات عمليات التسديد بعنوان نظم الدفع لكي يحرص على السير الحسن لهذه النظم وفعاليتها وسلامتها , كما حدد القواعد المطبقة عليها عن طريق نظام يصره مجلس النقد والقرض وحرص هذا الأخير على انه لا يمكن الترخيص بالمساهمات الخارجية في

[1] شريفي عمر ,**دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ,الازمة المالية والاقتصادية والحوكمة المصرفية** ,فرحات عباس,سطيف,20-21سبتمبر2010,ص,09-10

المصارف والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري إلا في إطار شراكة تمثل المساهمة الوطنية ب 51% على الأقل من رأس المال وزيادة في ذلك تملك الدولة سهما نوعيا في رأسمال المصارف والمؤسسات المالية ذات رؤوس الأموال الخاصة التي يخول لها واجب الحق في ان تمثل في أجهزة الشركة دون الحق في التصويت [1]

**ثالثا الهيكل النظام المصرفي في الجزائر :**

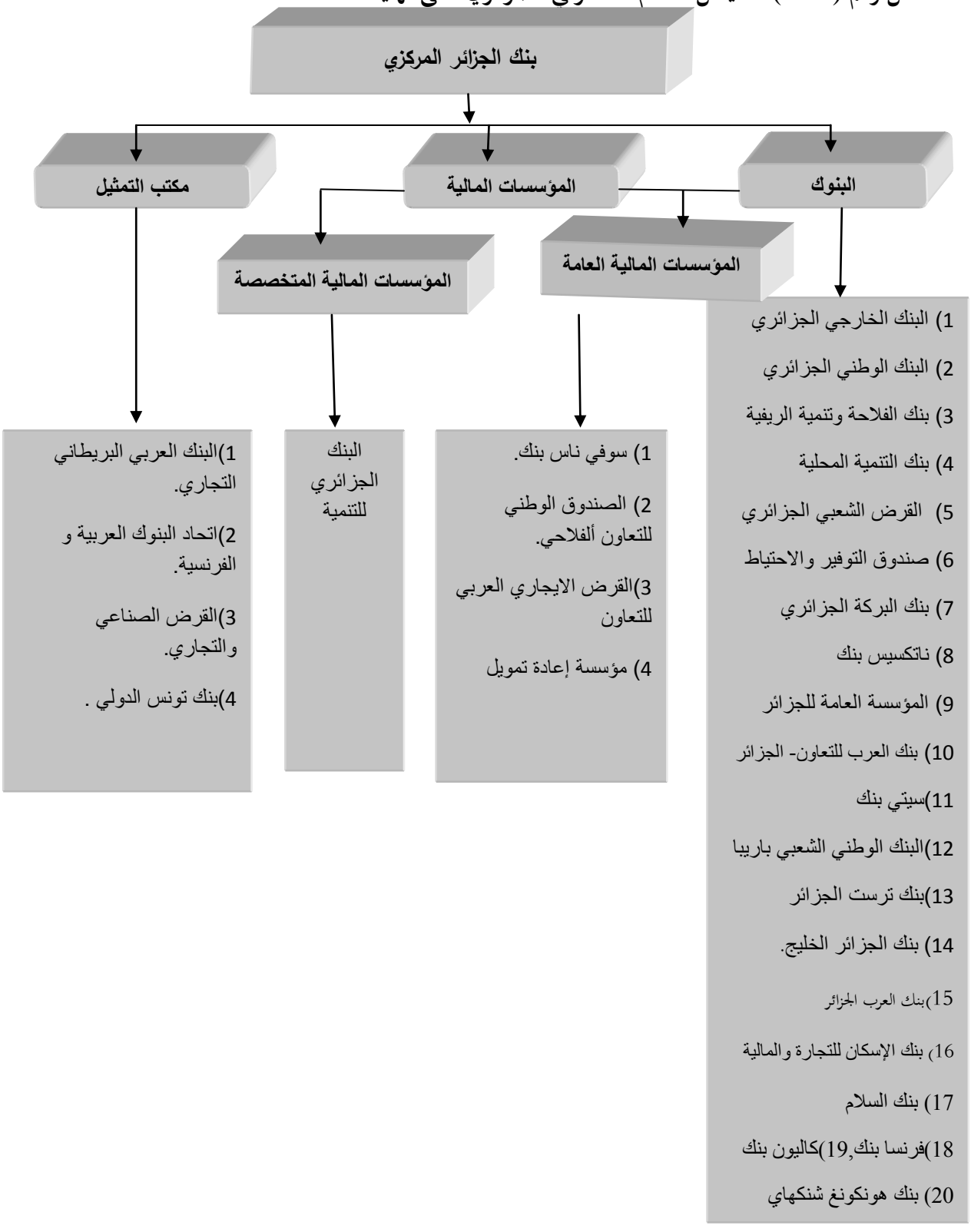
بعد الاستقلال المالي للجزائر لحق بمنظومتها عدة إصلاحات فيما يتعلق بالنظام الهيكلي لها ، حيث ظهرت المصارف مختلفة ذات أهمية للاقتصاد الوطني وكانت متعددة.

حيث بلغ عدد المصارف العامة في الجزائر في نهاية مارس من سنة 2015 الى 20 مصرفا ,شملت 6 مصارف حكومية و 14مصرفا خاصا وهذه الأخيرة تتوزع بين مصارف محلية وعربية وأجنبية , وقد بلغ مجمل الفروع الداخلية للمصارف الجزائرية 1328 فرعا ويعمل في القطاع المصرفي نحو 35000 موظف , كذلك تنقسم المصارف في الجزائر الى 17 مصرفا تجاريا ' و3 مصارف إسلامية اما بالنسبة الى التقسيم من حيث الملكية المحلية او الأجنبية فيوجد 7 مصارف محلية و13 مصرفا أجنبيا وتسيطر المصارف الحكومية على الحصة الأكبر من النشاط المصرفي , اذ تستحوذ على نحو 80% من موجودات القطاع المصرفي و ورغم الانفتاح الذي عرفه القطاع المصرفي إلا أن البنوك العمومية الوطنية بقيت مسيطرة على ما يقارب % 90 من الموارد وتمنح ما يقارب % 95 من القروض[2]

[1] الجمهورية الجزائرية ,**الامر 10-04 المتعلق بالنقد والقرض** ,الجريدة الرسمية رقم 01-05,سبتمبر2010,المادتين رقم06-02

[2] علي بطاهر، سياسة التحرير والإصلاح الاقتصادي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد التجريبي، السداسي الثاني، ص 45

**الشكل رقم (2-1) : هيكل النظام المصرفي الجزائري حتى نهاية 2011**




Source :www.bank-of-algeria-dz/organisation/fonctionnement du marché monétaire / consultélec 01/04/2016

*** خلاصة الفصل :**

لقد عملت الجزائر منذ الاستقلال النهوض بمختلف القطاعات خاصة منها الاقتصادية من اجل بناء اقتصاد قادر على تلبية جميع الاحتياجات لذلك أدركت سريعا احتياجها إلى نظام مصرفي فعال قادر على دفع وتيرة التطور الاقتصادي وعليه أقدمت الحكومة على تأميم البنوك الاستعمارية وإنشاء بنوك وطنية جديدة في ظل نظام التخطيط المركزي لكل القرارات الاقتصادية، وتحت ضغط التحولات الحاصلة آنذاك عملت الجزائر على تغيير نمط تسيير اقتصادها وذلك بالاتجاه نحو التفتح الاقتصادي وإصلاح نظامها المصرفي بما يتماشى مع التطورات الحاصلة خارجيا وداخليا وذلك عن طريق تطبيق برنامج الإصلاحات الهيكلية وإعادة هيكلة المنظومة البنكية تماشيا مع اقتصاد السوق.

وبالرغم من الجهود المبذولة من الدولة الجزائرية يمكننا القول أن القطاع المصرفي مازال يحتاج إلى إصلاحات و مجهودات أخرى حتى يتوفر الجو المناسب لتنمية قدرات البنوك الوطنية من اجل مواجهة الصدمات وتغيرات الاقتصادية خاصة في ظل التطورات الحاصلة. ومن اجل إرساء أسس ذات منظومة مصرفية قادرة على توفير مناخ تنافسي بين البنوك من اجل تنوع الخدمات المصرفية وتحقيق الإشباع لرغبات العملاء .

**تمهيد**

انطلاقا من الأهمية التي يكتسيها النظام المصرفي الجزائري فيما يخص حجم الودائع والسيولة التي يتوفر عليها وقيمة القروض التي يقدمها للمؤسسات الاقتصادية، و تميزه بمجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في القطاعات الأخرى ، إضافة إلى ما ينبغي أن يكون عليه وضع البنوك الجزائرية في المجال تطوير الخدمات المصرفية والوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة تستجيب إلى تطلعات الزبائن وفقا للمعاير الدولية،حتى تستطيع اكتساب درجة تنافسية وهذا عن طريق التطبيق السليم لعناصر الحوكمة,الأمر الذي طرح فكرة حوكمية في النظام المصرفي الجزائري في ظل غياب ميثاق حوكمي يوجه البنوك وتفعيل أدوات والأطراف الأساسية للحوكمة من اجل خلق قدرة تنافسية وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية :

**المبحث الأول** :الأطراف الأساسية في الحوكمة النظام المصرفي الجزائري.

**المبحث الثاني** :أدوات حوكمة النظام المصرفي الجزائري.

**المبحث الثالث** :القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية وكيفية تمكن الحوكمة من تعزيزها.

## المبحث الأول :الأطراف الأساسية في الحوكمة النظام المصرفي الجزائري

تشارك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، ونلخص تلك الأطراف بأنها أطراف داخلية للبنوك وأطراف الخارجية، من الضروري جدا أن نتعاون هذه الأطراف وتتفاعل فيما بينها لإرساء مبادئ حوكمية جيدة تعتمد على التسويق المتبادل بينها، فبحكم العلاقة التي تنشأ مثلا بين مجالس الإدارة ولهيئات الإشرافية للنظام المصرفي ككل ينتج التنسيق والتعاون المتبادل بينهما في مجال الرقابة .

### المطلب الأول :الهياكل الإدارية للبنك

يتكون الهياكل الإدارية في البنوك عموما من مجلس الإدارة الذي يعتبر الفاعل والإدارة العليا، حيث أن كل منها له مهام ووظائف يقوم بها, إضافة إلى المهام المشتركة والتي تستدعي التشاور مثل وضع الأهداف الإستراتجية للبنك.

#### أولا : مجلس الإدارة.

طبقا لنظرية المنظمة,* فإن مجلس الإدارة يعتبر عضوا في الشركة يمارس اختصاصاته سوءا ما يتعلق بالشؤون الداخلية أو الخارجية للبنك في حدود القانون والنظام المعمول به[1].

ففيما يتعلق بالشؤون الداخلية للمجلس نذكر :

- علاقة المجلس بالجمعية العامة للمساهمين .
- كل ما يخص المساهمين بصفتهم الفردية أو الجماعية .
- التنظيم الداخلي للعمل بالبنك وتصرف شؤونها اليومية والإشراف عليها ورقابتها .

اما شؤون الخارجية فمنها :

- تمثيل للشركة (البنك ) في واجهة الغير أو القضاء .
- التعاقد باسم الشركة (البنك ) مع الغير .

*نظرية المنظمة تفرق بين الشخصية الاعتبارية للشركة وبين الشخصية القانونية،حيث يعتبر الشخصية الاعتبارية للشركة مجرد لأهمية للشخص القانوني ليظهر على المسرح الحياة القانونية هي التي يجب أن يعرف بها كل فكرة منظمة تقوم على هدف مستمر دائم ما دام هذا الهدف يحقق فكرة معقولة لازمة

1 سعودي محمد توفيق، **المسؤولية المدنية والجنائية لأعضاء الشركات المساهمة عن أعمال الشركة**، دار الأمين، القاهرة[1],(مصر)، الطبعة الأولى، 2002 ، ص ص: 31_32

فمجلس الإدارة هو المنوط به عملية تنفيذية الحكومة والإشراف عليها والتعامل معها، وهو أهم المنفذين لها وهو صانع للضوابط والقرارات والمعتمد للنظم و الترتيبات، كمل أنه المراقب الأعمال التي تتم والمسئول عن الشفافية ونشر البيانات والمعلومات وكلما كان أعضاء المجلس ممثلين للجمعيات العمومية ويراعون مصالح حملة الأسهم كلما كان دورهم في الحكومة مؤثرا.

ولمصطلح المجلس معاني مختلف في نظم الإدارية الأحادية والمزدوجة، فالمجلس وفق النظام الأول يتألف من مدراء تنفيذيين، أما في النظام الثاني فإنه يشير إلى مجلس الإدارة الذي يتولى أعضاؤه مسؤوليات تنفيذية، وإلى المجلس الإشرافي الذي يتولى أعضاؤه المسؤولية عن المراقبة عمليات البنك والإشراف عليها[1] .

ويتم الاعتماد على أعضاء المجلس الإدارة المستقلين (غير التنفيذيين) في المراقبة والمراجعة سلوك الإدارة مجلس الإدارة ويميل الأعضاء المستقلين إلى الإفصاح عن المعلومات صراحة وبطريقة منصفة.

يمكن حصر المهام ومسؤوليات مجلس الإدارة فيما يلي:

- ✓ رسم الخطط والسياسات
- ✓ تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومراقبة عمليات الإفصاح والاتصالات
- ✓ تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات
- ✓ الإشراف على تنفيذ وتقييم الأداء والمخاطر
- ✓ توفير مراجع خارجي مستقل
- ✓ المسؤولية تجاه المساهمين

في العموم تتكون مجالس الإدارة من:

**1 الرئيس ( المدير)** :الذي يعتبر أكبر موظفين إداري في المصرف وغالبا ما تكون أعماله أقل روتينية من أعمال مدير العام، حيث أنها تركز في رسم سياسات والعلاقات العامة والقيام بالعلاقات العامة والقيام بالأعمال ديدة، فنشاطاته تعتمد على شخصيته وعلى علاقاته الاجتماعية في عالم الأعمال وعلى نفوذه داخل وخارج البنك [2].

[1] مؤتمر الامم المتحدة (UNCTAD) , **إرشادات بشأن الممارسات الجيدة في الكشف عن البيانات في سياق الشركات** , لأمم المتحدة، (نيويورك) الو،م،أ (وجنيف) بلجيكا، 2006 ، ص ص: 10-11

2 رمضان زياد سليم وجودة محفوظ أحمد،**الاتجاهات المعاصرة في غدارة البنوك**، دار وائل للطباعة(الأردن)، الطبعة الأولى، 2000 ، ص: 162

**2- أعضاء المجلس غير التنفيذيين** : يعتبر الأعضاء غير التنفيذيين مكون مهم لحكومة الشركات من جانب المستثمرين المؤسسيين حيث أنهم يكافحون لأحل ضمان أن استثمارهم يتم تناولها بشكل صحيح.

من مسؤوليات الإدارية[1] :

- التوجه الإستراتيجي بمنظور أوضح وواسع
- رصد أداء الإدارة من خلال أداء الخارجي
- الاتصالات من خلال استخدام آراء الخارجية
- المراجعة من خلال ضمان التقدم قوائم مالية سليمة للمساهمين

**3- أعضاء المجلس التنفيذيين** : حيث الاستقلالية لهم مستويات ودرجات أقل من الأعضاء غير التنفيذيين لأنهم من داخل البنك، ويمكن السيطرة عليهم ودفعهم إلى التنفيذ خاصة فيما يخص السهر على إعداد القوائم المالية ولا مسؤوليات كبيرة كتقييم المخاطر وادارتها بالبنك .

**ثانيا :الإدارة العليا**

على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار مايلي :

- عدم التدخل بصفة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون
- عدم تعين أي مدير من إدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال محدد بدون توفير الماهرات
- ممارسة أساليب الرقابة على اغلي بعض الوظائف والمناصب المتميزة والحساسة.

وفي الجزائر وما دامت لم تصدر ميثاق لحوكمة الشركات، فإن ما تقدمت من العناصر وآراء يمكن الاعتماد غليها في هذا الجانب لانها بدرجة الأولى مبادئ ومعاير دولية المتعارف عليها، إضافة إلى موارد في قانون التجاري والقانون النقد والقرض السالف ذكرهما.

[1] طارق حماد عبد العال، **التقارير المالية** :**أسس الإعداد والعرض**، الدار الجامعية، (مصر)،2002 ,ص35,

**المطلب الثاني: باقي الفاعلين الداخليين**

إضافة المراجع إلى الهياكل الإدارة البنوك، فإن كل من المراجعين والمساهمين (الملاك) يعتبران فاعلان في المجال تطبيق المبادئ الحكومة من خلال الأدوار والمهام الراقية التي يمارسها على المستوى هياكل ونشاطات البنك.

**أولا: المراجعين الداخليين**

يعتبر المراجع الداخلي من لأهم الفاعلين الداخلين بتحديد يسهل تقييم ووضع نظم الرقابة الداخلية بالبنك ,يعتبر الضمان نوعا من نوعا من السلامة القوائم المالية التي تعدها الإدارة، وهو بذلك يعمل تطبيق مبدأ حماية أصحاب المصالح من حيث حصولهم على قوائم المالية سليمة وموضوعية بعيدا عن المتاعب المالي الذي يمكن أن يوجه قرارات أصحاب المصلحة في غير طريقها الصحيح وحتى يقوم المراجع الداخلي بعمله على أحسن وجه، ينبغي أن يتمتع بالاستقلالية، ففي ظل علاقته الوظيفة من حيث ارتباط التنظيمي والهرمي للإدارة بالبنك وسعي هذه الأخير إلى تطبيق وتنفيذ ما خدم مصالحها بالدرجة الأولى وتفاديا لأي حرج أمام المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، فانه لا يمكن أن يتحقق له الاستقلال الكامل ومن ثم يتحول الأمر إلى تحقيق نوع من الاستقلال[1]

يمكن الاستناد إلى أهمية الاستقلالية النسبية للمرجع الداخلي من خلال:

- مكانته في التنظيم الوظيفي وارتباط عمله بالمستويات العليا، حيث أن تعضيد الإدارة له يحقق الاستقلال في عمله ويحقق ويوكل إليه من عمل
- أن المراجع الداخلي يقوم بوظيفته من حيث الفحص والتقييم ومراقبة التنفيذية ولهذا لا يجب أن يعهد إليه بأي مهام تسجيلية .

وعموما من قواعد السلوكية المهني التي يتبعها المرجع الداخلي كي يحقق مهامه في البنك نذكر:

- الالتزام بالنزاهة والموضوعية في أدائهم لعملهم .
- الإخلاص التام للبنك الذي يعمل به
- الإحجام عن دخول إلى أي نشاط تعارض ومصلحة البنك، أو يحول دون ممارسته لعمله بموضوعية .
- عدم قبول الهدية من أي موظف أو أي زبون أو شريك للبنك، دون الموافقة المسبقة من الإدارة العليا.
- عدم إفشاء لأي معلومات يطلع عليها بحكم عمله أو استخدامها لمصلحته الشخصية.

1عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2001, ص:223.

- ممارسة الحذر المهني في حصول على أدلة وقرائن إثبات الوفية.
- الإفصاح عن أية حقائق مادية لديه، والتي قد يؤدي إخفائها إلى تشويه التقرير الذي يعرضونه.
- المحاولة المستمرة لتحسين الفائدة الأداء وفعاليته.

وتنشأ العلاقة بين المراجع الخارجي (مفتش الحسابات) والرجع الداخلي من خلال[1]:

كثيرا من أعمال المراجع الداخلي قد يكون مفيد للمراجع الخارجي عند تحديده لطبيعة والتوقيت ومدى إجراءات مراجعته.

يعتبر من صميم عمل المراجع الخارجي تقييم المراجع الداخلية التي يقوم وينفذها المراجع الداخلي وهدا إلى مدى الذي يعتقد أنه ضروري لتحديد طبيعة وتوقيت مدى الالتزام .

أهم شيء يمكن المراجع الداخلي أن يساهم في سبيل الدعم حكمة الشركات هو التصرف والسلوك المهني الذي يجب أن يتبع ويأخذ على عاتقه مصلحة المساهمين وباقي لأصحاب المصلحة عند إشرافه على إعداد القوائم المالية التي تعتبر الطرق الوحيد الذي من خلاله يعرف المساهمون والمودعون وبالخصوص باقي أصحاب المصلحة مسار البنك وملائمته المالية والمجهودات التي يبذلها في إطار حماية رؤوس الأموال التي يستعملها في الاستثمار .

**ثالثا: المساهمين (الملاك)**

يكمن المساهمين(الملاك) في تفعيل آليات حكومة الشركات بالبنوك من خلال ممارسة الجمعيات العامة لضغوط على مجالس الإدارة ليكون عملهم أفضل نشاطا تهم أحسن لاجاد مناخ ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وتأكدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثمارهم، مع العمل لحفاظ على حقوقهم فالجمعيات العامة للمساهمين ومن خلال ما تمارسه من أدوار في تحديد اختيار الإستراتجية العام للبنك وما تحيزه من خطط وعمليات تنظيمية وما يصدر عنها من توجيهات مجلس الإدارة والإدارة العليا ومتابعة الأداء العليا ومتابعة الأداء فإن تحقيق الحوكمة [2]من بين الصيغ والأشكال التي تمكن المساهمين من الدخول والاشتراك في عملية حوكمة الشركات نذكر :

- ✓ النقاش مع الإدارة التنفيذية
- ✓ النقاش مع المدرين غير التنفيذيين.
- ✓ مجموعة من الاجتماعات مع البنك وباقي المساهمين .

[1] أمين عبد الله خالد، **التدقيق والرقابة في البنوك**، دار وائل للطباعة(الأردن) الطبعة الأولى، 1990 ، ص: 130

[2] محمود محمد عبد السلام البيومي، **المحاسب والمراجع في ضوء معاييرالإفصاح في القوائم المالية**، منشأة المعارف، (مصر)، 2003,ص:192.

- ✓ التواصل مع أمانة الشركة.
- ✓ الاتصال بمستشاري البنك والتباحث حول القضايا الإستراتجية.
- ✓ اقتراح حلول على إدارة البنك.

بما أن النظام المصرفي الجزائري يتشكل في أغلبه من البنوك العمومية ,فان الدولة الوحيدة لهذه البنوك، ولا يمكن القول لأن هناك مساهمين إعادة فتح رأسماليها

ومن المهم جدا الاقتناع أن حمل الأسهم في المجال في كثير من الأحيان في أي شركة بغض النظر عن البنوك يرغبون في الأخذ ولا يعطوا كل أسهمهم و أن يعلموا مقدار الربح على الأسهم ولا يعنيهم لماذا الشركة حققت ربحا، فما هي درجة الرقابة المساهم الذي عليه أن يعي أن له دور رقابي على إدارة البنك ومجلس الإدارة الذين ينتخبونهم من خلال الجمعية العامة وكذلك له دور في عملية إنقاذ الشركة أو البنك الذي يمكن أن يكون في حاجة إلى زيادة في رأسماله، فالمساهم له دور في الرقابة على أطراف البنك الداخليين والسلطات الإشرافية والرقابية لها دور في الخارج لضمان انضباط السوق المصرفي.

