



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير

الشعبة : اقتصاد

التخصص : بنوك

دور آليات حوكمة المؤسسات في إرساء
قواعد الشفافية في البنوك الجزائرية
دراسة حالة وكالات BDL-BEA-CNEP بالوادي

تحت إشراف الأستاذة:

أ.ريم بن عيسى

إعداد الطالبان :

إبتسام رزوق

ليلى سويد

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ مساعد صنف أ بجامعة الوادي	علي ذهب
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد صنف أ بجامعة الوادي	ريم بن عيسى
مناقشا	أستاذ مساعد صنف أ بجامعة الوادي	أمال بوسواك
مناقشا	أستاذ مساعد صنف أ بجامعة الوادي	خليفة عزي

السنة الجامعية : 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يُفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة المجادلة الآية 11

الأم

هادي الأمة، منير الظلمة والذي يشفع لنا يا ذن الله يوم القيامة، سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل

إلى أعز من أملك في هذه الدنيا، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى التي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما قدمت لها إلى

أمي "الغالية جزاها الله خير

إلى من أضاء دربي نحو مستقبلي، إلى من لي مثل في الصبر والكفاح، إلى قدوتي وأملي بالحياتي إلى

"أبي" الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى من شاركوني تفاصيل الحياة وأمضيت معهم أسعد الأوقات إخوتي وأخواتي

إلى من رافقتني في هذا العمل صديقتي "ابتسام"

والى اختي التي لم تلدها أمي "نجاة"

"إلى من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي"

إلى زملائي طلبة دفعة: 2015/2016

للي

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

سورة التوبة: الآية 105

الحمد لله تعالى على كرمه وتوفيقه لي في اعداد هذا العمل المتميز

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى ينبوع الحنان والعطاء وأغلى ما في الوجود، إلى التي وضعت اللجنة تحت أقدامها أُمِّي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى من كان لي سنداً وتاجاً أرفع به رأسي، إلى من تحمل مشقة وأعباء دراستي ، إلى من علمني بأني خلقت للنجاح وليس للفشل أُمِّي الغالي أطال الله في عمره.

إلى من يخاطبهم الفؤاد قبل اللسان ، إلى من رفعوا قدري وشدوا أزرِي ، إلى سندي في الدنيا إخوتي الأعزاء .

إلى زميلتي ورفيقتي في مساري وفي عملي " ليلي".

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجمل عبارات العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح.

إتسام

شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي منّ علينا بنعمة الدراسة

وأعاننا إتمام هذا البحث.

والذي من خلاله نتوجه بالشكر والعرفان للأستاذة المشرفة ريم

بن عيسى على توجيهاتها ومساعدتها لنا طوال فترة البحث وفقها الله.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ نصر ضو والزميل طيب تاغية

ونتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من مد لنا يد العون

في هذا البحث من قريب أو بعيد .

ونتقدم بشكر الجزيل إلى موظفي البنوك محل الدراسة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور تبني آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك الجزائرية .

حيث صيغت الإشكالية التي بحثتها الدراسة من التساؤل الأساسي " إلى أي مدى يعمل تطبيق آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك " ومن هذا التساؤل تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية ينتظر من الدراسة أن تتحمل الإجابات العلمية حولها.

ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية فلقد تصدت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل بيانات الاستبيان الذي أجريناه في عينة البنوك المختارة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الآليات التي تضبط التسيير وتؤدي إلى استعمال أسلوب إداري ذو شفافية في البنوك هي مجلس الإدارة ولجنة التدقيق وعمليات التدقيق الداخلي والخارجي وهي آليات رقابية تقوم بها البنوك من أجل الرقابة على ممارسات الإدارة .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها :

- تعميم دور آليات حوكمة المؤسسات في كل الإدارات وأقسام البنك، وعدم الاكتفاء بتطبيقها في إدارة أو قسم دون آخر .

- نشر ثقافة حوكمة المؤسسات وتبيان أهمية تبنيها، في كافة المؤسسات العمومية والخاصة.

الكلمات المفتاحية : حوكمة المؤسسات ، آليات حوكمة المؤسسات ، الشفافية .

Résumé d'étude

Résumé

Cette étude vise à indiquer le rôle des institutions gouvernementales d'adopter des mécanismes pour établir des règles de transparence dans les banques algériennes

Où il a formulé le problème examiné par l'étude de la question fondamentale, «Dans quelle mesure l'application des mécanismes de travail dans les institutions gouvernementales établissent des règles de transparence dans les banques», et cette question gamme de sous-questions de l'étude de branchement devraient supporter les réponses scientifiques autour

Pour l'étude pour atteindre ses objectifs en conformité avec la méthodologie scientifique, il a répondu à sa mission par la collecte, le traitement et l'analyse de l'enquête, menée sur un échantillon de banques sélectionnées de données L'étude a révélé une série de résultats est plus important que les mécanismes qui contrôlent le fonctionnement et conduisent à l'utilisation d'une transparence dans le style de gestion des banques est le conseil d'administration et du comité de vérification les opérations et les mécanismes de contrôle interne et externe, qui contrôle effectué par les banques afin de contrôler les pratiques de gestion

L'étude a conclu avec une série de recommandations a été le plus important

Intégrer le rôle des institutions gouvernementales des mécanismes dans - tous les départements et sections de la banque, et non pas seulement .appliquer dans la gestion ou le service sans l'autre

Répandre la culture des institutions gouvernementales et de démontrer - .l'importance d'adopter, dans toutes les institutions publiques et privées

Mots-clés: les institutions gouvernementales, les mécanismes des .institutions gouvernementales, de la transparence

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الاختصارات
	المقدمة
	الفصل الأول: حوكمة المؤسسات في البنوك
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات في البنوك
8	المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات
8	● أولاً: نشأة حوكمة المؤسسات
9	● ثانياً: مفهوم حوكمة المؤسسات
10	المطلب الثاني : أهداف وأهمية حوكمة المؤسسات
10	● أولاً : أهداف حوكمة المؤسسات
11	● ثانياً : أهمية حوكمة المؤسسات
12	المطلب الثالث: المبادئ ، النماذج والأطراف الفاعلة في حوكمة المؤسسات
12	● أولاً : مبادئ حوكمة المؤسسات
15	● ثانياً: نماذج حوكمة المؤسسات
16	● ثالثاً: الأطراف الفاعلة في نظام حوكمة المؤسسات
18	المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك ومحدداتها والفاعلون الأساسيون فيها
18	المطلب الأول: مفهوم و أهمية حوكمة المؤسسات من المنظور البنكي
18	● أولاً : مفهوم حوكمة المؤسسات في البنوك
19	● ثانياً: أهمية حوكمة المؤسسات في البنوك
20	المطلب الثاني : الفاعلون الأساسيون في نظام حوكمة المؤسسات في البنوك
20	● أولاً: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين
21	● ثانياً: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين
22	المطلب الثالث: أهداف ومحددات تنفيذ حوكمة المؤسسات في البنوك
22	● أولاً: أهداف حوكمة المؤسسات في البنوك
22	● ثانياً : محدّدات تنفيذ حوكمة المؤسسات في البنوك
25	المبحث الثالث: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك
25	المطلب الأول : متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك
26	المطلب الثاني : أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك
26	● أولاً: البعد الخارجي (القواعد الاحترازية)
26	● ثانياً : البعد الداخلي (طريقة إدارة البنك)
27	المطلب الثالث: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك

29	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية
31	تمهيد
32	المبحث الأول : مبادئ و مجالات حوكمة المؤسسات في البنوك
32	المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك
33	المطلب الثاني : مجالات حوكمة المؤسسات
34	● أولا: المجال الإشرافي
34	● ثانيا: المجال الرقابي
35	● ثالثا: البعد الأخلاقي
35	● رابعا: الإتصال وحفظ التوازن
35	● خامسا: البعد الإستراتيجي
35	● سادسا: تحقيق الإفصاح والشفافية
36	● سابعا: إدارة الأرباح
36	● ثامنا: تقويم أداء الوحدة الاقتصادية
37	المبحث الثاني : الإطار النظري للشفافية
37	المطلب الأول : مفهوم و أهمية الشفافية
37	● أولا: مفهوم الشفافية
38	● ثانيا : أهمية الشفافية
39	المطلب الثاني: شروط ، عناصر وفوائد الشفافية
39	● أولا: شروط الشفافية
40	● ثانيا: عناصر الشفافية
41	● ثالثا: فوائد تطبيق الشفافية
42	المطلب الثالث: أنواع الشفافية
42	● أولا: الشفافية الخارجية
43	● ثانيا : الشفافية الداخلية
43	المطلب الثالث: معوقات الشفافية
45	المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية
45	المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات في البنوك
45	● أولا: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات
47	● ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات
49	المطلب الثاني: إرساء قواعد الشفافية
49	● أولا: عن طريق نظم المعلومات الإدارية
52	● ثانيا: عن طريق المسائلة
53	● ثالثا: عن طريق المشاركة
53	● رابعا: عن طريق إجراءات العمل
55	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية BDL-BEA-CNEP بالوادي
57	تمهيد

58	المبحث الأول : واقع حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية
58	المطلب الأول: مؤشرات حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية وتقييمها
58	● أولا: مؤشرات حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية
60	● ثانيا: تقييم حوكمة المؤسسات في البنوك
61	المطلب الثاني : معوقات حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية
61	● أولا: ترسخ ظاهرة الفساد الإداري والمالي في المجتمع الجزائري
62	● ثانيا: الطابع العمومي للبنوك الجزائرية
64	المطلب الثالث: الجهود المبذولة في إطار تبني حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية
66	المبحث الثاني: عرض الاستبيان
66	المطلب الأول: تقديم الاستبيان
66	● أولا: التعريف بالاستبيان
67	● ثانيا : ترميز (تشفير) معطيات الاستبيان
69	● ثالثا: الهدف من الدراسة
69	المطلب الثاني : عرض العينة محل الدراسة
69	● أولا : التعريف بالعينة محل الدراسة
70	● ثانيا : تقديم البنوك محل الدراسة
72	المبحث الثالث: معالجة وتحليل الاستبيان
72	المطلب الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
72	● أولا: الجنس
73	● ثانيا : المستوى التعليمي
74	● ثالثا : التخصص العلمي
75	● رابعا: الخبرة العملية في العمل المصرفي
76	● خامسا: المنصب الوظيفي
78	المطلب الثاني : العوامل التي تؤثر في الشفافية
78	● المجال الأول : نظام المعلومات
80	● المجال الثاني: الإتصال الإداري
82	● المجال الثالث : المساءلة
83	● المجال الرابع : المشاركة
85	● المجال الخامس : إجراءات العمل
87	المطلب الثالث: درجة ممارسة الشفافية في البنوك الجزائرية
89	المطلب الرابع : إختبار صدق وثبات الأداة وتحليل التباين للإنحدار
89	● أولا : إختبار صدق وثبات الأداة
91	● ثانيا : معامل الارتباط سبيرمان
91	● ثالثا : تحليل تباين خط الإنحدار
92	● رابعا : دراسة معاملات خط الإنحدار
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
99	قائمة المصادر و المراجع

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-3	عملية ترميز خيارات الإجابة	69
2-3	توزيع أفراد العينة المدروسة	70
3-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	72
4-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	73
4-3	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	74
6-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية في العمل المصرفي	75
7-3	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	76
8-3	مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي	77
9-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول نظام المعلومات	78
10-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول الإتصال الإداري	80
11-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول المساءلة	82
12-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول المشاركة	83
13-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول إجراءات العمل	85
14-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية في البنوك	87
15-3	توزيع معامل ألفا كرونباخ	90
16-3	الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	91
17-3	تحليل تباين خط الإنحدار	91
18-3	قيم معاملات خط الإنحدار	92

فهرس الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	الأطراف الفاعلة بتطبيق مفهوم الحوكمة	17
2-1	محددات حوكمة المؤسسات في البنوك	24
1-2	المكونات الأساسية لمجلس الإدارة	46
1-3	البنك	70
2-3	الجنس	72
3-3	المستوى التعليمي	73
4-3	التخصص العلمي	74
5-3	الخبرة العملية في العمل المصرفي	75
6-3	المنصب الوظيفي	76

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	الإستبيان	99
2	إحصائيات وصفية للحد الأدنى والحد الأقصى والمتوسط الحسابي والانحراف ومستخرجات برنامج spss	104
3	قيمة مجموع معامل ألفا كرونباخ حسب مستخرجات برنامج spss	405
4	نتائج الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع حسب مستخرجات برنامج spss	105
5	تحليل تبين خط الانحدار و معاملات خط الانحدار حسب مستخرجات برنامج spss	106

قائمة الاختصارات

الاختصارات	ترجمة الاختصارات
OECD	منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية
le modèle Anglo-Saxon	النموذج الأنجلوسكسوني
Le modèle Germano-Nippon	- النموذج الألماني - الياباني
Le modèle Franco-Italie	- النموذج الفرنسي - الإيطالي
Labor Market	سوق فعالة للعمل الإداري
Institute of Internal Auditors (IIA)	معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية
Oversight	الإشراف
Insight	التنبؤ
Foresight	الحكمة
CFO	مدير الشؤون المالية
WOT	منظمة التجارة العالمية
SPSS	برنامج الإحصائي
BEA	بنك الجزائر الخارجي
BDL	البنك التنمية المحلية
CNEP	الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط

مقدمة

تمهيد:

تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم، والتي مست العديد من أسواق المال العالمية إضافة إلى انهيار كبريات الشركات العالمية، مما دفعت هذه الظروف الحكومات والمؤسسات الاقتصادية لوضع قواعد وآليات لإدارة المؤسسات الاقتصادية، وأن الإلتزام بهذه الآليات سيؤدي إلى إدارة الشركات بشكل مسؤول وعدم تعرض أموال المستثمرين فيها لسوء الإدارة .

و يعتبر مبدأ الشفافية من أهم ركائز الاقتصاد الحديث ، ولا يمكن للاقتصاد أن يزدهر وأن يستقطب الإستثمار إذا لم تكن هناك شفافية كافية في جميع القطاعات وعلى كل المستويات فالإدارة غير الشفافة هي إدارة فاسدة، ولغياب الشفافية تأثير سلبي على النمو الاقتصادي إذ أن تغيير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المستثمرين سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي يعمل المستثمرون على توجيه استثماراتهم إلى بلدان أخرى حيث الشفافية لا تحجب أية معلومة عن مساهميها مهما كانت سيئة، فالشفافية تشكل مصدراً أساسياً لتعزيز الحكم السليم وهي ما يحتاجه المستثمرون .

وتعزز حوكمة المؤسسات مبدأ الشفافية وكذلك القيم الأساسية الخاصة بإقتصاد السوق كما أنها تؤدي إلى إنشاء مؤسسات تشكل قيمة عالية للمستثمرين إضافة إلى كونها أحد المفاتيح الرئيسية لخلق بيئة تحكمها القوانين والأنظمة الواضحة تحتكم إلى نظام قضائي فاعل .

تهدف دراستنا في هذا البحث إلى إبراز أهمية دور حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك. وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في الإشكالية التالية :

الإشكالية الأساسية :

إلى أي مدى يعمل تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على إرساء قواعد الشفافية في البنوك ؟

الأسئلة الفرعية:

وقد تم تجزئة هذه الإشكالية إلى التساؤلات التالية:

- 1- ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات في البنوك ؟
- 2- كيف تساهم حوكمة المؤسسات في البنوك في دعم الشفافية ؟
- 3- ما هي أهم الآليات الرقابية الداخلية والخارجية التي تتوافق و متطلبات حوكمة المؤسسات في البنوك ؟
- 4- ما هو دور التدقيق الداخلي والخارجي في إرساء تفعيل شفافية البنوك ؟

فرضيات الدراسة :

كإجابات قبلية للأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- 1- تحتل مبادئ حوكمة المؤسسات وممارساتها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن وتتصاعد أهميتها في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعا في الدول المتقدمة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية.
- 2- تساهم الشفافية في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات من خلال التقليل من فجوة التوقعات لمستخدمي القوائم المالية .
- 3- تتمثل أهم الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية و التي تتوافق مع متطلبات الحوكمة في مجلس الإدارة و لجان المراجعة و التدقيق الداخلي و الخارجي .
- 4- يتمثل دور التدقيق الداخلي في تقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنك و دور التدقيق الخارجي في إعطاء مصداقية القوائم المالية من خلال إعطاء رأي فني محايد.

مبررات اختيار الموضوع :

- 1- موضوع تكميلي لمشروع تخرج شهادة الليسانس وهو " الحوكمة كآلية رقابية لتفعيل أداء البنوك التجارية".
- 2- الإهتمام الكبير بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة حيث تم تنظيم العديد من الملتقيات والندوات العلمية التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات وأثرها على العديد من المتغيرات مما يثير الإنتباه و للإلتفات إليه .
- 3- الرغبة في التعرف على واقع تطبيق حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية .

أهداف الدراسة أهميتها:

تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم حوكمة المؤسسات من خلال إبراز آلياتها الداخلية والخارجية التي تحقق الشفافية في البنوك.
 - توضيح الأهمية العلمية والعملية لمبادئ حوكمة المؤسسات عند التطبيق الفعلي والصحيح لها.
 - تحديد وإبراز أهم معالم الشفافية في البنوك BDL-BEA-CNEP بالوادي.
- تظهر أهمية البحث في التوصل إلى معرفة مدى فعالية آليات حوكمة المؤسسات في إرساء الشفافية في البنوك

الدراسات السابقة :

توجد العديد من الدراسات التي تناولت بعدي الدراسة بصورة منفصلة، والقليل منها تناولتها مجتمعة ومن بين أبرز الدراسات التي تم الإطلاع عليها نذكر :

- **بن عيسى ريم:** رسالة ماجستير " تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية " مذكرة إستكمال نيل شهادة ماجستير ،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة مؤسسة وتسيير اقتصاد تخصص،سنة 2011-2012.
تمثل حوكمة المؤسسات أحد أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام الأكاديميين والممارسين والمنظمات المهنية والجهات الرسمية والمدنية ذات الصلة سواء في الدول المتقدمة أو النامية، ولقد اكتسبت قضية الحوكمة أهمية كبيرة منذ إنفجار الأزمة الآسيوية فضلا عن سلسلة إكتشافات تلاعب المؤسسات في قوائمها المالية، حيث اهتمت معظم الجهات والهيئات الدولية بمفهوم حوكمة الشركات على أساس أن الحوكمة تحقق المنفعة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة .
- **بن ناصر فاروق :** رسالة ماستر " دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية تمويل العمومي للسكن بالجزائر " جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، تخصص مالية وحوكمة شركات، سنة 2012-2013 .
من أجل إعطاء عملية تمويل السكن شفافية أكبر على المؤسسات الترقية بآلية رقابية تتمثل في حوكمة الشركات من أجل رقابة عمليات التمويل التي يقوم بها الصندوق الوطني للسكن.
ويعتبر الصندوق الوطني للسكن الرائد في مجال تمويل قطاع السكن من خلال منحه لعدد معتبر من الإعانات العقارية التي مكنت شريحة كبيرة من المجتمع من الحصول على سكن كما يساهم بدون شك في تفعيل الاستثمار في قطاع السكن وزيادة المبادرات الفردية و هذا يؤدي حتما إلى التخفيف من حدة أزمة السكن.

الإطار الزمني والمكاني :

الإطار الزمني: امتدت فترة إعداد البحث ابتداء من شهر فيفري إلى غاية 15 ماي 2016.

الإطار المكاني: اعتمدت الدراسة النظرية في جمع المعلومات من مختلف المكتبات الجامعية وشبكة الأنترنت أما

الدراسة فقد تمت على مستوى ثلاث وكالات BEA- BDL- CNEP بولاية الوادي .

المنهج والأدوات المستخدمة :

استخدمنا المنهج الوصفي في الإطار النظري وذلك لوصف الظاهرة محل الدراسة ، والاعتماد على المنهج التحليلي

لربط بين المتغيرات و تحليل النتائج والمنهج الإحصائي spss.

تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بإطار النظري للدراسة من خلال المراجع : الملتقيات والرسائل العلمية والكتب العربية والأجنبية والقوانين التشريعية والنشرات والمجلات، أما البيانات الرئيسية ذات الصلة بالدراسة تم تجميعها من خلال تصميم استبانة وزعت على البنوك محل الدراسة .

صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع المتخصصة في الحوكمة والشفافية .
- صعوبة التحكم في الموضوع لشساعته.
- صعوبة الحصول على المعلومات لإجراء الإستبانة وإسقاط الجانب النظري على الواقع.

هيكل الدراسة :

- لتحقيق أهداف البحث ومعالجة إشكاليته، فقد تم تقسيه إلى ثلاث فصول وتتمثل هذه الفصول في :
- الفصل الأول سيتم التطرق فيه إلى حوكمة المؤسسات في البنوك وقد تناولنا فيه ثلاث مباحث:
- المبحث الأول : مدخل لحوكمة المؤسسات في البنوك .
- المبحث الثاني :حوكمة المؤسسات في البنوك ومحدداتها والفاعلون الأساسيون فيها.
- المبحث الثالث: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك.
- وفي الفصل الثاني تناولنا آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث :
- المبحث الأول : مبادئ ومجالات حوكمة المؤسسات في البنوك.
- المبحث الثاني : الإطار النظري للشفافية.
- المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية.
- وفي الفصل الأخير قمنا بدراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية الوادي وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث:
- المبحث الأول: واقع حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية.
- المبحث الثاني: عرض الاستبيان.
- المبحث الثالث: معالجة وتحليل الإستبيان.

