

امكانية تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل البنوك الجزائرية

-دراسة تحليلية تقييمية لعينة من البنوك الجزائرية-

The possibility of applying the modern principles of banking governance with in the Algerian banks - Analytical analysis of a sample of Algerian banks -

د . شريفة بوعبيدة *

جامعة لونيبي علي البلدية 2.

تاريخ الاستلام: 2019/10/08؛ تاريخ القبول: 2020/11/04

ملخص: تعاني بعض دول العالم اليوم الكثير من المشاكل الاقتصادية والمالية، ومن أهم هذه المشاكل التسيير اللاعقلاني لمؤسساتها المالية والمصرفية، هذا ما جعل اللجوء إلى البحث عن أسلوب أو نظام تسييري محكم ورشيد أمرا لا مفر منه، شرط أن يكون هذا النظام مضبوط بمحددات ومبادئ ومعايير دولية معترف بها، ويعرف هذا النظام بالحوكمة البنكية، وفي هذا السياق يهدف هذا المقال إلى إبراز أهم الجهود المبذولة من طرف الدولة لإرساء المبادئ الحديثة للحوكمة داخل البنوك الجزائرية، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة المعطيات التي تم جمعها من خلال أداة الإستبيان المستخدمة في الدراسة الميدانية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التطبيق الجيد لهذه المبادئ لم يرقى للمستوى المطلوب رغم هذه الجهود المبذولة.

كلمات مفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الحوكمة البنكية، المبادئ الحوكمية.

Abstract:

Some of the countries of the world today suffer from many economic and financial problems. The most important of these problems is the irrational management of their financial and banking institutions. This makes recourse to the search for a rational system or system unavoidable, provided that this system is regulated by recognized international norms, In this context, the aim of this article is to highlight the most important efforts exerted by the State to establish the modern principles of governance within the Algerian banks. The study concluded that the good application of these principles did not meet the required level despite these efforts.

Keywords: corporate governance, banking governance, governance principles.

Résumé : Certains des pays du monde souffrent aujourd'hui de nombreux problèmes économiques et financiers. Le plus important de ces problèmes est la gestion irrationnelle de leurs institutions financières et bancaires. Cela rend inévitable le recours à la recherche d'un système rationnel, à condition que ce

*مرسل المقال /د. بوعبيدة شريفة، جامعة لونيبي علي البلدية 2، bouabida.cherifa@gmail.com

systeme soit régi par des normes internationales reconnues. Dans ce contexte, le présent article a pour but de mettre en lumière les efforts les plus importants déployés par l'État pour établir les principes modernes de gouvernance au sein des banques algériennes. L'étude a conclu que la bonne application de ces principes ne répondait pas au niveau requis malgré ces efforts

Mots clés: Gouvernance d'entreprise, Gouvernance bancaire, Principes de gouvernance.

1- تمهيد :

يعتبر القطاع المالي وبالأخص القطاع المصرفي شريان الإقتصاد، نظرا للدور الذي يلعبه هذا القطاع في كونه الممول الرئيسي لمختلف المؤسسات الإقتصادية، الأمر الذي يتطلب العمل على سلامته واستقراره، ومن بين أفضل الأساليب والطرق الحديثة التي تم التوصل إليها فيما يخص تحسين أساليب الإشراف والرقابة وإدارة المصارف خاصة هو أسلوب الحوكمة المصرفية بإعتبارها أحد الروافد الأساسية لإمتصاص والتقليل من الإنهيارات والأزمات المالية المتتالية التي تعيشها معظم اقتصاديات العالم، لهذا تسهى الجزائر جاهدة إلى تبني هذا المفهوم وتطبيق مبادئه على مستوى مختلف مؤسساتها البنكية، وعلى هذا الأساس سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية : هل هناك امكانية لتطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة البنكية داخل البنوك الجزائرية ؟

أهمية البحث : تكمل أهمية هذه الدراسة في معرفة الواقع الحقيقي لإمكانية تطبيق بعض المبادئ الحديثة للحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل وفق وثيقة شهر جويلية لسنة 2015 داخل البنوك الجزائرية، خاصة مع الإصلاحات الجديدة التي شملت الجهاز المصرفي الجزائري .

ولإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية :

- الإطار المفاهيمي للحوكمة البنكية .
 - أهم المبادئ الحوكمية وفق مقررات لجنة بازل .
 - تشخيص واقع تطبيق الحوكمة داخل البنوك الجزائرية (دراسة تحليلية تقييمية لبعض البنوك الجزائرية)
- 1.1- الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية**

يعد مصطلح الحوكمة في الأدبيات التنموية مفهوما حديثا نسبيا إذا ما قورن ببعض المصطلحات الأخرى (شعبان فرج، 2012، ص8)، حيث يعتبر من أهم وأشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين.

