الجمهـــــورية الجزائـــــرية الديمقـــــراطية الشعبيـــــة
وزارة التعليـــــم العـــــالي و البحـــــث العلمـــي
جـــــامعة محـــــمد خيضـــــر – بسكرة –
كـــــلية العلـــــوم الاقتصـــــادية و التجـــــارية و علـــــوم التسييـــــر
قســـــــم :العلوم الإقتصادية

المـــــــــوضـــــــوع

مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية

دراسة ميدانية في بنك الخليج الجزائر (AGB)

- وكالة بسكرة –

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخـــــصص: مالية و حوكمة الشركات

إعـداد الطـــالـــبة:
- **ريمة مجادبة**

الأستاذ الـــمشرف:
- **اسماعيل مناصرية**

رقـــم التسجيـــل:	...../2013
تـــاريخ الإيـــداع	.....

الـمـــــوسم الجـــامعي:2012-2013

مقدمة عامة

تعتبر البنوك التجارية أحد أهم ركائز النظام المالي والإقتصادي في عالمنا الحاضر، لما لهذه المؤسسات المالية من دور حساس في تدوير عجلة الاقتصاد والمساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدول، وهذا يؤشر إلى الأهمية الخاصة لممارسة وتطبيق مبادئ الحوكمة في هذه البنوك، حيث تعتبر الحوكمة في هذه البنوك كمفهوم و إطار متكامل لمنظومة رقابية إشرافية بالدرجة الاولى، وبمثابة صمام أمان للاقتصاديات والشركات، فقد أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم في ظل ما يشهده من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأس مالي والذي تلعب فيه البنوك الخاصة دورا كبيرا بما يتبع ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور و تقويمه، وقد إهتم بها المختصون في شؤون إدارة الشركات و تقييم أداءها منذ زمن طويل ، إلا أن الحوكمة برزت بقوة و ظهرت لتتصدر رأس الأحداث وقائمة الإهتمامات الدولية والإقليمية منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، نتيجة للعديد من الظروف والأحداث الإقتصادية الغير مستقرة التي أعقبها ظهور أزمات واضطرابات مالية كشفت عن حالات الفساد الإداري و المالي ، وعلى ذلك تهدف مبادئ الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعات مصالح العمل والعمال وتنمية الإستثمارات ، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الإلتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل ادارية تتمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين ، وانطلالقا مما سبق ومن أجل الفهم المفصل للموضوع ستكون هناك محاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

إلى يمكن أن يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية؟

و هذه الإشكالية تحمل في طياتها العديد من الأسئلة الفرعية :

- ماهو مفهوم حوكمة الشركات ؟
- ماذا يقصد بحوكمة البنوك؟ وما هي أهميتها ؟
- ماذا نقصد بالأداء المالي في البنوك التجارية ؟
- كيف يمكن قياس الأداء المالي في البنوك التجارية ؟
- ماهو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي؟

I. فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية لالدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في الحفاظ على حقوق المساهمين.
- تساهم مبادئ الحوكمة في تدعيم إجراءات الإفصاح و الشفافية في البنك.
- تساهم مبادئ الحوكمة في حفظ حقوق أصحاب المصالح وتوفر آليات لذلك.
- تساهم الحوكمة في تحديد حقوق وواجبات مجلس الإدارة وحدود صلاحياته.
- تساهم مبادئ الحوكمة في الإستخدام الأمثل لموارد البنك المالية.

II. أهمية البحث:

يأخذ الموضوع أهميته من خلال الأهمية التي تكتسيها الحوكمة خاصة على المستوى الجزئي، وقدرتها على إيجاد حلول للعديد من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الخاصة على الصعيد المالي،كما يأخذ اهميتهمن أهمية الأداء المالي للبنوك التجارية، بوصفه المحور الأساسي لعمل المؤسسات المالية ، وضرورة العمل على تحسينه باستمرار.

III. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى :

- الإطلاع على مفهوم حوكمة الشركات و أسباب و دوافع انتشار هذا المفهوم في السنوات الأخيرة.
- معرفة النقائص و تقديم مقترحات عن تطور إجراءات الحوكمة في البنوك التجارية.
- فحص و تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية.

IV. الدراسات السابقة :

تناول العديد من الباحثين متغيرات الدراسة بالشرح و التحليل ، وإن إختلفت الإشكاليات من موضوع لآخر ويمكن ذكر بعض هذه الدراسات:

01/الدراسة التي قامت بها "حياة بزقراري"،والموسومة ب: "دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماجستر، تخصص محاسبة جامعة محمد خيضر، بسكرة ،سنة 2011

أهداف الدراسة:

- محاولة توضيح الأداء المالي مؤشرات تقييميه.

- محاولة إظهار كيفية الاستغلال الأمثل للمعلومات المحاسبية وأهم مصادرها.

- محاولة معرفة أهمية المعلومات المحاسبية بالنسبة للمسيرين و كيف يتم الاعتماد عليها لتحسين الأداء المالي.

- محاولة إظهار أهمية القوائم المالية في النظام المالي والمحاسبي الجديد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- إخراج البحث من الجانب النظري إلى الميدان.

نتائج الدراسة:

- تقييم الأداء المالي لمختلف مؤشراته يعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة الحالية مما يساعد الإدارة على تحسين الاختلالات واستغلال الفرص

ـــ المعلومات المحاسبية أصبحت تلقى اهتمام أكبر بإعتبارها من الموارد الهامة حيث أن المؤسسات تتحصل عليها بجهد أقل والقوائم المالية هي أهم هذه المعلومات.

02/الدراسة التي قامت بها "رقية شرون"، والموسومة " تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية من خلال تحليل العائد و المخاطر"، مذكرة ماجيستر ،قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر،بسكرة، سنة 2007.

أهداف الدراسة:

-التعرف على أهم المعايير المتعلقة بالعمل المصرفي.

-التعرف على أهم مصادر العوائد في البنوك التجارية والمخاطر التي تتعرض لها وطرق إدارتها

-محاولة إعطاء نظرة أوسع لتطور الأداء المالي في البنوك التجارية .

نتائج الدراسة

01- اتباع البنوك طرق علمية في ترشيد تكاليفها تمكنها من تحسين الأداء المالي.

02- الدور البارز الذي يلعبه تحليل العائد و المخاطرة من أجل تحسين أدائها المالي وبالتالي تحقيق أكبر ربح ممكن.

03/الدراسة التي قامت بها كل من "نعيمة يحياوي"،"حكيمة بوسلمة"،"دور الحاكمية في تحسين الاداء المالي للشركات"،الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري جامعة محمد خيضر بسكرة ،يومي 06-07 ماي 2012

هدف الدراسة

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الحاكمية المؤسسية لتحسين الأداء المالي للشركات، وذلك من خلال التعرف على مفهوم الحاكمية المؤسسية والهدف منها، والأطراف المعنية بها، وكذلك محدداتها و المبادئ الأساسية لها، ومن ثم دورها في تحسين الأداء المالي.

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن الشركات التي تطبق الحاكمية المؤسسية تصبح أكثر جذبا للمستثمرين، مما يؤدي الى زيادة الدخول لأسواق رأس المال، وفرة الائتمان، انخفاض تكلفة التمويل، رفع القيمة السوقية للشركة، تخفيض المخاطر وزيادة القدرة التنافسية للشركة، مواجهة الفساد وهروب رأس المال

V. المنهج المتبع :

في هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعمل على وصف متغيرات الدراسة ، ومن ثم تحليل متغيرات الدراسة ،ومن ثم تحليل العلاقات بين تلك المتغيرات أين تم التعريف بأنشطة البنوك التجارية وأهم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء المالي لها، وفي الجزء التطبيقي تم اسقاط الجانب النظري من خلال جمع البيانات والمعلومات حول القوائم المالية لبنك الخليج الجزائر -وكالة بسكرة- وذلك لمدة 3 سنوات، وتحليلها وقد تم الاستعانة بالعديد من الأشكال البيانية التي توضح تطور نشاط البنك .