الفصل الأول: حوكمة
المؤسسات في البنوك

تمهيد :

بينت الدراسات أهمية الحوكمة السليمة في البنوك خاصة بعدما تزايدت العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستقرار في النظام المصرفي، وذلك في ظل عوملة الأسواق المالية وسياسة التحرير المصرفي التي تنتهجها البنوك، ولقد حظيت حوكمة المؤسسات في البنوك أهمية بالغة و لها مساهمة فعالة في تحسين الطرق التي تدار بها المؤسسات مما يساعدها على تفادي التعرض لخطر الإفلاس و التقليل من انتشار الفساد المالي و الإداري و الرفع من مكانتها في الأسواق المالية و الدولية.

إلا أن مفهوم حوكمة المؤسسات لم يجد اهتماما مماثلا من قبل البنوك إلا بعد حدوث أزمات هزت النظام البنكي إضافة إلى تزايد درجة المخاطر التي تتعرض لها البنوك عند ممارستها لعملياتها اليومية و تنوعها نتيجة التطورات الحاصلة في الأنظمة الاقتصادية.

ولإحاطة بجوانب هذا الموضوع قمنا باستعراض الإطار النظري لحوكمة المؤسسات في البنوك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات ومبادئها.

المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات في البنوك ومحدداتها والفاعلون الأساسيون فيها.

المبحث الثالث: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك.

المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات في البنوك

لقد حظي مفهوم حوكمة المؤسسات في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل العديد من المنظمات الدولية والاقتصاديين في مختلف دول العالم نظرا لأهميته و فوائده الجمة بالنسبة للمؤسسة، و لقد خصصنا هذا المبحث للتعرف على كل ما يخص حوكمة المؤسسات، و أهم المبادئ التي تعمل على الرفع من أداء المؤسسات .

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات

للتعرف أكثر على حوكمة المؤسسات يجب أولا التطرق إلى مراحل نشأتها و مفهومها.

أولا: نشأة حوكمة المؤسسات

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والإنهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزايد الإهتمام بالحوكمة.

ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة في ما يلي:¹

- 1- مرحلة الكساد ما بعد عام 1932 وبدء الإعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.
- 2- مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات 1976-1990 حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.
- 3- تزايد الإهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما إتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد المؤسسات من خلال الإلتزام بها في تحقيق النمو والإستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.
- 4- مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة 1996-2000 كان نتائج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب إنهيار المؤسسات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة .
- 5- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص:25.

6- على ضوء المعايير السابقة ووضعها من المنظمات المختلفة ، اتجهت مؤسسات اتجاهات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

7- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة 2001-2004 وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية والإستثمارية في الكثير من الشركات والمؤسسات.

8- مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وإنهيار العديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضا إلى الإهتمام بالحوكمة، قامت بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

ثانيا: مفهوم حوكمة المؤسسات

يمكن القول أنه لحد يومنا هذا لم يستطع المختصون و المهتمون بتطبيق مفهوم الحوكمة الاتفاق على تعريف موحد له و هذا سببه أن هذا المفهوم مرتبط بجوانب و أبعاد عديدة اقتصادية، مالية، اجتماعية... الخ . فنجد عدة تعريفات نذكر أهمها و أكثرها شيوعا: ¹

تعريف البنك الدولي : "الحوكمة هي الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير وإدارة موارد الدولة الإقتصادية والإجتماعية من أجل التنمية".

تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) : "على أنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات

الأعمال والرقابة عليها حيث تقوم بتحديد و توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين ، وهي تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المنشأة و الوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والمساهمين وتسهل عملية إيجاد مراقبة فعالة، وبالتالي تساعد المؤسسة على إستغلال مواردها إستغلالا رشيدا يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة في ما يعرف بكفاءة الأداء".

و هذه تعريفات أخرى لحوكمة المؤسسات:

¹ ضيف الله محمد الهادي، مسعود درواسي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ،بسكرة ،الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012، ص:4.

هناك من يعرف الحوكمة بأنها : "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الأعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".¹

كما تعرف الحوكمة على أنها : " مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تمكن إدارة المؤسسة من تعظيم ربحيتها وقيمتها في المدى البعيد لصالح المساهمين".²

وهناك أيضا من يعرف الحوكمة كالاتي : "حوكمة المؤسسات هي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".³

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الحوكمة على أنها : "عملية يتم من خلالها تحديد القواعد وتنظيم الممارسات السليمة للرقابة على القائمين على إدارة المؤسسة بما يحفظ حقوق المساهمين ويضمن مستوى ملائم من الشفافية والإفصاح ويضبط العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة والأطراف أصحاب المصالح".

المطلب الثاني : أهداف وأهمية حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات كغيرها من الأنظمة مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، كما أن لها أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات التي تتبناها.

أولا : أهداف حوكمة المؤسسات

وتهدف الحوكمة من خلال قواعدها وضوابطها إلى العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي :⁴

- 1- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها .
- 2- تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة .
- 3- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
- 4- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار .
- 5- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات و المعلومات.

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم-المبادئ - التجارب - المتطلبات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف،الدار الجامعية،ط2، الإسكندرية ،مصر،2007،ص:20.

² إمام حامد آل خليفة، حوكمة الشركات وأسواق المال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ جمهورية مصر العربية في مايو 2007،ص:97.

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين،الدار الجامعية، ،ط1، الإسكندرية، مصر،2008 ص:15.

⁴ محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1، ص ص:22-23.

- 6- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى .
 - 7- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.
- وتسمح حوكمة المؤسسات كذلك، بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الإنهيارات والفضائح المالية، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم .

ثانيا : أهمية حوكمة المؤسسات

- لحوكمة المؤسسات عدة منافع يمكن أن تستفيد منها المؤسسات،و تتمثل هذه المنافع في العناصر الآتية:
- 1- تساعد الحوكمة على تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول
 - 2- جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية
 - 3- رفع مستويات الأداء للمؤسسات الوطنية وزيادة قدرتها على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات
 - 4- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في إتخاذ القرارات
 - 5- توفر قواعد حوكمة المؤسسات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيقها.¹
 - 6- تساعد على حماية مصالح المساهمين وضمان ممارسته لحقوقهم كاملة وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات مثل حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والشفافية في المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب و احتفاظ المؤسسة بسجل واضح للمساهمين وأسلوب مضمون لتسجيل الملكية
 - 7- يساعد نظام الحوكمة الجيد على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بتعامل مع المؤسسة
 - 8- ينظم العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس إدارتها ولجنة المراجعة فيها مما يؤدي إلى تخفيض مخاطر المؤسسة ورفع قيمة أسهمها في السوق
 - 9- نظام الحوكمة الجيد يحسن من جودة إنتاج المؤسسة ويساعد على تحسين كفاءتها في استخدام أصولها والعمل على تخفيض تكلفة رأس المال

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 15-16.

- 10- الحوكمة الجيدة تساعد المؤسسات والإقتصاد بشكل عام على جذب الإستثمارات ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال تأكيدها على الشفافية في المعاملات المؤسسة مع المستثمرين والمقرضين وفي إجراءات المراجعة والمحاسبة المالية
- 11- تساهم في تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارتها على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان إتخاذ القرارات على أسس سليمة وتحديد المكافآت بشكل سليم
- 12- يساعد النظام الجيد للحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية وتحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته بشكل عام.¹

المطلب الثالث: المبادئ ، النماذج والأطراف الفاعلة في حوكمة المؤسسات

يحتوي هذا المطلب على مبادئ الحوكمة والنماذج الأكثر شيوعاً لها بالإضافة إلى أهم الأطراف الفاعلة فيها

أولاً : مبادئ حوكمة المؤسسات

يقصد بمبادئ حوكمة المؤسسات مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل توازن بين مصالح الإدارة والمساهمين والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة عادة ما تتواجد مبادئ حوكمة المؤسسات في القوانين و التشريعات التي تطبقها الدول، وبالتالي فقد تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه، ونتيجة لأنه قد تحكم القوانين المطبقة في بعض الدول من هذه المبادئ فإن الهيئات الرقابية الأخرى العاملة في بعض الدول تسعى إلى وضع مبادئ للحوكمة تتبعها المؤسسات.²

ونظراً للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة على رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) دوراً بارزاً في إرساء مجموعة من المبادئ الإرشادية لتكون مرجعيات للإستعانة بها في المؤسسات الأعمال حول آلية الحوكمة ومدى فعاليتها لكل عن الأسواق المتقدمة والنامية ولقد أعطت هذه المبادئ التي صدرت عن (OECD) عام 1999، خمسة مجالات إلا أنه في 2004 تم تعديل هذه المبادئ وأصبحت تغطي ستة مجالات .

¹ سامح محمد رضا رياض أحمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، عمان، المجلد 7، العدد 1، جانفي 2011، ص: 47-48.

² مناصرة خولة، دور المراجعة الداخلية في تحقيق الحوكمة، مذكرة ماستر تخصص مالية ونقود، معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، عباس لغرور خنشلة، 2010 - 2011، ص: 50.

ونجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة وذلك من منظر وجهة النظر التي حكمت على كل جهة نضع مفهومها لهذه المبادئ وذلك على النحو التالي:

1. منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية OECD:

1-1 ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:

يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات في ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.¹

2-1 حفظ حقوق جميع المساهمين :² وتشمل

- نقل ملكية الأسهم
- الحق في إختيار مجلس الإدارة
- الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية
- حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمؤسسة
- حق التصويت.

3-1 المساواة بين جميع المساهمين : أي المساواة بين حملة الأسهم سواء كانوا وطنيين أو أجانب، من حيث التصويت في الجمعية العامة بإضافة إلى حقهم في الإطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات.

4-1 دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات : يجب أن يعترف إطار حوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، و يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات و أصحاب المصالح في خلق الثروة، فرص العمل و استدامة المنشآت السليمة ماليا.

5-1 الإفصاح و الشفافية : يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات الإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة بما في ذلك الوضعية المالية، الأداء، حقوق الملكية، حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين.

6-1 مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية .

¹ شحاته السيد شحاته، عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 10.

² صلاح زين الدين، دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية، المؤتمر العلمي الأول: حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة دمشق، يومي 15-16 أكتوبر، 2008، ص: 12.

2. لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:¹

1-2 قيم المؤسسات وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق بإستخدامها تطبيق هذه المعايير .

2-2 إستراتيجية للمؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك .

2-3 التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس .

2-4 وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

2-5 توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعات تناسب السلطات مع المسؤوليات.

2-6 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.

2-7 الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.

2-8 تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

3. مؤسسة التمويل الدولية

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

1-3 الممارسات المقبولة للحكم الجيد

2-3 خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد

3-3 إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا

¹ صديقي مسعود، إدريس خالد، دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الإستثمار، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي تاريخ 7-8-2010، ص: 7-8

² صديقي مسعود، إدريس خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

3-4 القيادة.

ثانيا: نماذج حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات نموذجين أساسيين و شهيرين هما النموذج الأنجلوسكسوني و النموذج الألماني -الياباني، و هما متعاكسان نتيجة للاختلافات الثقافية و المؤسسية و حتى التشريعية إضافة إلى التباين في طرق التمويل، ظهر بعدهما نموذج ثالث هجين يجمع بين هذين النموذجين و هو النموذج الفرنسي -الاطالي.¹

وحسب الاقتصادي Michael porter 1992 فإن أداء الاقتصاد الوطني للدولة ما يركز بصفة أساسية على نوع نظام حوكمة المؤسسات المنتهج، مما يبرز أهمية الحوكمة في الرفع وتحسين أداء الاقتصاد . نوجز أهم سمات وخصائص هذه النماذج فيما يلي :

1- النموذج الأنجلوسكسوني le modèle Anglo-Saxon : تطلق عليه أيضا تسمية نموذج السوق،

يتميز هذا النموذج بتشتت في الملكية أي أنه هناك أعداد كبيرة من المساهمين كل منهم يمتلك عدد صغير من أسهم المؤسسة بمعنى غياب المستثمرين المهيمنين، هذا النموذج شائع في الولايات المتحدة الأمريكية و إنجلترا . تعتبر المؤسسة في هذا النموذج تشكيلة من الإداريين التنفيذيين و الذين يعملون لفائدة المساهمين و طريقة التسيير المتبعة في هذه المؤسسات هي الطريقة الأحادية بمعنى أن المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة فلا يوجد فصل بين مهام الرقابة و الإدارة، كما أن هذه المؤسسات تعتمد على التمويل المباشر كأساس لتمويل نشاطاتها.

2- النموذج الألماني - الياباني Le modèle Germano-Nippon : و يسمى كذلك بنموذج البنوك،

الدول الأساسية التي تبنت هذا النموذج هي ألمانيا و اليابان و بعض الدول اللاتينية، يتميز هذا النموذج بوجود تركيز قوي في الملكية (وجود مستثمرين مهيمنين) و حقوق التصويت فالسيطرة على المؤسسة يكون لعدد صغير من المساهمين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات أو بنوك، كما يتميز هذا النموذج بوجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية و مساهمي الأقلية الذين يعانون من ضعف في حماية حقوقهم، يعتمد في تسيير المؤسسات التي تتبع هذا النموذج الطريقة الثنائية أي هناك فصل بين مهام الرقابة و الإدارة فنجد في المؤسسة هيئة رقابة و مجلس تنفيذي، و مجلس الرقابة هو المسؤول عن تعيين أعضاء المجلس التنفيذي .

¹ فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق المبادئ المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 26-27

3- النموذج الفرنسي - الإيطالي Le modèle Franco-Italie : وهو نموذج تبنته كل من إيطاليا وفرنسا

وهما من أهم الدول المنتهجة لهذا النظام المختلط Hybride نموذج وسيط لأن الرقابة تتم في نفس الوقت من خلال المؤسسات المالية (النظام الموجه الشبكي) والسوق (النظام الموجه السوقى) ، هذا النظام يركز أساسا على خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة ، أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة ، خاصة المساهمين والعمال ، الشركات الفرنسية والإيطالية لهم الاختيار في اختيار أسلوب التسيير المناسب إما الأحادي أو الثنائي.¹

ثالثا: الأطراف الفاعلة في نظام حوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم و قواعد حوكمة المؤسسات ، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد .

1- **المساهمون** : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم ، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على الطويل ، وهم من لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة لحماية حقوقهم.²

2- **مجلس الإدارة** : وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ، ومجلس الإدارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة ، بإضافة إلى الرقابة على أداائهم ، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.³

3- **الإدارة** : وهي المسؤولة على الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بأداء إلى مجلس الإدارة ، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

4- **أصحاب المصالح** : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد ، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الإستمرار.⁴

¹ هشام سفيان صلواتشي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء، دراسة حالة مؤسسة جنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2008، ص 16-17 .

² شحاتة السيد شحاتة، عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، مرجع سابق، ص: 22.

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 17.

⁴ فكري عبد الغني محمد جوده، مرجع سابق، ص: 23.

شكل رقم (1_1): يوضح الأطراف الفاعلة بتطبيق مفهوم الحوكمة

الأطراف الفاعلة في تطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: عبد الوهاب نصر علي ، وشحاته السيد شحاته مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية الإسكندرية ، سنة 2006، ص:20.

المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك ومحدداتها والفاعلون الأساسيون فيها

إن الحوكمة قد نجحت في جذب قدر كبير من الإهتمام بسبب أهميتها للأداء الإقتصادي للمؤسسات و الإقتصاد ككل، إلا أنه وعلى الرغم من هذه الأهمية، لم يلقى مفهوم حوكمة البنوك القدر الكافي من الإهتمام في الدراسات الحديثة، ويعد ذلك غريبا في ظل الإدراك الواضح لأهمية دور البنوك في إحكام الرقابة على مختلف المؤسسات . وسنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بحوكمة المؤسسات في البنوك.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية حوكمة المؤسسات من المنظور البنكي

قبل التطرق إلى أهمية الحوكمة في البنوك لابد من معرفة مفهومها

أولا : مفهوم حوكمة المؤسسات في البنوك

الحوكمة في البنوك تعني حماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، وكذلك مراقبة أداء نشاط مجالس الإدارة والإدارة العليا للبنوك وتطبيق الحوكمة على البنوك العامة والخاصة والمشاركة.¹

وأيضا تعني الحوكمة تطوير الهياكل الداخلية للبنوك، بما يحقق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، ووفقا للجنة بازل فالحوكمة في البنوك تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات البنكية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا من أجل تسيير شؤون البنك بغرض تحديد أهداف البنك و حماية مصالح حملة الأسهم و أصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين و النظم السائدة و بما يحقق حماية مصالح المودعين .²

الحوكمة في البنوك تعني " مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك، و حماية حقوق حملة الأسهم و المودعين بالإضافة إلى الإهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية و التي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية " .³

و هناك من يعرفها على أنها "النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها و أهدافها . فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين و المستثمرين المؤسسين)".⁴

¹ مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال فترة تشريع الأول، 2008، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ص، 12.

² بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الدائعين والحوكمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامع ، الشلف، العدد 05، جانفي، 2008 ، ص: 121

³ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص: 309 .

⁴ حبار عبد الرزاق الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد الخامس 2009 ، ص: 80 .

ثانيا :أهمية حوكمة المؤسسات في البنوك

أوصت العديد من الهيئات العلمية والدول التي لديها خبرة كبيرة بالقطاع المصرفي بضرورة الإسراع في تطبيق مفهوم حوكمة البنوك نظرا للمنافع التي يمكن أن تحصل عليها البنوك بل والدول من التطبيق السليم لهذا المفهوم .وتتمثل أهمية مفهوم حوكمة البنوك كالتالي:¹

- أهمية البنوك كمركز للأنشطة المالية والتجارية والصناعية للدولة .
- طبيعة أعمال البنوك التي تتسم بسرعة الحركة .
- الآثار الأوسع إنتشارا المترتبة على إختيار البنوك والتي تنالو من جميع الأطراف المتمثلة في المودعين والدائنين والمساهمين .
- أن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتفوق على غيرها في مزايا كثيرة أبرزها تحسين أداء البنوك ، و إرتفاع قيمتها في السوق ، بالإضافة إلى الحد من مستويات المخاطر .
- تفيد الحوكمة الجيد في الحد من تقلبات الكبيرة التي تشهدها أسواق المال ،كتلك التي شهدتها منطقة مؤخرا أسفرت عن خسارة المستثمرين في دول مجلس التعاون الخليجي لأكثر من 200 مليار دولار .
- وتتراد أهمية الحوكمة في البنوك نظرا لطبيعتها الخاصة ،أن إفلاس البنوك لا يأتأر فقط على الأطراف ذوي العلاقة ولكن لا يأتأر أيضا على إستقرار البنوك الأخر من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق ما بين البنوك بالتالي يأتأر على إستقرار السوق المالي للقطاع المصرفي ومن ثم حتما على الإقتصاد ككل .
- الأمر الذي أدى حتما إلى إرتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي ،بالتالي يمكن القول أن الحوكمة في البنوك لديها أهمية واسعة ،وتكون المراقبة أكثر تشددا على مستوى البنوك حيث تتميز بوجود تداخل في المصالح بين مختلف الأطراف بشكل معقد وبالتالي لا بد من وجود نظام حوكمة واضح وجيد يساهم في توضيح حقوقهم وواجبات كل الأطراف المعنية .

المطلب الثاني : الفاعلون الأساسيون في نظام حوكمة المؤسسات في البنوك

يمكن تقسيم الأطراف الفاعلة في حوكمة المؤسسات في البنوك إلى قسمين أطراف داخلية و أطراف خارجية ، ولكل طرف أدوار و مسؤوليات تحدد مدى نجاح أو فشل الحوكمة في البنوك وهي كالتالي:

¹ راجح خوي، نسرین فکرون، دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 6-7 ماي، 2012، ص:33.

أولاً: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

ويتمثل الفاعلون الداخليون لحوكمة المؤسسات في البنوك في الأطراف التالية:

1- **المساهمون (حملة الأسهم)** : يلعب المساهمون دوراً هاماً في مراقبة أداء البنوك كونهم يوفرون رأس المال الضروري و يملكون سلطة قوية فلهم صلاحية تعيين أو فصل مجلس الإدارة كما أنه لا يمكن إتمام بعض الصفقات إلا بموافقتهم

2- **أصحاب المصالح** : هم الأطراف الذين لهم علاقة بالبنك و ليس بالضرورة أن يكونوا من حملة الأسهم، مثل المودعين، عملاء البنك، العمال و الموظفين داخل البنك، الموردين، المساهمين الحاليين و المتوقعين، المستثمرين و مؤسسات المجتمع المدني، بصفة عامة من إهتماماتهم الأولى ازدهار البنك لأن ذلك يحقق لهم مصالحهم

3- **مجلس الإدارة** : يتألف مجلس الإدارة رئيس يتم انتخابه من طرف أعضاء هذا المجلس الذي عليه أداء بعض المهام التي تمكن من تفعيل نظام الحوكمة داخل البنك¹ منها وضع الاستراتيجيات و توجيه الإدارة العليا، وضع سياسات التشغيل، تحمل المسؤولية، التأكد من سلامة موقف البنك.²

و يقوم المجلس بتكوين لجان لمساعدته على التأكد من سلامة إدارة البنك، و من بين هذه اللجان الأكثر تواجداً في كل البنوك تقريباً هي اللجنة التنفيذية و لجنة التدقيق و المراجعة:

- اللجنة التنفيذية : يتألفها الرئيس التنفيذي و أعضاؤها من كبار المديرين في البنك، مهمتها الأساسية تتمثل في التعامل مع المواضيع ذات الأثر الفعال في إستراتيجية البنك و ليس لها أي تدخل في اختصاص أي لجنة أخرى

- لجنة التدقيق و المراجعة : هي لجنة مستقلة مهمتها الرئيسية تتمثل في المشاركة في إعداد التقارير المالية و عملية المراجعة الداخلية و التأكد من الالتزام بتطبيق القوانين و اللوائح و هي تعمل بشكل أساسي مع المراقبين و المشرفين.