1.1.1- مفهوم الحوكمة البنكية : يعتبر تعريف مصطلح الحوكمة من بين التعريفات التي لم تحظى بتعريف موحد وإنما تختلف حسب وجهات النظر لمختلف الهيئات والمنظمات العالمية التي تهتم بهذا المجال .ومن أوائل من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) حيث قدمت أول تعريف لها عام 1999 وعرفت الحوكمة على أنها " ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها". (علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، 2011، ص24) .

ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في المصارف بأنها " الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين" (بن علي بن عزوز، عبد الراق حبار، 2009، ص5).

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الحوكمة المصرفية ما هي إلا نظام يتم من خلاله توجيه ورقابة مختلف المؤسسات، فالحوكمة تحدد توزيع الواجبات والمسؤوليات بين مختلف المشاركين والمساهمين فيها، وغيرهم من ذوي المصالح المشتركة، كما تضع أيضا القواعد والأحكام لإتخاذ أنسب القرارات، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله أي مؤسسة كانت وضع أهدافها وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفق الوجه الصحيح والمنهج السليم .

1.1.2- الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك : يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (لخارجيين والداخليين).

1.1.2.1- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين : ويمكن تلخيصها فيما يلي : (بن علي بن عزوز، عبد الراق حبار، 2009، ص5).

- **حملة الأسهم :** يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنوك بصفة عامة حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات وأهداف البنك.
- **مجلس الإدارة :** وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة الجانب المالي للبنك.
- **الإدارة التنفيذية :** لا بد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.
- **المراجعين الداخليين :** أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

1.1.2.2- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين : أما المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين ، ويمكن تلخيصها فيما يلي : (حبار عبد الرزاق، 2009، ص82).

- **الإطار القانوني والتنظيمي و الرقابي :** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.
- **دور الجمعية العامة :** يمكن للجمعية العامة أن يكون لها تأثير أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصارف.

- **المودعين** : يتمثل دور المودعين في الحرص على سلامة مدخراتهم من خلال تشديد الرقابة على أداء المصارف التابعين لها ، كما يتمثل دورهم في القدرة على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا وتأكدوا أن البنك الذي يتعاملون معه يعرض أمواله وأموال مختلف المودعين إلى تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطرة. (عيازي أمال، خوالد أبوبكر ،2012، ص9).

- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني** : تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توفر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق (قرقاد عادل ،2013، ص91).

- **وسائل الإعلام** : تستطيع وسائل الإعلام أن تمارس الضغط على مختلف البنوك سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك من خلال نشر كافة المعلومات سواء في إطارها الإيجابي أو السلبي ، وهذا ما يجعل البنك أن يحرص على رفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.

- **شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع** : يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان منها: (حبار عبد الرزاق 2009 ، ص82)

2.1- أهم المبادئ الحوكمية وفق مقررات لجنة بازل .

2.1.1- **مبادئ الحوكمة المصرفية وفق وثيقة لجنة بازل لسنة 1999** : لقد أصدرت لجنة بازل في سنة 1998 العديد من أوراق العمل حول مواضيع محددة تم التركيز فيها على أهمية حوكمة المصارف ، وتشمل هذه الأوراق كل من مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998) ، مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998) ، تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998) وإطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات المصرفية (سبتمبر 1998).

وفي سنة 1999 أصدرت اللجنة أول وثيقة حول سبل تحسين الحوكمة في المؤسسات المصرفية ، وتضمنت هذه الوثيقة سبعة مبادئ تركز على النقاط التالية: (مريم بونيهي، 3013، ص50).

- **المبدأ الأول** : وضع الأهداف الإستراتيجية ومجموعة من القيم المؤسسية التي يتعين تطبيقها على مستوى البنك .

- **المبدأ الثاني** : وضع وتعزيز خطوط واضحة للمسؤولية والمسائلة على مستوى البنك .

- **المبدأ الثالث** : التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمناصبهم ، وأن لديهم فهما واضحا لدورهم في الحوكمة .

- **المبدأ الرابع** : التأكد من وجود الإشراف الملائم من طرف الإدارة العليا .