فالدور الجوهري للمساهمين (الملاك) في حوكمة البنوك يتمثل في شقين[1]:

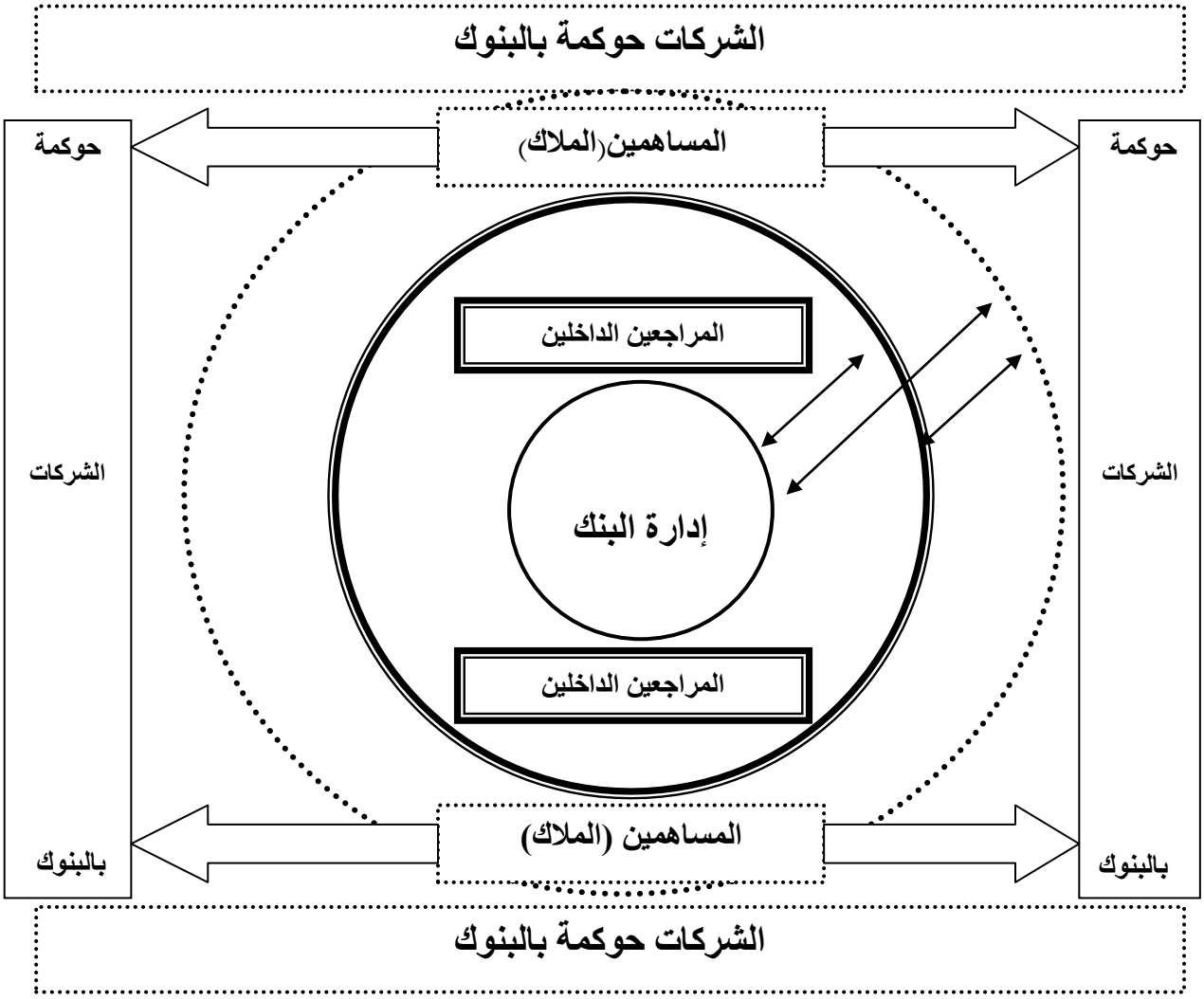
- ❖ الشق الأول انتخاب واختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، وينبغي أن يأخذ هذا التعيين القدرات والمؤهلات المهنية والعلمية لأعضاء الإدارة وكذلك جانب النزاهة جانب النزهة والإخلاص نحو مصالح البنك.
- ❖ الشق الثاني وهي المرحلة التالية لعملية التعيين والانتخاب التي تتمثل في الرقابة على التصرفات وعلى أعمال أولئك الأعضاء، مدى التزامهم بخدمات المصالح البنك ومن وراء البنك المساهمين(الملاك)، وتتم تلك الرقابة بعدة من بينها اجتماعية الجمعية العامة للمساهمين العادية نمها والاستثنائية ودراسة التقارير القوائم المالية والمالية المقدمة والتي من خلالها يمكنهم الإسدال على نوع الأداء المقدم من طرف الإدارة واتخاذ الإجراءات التي يرونها ضرورية ضد أعضائها.

وفي لأخير يمكن القول أن الدور الكبير والاهم التحقيق وتفعيل الآليات الحوكمة البنوك يرجع إلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا لأن بين أيديهم كل الوسائل والموارد التي تمكنهم من الاضطلاع بمهامها في سبيل خدمة المساهمين (الملاك) والمدعين بالدرجة الأولى ومن ثم باقي أصحاب المصلحة .

[1] محمد أبو العيون، **كلمة الجلسة الافتتاحية**، الحوكمة من المنظور المصرفي ، ورشة عمل(2 )،القاهرة (مصر)، 5 فبراير2003,ص:6

والشكل الأتي يصور مكانة الإدارة عموما بين فاعلين الداخلين في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنك، حيث يكون بين الفاعلين الثلاث ترابط وتبادل للمعلومات والتنسيق فيما بينهم في تنفيذ المهام والمسؤوليات هذا ما ترمز إليه اتجاهات الأسهم لمتبادلة والمحيط المتقطع للدوائر:

**الشكل(3-1): مكانة الإدارة في إرساء الحوكمة بين الفاعلين الداخليين**




**المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا عن مجريات البحث**

**المطلب الثالث :الفاعلين خارجيين**

زيادة عن الفاعلين الخارجيين ك، فإنه من ضروري أن يكون هناك الفاعلين الخارجيين يلعبون أدوار رقابية وإشرافية على أعمال وأنشطة البنك وفي نفس الوقت يعملون على حماية أصحاب المصالح الآخرين وهذا في ظل التصرفات غير العقلانية والتي تصدر من الإداريين بتواطؤ الجهات الداخلية في البنك لذا ينبغي وجود أطراف خارجية لأحداث التوازن في علاقات البنك مع أصحاب المصالح.

**اولا: ( بنك الجزائر)**

يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجين الذين عول غليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك ,باعتبار حوكمية مركزية يناط بها للمحافظة على سلامة المراكز المالية وحماية أموال المودعين فيها وتوجيه النشاط المصرفي , والتمويل في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية، وتعتبر الرقابة المصرفية وسيلة لتحقيق هذا لأن الرقابة المصرفية تهدف إلى الحفاظ على استقرار المالي وصيانة الثقافة الموضوعة من طرف السلطات العمومية في النظام المالي لتقلص خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين.

حيث تنبع صلاحية البنك المركزي في رقابة من خلال قانونه الخاص وقانون البنوك (الممثلين في الجزائر في قانون النقد والقرض) وقنن تنظيم حركة رؤوس الأموال وغيرها من التعليمات و أنظمة والبلاغات، وأهم المعالم الرقابية التي يفرضها البنك المركزي على البنوك و هي الرقابة الميدانية (تفتيش)

ومن أبرز الآليات التي يستعملها بنك الجزائري في إطار حماية البنوك من الإفلاس أو الانهيار وحماية المودعين لدينا:

**1/مركزية المخاطر:**

أشار إليها القانون 90-10المتعلق بقانون النقد والقرض لسنة 1990 ، وبعد سنوات تم إصدار سنوات تم إصدار النظام رقم 92-01 والمتضمن تنظيم وسير مركزية المخاطر التي تتمثل في الجمع ومركزة وتبلغ المخاطر المصرفية وعمليات قرض الإيجار التي تتوسط فيها مؤسسة ائتمان [1] إلى مصالح البنك المركزي، وكذلك جمع أسماء المستفيدين من القرض وطبيعة القروض الممنوحة وسقفها والمبالغ المسحوبة والضامنات المعطاة لكل قرض [2] وأهم ما جاء به النظام رقم 92-01 لدينا:

[1] المادة2 ، النظام رقم92 -01 المؤرخ في 22مارس 1992 , والمتضن تنظيم وسير مركزية المخاطر

[2] المادة 98 من الامر 03-11 المذكور سابقا .

- يجب على كل مؤسسة ائتمان أن تنظم إلى مركزية المخاطر[1].
- على المؤسسات الائتمان التصريح لقروض التي منحتها لزبائنها[2].
- لا يمكن لمؤسسة الائتمانية أن تمنح لزبون جديد أي قرض خاضع لتصريح دون أن تستشير مسبقا مركزية المخاطر[3]

**2/مركزية خواص الدفع:**

تم إنشاء مركزية خواص البقع عدم الدفع بموجب النظام 92-02 المؤرخ في 22مارس 1992 المتضمن تنظيم وسير المخاطر عدم الدفع، إضافة إلى النظام رقم 92-03 المؤرخ في 22مارس 1992 المتعلق بالوقاية ومكافحة إصدار شيك بدون رصيد .

**ثانيا: المرجعين الخارجيين**

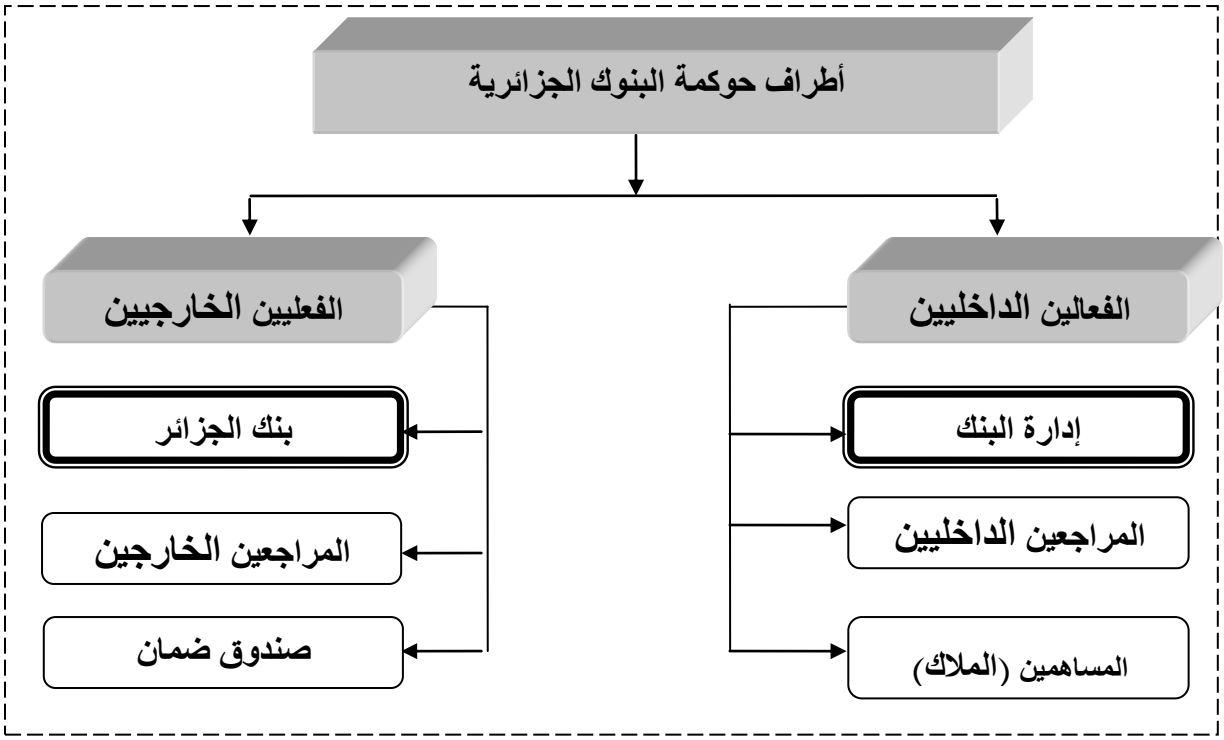
يسهر على إدارة البنوك مدير ون مهنيو يتقاضون مكافآت وأجور في مقابل هذه الإدارة وهدا العمل يكون أصحاب رأس المال يكونون عادة بعيدين عن هذه الإدارة، فهذا يتحتم الالتجاء إلى طرق محايدة يخبرهم عن سلامة التصرف من (وكيلهم) أوكلهم لمهمة الإدارة بالبنك وكذلك عن سلامة الاستثمار رؤوس أموالهم وأن العائد من هذا الاستثمار هو المناسب لذا كانت لحاجة إلى لمرجع الخارجي المهمة وطمأنة أصحاب رأس المال المودعين بان لأموالهم في أيدي أمينة .

**ثالثا :صندوق الضمان الودائع**

يعتبر الموعين من أهم أصحاب المصلحة المرتبطين بالبنوك لأن عددهم كبير ولهم أموال ضخمة مودعة في تلك البنوك والتي تعمل على استثمارها وتوصيفها وعلى هذا الأساس فلابد من حماية إيجاد وسيلة تمكن من حماية هؤلاء المودعون من إتمار الضياع أموالهم استثمارات فاشلة تقوم بها تلك البنوك أو سبب الاختلاس التي أصبحت تمارس في البنوك كما هو عليه الشأن بالجزائر خلال بنك خليفة والفضائح المالية التي تنتشر يوميا والمتعلقة بمئات الملايير التي تختلس من البنوك فتل الأموال جزء كبير منها سلك للمودعين.

[1] المادة3 من الامر 03-11 المذكور سابقا
[2] المادة 8 من الامر 03-11 المذكور سابقا
[3] المادة 4 من الامر 03-11 المذكور سابقا

**الشكل (3-2): الفاعليين المباشرين في حوكمة البنوك الجزائرية**




**المصدر: من إعداد الطالب**

من هذا الشكل يتبين أن أهم فاعل من ضمن الفاعلين الداخلين في عملية الحوكمة بالبنوك نجد الإدارة التي من خلالها لها القدرة على رصد وحصول على كل المعلومات التي تمكنها من متابعة مدى تنفيذ وتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك وتعتبر كذلك محور تنسيق كذلك محور تنسيق الأنشطة والمهام والمسؤوليات فيما بين الفاعلين الداخليين من جهة وبين الفاعلين والخارجيين من الجهة أخرى.

وأما ما يتعلق الفاعلين والخارجيين، فلدينا من البنك الجزائر(البنك المركزي) الذي يمكنه لعب الدور جوهري في إرساء مبدأ الحوكمة بالبنوك نظرا لما لديها من السلطات وبحكم كونه بنك البنوك، حيث يشرف على عملها بواسطة مجموعة من المهيآت وترسانة من التشريعات التي تعمل على ذلك ومن وراءها ضمان سلامة النظام المصرفي.

## المبحث الثاني :أدوات حوكمة النظام المصرفي الجزائري

انطلاقا من المناخ الذي يتسم به النظام المصرفي الجزائري ومن ذلك البنوك، فان أدوات الحوكمة ذات الأولوية والأسبقية بالنسبة للبنوك خاصة منها العمومية، تتمثل في الشفافية والإفصاح من الجهة والوقائية والإشرافية من الجهة الأخرى وإدارة المخاطر من الجهة الثالثة كلها أدوات تعمل في نفس الوقت على الرفع من أداء البنوك وفي حماية حقوق المصالح أدوات النظر إليها انطلاقا من سلبيات أنشطة بنكي لخليفة و بنك (BCIA).

### المطلب الأول :الشفافية الإفصاح

تعتبر شفافية الإفصاح من بين المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وشددت عليها منظمات وهيئات الأخرى، فهناك بعض الدراسات كما اوردنا أن من ضمن ما تسبب الأزمة المالية خاصة في جنوب الشرقي آسيا غياب بعض الأحيان الإفصاح الكامل والشفافية الشركات ومن بينها البنوك ولأنشطتها.

#### أولا: طبيعة الشفافية والإفصاح

من المكونات الأساسية لحكومة الشركات نجد الحاجة إلى المعلومات يعول عليها ويوثق بها, أي الحاجة إلى إفصاح والشفافية .

طرح في مفهوم الإدارة المنظورة (visible management) لتشير إلى نمط الإدارة التي تعرض سياستها وخططها ونتائج أعمال الآخرين، ثم طرح سياسة الباب المفتوح لتشير إلى الأبواب المفتوحة بلا عوائق أمام الآخرين من أصحاب مصالح والآن الشفافية[1].

فالشفافية كلمة تستعمل في الخطاب السياسي للدلالة على أنه لا وجد شيء مخفي في الحقل المالي على الرأي العام (أصحاب المصالح)، كما تستعمل في علم الإدارة التعبير عن ضرورة تحرير الإدارة من غموضيتها (hermétisme) وانغلاقها (opacité) , حيث أنها تدفع الإدارة إلى التقرب من المحيط الإجنماعي وإلى التخفيف من مبدأ الانغلاق الذي هو سبب ابتعادها، وبصورة خاصة فان الشفافية هي جعل الإدارة أقل انغلاقا بتبديل الضباب الذي يلفها بقبول بسط مقصدها وبتوضيح دوافع اشتغالها وبتفسير مغذي مساعيها بمحاولة

1 نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال**، دار الوراق (الأردن)الطبعة الأولى 2006 ، ص: 24

تحسين علاقتها مع الجمهور وبتبرير الأعمال التي تقبل عليها، أيضا الشفافية مفهوم يقوم على فلسفة إدارية يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

1. **المساءلة** :حيث أن الشفافية هي روح المساءلة التي يجب أن تخضع لها ما نخضع لها الإدارية السليمة من حيث الأداء والكفاءة
2. **الأخلاقيات** :الإدارة المسئولة اجتماعيا وأخلاقيا ليس لها ما تخشاه، خلافا للإدارة الفاسدة وأن الشفافية هي الميزة للأولى اجتماعيا أخلاقيا وتهديدا صارخا للثانية .
3. **توفر المعلومات عن البنك** :إن الشفافية تعني المعلومات للزبائن والجمهور العام حول سياسات البنك وقيمه وخططه وقراراته بما لها مضمونا حقيقا في مدى تطابق الأقوال والأفعال ومدى الالتزام بالقيام والسياسات في القرارات والأنشطة.

جند منهج في نظم الإدارة يدعى منهج المصارحة بالأرقام يدعم الشفافية داخل المنظمة عموما، فمن خلال يتعرض أعضاء المنظمة (البنك) على أرقام الهامة التي تعتبر عن الأهداف الإستراتجية والمالية وتدريبهم على فهم العلاقات بين الأرقام واكتسابهم حاسة الخاصة تجاهها[2].

كما أن الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يتجمعوا المعلومات حول هذا الشأن، قد يكون لها دورا حاسما في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم، كما تقوم الشفافية على تدفق الحر للمعلومات وهي تتيح المعنيين بمصالح ما أن يطيع وا مباشرة على العماليات المؤسسات مستجيبة والمعلومات المرتبطة بالمصالح، وتزيد سهولة الوصول للمعلومات درجة الشفافية، ولكي تكون المؤسسات مستجيبة لحاجات الجمهور ومشاغلهم، عليها أن تكون وفق لسيادة القانون،فالشفافية تقي من الفساد[3].

---

[1]نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 24

[2] أبو بكر فاتن أحمد، **نظم الإدارة المفتوحة :منهج الحديث لتحقيق الشفافية المنظمات**، اتراك (مصر)،2001 ،ص:176

3برنامج إدارة التحكم في الدول العبرية (الأمم المتحدة)، **الشفافية والمساءلة**

**http ://www.pogar.org/arabic/goverenance/transparency.asp 15/04/2016**

كما أنها مبدأ خلق البيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات العمل الحالية، متاحة متطورة ومفهومة لكل المشاركين في السوق، والإفصاح هو عملية ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة معروفة والمعلومات ومن خلال النشر في الوقت المناسب[1].

يظل الأمر الشفافية المتحققة من خلال الإفصاح أمرا خلافيا يحتاج إلى التوازن بين المستوى المقبول لدى الشركات (البنوك) وبين المستوى الذي يرغب فيه الأطراف المتعدد الأخرى، فالبنوك تسعى للحصول على مزيد من الأموال وتحقيق أكثر سيولة، ولذلك تتطلع إلى اجتذاب مستثمرين في الأغلب الأحيان لا يعلمون عن معلوماتها اليومية شيئا من هنا يكون على البنوك المسجلة في أسواق المال أو غير المسجلة الكشف عن حساباتها وأنشطتها من اجل انجذاب استثمارات كافية .

يتمثل أصحاب المصالح المستفيدة من المعلومات التي تفصح عنها البنوك في[2]:

**أ–المودعون والمقرضون** :يحتاج المودعون إلى التعرف عل المركز المالي (الميزانية) للبنك قبل إيداع أموالهم، إضافة إلى ربح البنك والمخاطرة المحيطة باعماله، لهذا يتوجب على البنوك تقديم كافة المعلومات وعرضها خاصة تلك المتعلقة بالقوائم المالية .

**ب– المستثمرون (المساهمين)**: يعتبر المستثمر كثر الأطراف المرتبطة بالبنك تعرضا للمخاطرة،كان أنه أكثر الأطراف جنيا للمكسب في حالة نجاح البنك،، لذلك يحتاج إلى المعلومات بصفة مستمرة لإمكان تقييم فرص الاستثمار المتاحة والمفضلة بين البدائل المتاحة، حيث يوجد علاقة وثيقة بين المنافع والمخاطر لبتي يتعرض لها أصحاب حقوق الملكية.

**ج–الجهات الحكومية** :تحتاج الحكومة وهيئات خاصة السلطات التنفيذية إلى الحصول على الكافة المعلومات بهدف رسم لسياسة النقدية والقيام بالدور الإشرافي الرقابي لها بقية البنوك.

**د –محافظي المحاسبات (المرجعي الخارجيين)**: يحتاج محافظ الحسابات إلى حصول على كافة المعومات والإيضاحات الكافية لإبداء رأي الفني المحايد عن مدى إظهار القوائم المالية التي يعدها وينشرها البنك عن الحقوق والمعلومات بعدالة وموضوعية ومصداقية.