- إضافة إلى لجان أخرى متخصصة تشكلها بعض البنوك مثل لجنة الأجور و المكافآت، لجنة التعيينات، لجنة إدارة المخاطر... الخ .

4- **الإدارة التنفيذية** : يتألفها المدير التنفيذي الذي تتمثل مهمته في التعاون مع فريق الإدارة في إدارة النشاطات و العمليات اليومية للبنك بالطريقة التي تتماشى مع السياسات الموضوعية من طرف مجلس الإدارة.¹

¹ المعهد المصرفي المصري، نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية، العدد السادس، ص:3.

<http://www.ebi.gov.eg/downloads/Corporate%20Governance%20for%20Info%20Arabic%207.pdf>, consulté le 31-01-2016.

² حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مرجع سابق، ص:82.

5- المراجعون الداخليون : لهم دور هام جدا في تقييم عملية إدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف و منع حالات الغش و التزوير و ضمانهم لنزاهة و دقة التقارير المالية .²

ثانيا: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين

يمكن تقسيم الأطراف الخارجيين الذين لهم دور فعال في نظام الحوكمة في البنوك إلى قسمين رئيسيين:

1- لإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي: يعتبر الإطار القانوني عنصرا جديا و حيوي داخل البنك، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي و الذي تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصيف إضافة إلى تغير دور الجهة الرقابية من التحكم في توجيه الائتمان إلى ضمان سلامة الجهاز المصرفي، من أجل هذا قامت لجنة بازل للإشراف و الرقابة المصرفية من خلال إتفاقياتها بوضع مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال؛ تركيز القروض؛ إقراض الأطراف ذات الصلة و الأطراف ذات العلاقة بالبنك (أصحاب المصالح)؛ تكوين المخصصات؛ تحصيل المدفوعات المستحقة؛ الإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون؛ متطلبات السيولة و الاحتياطي و إضافة لما سبق تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية و الميدانية.

2- دور العامة (الجمهور): لهم دور جد فعال في تطبيق حوكمة المؤسسات في البنوك لأن على المتعاملين في السوق تحمل ما عليهم من مسؤوليات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم، و حتى يستطيعوا فعل ذلك هم بحاجة لتوفر كل من الشفافية و الإفصاح في كل المعلومات المالية و تقارير التحليل المالي ،³ و يمكن تقسيمهم إلى:

- المودعين: دورهم الأساسي يتمثل في الرقابة على الأداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم في حالة ما إذا رأوا أن البنك أصبح يجازف بتحمل مخاطر كبيرة.

¹ المعهد المصرفي المصري، نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية، مرجع سابق، ص: 3-4.

² عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري في الشركات المملوكة للدولة، ص: 4 بحث منشور في الموقع:

www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc, consulté le 2-1-2016.

³ المعهد المصرفي المصري، نظام الحوكمة في البنوك، مرجع سابق، ص: 04.

- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** هي مؤسسات تساعد على دعم الالتزام في السوق إذ تقوم بالتأكد من توفر المعلومات الضرورية لصغار المستثمرين الأمر الذي يزيد من درجة الشفافية في المعلومات المالية ودعم حماية المتعاملين في السوق

- **وسائل الإعلام:** تساعد على نشر المعلومات اللازمة ورفع كفاءة البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق إضافة إلى تأثيرهم على رأس المال وذلك لقيامها بممارسة ضغوطات على البنك تجبره على ذلك.¹

المطلب الثالث: أهداف ومحددات تنفيذ حوكمة المؤسسات في البنوك

لحوكمة المؤسسات في البنوك مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها بإضافة أن هناك مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئها.

أولاً: أهداف حوكمة المؤسسات في البنوك

وتهدف الحوكمة من خلال قواعدها وظوابطها إلى العديد من الأهداف نلخصها كالآتي:

1. تحقيق الشفافية والعدالة ؛
2. تحديد الهيكل اللازم و مختلف الوسائل و الطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك
3. تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك و ضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية و الإدارة
4. الفصل و التمييز بين مهام و مسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة
5. توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة و المساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك و ذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك
6. تجنب و التقليل من حدوث مشاكل محاسبية و مالية الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك لأزمات و المحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار و التنمية في الاقتصاد ككل
7. تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة
8. توفير لكل من المساهمين و الموظفين و الدائنين و المقرضين الإمكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك.²

¹ حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مرجع سابق، ص: 83.

² عمر شريقي، أهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي، بحوث وأوراق عمل المنتدى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 أكتوبر، 2009، ص: 150.

ثانيا : محددات تنفيذ حوكمة المؤسسات في البنوك

لكي تتمكن المؤسسات والبنوك بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئها، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه . وتشمل هذه المحددات على مجموعتين خارجية وداخلية .

1. المحددات الخارجية : وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والبنوك والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن :¹

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الإحتكار.
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بشكل المناسب الذي يشجع البنك على التوسع والمنافسة الدولية .
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والبنوك والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الإلتزام.
- دور المؤسسات غير الحكومية المتمثلة في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة .

2. المحددات الداخلية : هذه المحددات تشمل :²

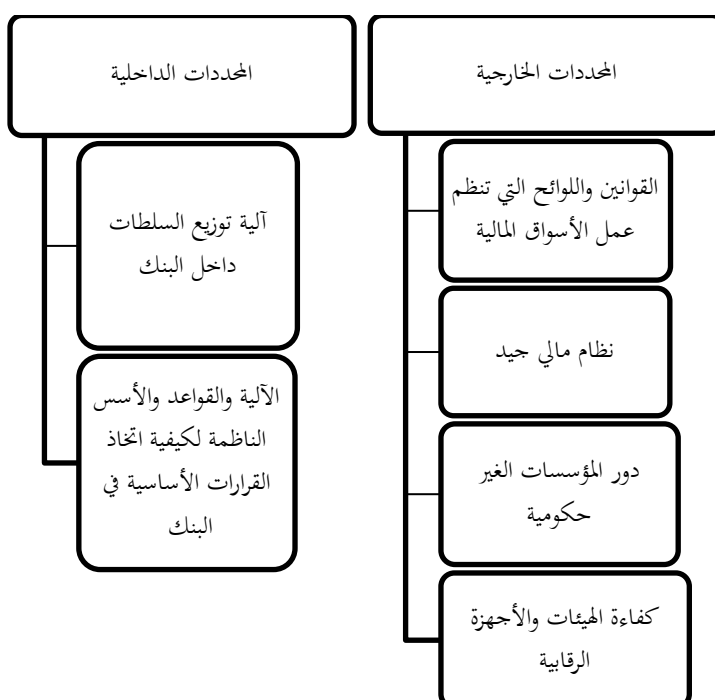
- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة أو البنك .
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف، فالحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد القومي .
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين .

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص:20.

² راجح خوي، نسرين فكرون، دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص:3-4 .

- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح .
- خلق فرص العمل .

شكل رقم (1-2): يوضح محددات حوكمة المؤسسات في البنوك



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، 20، 25.

المبحث الثالث: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

حتى يتم التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات في البنوك والاستفادة منها بأكمل وجه، يجب توافر نموذج جيد للحوكمة له خصائص ومتطلبات وكذا عناصر تساعد على تطبيق وتفعيل هذا النموذج سنقوم بتطرق إليها في هذا المبحث .

المطلب الأول : متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات في البنوك، و نذكر منها ما يلي:

- 1- تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك و كذا القيم و المبادئ الواجب إتباعها و تكون معلومة و متوفرة لكل العاملين داخل البنك
- 2- وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك و إتباعها
- 3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و مدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأيّة عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية
- 4- التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم و فعال في الإدارة العليا
- 5- إجراء دورات تعليمية و تدريبية و تكوينية لبناء طاقات في الحوكمة
- 6- التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز و أنظمة البنك و أهدافه و كذا البيئة المحيطة به
- 7- تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق و واجبات البنك
- 8- تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا و مجلس الإدارة.¹
- 9- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر و المراجعة
- 10- ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد و سلامة و فعالية الرقابة.²

¹ بلعوز بن علي و حبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 11-12.

² محمد زيدان، أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، العدد 09، ص: 21.

المطلب الثاني : أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

لنموذج حوكمة المؤسسات الجيد في البنوك بعدين أساسيين: بعد داخلي و آخر خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

أولاً: البعد الخارجي (القواعد الاحترازية) :

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، و يجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين و هما استقرار النظام المالي و حماية حقوق الدائنين.

تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية؛ تقوية السلامة البنكية و تطوير نشاط البنوك:

- تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة : إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء و تعزيز المنافسة

البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور و المحافظة على استقراره و قوته

- تقوية السلامة البنكية : تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعفا

للنظام البنكي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم و المحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام و تجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية

- تطوير نشاط البنوك :لقد أثرت موجة الابتكارات و التطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات

الأخيرة على وظائف البنوك :ظهر أسواق جديدة؛ عمليات جديدة؛ ممارسات بنكية جديدة...الخ، لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات.

ثانيا : البعد الداخلي (طريقة إدارة البنك):

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة و الذي له أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيدا و أصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الاستراتيجيات طويلة المدى؛ إنشاء و تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية و التأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤولة و شفافة.¹

¹ مرابط هبة، أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2010-2011، ص: 24.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات في البنوك

حتى يتم التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات في البنوك يجب توافر مجموعة من العناصر الرئيسية نوجزها فيما يلي:

1. وضع أهداف إستراتيجية و مجموعة القيم و المبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك : لا يمكن لأي بنك أن يقوم بإدارة أنشطته و عملياته بدون أن يكون له أهداف إستراتيجية يريد بلوغها، إضافة إلى المجموعة من المبادئ التي تستعين بها الإدارة للوصول إلى هذه الأهداف . و مجلس الإدارة هو المسؤول عن وضع الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه و إدارة أنشطة البنك، إضافة إلى تطوير المبادئ التي يتبعها في الإدارة و التي يجب أن تضمن وضع حد للفساد المالي و الإداري و كذلك منع تطبيق السياسات التي من المبادئ التي تؤدي إلى إضعاف كفاءة الحوكمة.

2. وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات في البنك : من مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد السلطات و المسؤوليات الرئيسية للمجلس في حد ذاته و للإدارة العليا، و تقوم الإدارة العليا بدورها بتحديد مختلف مسؤوليات الموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي

3. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة : يجب أن يكون أعضاء مجلس إدارة البنك ذوو كفاءة عالية و على دراية تامة بالدور الرئيسي لهم في عملية الحوكمة و أن لا يتأثروا بأية عوامل داخلية أو خارجية؛ ذلك كونه المسؤول الأساسي عن العمليات التي يقوم بها البنك فيجب عليه متابعة أداء البنك و امتلاكه المعلومات اللازمة و الكافية التي تساعد على تحديد أوجه الخلل و القصور و بالتالي قدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.¹

4. ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا : بما أن مجلس الإدارة دور رقابي إتجاه أعضاء الإدارة العليا فهذا دلالة على أهمية الإدارة العليا في الحوكمة و التي يجب عليها أن تمارس الرقابة على المديرين التنفيذيين فيها مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تجنب التدخل المفرط في القرارات المتخذة من قبل المديرين التنفيذيين؛
- مراعاة المهارات و المعرفة اللازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه.

¹ بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص-ص:220-221.

5. الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون و الخارجيون : إن للمراجعين دور حيوي و فعال في نظام الحوكمة مما يستوجب على كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا الاهتمام بشكل أكبر بعملية المراجعة و نشر الوعي بأهميتها بين الأطراف العاملين بالبنك (العمال و الموظفين) وكذا العمل على دعم استقلالية و مكانة المراجعين الذين يقومون برفع تقاريرهم إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، بالتالي تتم الاستفادة الفعلية من النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المراجعين
6. ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك : حتى يتم هذا التوافق يجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانيات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا و غيرهم من المسؤولين على بذل أقصى جهد لصالح البنك، مع وجوب وضع نظم الأجور في إطار السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أدائه في الآجال القصيرة لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها
7. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة : تعد الشفافية ضرورية عند تطبيق الحوكمة لأنها تساعد المتعاملين مع البنك و المشاركين في السوق على تقييم سلامة معاملاتهم مع البنوك، و يصبح في مقدورهم معرفة و فهم كفاءة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة الأمر الذي يؤدي بالمتعاملين للجوء إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة و التي لديها الكفاية المالية اللازمة لذا يجب أن يشمل الإفصاح و الشفافية كل من هيكل مجلس الإدارة و الإدارة العليا و المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك.¹

¹ بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع و الحوكمة، مرجع سابق، ص: 124-125.

خلاصة الفصل

من كل ما سبق نستنتج أن تطبيق حوكمة المؤسسات في البنوك، يحقق فوائد و مزايا جمة منها تحقيق الشفافية و الدقة و الوضوح في القوائم المالية التي تصدر عن هذه المؤسسات مما يعزز ثقة الأطراف ذات الصلة بها في المعلومات المحاسبية المقدمة و معرفة المكانة الحقيقية للمؤسسة؛ و كذلك تساهم في تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي و الإداري التي قد تتعرض لها.

وأهم ما إستنتجناه من هذا الفصل هو أن تطبيق حوكمة المؤسسات في البنوك لا يختلف عنه في المؤسسات إلا أنه للبنوك دور كبير في الاقتصاد و يكتسي أهمية كبرى تميزه عن دور باقي المؤسسات. و حتى تستفيد البنوك استفادة فعلية من منافع حوكمة المؤسسات يجب عليها توفير جملة من العناصر الرئيسية و الشروط اللازمة حتى يكون النموذج الذي تطبقه هذه البنوك نموذجاً جيداً. وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني

الفصل الثاني: آليات حوكمة
المؤسسات في إرساء قواعد
الشفافية

تمهيد :

يعتبر مبدأ الشفافية من أهم ركائز الاقتصاد الحديث ولا يمكن للاقتصاد أن يزدهر وأن يستقطب الإستثمار إذا لم تكن هناك شفافية كافية في جميع القطاعات وعلى كل المستويات فالإدارة الغير الشفافة هي إدارة فاسدة. ولغياب الشفافية تأثير سلبي على النمو الإقتصادي إذ أن تغير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المستثمرين سيدفعهم إلى إتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي يعمل المستثمرون على توجيه استثماراتهم إلى بلدان أخرى حيث الشفافية لا تحجب أي معلومة عن مساهميهما مهما كانت سيئة، فشفافية تشكل مصدرا أساسيا لتعزيز الحكم السليم وهي ما يحتاجه المستثمرون.

ولقد عرفت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من قبل الحكومات والمؤسسات الاقتصادية حول تطبيق الحوكمة ذلك أن الإلتزام بمبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية سيؤدي إلى إدارة المؤسسات بشكل مسؤول وعدم تعرض أموال المستثمرين فيها لسوء الإدارة، وتعمل حوكمة المؤسسات على إرساء مبدأ الشفافية وكذلك القيم الأساسية الخاصة باقتصاد السوق كما أنها تؤدي إلى إنشاء مؤسسات تشكل قيمة عالية للمستثمرين إضافة إلى كونها أحد المفاتيح الرئيسية لخلق بيئة تحكمها القوانين والأنظمة .

ولفهم الموضوع أكثر نتناول في هذا الفصل شرح وتوضيح المفاهيم الأساسية للشفافية وآليات الحوكمة في إرسائها وذلك من خلال ثلاث مباحث :

المبحث الأول : مبادئ ومجالات حوكمة المؤسسات في البنوك.

المبحث الثاني : الإطار النظري للشفافية.

المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية .

المبحث الأول : مبادئ و مجالات حوكمة المؤسسات في البنوك

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات المؤسسة ونموها، كما يلعب الجهاز المصرفي دورا حيويا وهام في تفعيل ممارسة حوكمة المؤسسات في البنوك وذلك من خلال تبني مبادئ الحوكمة، حيث توصلت الأبحاث إلى خصائص ونتائج يمكن عن طريقها تحديد المجالات التنظيمية لحوكمة المؤسسات .

المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك

تتمثل مبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك في:

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة والقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح، وتتضمن واجبات مجلس الإدارة إختيار ومراقبة تعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءة لإدارة البنك، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية، كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، التشغيل وغيرها من المخاطر.

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك و قيم معايير العمل آخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك ، ويجب أن يتأكد من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح.

المبدأ الثالث: يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين العاملين وأن يتم وضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات¹.

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلك المسؤولين المهارة الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا للنظام فعال للرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس : يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلي (ويشمل ذلك وظائف التطابق والإلزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك بغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وبغرض إختيار وتأكيذ المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة

¹ رابح مبروك وآخرون، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص: 5.

العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل.¹

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة و أهداف و إستراتيجية البنك في الأجل الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب على المساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمين وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك و أهدافه .

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي تعمل في إطارها ، ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.²

المطلب الثاني : مجالات حوكمة الشركات

توصلت الأبحاث في حوكمة المؤسسات إلى النتائج يمكن بواسطتها تحديد الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات فيما يلي:

أولاً: المجال الإشرافي

يتعلق المجال الإشرافي في تدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين، ويتوقف ذلك على قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال، وإلى القيام بوضع قوانين وضوابط وآليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر ذلك .

¹ محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد9، جامعة الشلف، 2009، ص: 17-18.

² رابح مبروك وآخرون، مرجع سابق، ص: 6.

ثانيا: المجال الرقابي

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول نظم الرقابة الداخلية والتسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم الاستقلالية من خلال:

1- **الإلتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة:** إن تطبيق الحوكمة يشجع دور الإدارة في اختبار السياسة المحاسبية المناسبة وبالتالي الحوكمة تعارض الإلتزام نحو الإلتزام بمعايير محاسبية محددة، كما أنها تساعد في حسم مشكلة إساءة استخدام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة.¹

2- **دور المراجعة الداخلية:** ترتبط المحاسبة والمراجعة سواء على المستوى المهني أو المستوى النظري بالحوكمة إرتباطا وثيقا، حيث تعتبر المحاسبة والمراجعة من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيرا وتتأثر بمبادئ وإجراءات الحوكمة فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تطبق بفاعلية وتنجح بدون دعم مهنة المحاسبة والمراجعة.

3- **دور المراجع الخارجي:** نتيجة لما يقوم به المراجع الخارجي من إطفاء الثقة والمصادقة على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال التقرير الذي يقوم بإعدادده، فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهري وفعال في مجال حوكمة المؤسسات في البنوك لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الوحدة، كما أنه يحد من مشكلة عدم الإلتزام بمبادئ وسلوك المهنة.²

4- **دور لجان المراجعة:** تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية و تحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما تقوم به تطبيق قواعد الحوكمة.

ثالثا: البعد الأخلاقي

ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة وأمانة، ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات البنوك وبيئة الأعمال بصفة عامة.

رابعا: الإتصال وحفظ التوازن

ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم

¹ ماجد إسماعيل أبو حام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، ص: 32.

² سفير محمد، جميل أحمد، تجليات حوكمة الشركات في الإرتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة يومي 6-7 ماي 2012، ص: 13.

العلاقة بين إدارة المؤسسة وحملة الأسهم، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة المؤسسة بالعمالة، كما يجب أن يحكم التوافق علاقة المؤسسة بالمنظمات الأهلية ويحكم الالتزام علاقة المؤسسة بالهيئات والمنظمات الحكومية.¹

خامسا: البعد الإستراتيجي

ويتعلق بصياغة إستراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الإستراتيجي والتطلع إلى المستقبل إستنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة إستنادا على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

سادسا: تحقيق الإفصاح والشفافية

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسة التي تقوم عليها مبادئ حوكمة المؤسسات، يجب أن لا يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة.²

سابعا: إدارة الأرباح

تمارس الإدارة بعض الوحدات الاقتصادية سياسة إدارة الأرباح لتحقيق الكثير من الأهداف مثل الوصول إلى مستوى التنبؤات التي سبق الإعلان عنها أو تجنب الإعلان عن أرباح أو الخسائر أو للحصول على بعض المزايا المرتبطة بالأرباح المرتفعة مثل المكافآت والعمولات وبتالي فإن عملية إدارة الربح تعني قيام الإدارة بتأثير على حملة الأسهم أو سعر السهم أو التلاعب في البيانات المحاسبية الواردة بالتقارير المالية بصرف النظر عن الهدف من ذلك ومنه يمكن القول بأن دور تطبيق حوكمة المؤسسات في الحد من سلطة الإدارة في عملية إدارة الأرباح ينعكس بالإيجاب على تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وأسعار الأسهم .

