واقع تطبيق الحوكمة المصرفيةفي البنوك الجزائرية

–دراسة حالة بنوك ولاية غردايةBNA CNEP BADAR -

The reality of the application of banking governance in Algerian banks - a case study of the banks of the province of Ghardaia BNA CNEP BADAR

د:قطيب عبد القادر*

جامعة غرداية -الجزائر

aekmet1@gmail.com

د:عبد الله عنيشل

جامعة غرداية -الجزائر

aabdalahanichel@yahoo.COM

Received:13/10/2018 Accepted: 21/10/2018 Published: 31/01/2019

ملخص:

تناولت هذه الدراسة مدى تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، وذلك بداية من استعراض الإطار النظري للحوكمة المؤسسية بصفة عامة، حث استعملنا المنهج التحليلي.

حيث قمنا في هذه الدراسة على دراسة ميدانية لعينة من وكالات البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التوفير والاحتياط (CNEP) وبنك البركة الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) العاملة في ولاية غرداية حيث إستخدمنا الإستبيان وتحليله ،من خلال برنامج "SPSS" وبطريقة الأسلوب الإحصائي على عينة الدراسة وقد خلصت الدّراسة إلى وجود تطبيق جزئي للحوكمة في البنوك الجزائرية وذلك حسب نوعية هذه البنوك التي يغلب عليها صفة البنوك العمومية.

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

تصنيف D79,G30:JEL

* المؤلف المرسل: **د:قطيب عبد القادر** ، الإيميل : aekmet1@gmail.com

Summary:

This study examines the extent to which governance has been applied in Algerian banks, starting with a review of the theoretical framework of corporate governance in general. In this study we conducted a field study of a sample of the agencies of the National Bank of Algeria (BNA), Savings and Reserve Bank (CNEP), Al Baraka Bank of Algeria and the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) working in Ghardaia State where we used the questionnaire and its analysis through SPSS The study concluded that there is a partial application of governance in the Algerian banks according to the type of these banks which are predominantly public banks.

Keywords: Banking Governance, Board of Directors, Internal Control, Risk Management.

Jel Classification Codes: **D79,G30**

1. مقدمة:

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

ومما سبق نطرح الإشكالية التالية وهي:

- ما مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية ؟.

2. الإطار النظري للحوكمة الشركات

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

1.2. : ماهية حوكمة المؤسسات

1.1.2.نشأة ومفهوم الحوكمة :

نتيجة للثورة الصناعية اتسع نشاط العديد من المؤسسات وبلغ عدد المستثمرين فيها بالآلاف فأصبح من الصعب عليهم تسييرها واتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتشغيلها بأنفسهم ، مما أدى إلى حدوث انفصال من ملكية المؤسسة

وإدارتها ، فأصبح أصحاب الأسهم مالكين للمؤسسة بينما يقومون بتوظيف مدراء تنفيذيين ليقوموا بإدارتها.

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

والرقابة وخاصة إذا كانت رقابة الملاك عليهم ضعيفة أو غير فعالة (طارق عبد العال حماد ، 2009، الصفحات 151-152).

وفي عام 1987 م أصدرت لجنة Tteadway تقريرا يتضمن جملة من التوصيات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة والحد من التلاعب والغش في إعداد القوائم المالية، وذلك من خلال تعزيز أهمية ودور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في مجالس إدارة الشركات (خالدي سارة، 2015، صفحة 19).

ولقد شهدت مختلف دول العالم انتشارا لهذه الفضائح المالية من الولايات المتحدة الأمريكية كفرنسا؛ كندا؛ ألمانيا... وغيرها، الأمر الذي جعل المجتمع المالي مضطرا ومجبرا للاهتمام أكثر بلجان المراجعة والتدقيق الداخلي

والخارجي ومجالس الإدارة التي تعد عناصر فعالة في نظام الحوكمة المؤسسية، لذا كان الاهتمام بتبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف المؤسسات بهدف المحافظة على استمرارية وتشجيع الاستثمار فيها عن طريق حماية حقوق المستثمرين فيها (خالدي سارة، 2015، صفحة 19)

2.1.2- مفهوم الحوكمة :

الحوكمة لغة تعني التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد وتعني أيضا "التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ". (عدنان بن حيدر بن درويش،، 2007، صفحة 19)

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

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

أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح يعني أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. (محمد حسن يوسف ، 2018)

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

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي التنمية "OECD " التي تعرف حوكمة المؤسسات بأنها:" مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (حبار عبد الرزاق، 2009، صفحة 76).