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005 ، ص:731

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005 ، ص ص : 5-25

والإفصاح نوعان، إفصاح عادل ينطوي على قيد أخلاقي يستلزم المعاملة المتوازنة بين مستخدمي القوائم المالية، وإفصاح الشامل ينطوي على عرض كل المعلومات الملائمة ولكنه أيضا ينطوي على المعلومات زائدة قد تختفي معلمات الجوهرية مما يؤدي إلى صعوبة لتقييدها ومن ثم عملية الإتحاد القرار

ينبغي على المؤسسات المالية (البنوك )أن تكون شفافة أمام أصحاب المصلحة، ليس فقط من خلال الإفصاح القوي والمضبوط وفق معايير، لكن من خلال الاستجابة الجيدة لاحتياجات أصحاب المصلح بهدف تصنيف المعلومات حول الصفقات وإجراءات وسياسات البنوك ولا يجب استعمال الثقة التجارية(السرية المهنة) كحجم لتحجيم المعلومات عن أصحاب المصالح

حيث ان الشفافية [1]الحقيقة تعمل على:

- تعزيز المساءلة عن طريق تسهيل المراقبة
- تحسين عمل السوق المال من خلال تعظيم جودة اتخاذ القرار
- تساعد الإدارة المخاطرة بين المشاركين في سوق المصرفي والمالي
- تجعل استجابة في السوق الأخبار السيئة معتدلة

_ من مصادر الحصول على المعلومات الشفافية، لدينا المصادر الداخليةو المصادر الخارجية

المصادر الداخلية تتمثل في:

- القوائم لمالية الأساسية وهي قائم المركز المالي (الميزانية)، قائمة المدخل ( جدول حسابات النتائج), قائمة التغيرات في حقوق الملكية (التغير في الاموال الخاصة) واخيرا قائمة التدفقات النقدية.
- المذكرات والملاحظات والإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية، حيث توفر المعلومات غير الموجودة بالقوائم المالية
- التقارير المؤقتة والتي تقدم بصفة دورية على مدار السنة
- تقارير مجلس الإدارة والتي تتناول البيانات المالية وإحصائية

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005 ، ص:733

- تقارير محافظي المؤسسة، التي تعتبر المنتج النهائي مراعاة القوائم السنوية لتوصيل الرأي الفني المحايد على مستخدمي القوائم المالية أصحاب المصلحة[1] , وينبغي الإشارة في التقرير لمقياس صدق القوائم المالية من حيث عرضها طبقا للمبادئ المحاسبة المقبولة وإلى كفاية الإفصاح من عدمه.

ـ أما المصادر الخارجية، فتظهر عند مقارنة المعلومات الداخلية مع معلومات حول البنوك المنافسة والعمل على تجميع البيانات عن السوق المصرفي ككل وعن ظروف النافسة الدولية واثر الاتفاقيات الدولية على صناعة المصرفية.

هذا، وتتوقف نوعية الكشوف المالية على مدى متانة معايير الإبلاغ المالي (التقارير المالية) التي يتم بالاستناد إليها, حتى تكونه المعلومات التي يتم الإفصاح عنها شفافة،ينبغي أن تتصرف بخصائص نوعية، التي تجعل القوائم المالية المقدمة في القوائم المالية المفيدة، وفي حالة العكس قد لا يدرك المديرون الحالة المالية الحقيقية للبنك أو الشركة ويضلل أصحاب المصلحة الأساسيين، ومن هذه الخصائص[2] :

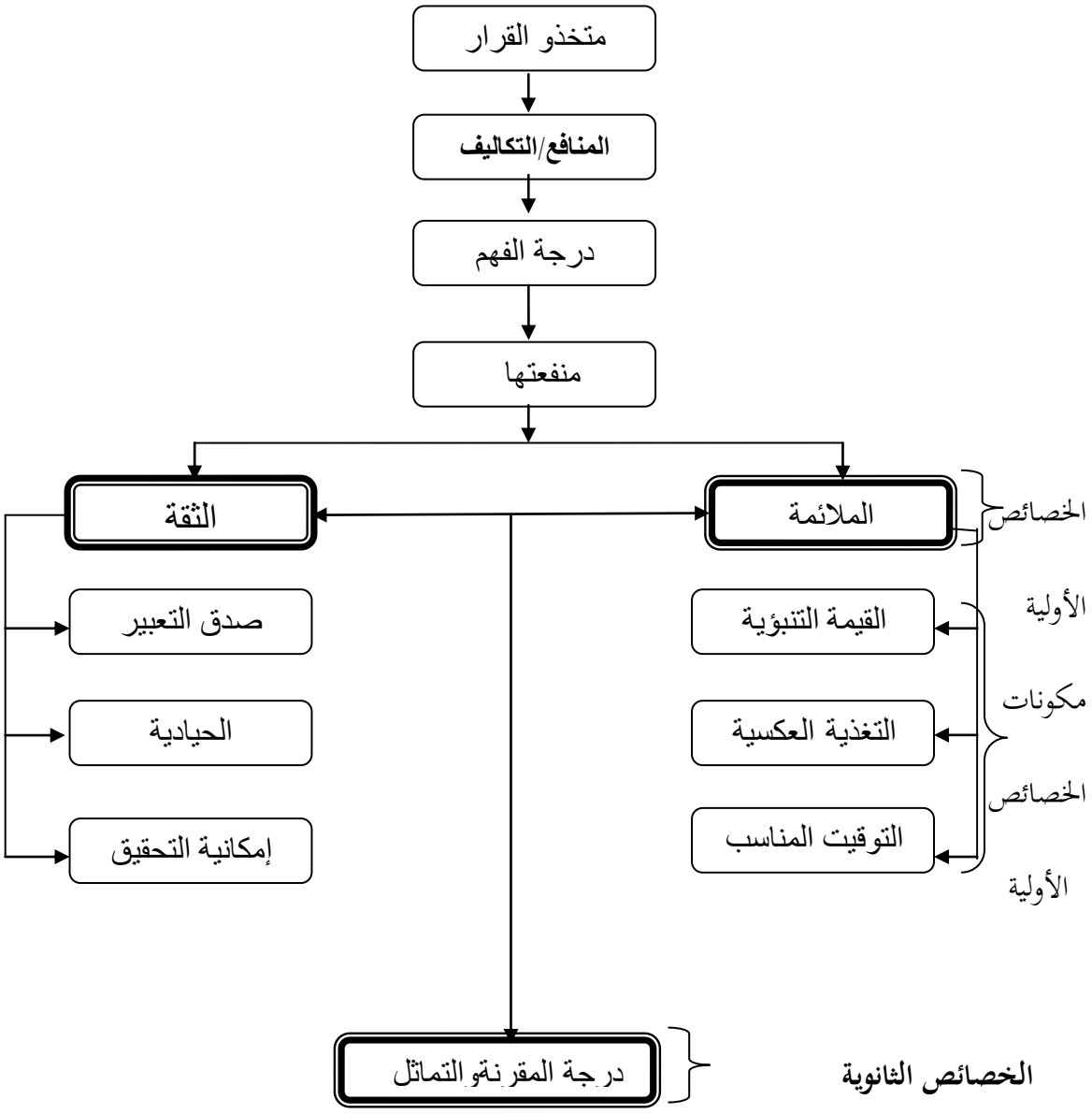
- **الملائمة** :يجب أن يكون المعلومة وثيقة الصلة لأنها تؤثر على قرارات، تتحدد وثاقة الصلة من خلال طبيعتها وجودتها من ناحية الاهمية النسبية .
- **المصداقية** :ينبغي أن يكون خالة من الأخطاء الهامة والتحيز، وجوانب المصداقية هي :العرض الصادق، أولوية المضمونة على شكل، الحيادية والحيطة والحذر.
- **قابلية المقارنة** :تقدم المعلومات بصورة متسقة بمرور الوقت وان تكون منسجمة مع المعلومات ذات صلة لأجل اجراء مقارنات , حيث تمكن ألمستخدمي القوائم المالية من تحديد الأوجه الشبه أو الاختلال بين مجموعتين من الظواهر المالية ة التي يترتب عليها إجراءات تقدير كمي لخاصية مشتركة بين هذه الظواهر[3]
- **قابلية الفهم** :ينبغي أن يكون من السهل فهم المعلومات من قبل المستخدمين ذوي المعرفة المعقولة بالاعمال والاجتهاد في دراستها، والشكل الآتي يبين هذه الصفات:

[1] سمير كمال عيسى ومحمود مراد مصطفى، **دراسات في المرجعة الخارجية**، دار الجامعة الجديدة ,مصر، 2002 ، ص:257

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005 ، ص ص:736-737

[3] خالد الراوي وهيب ,مرجعة يوسف سعادة، **التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي**، دار المسيرة ,الاردن, طبعة الأولى، 2000 ، ص : 3483

**الشكل(3-3) الخصائص النوعية للمعلومات**




المصدر :طارق حماد عبد العال، **التقارير المالية :أسس الإعداد والعرض**، الدار الجامعية، (مصر)، 2002ص:52

## المطلب الثاني :الرقابة و الإشراف البنكي

تنبع أهمية الرقابة الإشراف في البنوك من أهمية الدور الذي يلعبه البنوك في في الحياة الاقتصادية ومن حقيقة أن هذه البنوك تخدم عديد من الأطراف(المساهمين، المودعين وباقي أصحاب المصالح) يهم جميعا أن يظل البنك سائرا في أعماله على أحسن حال.

وتشير بعض الأبحاث والدراسات إلى أن الأسباب للأزمات المالية هي فشل نظم الرقابة الداخلية وغدارة المخاطر[1] في تنفيذ مهامها.

يمكن أن تكون الرقابة الإشرافية من داخل البنك عن طريق الهياكل المصممة لهذا الغرض كمصلحة الرقابة والمراجع الداخلية، أو تفتش الدوري، إضافة رقابة المتأتية من المرجع الخارجي بحكم القانون المصرفي.

ولكي يكون المنهج الإشرافي على البنك القائم أصلا على المخاطرة فعالا، يجب أن يتم توفير المعلومات مفيدة لكل من المشرفين، المساهمين والمقرضين والمودعين والدائنين الآخرين[2]

### أولا :المراقبة المصرفية

سجلت التجربة العملية في المجال المراقبة الإشراف ضرورة مستويات ملائمة من المراجع والفحص داخل البنك ويؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحكومة إلى جعل عمل مراقبين أكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين الإدارة والبنك ومراقبيه، ووفقا للجنة بازل هناك أربع أشكال هامة من الرقابة يجب أن يتضمنها الهياكل التنظيمي لأي بنك وهي:

- المراقبة من خلال مجلس الإدارة أو المجلس الإشرافي.
- المراقبة من خلال أشخاص ليس لديهم علاقة بالعمل اليومي بالبنك.
- رقابة مباشرة على مجمل العمل المختلف بالبنك.
- وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.

[1] محمد عمر شابرا وطارق لله خان، **الرقابة والإشرافية على المصارف الإسلامية**، المعهد الإسلامي والتدريب للبحوث التدريب، ورقة المناسبة رقم 3 , جدة(المملكة العربية السعودية)، 1421 ه 2000 ، ص:8

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005 ، ص: 729

من أسباب التي أدت إلى ضرورة وجود مبادئ للرقابة والإشراف بالبنوك نجد [1]:

- ✓ الابتكار المالي وتطور أسواق المشتقات المالية(عقود الخيارات، عقود المبادلات، العقود الآجلة العقود المستقبلية), وتعتمد النظام المالي وتطور المالي عموما وتقييم المخاطر الكلية البنوك على وجه الخصوص.
- ✓ تطور المجتمعات المالية (conglomérats) التي اضمحلت معها الحدود التقليدية بين الوكالات الإشراف والرقابة والضبط.

وتخضع البنوك إلى الرقابة كبيرة خلافا لغيرها من أي نشاط أو مؤسسة أخرى مالية أو غير مالية لأنها [2]:

- ❖ تحتل مركزا مهما في نظام الدفع الذي يستخدمه كل من الأفراد المؤسسات.
- ❖ تقبل الودائع بشكل جزء من ثروة المجتمعات المالية.
- ❖ تلعب دورا أساسيا في التوزيع الأمثل للموارد المالية من خلال دور الوسائط المالية.

كما تهدف الرقابة المصرفية الحديثة إلى[3] :

- ✓ الحفاظ على الاستقرار النظام المالي المصرفي، من خلال تجنب المخاطر الإفلاس البنوك بالاشراف على ممارستها وضمان عدم تعثر.
- ✓ ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي , بفحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من وجود الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر.
- ✓ حماية المودعين، بتدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها على واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال.

ولابد من تحقيق الرقابة المصرفية على البنوك نظام الإداري كفئ ونظام محاسبي سليم يستند كل منها إلى مبادئ التحكم الرقابة:

- ❖ المبادئ الإدارية :وتتضمن تقسيم العمال ومحاسبة المسؤولية ووضع الأهداف، والإدارة بالاستثناء التي تعني الاهتمام بما يخرج من المفروض، يضاف إلى ذلك مبدأ سرية المهنية.

---

[1] Laurence sialomK op-cit, 1999, p:83

[2] إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية(صندوق النقد العربي )، أبو ظبي (الإمارات المتحدة العربية)، مارس 2006 ،ص:2

[3] ماجد أحمد سلبي، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل** مؤتمر التشريعات عمليات البنوك بين النظرية والتطبيقية، جامعة اليوموك (الاردن)،22-24 ديسمبر 2002 ,ص:17

- ❖ المبادئ المحاسبة :والتي ترتبط بسابقتها وهذا لتحقيق السيولة ومبدأ الضمان ومبدأ الربحية.
- ❖ الطرق المحاسبة: يجب استخدام طريقة المحاسبة سليمة لأحكام الرقابة على العملية المصرفية.
- ❖ الإجراءات المحاسبية :التي تعين الخطوات الواجب إتباعها في أداء خدمة مصرفية بشكل منظم.

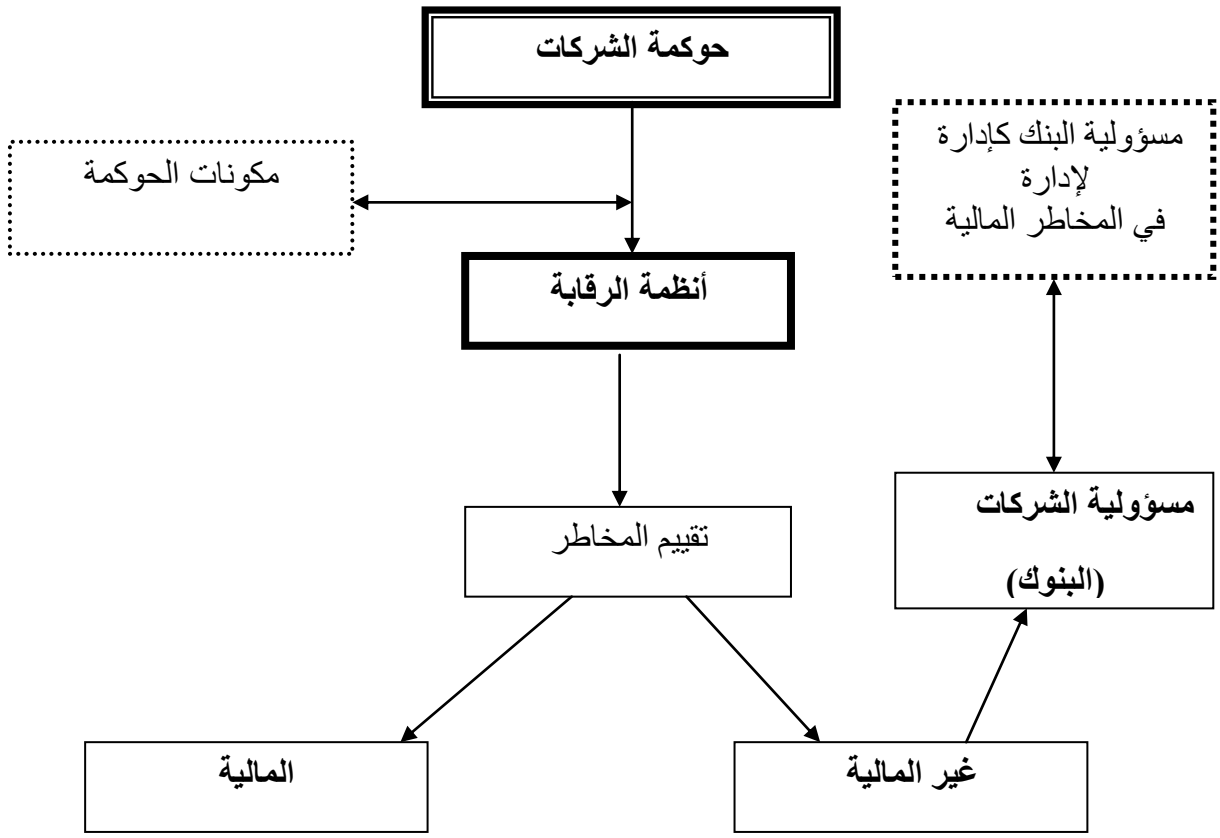
**ثانيا: الرقابة والمراجعة الداخلية :**

تعتبر المحاسبة والمراجعة أهم أسلوب للرقابة على أعمال الشركة بمختلف أشكالها القانونية والقطاعية، خاصة بعد انهيار الشركات الأمريكية مثل إنرون(Enron) والعالمية للاتصالات ( worldcom) , حيث قام مديرو هذه الشركات إخفاء وتزوير بيانات هامة اشترك معهم في ذلك بعض مكاتب المحاسبة والمراجعة، ومثلما حصل مع بنك الخليفة الذي لجأ إلى نفس الأساليب لتغليط السلطات الرقابية.

ينتج نظام المعلومات المحاسبي البيانات محاسبة لابد أن تكون دقيقة حتى يكمن الاعتماد عليها، والاعتماد على البيانات يكون داخليا من طرف الإدارة وخارجيا من طرف أصحاب المصالح، حيث يتحقق هدف دقة المعلومات بدرجة كبيرة من خلال نظام قوي للرقابة الداخلية.

حيث أشادت لجنة تريدواي(TREADWAY) إلى أهمية النظام المراقبة الداخلية بخصوص إعداد القوائم المالية وأوصت في تقريرها الصادر1987بان تتضمن التقارير السنوية للشركة ذات المساهمة العامة عن الفاعلية المراقبة الداخلية، فلا شك أن دعم المراقبة الداخلية للبنوك من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الإدارة وتطوير المستوى الإدارة بما يحقق مصالح المساهمين والمودعين وباقي أصحاب المصالح,فنجد أنه من المكونات الأساسية لمبادئ الحوكمة الشركات الحاجة إلى رقابة فعالة ورقابة على نشاط الإدارة خاصة في دور مجلس المديرين، ويظهر ذلك من خلال الشكل التالي:

**الشكل (3–4): مكانة الرقابة الداخلية ضمن نظام الحوكمة البنوك**




**المصدر: maali qasem,op–cit,p:8**

**ثالثا: الإشراف والرقابة الخارجية**

تتولى عملية الإشراف الخارجي هيئات الرقابية على مستوى السلطات التنفيذية ممثلة في البنك المركزي ومصالح من خلال أسلوبين من المراقبة (المكتبية والميدانية).

إضافة إلى مراجعة خارجية من محافضي الحسابات للتأكد الصادق والموثوق على الصحة السلامة القوائم المالية خضعت أصلا للمراقبة ومراجعة المصالح البنك الداخلية وهذا لإعطاء المساهمين والمودعين وباقي أصحاب المصلحة والراحة النفسية وطمأنينة على تلك القوائم في ظل قلة أو إعدام الثقة في الإدارة ومصالح الداخلية للبنك.

الدور الكبير والجوهري للإشراف الخارجي متأني من الهيئات الرقابية والممثلة في الجزائر من الطرف مجلس النفاد والقرض والجنة المصرفية حيث تشمل مسؤوليات هذا الإشراف:

- إصدار وسحب التراخيص المصرفية على أساس حصري.
- إصدار وتنفيذ اللوائح التنظيمية والمعايير.
- سلطة تقرير والحصول على تقارير دورية وأداء أعمال التفتيش والمعاينة في الموقع.
- تقدير الغرامات والإجراءات الرقابية.

**المطلب الثالث :إدارة المخاطر**

في ضوء الاهتمام المتزايد بقيمة المصالح واعتبار المساهمين المودعين من أهم هذه الأطراف بالبنك في تحمله لمخاطر متعددة وذات أثار السلبية على باقي الأطراف , فان الاهتمام بإدارة تلك المخاطر يعتبر في حد ذاته الاهتمام بحماية حقوق أصحاب المصلحة.

**أولا :مفهوم الإدارة المخاطر**

هي عبارة عن عملية منتظمة لتحديد المخاطر التي تواجهها و العمل على تقيمها وفق احتمالات حصولها والضرر الذي يمكن أن يحدث، إضافة إلى تحديد المسؤولية عن محاسبتها وضمان سير العمليات ورفع التقارير إلى جهة المسئولة [1] وتنتج المخاطر من خلال الإدارة البيئة المديرتين حول نقطتين:

- ❖ الاختيار الغير اللائق للزبائن ولطريقة التوزيع المخاطر على مستوى الميزانية وخارج الميزانية البنك.
- ❖ نمط وأسلوب تشكيل تصميم السيولة لمواجهة الاستجابة دون تأخر لمتطلبات المدفوعات نحو المودعين والمقرضين.

وتهدف إدارة المخاطر الى [2] :

- التأكد من استيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات
- حصد التعرض الإجمالي للمخاطر
- تحديد الخطر والتركيز التام لتفاديه

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص:51

[2] سمير الخطيب، **قياس إدارة مخاطر البنوك** ، منهج علمي وتطبيق علمي، منشأة المعارف ا(مصر)، 2005 ، ص:152

الهدف البسيط من إدارة المخاطر هو تفادي الإفلاس الذي سيتضرر منه الملاك والمودعين وباقي أصحاب المصالح إن حصل[1].

**ثانيا :مراحل عملية إدارة المخاطر**

تمر عملية ادارة المخاطر عموما باربع مراحل اساسية :

1. **تعريف المخاطر**:حيث أن كل منتج أو خدمة يقدرها البنك تحتوي على عدة مخاطر، ففي حالة منح قرض فإن هناك أربع أنواع من المخاطر" مخاطر الإئتمان، مخاطر منح القرض بالفائدة, مخاطر السيولة، المخاطر التشغيلية"
2. **تقييم المخاطر**: كل نوع من الأنواع المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة" الحجم، المدة، احتمال حدوثه"
3. **اتخاذ القرارات**: على إدارة البنك أن توازي ما بين العائد على المخاطر والتكاليف اللازمة لضبط تلك المخاطر[2]
4. **المتابعة والتقرير عن وضعية المخاطرة**: على البنوك إنجاز نظام المعلومات قادرة على وقياس المخاطر بدقة بنفس الأهمية يكون قادر على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك.

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص:152

[2] سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص:19

## المبحث الثالث :القدرات التنافسية للبنوك الجزائر وكيفية تمكين الحوكمة من تعزيزها

لقد واجهة العمل المصرفي في القرن الحاد العشرين بعد صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات تحديات حتى تمكنه من الارتقاء والازدهار, وحق التمتع البنوك الجزائرية بتنافسية في مجال الخدمات المصرفية في ظل التطورات الحاصلة في الساحة المصرفية الدولية.