¹ خنشور جمال، خير الدين جمعة، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركة، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات وكآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص:9.

² سفير محمد، جميل أحمد، مرجع سابق، ص:25.

ثامنا: تقويم أداء الوحدة الاقتصادية

إن من أهمية حوكمة المؤسسات دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعد على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، كما أن من المعايير الرئيسية لحوكمة المؤسسات هو تحقيق فعالية وكفاءة الأداء بالوحدات الاقتصادية وحماية أصولها. وحول ما سبق وفي ضوء طبيعة المجالات التنظيمية السابقة لعملية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات نرى أنه برغم من تعدد الأبعاد المختلفة لعملية حوكمة المؤسسات سواء القانونية أو التنظيمية أو الإجتماعية إلا أن المجالات التنظيمية تحظى باهتمام كبير وتشغل الحيز الأكبر من الإجراءات والأساليب المختلفة لتطبيق قواعد الحوكمة.¹

المبحث الثاني : الإطار النظري للشفافية

لقد بات موضوع الشفافية من أحد أهم اهتمامات المؤسسات الاقتصادية، إذ يستوجب عليها عرض المعلومات المالية الموثقة و الملائمة التي تخدم أغراض المستثمرين، ويتحقق ذلك من خلال وجود أسس ومعايير موحدة ملزمة للمؤسسات والممارسين المهنيين تسعى إلى تحقيق الشفافية في عرض المعلومات المالية . و تعد الشفافية من أحد أهم المبادئ الرئيسية لحوكمة المؤسسات إذا أن مفهوم هذه الأخيرة قد تطور موازات مع مفهوم الشفافية وهو موضوع مبحثنا هذا .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية الشفافية

للتعرف أكثر على الشفافية يجب التطرق أولا إلى مفهومها وأهميتها .

أولا: مفهوم الشفافية

الشفافية لغويا تشير " إلى الوضوح وعدم الغموض واكتمال الرؤية للصورة وكشف جميع الأمور. هذا ويقصد بالشفافية في إدارة مؤسسات المجتمع بمختلف أنواعها بالوضوح والصدق والمكاشفة، من جانب المؤسسة و المسؤولين عنها، أو في مواجهة الحكومة أو المؤسسات الأخرى، أو أصحاب المصالح أو الجهات الممولة. كذلك تتضمن الشفافية الإعلان عن مصادر التمويل، ورصد الأداء الحقيقي للمؤسسة ". كذلك تعرف الشفافية بأنها " جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها، إذن نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذها وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها والتي

¹ أشرف درويش أبو موسي، حوكمة الشركات وأثرها كفاءة سوق فلسطين الأوراق المالية، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، سنة 2008، صص: 17-18.

يفترض أن تتناسب مع المستجدات البيئية وروح العصر وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء الحكومي أو الخاص وخضوع جميع هذه الممارسات للمساءلة والمراقبة¹.

" الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة و المسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور .

تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات وهي تتيح للمعنيين بمصالح ما أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعد على فهمها ومراقبتها. وتزيد سهولة الوصول إلى المعلومات درجة الشفافية².

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول بأن الشفافية هي عملية توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات ووصول المعلومات إلى التنفيذيين والجمهور والجهات المعنية .

ثانيا : أهمية الشفافية

- 1- تحقيق المصلحة العامة
- 2- المساعدة في إتخاذ القرارات الصحيحة
- 3- توفير النجاح والإستمرارية لأي مؤسسة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله
- 4- تسهيل جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيعها والمحافظة على الإستثمارات الوطنية
- 5- إنعاش السوق المالي من خلال تحقيق المصداقية في توفير المعلومات المالية
- 6- إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية
- 7- دور الشفافية في تنمية الخصخصة³
- 8- تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الإيرادات والممارسة الإدارية المعمول بها
- 9- توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في عمل العاملين

¹ مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015، ص: 112-113.

² سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص: 19.

³ مريم بن عبيدي، مروة حمادة، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2013-2014، ص: 8.

- 10- ترسيخ قيم التعاون وتظافر الجهود ووضوح النتائج، إذ يكون أداء الأعمال جماعيا والمحاسبة تكون بشكل جماعي
 - 11- منع الممارسات الإدارية الخاطئة
 - 12- تعزيز الدور الرقابي
 - 13- زيادة الثقة بنظرة العاملين والمواطنين لتنظيم الإداري.
- لذا فإن أهمية الشفافية تكمن في أنها قناة مفتوحة للإتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك أداة هامة جدا لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول النامية حيث تتطلب الكشف عن مختلف القوانين والقواعد والأنظمة والتعليمات والمعايير والآليات بشكل عام للإقرار عمليا بالمسائلة والمحاسبة في حالة عدم احترام أو مراعاة تلك الآليات والقواعد.¹

المطلب الثاني: شروط ، عناصر وفوائد الشفافية

للشفافية مجموعة من الشروط والعناصر التي تقوم عليها، كما أن لها فوائد كبرى بالنسبة للمؤسسات التي تتبناها.

أولا: شروط الشفافية

- هناك عدة شروط يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بشفافية منها :²
- 1- أن تكون الشفافية في الوقت المناسب حيث أن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيانا فقط لإستيفاء الشكل ونستشهد على ذلك بميزانيات المؤسسات التي تنشر بعد شهر أو سنوات بعد صدورها .
 - 2- أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت .
 - 3- أن تكون شارحة نفسها فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة، فقد تقوم بعض المؤسسات بنشر قوائمها المالية بالصحف إستيفاء للشكل القانوني بدون مرفقاتها أو بدون تقرير مراقب الحسابات أو تفصيل البنود، على أنه يجب ملاحظة ألا تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.
 - 4- أن يعقب الشفافية مساءلة فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء و الإقتصاص من مرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك .

ثانيا: عناصر الشفافية

¹ يسرى الحسنات، واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، مقدم كمتطلب لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة المنظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2012-2013، ص:10.

² بلعادي عمار، جاحدو رضا، الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 7-8 ديسمبر 2010، ص:15.

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى إعتبارها فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في هذه المؤسسة أو تلك سواء كانت مؤسسة حكومية أو مؤسسة أعمال أي هادفة للربح أو غير هادفة للربح. عناصر الشفافية وآلياتها الرئيسية في الآتي:¹

- 1- وضوح رؤية ورسالة المؤسسة ومبرر وجودها في المجتمع، وأهدافها الإستراتيجية ومبرر إستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف .
- 2- شرعية ومشروعية وجود المؤسسة، وأن تلاقي قبولا من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
- 3- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة .
- 4- نشر واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقديمها. ويتدرج ضمن إطار هذا الأمر التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المنظمة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات فساد أو غيرها.
- 5- أن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن الوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات وأن تركز في أساليبها إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة.
- 6- من الضروري أن تمتلك المؤسسات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها، وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة على الرفوف دون تطبيق على أرض الواقع.
- 7- صياغة برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة إحترامه وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم التجاوز عليها وتدريب العاملين في هذه المؤسسة عليها .
- 8- إن تبني المؤسسة موقعا لها على شبكة الأنترنت يتم تحديثه باستمرار ويعطي صورة صادقة وأمينه عما يجري داخل المؤسسة وكذلك أن تكون المؤسسة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة .

¹ مدحت محمد، أبو النصر، الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة، مرجع سابق، ص: 114-115.

9- تبني المؤسسة لسياسات تشجيعية لتحفيز الابتعاد عن كافة أشكال الانحراف والفساد ولتشجيع الكشف عن هذه الأشكال في حال وقوعها، وتبني سياسات تأديبية رادعة لممارسي هذه الانحرافات أو الفساد، وكذلك للمتسترين عليهم .

10- تشجيع العاملين والعملاء على الإبلاغ عن حالات الانحراف والفساد، وجعل عملية الإبلاغ ميسرة وسهلة.

ثالثا: فوائد تطبيق الشفافية

يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الآثار الإيجابية على اتخاذ القرارات وعلى التنظيمات، وهذه الفوائد تبدو كما يلي¹:

1- تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات إتخاذ القرارات، وذلك لتخفيف درجة المركزية كما ويجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها، والعمل على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد.

2- ترسيخ قيم التعاون وتظافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يتم المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي من خلال إتخاذ قرارات جماعية .

3- العمل على إختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على إتخاذ القرارات النزيهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمؤسسة وللصالح العام، كما يتم من خلال إتخاذ قرارات مناسبة على إظهار نقاط الضعف والقوة وتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها الأمر الذي يعني المزيد من الشفافية في بيئات العمل.

4- يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات المطبقة باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية .

5- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يتطلب إتخاذ قرارات ضرورية متغيرة في ثقافة المنظمة حتى يتكون لدى الأفراد العاملين إتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية وإتخاذ قرار مناسب لهم خالي من العقد والروتين.

¹ سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، مرجع سابق، ص ص: 17-18.

المطلب الثالث: أنواع الشفافية

من خلال الإطلاع على أدبيات الشفافية وما يتعلق بها فإن هناك نوعين من الشفافية نستطيع التعرف عليهما في ما يلي ¹:

أولاً: الشفافية الخارجية

وترتبط الشفافية الخارجية في الإدارة المحلية بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي، من أفراد وجماعات ومؤسسات وما تقدمه من خدمة تلبي من خلالها إحتياجات المجتمع الخارجي، إذ من المفترض أن تعتمد إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن إدارتها والخدمات التي تقدمها وما تواجهه من عقبات إخفاقات في أدائها وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة من هذا المجتمع وأن تنتهج المنهج الديمقراطي في التعامل مع المشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي بإتباع أساليب إتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي.

فالشفافية أداة مهمة على المستوى المحلي والعالمي، فكثير من الدول مثل م.و.أ، و الدول النامية وغيرها من الدول صممت حكوماتها أنظمة وقوانين للكشف بهدف تقليل مخاطر الفساد في المؤسسات حيث إلترمت بوضع منظومة معينة لقياس تحسن أنظمة الشفافية مستندة على مدى إستعمال المعلومات ونوعيتها ودقتها ومجال المعلومات التي يتم تزويدها من قبل النظام .

وكثيراً من الأدبيات ربطت فعالية الإتصال بالشفافية، فالمؤسسات المنفتحة التي تستخدم قنوات إتصال مناسبة ومتنوعة، وتحرص على دقة و مصداقية وحجم المعلومات التي يتوجب نشرها، وعدم التعامل بالسرية مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة.²

ثانياً : الشفافية الداخلية

الشفافية الداخلية أيضاً تتعلق بسلوكيات الإدارة التي تتضمن بحقوق العامل بالمؤسسة ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة وتتضمن الشفافية الداخلية جملة العلاقات والتعاملات وسلوكيات و الأداءات التي تتسم بشفافية والتي تحدث داخل هذه المؤسسات، ومن توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة

¹ عبد الله عمرو، مؤشرات الإدارة الرشيدة ومكافحة الفساد والتمثيل والمساءلة، الملتقى الوطني حول الحكم الراشد ومكافحة الفساد، القاهرة، ماي 2008، ص: 211

² أحمد فتحي أبو كرم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 50.

المستويات ويتضمن المصادقية والثقة بين الإدارة والعاملين من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف كالقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة عامليها ولا تتعامل معهم بسرية وتشاركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الأداء فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة .

وتعرف الشفافية الداخلية على أنها نتيجة سلوكيات الإتصال المتسمة بالفعالية والمتضمنة التدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة التي تعكس الدرجة التي وصل لها المستخدمون من المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم حيث فاعلية الإتصالات المتضمنة تدفق المعلومات بين العاملين تشير إلى مستوى عال من الثقة.¹

ثالثا: معوقات الشفافية

هناك العديد من العوامل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية وهي تنشر بصفة خاصة في الدول النامية ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية:

1- الفساد : حيث تتسم الدول الناشئة والتي خرجت مؤخرا من مرحلة الحزب الواحد والتخطيط المركزي وهيمنة المؤسسات الحكومية على وسائل الإنتاج، بصفات متعددة لا تدرى أن كان بعضها سببا للفساد أم نتاجا لها، مثل الفقر الشديد وعدم إحترام القانون وما سيتبعه من مظاهر البلطجة والإرهاب النفسي والخوف من الحكومة والتهديد بالعزل أو الحبس وإنتشار الشائعات ذات الأثر السلبي على الروح المعنوية والرشوة والمحسوبية وسيطرت رأس المال الخاص على معظم السياسيين. أن هناك علاقة أكيدة طردية بين العولمة والحرية وعلاقة عكسية بين العولمة والفساد.

2- الجهل: حيث أن العديد من القائمين على الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء على المستوى الخاص أو العام هم نتاج مرحلة الحكم الشمولي في المجتمعات الناشئة في الستينات والسبعينات وأن أفراد الشعب كمنتجين أو كمستهلكين لهذه السلع والخدمات كان يهمهم فقط أثناء تلك المرحلة الحصول على المنتج أو الخدمة بأفضل نوعية وأقل سعر دون الإلمام بالحد الأدنى من المعلومات اللازمة توفيرها للمستهلكين (بلد المنشأ، الصلاحية .. إلخ) وهي الحقبة التي كانت لا تقيم وزن للمواطن ولا لحقه في الحصول على الحد الأدنى من الشفافية المطلوبة ليس فقط بخصوص ما يستهلكه وإنما أيضا بشأن أحوال الدولة بصفة عامة.

¹ جبابرة توفيق، جيلون أمال، الشفافية كآلية لمكافحة الفساد في الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2013-2014، ص: 21.

3- ضعف أو غياب الإطار القانوني: ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية مما يزيد من تفاقم المشكلة وصعوبة التعامل معها ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن القوانين الحالية على سبيل المثال لا تجرم جنائياً إستغلال المعلومات الداخلية في الشركات المتداولة بالبورصة أو الممارسات الاحتكارية أو غيرها من الممارسات السلبية السائدة والمتعلقة بغياب الشفافية أو سوء استخدام هذا الغياب.¹

المبحث الثالث: دور آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية

تؤدي الحوكمة دوراً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من *impavido et Hess* إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية وسنرى دورها في إرساء قواعد الشفافية في المؤسسات.

المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات في البنوك

يتم تطبيق حوكمة المؤسسات من خلال مجموعة من الآليات صنفنا إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية. سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي:

أولاً: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في البنوك

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية في البنوك إلى ما يأتي:²

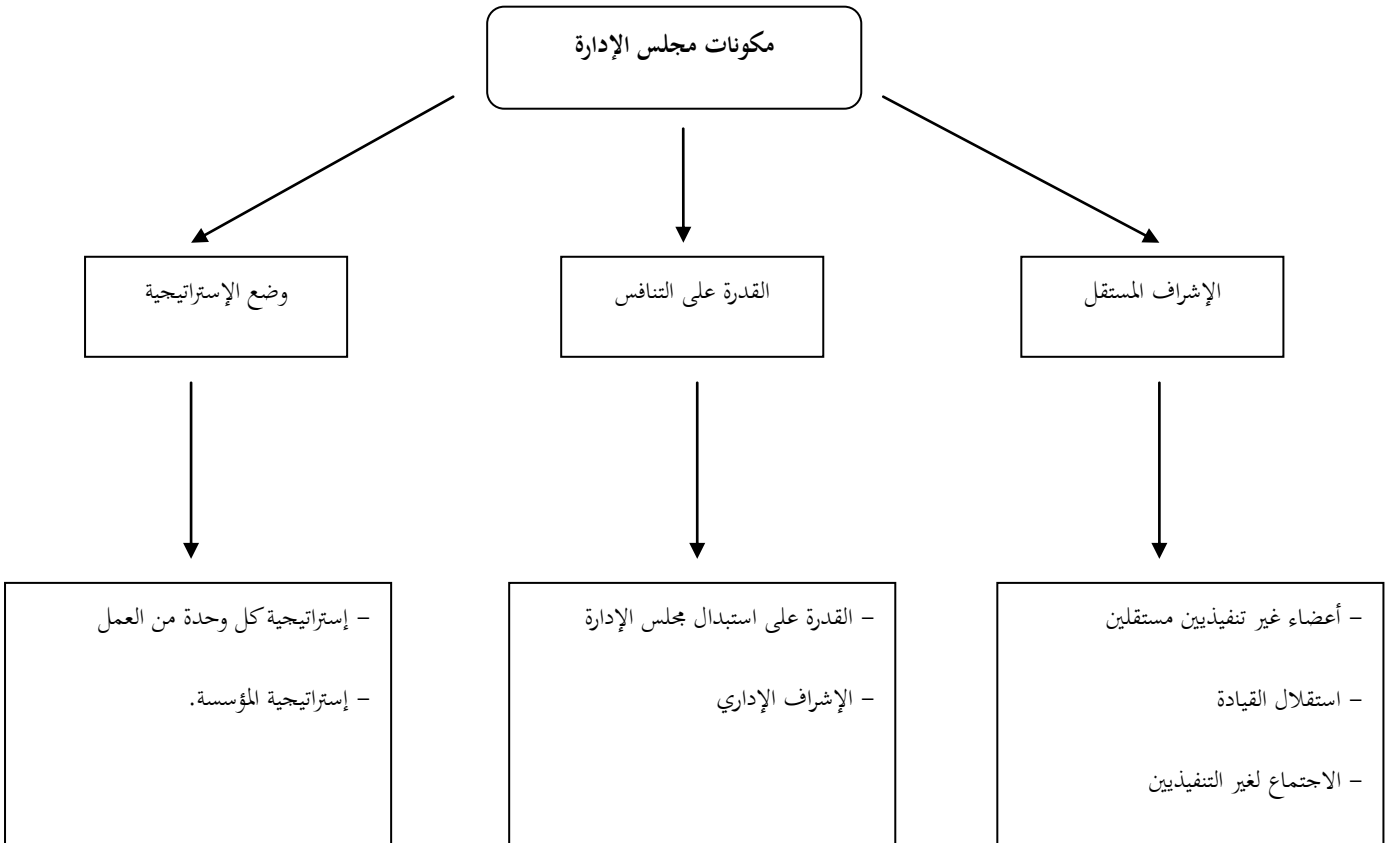
1- **مجلس الإدارة:** يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين و إعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم بأدائها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الإجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم بإختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك. ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من

¹ بالعادي عمار، جاوحدو رضا، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح ، مرجع سابق ،ص: 8-9.

² بروش زين الدين، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي، 2010، ص: 12.

بين أعضائه من غير التنفيذيين والميزة الرئيسية من هذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس وهو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة. والشكل الموالي يوضح المكونات الأساسية لمجلس الإدارة.

شكل رقم (1-2) المكونات الأساسية لمجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 98.

2- لجنة التدقيق: تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف نوجزها في مايلي:¹

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة
- التوصية بتعيين و مكافأة وإعفاء المدققين الخارجيين
- مناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق
- المناقشة مع المدققين الداخليين والخارجيين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وإدارة المخاطر فيها

¹ بوناب نور الإسلام، دور الحوكمة في تحقيق استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات في نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014-2015، ص:10.

- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

3- **لجنة المكافآت:** تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا .

4- **لجنة التعيينات:** ولها مجموعة من الواجبات توجز في مايلي :

- وضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين

- وضع آليات شفافة للتعين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين

- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقييم المهارات المطلوبة للمؤسسة باستمرار

- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعين.

5- **التدقيق الداخلي:** تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية،

وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي

ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر

الفساد الإداري والمالي . فقد أكدت لجنة كادبيرى Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق

الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها ، يجب أن تكون مستقلة وتنظم

بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

ثانياً: **الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في البنوك:**

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، و

الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى

المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي¹:

1- **منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري :** تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات)

أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)

فسوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن إن

¹ عدنان قباجة وآخرون، " تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (الماس)، فلسطين، 2008، ص 32- 33 .

منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تھذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصفية .

2- **الاندماجات و الإكتساب:** مما لاشك فيه إن الإندماجات و الإكتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم ، و هناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الإكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكتساب أو الإندماج. أما في المؤسسات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد إستفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدرا من الإستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها ققرارات الإكتساب والاندماج ، ولكن تبقى المؤسسة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات .

3- **التدقيق الخارجي :** يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققين الخارجيين عن هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة و النزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام . ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) Institute of Internal Auditors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight ، التنبؤ Insight والحوكمة Foresight .

- يهدف الإشراف على التحقق مما إذا كانت المؤسسات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن عمله ويفيد هذا في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي

- أما تنبؤ فانه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج.

- وأخيرا تحدد الحكمة الإتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة.

ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققين الخارجيين التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الإستشارية.

4- التشريع والقوانين : لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم . فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية؛ والطلب من المدير التنفيذي (OCED) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط إتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة ، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة. كما أن مسؤولية تعيين و إعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها مؤسسات التدقيق لزيائنها بلجنة التدقيق.¹

5- آليات حوكمة خارجية أخرى : هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في المؤسسة. ويذكر Cohen et al إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين ، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية، فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري ، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية ، وفي قطاع البنوك تمارس لجنة بازل ضغطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها.

المطلب الثاني: إرساء قواعد الشفافية

تلعب البنوك دورا هاما في ترسيخ مبدأ الشفافية المدرج تحت مبادئ حوكمة المؤسسات الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة المتطورة التي يجب على جميع البنوك الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل و تؤمل في إنتهاجها الرقي بمخرجات متميزة .