- **المبدأ الخامس :** الإستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون.
- **المبدأ السادس :** ضمان ملائمة أسلوب التعويضات في البنك مع قيمه الأخلاقية ،أهدافه استراتيجية ومحيطه الرقابي .
- **المبدأ السابع :** القيام بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب يمتاز بالنزاهة والشفافية .
- 2.1. 2-المبادئ الحديثة لإرساء وتعزيز الحوكمة المصرفية وفق وثيقة لجنة بازل لشهر جويلية 2015 :**
حسب التقرير الأحدث للجنة بازل الصادر في شهر جويلية 2015، تم تلخيص مبادئها إلى ثلاثة عشر مبدأ والتي نوجزها فيما يلي: (Basel Committee on Banking Supervision, 2015,p8-38)
 - **المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة:** يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة على المصرف ،حيث يعتبر المسؤول والمكلف الوحيد عن وضع الأهداف الاستراتيجية للمصرف ومتابعة تنفيذها ويكون ذلك في إطار مفهوم الحوكمة وتماشيا مع الثقافة المصرفية السائدة .
 - **تركيبة وكفاءة مجلس الإدارة:** يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المقومات والمؤهلات اللازمة التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم، كما يجب أن يكونوا مدركين تماما لدورهم في مجال الرقابة والحوكمة.
 - **القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة:** على مجلس الإدارة أن يحدد من أجل مهامه الخاصة، قواعد وممارسات للحوكمة تكون ملائمة لطبيعة هذه المهام، ويجب أن يحوز على الوسائل اللازمة التي تمكنه من الامتثال لهذه الممارسات، ولضمان فاعليتها يتوجب على مجلس الإدارة ان يقوم بنشرها بصفة دورية.
 - **الإدارة العليا:** تخضع الإدارة العليا لسلطة ورقابة وإشراف مجلس الإدارة، كما يجب عليها أن تعمل على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما يتوافق ويتلائم مع كل من استراتيجية الأعمال ونزعة المخاطر، والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل المجلس.
 - **هياكل المجموعة :** في هياكل المجموعة يتحمل مجلس الإدارة للشركة الأم المسؤولية التامة على أنشطة المجموعة التابعة لها ، كما يكلف بوضع إطار خاص بالحوكمة يكون واضحا ومتوافقا مع الهيكل التنظيمي للشركة ، كما يجب أن يتلائم مع نشاط ومخاطر المجموعة والشركات التابعة لها.
 - **وظيفة إدارة المخاطر:** على كل بنك أن تتوفر على مستواه وظيفة لإدارة المخاطر تكون مستقلة، فعالة، وتحت وصاية مدير إدارة المخاطر، مع حصول هذه الوظيفة على المكانة الملائمة لها.
 - **رصد، متابعة ومراقبة المخاطر:** يجب على البنوك رصد، ومتابعة ومراقبة المخاطر بصفة دورية، حيث نجد أن درجة تعقيد البنية التحتية للبنك الخاص بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون ملزمة بمواكبة جميع التغيرات والتطورات الحاصلة على كل من مستوى بيانات المخاطر الداخلية والخارجية للبنك.

- **التبليغ عن المخاطر :** يستوجب على البنك توفير إطار فعال لحوكمة المخاطر، من خلال تصميم نظام اتصال داخلي قوي وفعال حول جميع المخاطر وذلك بين مختلف أقسام البنك ومن خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- **الإمتثال :** يُشرف مجلس الإدارة على إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك في حالة عدم امتثاله لمختلف القوانين والتنظيمات التي تنظم العمل البنكي، كما يجب على هذا المجلس أن ينشأ وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي باعتبارها الخط الدفاعي الثاني للمخاطر التي يواجهها البنك.
- **المراجعة الداخلية :** تمثل وظيفة المراجعة الداخلية الفعالة الخط الدفاعي الثالث للبنك، ويجب عليها أن تعمل على مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا على تطوير إطار فعال للحوكمة وتقوية المركز المالي للبنك على المدى الطويل.
- **نظام التعويضات :** إن تصميم نظام التعويضات وهيكلك الأجور والمكافآت الخاص بالموظفين عليه أن يساهم في إرساء نظام حوكمة جيدة، وإدارة محكمة لمخاطر البنك.
- **الافصاح والشفافية :** حتى تكون هناك حوكمة بنكية فعالة يجب أن تتسم بالإفصاح والشفافية الكاملة اتجاه كل من المساهمين، المودعين، أصحاب المصالح المشتركة وكافة الأطراف المتدخلة في السوق.
- **دور السلطات الاشرافية :** يمكن للسلطات الاشرافية أن تقدم التوصيات والتوجيهات للبنك في كل ما يتعلق بمجال تطبيق الحوكمة ومتابعة تنفيذها، كما تقوم بإجراء تقييمات شاملة وتفاعلات منتظمة مع مجلس الإدارة والإدارة العليا، بالإضافة إلى إجراء تحسينات وتصحيحات إن اقتضت الحاجة، وكذلك مشاركة المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع السلطات الإشرافية الأخرى.