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

2.2. : أهمية وأهداف الحوكمة في المؤسسات

1.2.2- أهمية الحوكمة المؤسسية

تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة فى غير المصلحة العامة بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ. (دار المراجعة الشرعية، 2017)

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

- محاربة الفساد الداخلية.
- ضمان محاربة الفساد الداخلية
- تحقيق السلامة والصحة.
- تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف. (سامح محمد رضا رياض أحمد، 2006، الصفحات 47-48)
- تقليل الأخطار والقصور.
- تحقيق فعالية المراجعة الخارجية.

أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات تظهر أهميتها في النقاط التالية:

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

والمساهمين.

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

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

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

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

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

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

- يساعد نظام الحوكمة الجيد على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة ينظم العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة ويساعد على تحسين كفاءتها في إستخدام أصولها والعمل على تخفيض تكلفة رأس المال. (سامح محمد رضا رياض أحمد، 2006، صفحة 48)

الحوكمة الجيدة تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات المؤسسة مع المستثمرين والمقرضين وفي إجراء المراجعة والمحاسبة المالية تساهم في تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارتها على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان إتخاذ القرارات على أسس سليمة وتحديد المكافئات بشكل سليم يساعد النظام الجيد للحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية وتحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته بشكل عام. (مصطفى حسين بسيوني السعيدي، 2006، صفحة 148)

2.2.2 - أهداف حوكمة المؤسسات :

تهدف قواعد الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على جذب الاستثمارات، وزيادة القدرة التنافسية ومحاربة الفساد بكل صوره

سواء كان إداريا أو ماليا أو محاسبيا وتدعيم استقرار أسواق المال وتحسين الاقتصاد وذلك من خلال ما يلي: (زرزار العياشي، 2010، الصفحات 4-5)

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

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وبالشكل الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي. (سامح محمد رضا رياض أحمد، 2006، الصفحات 47-48)

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

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

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

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

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

- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين الدائمين والأطراف الأخرى ذات المصالح الخاصة في حال تعرض المؤسسات للإفلاس (علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، 2001، صفحة 43).

3- مبادئ حوكمة المؤسسات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه, ومن هذه المؤسسات : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" وبنك التسويات الدولية" BIS " ممثلا في لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد

اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1.3.- لمحة عن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECE:

يتم تطبيق الحوكمة وفق ستة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2001 ، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام2002 وتتمثل في:

أ- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات :

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

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

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

على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛

د- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة :وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء (محمد حسن يوسف ، 2018).

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

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

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

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة (محمد حسن يوسف ، 2018).

نظرا للتزايد المستمر الذي يكسبه مفهوم حوكمة المؤسسات من إهتمام في الوقت الحالي فقد حصرت عديد

من المؤسسات وبورصات الأوراق المالية في العديد من الدول في تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسات أو إصدار مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

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

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

وعلى سبيل المثال منع التدخل في الأسهم وأن يتم الإفصاح من جانب أعضاء مجلس الإدارة عن أي مصالح مادية مع الشركة وأن تتم عملية تداول الأسهم بشفافية وإفصاح مناسب (إلهام مقدم،هناء طراد، 2016، الصفحات 8-9).

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

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

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

هـ - مسؤولية مجلس الإدارة:يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة من قبل المؤسسين والمساهمين (إلهام مقدم،هناء طراد، 2016، صفحة 9)

4:الواقع التشريعي للحوكمة المصرفية في الجزائر

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

1- الرقابة الداخلية مدخل لإرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية-

تعرف الرقابة المصرفية بأنها الخطة التنظيمية التي يتبعها البنك لحماية أصوله وموجداته من السرقة والتلاعب

والاختلاس (الضبط الداخلي) والتأكد من صحة الحسابات لما هو مثبت في الدفاتر والسجلات البنكية (الرقابة المحاسبية) وكذا رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتشجيعهم بالسياسات الإدارية المرسومة ، والتمسك بما يصدر عنها من تعليمات (الرقابة الإدارية) (خالد أمين عبد الله، 1998، صفحة 118).