### المطلب الأول :القدرة التنافسية للبنوك المفهوم والأهمية:

إن من أجل تحقيق ميزة التنافسية عالية تعدد الأداء والكتابات في هذا المجال حيث حددت إستراتجية الموجودة الشاملة وإستراتجية التجديد والابتكار حيث أن هذه الإستراتجيات تمثل بدائل أمام البنك يمكن اختيار أحسنها أم الاعتماد عليها جميعا.

#### أولا :مفهوم القدرة التنافسية:

إن القدرة التنافسية عملية دينامكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم النتائج، وتمكن اعتبار البنك قادر عن المنافسة إذا استطاعة المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن، حيث قدرة التنافسية شقين أساسين الأول هو القدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو توقيت السليم وخدمات ما قبل البيع أما الثاني فهو القدرة منازلة وجذب العملاء، ولا شك أن نجاح الشق الأول[1].

– كما هناك من يرى أن القدرة التنافسية للبنك هي الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق البنكية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها[2]

#### ثانيا :أهمية امتلاك قدرة تنافسية في البنوك

في ظل التحديات التنافسية التي نتجت عن تحرير الخدمات المصرفية فان اكتساب قدرة تنافسية وتطويرها تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى البنوك، لتحقيقه، حيث ينظر للقدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بسم مناسب وفي وقت مناسب ومكان مناسبين، وبالتالي هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة البنك تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين [3]:

---

1أحمد فؤاد السيد حلاوة، **التحسين المستمر كمدخل القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية**، رسالة ماجيستر، أكاديمية السدات مصر, 2003,ص:84

2 .طه طارق، **إدارة البنوك و المعلومات المصرفية**، دار الكتاب للنش، القاهرة،2000,مصر، ص332

3 محمد زيدان، **دور التشريق في القطاع المصرفي -حالة بدر**–،(أطروحة مقدمة لنيل شهاية الدكتوراه في العلوم االقتصاية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ,غير منشورة )الجزائر,2004_2005,ص:107

-إنتاج تيم ومنافع للعملاء، في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلبي احتياجات أعلى مما يحققه المنافسون، التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.

كما تبرز أهمية القدرة التنافسية من خلال النقاط التالية:

-تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصادي العالمي والتقليل من السلبيات، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية العالمي من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رتابة السوق العالمي.

-تمكن الأهمية في تعظيم الاستفادة ما أمكن فمن المعلوم أنه في الوقت الحاضر الشركات هي التي تنافس وليس الدول، وعليه فإن الشركات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة الأفراد[1].

**ثالثا :تطوير القدرة التنافسية في البنوك**

تسعى البنوك، على اختلاف أنواعها إلى امتلاك، قدرة تنافسية وذلك برفع كفاءة وفعالية أيائها من أجل تلبية حاجات عملائها [2].

**2- تلبية حاجات العملاء** :لكي ننج البنوك، في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد عليها أن تعمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم إن انفجار المتزايد في عدي المؤسسات المصرفية والذي صاحبه انفجار تنافسي،على المستوى الوطني والعالمي، جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية تعاملهم مع البنك هدفا استراتيجيا تسعى البنوك، إلى تحقيقه، مما يتوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق ومحاولة تعميم وإنتاج السلع القادرة على إتباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب ذلك:

-تحقيق رضا العملاء.

-سرعة الاستجابة.

-ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة.

---

[1] فيصل بن محمد بن مطلق الحنفر القحطاني، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة** ،( رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، غير منشورة )المملكة المتحدة,2010,ص ص31_32

[2] .محمد زيدان، **دور التسويق في القطاع المصرفي**، مرجع سبق ذكره، ص107

**2- مدخل تنمية القدرات التنافسية** :تعد القدرات التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى نجاح البنك حيث تؤديه تنميتها إلى تطوير قدرة البنوك، على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم من خلال تقديم خدمات أفضل ومتميزة دائما، وتتمثل هذه القدرات في:

**1-2 المرونة** :وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.

**2-2 الإنتاجية** :يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المالية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك، إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكن، مما يؤثر على ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل تدرة وميزة تنافسية.

**3-2 الجودة العالية** :بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك، بتبني نظام الجوية الشاملة الذي يضمن استمرارية الجوية العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.[1]

**المطلب الثاني :متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك**

تتمثل أهم متطلبات تدعيم القدرات التنافسية للبنوك فيما يلي [2]:

**أولا :مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي**

لاشك أن أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات البنكية، و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء، بما يتلاءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة البنكية في القرن الحادي و العشرين .حيث أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للبنوك ، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات وبالتالي الحصول على المزيد من الزبائن .كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم وابتكار خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.

---

[1] سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادية الجديد، كلية الحقوق والعلوم اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 أفريل 2003,الكتاب الثالث ص:176

[2] الركباني كاظم نزار، **الإدارة الاستراتيجية :العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى،2004 ، ص:164

و عليه فقد أصبحت البنوك مطالبة ببذل المزيد من الجهود لتدعيم قدرتها التنافسية، حتى أضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمرا مرهونا بنجاحها في الاعتماد على تكنولوجيا حديثة.

**ثانيا :تطوير و تنويع الخدمات البنكية**

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك، يعد لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة والمحافظة على حصتها السوقية أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بزبائنها.

**ثالثا :الارتقاء بالعنصر البشرى**

غنى عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية في العمل البنكي، فعلى الرغم من الجهود التي تبذل من قبل البنوك لتطوير الخدمة البنكية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية.

**رابعا :تطوير التسويق البنكي**

يعد تبني مفهوم التسويق البنكي امرأ ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة البنكية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة و من أهم ركائز التسويق البنكي التي يجب التركيز عليها:

- ✓ السعي نحو الزبون بمعرفة احتياجاته و رغباته.
- ✓ تصميم مزيج الخدمات البنكية بما يكفل إشباع رغبات و احتياجات الزبائن بشكل ومستمر؛ وذلك من خلال استخدام أساليب و أدوات ابتكارية غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.
- ✓ مراقبة و متابعة المعلومات المرتدة من السوق البنكي و التي تتضمن قياس انطباعات الزبائن عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له و رضاهم عنه و تحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.
- ✓ تهيئة بيئة مناسبة للزبائن تمكن البنك من الاحتفاظ بهم، من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع لدى الزبون عن طريق انتقاء من يتعامل مع الزبائن ممن تتوفر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة، الذكاء، الثقة والكفاءة.

**خامسا :الاهتمام بإدارة المخاطر**

في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور التكنولوجي السريع، لا بد أن ترتكز في مضمونها على إدارة المخاطر و لاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهي:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها عمل البنوك.
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.
- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة و اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب و هو ما يتطلب جهدا متواصلا.
- تدريب الكوادر في البنك بصفة مستمرة في هذا المجال.
- توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر.

**سادسا : ضرورة توفير نظام جيد للمعلومات لجمع المعلومات الدقيقة و الكافية في الوقت الملائم وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة و وضع تصور شامل للأوضاع في البيئة البنكية.**

حيث تعتبر المعلومات احد الموارد الإستراتجية في أي مؤسسة بما فيها البنوك، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها ،خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، و تؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت و مجال وطرق الاستخدام.

**المطلب الثالث :دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية**

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها[1]:

– التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

– إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

– تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة،2011
www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp consulte le 25/03/2016

– إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

كم تتجسد أهمية ودور الحوكمة في تعزيز بالشركة كالأتي[2] :

- العمل على محاربة الفساد المالي والإداري في الشركة وعدم السماح بوجوده او عودته
- تحقيق درجة عالية من الضمان والنزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في الشركة بدءا من رئيس مجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- تفادي وجود أخطاء او أية انحرافات متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها أو العمل على تقليلها الى أدنى قدر ممكن ,وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة .
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية ,وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج .
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية والتقارير المالية في الكشوفات .
- ضمان أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين ,والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية والموضوعية وعدم خضوعهم لأية ضغوط سواء من مجلس الإدارة او من المديرين التنفيذيين .

**خلاصة الفصل الثالث:**

إن غياب الإدارة الفعالة وتجنب المخاطرة أدى بالبنوك إلى امتلاكها لمحافظ ذات حجم كبير من القروض غير العاملة وضعف الشفافية والإفصاح وقصور أنظمة رقابة الداخلية بالبنوك أدى الى ظهور موجات كبيرة من الاختلاس والنهب التي تتعرض لها حسابات البنوك,حيث ان هناك جملة من التحديات الخارجية التي فرضتها تغيرات البنية المصرفية على المستوى العالمي ,ولمواجهة هذه التحديات أصبح من الضروري على البنوك الجزائرية تبني فلسفة البنوك الشاملة لتنويع الخدمات و توزيع أنشطتها، كما يعد التوجه نحو الاندماج بين البنوك الجزائرية أحد الخيارات التي يجب تبنيها لمعالجة ضعف قاعدة رأس مال وزيادة القدرة التنافسية وكذلك وضع دعائم سليمة لتعزيز قدرتها التنافسية ,وتفعيل دور الأطراف الأساسية للحوكمة في البنوك من اجل تسير الحسن ,وتحقيق درجة عالية من الضمان والنزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في الشركة بدءا من رئيس مجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.

**تمهيد:**

بعد استعراضنا للجانب النظري للدراسة بشقيه الثلاث حول حوكمة الجهاز المصرفي ودوره في تعزيز قدرة تنافسية البنوك الجزائرية ارتأينا القيام بتربص ميداني بأحد البنوك التجارية وهو البنك الوطني الجزائري BNA وكالة تيسمسيلت 277.

ومن اجل ذلك فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ,المبحث الأول عبارة عن تقديم للبنك الوطني وذلك من خلال لمحة تاريخية عن إنشاء هذا البنك وتطوره وجهاز الهرمي التنظيمي ,ومهامه ,كما تطرقنا إلى تقديم وكالة تيسمسيلت 277 وذلك من خلال إنشائه وهيكله التنظيمي ,وأهدافه ,أما في المبحث االثاني لعرض الاستبيان من خلال تقديم للاستبيان ,وعرض للعينة محل الدراسة وبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وفي المبحث الاخير قمنا بمعالجة وتحليل الاستبيان و ذلك من خلال ثلاث عناصر أساسية لدراسة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك واثر تطبيق مبادئ الحوكمة في هذا الأخير و مكتسبات القدرة التنافسية في ظل الالتزام بمبادئ الحوكمة في البنك .

## المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري

هناك عدة تعاريف للبنك الوطني الجزائري، بصفة عامة يمكن القول أن البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال كما يدل على اسمه فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

### المطلب الاول : تقديم البنك الوطني الجزائري

#### اولا: نشاة البنك الوطني الجزائري

تأسس البنك الوني الجزائري بموجب المرسوم 178/66 [1] بتاريخ 13جوان1966 على شكل شركة وطنية ليقوم بمهام البنوك الأجنبية التالية:

- القرض الصناعي و التجاريCIC
- بنك باريس و الدول الهولنديةBPPB
- البنك الوطني من أجل الصناعة و التجارة في الجزائرBNCIA
- القرض الجزائري التونسيCFAT

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأسمال 20مليون دينار جزائري، إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية وذلك من خلال المادة السابعة سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5% ويمكن أيضا أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأسماله.

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأسمال البنك بحلول عام 1970م، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك الدولة، حسب القانون الأساسي فان جميع البنوك تسيير من قبل رئيس مدير عام ومجلس الإدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع وقصيرة طويلة الأجل وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصادية لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة والزراعة...الخ، كما انه من الممكن أن تقوم ب:

- إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية.

[1] Société Inter- Bancaire de formation, Système Bancaire Algérien, P16.

- تمويل التجارة الخارجية.
- قبول الودائع بكل أشكالها.
- إعطاء قروض وتسبيقات بدون ضمانات.
- العمل كمراسل للبنوك الخارجية.
- الإمضاء، خصم وشراء أو اخذ في محفظة كل الأوراق التجارية وكل سندات الخزينة العمومية...الخ.

وحتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأي بنك تجاري إلا انه كان له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي، يمد الدعم المالي والقروض وهذا تسبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

وفي 16 فيفري 1989 أصبح البنك الوطني الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسير وفقا لقوانين 01/88 و 03/88 و 04/88 لـ12 جانفي 1988 وقانون 119/88 لـ21 جوان 1988 وقانون177/88 لـ28 ديسمبر 1988 وبالقانون التجاري[1].

وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار (ب و ج) وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر بـ8 شارع شي غيفارة وحددت مدته بـ99 سنة ابتداءا من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

وينقسم رأسمال البنك الوطني الجزائري والذي حدد في أول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسم إلى ألف سهم، قيمة كل سهم مليون دج ومقسمة بين:

- حصة من 1 الى 350 مكتب فيها صندوق المساهمة "وسائل الإنتاج".
- من 351 الى700 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "المناجم المحروقات، الهيدروليك".
- من 701 إلى 900 حصة مكتب فيها صندوق المساهمة "الصناعات الغذائية".
- من 901 إلى 1000 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "الصناعات المختلفة".

[1] دهيلي الطيب، **دور البنوك في تمويل المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية،جامعة محمد خيضر,بسكرة 2003-2004، ص98.

**ثانيا: المهام والهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري**

**1. مهام البنك الوطني الجزائري:**

يقوم البنك الوطني الجزائري بمهام كل بنك يستلزم الودائع من الجمهور ويقوم بالخدمات المهنية لمؤسسات كما جاء في المادة الثانية [1]من القانون الأساسي للبنك.

كما يقوم بالتعامل مع كل البنوك التجارية المتعارف عليها في المهنة البنكية وكل عمليات الصرف مع العملات الأجنبية وعمليات القرض في إطار التشريع المعمول به والقوانين التي تنظم عمل البنوك في الجزائر ونذكر خاصة قانون النقد والقرض.

كما انه من الممكن أن يكتب على أي شكل كان، أي مساهمة في كل مؤسسة أو شركة وطنية أو أجنبية التي يكون موضوعها مشابه أو يمكن من تطوير عمليات البنك الخاصة.

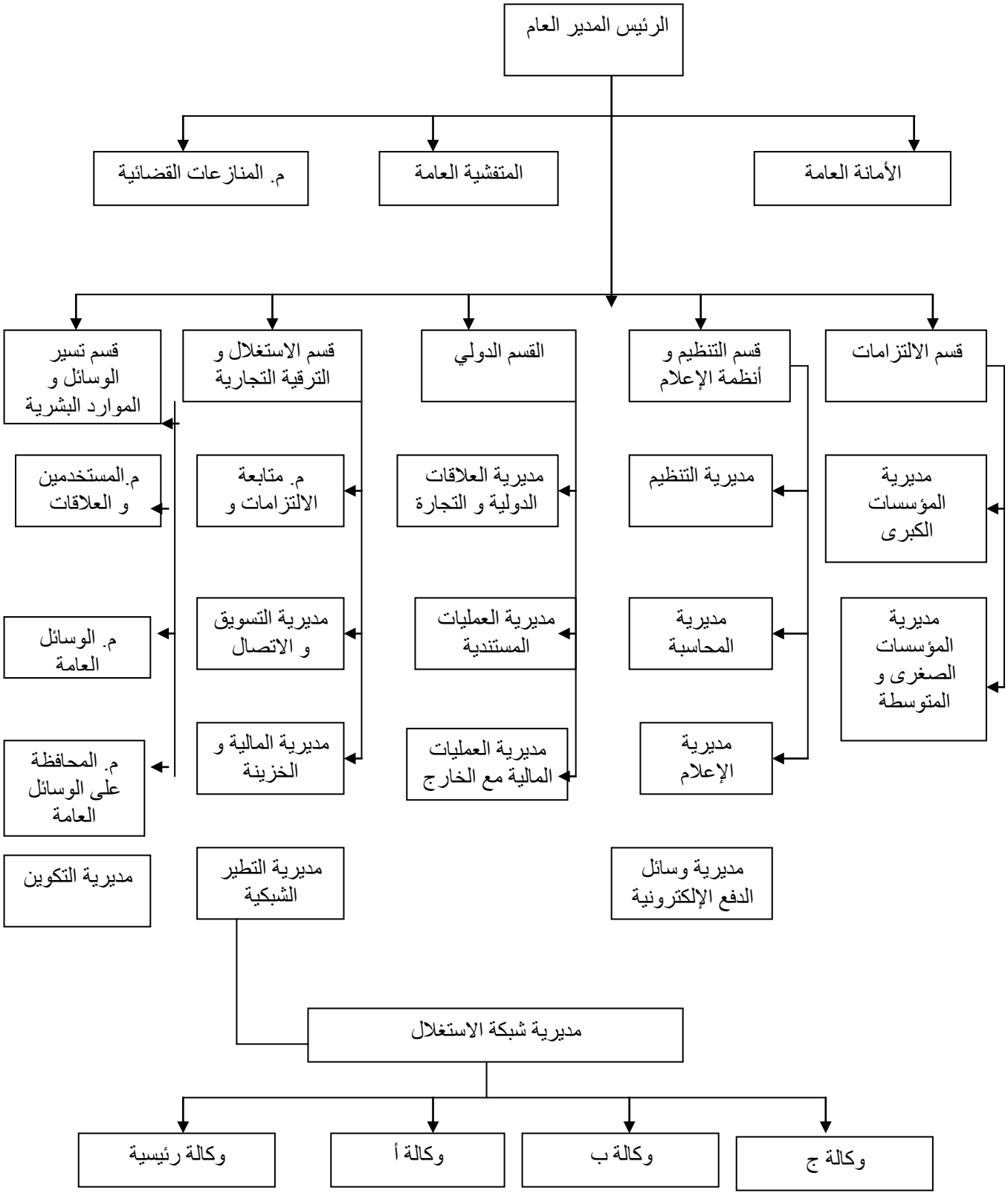
وعليه من الممكن أن يعمل لوحدة أو بالتعاون مع مؤسسات أخرى مباشرة أو غير مباشرة في الجزائر أو في الخارج على أي شكل كان وكل العمليات التي تدخل في حيز نشاطه.

**2.الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري:**

يظهر الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري كما يلي:

[1] بلعربي ياسين واخرون,**تكنولوجية الاعلام والاتصال واثرها على فعالية تسيير البنوك دراسة حالة BNA**,مذكرة ماستر,جامعة ابن خلدون,تيارت,2013-2014

**الشكل (04-01)**: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري




**المصدر:** .www.bna. 15/05/2016

**المطلب الثاني : بطاقة تعريفية بالوكالة 277 تيسمسيلت**

سيتم تقديم الوكالة بالإضافة إلى دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري- وكالة تيسمسيلت277.

**اولا: تقديم وكالة 277 تيسمسيلت**

تعتبر وكالة تيسمسيلت، وكالة رئيسية نظرا للأعمال التي تقوم بها، تحمل هذه الوكالة رقم 277 والتي تم إنشاؤها بتاريخ 26/06/1993 عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، تترفع هذه الوكالة عن مديرية شبكة الاستغلال لولاية شلف ، والتي تحمل بدورها الرقم 196، اذ تشرف على أعمال الوكالة وتراقبها، ويقع مقر البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت بشارع الانتصار لمدينة تيسمسيلت تضم الوكالة حوالي 35 موظفا، موزعين على مختلف مكاتب ومصالح البنك والذين يسهرون على تسييرها وحسب الإحصائيات فهم يتوزعون كما يلي:

**جدول رقم (04-01)** : توزيع عمال BNA وكالة تيسمسيلت

| | | |
|---|---|---|
| Directeur d'agence | 01 | مديرية وكالة بالنيابة |
| Chefs services | 03 | رؤساء المصالح ونائب المدير |
| Chefs secteurs | 04 | رؤساء الأقسام |
| Charges d'études | 09 | مكلفون بالدراسة |
| Guichetiers/employer banque | 02 | أعوان الصندوق |
| Caisscers | 02 | أعوان الشبيابك |
| Employés principaux | 06 | عمال رئيسيين |
| Prés employés | 02 | عمال مؤقتين |
| Femmes de minages | 03 | عمال النظافة |
| Agents securities | 02 | عمال الأمن |
| Total | 35 | مجموع |

**المصدر**: معلومات بنكية من احصائيات بنك BNA ، سنة2015 .

**المطلب الثاني: مهام الوكالة والهيكل التنظيمي لها**

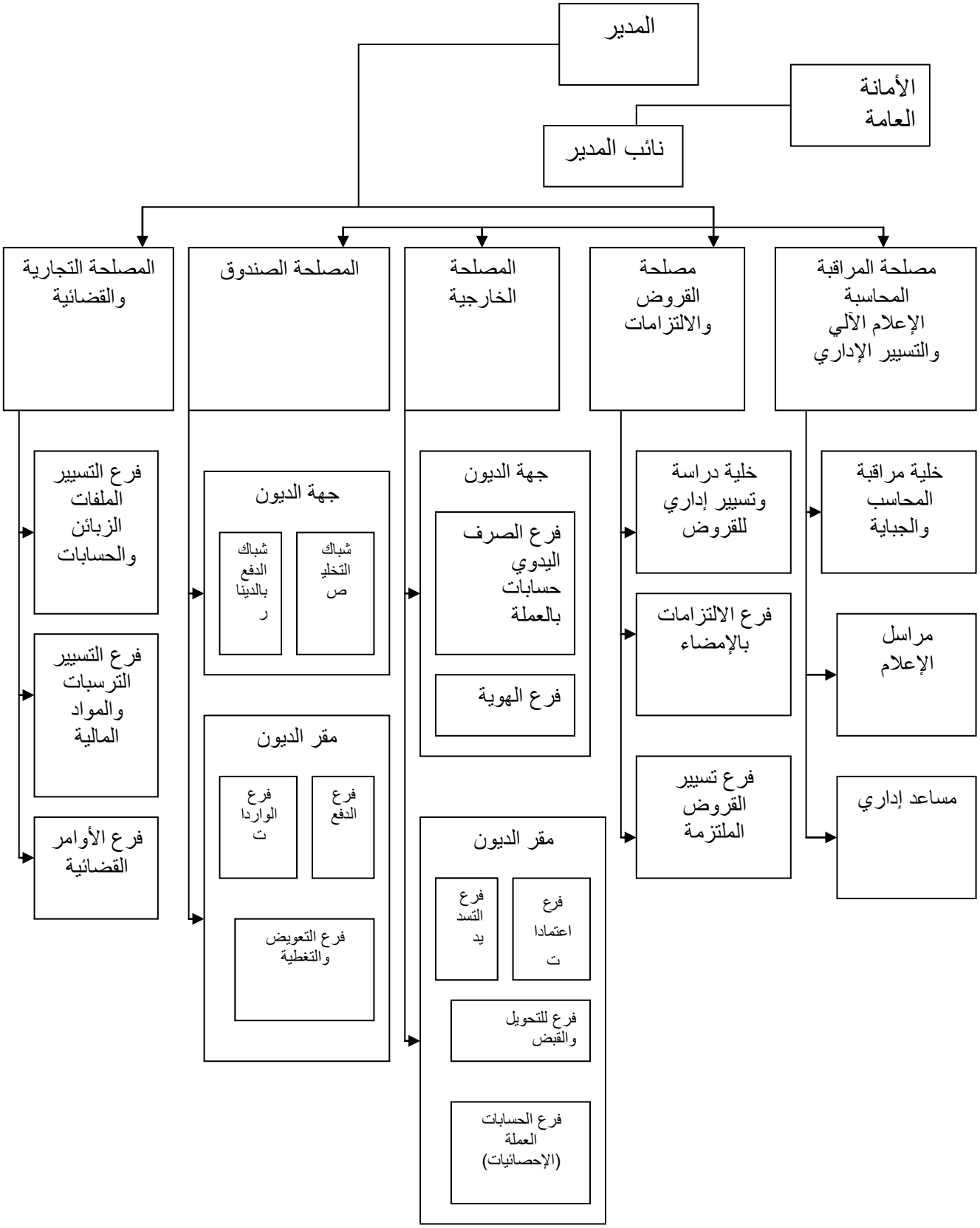
**1. مهام الوكالة تيسمسيلت277 :**

تقوم وكالة تيسمسيلت بمهام وأعمال وذلك عن طريق الوسائل المادية والبشرية المتاحة لديها بممارسة كل نشاط يسنح بنمو موارد البنك وتطور محفظة العملاء[1]، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة كذا فيما يخص عمليات الصرف والقرض وغيرها من المهام التي نلخصها فيما يلي:

- اقتراض البنك للمنشات الصناعية الخاصة.
- تمويل نشاطات القطاع العام الصناعي والتجاري وكذا الخاص.
- المساهمة في رأسمال العديد من البنوك التجارية.
- تمويل الاستثمارات الإنتاجية , قبول الودائع.
- تنفيذ كل ما يتعلق بعملية ضمان القروض لحساب الدولة.
- استلام وتحويل السندات وتغطية كل التحويلات، الصكوك، القسيمات، الفواتير والوثائق التجارية والمالية.
- التعاقد لمنح القروض، السلفات، المنح، الرهن الحيازي.
- تحصيل العملات الصعبة
- تحصيل القروض المستندية، ضمان حسن التنفيذ والتسديد تنفيذ العمليات المالية مع الخارج.
- تمويل سلفات وتنسيقات على أساس ضمانات أو بدونها.
- تأجير خزائن وأجنحة خزائن من اجل المعادن النفيسة والوثائق.
- تلعب دور الوسيط في الاكتتاب، شراء وبيع المستندات العمومية والأسهم.
- ضمان تكوين الجمعيات والشركات.
- القيام بعمليات الانتقاء، البيع والإيجار وعمليات أخرى متعلقة بالعقارات.
- استقبال التحويلات، التوظيف، وسائل القروض والاعتمادات.
- استقبال التسديدات نقدا أو عن طريق الشيكات.