أولا: عن طريق نظم المعلومات الإدارية

عرف نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام منهجي محسوب قادر على تكامل البيانات بقصد توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات، كما يقوم النظام بحصر المعلومات التي يستعملها وخزنها بواسطة نظام معالجة البيانات

¹ عدنان قباحة وآخرون ، المرجع السابق ، ص 34- 35 .

المتصلة بنواحي النشاطات المختلفة للمؤسسة سواء من داخلها أو من خارجها ومعالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لحل المشكلات وصنع القرارات في المستويات الإدارية جميعها.

1- أهمية نظم المعلومات الإدارية : يمكن إستخلاص فوائد نظم المعلومات الإدارية في النقاط التالية :¹

- توفر المعلومات لجميع المستويات الإدارية حيث تسعى الإدارة العليا إلى الحصول على المعلومات لاستخدامها في رسم سياسات ووضع الأهداف وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما الإدارة الوسطى فتحتاج إلى معلومات لحل المشكلات، ومراقبة التطور نحو تحقيق الأهداف وتغطية احتياجات المؤسسة المختلفة .
- تدعم نظم المعلومات الإدارية الكثير من المجالات الوظيفية، كتنخطيط الإستراتيجي، الرقابة الإدارية والتشغيلية والمعاملات التجارية.
- تؤثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء والإنتاجية والتي تزيد من فاعلية المؤسسات حيث تؤدي إلى تحسينات هائلة في كفاءة وسرعة تنفيذ المعاملات التجارية والإنتاجية والمكتبية .
- تقييم نشاطات المؤسسة وتقييم النتائج بهدف تصحيح الإنحرافات والمساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة والإحتمالات المتوقعة بهدف صنع الإحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف .

2- الشفافية ونظم المعلومات الإدارية : يعكس الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية مدى تبني المؤسسة

لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها، فالإدارة المتمتعة حقاً بحسن التدبير والتسيير، تعتمد وتتبنى معايير تتسم بشفافية عالية مما يمكن المتعاملين معها من تقييم واثمين أدائها العملي وتدبيرها المالي ورغم أن بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة، إلا أن القاعدة تظل هي تكريس المزيد من الإنفتاح وذلك إعتباراً لمخاطر تكريس الغموض في تدبير الشأن العام والمالية العمومية .

ويرتبط مفهوم الشفافية بالمعلومات وذلك من خلال نظم المعلومات التي تساهم في إرساء قواعد الشفافية والمساءلة وذلك بدعم عمليات إتخاذ القرار، وتنشيط عمليات الإتصال في المؤسسات والحد من التجاوزات بمعرفة من قام بهذا التجاوز من خلال إستخدامه نظام المعلومات، وتوثيق الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة والمحافظة عليها للرجوع لها عند الحاجة، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

إن الحديث عن شفافية نظم المعلومات في المؤسسة يندرج ضمن إطار رؤية جديدة تتمثل في جانبين، الأول فلسفة النظام ومكوناته والثاني علاقته مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية، والمقصود بالشفافية هنا مجموعة من

¹ نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الفلسطينية غزة، 2011، ص: 25.

الخصائص ذات الشأن والأهمية لأطراف مختلفة ترى أن وجود هذه الخصائص في نظام المعلومات يعطي مصداقية وإعتمادية أعلى للمؤسسة. وتتمثل هذه الخصائص كالآتي:¹

- **الصدق عند تقديم المعلومة :** وتشير إلى توفير المعلومات الدقيقة لما يحتاجها وتمثل في نسبة المعلومات الصحيحة إلى نتاج المعلومات الكلية خلال فترة زمنية معينة.
- **كمال المعلومة :** تعني إحتوائها على جميع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عالية، كما تعني توفير معلومات تامة وغير متجزئة دون حذف أو إضافة غير مبررة.
- **توقيت المعلومة :** أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب لجهة الطالبة، وهذا لا يعني إيصالها لجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير قد يعرضها للإهمال والنسيان كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها.
- **سهولة الوصول للمعلومة :** يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشر على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات.
- **سعة الإنتشار :** وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.
- **التطوعية في تقديم المعلومة :** ويقصد بها إستعداد المؤسسة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.
- **دورية التقارير وإنتظامها :** إن تقديم التقارير في مواعيدها رغم كل الظروف الإستثنائية تشكل حالة إيجابية جدا لنظم المعلومات وتزيد من رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- **وجود موقع على شبكة الأنترنت :** إن مؤسسات الأعمال في عالم اليوم لا تستغني في أي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة الأنترنت لفوائدها الكثيرة حيث أنه يعينها عن فتح فروع كثيرة ويوفر لها تكاليف كبيرة فضلا عن إيصال خدماتها إلى عدد هائل من الجمهور وبدون حدود .

ثانيا: عن طريق المسائلة

لا يخلو نظام بشري أي تكن طبيعته إلا ويضم أجهزة أو آليات للمساءلة والمحاسبة، فيحاسب الموظف على أدائه كما على إنتظام عمله ونشاطه وتقيده بالأنظمة والقوانين المعمول بها، وفي الحالات التي لا تكون فيها تلك الأجهزة أو الآليات فاعلة، يستشري العقم والفساد ويتفاقم الهدر في استخدام الموارد العامة .

¹ بن ناصر فاروق، دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية تمويل العمومي للسكن بالجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، ص ص: 26-27.

1- تعريف المسائلة : يعد مفهوم المسائلة من المفاهيم المتجددة إذ تختلف دلالاته تبعاً لمقاصده، وفي كثير من

الأحيان يتم تفسيره بالمسؤولية إلا أن مفهوم المسائلة أوسع وأشمل من ذلك .

فالمسؤولية تعني " تعهد أو إلزام الفرد بإنجاز واجبات محددة" هذا وينبغي أن تربط مسؤولية تنفيذ الأعمال بالمعايير الموضوعية وبعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، ثم تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا المرؤوس بمسؤولياته، فإن البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى . كما ويشير مفهوم المساءلة إلى أن يستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه من نتائج، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تسأله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة، كمكافئة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافئة أو ترقية.

2-الشفافية والمساءلة : إن الشفافية والمساءلة مفهومان مرتبطان يعزز كل منهما الآخر، ويسهم وجود هذين

المفهومين في قيام إدارة كفئة وفعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون، فشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية وبالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على إرساء مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر. ولا يمكن أن تكون الشفافية هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة من الوسائل المساعدة في عملية المحاسبة والمساءلة، كما أن المساءلة والمحاسبة لا يمكن أن تتم بالصورة المرجوة والفاعلة والمجدية دون ممارسة الشفافية وتكريسها.

ثالثا: عن طريق المشاركة

أصبح الإهتمام بمشاركة العاملين متطلبا حديثا يعتمد بشكل رئيسي على جودة الخدمات التي يقدمها العاملين من خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم لصالح التنظيم.

وتعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوعا من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات. فمظلة الإدارة

بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضا المشاركة في الأرباح ومعاملة أراء العاملين بإهتمام و المشاركة المباشرة في الملكية وهي أعلى درجات المشاركة .

ويشار إلى أن الإدارة الإجتماعية تتعلق بمشاركة جميع العاملين، حيث يشارك الرئيس رؤوسيه كجماعة و معا يقومون بتوليد وتقييم البدائل بهدف الوصول إلى إتفاق جماعي، فهو لا يقوم بإجبار رؤوسيه لقبول حلوله كما يكون مستعدا بإخلاص لقبول وتنفيذ أي حل يحصل على دعم الجماعة .

رابعاً: عن طريق إجراءات العمل

يقصد بإجراءات العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، والإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات وتصمم للأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

فالقواعد والإجراءات ضروريات تنظيمية و لكن مع مرور الزمن أصبحت هذه الوسائل غايات بحد ذاتها وقد تشكل ذلك إرهقا للموظفين والمتعاملين مع تلك التنظيمات التي تطبق هذه الآليات، بحيث يشعر الموظف والمواطن أنهم عبيدا للتعليمات التي هي في الأصل من أجل خدمتهم .

كما وقد تستخدم الإجراءات استخداما سيئا وغير سليم، وفي بعض الحالات فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير انجاز الأعمال وإلى تدمير المواطنين منها لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود إستراتيجيات تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتخليصها من التعقيد والغموض اللذين يعتريانها، والتغلب على ظاهرة الروتين التي تسود المؤسسات، وذلك بتقليص الأعباء غير الضرورية.

الشفافية وإجراءات العمل

إن الشفافية تغلق الأبواب أمام الروتين و تساعد على التغلب على سرية البيروقراطية الحكومية وتشجع المشاركة وتعمل على إزالة العوائق البيروقراطية و الروتينية و التصديقات الكثيرة وغير الضرورية وتبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية، وتوضح خطوط السلطة وتبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسات وتسهيل إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وهناك ضوابط ينبغي على العاملين الإلتزام بها لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في أعمالهم وهي¹:

- إحترام مواعيد العمل، والمحافظة على الأموال والممتلكات العامة .

¹ نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مرجع سابق، ص 63 .

- تأدية العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفية، وأن يلتزم في العمل في غير أوقات العمل الرسمية ببناء على تكاليف من الجهة المختصة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك
- إحترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات، ويتحمل كل مسؤول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسؤولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه.
- ألا يقوم بإستغلال وظيفته وصلاحياته بمنفعة ذاتية أو كسب شخصي أو القبول بأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة لقاء قيامه بواجبات وظيفته .

وترتبط الشفافية بإجراءات العمل وآلياته من خلال تركيز الشفافية على أن تكون إجراءات العمل واضحة ومعلنة ولا تستغرق وقتاً طويلاً ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية واضحة ومحددة تشمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين وذلك إستخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق إتجاه المؤسسة التي يعملون بها ويجب أن يتم إصدار بلاغات وتعاميم لها علاقة بسياسات وإجراءات العمل وأن بساطة الإجراءات ووضوحها يسهم في إزدهار المؤسسة ولهذا أوصت لجنة النزاهة والشفافية المؤسسات بتقديم خدماتها بسهولة و يسر وذلك عن طريق وضع دليل إجراءات الحصول على الخدمات كذلك وضع آلية لنشر المعلومات والقواعد والإجراءات، ولا تقتصر تبسيط الإجراءات على الخدمات التي تقدم للمجتمع الخارجي فقط وإنما تمتد إلى دخل الجهة حيث يتم إعادة النظر في اللوائح التي تنظم العمل الداخلي ووضع لوائح جديدة تتناسب مع تطور أساليب العمل الحالية من خلال هندسة دورات العمل وحذف الإجراءات غير اللازمة بما يقود إلى الوضوح وخفض تكلفة التشغيل وسرعة أداء الأعمال .

خلاصة الفصل

بعد دراستنا لهذا الفصل والخاص بآليات حوكمة المؤسسات في البنوك في إرساء قواعد الشفافية نستنتج أن:

- الشفافية هي عملية توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات ووصول المعلومات إلى التنفيذيين والجمهور وأصحاب المصالح بصورة حقيقية.
- تؤدي الحوكمة دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات (البنوك) وتتم هذه المعالجة عن طريق الآليات الداخلية والخارجية ، وذلك عن طريق نظام متكون من مدخلات والمتمثل في (القوانين والتشريعات ، متطلبات إدارية وقانونية) ويسفر عن تلك المعالجة مخرجات متمثلة في مبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك ويعنى بتطبيق هذا النظام مجموعة من الأطراف ذات العلاقة بالحوكمة .
- حيث سيتم التطرق في الفصل الثالث الى دراسة ميدانية في البنوك بولاية الوادي .



الفصل الثالث: دراسة ميدانية

لعينة من البنوك الجزائرية

BDL-BEA-CNEP بالوادي

تمهيد

تعتبر الجزائر من بين الدول التي حاولت تطبيق مبادئ الحوكمة في بنوكها، وهذا ما جعلها تقوم بعدة إصلاحات في الجهاز المصرفي وأهمها إصلاحات 1990، أين عرفت تطورا ملحوظا في المجال المصرفي غير أن الأمر يتطلب الممارسات السليمة بما يكفل ضمان حقوق المساهمين بالبنوك، وتحقيق مصالح العملاء والتصدي لجميع أشكال الأزمات الاقتصادية، ورصد الثقة في ضوء إطار رقابي وتنظيمي وتشريعي مرن، وهذا يتطلب بذل جهود لتفعيل تطبيق نظام حوكمة المؤسسات بالبنوك الجزائرية من خلال تشخيص للمحيط المصرفي والعمل على معالجة الضعف، و الإلتزام بتبني آليات الحوكمة وإرساء قواعدها و العمل على تطوير وتعزيز هذا النظام.

وسنحاول مناقشة ذلك من خلال هذا الفصل والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: واقع حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية BDL-BEA-CNEP بالوادي

المبحث الثاني: عرض الإستبيان

المبحث الثالث: معالجة وتحليل الإستبيان

المبحث الأول : واقع حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية

يتكلم هذا المبحث عن واقع الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري و أهم الإجراءات المتبعة للمساعدة على التحول إلى نظام السوق المفتوح و مواكبة التطور الذي يشهده القطاع المصرفي العالمي حتى تتمكن من الصمود و المنافسة.

المطلب الأول: مؤشرات حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية وتقييمها

لقد قسمنا هذا المطلب إلى إثنين، أولا سنقوم بدراسة مؤشرات حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية أما ثانيا سنقوم بتقييمها .

أولا: مؤشرات حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في الفساد الإداري وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني حوكمة المؤسسات يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت " لجنة الحكم " حتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة موجهة لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه يعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه الآليات التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار بها .

وفيما يتعلق بمدى تبني تطبيق آليات حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية، فإنها مازالت ترقى إلى المستوى المطلوب، أو في مرحلة الجنينية رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحى ببداية إدخال هذه الآليات في إدارة المنظومة المصرفية الجزائرية وتمثل أهم هذه الدلالات في العناصر التالية :¹

1- أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية، بإضافة إلى إبرام عقود بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين، من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة .

2- تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي، و التي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية وإعطاءها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، وتجلى ذلك من خلال الأمر 11-03 المؤرخ في 26-08-2003، المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض الذي ألزم البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر .

¹ عبد القادر بربش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى الجزائر مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الإدماج في الاقتصاد العالمي المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 1 ، 2006 ، ص: 10.

- 3- ونشير هنا أن البنوك الجزائرية إستفادت من برامج الدعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الإتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، وإرساء قواعد سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية ووضع مخطط مراقبة التسيير.¹
- 4- إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة، وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة والوصاية بإعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس المال البنوك العمومية .
- 5- وفي الأخير يمكننا القول أن تبني آليات حوكمة المؤسسات وتطبيقها في المنظومة الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولى، إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة أين يصبح للحكومة دور فعال في ضبط الطرق العلمية والأنشطة حتى تتفادى الانحرافات وتجنب وقوع الأزمات المالية .
- وعلى الرغم من تلك الدلالات المشار إليها فإننا نسجل بعض المؤشرات التي تدل على قانون ضعف تجسيد الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية والتي تظهر من خلال :
 - 1- ضعف الشفافية والإفصاح من طرف البنوك الجزائرية
 - 2- عدم الإلتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات لهذه البنوك
 - 3- عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها، والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية.²
 - 4- عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية كما ينص على قانون النقد والقرض 90-10 أو الأمر 11-03
 - 5- عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر
 - 6- عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية
 - 7- عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات.³

ثانيا: تقييم حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية

لو لم يكن لحوكمة المؤسسات من المزايا التي تدعمها، لما سعت معظم الوحدات الإقتصادية بل و الدولة التي تطبقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها، ولقد إختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه المزايا التي تعمل حوكمة المؤسسات في البنوك في تحقيقها والتي تتمثل في مايلي:

- 1- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والإنطباع الإيجابي عنها.

¹ عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص: 11.

² نشرة برامج التعاون الأوروبي، دعم وعصرنة النظام المالي الجزائري، العدد5، مارس 2005، ص: 22.

³ الأمر 11-03 المؤرخ في 26 أوت 2003، الجريدة الرسمية رقم: 56.

- 2- تحسين عملية صنع القرار في البنوك بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.¹
- 3- وضع منظومة للمحاسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالبنك
- 4- تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق المال.²
- 5- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من المستثمرين عليها في إتخاذ القرار
- 6- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنك أما مساهميها من ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم على أسس محاسبة صحيحة
- 7- تعظيم أسهم البنك وتدعيم المنافسة في أسواق المال العالمية
- 8- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع إختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.³

المطلب الثاني : معوقات حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية

لقد تم الشروع في الإصلاحات المصرفية في الجزائر دون إدراك لمضامين حوكمة المؤسسات ، إلا أن دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي جعل آليات الحوكمة تكون ضمن الحزمات المقدمة للسلطة العمومية لكن هذا النظام لم يطبق على مستوى البنوك الجزائرية نظرا لترسخ بعض المؤشرات والأسباب السلبية فيها والتي من بينها:

أولا: ترسخ ظاهرة الفساد الإداري والمالي في المجتمع الجزائري

تحتل الجزائر مرتبة متقدمة من مراتب الفساد إذ تنتشر فيها أغلب أنماط الفساد، حيث تنتشر ظاهرة الرشوة في الإدارات الجزائرية والتزوير والإختلاس والمحسوبية بالإضافة إلى انتشار جرائم الإستيلاء على المال العام والتهرب الضريبي والتقصير والتسيب الوظيفي كما تحتل الجزائر مراتب متقدمة أيضا من حيث إنتشار ظاهر التهريب وذلك نظرا لموقعها الجغرافي ونظرا لتأصيل هذه الظاهرة في المجتمع الجزائري، بالإضافة إلى ظهور السوق الموازية وجرائم غسيل الأموال .

¹ عبد القادر بادن، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، رسالة ماجستير تخصص مالية ومحاسبة، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف، 2008، ص:52.

² ممدوح محمد العزايزة، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة غزة فلسطين ، 2009، ص: 2.

³ إبراهيم إسحاق نسيمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص:20-21.

إذ يمكن القول أن البنوك العمومية لا تزال في وضع عبثي فهي تحصل على الهمش المتزايد، لكن هذا الأخير سرعان ما تستهلكه الأرصدة التي تعبئها على المستحقات سيئة الأداء والديون المتعثرة، وهكذا نجد أن هذه البنوك مولت عجز المؤسسات العمومية بواقع 26 مليار دولار دون أن تتحسن وضعيتها مما تسبب في هدر المال العام بدلا من تمويل مشاريع منتجة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة .

وكل هذه المشاكل التي يعاني منها المجتمع الجزائري والمشاكل التي يعاني النظام المصرفي ساهمت في منع وصعوبة تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية.¹

ثانيا: الطابع العمومي للبنوك الجزائرية

إن الطابع الذي تكتسبه البنوك الجزائرية يؤدي إلى كثرة القوانين المعمول بها و إزدياد عدد العاملين والموظفين بهذه البنوك، وهذا يؤثر على طرق وجودة الخدمات المقدمة للعملاء وعدم فعالية القوانين التابعة من طرف البنوك الجزائرية، وهذا ما يدفع بالمواطنين إلى إنتهاج طرق ملتوية للحصول على الخدمات المقدمة وتحسينها، كما أن التسبب الإداري يؤدي إلى عدم إلتزام موظفي المؤسسات المصرفية بالقوانين والإجراءات الواجب إتباعها وإحترامها، من جهة أخرى فإن الطابع العمومي للبنوك الجزائرية ساهم في غياب الشفافية و التعتيم عن الصفقات والعمليات البنكية وطرق تسييرها وعدم السماح للعملاء بالإطلاع على المعلومات هذا كله أمر كفيل بتفشي الفساد.

إن ملكية الدولة لكل أسهم البنك أو أغلبيتها يعتبر عائق أمام الرقابة الداخلية التي يجتهد المساهمين في الممارسة على المديرين وهذا من خلال الضغط عليهم عند إجتماع الجمعية العامة، ومن خلال المصادقة على فريق المديرين بإستعمال حق التصويت فما دامت الدولة هي المالك الوحيد للبنوك، فلن تكون هناك بإستلزام رقابة على تصرفات المديرين.²

وبحكم أنه من بين أهداف ونتائج الحوكمة عموما هو تحقيق أفضل أداء يمكن في ظل المنافسة وفي ظل بيئة إقتصاد السوق، فإن التجربة العملية في معظم الدول أثبتت صعوبة تحقيق درجة عالية من الأداء في المؤسسات المملوكة للدولة، بل على الدولة الحفاظ على الأداء الجيد في حالة تحقيقه.³

¹ الأخضر عزي، دراسة ظاهرة تبيض الأموال عبر البنوك ،تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة في ملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي ، واقع وتحديات ، جامعة لمسيل، 188

² محمد حاتمة، مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص: 16.

³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، خصخصة الشركات المملوكة للدولة، متوفر في الموقع www.cipe.org تاريخ الزيارة 2016-02-05.