VI. أسباب اختيار البحث:

هناك العديد من الأسباب التي ساهمت في اختيار موضوع الدراسة أهمها:

- الأهمية البالغة التي يكتسيها الموضوع لدى مالكي و مسيري البنوك التجارية.

- الإهتمام بالحوكمة كموضوع رئيسي يؤثر على استقرار الاقتصاد المالي.
- إثراء المكتبة الجامعية بهذا الموضوع من الدراسات.
- لفت نظر المسؤولين إلى الأهمية التي أصبحت تكتسيها مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية العالمية.

VII. هيكل البحث :

سيتم تناول البحث من خلال ثلاث فصول رئيسية ، الفصل الأول سيتم فيه التطرق إلى الحوكمة في البنوك التجارية وقد تناولنا فيه ثلاث مباحث الأول عن الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ،أما الثاني الحوكمة في البنوك التجارية، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى أهم المبادئ المطبقة في البنوك، و في الفصل الثاني تناولنا الأداء المالي من حيث المفهوم و الأهمية وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول نتحدث فيه عن الأداء بصفة عامة ،أما المبحث الثاني تناولنا الأداء المالي ومدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسينه، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى مؤشرات الأداء المالي في البنوك ، أما الفصل الثالث فيتمثل في الدراسة الميدانية المستندة على مجموعة من الفرضيات و الأساليب وقد تناولنا فيه التعريف بالبنك محل الدراسة ومدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين اداءه المالي.

خاتمة عامة

لقد حاولنا من خلال تناولنا لموضوع " مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية "، وذلك من خلال ثلاث فصول، وانطلاقا من الفرضيات الأساسية و باستخدام الأساليب العلمية المناسبة أن نقدم صورة عن الحوكمة ومدى تأثيرها على الأداء المالي.

ومن هنا نجد بأنه قد تعاظم و تزايد الاهتمام بالحوكمة خلال السنوات الأخيرة خصوصا في أعقاب الإنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها أكبر الدول و المؤسسات و تأكدت ضرورة و حتمية تبني مبادئ الحوكمة و اعتماد آلياتها لضمان الاستمرارية و البقاء و النمو .

ومن خلال دراستنا لجوانب الموضوع نظريا و إسقاطه على ماهو واقع في البنك التجاري –بنك الخليج وكالة بسكرة -، تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية :

- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى زيادة قيمة الودائع ، استقرار سوق المال، الحد من الفساد الإداري و المالي.
- تحدد الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في البنك، وتوفر الهيكل الذي من خلاله تحقق الأهداف و الرقابة على الأداء.
- تحدد الحوكمة طبيعة العلاقة بين المساهم و المسيروأصحاب المصالح.
- أغلبية إطارات البنك يوافقون على مبادئ الحوكمة التي أصدرتها منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCDE) سنة 2004.

إختبار فرضيات الدراسة وصياغة نتائج الدراسة

الفرضية الأولى:

يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في الحفاظ على حقوق المساهمين، هذه الفرضية صحيحة لأنها تساهم في التقليل من حالات الصراع بين مجلس الإدارة و المساهمين. الذي عادة ما ينتج عنه تضارب المصالح ويؤثر بالسلب على الأداء

الفرضية الثانية:

تساهم مبادئ الحوكمة في تدعيم إجراءات الإفصاح و الشفافية في البنك، هذه الفرضية خاطئة و هذا ماتم إثباته في الدراسة الميدانية، حيث وجدنا أن إطارات البنك مترددون بشأن ضرورة الإفصاح عن المعلومات المالية و المحاسبية المتعلقة بالبنك..

الفرضية الثالثة:

تساهم مبادئ الحوكمة في حفظ حقوق أصحاب المصالح و توفر آليات لذلك هذه الفرضية صحيحة وتكفل هذه الآليات مصداقية البنك في تعاملاته مع أصحاب المصالح والذي يعتبر مؤشر جيد من أجل تحسين الأداء و تحقيق أعلى نسبة مردودية.