[1]Rapport d'activité de la BNA TISSEMSILT, Mars, Avril, 1999, P18.

**الشكل رقم(04-02)**: الهيكل التنظيمي لوكالة 277 تيسمسيلت




**المصدر**: عن أحد المسؤولين في البنك الوطني الجزائري- وكالة 277تيسمسيلت

كما هو موضح في المخطط في المخطط التنظيمي للبنك الوطني الجزائري تعتبر الوكالة الخلية الأساسية للمؤسسة حيث على مستواها تعالج مجمل عمليات البنك مع العملاء حيث بالإضافة للخدمات المقدمة من طرف عون الشباك Guichetier (فتح الحسابات، الإيداعات، السحب والتحويلات...الخ).

تقوم الوكالة كذلك بعرض كل الخدمات من [1]اجل تغطية عمليات التجارة الخارجية (استيراد وتصدير) تمويل المؤسسات (القروض).

وكالة 277 هي إحدى الوكالات الرئيسية للبنك الوطني الجزائري , حيث تمارس مجمل عمليات البنك عن طريق مصالحها المتمثلة في:

**1- الخلية الإدارية:**

وهي الخلية المسيرة للوكالة, بحيث تضم: المدير, نائب المدير, الأمانة العامة.

**1-1-المدير**: وهو أعلى جهاز في الوكالة حيث يشرف على جميع المصالح الموجودة في الشكل التنظيمي. ومن أهم مهامه:

-السهر على تطبيق القوانين وممارسة الرقابة على الموظفين.

- يقوم بوضع السياسات الخاصة بالعمل داخل الوكالة وإعداد الميزانية السنوية.

- كما يقوم المهام اليومية المتداولة كإمضاء على الوثائق المهمة,استقبال شكاوي الزبائن....الخ.

**1-2-نائب المدير**: وهو يخلف مكان المدير في حالة الغياب أو في حالة مهام خارج البنك, ويقوم بـ:

-تسيير المستخدمين وتوفير الوسائل العامة من مطبوعات الوثائق.

-يقوم بجميع الأعمال الإدارية بالموازاة مع المدير كما يمثل كعضو استشاري في فحص القروض المقدمة.

**1-3-الأمانة العامة**: تتكفل هذه المصلحة بالاتصال داخل وخارج الوكالة, كما تعمل على:

- إيصال المعلومات من المدير إلى المصالح؛

- تحديد مواعيد لقاءات المدير وجمع الوثائق التي تحتاج إلى إمضاءات؛

- استقبال الزبائن القادمين للاستعلام.

**2-مصلحة الصندوق**: تعمل هذه المصلحة على مهام الصندوق والتحويلات:

[1] عن أحد المسؤولين في البنك الوطني الجزائري- وكالة 277تيسمسيلت

**2-1-الصندوق:** وهو بدوره ينقسم إلى قسمين: صندوق رئيسي وآخر ثانوي, بحيث أن الرئيسي يستقبل الودائع وعمليات السحب والدفع بالعملة الوطنية وبمبالغ كبيرة.وهذا ما يجري العكس في الصندوق الثانوي. ومن خلال هذا نستخلص أن الصندوق له عمليتين أساسيتين يقوم من أجلها وهي:

**- الإيداع:** وهو إضافة مبلغ معين سوء كان لحساب خاص أو للغير.

**- السحب:** يتم بطلب من الزبون وذلك باقتطاع مبلغ معين من حسابه بتقديمه اما بدفتر الشيكات أو شيك الشباك أو دفتر الادخار.

**2-2-التحويلات:** تتمثل هذه العملية في اقتطاع مبلغ معين من حساب الزبون (الآمر) وإيداعه في حساب لشخص آخر (المستفيد). وتسير هذه العملية بناءا على طلب الزبون فقط.

كما يمكننا توضيح العملية في الشكل التالي:

**3-مصلحة القروض والالتزامات:** تعمل هذه الخلية من خلال 5 مصالح في مجال القروض وهي: مصلحة الدراسات, مصلحة القروض المصغرة, مصلحة قروض المؤسسات المصغرة, قروض القطاع العام والخاص, مصلحة القرض العقاري+أسرتك. أما مصلحة الالتزامات تهتم بـ 3 مصالح: المتابعة الإدارية, مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات, قسم النشاط التجاري.

-( سنتطرق بالتفصيل لمصلحة القروض في شكل مبحث.)

**3-1-مصلحة القروض:**

وهي بدورها تضم المصالح التالية:

**3-1-1-مصلحة الدراسات:** مهمتها تتمثل في دراسة ملفات القروض وهذا من خلال:

-استقبال طلبات القروض والسهر على مراقبة الوثائق المكونة للملف؛

- اقتراح ووضع القروض مع تحديد المدة, المبلغ التسديد, مناقشة الضمانات.

**3-1-2-مصلحة القروض المصغرة:** وهي خلية مكلفة بمنح قروض لصالح تشغيل الشباب ومتخصصة لمشاريع صغيرة كالحرفيينANGAM.

**3-1-3- قروض المؤسسات المصغرة:** وهي مصلحة تقوم أيضا على أساس منح قروض لصالح تشغيل الشباب لكنها تتفرع إلى فرعين :فرع ANSEJ و فرع CNAC.

**3-1-4-قروض قطاع العام والخاص**: بحيث أن:

**-الخاص**: يقوم بمنح قروض للمستثمرين, تجار, حرفيين...الخ. وطلب القرض يتم مباشرة إلى هذا المكتب دون اللجوء إلى وكالات التشغيل.

**-العام**: تهتم بالمشاريع الاستثمارية الموجهة للقطاع الصناعي كالسباكة والنسيج.

**3-1-5-قرض العقاري ومشروع أسرتك**:

**-مصلحة القرض العقاري**: تعمل هذه المصلحة على المساهمة بقروض من أجل شراء أو انجاز مساكن فردية.

**-مصلحة مشروع أسرتك**: وهي مصلحة تعمل في إطار برنامج من أجل حاسوب لكل أسرة مقابل اقتطاع شهري من دخل المستفيد من هذا المشروع.

**3-2-مصلحة الالتزامات**: تعمل هذه الخلية في شكل تجانس مصلحتين:

**3-2-1-مصلحة المتابعة الإدارية**: يقوم هذا المكتب بمتابعة ملفات وعمليات تسديد القروض, كما تعمل على تجديد عقود التأمين عند حلول انتهائها.

**3-2-2-مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات**: يهتم هذا المكتب بالشؤون القانونية والمنازعات التي تحل على البنك, كما تقوم بتجميد أرصدة الأشخاص في البنك في حالة عدم تسديد ديونهم.

**3-2-3-قسم التنشيط التجاري**: يتكفل هذا القسم بفتح حساب الموظفين والتجار وأصحاب العملة الصعبة كما تعمل على:

**أ**-فتح حساب الودائع للأجل: بحيث يتعهد الزبون بترك مبلغ من المال تحت تصرف البنك وعدم المطالبة به إلا عند تاريخ الاستحقاق المحدد من طرفه, ويشترط للزبون أن يفتح حساب تابع للوكالة بمبلغ أدناه عليه أن يتجاوز 10000 دج.

**ب**-إصدار أذونات الصندوق: وهي عبارة عن سندات قابلة للتحويل, موضوعة تحت تصرف البنك وهي تمثل قيمة معينة من النقود موضوعة لمدة معينة تتراوح بين 3 أشهر إلى 10 سنوات.

ج- فتح ودائع للاطلاع: بحيث يمكن لأصحابها المطالبة بها في أي وقت كالأموال المودعة في حساب جاري وحساب صكوك وحساب دفتر الادخار.

**4- مصلحة التعاملات الخارجية:** وهي المصلحة التي تقوم أساسا على شراء وبيع العملات والمستندات الى خارج الوطن, بحيث يمكن تقسيم هذه المصلحة إلى قسمين:

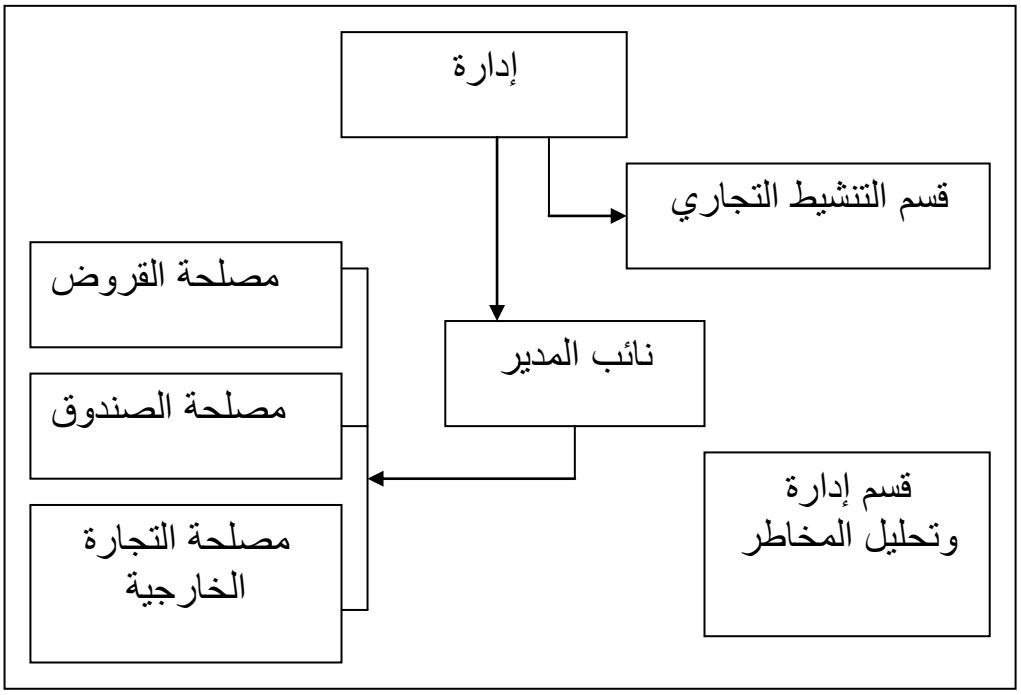
**4-1-قسم الصرف:** يختص هذا القسم بشراء أو بيع العملة الأجنبية مقابل عملة وطنية وذلك طبقا لسعر الصرف الرسمي. يحدد سعر الصرف من طرف البنك المركزي أسبوعيا.

**4-2-قسم التجارة الخارجية:** يهتم بكل من الاعتماد والتسليم المستندي:

-الاعتماد المستندي: يعرف حسب قانون البنكي أنه تعهد مكتوب من طرف البنك ويطلب من المشتري(الآمر بالدفع) التسديد للبائع (المستفيد) في آجال محددة مقابل تسليم وثائق تثبت تسليم سلعة محددة تبعا لطرف التنفيذ المتفق عليها.

-التسليم المستندي: هو عملية تغطية يتدخل فيها البنك كوكيل المصدر لقبض مبلغ السلعة التي يدفعها المشتري مقابل تسليم الوثائق.

**الشكل رقم (04-03)**: ملخص الهيكل التنظيمي للوكالة.




المصدر : نائب مدير البنك

يمكن القول أن الوكالة هي الخلية الأساسية المتعددة الوظائف للاستغلال البنكي فيجب أن تكون في مستوى معالجة فعالة لإرضاء العملاء مهما كانت طبيعتهم وقطاعات نشاطاتهم، وعليه فان الوكالة تستغل كل الوسائل

المتاحة لديها لجذب العملاء وذلك عن طريق الخدمات المقدمة والمنتجات البنكية ذات الاهتمام الشخصي والمهني في حياتهم، ولتجسد ذلك على الوكالة أن تخضع إلى نوع من التنظيم الفعال الذي يسمح لها بالسير الحسن.

**المطلب الثالث: الأهداف المسطرة من البنك الوطني الجزائري**

إن البنك الوطني الجزائري على غرار البنوك التجارية وبصفته مؤسسة عمومية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق كيان مرموق وسمعة جيدة وسط النظام المصرفي الجزائري، فانه يرى في نقاط كثيرة ومتعددة سبل ناجعة لتحقيق هذه الأهداف.

**1. أهداف على المستوى المحلي:**

السعي في استحداث الطرق والتقنيات في كل المجالات وفي مختلف المصالح والأقسام ونذكر منها: المقاصة، مصلحة العمليات مع الخارج، مصلحة الصندوق والمحفظة[1]، قروض والتزامات، فكل هذه المصالح تعتبر على المستوى الداخلي للبنك.

**1.1. قسم العمليات مع الخارج:**

في هذا القسم سطرت أهداف نذكر منها:

- تسهيل العمليات مع المتعاملين بوضع شبكة معلوماتية خاصة بالـ BNA في كل فروع الوطن دون الحيازة لأي ولاية.
- فتح المجال للتشاور فيما يخص اتخاذ القرارات على المستوى المركزي والفروع الأخرى.

**2.1.عمليات المقاصة:**

وذلك بوضع أسس حديثة لعمليات المقاصة إذ يرى أن أهم شيء هو تقليص الوقت لتسوية وضعية المتعاملين وربح أكثر، وكذا زيادة التنسيق فيما بين البنوك والبنك المركزي، الأمر الذي يتطلب تطوير مستوى الخدمات من طرف البنك، وقدرة شبكة المعلومات على القيام بهذه العملية بفعالية وناقل وقت ممكن دون اللجوء إلى البنك المركزي (أي القيام بعمليات مقاصة مباشرة من وكالة إلى أخرى في نفس المكان دون التنقل).

[1] خريتش محسنة، تقرير تدريبي ميداني، المدرسة الوطنية للإدارة،2003،ص11.

### 3.1.قسم القروض:

اهتمت بنك BNA بتقديم قروض للقطاع الصناعي والزراعي بوضع برامج خاصة لذلك مع الدراسة المعمقة لأصحاب الطلب لتمديد وتوسيع عمل الوكالة وبالتالي السيطرة واستقطاب الطلب لتمديد رؤوس الأموال بشكل كبير للقيام بالمشاريع الاستثمارية.

### 4.1.المنازعات:

يسعى وبنكBNA إلى:

- التقليل من المنازعات لتحسين سمعة البنك وذلك باستخدام أفضل الوسائل وشبكات المعلوماتية التي تقلل من نسبة الخطأ أو انعدامها.
- التكثيف من استعمال أجهزة الإعلام الآلي وكذا الأجهزة اللازمة لسيرها.
- وضع دورات تكوينية لمختلف الإطارات والموظفين قصد تحسين أداء الخدمات البنكية.
- إدخال احدث التقنيات إلى الشبكة قصد تعامل البنك مع البنوك الأخرى والمتعاملين بصورة متطورة وجيدة.

**. أهداف الـ BNA على المستوى الدولي:**

- توسيع وتحسين المعاملات الاقتصادية فيما يخص تحويلات فيما يخص الوكالة والبنوك الأجنبية.
- توسيع مجال النشاطات البنكية مع الخارج في مختلف المجالات.
- تسهيل التواصل عن بعد مع الخارج بإنشاء فروع إذا أمكن ذلك من خلال الشبكة الالكترونية للمعلومات.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية, 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، مع إدخال تعديلات على التنظيمات و الهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي ،كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء و هذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم.

.

**المبحث الثاني :عرض الاستبيان**

تم إنجاز هذه الدراسة باستخدام إحدى الأساليب الإحصائية المتعددة التي تستعمل لتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بعد القيام بالدراسة التطبيقية ,و المتمثلة في توزيع استبيان به مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة على أفراد العينة محل الدراسة.

**المطلب الأول :تقديم الاستبيان**

سنقوم في هذا المطلب بالتعريف بالاستبيان الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة من حيث الأقسام التي يتكون منها و الهدف منه.

**أولا –التعريف بالاستبيان:**

معرفة مدى تطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في البنوك الجزائرية و توضيح اثرها على هذه البنوك,ومكتسبات القدرة التنافسية من وراء تطبيق مبادئ الحوكمة قمنا بإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة التي تمت صياغتها بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة حول الموضوع و مصادقة استاذ المشرفة على هذه الدراسة بعد التأكد من الصياغة السليمة لها.

و يتكون هذا الاستبيان من قسمين هما كالآتي:

–القسم الأول :يتضمن خمسة أسئلة حول البيانات الشخصية و الوظيفية لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة ,و تتمثل هذه البيانات في : العمر , المؤهل العلمي ,التخصص,المنصب الوظيفي,خبرة.

–القسم الثاني :يتضمن اثنان وخمسون سؤالا حول موضوع الحوكمة في البنوك ؛ و يحتوي على ثلاث اجزاء كالأتي :

- المجال الاول: فيه خمسة و عشرون سؤالا حول مدى التزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية منها سبعة حول استقلالية و نزاهة أعضاء مجلس الإدارة ؛ و عشرة أسئلة حول فعالية و استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي ؛ و ستة أسئلة حول مبدأي الإفصاح و الشفافية ومدى التزام البنك ما و أخيرا أربعة أسئلة حول ضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر في البنك.
- المجال الثاني : يحتوي على إحدى عشرة سؤالا حول الآثار الإيجابية لتطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في البنوك الجزائرية.
- المجال الثالث: يحتوي على ستة عشرة سؤالا حول مكتسبات القدرة التنافسية في ظل الالتزام بمبادئ الحوكمة في البنك من حيث كفاءت عمليات البنك,جودة تقارير المالية,والابداع.

و قد كانت طريقة الإجابة على القسم الأول من هذا الاستبيان عن طريق اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال

من مجموعة اقتراحات؛ بينما القسم الثاني فكانت الإجابة عليه بطريقة" نعم "أو" لا."

**ثانيا –الهدف من الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيسي وراء القيام هذه الدراسة في معرفة مدى الالتزام بقواعد الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية و مدى وعيها بضرورة تبني هذه القواعد التي تساعدها على تحسين أدائها إلى المستوى الذي يسمح لها اكتساب قدرة تنافسية بقصد مواجهة منافسة البنوك العالمية الكبرى.

**ثالثا –قاعدة الاستبيان:**

ويقصد بها مجموعة البيانات و المعلومات التي تم استخلاصها من مجموع البيانات المسترجعة ,حيث تم إدخال هذه البيانات في برنامج EXEL2007

**المطلب الثاني :عرض العينة محل الدراسة**

يقسم هذا المطلب إلى قسمين : الأول يتناول التعريف بالعينة محل الدراسة و الثاني تقديم للبنوك محل الدراسة

**اولا:التعريف بالعينة محل الدراسة:**

تتكون العينة محل الدراسة من مجموعة من الوكلتين و مديرية الجهوية للاستغلال مستغانم متواجدة و عاملة بولاية تيسمسيلت و مستغانم هي وكالة277تيسمسيلت ,مديرية الجهوية للاستغلال مستغانم 198,وكالة878مستغانم قمنا بتوزيع 20 استبيان إلا أن عدد الاستبيانات التي تم استردادها و استعمالها في الدراسة بلغ 10 استبيانا فقط أي بنسب50 % من اجمالي الاستبيانات الموزعة حيث وزعنا 12استبيانا في كل من وكالة تيسمسيلت وكالة مستغانم واسترجعنا 06 استبيانات ,وفي المديرية الجهوية لمستغانم 8 استرجعنا 04 فقط ومجموعهم يشكل لنا عينة الدراسة ,ويمكن تلخيص ماسبق في الجدول التالي :

الجدول 4 –2توزيع افراد العينة المدروسة

| البنك | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| 277 | 4 | %40 |
| 87 | 2 | 20% |
| 198 | 4 | 40% |
| المجموع | 10 | 100% |

من الجدول اعلاه 4–2 يتضحلنا اكبر عدد الموظفين الذين استجابوا للاستبيان كانوا من وكالة 277تيسمسيلت والمديرية الجهوية مستغانم 198بالتساوي 40%,بينما وكالة 878مستغانم 20% .