ومن بين هذه الأسباب ما يلي:¹

- 1- آليات التمويل حيث يطلب من البنوك تمويل مؤسسات عمومية وخاصة دون الأخذ بعين الاعتبار لطبيعة الوظائف البنكية وسياسة القروض والنظام القانوني للبنوك كون نظرة الدولة الأبوية للمؤسسات الناشئة وأنها دائما تحتاج إلى دعم، وهكذا أوقعت الدولة البنوك العمومية في مشاكل دون أن تظهر النتائج الإيجابية للمؤسسات.
- 2- استمرار خلايا المحاسبة وخاصة ما يعرف بخبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين وكذلك محافظي الحسابات في الإعتماد على مخطط وطني للمحاسبة منذ سنة 1975 وبدون مجارات للمعايير الدولية وفي مجال المحاسبة، رغم أن الجزائر أقرت إعتماد مخطط مالي حسب المعايير الدولية ابتداء من سنة 2010 في جميع المؤسسات التي تعمل داخل الوطن إلا أن معظم المؤسسات والبنوك تستمر في استعمال المخطط المحاسبي الوطني.
- 3- ضيق القوانين المالية المسيرة لقطاع المالية ونميز نصوصها بكثرة الثغرات مما يسمح بهدر المزيد من الأموال
- 4- نقص الوعي بمفهوم الحوكمة، وعدم نشر الثقافة بهذا المفهوم بين المسؤولين والموظفين والزبائن وغيرهم
- 5- انتشار التهرب الضريبي وانتشار القروض سيئة السمعة التي تخفي وراءها الفساد والرشوة وسرقة أموال البنوك
- 6- إن ما يميز البنوك في الوقت الراهن التأخر المسجل في مجال تحديث وعصرنة نظم المدفوعات والمعلومات، ويعد هذا الجانب أحد أهم الجوانب السلبية التي تتبع النظام المصرفي وهو الأمر الذي أدى بالهيئات المالية الدولية وعلى رأسها كان صندوق النقد الدولي إلى تقييم النظام المصرفي الجزائري تقييما سلبيا
- 7- من بين عراقيل الحوكمة في البنوك الجزائرية هي عدم إرساء ثقافة الحوكمة في البنوك ونقص مستوى الوعي وكذلك آلية اختيار أعضاء مجالس الإدارة وتفعيل عمل اللجان المنبثقة عن المجالس وكيفية تعزيز آليات الرقابة الداخلية في البنوك.²

المطلب الثالث: الجهود المبذولة في إطار تبني حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية

نظرا لتعدد الأسباب التي منعت تطبيق نظام حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية، بذلت الجزائر العديد من الجهود لإزالة هذه الأسباب ومحاولة تفعيل تطبيق هذا النظام في جهازها المصرفي .

و أول نظام هو نظام للرقابة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية الجزائرية من خلال النظام رقم 02

03 الصادر عن بنك الجزائر و المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 م و يتضمن قيام البنوك بممارسة الرقابة الداخلية لمختلف أنشطتها، و تشمل ما يلي:

¹ الأخضرزي عزي، مرجع سابق ، ص ص: 188-189.

² معهد الدراسات المصرفية، الحوكمة إضاءات مالية ومصرفية، نشرة التوعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية لدولة الكويت، العدد3، الكويت ، أكتوبر، 2010، ص: 8.

- 1- مراقبة العمليات و الإجراءات الداخلية : و الهدف من هذه العملية هو مراقبة مدى احترام الأحكام التشريعية و التنظيمية التي وضعها البنك المركزي عند ممارسة العمليات المصرفية، و مدى التقيد بمعايير (التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي)
 - 2- التنظيم المحاسبي و معالجة المعلومات : ينبغي على البنوك و المؤسسات المالية التأكد من مدى مصداقية المعلومات و مناهج التقييم المحاسبية و نوعيتها و شموليتها، و التركيز على توافر الشفافية و الإفصاح و نشر المعلومات بشكل منتظم
 - 3- وضع أنظمة تقدير المخاطر و النتائج : يتوجب على البنوك و المؤسسات المالية وضع أنظمة خاصة لتقدير و تحليل المخاطر بحيث تتوافق هذه الأنظمة مع حجم و طبيعة العمليات التي يقوم بها البنك حتى يمكنه تجنب كل أنواع المخاطر التي قد تواجهه منها المخاطر المرتبطة بالقروض و مخاطر السيولة و مخاطر السوق... الخ
 - 4- وضع أنظمة المراقبة و التحكم في المخاطر : و يمكن القيام بهذا من خلال التأكد من متابعة ملفات التوطن المفتوحة و مراجعتها في الوقت المحدد، و السهر على توضيح مختلف العمليات المصرفية قبل تقديم التقارير.
 - 5- وضع نظام للإعلام و التوثيق : هدفه تحقيق الشفافية في مختلف العمليات المصرفية و إعداد التقارير الخاصة بكل بنك مع نشرها و إيصالها لأصحاب المصالح، و توثيق كل المعلومات الممكنة لتسهيل الرجوع إليها إذا ما اقتضى الأمر ذلك.¹
- كما قامت بوضع نظام مركزية المخاطر و الهدف منه التقليل من التعرض للمخاطر، و هو نظام للإنذار المبكر عن الأزمات التي قد تواجهها البنوك في حالة عدم امتثالها لتعليمات بنك الجزائر . إضافة إلى إقامة نظام لضمان الودائع المصرفية تشارك فيه كل البنوك المتواجدة بالجزائر سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص أو وطنية كانت أم أجنبية، الهدف منه سد حاجات المودعين في حالة عجز البنك عن الدفع لهم مما يساعد على المحافظة على السلامة المالية للبنك .
- رغم كل الإصلاحات التي قامت بها السلطات الإشرافية في الجزائر بهدف تكييف النظام المصرفي مع المتطلبات العالمية، و كذلك توفير إطار ملائم لتبني مبادئ الحوكمة في البنوك، إلا أنها لم تصل بعد للمستوى ويمكن القول

¹ محمد خالد المهاني، مكافحة أعمال الرشوة ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل مكافحة أعمال الرشوة والمنعقد في الرباط، المغرب، ماي، 2008، ص: 37-38.

أنها مزالت في المرحلة الأولية لتطبيق هذه المبادئ لأنه هناك بعض العناصر التي تعتبر إشارات عن بداية إدخال هذه المبادئ في البنوك الجزائرية و يمكن تلخيصها في الآتي:¹

- أ صبحت الكفاءة العلمية عنصرا أساسيا يراعى له عند تعيين مسيري البنوك، إضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية و هؤلاء المسيرين و ذلك بهدف تحسين الأداء و الرفع من نتائج البنك
- توسيع صلاحيات مجلس الإدارة و وضع النظم التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة
- إنشاء الهيئات الرقابية الخارجية كاللجنة المصرفية و منحها صلاحيات كبيرة لمراقبة العمليات و الأنشطة التي تقوم بها البنوك و قد جاء هذا في الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 م المعدل و المتمم لقانون 90-10 المتعلق بالنقد و القرض و الذي ينص على إلزامية وضع نظام رقابة داخلية و إنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر.

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 ، والمتمثلة في توزيع استبيان به مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة .

المطلب الأول: تقديم الاستبيان

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

أولاً: التعريف بالاستبيان

بهدف معرفة مدى تبني آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك الجزائرية وتوضيح أثرها على هذه البنوك ، قمنا بإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة التي تمت صياغتها بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة حول الموضوع ومصادقة الدكتورة المشرفة على هذه الدراسة بعد التأكد من الصياغة السليمة لها . ويتكون هذا الاستبيان من ثلاثة أقسام هي كالاتي :

¹ عادل عبد العزيز السن، مكافحة أعمال الرشوة، ورقة عمل مقدمة من الملتقيات والدورات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول سبل مكافحة الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2008، ص ص 127-128.

- القسم الأول : يتضمن ستة أسئلة حول البيانات الشخصية والوظيفية لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة، وتمثل هذه البيانات في: الجنس، البنك، المستوى الدراسي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة بالعمل المصرفي، المنصب الوظيفي .
- القسم الثاني : وفيه ستة وثلاثين سؤالاً حول العوامل التي تؤثر في الشفافية في البنوك، ويحتوي على خمسة مجالات كالآتي:
 - المجال الأول: فيه سبعة أسئلة حول نظام المعلومات في البنك مدى ملائمتها مع متطلبات العمل و عدم تحيزها وسريتها .
 - المجال الثاني: يحتوي كذلك على سبعة أسئلة حول الإتصال الإداري تيسيره ، سرعته ..
 - المجال الثالث: فيه سبعة أسئلة تخص المساءلة الإدارية في البنك ومدى الإلتزام بها
 - المجال الرابع: فيه ثمانية أسئلة حول المشاركة أي مشاركة الإدارة والعاملين في البنك
 - المجال الخامس: كذلك يحتوي على ثمانية أسئلة حول إجراءات العمل في البنك مدى وضوحها وتنفيذها بنزاهة
- القسم الثالث: و يتضمن على إثني عشرة سؤالاً حول مدى درجة الشفافية في البنك (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في البنك).

ثانيا : ترميز (تشفير) معطيات الإستبيان

❖ القسم الأول :

1- الجنس:

ذكر(1)

أنثى(2)

2- البنك

(1) BEA

(2) CNEP

(3) BDL

3- المستوى التعليمي:

أقل من البكالوريا (1)

بكالوريا (2)

ليسانس(3)

أكثر من ليسانس(4)

4- التخصص العلمي:

إقتصاد (1)

محاسبة (2)

تسيير (3)

أخرى (4)

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات (1)

من 10 إلى 15 سنة (2)

من 15 إلى 20 سنة (3)

20 سنة فأكثر (4)

6- المنصب الوظيفي :

عضو في مجلس الإدارة (1)

مدير تنفيذي (الإدارة العليا) (2)

مدقق داخلي (مراجع داخلي) (3)

مدقق خارجي (مراجع خارجي) (4)

أخرى (5)

❖ القسم الثاني: ورمزنا له بالرموز e- d- c- b-a

1- المجال الأول عبارة عن الرمز (a)

2- المجال الثاني عبارة عن الرمز (b)

3- المجال الثالث عبارة عن الرمز (c)

4- المجال الخامس عبارة عن الرمز (d)

5- المجال الخامس عبارة عن الرمز (e)

❖ القسم الثالث: ورمزنا له بالرمز m

و اعتمدنا هذ الترميز أو التشفير للمعطيات لتسهيل العمل في البرنامج المستخدم في هذا الإستبيان وهو (SPSS) كما إستعملنا برنامج (EXCEL 2010) في تحويلنا لهذه المعطيات ومن ثم إدخالها للبرنامج . وللاشارة إستعملنا مقياس ليكارت الخماسي في الترميز حول إجابات أفراد العينة عن الأسئلة والجدول التالي يوضح هذا المقياس :

الجدول رقم (3-1) يوضح عملية ترميز خيارات الإجابة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الإستبيان

ثالثا: الهدف من الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي وراء هذه الدراسة في معرفة مدى الإلتزام بآليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك الجزائرية ومدى وعيها بضرورة تبني هذه الآليات التي تساعد على تحسين أدائها إلى المستوى الذي يسمح لها بمنافسة البنوك العالمية الكبرى .

المطلب الثاني : عرض العينة محل الدراسة

يقسم هذا المطلب إلى قسمين : الأول يتناول التعريف بالعينة محل الدراسة والثاني تقدم للبنوك محل الدراسة .

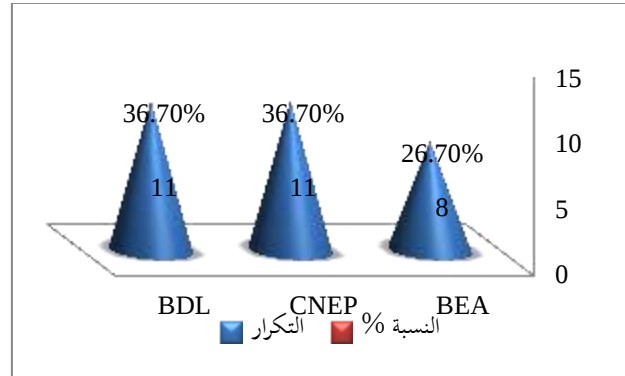
أولا : التعريف بالعينة محل الدراسة

تتكون العينة محل الدراسة من مجموعة من الوكالات لثلاثة بنوك تجارية عمومية جزائرية متواجدة وعاملة بولاية الوادي وهي: وكالة بنك الجزائر الخارجي BEA ، وكالة البنك التنمية المحلية BDL، ووكالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP . قمنا بتوزيع 60 إستبيان إلا أن عدد الإستبيانات التي تم إستردادها و إستعمالها في الدراسة بلغ 30 استبيان فقط أي بنسبة 50% من إجمالي الإستبيانات الموزعة حيث وزعنا 20 إستبيان في كل من وكالة بنك الجزائر الخارجي وإسترجعنا 8 إستبيانات، وفي وكالة بنك التنمية المحلية وزعنا كذلك 20 استبيان وتم استرجاع 11 إستبيانات فقط أما بالنسبة لوكالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط فقد وزعنا 20 إستبيان فاسترجعنا منها 11 استبيان ومجموعهم يشكل لنا عينة الدراسة. ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) توزيع أفراد العينة المدروسة

النسبة %	التكرار	البنك
26.7%	8	BEA
36.7%	11	CNEP
36.7%	11	BDL
100%	30	المجموع

الشكل رقم (1-3): البنك



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الجدول أعلاه.

❖ من الشكل 1-3 أعلاه يتضح لنا أقل عدد من الموظفين الذين استجابوا للإستبيان كانوا في كل من بنك الجزائر الخارجي BEA بنسبة 26.7% وأما أكبر نسبة فكانت للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP و بنك التنمية المحلية BDL فكانت بنسبة متساوية 36.7%.

ثانيا : تقديم البنوك محل الدراسة

1- بنك الجزائر الخارجي BEA :

هو عبارة عن شركة مساهمة مملوكة للدولة بنسبة 100% برأسمال قدره 24.5 مليار دينار جزائري أنشئ بمقتضى الأمر رقم 67-204 المؤرخ في 01-01-1967 ويتمثل نشاطه في تقديم المنتجات البنكية وتمويل كل قطاعات النشاط كالمحركات والنقل ومعدات البناء والخدمات، كما أصبح البنك مؤسسة عمومية إقتصادية بمقتضى القانون رقم 88-01 الصادر في جانفي 1988 والمتعلق باستقلالية المؤسسات . له 86 وكالة داخل وخارج الوطن .¹

2- الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP

تأسس سنة 1964 م و تمثلت مهمته في جمع التوفير و منح القروض العقارية للخواص و تمويل المقاولين العموميين و الخواص و كذلك مؤسسات إنتاج عتاد البناء و مؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء تبلغ عدد وكالاته 206 وكالة و 15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الوطني.²

¹ http://www.bea.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=33, consulté le 15-4-2016.

² http://www.cnepanque.dz/ar/index_ar.php?page=presentation, consulté le 16-04-2016.

3- بنك التنمية المحلية BDL :

جاءت نشأة بنك التنمية المحلية غير عادية ، حيث إنبثق عن القرض الشعبي الجزائري وتنازله عن 40 وكالة لصالح هذا البنك.

تأسس هذا البنك بموجب مرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 30 أبريل 1985، فهو مؤسسة عمومية ذات أسهم مقرها الاجتماعي 15 شارع قاسمي عمار لسطاوي بتيبازة وكان هذا في إطار إستقلالية المؤسسات العمومية وتحول البنك إلى شركة مساهمة بتاريخ 20 فيفري 1989 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1440 مليون دينار جزائري ليبلغ سنة 2004 ما قيمته 1339000000000 دج.

المبحث الثالث: معالجة وتحليل الاستبيان

في هذا المبحث سنقوم بتحليل المعطيات المتحصل عليها من الاستبيان وتمثيلها بيانيا حتى نستطيع معرفة مدى تبنى آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك الجزائرية، وكذا مدى تأثيرها على نشاط هذه البنوك ومكانتها.

المطلب الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

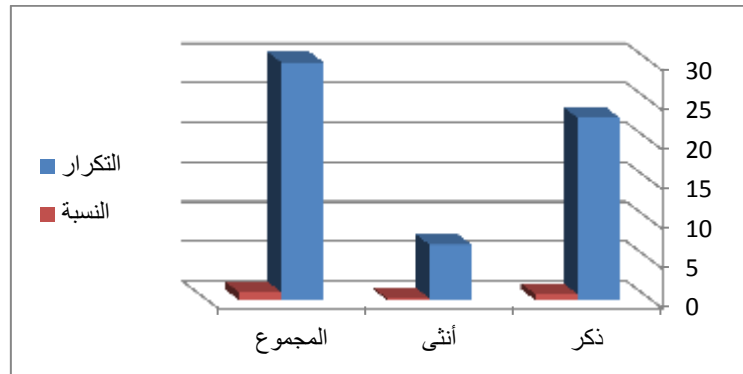
كما سبق لنا وأن ذكرنا في المبحث السابق، فإن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة وتتمثل في ستة عناصر وهي: الجنس، المستوى التعليمي، البنك، التخصص، المنصب الوظيفي وسنوات الخبرة في العمل المصرفي، وسنقوم بتحليل كل عنصر على حدى.

أولاً: الجنس: الجدول رقم (3-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	76%
أنثى	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان ومستخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (2-3): الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الجدول أعلاه.

❖ تشير بيانات الجدول رقم (3-3) إلى أن نسبة الذكور بالنسبة للعينة محل الدراسة تقدر بـ 76% وهي تفوق بكثير نسبة الإناث التي قدرت بـ 23.3% وهذا ما يعكسه الواقع أن عدد الموظفين في البنوك من الذكور أكثر من الإناث.

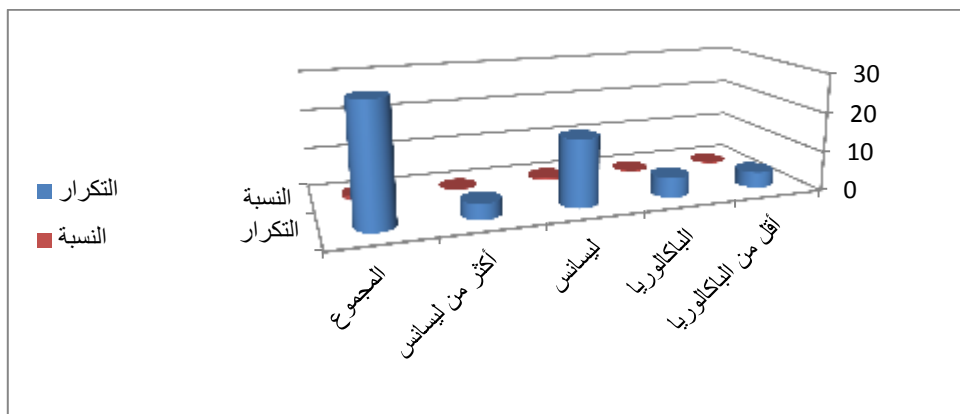
ثانيا : المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
13.3 %	4	أقل من البكالوريا
16.7 %	5	البكالوريا
56.7 %	17	ليسانس
13.3 %	4	أكثر من ليسانس
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومستخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (3-3): المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج الجدول أعلاه.

❖ تشير بيانات الجدول رقم (3-4) إلى أن نسبة الموظفين الذين لديهم ليسانس تقدر بـ 56.7% والموظفين الذين لديهم شهادة البكالوريا كانت تقدر بنسبة 16.7% أما الموظفين الذين لم يتحصلوا على البكالوريا والمتحصّلين على شهادات أكثر من ليسانس كانت بنفس النسبة وتقدر بـ 13.3% وبالتالي فأفراد العينة لديهم مستوى يسمح لهم بالإجابة على أسئلة الإستبيان.

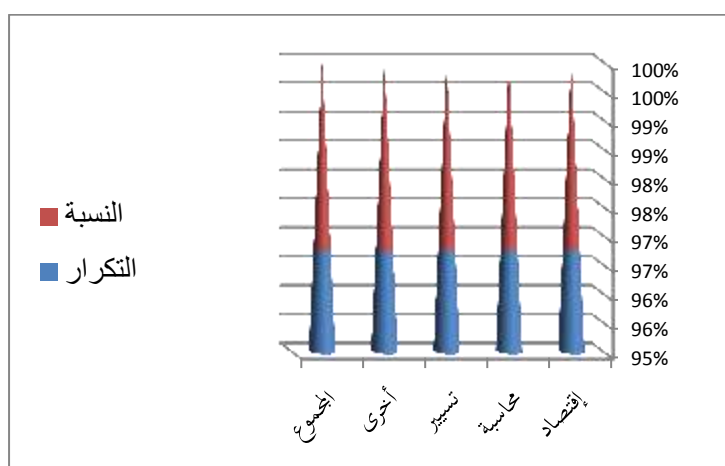
ثالثا : التخصص العلمي

الجدول رقم (3-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص
33.3 %	10	إقتصاد
20 %	6	محاسبة
20 %	6	تسيير
26.7 %	8	أخرى
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج الإستبيان ومستخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (3-4): التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج الجدول أعلاه.

❖ تشير بيانات الجدول رقم (3-5) إلى أن نسبة الموظفين الذين تخصصهم إقتصاد تقدر بـ 33.3% والموظفين الذين تخصصهم أخرى كانت تقدر بـ 26.7% أما التخصصات تسيير ومحاسبة بنفس فكانت بنسبة 20% وبالتالي يسمح لهم بالإجابة على أسئلة الإستبيان وتكون آرائهم في مجال دراستهم مقبولة وموضوعية إلى حد كبير .