2 - تشخيص واقع تطبيق الحوكمة داخل البنوك الجزائرية (دراسة تحليلية تقييمية لبعض البنوك الجزائرية)

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية :

- **أدوات جمع البيانات :** تم الإعتماد في هذه الدراسة على كل من تقنية المقابلة التي أجريت مع بعض موظفي البنوك، بالإضافة إلى إعداد استبانة لمعرفة واقع تطبيق بعض المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل البنوك الجزائرية، وتكونت الأداة من مجموعة من المحاور، كل محور يضم عدد فقرات كل مجال كما هو مبين في الجدول رقم . كما تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي في جميع فقرات الاستبيان.

- صدق وثبات الاستبيان :

- **صدق الاستبيان :** ولتحديد الصدق الداخلي لأداة الاستبيان تم استخراج معامل الارتباط لبيرسون بين كل محاور الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) حيث كان معامل الارتباط قويا وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

ثبات الاستبيان : من أجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا من أجل تحديد الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ،، والذي تكون قيمته مقبولة إذا تعدت 0.60 ، ويكون هذا المعامل جيد كلما اقتربت قيمته من الواحد والجدول رقم 2 يوضح ذلك ، حيث تشير القيم الواردة في الجدول أن الأداة تتمتع درجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة .

- مجتمع وعينة الدراسة : بما أننا نحاول الكشف عن واقع تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة البنكية داخل البنوك الجزائرية ، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في البنوك التجارية العاملة في الجزائر ، حيث تجاوزت معنا (15) بنك موزعين على كل من ولاية شلف ، عين الدفلى ، البلدية وقد وزعت إستمارة الاستبيان على عينة من الموظفين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مختلف البنوك التجارية السابقة الذكر ، وتلبية لأغراض الدراسة قمنا بتوزيع (220) استمارة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع (116) استمارة .

- منهج الدراسة : تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل المعطيات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان ، كما تم الإعتماد على المنهج الإحصائي من خلال استعمال مختلف النسب والمعاملات لقياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها والمتمثلة في كل من (المتوسط الحسابي المرجح ، الإنحراف المعياري ، معامل كرونباخ ألفا ، معامل الارتباط) .

3- تحليل نتائج الاستبيان ومناقشتها

3-1- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة: من خلال الجدول رقم (03) الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص واقع تطبيق المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة ، تم التوصل إلى ما يلي :

- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة لمعظم المصارف التجارية العاملة في الجزائر تسهر على توفير المعاملة الحسنة للعميل والتي تظهر من خلال حسن الإستقبال وسرعة تقديم الخدمة له ، وذلك بناء على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.94 ، إلا أننا نسجل اختلاف في آراء الموظفين حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري 0.087 . أما بالنسبة لحرص مجلس الإدارة على تحقيق الأهداف والإستراتيجية المبرمجة للمصرف التجاري وذلك من خلال رفعه لأدائه المالي ، فكانت آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة التامة وذلك بناء على قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 1.70 ، إلا أنه هناك تشتت واختلاف في آراء المبحوثين حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري 0.725 . كما يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس الإدارة يقوم بوضع مختلف النظم والإجراءات الخاصة بمختلف العمليات المصرفية وهذا ما يحسن من الأداء المالي للبنوك التجارية العاملة في الجزائر ، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 1.91 إلا أنه هناك اختلاف في آراء الموظفين المبحوثين ، حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري 0.753 . كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس إدارة المصارف التجارية العاملة في الجزائر يسهرون على تقديم المصلحة العامة

للمصرف على مصالحهم الشخصية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.21، وهذا نظرا لعدم وجود مساهمين بالنسبة للمصارف العمومية الجزائرية الذين يفضلون في بعض الأحيان المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للمصرف كتقسيم الأرباح السنوية...إخ. وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة 1.94، إلا أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.668.