**ثانيا –تقديم البنوك محل الدراسة:**

**_ وكالة البنك الوطني الجزائري 277 تيسمسيلت** :تم إنشائها سنة 26_ 06_1993

**_ وكالة البنك الوطني الجزائري 878 مستغانم**:تم انشائها سنة 02_ 2009

**_ المديرية الجهوية للاستغلال 198 مستغانم**

**المطلب الثالث: البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة**

كما سبق لنا و أن ذكرنا في المطلب السابق ,فإن البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة المدروسة و تتمثل في ستة عناصر و هي :العمر ؛ المؤهل, العلمية ؛ التخصص ؛ المنصب الوظيفي و سنوات الخبرة في العمل المصرفي ,و سنقوم بتحليل كل عنصر على حدى.

**اولا العمر :**

من الجدول أدناه رقم4-3 نجد أن أدناه نجد أن الفئة العمرية الأولى(أقل من 30 سنة) منعدمة كليا ,و الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة تقدر بنسبة60 % أما الفئة العمرية الثالثة من 40الى50سنة فتمثل ما نسبته 20 %من إجمالي العينة و فيما يخص العينة العمرية الرابعة التي تضم الموظفين الذين يفوق عمرهم 50 سنة فتقدر بنسبة 30 % يمكننا استنتاج أن الفئة الثانية و التي يتراوح فيها العمر بين 30 سنة و 40 سنة و هي تمثل ما يفوق نصف العينة تليها الفئة الرابعة بعدها الفئة الثالثة.

الجدول أدناه رقم4- 3:توزيع افراد العينة حسب العمر

| البنك | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 0 | %00 |
| من 30 إلى 40 سنة | 6 | 60% |
| من 40 إلى 50 سنة | 2 | 20% |
| أكثر من 50 سنة | 03 | 30% |
| المجموع | 10 | 100% |

**ثانيا –المؤهل العلمي:**

من الجدول رقم 4-4 أدناه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للموظفين المتحصلين على شهادة (ليسانس) 70%

أي ما يعادل تقريبا ثلثي العينة ,يليه الموظفون الذين يملكون مستوى أقل من بكالوريا بنسبة % 20 كما بلغت نسبة الموظفين الذين لهم مستوى بكالوريا نسبة % 10 و يوضح لنا هذا التحليل أن البنوك الجزائرية أصبحت تسعى إلى توظيف عاملين بمستويات تعليمية عالية و هذا الأمر يساعدها على تحسين أدائها و مواكبة التطورات التي تحصل في القطاع المصرفي العالمي.

الجدول رقم 4-4 توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| أقل من بكالوريا | 02 | %20 |
| بكالوريا | 01 | %10 |
| ليسانس | 07 | %70 |
| ماجستير | 00 | %00 |
| المجموع | 10 | 100% |

**ثالثا –التخصص:**

حسب الجدول رقم 4-5ادناه نلاحظ ان أفراد العينة الذين تخصصهم محاسبة ومالية و هم الأعلى نسبة حيث تقدر ب 30 %لكل تخصص منهم و في المرتبة الثانية تخصصات أخرى غير تلك المذكورة في الاستبيان ,و يأتي في الرتبة الثالثة العمال ذوي تخصص (بنوك) و تخصص(إدارة أعمال ) بنسبة متساوية تقدر ب 10 %بينما لا يوجد أي عامل من أفراد العينة ذو تخصص ( اقتصاد ) فهو ذو نسبة معدومة (0 %).

الجدول رقم 4-5 توزيع افراد العينة حسب التخصص

| التخصص | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| محاسبة | 03 | %30 |
| مالية | 03 | %30 |
| بنوك | 01 | %10 |
| اقتصاد | 00 | %00 |
| إدارة أعمال | 01 | %10 |
| أخرى | 02 | %20 |
| المجموع | 10 | 100% |

**رابعا – المنصب الوظيفي:**

من الجدول رقم 4-6 ادناه نلاحظ ان مانسبته 40% من العينة المدروسة يحتلون وظائف أخرى غير تلك المذكورة في الاستبيان ,يليها المدراء التنفيذيون بنسبة 40 %و المدققون الداخليون بنسبة 20 % أما أعضاء مجلس الإدارة و المدققون الخارجيون فنسبتهم معدومة 0 %.

الجدول رقم 4-6 توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

| المنصب الوظيفي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| عضو مجلس الإدارة | 00 | %00 |
| مدير تنفيذي | 04 | %40 |
| مدقق داخلي | 02 | % 20 |
| مدقق خارجي | 00 | %00 |
| أخرى | 04 | %40 |
| المجموع | 10 | 100% |

**خامسا –عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي:** من الجدول رقم 4-7ادناه نجد ان نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين [ 10-15[ و[15-20[ متساوية و تقدر ب30% ونسبة العاملين الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة و[05-10[متساوية و تقدر ب20 %,وتقدر ب30 % لكل فئة,أما بالنسبة للفئة ذات خبرة اقل من 05 سنوات فهي منعدمة بمعنى أن كل أفراد الدراسة يملكون خبرة في العمل المصرفي تفوق 5 سنة سنوات .

الجدول رقم4-7توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل المصرفي

| سنوات الخبرة في العمل المصرفي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| >05 | 00 | %00 |
| ]10-05] | 02 | %40 |
| ]15-10] | 03 | % 20 |
| ]20-15] | 03 | %00 |
| 20> | 02 | %40 |
| المجموع | 10 | 100% |

**المبحث الثالث: معالجة وتحليل الاستبيان**

في هذا المبحث سنقوم بتحليل المعطيات المتحصل عليها من الاستبيان وتنظيمها في جدول وإبراز نسبة كل راي , حتى نستطيع معرفة مدى تطبيق قواعد الحوكمة في الوكالات التابعة لبنك الوطني الجزائري و كذا مدى تأثيرها على نشاط هذه البنوك و مكانتها ومكتسبات قدرة التنافسية من وراء تطبيقها لقواعد الحوكمة.

**المطلب الأول : واقع التزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة**

نركز في هذا المطلب على معرفة مدى صحة الفرضية التالية": مدى التزام البنوك الجزائرية بقواعد الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل ,"حيث قسمنا هذه الفرضية إلى أربعة أقسام كل قسم مخصص لإحدى المبادئ.

**أولا –تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة**

حتى نثبت صحة هذه الفرضية وضعنا مجموعة أسئلة و سنقوم بتحليل إجابة كل سؤال على حدى

.1أ سس تعيين أعضاء مجلس الإدارة:

من الجدول رقم 4-8 ادناه نلاحظ ان نسبة 80 %من العينة اجابوا "نعم" وما نسبة 20%اجابوا ب"لا" ,وهذا معناه ان اغلبية افراد عينة الدراسة يصرحون بان اعضاء مجلس الادارة يتم تعيينهم على اساس خبراتهم الادارية ومؤهلاتهم العلمية ,وهذا يثبت صحة هذه الفرضية .

الجدول رقم 4-8 أسس تعيين مجلس الادارة

| اختبار اعضاء مجلس على اساس الخبرة والمؤهلات العلمية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

**2–** تنوع المؤهلات العملية لاعضاء مجلس الادارة :

من الجدول رقم 4-9 ادناه نلاحظ ان مانسبتة 90% اجابوا ب"نعم " ومايقدر نسبته 10%اجابوا ب"لا" وهذا يدل على ان :"اعضاء مجلس ذو مؤهلات علمية مختلفة ومتنوعة"

الجدول رقم 4-9 تنوع المؤهلات العلمية لاعضاء مجلس الادارة

| تنوع المؤهلات العلمية لاعضاء مجلس الادارة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

3- تمتع الاعضاء بسيرة الحسنة :

من الجدول رقم 4-10ادناه نلاحظ ان كل افراد العينة اجابوا ب "نعم مايعادل نسبته 100 %وهذا دلالة على: "تمتع كل اعضاء مجلس الادارة بسيرة حسنة ولم يسبق الحكم على احدهم بالافلا س او عدم سداد الديون ".

الجدول رقم 4-10: تمتع الاعضاء بسيرة حسنة

| تمتع الاعضاء بسيرة حسنة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

4- حرية الحصول على المعلومات :

من الجدول رقم 4-11 ادناه نلاحظ ان مانسبته 100%اجابوا "نعم"وهذا يدل على "لاعضاء مجلس الادارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة وذات الصلة وفي الوقت المناسب حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم على اكمل وجه"

الجدول رقم4-11 حرية الحصول على المعلومات

| حرية الحصول على المعلومات | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

5- المصادقة على الاهداف الاستراتجية :

من الجدول ادناه رقم4- 12 نلاحظ ان أفراد العينة أجابوا ب"نعم"اي نسبة100%بمعنى ان مجلس الادارة يقوم بالفعل بالمصادقة والاشراف على الأهداف الإستراتجية للبنك.

الجدول رقم4- 12:المصادقة على الأهداف الاستراتجية

| المصادقة على الاهداف الاستراتجية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

6- تشكيل لجان مساعدة :

من الجدول رقم 4-13 ادناه نلاحظ ان ما نسبته 80% من افراد العينة اجابو ب"نعم" بينما الباقي اجابوا ب"لا",مايدل على ان مجلس الادارة يقوم بتشكيل لجان مختلفة تساعد على اداء مهامه,

الجدول رقم 4-13تشكيل لجان مساعدة

| تشكيل لجان مساعدة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

7- وجود قوانين تحدد واجبات الاعضاء ومسؤولياتهم:

من الجدول رقم 4-14 نلاحظ ان الاجابة ب"نعم" كانت بنسبة 100 %بمعنى هناك مجموعة من القوانين التي تنظم عمل مجلس الادارة وتحدد واجباته ومسؤولياته.

الجدول رقم 4-14وجود قوانين تحدد واجبات الاعضاء ومسؤولياتهم

| وجود قوانين تحدد واجبات الاعضاء ومسؤولياتهم | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**ثانيا: استقلالية و فعالية وظيفة التدقيق الداخلي**

حتى نقيس مدى استقلالية و فعالية وظيفة التدقيق الداخلي يجب أن نحلل إجابات الأسئلة المطروحة في هذا المجال.

1- وجود قسم خاص بالتدقيق :

حسب الجدول رقم 04-15 ادناه نجد هناك من اجاب ب"نعم" وتبلغ نسبتهم 70%وهم الأغلبية والباقي اجابوا ب"لا" والذين تقدر نسبتهم 30% وهذا يعني ان هناك قسم خاص بالتدقيق في البنوك رأي الاغلبية .

الجدول رقم 4-15 وجود قسم خاص بالتدقيق

| وجود قسم خاص بالتدقيق | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 07 | 70% |
| لا | 03 | 30% |
| المجموع | 10 | 100% |

**2-** استقلالية مهنة التدقيق :

من الجدول رقم4- 16نلاحظ أن نسبة الإجابة بالموافقة أعلى و تقدر ب80% بينما الأقلية التي أجابت بالنفي تقدر نسبتها ب20% من هنا يمكننا القول بأن مهنة التدقيق تتميز بالاستقلالية لكن شبه كلية.

الجدول رقم4- 16 استقلالية مهنة التدقيق

| استقلالية مهنة التدقيق | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

**3**.دورية عملية التدقيق:

الجدول رقم4- 17كانت إجابات كامل أفراد العينة ب" نعم "أي بنسبة100% و هذا يوضح لنا أن عملية التدقيق الداخلي تتم بشكل دوري في البنك.

الجدول رقم 4-17 دورية عملية التدقيق

| دورية عملية التدقيق: | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

4.وجود قوانين تنظم التدقيق:

الجدول رقم4- 18 كانت إجابات كامل أفراد العينة ب" نعم "أي بنسبة100% و هذا يوضح لنا أن عملية التدقيق الداخلي تتم بشكل دوري في البنك.

الجدول رقم 4-18: وجود قوانين تنظم التدقيق

| وجود قوانين تنظم التدقيق: | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

5- كفاءة و خبرة المدققين:

حسب ما نلاحظ في الجدول رقم04-19 أدناه فإن إجابات أغلب الموظفين ب " نعم " كانت بنسبة 90%اما الاجابات "لا" كانت بنسبة 10% ,ومنه نستنتج ان المدقيق الداخليين يتمتعون بالكفاءة والخبرة ويمتلكون المؤهلات اللازمة لممارسة وظيفة التدقيق الداخلي في البنك وتادية المهام التي تفرضها عليهم .

الجدول 4-19 كفاءت وخبرة المدققين

| كفاءت وخبرة المدققين | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

**6-** التزام المدققين بالإفصاح عن الحقائق المادية:

الجدول ادناه رقم4-20يبين لنا كل افراد العينة أجابوا ب" نعم " أي ما نسبته 100 %,ولاتوجد اي اجابة ب"لا",وهذا معناه ان المدققين يلتزمون ويتعهدون بالإفصاح عن كل الحقائق المادية التي توصلوا إليها عند ممارستهم لمهامهم و أهم تفاصيلها مما يساعد البنك على القيام بتصحيح الأخطاء المكتشفة و اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب التعرض لمختلف المخاطر التي تهدد سلامة وضعية المالية.

الجدول رقم4-20 التزام المدققين بالإفصاح عن الحقائق المادية

| التزام المدققين بالإفصاح عن الحقائق المادية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

7- احترام سرية المعلومات:

يبين لنا الجدول رقم 4-21الموجود أسفله مدى التزام المدققين الداخليين بسرية المعلومات ,إذ أن نسبة 90%

من أفراد العينة أجابوا ب " نعم " بينما باقي الأفراد أجابوا ب " لا " و الذين تقدر نسبتهم ب 01 %,ومنه يمكن القول ان المدققين الداخليين يلتزمون بالمحافظة على سرية المعلومات التي يتحصلون عليها بعد الفيام بعملية التدقيق وعدم الافصاح عنها الا للجهات المعنية والمتمثلة في مجلس الادارة والادارة العليا .

الجدول رقم 04-21 احترام سرية المعلومات

| احترام سرية المعلومات | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

**8-** حرية و استقلال المدققين الداخليين:

الجدول رقم 4_22 ادناه يبين لنا مدى حرية واستقلالية المدققين الداخليين للبنك و حسب النسب المحسوبة و الممثلة بيانيا فإن نسبة الإجابات التي كانت " نعم " بلغت 80% أي أن أغلب أفراد العينة يوافقون على أن المدققين يمارسون مهامهم بكل حرية و استقلالية و دون خوف مما يساعدهم على العمل بجدية و إبداء آراء موضوعية و صحيحة حول العمليات محل التدقيق.

الجدول رقم 4-22 حرية واستقلال المدققين الداخليين

| حرية و استقلال المدققين الداخليين | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

**ثالثا – التزام البنك بمبدأي الإفصاح و الشفافية:**

لمعرفة مدى التزام البنوك الجزائرية بمبدأي الإفصاح و الشفافية قمنا بتخصيص جزء من الاستبيان لطرح أسئلةحول هذا الأمر ,و هي كالآتي

1- ا لإفصاح عن معلومات هامة عن أنشطة البنك:

حسب الجدول رقم4-23 و حسب البيانات الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن إجابات كل أفراد العينة كانت بالإيجاب أي بنسبة ,% 100 و هذا معناه أن البنوك الجزائرية تلتزم بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة التي ترتبط بكافة أنشطتها و عملياتها.

الجدول رقم4 -23الإفصاح عن معلومات هامة عن أنشطة البنك

| لإفصاح عن معلومات هامة عن أنشطة البنك | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

.2ا لإفصاح عن عناصر المخاطر المتوقعة:

من الجدول4- 24ادناه توصلنا إلى أن معظم أفراد العينة و التي بلغت نسبتهم 90% أجابوا ب " نعم " بينما الباقي فأجابوا ب " لا." و يمكن أن نستنتج من هذا أن البنك يقوم بالإفصاح عن كافة المعلومات المهمة و الضرورية المتعلقة بعناصر المخاطر المتوقع حدوثها أو مواجهتها.

الجدول4- 24:الافصاح عن المخاطر المتوقعة

| ا لإفصاح عن عناصر المخاطر المتوقعة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

.3ا لإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة:

من الجدول رقم4-25 أدناه نجد أن إجابات الموظفين الذين يشكلون العينة المدروسة تنوعت بين " نعم " و " لا "حيث كانت نسبة الإجابات بالإيجاب تقدر ب70 % بينما الإجابات بالنفي فبلغت نسبتها 30 .%و هذا معناه أن البنك يلتزم بالإفصاح عن السياسات المحاسبية التي يتبعها البنك في ما يخص المخاطر العامة التي يتعرض لها البنك لكنه ليس إفصاحا كليا بل بدرجة منخفضة قليلا و هذا ما يفسر إجابات البعض بالنفي.

الجدول 4-25 ا لإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة

| ا لإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 07 | 70% |
| لا | 03 | 30% |
| المجموع | 10 | 100% |

**.4**ا لالتزام بالقيام بتدقيق سنوي خارجي:تمثل نسبة: حسب ما يتضح لنا من الجدول رقم04 -26فمعظم الإجابات كانت ب " نعم " و تمثل نسبة 90% بينما الإجابة ب " لا " كانت بنسبة قليلة تقدر ب 10 ,% منه نستنتج أن البنك يقوم بتدقيق سنوي يتم من طرف مدقق حسابات قانوني خارجي للتأكد من صحة و سلامة كل القوائم و البيانات المالية لمختلف أنشطة و عمليات البنك.

الجدول رقم04-26 ا لالتزام بالقيام بتدقيق سنوي خارجي

| ا لالتزام بالقيام بتدقيق سنوي خارجي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

.5ا ستقلالية المدقق الخارجي:

بالنسبة لهذا العنصر أجاب كل أفراد العينة ب " نعم " أي بنسبة كلية % 100 بينما لا توجد أيإجابة بالنفي و هذا يثبت أن المدقق الخارجي يماري مهامه بكل استقلالية و دون أي تدخل أو ضغطمن قبل مجلس الإدارة و

الإدارة العليا مما يساعده على إبداء رأيه بكل صدق و موضوعية في العمليات التي كانت محل تدقيقه .و هو موضح في الجدول أدناه رقم 4-27

الجدول رقم 4-27: استقلالية المدقق الخارجي

| ا ستقلالية المدقق الخارجي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

.6ا لاعتماد على ملاحظات المدقق الخارجي:

من الجدول4- 28 نلاحظ أن نسبة % 100 من الإجابات كانت ب " نعم " و لا يوجد أي فرد من أفراد العينة أجاب ب " لا " فنسبتها معدومة ,و هذا معناه أن البنك يعتمد على ملاحظات المدقق الخارجي التي يبديها على القوائم المالية في تصحيح الأخطاء التي يتم اكتشافها.

الجدول4- 28 ا لاعتماد على ملاحظات المدقق الخارجي

| ا لاعتماد على ملاحظات المدقق الخارجي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**رابعا –الالتزام بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر:**

حتى نعرف مدى التزام البنوك الجزائرية بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر قمنا بتجزئة هذا العنصر إلى 4 أجزاء نتناولها في الآتي:

.1إ عطاء أولوية للمخاطر الإستراتيجية:

من الجدول رقم 4-29 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب " نعم " بنسبة 90 % %بينما الذين أجابوا

ب " لا " فبلغت نسبتهم ب 10 %بمعنى أن مجلس الإدارة بالبنك يتعامل مع المخاطر الإستراتيجية التي تهدد سلامته كأحد أهم أولوياته و يقوم بمراجعتها بنفسه دوريا و لا يترك ذلك للجنة المراجعة.

الجدول رقم4-29 إعطاء أولوية للمخاطر الإستراتيجية

| اعطاء أولوية للمخاطر الإستراتيجية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

.2 تعيين لجنة لإدارة المخاطر :

الجدول رقم 04-30 يوضح لنا إذا ما كان البنك يقوم بتعيين لجنة لإدارة المخاطر تساعده على التحكم فيها , و نلاحظ أن الإجابة كانت بالأغلبية ب " نعم " بنسبة 80 %بينما الإجابة بالنفي كانت نسبتها لا تتجاوز 20 %منه يمكن أن نرجح رأي الأغلبية و نقول أن مجلس الإدارة يقوم بتشكيل لجنة متخصصة في إدارة المخاطر تساعده على التحكم في مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها البنك ,و إدارتها الشكل المناسب لحماية البنك من أية آثار سيئة لها.

الجدول رقم 04 -30تعيين لجنة لإدارة المخاطر

| تعيين لجنة لإدارة المخاطر | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

.3مهام لجنة إدارة المخاطر في البنك:

يوضح لنا الجدول 04 -31أن نسبة70 %من إجمالي العينة كانت إجاباتهم ب " نعم " بينما النسبة الباقية و التي تقدر ب 30 %و حسب هاته الإجابات يمكننا القول بأن دور لجنة إدارة المخاطر يتمثل أساسا في تحديد المخاطر التي يواجهها البنك عند ممارسته لمختلف الأنشطة و العمليات و تصنيفها ,ثم وضع الحلول المناسبة التي يجب إتباعها في حالة تحقق هذه المخاطر.

الجدول 4-31 مهام لجنة إدارة المخاطر في البنك

| مهام لجنة إدارة المخاطر في البنك | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 07 | 70% |
| لا | 03 | 30% |
| المجموع | 10 | 100% |

.4احترام البنك لقرارات البنك المركزي:

الجدول 04 -32يبين لنا رأي أفراد العينة المدروسة في مدى احترام البنك لقرارات البنك المركزي ,و وجدنا أن كل أفراد العينة أجابوا ب " نعم " أي بنسبة % 100 و هذا يؤكد أن البنوك الجزائرية كلها تحترم قرارات البنك المركزي المعتمدة التي تخص كل ما يتعلق بإدارة المخاطر وتلتزم بها كون ان البنك المركزي يعد السلطة الإشرافية في القطاع المصرفي الجزائري و كل قراراته تصب في صالح الاقتصاد الوطني.

الجدول 04 -32احترام البنك لقرارات البنك المركزي

| احترام البنك لقرارات البنك المركزي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**المطلب الثالث : أثر تطبيق قواعد الحوكمة في البنك**

هذا المطلب يتناول تحليل إجابات الأسئلة التي وردت في الاستبيان بخصوص أثر تطبيق قواعد الحوكمة في البنك و التعليق عليها بعد تمثيلها بجداول.

.**1تعزيز ثقة المتعاملين في البنك:** حسب ما توصلنا إليه من خلال تمثيل إجابات أفراد العينة محل الدراسة في الجدول رقم 04 - 33 والتي و التي كانت كلها ب " نعم "بنسبة , % 100 فإن تطبيق قواعد الحوكمة في البنك مبدأ الشفافية يساعد على تعزيز ثقة المتعاملين في البنك لانهم يكونون على دراية بالوضعية المالية له فيكونون أكثر راحة في التعامل معه الأمر الذي يساهم في تطوير مؤشرات البنك.