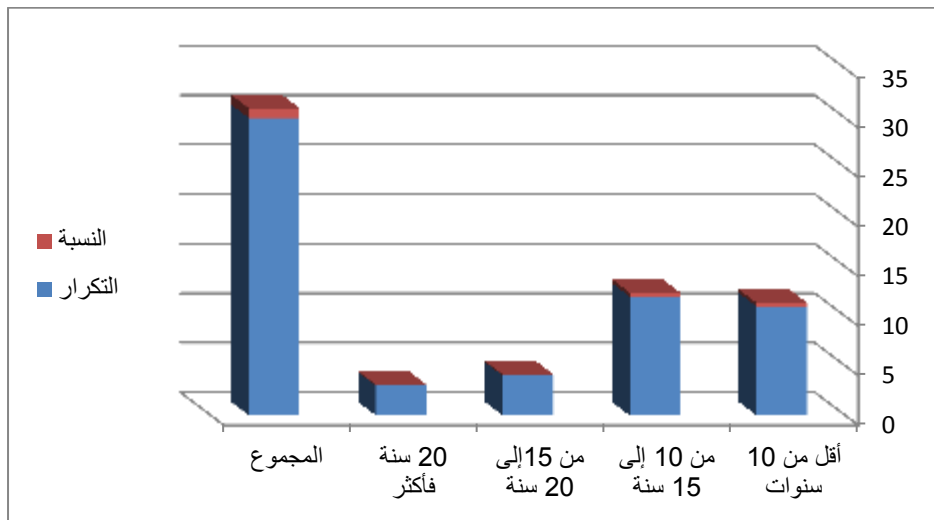
رابعاً: الخبرة العملية في العمل المصرفي

الجدول رقم (3-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية في العمل المصرفي

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	11	36.7 %
من 10 إلى 15 سنة	12	40 %
من 15 إلى 20 سنة	4	13.3 %
20 سنة فأكثر	3	10 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج الإستبيان ومستخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (3-5): الخبرة العملية في العمل المصرفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الجدول أعلاه.

❖ تشير بيانات الجدول رقم (3-6) إلى أن نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات تقدر بـ 36.7% ، الموظفين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات قدرت بـ 40% والموظفين الأكثر خبرة من 15 سنة ومن 20 سنة فأكثر فكانت تقدر بنسبة 13.30% ، 10% على التوالي وبتالي فأفراد العينة لديهم مستوى من الخبرة يسمح لهم بإجابة على أسئلة الإستبيان وتكون آرائهم مقبولة وموضوعية لحد كبير .

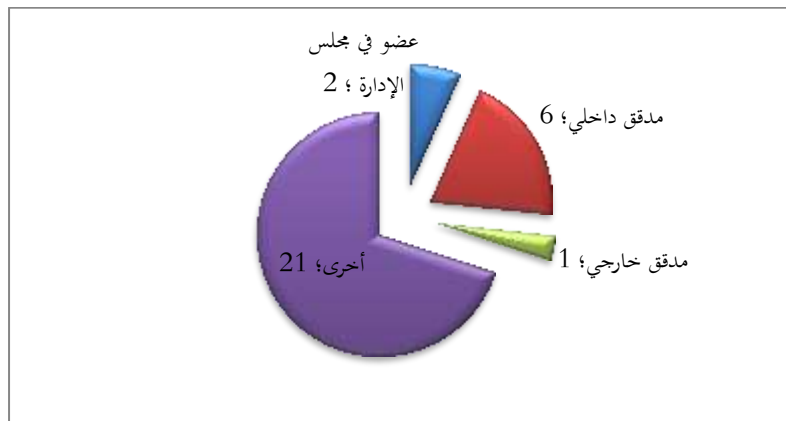
خامسا: المنصب الوظيفي

الجدول رقم (3-7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
عضو في مجلس الإدارة	2	6.7 %
مدقق داخلي	6	20 %
مدقق خارجي	1	3.3 %
أخرى	21	70 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان ومستخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (3-6): المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج الجدول أعلاه.

❖ تشير بيانات الجدول رقم (3-7) إلى أن نسبته 70 % من العينة المدروسة يحتلون وظائف أخرى غير تلك المذكورة في الاستبيان يليها أعضاء مجلس الإدارة قدرت النسبة بـ 6.7 % و المدققون الداخليون قدرت بنسبة 20% أما المدققون الخارجيون فنسبتهم كانت بـ 3.3% .

قبل التطرق إلى تحليل نتائج قسمي الاستبيان الثاني والثالث يجب أولاً تبيان كيفية حوصلة هذه النتائج في الجداول وحسابها .

تحليل نتائج أقسام الاستبيان

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي .

وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة ، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان، وهي : (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5)، وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث يمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة

رابعة)، و 5 تمثل عدد الإختبارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-8) يوضح مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي

الأهمية	الوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1 أقل من 1.79
غير موافق	1.8 أقل من 2.59
محايد	2.6 أقل من 3.39
موافق	3.4 أقل من 4.19
موافق بشدة	4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : العوامل التي تؤثر في الشفافية

سنقوم من خلال هذا المطلب بإستعراض العوامل المؤثرة في الشفافية

المجال الأول : نظام المعلومات

الجدول رقم (3-9) يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول نظام المعلومات

الإجابات							
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
3	0.626	4.23	-	-	3	17	10
تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية							
4	0.809	4.03	-	2	3	17	8
يتلقى الزبون المعلومة في الوقت الذي يحتاجها فيه دون تقلص أو تأخير							
5	0.809	4.03	-	2	3	17	8
تخلو المعلومات من قصد التحريف أو التحيز أو التزوير							
7	0.922	4.67	-	4	7	14	5
تلائم المعلومات أهداف العمل الخيالية والمستقبلية							
2	0.691	4.27	-	1	1	17	11
يتم تحديث المعلومات على نحو مستمر							
6	0.890	4.03	1	1	2	18	8
المعلومات التي يوفرها النظام ملائمة وتلبي متطلبات العمل							

1	0.466	4.70	-	-	-	9	21	تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها (أو يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للبنك)
	0.745	4.14						المتوسط العام حول نظام المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومستخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بنظام المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.14) والذي يقع بين 3.40 وأقل من 4.19 كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على ضرورة وجود نظام المعلومات في البنك .

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

1- في الفقرة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي ($3 < 4.70$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن الإدارة تحافظ على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها (أو يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للبنك) .

2- في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي ($3 < 4.27$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن المعلومات يتم تحديثها على نحو مستمر.

3- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي ($3 < 4.23$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن المعلومات الصادرة في الإدارة تتصف بالمصداقية.

4- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي ($3 < 4.03$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يتلقى الزبون المعلومة في الوقت الذي يحتاجها فيه دون تقديم أو تأخير .

5- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي ($3 < 4.03$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تخلو المعلومات من قصد التحريف أو التحيز أو التزوير.

6- في الفقرة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي ($3 < 4.03$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن المعلومات التي يوفرها النظام ملائمة وتلبي متطلبات العمل.

7- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (3.67 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تلائم المعلومة أهداف العمل الخيالية والمستقبلية.

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة 0.745.

المجال الثاني: الإتصال الإداري

الجدول رقم (3-10) يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول الإتصال الإداري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق					
2	0.730	4.13	-	1	3	17	9	تعمل الإدارة على إيجاد نظام إتصال ميسر مفتوح بين كافة موظفي البنك				
5	0.803	3.90	1	-	5	19	5	توفر الإدارة قنوات إتصال مفتوحة مع الزبائن والمؤسسات المعنية				
4	0.740	3.90	-	2	3	20	5	تنوع الإدارة في وسائل الإتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف الإتصال المطلوب				
7	1.033	3.63	1	4	5	15	5	تم الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة				
1	0.551	4.20	-	-	2	20	8	يساهم إستخدام تقنية الإتصال الموجودة بالبنك بتبسيط الإجراءات				
3	0.964	4.03	-	3	4	12	11	يساهم إستخدام تقنية الإتصال الموجودة في تقليل الجهد الازم لإتخاذ القرار				
6	0.913	3.83	-	3	6	14	7	يتم من خلال الإتصال إطلاع الرؤساء عن نشاط المرؤوسين ونقل تعليماتهم				
	0.819	3.95	المتوسط العام حول الإتصال الإداري									

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان ومستخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه إلى أن إتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بإتصال الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.95) والذي يقع بين 3.40 وأقل من 4.19 كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على ضرورة وجود إتصال إداري في البنك .

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

- 1- في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي (4.20 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن استخدام تقنية الإتصال الموجودة بالبنك يساهم بتبسيط الإجراءات .
 - 2- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (4.13 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن الإدارة تعمل على إيجاد نظام إتصال ميسر مفتوح بين كافة موظفي البنك .
 - 3- في الفقرة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي (4.03 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن استخدام تقنية الإتصال الموجودة تساهم في تقليل الجهد اللازم لإتخاذ القرار .
 - 4- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (3.93 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن الإدارة تنوع في وسائل الإتصال بما يتناسب وطبيعة الإتصال المطلوب .
 - 5- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (3.90 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه تتم الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة .
 - 6- في الفقرة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي (3.83 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يتم من خلال الإتصال إطلاع الرؤساء عن نشاط المرؤوسين ونقل معلوماتهم.
 - 7- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (3.63 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تتم الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة .
- أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة 0.819.

المجال الثالث : المساءلة

الجدول رقم (11-3) يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول المساءلة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
			موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	غير موافق					
6	1.031	3.80	1	3	4	15	7				
1	0.937	4.13	-	3	2	13	12				
2	0.803	4.10	-	2	2	17	9				
5	1.053	3.83	1	3	4	14	8				
3	0.785	4.07	-	1	5	15	9				
7	1.402	3.37	6	2	2	15	5				
4	1.114	4.00	1	3	3	11	12				
	1.0179	3.90	المتوسط العام حول المساءلة								

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومستخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه إلى أن إتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالمساءلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.90) والذي يقع بين 3.40 وأقل من 4.19 كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على ضرورة وجود المساءلة في البنك .

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

- 1- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (4.13 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في البنك لجميع الموظفين .
- 2- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (4.10 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تتم إجراءات المساءلة الإدارية في البنك بناء على معلومات موثوقة .

- 3- في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي ($4.07 > 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يدرك العاملون في البنك القواعد المطلوب الإلتزام بها وعواقب مخالفتها.
- 4- في الفقرة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي ($4.00 > 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أنه توجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في البنك .
- 5- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي ($3.83 > 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن آليات المساءلة الإدارية تركز على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.
- 6- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي ($3.80 > 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يتم الإعلان عن آليات المساءلة الإدارية في البنك لجميع الموظفين.
- 7- في الفقرة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي ($3.37 > 3$) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لتكرار المخالفة ونوعها.
- أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة 1.0179.

المجال الرابع : المشاركة

الجدول رقم (3-12) يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول المشاركة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
7	1.196	3.50	2	5	5	12	6	تعزز الإدارة الثقة بينها وبين المتعاملين من خلال إتخاذ القرارات ورسم سياسات تدعم مشاركة الجميع
8	1.008	3.47	2	4	3	20	1	تشجع الإدارة العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات
5	1.217	3.63	3	3	2	16	6	تركز الإدارة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي
1	1.042	3.87	1	3	3	15	8	تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها
4	0.952	3.70	-	4	7	13	6	تقبل الإدارة إقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها
6	1.276	3.60	3	3	5	11	8	تحرص الإدارة على الإستماع لمشكلات العاملين وإحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها
3	1.031	3.80	2	1	4	17	6	تولي الإدارة إهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو إستثناء
2	1.167	3.87	2	2	4	12	10	تشجع الإدارة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين

1.111	3.68	المتوسط العام حول المشاركة
-------	------	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستهيين ومستخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه إلى أن إتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالمشاركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.68) والذي يقع بين 3.40 وأقل من 4.19 كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على ضرورة وجود المشاركة في البنك .

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

- 1- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (3.87 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تعزز الإدارة الثقة بينها وبين المتعاملين من خلال إتخاذ القرارات ورسم سياسات تدعم مشاركة الجميع.
- 2- في الفقرة رقم (8) بلغ الوسط الحسابي (3.87 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تشجع الإدارة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين .
- 3- في الفقرة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي (3.80 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تولي الإدارة إهتمامها بكل العاملين دون تمييز أو إستثناء.
- 4- في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي (3.70 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تتقبل الإدارة إقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها .
- 5- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (3.63 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تركز الإدارة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي .
- 6- في الفقرة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي (3.60 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تحرص الإدارة على الإستماع لمشكلات العاملين وإحتياجاتهم وتعمل على تليبيتها.
- 7- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (3.50 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تعزز الإدارة الثقة بينها وبين المتعاملين من خلال إتخاذ القرارات ورسم سياسات تدعم مشاركة الجميع.
- 8- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (3.47 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تشجع الإدارة العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات .

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة 1.111.

المجال الخامس : إجراءات العمل

الجدول رقم (3-13) يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول إجراءات العمل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	1.106	4.13	2	1	1	13	13	تتسم إجراءات العمل في البنك بالوضوح
2	0.923	4.10	1	1	2	16	10	يتم تنفيذ إجراءات العمل في البنك بنزاهة
8	1.125	3.90	2	2	2	15	9	الأنظمة والقوانين المعمول بها في البنك معلنة لجميع الموظفين
7	1.094	3.90	1	2	7	9	11	يوفر البنك نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام
4	0.999	4.03	1	2	2	15	10	تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في البنك إنجاز العمل
5	1.174	4.00	1	3	5	7	14	يتبنى البنك فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم
3	0.868	4.07	-	2	4	14	10	تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح التام (غير قابل للتأويل)
6	0.885	3.90	-	3	4	16	7	تمتاز التشريعات والقوانين بأنها مكتملة لبعضها البعض (متراصة)
	1.0218	4.00						المتوسط العام حول إجراءات العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومستخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه إلى أن إتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بإجراءات العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.00) والذي يقع بين 3.40 وأقل من 4.19 كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على ضرورة وجود إجراءات عمل مناسبة في البنك .

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

1- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (4.13 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تتسم إجراءات العمل في البنك بالوضوح.

2- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (4.10 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يتم تنفيذ إجراءات العمل في البنك بنزاهة.

3- في الفقرة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي (4.07 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح التام (غير قابل للتأويل).

4- في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي (4.03 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في البنك إنجاز العمل .

5- في الفقرة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي (4.00 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يتبنى البنك فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم.

6- في الفقرة رقم (8) بلغ الوسط الحسابي (3.90 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تمتاز التشريعات والقوانين بأنها مكاملة لبعضها البعض (مترابطة).

7- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (3.90 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن يوفر البنك نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام .

8- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (3.90 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في البنك معلنة لجميع الموظفين .

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة 1.0218.

المطلب الثالث: درجة ممارسة الشفافية في وكالات BDL-BEA-CNEP بالوادي

سنقوم من خلال هذا المطلب بإستعراض العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في البنوك

الجدول رقم (3-14) يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية في البنوك

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
6	1.276	3.40	4	3	5	13	5	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في البنك
4	1.163	3.60	4	-	4	18	4	تتواصل الإدارة مع العاملين من خلال قنوات إتصال متعددة ومفتوحة على كل الإتجاهات
11	1.547	3.23	8	1	4	10	7	تتقبل الإدارة الملاحظات والإقتراحات الصادرة من الزبون والبنك

10	1.264	3.30	4	4	5	13	4	تنتهج الإدارة سياسة الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة
7	1.404	3.40	6	1	4	13	6	تتوفر المصداقية والثقة بين الإدارة وأفراد البنك
12	1.400	3.20	6	4	2	14	4	تتخذ الإدارة نظام المساءلة بفاعلية وعلمية
5	1.248	3.40	4	2	7	12	5	تؤمن الإدارة بحق الزبون الخارجي في مراقبة أداء البنك
3	1.668	3.67	6	1	4	13	6	تتميز الإدارة بإستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وإنسجامها
9	1.539	3.33	7	2	3	10	8	سياسات التوظيف والترقية مبنية على أساس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة
8	1.404	3.40	5	3	4	11	7	تسمح الإدارة بتقسيم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات
1	0.960	3.90	1	2	3	17	7	ترتبط الإدارة بين البرامج التي تقدمها وإحتياجات الزبون
2	1.167	3.87	3	-	4	14	9	تعمل الإدارة على تنمية الثقة والمصداقية مع الزبائن في الداخل أو الزبون الخارجي
	1.336	3.48						المتوسط العام حول درجة ممارسة الشفافية في البنوك

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان ومستخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه إلى أن إتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة الشفافية في البنوك، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48) والذي يقع بين 3.40 وأقل من 4.19 كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على درجة ممارسة الشفافية في البنك .

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

1- في الفقرة رقم (11) بلغ الوسط الحسابي (3.90 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن الإدارة ترتبط بين البرامج التي تقدمها وإحتياجات الزبون.

2- في الفقرة رقم (12) بلغ الوسط الحسابي (3.87 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تعمل الإدارة على تنمية الثقة والمصداقية مع الزبائن في الداخل أو الزبون الخارجي.

3- في الفقرة رقم (8) بلغ الوسط الحسابي (3.67 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن الإدارة تتميز بإستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وإنسجامها.

4- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (3.60 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن الإدارة تتواصل مع العاملين من خلال قنوات إتصال متعددة ومفتوحة على كل الإتجاهات.

5- في الفقرة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي (3.40 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تؤمن الإدارة بحق الزبون الخارجي في مراقبة أداء البنك.

6- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (3.40 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في البنك.

7- في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي (3.40 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تتوفر المصادقية والثقة بين الإدارة وأفراد البنك .

8- في الفقرة رقم (10) بلغ الوسط الحسابي (3.40 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن تسمح الإدارة بتقسيم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.

9- في الفقرة رقم (9) بلغ الوسط الحسابي (3.33 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة كانوا محايدون بخصوص أن سياسات التوظيف والترقية مبنية على أساس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة.

10- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (3.30 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة كانوا محايدون بخصوص أن الإدارة تنتهج سياسة الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة

11- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (3.23 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة محايدون بخصوص أن الإدارة تتقبل الملاحظات والإقتراحات الصادرة من الزبون والبنك.

12- في الفقرة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي (3.20 < 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة محايدون بخصوص أن الإدارة تنفذ نظام المساءلة بفاعلية وعلنية.

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة 1.336.

المطلب الرابع : اختبار صدق وثبات الأداة وتحليل التباين للانحدار

أولا : اختبار صدق وثبات الأداة (أنظر الملحق رقم 3)

يعرف معامل الثبات بأنه إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وقد إستخدمنا معامل ألفا كرونباخ لإختبار ثبات الإستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي الواحد الصحيح، وكلما إقتربت قيمة معامل الثبات للواحد كان الثبات مرتفعا وكلما إقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، أما معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

الجدول التالي يبين معاملات الثبات لمختلف أقسام الدراسة .

الجدول رقم (3-15): توزيع معامل ألفا كرونباخ

مجال الاستبيان	محتوى المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات لألفا كرونباخ	معامل الصدق
القسم الثاني	المجال الأول	07	0.559	0.747
	المجال الثاني	07	0.797	0.892
	المجال الثالث	07	0.724	0.850
	المجال الرابع	08	0.827	0.909
	المجال الخامس	08	0.880	0.938
القسم الثالث	المجال المحوّل	12	0.912	0.954
		49	0.947	0.973

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومستخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (3-15) ما يلي:

لقد تراوحت جميع معاملات ألفا كرونباخ الأقسام بين (0.559) و (0.912) وهي تقترب من الواحد الصحيح كما بلغت قيمة المعامل بالنسبة لجميع الأقسام (0.947) وهو ما يعني بأن الاستبيان يتميز بالثبات. لقد تراوحت معاملات الصدق الأقسام بين (0.747) و (0.954) وهي تقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة المعامل بالنسبة لجميع الأقسام (0.973) مما يدل على أن محتوى الاستبيان يتميز بالصدق. نستخلص مما سبق بأن النتائج المتوصل إليها سواء لمعامل الثبات أو معامل الصدق كلها كانت قريبة من الواحد الصحيح بما يعني أن الاستبيان تميز بالثبات والصدق إذ نجده يعبر عن العينة في تمثيلها لمجتمع الدراسة.

ثانيا : معامل الارتباط سبيرمان (أنظر الملحق رقم 4)

الجدول رقم (3-16) : الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد مصحح	تقدير الخطأ
1	0.643	0.414	0.393	0.751

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان ومستخرجات برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد بين حوكمة المؤسسات في البنوك و الشفافية هو 64.3% حيث تساهم الشفافية بنسبة 41.3% .

ثالثا : تحليل تباين خط الانحدار (أنظر الملحق رقم 5)

H0: الفرضية الصفرية : لا تساهم آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك

H1: الفرضية البديلة : تساهم آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك .

الجدول رقم (3-17) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.145	1	11.145	19.783	0.000
الخطأ	15.774	28	0.563		
المجموع الكلي	26.919	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان ومستخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ما يلي :

مجموع مربعات الانحدار يساوي 11.145 ومجموع البواقي هو 15.774 ومجموع المربعات الكلية يساوي 26.919، درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 28 معدل مربعات الانحدار هو 11.145 ومعدل مربعات البواقي 0.563 قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار فيشر 19.783 موجب .

وفي الأخير نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ أقل مستوى دلالة للفرضية الصفرية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تعبر على أنه لا تساهم حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن حوكمة المؤسسات تساهم في إرساء قواعد الشفافية .