3-2- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا: من خلال الجدول رقم (04) الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص امكانية تطبيق المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا، يمكن التوصل إلى ما يلي :

- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة العليا تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة على تقسيم المهام وتفويض السلطات للأشخاص الأكفاء، كما تعمل على إنشاء هيكل إداري يشجع على المسائلة وتسهر على تطبيق النظم الملائمة لإدارة المخاطر بما يعود بالإيجاب على أداء المصرف التجاري الجزائري، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.32، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.919. كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن تفويض السلطات يساعد على تخفيف الأعباء على مجلس الإدارة والإدارة العليا وهذا ما يجعلهم يركزون على المسائل المهمة للمصرف وبالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية للمصرف الجزائري، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.28 إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.929. كما لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة العليا تعمل على تنظيم وتنسيق المهام ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما يحقق أهداف المصرف الجزائري، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.73 وهذا ما يعني بأن التوجه العام لإجابة الموظفين كانت نحو الإجابة (محايد)، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.041. كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن الإدارة العليا تراقب عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية من أجل تحسين العمل المصرفي، وهذا استنادا لقيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.34، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.945.

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا 2.42، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الانحراف المعياري 0.842.

3-3- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخامس بالتبليغ عن المخاطر: من خلال الجدول رقم (05) الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي :

- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن توفر نظام اتصال قوي وفعال بين مختلف أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وكافة لجان المراقبة والمراجعة يحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري للمتعاملين مع المصرف، كما يحد من سوء استخدام أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا لسلطات المخولة إليهم وهذا ما يحسن من سمعة وصورة المصرف الجزائري وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.05، إلا أنه هناك اختلاف نسبي في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.790. كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية تسهر على التبليغ الفوري للسلطات المعنية عند تعرضها لمختلف المخاطر وهذا ما يؤدي إلى التدخل السريع من طرفهم وذلك من أجل إيجاد الحلول المناسبة قبل تأزم الأمور وبما يعود بالإيجاب على الأداء المصرفي وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.08، إلا أنه هناك اختلاف نسبي في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.876. كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه هناك اتصال دائم بين المصرف ومختلف المساهمين والمستثمرين والمودعين بالمصرف، وهذا ما يجعلهم على إطلاع دائم على التغيرات التي تحدث داخل المصرف، وهذا استنادا على نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.09 إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.824. كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن التبليغ الفوري عن المخاطر التي يتعرض لها المصرف الجزائري للهيئات المعنية تمكنهم من بناء قاعدة بيانات تضم جميع المخاطر المصرفية التي يمكن أن تستفيد منها المصارف الأخرى، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 1.78، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.824. وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق) حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر 2، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.707.

3-4- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بنظام التعويضات :من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص العلاقة التي تربط المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات وتحسين أداء البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل إلى ما يلي:

- لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أن مجلس إدارة المصارف التجارية الجزائرية تعمل على تصميم هيكل أجور ومكافآت وتحفيزات مناسبة لموظفيه بما يضمن استقرارهم وولائهم الوظيفي مما يضمن من تقديم خدمات متقنة ذات جودة عالية من طرفهم، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.65، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.073. كذلك لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية تعمل على تقديم حوافز مادية ومعنوية لموظفيها عند تحقيقها مستويات ربحية أكبر من المتوقعة، هذا ما يزيد من المثابرة على بذل مجهودات كبرى للحفاظ على مستوى الأداء المحقق، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.72، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة

المدرسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.070 . كما لا يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المصارف الجزائرية تعمل على توفير الراحة النفسية لموظفيها من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية والتي تعمل على الرفع من الأداء الوظيفي للموظف، وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.17، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.152. كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى عدم الموافقة على أنه هناك علاقة طردية بين المكافآت والتحفيزات الإيجابية التي يحصل عليها موظفي المصرف وكفاءة الأداء المقدم من طرفهم، وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 3.03، إلا أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.142 .

وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (محايد) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات 2.89، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.969.

3-5- تحليل نتائج مجموعة المبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية: من خلال الجدول رقم (07) الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص امكانية تطبيق المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية، يمكن التوصل إلى ما يلي:

- يوافق أفراد عينة الدراسة على أن إلزام المصارف التجارية على التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة لمختلف القوائم والتقارير المالية يعمل على اجتذاب أكثر للمستثمرين والمودعين كما يضمن الحفاظ على حقوق المساهمين في حالة وجودهم وهذا ما يعزز من عنصر الثقة بين مختلف المتعاملين معها، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.01، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.091 . كذلك يوافق أفراد عينة الدراسة على أن ارساء سياسة الإفصاح والشفافية حول وضعية ومركز المصرف يمكن من التشخيص والإطلاع على الحالة الحقيقية للمصرف مما يزيد من تحسين صورة ومصداقية المصرف الجزائري داخليا وخارجيا، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.38، إلا أنه هناك اختلاف في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.809 . كما يوافق أفراد عينة الدراسة على أن البنوك الجزائرية تسهر على إصدار نشرات دورية تفصح من خلالها على جميع المعلومات الواجب معرفتها عن نشاط المصرف التجاري الجزائري وهذا استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2.50، إلا أنه هناك تشتت في آراء العينة المدروسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.937. كذلك يتجه آراء أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن تقوم المصارف الجزائرية بالإفصاح على كيفية مكافأة مجلس الإدارة والطريقة التي يتم بها اختيار وانتخاب أعضائه، وهذا استنادا على قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.49، إلا أنه هناك اختلاف نسبي في آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.037 . وعموما فإن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يتمحور حول إجابة (موافق)

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية 2.34، رغم أنه هناك اختلاف نسبي بين آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.759.

4- الخلاصة: في ظل تصاعد الأزمات المالية المتتالية زاد الإهتمام بضرورة تطبيق مفهوم الحوكمة البنكية على مستوى مختلف البنوك العالمية المتقدمة منها والنامية، والتي نجد من بينها المنظومة البنكية الجزائرية، حيث لا يزال تطبيق الحوكمة في المصارف الجزائرية في مرحلته الأولية، إلا أنه يجب أن تدعم هذه التجربة خاصة وأن التوجه الإقتصادي الجزائري على وجه إنفتاح السوق المصرفية في ظل تحديات المنافسة الخارجية هذا ما جعل من حتمية تبني مفهوم الحوكمة المصرفية أمرا لا مفر منه، وعليه يمكن استخلاص النتائج التالية :

- لا يرتبط نجاح الحوكمة البنكية فقط بوضع القواعد الرقابية والمبادئ الحوكمية فقط، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة أنه هناك امكانية لتبني معظم المبادئ الحوكمية داخل البنوك الجزائرية في حالة إذا ما تقيد النظام البنكي بالشروط سابقة الذكر.

- قام بنك الجزائر في سبيل إرساء الحوكمة داخل الجهاز المصرفي بعدة إجراءات شملت الرقابة بشقيها وتفعيل دور محافظي الحسابات بالإضافة إلى تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحيلة والحذر بالإضافة إلى إضفاء مبدأ الإفصاح والشفافية، غير أن التجربة يجب أن تدعم أكثر حتى يصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العلمية والأنشطة، وبذلك تتفادى الإنحرافات والوقوع في الأزمات المالية.

- رغم الضعف الذي سجلناه من خلال هذه الدراسة في ما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية، إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التجسيد الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال تبني البرنامج الوطني في مجال الحوكمة والحكم الراشد وكذلك إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، هذا علاوة عن تشديد العقوبات القانونية المحاربة للفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي .

أما عن التوصيات التي يمكن اقتراحها فيمكننا إيجازها فيما يلي :

- إن تبني مبادئ الحوكمة في أي بلد وعلى رأسها الجزائر لا يمكن أن يتحقق الا اذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ، وهذا ضمن الأطر القانونية والتنظيمية.

- العمل على تكوين وتطوير كفاءة كافة العاملين بالمصارف الجزائرية، وحثهم على التحلي بروح المسؤولية والدور المهم الذي يقومون به، وذلك من خلال الإعتماد على أسلوب تحفيزي فعال من خلال السهر على صياغة نظام تعويضات يكفل الجهود المبذولة من طرف الموظف البنكي .

- السعي إلى مواكبة المستجدات الدولية للقطاع المصرفي من خلال إعطاء مرونة أكبر للقوانين المصرفية الجزائرية المعمول بها، وذلك حتى يستطيع النظام المصرفي الجزائري تبني هذه المستجدات والتطورات فور ظهورها .

5-ملاحق :

الجدول رقم (01) : يبين عدد محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	المسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة	4
2	الإدارة العليا	4
3	التبليغ عن المخاطر	4
4	نظام التعويضات	4
5	الإفصاح والشفافية	4
المجموع		20

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (02) : يبين نتائج معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	قيمة ألفا كرونباخ
1	المسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة	0.797
2	الإدارة العليا	0.901
3	التبليغ عن المخاطر	0.855
4	نظام التعويضات	0.896
5	الإفصاح والشفافية	0.785
المجموع		0.981

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (03) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الأول الخاص بالمسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	1.94	0.887	موافق
2	1.70	0.725	موافق جدا
3	1.91	0.753	موافق
4	2.21	1.009	موافق
متوسط إجمالي الإجابات		1.94	0.668