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

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

وبعد صدور قانون النقد والقرض 90- 10 المؤرخ في 14 افريل 1990 الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة النشاط البنكي ويعتبر المجسد التشريعي للدعائم القانونية للحوكمة

البنكية ، تميزت المرحلة الأولى بضعف رقابة بنك الجزائر على هذه البنوك مما أدى إلى وقوع أزمات هزت وأثرت على القطاع المصرفي الجزائري بقوة مما أدى إلى فقدان الثقة في هذه البنوك الخاصة ، وأبرز هذه الأزمات " بنك الخليفة " و" البنك التجاري والصناعي الجزائري " نتيجة لسوء الحوكمة وهو ما أشارت إليه اللجنة المصرفية التابعة لبنك الجزائر في إحدى مذكراتها.

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

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

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

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

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

لبنك الجزائر.

ب: الأطراف الفاعلة في نظام الرقابة الداخلية والحوكمة

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

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

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

لجنة التدقيق : عرفتها المادة (02) من النظام 11-08 بأنها لجنة يمكن أن تنشأها هيئة التداول (مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة) لتساعدها في ممارسة مهامها (لجريدة الرسمية الجزائرية، 2011، صفحة 23) ،وذلك من خلال التحقق من دقة المعلومات المقدمة ومدى ملائمتها مع المناهج المحاسبية المعتمدة وتقييم أداء نظام الرقابة الداخلية وخاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر ،ولا يجب أن يكون ضمن أعضاء لجنة التدقيق عضو من الجهاز التنفيذي (الإدارة).

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

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

ثالثا : أساليب الرقابة الداخلية

لقد حددت المادة (03) من النظام (11-08) إجراءات ومناهج وعمليات الرقابة الداخلية للبنوك والتي تهدف إلى ضمان التحكم في نشاط البنك والسير الجيد للعمليات الداخلية فيه ومراعاة المخاطر العملياتية اليومية وذلك باحترام الإجراءات الداخلية واحترام الأنظمة والقوانين المعمول بها والشفافية ومتابعة العمليات المصرفية والمحافظة على أصول وموارد البنك وتوثيق وحفظ العمليات المالية . (لجريدة الرسمية الجزائرية، 2011، صفحة 23)

- كما يجب أن يضم جهاز الرقابة الداخلية للبنك أجهزة تقوم بتنفيذ الرقابة الداخلية في جوانبها المتعددة

هي كالتالي : (لجريدة الرسمية الجزائرية، 2011، صفحة 23)

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

بعد الفضائح التي عرفها القطاع المالي الجزائري وخاصة قضية بنك الخليفة والتجاري الصناعي الجزائري سنة 2002، صدر نظام يتعلق بنظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية والذي تمثل في النظام 02-03 المؤرخ في 14 نوفمبر 2014 والذي تم إلغائه وإصدار النظام 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011.

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

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

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

- إنشاء نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية تقوم بمهام من بينها :

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

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

- يقوم نظام الرقابة الدائمة بالمصادقة على العمليات المحاسبية ومراقبتها.

- جهاز رقابة المطابقة :

يقصد بخطر عدم المطابقة الذي ينشأ عن عدم احترام القواعد الخاصة بنشاط المصارف والمؤسسات المالية سواء كانت تشريعية أو تنظيمية أو تعلق الأمر بالمعايير المهنية والأخلاقية أو بتعليمات الجهاز التنفيذي المتخذة تنفيذا لتوجيهات هيئة المداولة . (لجريدة الرسمية الجزائرية، 2011، صفحة 23)

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

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

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

- تطوير القواعد الأخلاقية والنزاهة وترسيخ ثقافة الرقابة داخل البنك .
- تشكيل لجنة التدقيق تقوم بالمساعدة في التحقق من مطابقة الطريقة المحاسبية المتبعة في إعداد الحسابات وإبداء رأيه في نظام الرقابة الداخلية وخاصة فيما يتعلق بالمراقبة والتحكم في المخاطر.
- فحص نشاط ونتائج جهاز الرقابة على أساس تقارير الجهاز التنفيذي أو لجنة التدقيق والذي يقدم تقرير مرة واحدة في السنة على الأقل.
- يبلغ الجهاز التنفيذي عن كل الاستنتاجات الهامة الخاصة بقياس درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك وبمردودية عمليات القرض إلى مجلس الإدارة لاتخاذ الإجراءات المناسبة .

5 :معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

1.5– معوقات وفروق تطبيق الحوكمة المصرفية

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

الجدول01: درجات ومستوى الموافقة

المستوى	مرتفع	متوسط	منخفض
الدرجة	2,33_1	3,67 – 2,34	5 -3,68

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات SPSS.