الجدول رقم 04 -33 تعزيز ثقة المتعاملين في البنك

| تعزيز ثقة المتعاملين في البنك | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**.2منع حدوث الأزمات و تحسين سمعة البنك:**

كانت نسبة 90% من الإجابات حول هذا العنصر ب " نعم " بينما باقي أفراد العينة كانت اجاباتهم ب " لا "بنسبة % 10و بالأخذ بعين الاعتبار الأغلبية فنجد حسب رأيهم أن تطبيق بعض قواعد الحوكمة و على وجه التحديد قاعدتي الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين يساعد على منع تعرض البنك للأزمات المصرفية إذ يقوم بالإفصاح بكل ما يتعلق بالأنشطة و الخدمات التي يقدمها للعملاء الأمر الذي يساعد على تحسين سمعة البنك في المحيط الذي ينشط فيه .وجدول رقم 4-34 أدناه يوضح توزيع نسب الإجابات .

الجدول رقم 04-34 منع حدوث الأزمات و تحسين سمعة البنك

| منع حدوث الأزمات و تحسين سمعة البنك | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

**.3منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية:**

يمثل الجدول التالي رقم 4-35 إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى مساهمة تطبيق قواعد الحوكمة في التقليل من سوء استغلال المناصب لأغراض شخصية ,و قد كانت كل الإجابات ب" نعم " وهذا دليل على أهمية تبني قواعد الحوكمة و بالأخص قاعدة المساءلة التي تقتضي بمحاسبة كبار المسؤولين عن الأعمال التي يقومون بها مما يمنعهم من استغلال المراكز التي يشغلونها تحقيق أهداف شخصية وتفضيل المصلحة العامة للبنك عن مصالحهم الخاصة.

الجدول التالي رقم 04 – 35منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية

| منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**.4ا لمساعدة على تحمل المسؤولية:**

ندرس في هذا العنصر إذا ما كان تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك له أثر إيجابي على عمل الموظفين ,وكانت كل الإجابات التي تحصلنا عليها بالإيجاب (% 100 ) و هذا يثبت لنا أن الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك يجبر الموظفين على تحمل المسؤولية و حثهم على احترام القانون الداخلي للبنك و التعليمات الموجهة لهم.وجدول رقم 04 – 36التالي يوضح ذلك.

وجدول رقم 4–36 ا لمساعدة على تحمل المسؤولية

| ا لمساعدة على تحمل المسؤولية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**.5تحسين و رفع مستوى أداء البنك:**

من الجدول رقم 04 –37يتبين لنا أن كل أفراد العينة أجابوا ب" نعم " أي ما نسبته100% و يمكن تحليله على أن احترام البنك لمعايير اختيار و تعيين الموظفين التي جاءت في إطار الحوكمة كالكفاءة و الجدارة و الخبرة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء البنك و رفع مستواه كما يجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو سوء استغلال موارد البنك.

الجدول رقم 4-37 تحسين و رفع مستوى أداء البنك

| تحسين و رفع مستوى أداء البنك | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**.6الكشف عن الأخطاء:**

من الجدول رقم 4-38 ادناه يوضح لنا أن كل أفراد العينة أي بنسبة % 100 أجابوا ب" نعم " و هذا معناه أن تطبيق قواعد الحوكمة و أهمها تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة و دورية يساهم في الكشف عن الأخطاء قبل تفاقمها كما يساعد على اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لتجنبها قدر الإمكان.

الجدول رقم 04 -38الكشف عن الأخطاء

| الكشف عن الأخطاء | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**.7تحقيق المساواة:**

من الجدول رقم4-39 يوضح لنا رأي العينة في مدى مساهمة قواعد الحوكمة في تحقيق المساواة بين كافة الموظفين داخل البنك و قد كانت كل إجاباتهم ب " نعم , " أي أن تطبيق إحدى قواعد الحوكمة و المتمثل في قاعدة المسؤولية و المساءلة يساهم في تحقيق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك الأمر الذي يحفز العاملين على العمل بكل جدية فيؤدي ذلك إلى تحسين أداء البنك.

الجدول رقم 4-39 تحقيق المساواة

| تحقيق المساواة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

.**8كسب ميزة تنافسية:** حسب النسب الموضحة في الجدول رقم4_40و التي تتوزع كالآتي % 90 للإجابات ب "نعم " و % 10للإجابات ب " لا , " نستنتج أن تبني قواعد الحوكمة المؤسسية و تطبيقها فيالبنوك يكسبها ميزة تنافسية مما يساعدها على كسب عدد أكبر من المتعاملين كونهم أصبحوا يأخذون بهذه الميزة كمعيار مهم لاتخاذ قرار توظيف أموالهم في البنك أو لا.

الجدول رقم4_40 كسب ميزة تنافسية

| كسب ميزة تنافسية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

.**9تحسين إدارة البنك:**من الجدول رقم 04 -41و الذي يبين مدى مساهمة قواعد الحوكمة في تحسين إدارة البنك نلاحظ أن الإجابات كلها كانت إيجابية بنسبة % 100 بمعنى أن تطبيق قواعد الحوكمة له بالفعل أثر إيجابي فيما يخص إدارة البنك فهي تساعد المديرين و أعضاء مجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة لتسيير و إدارة شؤون البنك و مختلف عملياته.

الجدول رقم 04 -41تحسين إدارة البنك

| تحسين إدارة البنك | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**10-تخفيض درجة المخاطر و تقليل التعثر**: من الجدول رقم 4-42 نلاحظ ان كل افراد العينة اجابوا ب"نعم" بنسبة100 %على أن تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام و ذلك كونها تعمل على ربط أداء الموظفين و العاملين في البنك بنظام المكافآت و الحوافز مما يشجع الموظفين على العمل بكفاءة و بطريقة أكثر جدية مما يؤدي إلى رفع أداء البنك.

الجدول رقم 04-42 تخفيض درجة المخاطر و تقليل التعثر

| تخفيض درجة المخاطر و تقليل التعثر | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**11 تحسين كفاءات البنك**:من الجدول 04-43 تم إعداد بهدف توضيح رأي أفراد العينة في دور الحوكمة في تحسين كفاءة أداء البنك ,فنجد أن الإجابات تنوعت بين الإيجاب ) نعم ( بنسبة % 90 و النفي بنسبة % 10إلا أننا نرجح رأي الأغلبية في الحكم على أن تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام و ذلك كونها تعمل على ربط أداء الموظفين و العاملين في البنك بنظام المكافآت و الحوافز مما يشجع الموظفين على العمل بكفاءة و بطريقة أكثر جدية مما يؤدي إلى رفع أداء البنك.

الجدول 4-43 تحسين كفاءات أداء البنك

| تحسين كفاءات أداء البنك | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

**المطلب الثالث : مكتسبات القدرة التنافسية في ظل الالتزام بمبادئ الحوكمة في البنك**

في إطار التزام البنك بمبادئ الحوكمة مكنه هذا من اكتساب قدرات أهلته للتنافس على مستوى القطاع الذي ينشط فيه، كما أتاحت له الوقوف ندا للبنوك الأخرى في عدة مجالات.

**أولا–كفاءة عمليات البنك:** وكان ذلك من خلال

1–امتلاك البنك التكنولوجيا الأفضل:

من خلال الجدول 04–44 أدناه نلاحظ أن 70% من العينة أجابوا ب "نعم" هذا ما يدل على أن التكنولوجيات التي يتوفر عليها البنك حسنة ولكن تنقصها العصرنة .فيما ترى 30% من العينة ان البنك مازال يفتقر الى تحديث تكنولوجياتها مع التطورات التي طرأت عليها.

الجدول 04–44 امتلاك البنك التكنولوجيا الأفضل

| امتلاك البنك التكنولوجيا الأفضل | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 07 | 70% |
| لا | 04 | 40% |
| المجموع | 10 | 100% |

2– يقوم البنك بتكوين وتحسين الطاقة البشرية:

من خلال الجدول 04–45 أدناه نلاحظ أن 90% من العينة أجابوا بنعم أي أن العامل البشري يحتل أولوية البنك فيما يخص تطوير القدرات وهذا ما يفسر يتأقلم مع المتغيرات المحيطة زيادة الثقة,بينما ترى 10% من العينة ان البنك يقوم بتكوين الى ان

الجدول 04–45 يقوم البنك بتكوين وتحسين الطاقة البشرية

| يقوم البنك بتكوين وتحسين الطاقة البشرية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

3- استغلال البنك لطاقاتها بشكل أفضل:

من خلال الجدول 04-46 أدناه نلاحظ أن 80% من العينة أجابوا بنعم أي أن البنك يحسن استعمال الطاقات التي يتوفر عليها(بشرية ومادية) من أجل استغلال الجيد للكفاءات,بينما يرى باقي افراد العينة ان لا يستغل كل طاقاته بشكل جيد.

الجدول 04 -46استغلال البنك لطاقاتها بشكل أفضل

| استغلال البنك لطاقاتها بشكل أفضل | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

4- تحسين كفاءة عمليات التسويق في البنك:

من خلال الجدول رقم 04 -47أدناه نلاحظ أن 80% من العينة أجابوا بنعم أي أن البنك يولي أهمية كبيرة بعمليات الترويج لخدماته المختلفة لان كفاءت عمليات التسويق يعتبر اهم استراتجيات البنك ,كما يرى باقي افرادالعينة ان هناك ضعف من هذا جانب للبنك

الجدول 04 -47تحسين كفاءة عمليات التسويق في البنك

| تحسين كفاءة عمليات التسويق في البنك | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

5- للإدارة القدرة على التخطيط والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة:

من خلال الجدول04-48 أدناه نلاحظ أن 80% من العينة أجابوا ب"نعم" أي أن البنك يتاقلم مع الظروف الخارجية مما يفسر وجود قوى بشرية ذات كفاءة وحسن التسيير الجيد وانسجام بين فعالية وفاعلية ,بينما يرى باقي افراد العينة ان البنك يعاني البنك من بعض النقائص لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة.

الجدول 4-48 للإدارة القدرة على التخطيط والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة

| للإدارة القدرة على التخطيط والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

**ثانيا: جودة العمليات والمخرجات:**

1- تقديم تقارير مالية ذات جودة ينفرد بها البنك عن البنوك المنافسة: من خلال الجدول 04-49 يلاحظ ان80%من العينة اجابوا ب "نعم" وهذا يدل على ان البنك يقدم تقارير مالية تحتوي على معلومات وافرة التي يريدها أصحابها مما يحقق له ميزة تنافسية عبر تقاريرها المالية.فيما ترى 20% انه هناك تشابه نوعا ما في تقديم التقارير في البنوك .

الجدول 04-49 تقديم تقارير مالية ذات جودة ينفرد بها البنك عن البنوك المنافسة

| تقديم تقارير مالية ذات جودة ينفرد بها البنك عن البنوك المنافسة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

2- زيادة كفاءت العمل المحاسبي المنجز: من خلال الجدول 04-50 نلاحظ ان90% من عينة المدروسة اجابوا ب "نعم" وهذا يدل على ان البنك يولي اهتمام لدقة العمليات المحاسبية بقصد توفير المعلومة الصحيحة , وهذا ما يكسب البنك الثقة ويحقق الولاء له من قبل المستثمرين وأصحاب المصالح .فيما 10% من العينة ان هناك اختلال في كفاءت العمل المحاسبي المنجز ماينجر عنه نقص الافصاح.

الجدول 04 - 50زيادة كفاءت العمل المحاسبي المنجز

| زيادة كفاءت العمل المحاسبي المنجز | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

3- وجود نظام رقابة داخلي فعال: من خلال الجدول 04-51 أدناه نلاحظ أنها جيدة جدا بنسبة100%, وهذا يدل على أن البنك يقوم بعملية الرقابة بصفة دورية من خلال تعزيز كفاءة العمل المحاسبي وبتالي التقليل من المخاطر,وحفاظ البنك على مكانته .

الجدول 04 -51وجود نظام رقابة داخلي فعال

| وجود نظام رقابة داخلي فعال | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

4- تبنى سياسة واضحة لجودة التقارير المالية:من الجدول04-52أدناه أن 80%من العينة أجابوا ب"نعم"وهي جيدة ,وهذا يدل ان البنك يولي اهتماما بالغا لجودة التقارير وهذا يدعم مبدأ الإفصاح وشفافية,فيما ترى 20% من العينة هناك نقص في وضوح جودة التقارير المالية .

الجدول 04 -52 تبنى سياسة واضحة لجودة التقارير المالية

| تبنى سياسة واضحة لجودة التقارير المالية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

**ثالثا:السرعة في الوقت(التوقيت) المناسب**

1- تقديم المعلومات المحاسبية في الوقت وبالدقة والسرعة التي يريدها أصحابها:من الجدول04 -53ادناه يتضح لدينا ان 80% من العينة المدروسة اجابوا ب"نعم" يوفي بالتزامه بمبدأ الإفصاح والشفافية اتجاه المصالح,وتحسين سمعته لكسب رضى المتعاملين معه ,يساهم في حفاظ على مكانته,وبتالي كسب درجة تنافسية.فيما يرى 20% من العينة هناك بطئ في تقديم المعلومات المحاسبية.

الجدول 04 -53تقديم المعلومات المحاسبية في الوقت وبالدقة والسرعة التي يريدها أصحابها

| تقديم المعلومات المحاسبية في الوقت وبالدقة والسرعة التي يريدها أصحابها | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

2- قدرة العمليات المحاسبية في البنك على مواجهة طلبات أصحاب المصالح:من خلال الجدول رقم 04-54 أدناه نلاحظ ان 80% من العينة اجابوا ب"نعم" وهي جيدة بقصد الحفاظ على أصحاب المصالح وبتالي تعزيز الثقة بين اصحاب المصالح والبنك ويدعم تنافسيته .

الجدول 04-54 قدرة العمليات المحاسبية في البنك على مواجهة طلبات أصحاب المصالح

| قدرة العمليات المحاسبية في البنك على مواجهة طلبات أصحاب المصالح | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

3- الإفصاح التام عن المعلومات المحاسبية بكل شفافية في الوقت المقرر: من الجدول 55-04ادناه نلاحظ ان 80% أجابوا ب"نعم" وهذا يدل أن هناك شفافية جيدة في البنك وهذا ينعكس على سمعتها وثقتها اتجاه عملائها فيما باقي العينة يرون ان هناك محدودية للإفصاح وشفافية معلومات المحاسبية من حيث سرعة تقديم المعلومة.

الجدول 04-55 الإفصاح التام عن المعلومات المحاسبية بكل شفافية في الوقت المقرر

| الإفصاح التام عن المعلومات المحاسبية بكل شفافية في الوقت المقرر | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

4- زيادة قدرة البنك على الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين: من الجدول04 -56أدناه نلاحظ أن كل افراد العينة اجابوا ب"نعم" بنسبة 100% وهي جيدة جدا وهذا يدل أن البنك يعمل على كسب رضا المستثمرين وأصحاب المصالح من خلال ضمان سرية وامان.

الجدول 04-56 زيادة قدرة البنك على الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين

| زيادة قدرة البنك على الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 10 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 10 | 100% |

**رابعا:الابداع والتجديد والابتكار**

1- استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة من حيث الخدمات البنكية:من خلال الجدول 04-57ادناه نلاحظ80% من العينة المدروسة أجابوا ب"نعم" بمعنى ان البنك يعمل على مواكبته للتطورات تكنولوجية من حيث خدمات بقصد تحسين تعاملات البنك مع عملائه ما يعمل على جذب عملاء جدد ,وبتالي كسب حصة تنافسية,كما يرى باقي أفراد العينة ان الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال الخدمات جد ضئيلة .

الجدول رقم 04-57 استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة من حيث الخدمات البنكية

| استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة من حيث الخدمات البنكية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

2- التنسيق بين أقسام المحاسبة وقسم البحث والتطوير لتطوير التقارير المالية:

من خلال الجدول 04-58أدناه نلاحظ 90% من العينة المدروسة اجابوا ب"نعم"بمعنى يوجد تنسيق جيدة بين أقسام مما يفسر تقديم تقارير في وقت مناسب وبتالي يعزز شفافية وإفصاح ,وبتالي تحسين الثقة,بينما باقي افراد العينة يرون خلل في التنسيق بين اقسام .

الجدول 04 - 58التنسيق بين أقسام المحاسبة وقسم البحث والتطوير لتطوير التقارير المالية

| التنسيق بين أقسام المحاسبة وقسم البحث والتطوير لتطوير التقارير المالية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 09 | 90% |
| لا | 01 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

3- التوصل إلى فكرة جديدة وتطبيقها وإضافة قيمة اكبر وأسرع:

من خلال الجدول رقم 04-59 أدناه نلاحظ ان 80% من العينة اجبوا ب"نعم" ,هذا ما يدل على أن هناك عنصر بشري كفئ ومؤهل بطريقة جيدة وبتالي مواجهة التغيرات التي تواجه البنك و تحقيق رضا أصحاب مصالح ومستثمرين وبتالي اكتساب ميزة تنافسية للبنك.بينما يرى باقي أفراد العينة نقص في هذا الجانب .

الجدول 04-59 التوصل إلى فكرة جديدة وتطبيقها وإضافة قيمة اكبر وأسرع

| التوصل الى فكرة جديدة وتطبيقها وإضافة قيمة اكبر وأسرع | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 08 | 80% |
| لا | 02 | 20% |
| المجموع | 10 | 100% |

**خلاصة الفصل:**

لقد قمنا في هذا الفصل بالتحدث عن واقع الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية و ذلك من جانبين:

تحدثنا أولا عن الجهود المبذولة من قبل السلطات الإشرافية بهدف إصلاح النظام المصرفي بالطريقة التي تجعله قادرا و مؤهلا على تبني قواعد الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية و كذلك تطبيقه للقواعد الاحترازية المشابهة لتلك التي اصدرتها لجنة بازل للرقابة المصرفية ,فاستنتجنا أن تطبيق الحوكمة لا يزال في مرحلته الأولية .

و الجانب الثاني تناولنا فيه تحليل و معالجة الاستبيان الذي وزع على مجموعة من العاملين في مختلف

وكالات البنوك الجزائرية لولاية تيسمسيلت و يشتمل على مجموعة من الأسئلة حول الحوكمة المؤسسية و تطبيق قواعدها في البنوك,ومساهمتها في تحقيق مكاسب تنافسية قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن البنوك الجزائرية بدأت بتطبيق بعض المعايير التي تدخل في إطار الحوكمة المؤسسية كالأسس التي يتم على أساسها اختيار أعضاء مجلس الإدارة و إعطاء استقلالية لوظيفة التدقيق الداخلي في البنك و وضع نظام رقابة داخلية فعال حسب ما جاء في الأمر رقم10 -04 الصادر في 26اوت 2010 المعدل والمتمم للامر رقم03-11اذ تنص المادة السابعة منه على الزامية قيام البنوك و المؤسسات المالية بوضع جهاز رقابة داخلي ناجع بهدف التاكد من تحكمها في نشاطاتها الاستغلال الجيد والفعال لمواردها زاظافة الى تزايد الاهتمام بعملية التدقيق الخارجي,كما انها بدات الالتزام بقواعد الافصاح والشفافية حول الانشطة والعمليات التي يقوم بها, إضافة إلى الالتزام بوضع نظام فعال لإدارة المخاطر و ذلك من خلال تشكيل لجنة متخصصة لادارة لادارة المخاطر .

و في الأخير توصلنا إلى أن للحوكمة المؤسسية في البنوك و تطبيق قواعدها في البنوك الجزائرية عدة أثار إيجابية

كتعزيز ثقة المتعاملين في البنك و تحسين سمعته مما ينتج عنه تحسن أداء البنك ماينعكس على مستوى كفاءات عمليات البنك وجودتها من خلال تقديم معلومات محاسبية بالدقة والسرعة لمواجهة طلبات المصالح وتجسيد الابداع والابتكار وبتالي اظافة قيمة اضافية اكبر مما يكسبها قدرة تنافسية و الحد و التقليل من مظاهر الفساد المالي و الإداري و تجنيبه التعرض لمخاطر التسيير.

**الخاتمة:**

تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في الفترة التي عقبت الأزمات المالية الدولية التي هزت العديد من اقتصاديات الدول,بعد القيام بدراسات الهيئات الدولية والوقوف على حقيقة الأزمات ومسبباتها تم التوصل إلى نتيجة مفادها افتقار تلك الاقتصاديات وتلك الشركات إلى أنظمة حقيقية تتوافق ومبادئ الإدارة المعاصرة التي تتطلب الشفافية في التعامل والاحترام الضروري لحقوق الآخرين وإحساس المسئولين والمديرين بمسؤولياتهم اتجاه الشركات ومختلف الأطراف ذوي العلاقة.

وعلى إثر ذلك سارعت الحوكمات والمنظمات الدولة والإقليمية والهيئات المحلية إلى إصدار مبادئ ومواثيق تعزز من تطبيق معايير الحوكمة الجيدة شركات لتفادي حدوث أزمات وانهيارات التي تضر بكثير من الأطراف ,فالمبادئ التي جاءت ا الحوكمة جد متناسقة وملائمة كعلاج ووقاية من الأزمات المالية لأخيرة حيث أن من بين مسببات تلك الأزمات نجد نقص واضح في الشفافية والإفصاح للشركات وضعف الأنظمة الرقابية الداخلية إضافة إلى إهمال المسئولين في الشركات لعنصر المسؤولية وضرورة ضمان وحماية حقوق الآخرين، هذه الأسباب عالجتها مواثيق الحوكمة التي تم إصدارها من طرف الدول والشركات لسد التغيرات السابقة.

وبالإشارة إلى الجزائر، فإنه ثم تناول الحوكمة في الجهاز المصرفي ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية وحيث شهد النظام المصرفي الجزائري أزمة تمثلت في انهيار بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري.

أما ما يخص مستقبل النظام المصرفي الجزائري، فهي المسؤولية والعبء الذي يراد للبنوك بالخصوص العمومية أن تتحملها في سبيل النهوض بالاقتصاد,بالإضافة إلى المجهودات التي تولي الاهتمام بالقدرات التنافسية بين البنوك قصد جذب اكبر قدر ممكن من الاستثمار الأجنبي الذي يشكو من المعدومة وكلاسكية الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الجزائرية .

**نتائج اختبار الفرضية:**

بعد دراستنا للموضوع تمكنا من نفي وإثبات الفرضية وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

**الفرضية** :تساهم هيئات ومصالح البنوك الجزائرية في إرساء مبادئ الحوكمة، لتعزيز القدرة التنافسية محققة حيث يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في حقوق أصحاب المصالح الآخرين من خلال المسؤوليات الاجتماعية التي تتحملها الشركات ومساهمتها في العمل على مكافحة كل أشكال الفساد وتفادي تكرار وقوع الفضائح المصرفية المسجلة في الآونة الأخيرة من الجهة وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة من الجهة أخرى مما

وتطبيق المبادئ بشكل سليم يحقق للبنوك كفاءات لعملياتها وجدودتها ,ضمان سرعة ودقة الافصاح عن المعلومات المحاسبية وينمي الابداع والابتكار من خلال تنسيق بين قسم البحث والتطوير وقسم المحاسبة بقصد تطوير تقارير المالية مما يدعم الافصاح والشفافية واطار الرقابة وبتالي تعزيز قدرة تنافسية للبنوك.