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (04) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الرابع الخاص بالإدارة العليا

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.32	0.919	موافق

2	2.28	0.929	موافق
3	2.73	1.041	محايد
4	2.34	0.945	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.42	0.842	موافق

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (05) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثامن الخاص بالتبليغ عن المخاطر

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.05	0.790	موافق
2	2.08	0.876	موافق
3	2.09	0.894	موافق
4	1.78	0.824	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2	0.707	موافق

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (06) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الحادي عشر الخاص بنظام التعويضات

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.65	1.073	محايد
2	2.72	1.070	محايد
3	3.17	1.152	محايد
4	3.03	1.142	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	2.89	0.969	محايد

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (07) : الوصف الإحصائي لفقرات المبدأ الثاني عشر الخاص بالإفصاح والشفافية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	2.01	1.091	موافق
2	2.38	0.809	موافق
3	2.50	0.937	موافق
4	2.49	0.037	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	2.34	0.759	موافق

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

استمارة الاستبيان

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1) المسؤولية الشاملة لمجلس الإدارة						
1	يسهر مجلس الإدارة على توفير المعاملة الحسنة للعميل من خلال حسن الإستقبال وسرعة تقديم الخدمة له.					
2	يسهر مجلس الإدارة على تحقيق أهداف واستراتيجية المصرف المبرمجة من خلال رفعه لأدائه المالي .					
3	يقوم مجلس الإدارة بوضع مختلف النظم والإجراءات الخاصة بمختلف العمليات المصرفية وهذا ما يحسن من أدائه المالي .					
4	يسهر مجلس الإدارة على تقديم المصلحة العامة للمصرف على المصلحة الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة .					
2) الإدارة العليا						
5	تعمل الإدارة العليا تحت إشراف مجلس الإدارة على تقسيم المهام وتفويض السلطات للأشخاص الأكفاء ،كما تعمل على إنشاء هيكل إداري يشجع على المسائلة وتسهر على تطبيق النظم الملائمة لإدارة المخاطر بما يعود بالإيجاب على أداء المصرف التجاري الجزائري .					
6	يساهم تفويض السلطات من تخفيف الأعباء على مجلس الإدارة والعليا وهذا ما يجعلهم يركزون على المسائل المهمة للمصرف وبالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية للمصرف الجزائري .					
7	تعمل الإدارة العليا على تنظيم وتنسيق المهام ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما يحقق أهداف المصرف الجزائري .					
8	تراقب الإدارة العليا عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية من أجل تحسين العمل المصرفي .					
3) التبليغ عن المخاطر						
9	توفر نظام اتصال قوي وفعال بين مختلف أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وكافة لجان المراقبة والمراجعة يحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري للمتعاملين مع المصرف .					
10	تسهر المصارف الجزائرية على التبليغ الفوري للبنك المركزي عند تعرضها لمختلف المخاطر وهذا ما يؤدي إلى التدخل السريع من طرفه وذلك من أجل إيجاد الحلول المناسبة قبل تأزم الأمور .					
11	هناك اتصال دائم بين المصرف ومختلف المتعاملين مع المصرف ،وهذا ما يجعلهم على إطلاع دائم على التغيرات التي تحدث داخل المصرف					
12	التبليغ الفوري عن المخاطر التي يتعرض لها المصرف الجزائري لمركزية المخاطر تمكنهم من بناء قاعدة بيانات تضم جميع المخاطر المصرفية التي يمكن أن تستفيد منها المصارف الأخرى .					
4) نظام التعويضات						
13	يستطيع مجلس إدارة المصرف الجزائري على تصميم هيكل أجور ومكافآت وتحفيزات مناسبة لموظفيه بما يضمن استقرارهم وولائهم الوظيفي مما يضمن من تقديم خدمات متقنة ذات جودة عالية من طرفهم .					
14	هناك قوانين تسمح للمصارف الجزائرية على تقديم حوافز مادية ومعنوية لموظفيها عند تحقيقها مستويات ربحية أكبر من المتوقعة ،هذا ما يزيد من المثابرة على بذل مجهودات كبرى للحفاظ على مستوى الأداء المحقق .					
15	تعمل المصارف الجزائرية على توفير الراحة النفسية لموظفيها من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية وهذا ما يرفع من الأداء الوظيفي للموظف.					
16	هناك علاقة طردية بين المكافآت والتحفيزات الإيجابية التي يتحصل عليها موظفي المصرف وكفاءة الأداء المقدم من طرفهم .					
5) الإفصاح والشفافية						
17	إلزام المصارف التجارية على التقيد بعنصر الإفصاح والشفافية بالنسبة لمختلف القوائم والتقارير المالية يعمل على اجتذاب أكثر المستثمرين والمودعين ،كما يعزز من عنصر الثقة بين مختلف المتعاملين معها .					
18	هناك سياسة إفصاح وشفافية حول وضعية ومركز المصرف تمكن من التشخيص والإطلاع على الحالة الحقيقية للمصرف مما يزيد من تحسين صورة ومصداقية المصرف الجزائري داخليا وخارجيا .					
19	تسهر البنوك الجزائرية على إصدار نشرات دورية تفصح من خلالها على جميع المعلومات الواجب معرفتها عن نشاطات المصرف التجاري الجزائري لمختلف المتعاملين معها .					
20	تقوم المصارف الجزائرية بالإفصاح على كيفية مكافأة مجلس الإدارة والطريقة التي يتم بها اختيار وانتخاب أعضائه .					