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

الجدول 02: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لمعوقات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-لا يوجد اهتمام من طرف مجلس الإدارة والموظفين بتطبيق مبادئ الحوكمة في البنك	06	07	14	07	06	3,00	1,261
	15%	17,5%	35%	17,5%	15%		
2-يتم اتخاذ بعض القرارات تتعارض مع مبادئ الحوكمة وخاصة في التعيينات والترقيات	04	12	15	03	06	2,88	1,181
	10%	30%	37,5%	7,5%	15%		
3-لا يوجد في لجنة الرقابة الداخلية من هم غير أكفاء أولا يستطيعون الكشف عن التجاوزات	06	11	10	08	05	2,88	1,265
	15%	27,5%	25%	20%	12,5%		
4-لا توجد رقابة خارجية جدية ودورية تقوم بالتدقيق بمصداقية واستقلالية في البنك	05	10	09	09	07	3,08	1,309
	12,5%	25%	22,5%	22,5%	17,5%		
5-عدم كفاية الأجور والمكافئات يقلل من أداء الموظفين في البنك وتحفيزهم	14	19	03	02	02	1,98	1,050
	35%	47,5%	7,5%	5%	5%		
6-طبيعة البنوك العمومية المسيرة من قبل الدولة تمثل عائقا لتطبيق مبادئ الحوكمة	05	16	13	03	03	2,58	1,059
	12,5%	40%	32,5%	7,5%	7,5%		
7-غياب الوعي المصرفي لدى الأعوان الاقتصاديين يشكل عائقا أمام تطبيق مبادئ الحوكمة	06	26	06	00	02	2,15	0,864
	15%	65%	15%	00%	5%		

8-تحتوي التشريعات التنظيمية على نقاط تتعارض مع تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة في البنك	04	12	19	01	04	2,73	1,037
	10%	30%	47,5%	2,5%	10%		
9-عدم الفهم السليم لتعليمات البنك المركزي أدى إلى سوء تطبيق الحوكمة في البنوك	10	19	09	02	00	2,08	0,829
	25%	47,5%	22,5%	5%	00%		
معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك						2,591	0,679

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

2.5- التحليل :

-جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,00 وهي قيمة محصورة بين 2,34 و3,67 اي متوسطة وانحراف معياري قدره 1,261 مما يعني وجود تباين في إجابات أفراد العينة مترددون في الإجابة على أنه يوجد اهتمام من طرف مجلس الإدارة والموظفين بتطبيق مبادئ الحوكمة في البنك.

- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2,88 وهي قيمة محصورة بين 2,34 و3,67 أي متوسطة وانحراف معياري قدره 1,181 مما يعني وجود تباين في إجابات أفراد العينة على أنه يتم اتخاذ بعض القرارات تتعارض مع مبادئ الحوكمة وخاصة في التعيينات والترقيات

- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2,88 وهي قيمة محصورة بين 2,34 و3,67 أي متوسطة وانحراف معياري قدره 1,265 مما يعني وجود تباين في إجابات أفراد العينة على انه يوجد في لجنة الرقابة الداخلية من هم أكفاء أو يستطيعون الكشف عن التجاوزات.

- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,08 وهي قيمة محصورة بين 2,34 و3,67 أي متوسطة وانحراف معياري قدره 1,309 مما يعني وجود تباين في إجابات أفراد العينة على أنه توجد رقابة خارجية جدية ودورية تقوم بالتدقيق بمصداقية واستقلالية في البنك.

- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 1,98 وهي قيمة محصورة بين 1 و2,33 أي مرتفعة وانحراف معياري قدره 1,050 مما يعني أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت عدم كفاية الأجور والمكافئات تقلل من أداء الموظفين في البنك وتحفيزهم.

-جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2,58 وهي قيمة محصورة بين 2,34 و3,67 أي متوسطة وانحراف معياري قدره 1,059 مما يعني أفراد العينة يرون أن طبيعة البنوك العمومية المسيرة من قبل الدولة تمثل عائقا لتطبيق مبادئ الحوكمة.

- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2,15 وهي قيمة محصورة بين 1 و2,33 أي مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,864 أي ما يعني أن أفراد العينة يرون في أن غياب الوعي المصرفي لدى الأعوان الاقتصاديين يشكل عائقا أمام تطبيق مبادئ الحوكمة .

- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2,73 وهي قيمة محصورة بين 2,34 و3,67 أي متوسطة وانحراف معياري قدره 1,037 أي أن أفراد العينة يرون أن التشريعات التنظيمية تحتوي على نقاط تتعارض مع تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة في البنك .

- جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 2,08 وهي قيمة محصورة بين 1 و2,33 أي مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,829 أي أن أفراد العينة يرون أن عدم الفهم السليم لتعليمات البنك المركزي أدى إلى سوء تطبيق الحوكمة في البنوك .

-جاء المتوسط الحسابي لمجموع العبارات لمحور معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك بقيمة 2,591 وهي قيمة محصورة بين 2,34 و 3,67 بدرجة مرتفعة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0,588 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير مما يعني حياد أغلبية أفراد عينة الدراسة في الإجابة على معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك التي تضمنتها العبارات السابقة.

-دراسة الفروقات والمقارنات المتعددة في تطبيق الحوكمة :

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

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

1.2.5- المستوى التعليمي:

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

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

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

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

الجدول03: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تنسب لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

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

المصدر: من إعدادالباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

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

2.2.5.- التخصص العلمي:

لمعرفة وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي قمنا بصياغة الفرضية التالية : H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التخصص العلمي في فهم وتطبيق الحوكمة في عينة البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

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

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

الجدول 04: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق المتوسطات تنسب لمتغير التخصص العلميANOVA

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

المصدر: من إعدادالباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

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

3.2.5- الخبرة المهنية لمعرفة وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية قمنا بصياغة الفرضية التالية :

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

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

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

الجدول 05: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تنسب لمتغير الخبرة المهنيةANOVA

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة DF الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
بين الجموعات	767,908	3	255,969	2,710	,050
داخل المجموعات	3400,067	36	94,446		
المجموع	4167,975	39			

المصدر: من إعداد الباحثين على برنامج SPSS

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

الجدول 06: نتائج المقارنات المتعددة للفروق بين المتوسطات تنسب لفئة الخبرة المهنية Multiple LSDComparisons

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

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

المصدر: من إعدادالباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

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

4.2.5- نوع البنك:

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

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

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

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

الجدول07: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تنسب لمتغير نوع البنك

ANOVA

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

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

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

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

الجدول 08: نتائج المقارنات المتعددة للفروق بين المتوسطات تنسب لفئة نوع البنك Multiple Comparisons

LSD

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على SPSS

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

6- المراجع المعتمدة

1. طارق عبد العال حماد ،(2009)، حوكمة الشركات والأزمة المالية، الدار الجامعية،الطبعة 02،الإسكندرية
2. خالدي سارة،(2015)، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري،مذكرة ماستر ،جامعة البويرة
3. عدنان بن حيدر بن درويش، (2007)حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية،بيروت
4. محمد حسن يوسف ،محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. اطلع عليه يوم 2018/02/26 من الموقع :

   https://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc
5. حبار عبد الرزاق ،(2009)الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا –،"مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،جامعة الشلف
6. دار المراجعة الشرعية،(2007) ،الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية، مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية يومي 17-18 أفريل ، الرياض، اطلع عليه من الموقع يوم 2018/03/25:

   http://www.iefpedia.com/vb/attachment.php?attachmentid=47&d
7. سامح محمد رضا رياض أحمد، (2006)،دور لجان المراجعة كأحد دعائم في تحقيق تحسين جودة التقارير المالية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،الجامعة الاردنية الأردن، المجلد 07،العدد01
8. مصطفى حسين بسيوني السعيدي،(2006)، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي في جمهورية مصر
9. زرزار العياشي،"(2010)، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، الملتقى الدولي الثامن-الحوكمة المحاسبية للمؤسسة -واقع، رهانات وأفاق ،جامعة ام البواقي ،يومي 07-08 ديسمبر

10. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني ،(2001) الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف،الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان، الأردن
11. إلهام مقدم،هناء طراد،(2016)أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل،مذكرة ماستر ،جامعة العربي تبسي
12. خالد أمين عبد الله،(1998) التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01
13. المادة (02) من النظام 11-08 (2012)المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، المؤرخ في 28 نوفمبر 2011،الجريدة الرسمية الجزائرية،العدد ،الصادرة في 29 أوت