*كما ان هناك اثار ايجابية للتبني الحوكمة تتمثل في:

-تعزيز ثقة المتعاملين في البنك يؤدي إلى تحسين مؤشرات أدائه.

-منع حدوث الأزمات المصرفية وتحسين سمعة البنك.

-التقليل من مخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الكفء الموارد.

-تحسن أداء البنك.

**النتائج العامة للدراسة:**

ـ لا يوجد هناك اختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة بالبنوك أو في الشركات و هذا دلالة على أن قواعد الحوكمة صالحة للتطبيق في كل مؤسسة مهما كان نوعها و هي ليست مخصصة لنوع واحد فقط.

-رغم الضعف المسجل في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المنظومة المصرفية الجزائرية إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التطبيق الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال جهود بنك الجزائر.

ـتعد تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك أمرا ضرور لا يحاد نظام رقابي للحكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء البنك من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.

-إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمجموعة من المبادئ تخص حوكمة الشركات والتي تعتبر معايير شاملة تناسب نموذجي الحوكمة في العالم.

ـ أ صبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك و تحافظ على استمراريتها و مكانتها.

- هناك جملة من التحديات الداخلية والتي تمثل أهم أوجه التصور والضعف التي تميز البنوك الجزائرية والتي يجب مواجهتها والقضاء عليها.

-أ صبحت الحوكمة معيارا أساسيا يراعي له المتعاملون عند اتخاذ قرارات توظيف أموالهم في البنوك مما يحتم ضرورة تبني مبادئها حتى يستطيع البنك المحافظة على عملائه إضافة إلى كسب عملاء جدد.

- نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم؛ و هذا يعتمد على رقابة البنك المركزي و إدارة البنك المعني.

**التوصيات:**

على أساس هذا البحث، فإنه، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات:

-يساهم تطبيق الحوكمة الجيدة في حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين من خلال المسؤوليات

الاجتماعية التي تتحملها الشركات ومساهمتها في دفع التنمية المستدامة والعمل مكافحة كل أشكال الفساد وتفادي تكرار وقوع في الفضائح المصرفية في الآونة الأخيرة من جهة وتحسين الخدمات المصرفية من الجهة أخرى.

_ بيئة ملائمة لتطبيق الحوكمة من كل النواحي ,و يتم ذلك من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة.

_وجود جملة من التحديات الداخلية والتي تمثل أهم أوجه القصور والضعف التي تميز البنوك الجزائرية التي يجب مواجهتها والقضاء عليها.

-غياب الإدارة الفعالة وحقيقية للمخاطر أدى البنوك إلى امتلاكها بمحافظ ذات حجم كبير من القروض غير العاملة.

_ضعف الشفافية والإفصاح وقصور الأنظمة الرقابية الداخلية بالبنوك أدى إلى ظهور موجات كبيرة من الاختلاس والنهب التي تعرضت لها حسابات البنوك .

-يجب على الدولة أن تدعم سلامة النظام المصرفي من خلال تنصيب خلية للتنبؤ المبكر بحدوث الأزمات المصرفية وذلك من خلال توفير نظام اتصالات جيد لجمع المعلومات وإتاحتها في الوقت المناسب .

-العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى البنوك تحت إشراف البنك المركزي.

-تطوير الدور الإشرافي والرقابي لبنك الجزائر على البنوك والمؤسسات مع عدم المخاطرة الجديدة في ظل استخدام التكنولوجيا الحديثة.

-ضرورة إصدار دليل للحوكمة في البنوك الجزائرية.

-تطوير أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الجزائرية بشكل يسمح بفرض الرقابة المتبادلة بحيث يصبح الكل يراقب وفي نفس الوقت الكل مراقب.

_ -عل ى البنوك الجزائرية توعية الموظفين بمفهوم الحوكمة و ذلك بعقد مؤتمرات و ندوات حول الموضوع

**آفاق البحث:**

بعد طرحنا لهذه الدراسة، يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة و خاصة انه موضوع واسع و حديث و لا توجد فيه دراسات كثيرة خاصة في الجزائر :

_ أثر حوكمة البنوك الجزائرية على حماية الاقتصاد الوطني.

_ أهمية تطبيق مبادئ حوكمة البنوك وأثرها على بيئة الأعمال في الجزائر.

_ تقييم وضعية الشفافية والإفصاح لبنوك الجزائرية اعتماد على المؤشرات الدولية .

-دراسات حول دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة البنوك

_ مدى مساهمة النظام المحاسبي المالي الجديد في إرساء الشفافية والإفصاح بالبنوك

_ دراسات حول دور البنك المركزي في تعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك .

**قائمة المراجع:**

**أولا:المراجع بالغة العربية**

**1-الكتب**

-أبو بكر فاتن أحمد، **نظم الإدارة المفتوحة :منهج الحديث لتحقيق الشفافية المنظمات**، اتراك (مصر)، 2001.

-أحمد هني، **العملة والنقود**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.

-أمين عبد الله خالد، **التدقيق والرقابة في البنوك**، دار وائل للطباعة، الأردن، الطبعة الأولى،1990 .

-تشام فاروق، **بحث حول أهمية الاصلاحات المصرفية والمالية في تحسين أداء الاقتصاد**، جامعة وهران، 2002.

-جبر ابراهيم الداعور,محمد نواف عابد,**مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة** ,مجلة جامعة الازهر بغزة,سلسلة العلوم الانسانية, المجلد15, العدد1 ,2013.

-حاكم محسن الربيعي,احمدعبد الحسين راضي,**حوكمة البنوك وأثرها في الاداء المالي لمخاطر**,الطبعة1,دار اليازوري لنشر والتوزيع, عمان,2013.

-خالد الراوي وهيب ,مرجعة يوسف سعادة، **التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي**، دار المسيرة (الأردن)، طبعة الأولى,200.

-دهمش نعيم,اسحق ابو زر عفاف, **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسة في البنوك**, مجلة البنوك في الاردن ,العدد العاشر,المجلد الثاني والعشرون,الاردن,ديسمبر, 2003.

الركباني كاظم نزار، **الإدارة الاستراتيجية :العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى ،2004.

-رمضان زياد سليم وجودة محفوظ أحمد،**الاتجاهات المعاصرة في غدارة البنوك**، دار وائل للطباعة(الأردن)، الطبعة الأولى،2000 .

-زياد عبد الحليم واخرون,**نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق**, الطبعة1, دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ,عمان , 2011.

-سعودي محمد توفيق، **المسؤولية المدنية والجنائية لأعضاء الشركات المساهمة عن أعمال الشركة**، دار الأمين، القاهرة ,(مصر)، الطبعة الأولى، 2002 .

-سمير الخطيب، **قياس إدارة مخاطر البنوك** ، منهج علمي وتطبيق علمي، منشأة المعارف (مصر)،2005 .

-سمير كمال عيسى ومحمود مراد مصطفى، **دراسات في المرجعة الخارجية**، دار الجامعة الجديدة ا (مصر)2002.

-صلاح الدين حسن السيسي,**الرقابة على ادارة البنوك ومنظمات الاعمال**, ,الطبعة1 ,دار الكتاب الحديث ,القاهرة ,2010

-صلاح حسن ,**البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية**, الطبعة1 ,دار الكتاب الحديث, القاهرة,2010.

-صلاح حسن ,**الرقابة على اعمال البنوك والمنظمات الاعمال**,الطبعة 1, دار الكتاب الحديث ,القاهرة ,2010.

-طارق حماد عبد العال، **التقارير المالية :أسس الإعداد والعرض**، الدار الجامعية، (مصر)،2002.

-طارق حماد عبد العال، **التقارير المالية :أسس الإعداد والعرض**، الدار الجامعية، (مصر)، 2002 .

-طارق عبد العال حماد,**حوكمة الشركات**,(**المفاهم**,**المبادئ**,**التجارب**)**تطبيقات الحوكمة في المصارف**, الطبعة2 لدار الجامعية,الاسكندرية.2005.

-طارق عبد العال حماد,حوكمة الشركات,شركات ذات القطاع العام والخاص ومصارف ,(المبادئ, التجارب ,التعليمات) ,الطبعة2, الدار الجامعية,القاهرة,2007.

-الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، الجزائر، 2007.

-طه طارق، **إدارة البنوك و المعلومات المصرفية**، دار الكتاب للنشر,,مصر القاهرة ,مصر،2000 .

-عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2001

-عبد المطلب عبد الحميد,**المنظور الاستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرون**,الدار الجامعية ,الاسكندرية,2008.

-عبد الوهاب نصر علي ,شحاته السيد شحاته,**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة**, دار الجامعة,الاسكندرية,2007.

-علاء فرحان طالب وآخرون,**الحوكمة المؤسسية والمالي الاستراتيجي للمصارف**,طبعة1,دار الصفاء للنشر والتوزيع ,عمان,2010.

-فؤاد شاكر, **الحكم الجيد في المؤسسات المصرفية والمالية في ضوء المعايير المتعارف عليها دوليا** ,اتحاد المصارف العربية,لبنان,2003.

-لعشب محفوظ، **القانون المصرفي (سلسلة القانون الاقتصادي)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

-محمد أبو العيون، **كلمة الجلسة الافتتاحية**، الحوكمة من المنظور المصرفي ، ورشة عمل(2 )،القاهرة (مصر)، 5 فبراير2003.

-محمد حسن يوسف, **محددات الحوكمة ومعاييرها مع الاشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر** ,بنك الاستثمار القومي,2007.

-محمد عبد الوهاب العزاوي,عبد السلام محمد حميس, **الازمات المالية قديمها وحديثها, اسبابها, ونتائجها** ,والدروس المستفادة ,الطبعة 1, دار اثراء للنشر والتوزيع, عمان,2009.

-محمد عمر شابرا وطارق لله خان، **الرقابة والإشرافية على المصارف الإسلامية**، المعهد الإسلامي والتدريب للبحوث التدريب، ورقة المناسبة رقم 3 , جدة(المملكة العربية السعودية)، 1421 هـ2000

-محمود حميدات، **مدخل للتحليل النقدي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2005.

-محمود محمد عبد السلام البيومي، **المحاسب والمراجع في ضوء معاييرالإفصاح في القوائم المالية**، منشأة المعارف، (مصر)، 2003.

-نبيل حشاد, **دليلك الى الرقابة الداخلية والخارجية في المصرف,موسوعة بازل2** ,الجزء الخامس,اتحاد المصارف العربية,بيروت,2007.

-نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال**، دار الوراق (الأردن) الطبعة الأولى2006 .

**2-مذكرات تخرج:**

**أ_ اطروحة دكتورة:**

-بطاهر علي، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ( فرع التحليل الاقتصادي )، جامعة الجزائر، ( 2005-2006 ).

-محمد زيدان، **دور التشريق في القطاع المصرفي –حالة بدر–**،(أطروحة مقدمة لنيل شهاية الدكتوراه في العلوم االقتتصاايية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ,غير منشورة )الجزائر,2004_2005

**ب_ مذكرات الماجستير:**

-ابراهيم اسحاق نسمان, **دور ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة, دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العامة في فلسطين** ,مذكرة ماجستر في المحاسبة والتمويل ,الجامعة الاسلامية ,غزة, فلسطين ,2009.

-أحمد فؤاد السيد حلاوة، **التحسين المستمر كمدخل القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية**، رسالة ماجيستر، أكاديمية السدات, مصر, 2003 .

-فيصل بن محمد بن مطلق الحنفر القحطاني، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة** ،( رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، غير منشورة )المملكة المتحدة,2010

-محدادي نور الدين، **الجهاز المصرفي الجزائري وإصلاحات نظام التمويل**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر 2002/2001 .

-مريم بن شريف,**انظمة تامين الودائع المصرفية**,مذكرة الماجستير,تخصص البنوك,نقود,مالية, جامعة سعد دحلب, البليدة,2006

**ج_ مذكرات ماستر:**

_بلعربي ياسين واخرون,**تكنولوجية الاعلام والاتصال واثرها على فعالية تسيير البنوك دراسة حالة BNA**,مذكرة ماستر,جامعة ابن خلدون,تيارت,2013-2014

_ دهيلي الطيب، **دور البنوك في تمويل المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر,بسكرة 2003-2004

_ مرابط هيبة,**اثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ بازل** , مذكرة ماستر ,تخصص بنوك ومالية ,جامعة قاصدي مرباح,ورقلة,2010.

_ حبار عبد الرزاق, **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**, حالة دول شمال افريقيا,مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, العدد7,جامعة شلف,2009

_ محمد زيدان,اهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالاشارة للبنوك الجزائرية,مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس, العدد9,سطيف,2009

**3-الملتقيات :**

_ بن ثابت علال ,عبدي نعيمة,**الحوكمة في المصارف الاسلامية ,اليوم الدراسي حول التمويل الاسلامي, دافع وتحديات**,جامعةعمار ثلجي,ايم20-21اكتوبر2009.

_ سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادية الجديد، كلية الحقوق والعلوم اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 أفريل 2003,الكتاب الثالث.

_شريفي عمر ,**دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ,الملتقى الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمةالعالمية**,سطيف ايام,20-21اكتوبر2009

**4-مؤتمرات :**

_ فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام2005" الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة في: Egyptian Banking Institute, *Corporate Governance in the Banking Sector Workshop*, March 2006

_ ماجد أحمد سلبي، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل** مؤتمر التشريعات عمليات البنوك بين النظرية والتطبيقية، جامعة اليوموك (الاردن)،22-24 ديسمبر 2002

_ مؤتمر الامم المتحدة (UNCTAD) , **إرشادات بشأن الممارسات الجيدة في الكشف عن البيانات في سياق الشركات** , لأمم المتحدة، (نيويورك) الو،م،أ (وجنيف) بلجيكا،2006

**5-تقارير:**

_ إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية ,صندوق النقد العربي ، أبو ظبي الإمارات المتحدة العربية،مارس 2006.

_خريتش محسنة، تقرير تدريبي ميداني، المدرسة الوطنية للإدارة،2003

-التمويل الدولية_ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة – (**CIPE**)حوكمة الشركات: قائمة طلب معلومات المؤسسات المالية,2003

_Rapport d'activité de la BNA TISSEMSILT, Mars, Avril, 1999.

**6-قوانين:**

_ آمر رقم 3-11 المتعلق بالنقد والقرض,الجريدة الرسمية ,العدد52,الصادر في 27-08-2003

_ قانون 86-12 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986.

_ قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988.

_ قانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988.

_ قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.الجريدة الرسمية,العدد16

_ا لامر 04-01 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 04-03-2004.

**7-مواقع انترنت:**

**_http//WWW.Eurojoumals.com**

_www.bank-of-algeria-dz/organisation/fonctionnement du marché monétaire /

**_http ://www.pogar.org/arabic/goverenance/transparency.asp**

_ www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

**8-الجرائد:**

_ جريدة الخبر، العدد 3880 بتاريخ 10 سبتمبر 2003.

**جامعة عبد الحميد ابن باديس– مستغانم–**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

**قسم العلوم الاقتصادية**

**تخصص** : بنوك وأسواق مالية

# استبيان

هذا الاستبيان موجه لأعضاء مجلس الإدارة

**الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة**

**السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته**

في إطار القيام بإعداد مذكرة ماستر تحت عنوان:

**"حوكمة الجهاز المصرفي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"**

ارجوا تعاونكم معي لإنجاح هذا العمل, وذلك بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة, وأحيطكم علما أن المعلومات سوف تكون سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

**شكرا مسبقا لحسن تعاونكم**

**I _ البيانات الشخصية :**

| | |
|---|---|
| 1- العمر | |
| 2- المؤهل العلمي | |
| 3- التخصص | |
| 4- المنصب الوظيفي | |
| 5- سنوات الخبرة | |

**_ ضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسبا**

| | | | |
|---|---|---|---|
| II | **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك** | | |
| | **يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة** | نعم | لا |
| 06 | يتم اختيار و تعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية | | |
| 07 | أعضاء مجلس الإدارة ذو مؤهلات علمية مختلفة و متنوعة | | |
| 08 | يتمتع كل أعضاء مجلس الإدارة بسيرة حسنة و لم يسبق الحكم على أحدهم بتهمة إفلاس أو عدم سداد لديونه | | |
| 09 | لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة و ذات الصلة و في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه | | |
| 10 | يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة و الإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك | | |
| 11 | يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تساعده على إدارة أعمال البنك بشكل سليم كلجنة التدقيق و المراجعة؛ لجنة إدارة المخاطر | | |
| 12 | تحدد واجبات و مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة أو القوانين | | |
| | **تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالاستقلالية و الفعالية** | نعم | لا |
| 13 | هناك قسم خاص بالتدقيق الداخلي في البنك | | |
| 14 | تتميز مهنة التدقيق الداخلي في البنك بالاستقلالية | | |
| 15 | تتم عملية التدقيق الداخلي في البنك بشكل دوري | | |
| 16 | توجد قوانين أو تعليمات تنظم مهنة التدقيق الداخلي في البنك | | |
| 17 | يتمتع المدققون الداخليون بالكفاءة و الخبرة و المؤهلات اللازمة لتأدية مهامهم | | |
| 18 | يلتزم المدققون الداخليون بالإفصاح عن كل الحقائق المادية التي توصلوا إليها عند ممارستهم لعملية التدقيق | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 19 | يحترم المدققون الداخليون سرية المعلومات المتحصل عليها أثناء قيامه بعملية التدقيق | | |
| 20 | يمارس المدققون الداخليون مهامهم بحرية و استقلالية تامة و دون خوف | | |
| | **يلتزم البنك بمبدأي الإفصاح و الشفافية** | نعم | لا |
| 21 | يقوم البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات و الأنشطة التي يقوم بها البنك | | |
| 22 | يشتمل الإفصاح على المعلومات الهامة بشأن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة | | |
| 23 | تلتزم الإدارة بالإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك | | |
| 24 | يلتزم البنك بالقيام بتدقيق سنوي من قبل مدقق حسابات قانوني خارجي للتأكد من صحة و سلامة القوائم و البيانات المالية | | |
| 25 | يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلال و دون أي تدخل أوضغط من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للبنك | | |
| 26 | يقوم البنك بدراسة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم الماليةو الاعتماد عليها في تصحيح الأخطاء | | |
| | **يلتزم البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر** | نعم | لا |
| 27 | يتعامل مجلس الإدارة مع المخاطر الإستراتيجية التي تحدد سلامة البنك كأحد أهم أولوياته و يقوم بمراجعتها بنفسه دوريا و لا يترك ذلك للجنة المراجعة | | |
| 28 | يعين مجلس الإدارة لجنة لإدارة المخاطر لمساعدته على إدارتها و التحكم فيها | | |
| 29 | يتمحور دور لجنة إدارة المخاطر حول تحديد و تصنيف المخاطر بقسميها ( التشغيلية و مخاطر السوق), و وضع الحلول المناسبة لها في حال وقوعها و معرفة آثارها | | |
| 30 | يحترم البنك قرارات البنك المركزي المعتمدة بكل ما يتعلق بإدارة المخاطر | | |
| III | **أثر تطبيق قواعد الحوكمة في البنك** | نعم | لا |
| 31 | يساعد تطبيق قواعد الحوكمة و أهمها مبدأ الشفافية على تعزيز ثقة المتعاملين في البنك كونهم على دراية بالأوضاع المالية له مما يساهم في تطور مؤشرات أدائه | | |
| 32 | تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية و كذا تحسين سمعة البنك | | |
| 33 | تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة | | |
| 34 | الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك يجبر الموظفين داخل البنك على تحمل | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | المسؤولية و احترام القانون الداخلي للبنك و التعليمات الموجهة لهم | | |
| 35 | احترام البنك لمعايير اختيار و تعيين الموظفين كالكفاءة و الجدارة و الخبرة يحسن من أداء البنك و يرفع مستواه و يجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد | | |
| 36 | تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة و دورية يساهم في الكشف عن الأخطاء قبل تفاقمها و اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لتجنبها | | |
| 37 | اعتماد مبدأ المسؤولية و المساءلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه | | |
| 38 | تطبيق قواعد الحوكمة يكسب البنك ميزة تنافسية حيث أصبح المتعاملون يتخذونها كمعيار مهم لاتخاذ قرار توظيف أموالهم من عدمه | | |
| 39 | يساعد تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين إدارة البنك و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك | | |
| 40 | التزام البنك بتطبيق قواعد الحوكمة يعمل على تشجيع المؤسسات التي تتعامل معها على تبني هذه القواعد الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطر عند التعامل مع البنك و التقليل من التعثر المصرفي | | |
| 41 | تطبيق قواعد الحوكمة يعمل على ربط المكافآت و نظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام. | | |

| IV | مكتسبات القدرة التنافسية في ظل الالتزام بمبادئ الحوكمة | نعم | لا |
|---|---|---|---|
| | **كفاءات عمليات البنك** | | |
| 42 | امتلاك البنك التكنولوجيا الأفضل | | |
| 43 | يقوم البنك بتكوين وتحسين الطاقة البشرية | | |
| 44 | استغلال البنك لطاقاتها بشكل أفضل | | |
| 45 | تحسين كفاءة عمليات التسويق في البنك | | |
| 46 | للإدارة القدرة على التخطيط والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة | | |
| | **جودة العمليات والمخرجات** | | |
| 47 | تقديم تقارير مالية ذات جودة ينفرد بها البنك عن البنوك المنافسة | | |
| 48 | زيادة كفاءة العمل المحاسبي المنجز | | |
| 49 | وجود نظام رقابة داخلي فعال | | |
| 50 | تبنى سياسة واضحة لجودة التقارير المالية | | |
| | **السرعة في الوقت(التوقيت) المناسب** | | |
| 51 | تقديم المعلومات المحاسبية في الوقت وبالدقة والسرعة التي يريدها أصحابها | | |
| 52 | قدرة العمليات المحاسبية في البنك على مواجهة طلبات أصحاب المصالح | | |
| 53 | الإفصاح التام عن المعلومات المحاسبية بكل شفافية في الوقت المقرر | | |
| 54 | زيادة قدرة البنك على الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين | | |
| | **الابداع والتجديد والابتكار** | | |
| 55 | استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة من حيث الخدمات البنكية | | |
| 56 | التنسيق بين أقسام المحاسبة وقسم البحث والتطوير لتطوير التقارير المالية | | |
| 57 | التوصل الى فكرة جديدة وتطبيقها وإضافة قيمة اكبر وأسرع | | |