6- الإحالات وقائمة المراجع :

- 1- شعبان فرج (2012/2011)،الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر (دراسة حالة الجزائر 2000-2010) ،أطروحة دكتوراه ،تخصص نقود ومالية ،قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر 3.
- 2- علاء فرحان طالب ،ايمان شيجان المشهداني ،(2011)،الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف ،ط1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان .
- 3 - بن علي بلعزوز ،عبد الرزاق حبار ،(يوم 20-21 أكتوبر 2009) ،الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية (مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر) ،الملتقى العلمي الدولي المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر .

- 4- حبار عبد الرزاق، (2009)، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي** (حالة دول شمال إفريقيا)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.
- 5 - عياري أمال ، خوالد أبو بكر ، (يوم 06-07 ماي 2012)، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر-**الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر .
- 6 - قرقاد عادل ،خوالد أبو بكر ،(يوم 19-20 نوفمبر 2013)، **دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي**، إشارة لحالة الجزائر ،الملتقى العلمي الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات ،جامعة حسينية بن بوعلي شلف ،الجزائر .
- 7 - بونيهي مريم ، (يوم 19_20 نوفمبر 2013)، **دور لجنة بازل في ارساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي** ،المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات والإقتصاديات ، ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة حسينية بن بوعلي شلف ،الجزائر .

8- Basel Committee on Banking Supervision, (July 2015), **corporate governance principles for banks.**

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1-Shaabab Farag (2011/2012), **Good Governance as a Modern Approach to Rationalization of Public Expenditure and Poverty Reduction (Case Study Algeria 2000-2010)**, Ph.D. Dissertation, Money and Finance, Department of Economic Sciences, University of Algiers 3.
- 2 - Alaa Farhan Taleb, Iman Shiha al-Mashhadani, (2011), **corporate governance and financial and strategic performance of banks**, I 1, Dar Safa for publication and distribution, Amman.
- 3 - Ben Ali Belazouz, Abdel Razzaq Habbar, (20-21 October 2009), **Governance in financial and banking institutions (an introduction to the prevention of financial and banking crises, referring to the case of Algeria)**, International Scientific Forum on financial and international economic and global governance, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Science Management, Farhat Abbas Setif University, Algeria.
- 4- Houbbar Abdel Razzaq, (2009), **Commitment to the requirements of the Basel Committee as an entry point for the establishment of governance in the Arab banking sector (the case of North African countries)**, Journal of North African Economics, Issue 7.
- 5 - Ayari Amal, Khawaled Abu Bakr, (06-07 May 2012), **the application of the principles of governance in banking institutions - case study Algeria -** National Forum on corporate governance as a mechanism to reduce financial and administrative corruption, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, University of Mohammed Khedr, Biskra, Algeria.
- 6 - Gargad Adel, Khawaled Abu Bakr, (19-20 November 2013), **the role of governance of banking institutions in the fight against administrative and financial corruption in the banking sector**, an indication of the situation of Algeria, the international scientific forum on the role of governance in activating

the performance of institutions and economies, Hassiba Ben University Bouali Chlef, Algeria.

7. Bonihi Mariam, (19_20 November 2013), **The Role of the Basel Committee in Establishing and Strengthening Governance in the Banking Sector**, 8th International Conference on the Role of Governance in Activating Institutions and Economics, Faculty of Economic Sciences, Management Sciences and Commercial Sciences, Hassiba Ben Bouali Chlef University, Algeria .

8- Basel Committee on Banking Supervision, (July 2015), **corporate governance principles for banks**