رابعا : دراسة معاملات خط الانحدار (أنظر الملحق رقم 5)

الجدول رقم (3-18) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

نموذج	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	T	مستوى الدلالة sig
قيمة الثابتة	معاملات المتغيرات b	خطأ معياري	Beta	
	1.251	1.071	1.168	0.253
مجموع	1.203	0.270	0.643	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان ومستخرجات برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مقطع خط الإنحدار يساوي 1.251 الذي يمثل a من معادلة خط المستقيم $y=a+bx_i$ عند دراسة قيمة sig للقسم المستقل حوكمة المؤسسات في البنوك نجدها معنوية ب 0.000 أي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وتصبح معادلة الإنحدار مبدئيا كما يلي :

$$Y= 1.251+1.203$$

وبتالي نستنتج أن آليات حوكمة المؤسسات لها دور كبير في إرساء قواعد الشفافية في البنوك .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح لنا أنه هناك آليات حوكمة مؤسسات في البنوك – BEA – BDL – CNEP بالوادي وذلك لإرساء قواعد الشفافية في البنوك، ورغم أن هذه الآليات ليست مبنية على دراسات وبحوث علمية وميدانية، إلا أنه هناك تأثير إيجابي لآليات حوكمة المؤسسات وهذا ناتج أساسا على عن إشراف مجلس الإدارة على الرقابة على الممارسات الإدارية في البنوك ، ومن خلال الإستفادة الفعلية من تقارير المراجعون الداخليون والخارجيون ، بإضافة إلى مراعات الإدارة للشفافية والمساءلة والالوضوح والإفصاح في الممارسات للبنوك عند القيام بمختلف أنشطتها.

وتسعى البنوك إلى تطوير نظام المعلومات الإدارية والإستفادة من تكنولوجيا الإعلام والإتصال من أجل ممارسات إدارية بسرعة وبدقة من أجل إعطاء الشفافية .

خاتمة

الخاتمة

مر العالم خلال الآونة الأخيرة ولا يزال بأزمة كبيرة نتج عنها عدة اضطرابات مست القطاع المالي وانتقلت إلى القطاع الحقيقي مشكلة بذلك صدمة كبيرة اجتاحت بتأثيرها السلبي المباشر والغير مباشر جميع دول العالم دون استثناء، ولا شك أن القطاع المصرفي الدولي أخذ جزءا كبيرا من هذه الصدمة وأصبح من الصعب الحفاظ على عامل الثقة الذي كان يجمع المستثمرين والمودعين وأصحاب رؤوس الأموال مع البنوك العالمية ، هذه الأخيرة لم تعد آمنة لا من جانب ملاءتها وسيولتها، ولا من جانب طريقة إدارتها وتسييرها وفق المعايير الرشيدة، وعليه أعيد طرح إشكالية حوكمة المؤسسات في البنوك والبحث عن الاستراتيجيات المثلى التي تمكن من تحقيق فعالية تطبيق الحوكمة السليمة ومساهمتها في إرساء الشفافية وكسب الثقة لمعالجة وتفادي الأزمات المستقبلية، هذا الإشكال حاولنا دراسته في هذه المذكرة التي تمكنا من خلالها مايلي:

الفرضيات:

لثبات صحة الفرضيات مايلي:

- حوكمة المؤسسات هي عملية يتم من خلالها تحديد القواعد وتنظيم الممارسات السليمة للرقابة على القائمين في إدارة المؤسسة بما يحفظ حقوق المساهمين ويضمن مستوى ملائم من الشفافية والإفصاح ويضبط العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة والأطراف أصحاب المصالح من جهة أخرى.

- تساهم الشفافية في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات من خلال التقليل من فجوة التوقعات لمستخدمي القوائم المالية.

- إن لآليات حوكمة المؤسسات قدرة على إرساء شفافية الممارسات في البنوك من خلال تفعيل الرقابة بصورة متكاملة وتفعيل مبدأ الرقابة الذاتية من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالبنك بالإضافة إلى دراسة كل الممارسات الإدارية والأساليب التي تلجأ إليها .

- يعد مجلس إدارة البنك أحسن أداة لضبط التسيير، إذ أنه يحمي الأموال العمومية من سوء الاستعمال من قبل الإدارة .

- تؤدي لجنة التدقيق باعتبارها أداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومة المالية التي تفصح عنها المؤسسة وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في البنك، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة استقلاليتها فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

- إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل حوكمة المؤسسات وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية .

- تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية حوكمة المؤسسات، إذ أنها تعزز الحوكمة وذلك بزيادة القدرة على المساءلة للبنك، حيث يقوم المدقق الداخلي من خلال الأنشطة التي ينفذها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في البنك.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا تم التوصل إلى بعض النتائج منها:

- إن نظم المعلومات الإدارية تسهم في تطبيق الشفافية في البنك، فلكي يحقق البنك مستويات متقدمة من الشفافية في تعاملاته ينبغي عليه توفير نظم معلوماتية فاعلة تسهل عملية انتهاج سياسات الوضوح والمكاشفة والمصداقية ولا يمكن ذلك إلا من خلال الصدق وتقديم المعلومة واكتمالها، وملائمتها وسرعة وسهولة الوصول إليها.

- كلما كان نمط الإتصال الإداري أكثر فعالية كلما كانت تعاملات البنك أكثر شفافية .

- تبني البنك للمساءلة الإدارية يؤدي إلى إرساء تطبيق الشفافية في جميع التعاملات.

- إذا حقق البنك مستويات متقدمة من مشاركة العاملين في إدارته والاهتمام بهم ليسوا كعاملين فيه بل شركاء حقيقيين في بنائه سيزيد من الممارسات الإدارية الشفافة وسيزيل أي استثناءات تتصف بالتعميم والضبابية في أداءها، وذلك لأن تمكين العاملين من المشاركة الحقيقية في الإدارة يتطلب توفير معلومات صادقة و موثوقة وآليات

اتصال ميسرة ومفتوحة ومتنوعة بين مختلف المستويات الإدارية وسياسات معلنة وسهلة وقوانين وتشريعات مرنة ينطوي عنها تحقيق الشفافية .

- إجراءات العمل عندما تكون بسيطة وغير قابلة للتأويل ومتكاملة وسهلة الاستخدام وبعيدة عن التعقيد والروتين ستحد من الفساد الإداري وستخلق جوا من المكاشفة والإفصاح.

التوصيات :

بناء على نتائج بحثنا هذا تبادرت إلى أذهاننا بعض الاقتراحات المتعلقة بالموضوع نذكر منها :

- لابد من الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات باعتبارها آلية مهمة لإعطاء شفافية البنوك.
- الإعتماد في تعيين الوظائف العمومية على مبدأ الكفاءة والخبرات والمؤهلات والإبتعاد عن المحسوبية .
- على الجزائر دعم وتفعيل دور بنك الجزائر في الرقابة والإشراف على البنوك العاملة في الجهاز المصرفي بما يحقق الشفافية والإفصاح ويحمي حقوق أصحاب المصالح ويحقق العدالة في التعاملات، وذلك بإصدار قواعد تنظيمية تخص ضبط أعمال البنوك و هيكله الإدارية .
- الحرص على اختيار الموظف أو المسؤول الذي يلتزم بالأخلاق الحميدة ويكون أمينا ومخلصا لعمله.

أفاق الدراسة :

- بعد التطرق لموضوع نحو وتبني آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك الجزائرية فتح لنا أفاق واسعة لبعض المواضيع والإشكاليات التي تصلح لأن تكون محل بحوث تطبيقية وميدانية لاحقا منها :
- مساهمة آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل الأداء في البنوك التجارية .
 - واقع متطلبات الشفافية والإفصاح في البنوك الجزائرية .

قائمة المراجع

المراجع :

الكتب العربية

الكتب:

1. أحمد فتحي أبو كريمة، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
2. سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
3. شحاته السيد شحاته، عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
4. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات-شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2007.
5. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007.
6. عدنان قباجة وآخرون، "تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (الماس)، فلسطين، 2008.
7. محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1.
8. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
9. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008.
10. مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015.

رسائل والأطروحات الجامعية :

11. إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

12. أشرف درويش أبو موسري، حوكمة الشركات وأثرها كفاءة سوق فلسطين الأوراق المالية، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل.
13. بريس عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005-2006
14. بن ناصر فاروق، دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية تمويل العمومي للسكن بالجزائر ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
15. بوناب نور الإسلام، دور الحوكمة في تحقيق استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات في نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014-2015.
16. جبابرية توفيق، جبلون آمال، الشفافية كآلية لمكافحة الفساد في الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2013-2014.
17. عبد القادر بادن، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، رسالة ماجستير تخصص مالية ومحاسبة، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف، 2008.
18. فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق المبادئ المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
19. ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل
20. مرابط هيبه، أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2010-2011
21. مريم بن عبيدي، مروءة حمادة، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2013-2014

22. ممدوح محمد العزايزة، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحكومة المصارف في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة غزة فلسطين ، 2009.
 23. مناصرة خولة، دور المراجعة الداخلية في تحقيق الحوكمة، مذكرة ماستر تخصص مالية ونقود، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، عباس لعرور خنشلة، 2010-2011.
 24. نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الفلسطينية غزة، 2011.
 25. هشام سفيان صلواتشي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء، دراسة حالة مؤسسة جنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2008.
 26. يسرى الحسنات، واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، مقدم كمتطلب لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة المنظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2012-2013
- الدوريات والمجلات:**
27. حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع 2008.
 28. سامح محمد رضا رياض أحمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، عمان، المجلد 7، العدد 1، جانفي 2011.
 29. عبد القادر بريش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 1 ، 2006 .

30. محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 9، جامعة الشلف، 2009.
31. نشرة برامج التعاون الأوروبي، دعم وعصرنة النظام المالي الجزائري، العدد 5، مارس 2005.
32. معهد الدراسات المصرفية، الحوكمة إضاءات مالية ومصرفية، نشرة التوعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية لدولة الكويت، العدد 3، الكويت ، أكتوبر، 2010.
- التقارير والقوانين والمراسيم والقرارات:**
33. لأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424 الموافق 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية رقم: 56.
- المؤتمرات والملتقيات والندوات:**
34. الأخضر عزي، دراسة ظاهرة تبييض الأموال عبر البنوك، تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة في ملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية، واقع وتحديات، جامعة لمسيل، 188.
35. إمام حامد آل خليفة، حوكمة الشركات وأسواق المال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ جمهورية مصر العربية في مايو 2007.
36. بروش زين الدين، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي، 2010.
37. بلعادي عمار، جاوحدو رضا، الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 7-8 ديسمبر 2010.
38. خنشور جمال، خير الدين جمعة، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركة، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات وكآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012.

39. رابح خوي، نسرين فكرون، دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 6-7 ماي، 2012.
40. راييس مبروك وآخرون، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012.
41. سفير محمد، جميل أحمد، تحليلات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة يومي 6-7 ماي 2012.
42. صديقي مسعود، إدريس خالد، دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الإستثمار، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول :الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي بدون تاريخ.
43. صلاح زين الدين، دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية، المؤتمر العلمي الأول: حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة دمشق، يومي 15-16 أكتوبر، 2008.
44. ضيف الله محمد الهادي، مسعود درواسي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012.
45. عادل عبد العزيز السن، مكافحة أعمال الرشوة، ورقة عمل مقدمة من الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول سبل مكافحة الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2008.
46. عبد الله عمرو، مؤشرات الإدارة الراشدة ومكافحة الفساد والتمثيل والمساءلة، الملتقى الوطني حول الحكم الراشد ومكافحة الفساد، القاهرة، ماي 2008.

47. عمر شريقي، أهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 أكتوبر، 2009
48. محمد حتامة، مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة ورقلة، مارس 2005.
49. محمد خالد المهاني، مكافحة أعمال الرشوة ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل مكافحة أعمال الرشوة والمنعقد في الرباط، المغرب، ماي، 2008.
50. مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي خلال فترة تشريع الأول، 2008، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد.

المواقع الإلكترونية:

51. مركز المشروعات الدولية الخاصة، خصخصة الشركات المملوكة للدولة، متوفر في الموقع www.cipe.org تاريخ الزيارة 05-02-2016.
52. <http://www.ebi.gov.eg/downloads/Corporate%20Governance%20for%20Info%20Arabic%207.pdf>, consulté le 31-01-2016.
53. www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc, consulté le 2-1-2016.
54. http://www.bea.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=33, consulté le 15-4-2016.
55. http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php?page=presentation, consulté le 16-04-2016.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمّة لخضر بالوادي

القسم: العلوم الاقتصادية

التخصص : بنوك

الموضوع: تعبئة إستبانة في بحث ماستر

الأخ الكريم/الأخت الكريمة السلام و عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

في إطار بحث الماستر تقوم الباحثتان بدراسة "دور آليات حوكمة المؤسسات في إرساء قواعد الشفافية في البنوك الجزائرية دراسة حالة وكالات BDL-BEA-CNEP بالوادي" نظرا لأهمية دعم مبدأ الشفافية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة المندرجة ضمن مبادئ الحوكمة التي يأمل انتهاجها الرقي بمخرجات البنوك، و ذلك كبحث أكاديمي تكميلي لنيل درجة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص بنوك بالوادي.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة و موضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدارسة مما سيعود بالنفع و الخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا و المجتمع بإذن الله.

علما أن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

الأستاذة المشرفة :

الباحثتان:

ريم بن عيسى

إبتسام رزوق

ليلي سويد

السنة الجامعية: 2015-2016

القسم الأول : البيانات الشخصية.

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. البنك:

BEA ☐ CNEP ☐ BDL ☐

3. المستوى الدراسي:

أقل من البكالوريا ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐ أكثر من ليسانس ☐

4. التخصص العلمي:

اقتصاد ☐ محاسبة ☐ تسيير ☐ أخرى ☐

5. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات ☐ 15-10 سنة ☐ 20-15 سنة ☐ 20 فأكثر ☐

6. المنصب الوظيفي:

عضو في مجلس الإدارة ☐ مدير تنفيذي (الإدارة العليا) ☐ مدقق داخلي (مراجع داخلي) ☐
مدقق خارجي (مراجع حسابات خارجي) ☐ أخرى ☐

القسم الثاني: العوامل التي تؤثر في الشفافية.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول : نظام المعلومات						
1	تتصف المعلومات الصادرة في الإدارة بالمصادقية.					
2	يتلقى الزبون المعلومة في الوقت الذي يحتاجها فيه دون تقادم أو تأخير.					
3	تخلو المعلومات من قصد التحريف أو التحيز أو تزوير.					
4	تلائم المعلومات أهداف العمل الخيالية و المستقبلية.					
5	يتم تحديث المعلومات على نحو مستمر.					
6	المعلومات التي يوفرها النظام ملائمة و تلي متطلبات العمل.					
7	تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها (أو) يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للبنك).					
المجال الثاني: الإتصال الإداري						
1	تعمل الإدارة إيجاد نظام إتصال ميسر مفتوح بين كافة موظفي البنك.					
2	توفر الإدارة قنوات إتصال مفتوحة مع الزبائن و المؤسسات المعنية.					
3	تنوع الإدارة في وسائل الاتصال بما يتناسب و طبيعة أهداف الاتصال المطلوب.					
4	تتم الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة.					
5	يساهم إستخدام تقنية الإتصال الموجودة بالبنك بتبسيط الإجراءات.					
6	يساهم إستخدام تقنية الإتصال الموجودة في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار.					
7	يتم من خلال الإتصال اطلاع الرؤساء عن نشاط المرؤوسين و نقل تعليماتهم.					
المجال الثالث: المساءلة الإدارية.						
1	يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في البنك لجميع الموظفين.					
2	تمسح آليات الإدارية في البنك بالمراقبة و المراجعة في أي وقت.					
3	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في البنك بناء على معلومات موثوقة.					
4	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.					
5	يدرك العاملون في البنك القواعد المطلوب الإلتزام بها وعواقب مخالفتها.					

6	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة و نوعها.				
7	توجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في البنك				
المجال الرابع: المشاركة.					
1	تعزز الإدارة الثقة بينها و بين العاملين من خلال إتخاذ قرارات و رسم سياسيات تدعم مشاركة الجميع.				
2	تشجيع الإدارة العاملين على إبداء الرأي و تقديم المقترحات.				
3	تركز الإدارة على إنجاز المهام بروح الفريق و العمل الجماعي.				
4	تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء و العمل على تصويبها.				
5	تقبل الإدارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.				
6	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات العاملين و احتياجاتهم و تعمل على تلبيتها.				
7	تولي الإدارة إهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء.				
8	تشجع الإدارة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين.				
المجال الخامس: إجراءات العمل.					
1	تتسم إجراءات العمل في البنك بالوضوح.				
2	يتم تنفيذ إجراءات العمل في البنك بنزاهة.				
3	الأنظمة و القوانين المعمول بها في البنك معلنة لجميع الموظفين.				
4	يوفر البنك نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الإستخدام.				
5	تسهل القوانين و الأنظمة الموجودة في البنك إنجاز العمل.				
6	يتبنى البنك فكرة إصدار قوانين و تعليمات جديد تضمن للعاملين حقوقهم.				
7	تمتاز التشريعات و القوانين بالوضوح التام (غير قابل للتأويل).				
8	تمتاز التشريعات و القوانين بأنها مكملة لبعضها البعض (متراصة)				

القسم الثالث: درجة ممارسة الشفافية في البنك.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الشفافية الإدارية (العمليات و الممارسات التي تتسم بالشفافية في البنك)						
1	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في البنك.					
2	تتواصل الإدارة مع العاملين من خلال قنوات إتصال متعددة و مفتوحة على كل الاتجاهات.					
3	تتقبل الإدارة الملاحظات و الاقتراحات الصادرة من الزبون و البنك.					
4	تنتهج الإدارة سياسة الوضوح و المكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.					
5	تتوفر المصادقية و الثقة بين الإدارة و أفراد البنك.					
6	تنفذ الإدارة نظام المساءلة بفاعلية و علنية.					
7	تؤمن الإدارة بحق الزبون الخارجي في مراقبة أداء البنك.					
8	تتميز الإدارة باستقرار تشريعاتها و سهولة فهمها و انسجامها.					
9	سياسات التوظيف و الترقية مبنية على أساس الكفاءة و الجدارة و بمعايير محددة و معلنة.					
10	تسمح الإدارة بتقسيم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.					
11	ترتبط الإدارة بين البرامج التي تقدمها و احتياجات الزبون					
12	تعمل الإدارة على تنمية الثقة و المصادقية مع الزبائن في الخارج أو الزبون الخارجي.					

تمت بحمد الله

شكرا لحسن تعاونكم

إحصائيات وصفية للحد الأدنى والحد الأقصى والمتوسط الحسابي والانحراف ومستخرجات برنامج

spss

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	30	3	5	4.23	.626
a2	30	2	5	4.03	.809
a3	30	2	5	4.03	.809
a4	30	2	5	3.67	.922
a5	30	2	5	4.27	.691
a6	30	1	5	4.03	.890
a7	30	4	5	4.70	.466
b1	30	2	5	4.13	.730
b2	30	1	5	3.90	.803
b3	30	2	5	3.93	.740
b4	30	1	5	3.63	1.033
b5	30	3	5	4.20	.551
b6	30	2	5	4.03	.964
b7	30	2	5	3.83	.913
c1	30	1	5	3.80	1.031
c2	30	2	5	4.13	.937
c3	30	2	5	4.10	.803
c4	30	1	5	3.83	1.053
c5	30	2	5	4.07	.785
c6	30	1	5	3.37	1.402
c7	30	1	5	4.00	1.114
d1	30	1	5	3.50	1.196
d2	30	1	5	3.47	1.008
d3	30	1	5	3.63	1.217
d4	30	1	5	3.87	1.042
d5	30	2	5	3.70	.952
d6	30	1	5	3.60	1.276
d7	30	1	5	3.80	1.031
d8	30	1	5	3.87	1.167
e1	30	1	5	4.13	1.106
e2	30	1	5	4.10	.923
e3	30	1	5	3.90	1.125
e4	30	1	5	3.90	1.094
e5	30	1	5	4.03	.999
e6	30	1	5	4.00	1.174
e7	30	2	5	4.07	.868
e8	30	2	5	3.90	.885
m1	30	1	5	3.40	1.276

m2	30	1	5	3.60	1.163
m3	30	1	5	3.23	1.547
m4	30	1	5	3.30	1.264
m5	30	1	5	3.40	1.404
m6	30	1	5	3.20	1.400
m7	30	1	5	3.40	1.248
m8	30	1	9	3.67	1.668
m9	30	1	5	3.33	1.539
m10	30	1	5	3.40	1.404
m11	30	1	5	3.90	.960
m12	30	1	5	3.87	1.167
Valid N (listwise)	30				

الملحق رقم: 3

قيمة مجموع معامل ألفا كرونباخ حسب مستخرجات برنامج spss

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.947	49

الملحق رقم: 4

نتائج الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع حسب مستخرجات برنامج spss

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.643 ^a	.414	.393	.751	.414	19.783	1	28	.000	1.671

a. Predictors: (Constant), mjm3

b. Dependent Variable: Mm

تحليل تباین خط الانحدار و معاملات خط الانحدار حسب مستخرجات برنامج spss

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.145	1	11.145	19.783	.000 ^b
	Residual	15.774	28	.563		
	Total	26.919	29			

a. Dependent Variable: Mm

b. Predictors: (Constant), mjmo3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.251	1.071		-1.168	.253
	mjmo3	1.203	.270	.643	4.448	.000

a. Dependent Variable: Mm