الفرضية الرابعة:

تساهم مبادئ الحوكمة في تحديد حقوق وواجبات مجلس الإدارة و حدود صلاحياته ، هذه الفرضية صحيحة و هذا من خلال توفير مجلس الإدارة للخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه البنك.

الفرضية الخامسة:

تساهم مبادئ الحوكمة في الاستخدام الأمثل لموارد البنك المالية هذه الفرضية صحيحة وهذا من خلال تعين موظفين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة المهنية و الأكاديمية المجال المالي

التوصيات و الإقتراحات

إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن إقتراح بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تفعيل الحوكمة للمساهمة في حل العديد من المشاكل التي تعرقل نشاط البنوك التجارية ويمكن إيجازها في التالي:

- الإهتمام بالكفاءات و الطاقات البشرية من خلال التأهيل و التكوين المتواصل.
- العمل على نشر ثقافة الحوكمة داخل البنوك التجارية الوطنية.
- إلزام العمل بالقواعد الأساسية للحوكمة، والتي تتلخص في الشفافية و المسؤولية و الاستقلالية.
- يجب الإستفادة من تطبيق حوكمة الشركات في وضع مقياس شامل لقياس الأداء المالي للبنوك التجارية.

آفاق البحث:

بعد الإلمام بمجموع المفاهيم النظرية و العملية للحوكمة في البنوك التجارية وبعد التوصل إلى مجموع النتائج السالفة الذكر ، يمكن إقتراح أفاق لأبحاث جديدة ، من شأنها أن تساهم في حل العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات الإقتصادية عموما والمالية خصوصا على سبيل المثال:

- مساهمة مبادئ الحوكمة في تأهيل العنصر البشري في تطبيق البنوك التجارية.
- مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في خلق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الخاصة في الجزائر.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة في البنوك التجارية

تمهيد الفصل:

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة النظام المالي ككل والقطاع الاقتصادي بصفة عامة، وذلك لأن الجهاز المصرفي يعتبر أحد أهم الأجزاء في النظام المالي، كما يعتبر الممول الأول للتنمية الاقتصادية ، وتتوقف قدرة النظام المصرفي في مواجهة الأزمات على مدى قدرة الإجراءات والتدابير الاحترازية الموضوعة من قبل السلطات النقدية للوقاية من الأزمات، وعلى مدى قدرتها على التدخل للحد والتقليل من الخسائر، وقد بنيت الدراسات أهمية الحوكمة السليمة في البنوك خاصة بعدما تزايدت العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستقرار في القطاع المصرفي، وذلك في ظل عولمة الأسواق المالية وسياسة التحرير المصرفي التي تنتهجها البنوك، وقد انصب الاهتمام بمبادئ الحوكمة في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في عولمة التدفقات المالية للأسواق المالية والتقدم التكنولوجي، وللإحاطة بجوانب هذا الموضوع قمنا باستعراض الإطار النظري للحوكمة في البنوك التجارية في الفصل الأول من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، أين سيتم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية حوكمة الشركات بصفة عامة، أما في المبحث الثاني سنتحدث عن الحوكمة في البنوك التجارية، أما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى أهم المبادئ للحوكمة في البنوك واستعراض مبادئ لجنة بازل بالإضافة إلى العناصر الأساسية لتحقيقها.

المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات

لقد تعددت و تطورت أساليب التسيير التي تهدف إلى التحكم أكثر في موارد المؤسسة و في الأساليب الأنجح لتحقيق الانسجام الكامل بين مختلف وظائفها، ولعل الحوكمة من أبرز الأكثر تداولا المفاهيم في الوقت الحالي، حيث عني بمكانة مهمة و باهتمام بالغ من طرف الاقتصاديين والباحثين والمحللين لذلك كان الحرص على دراسة هذا المفهوم.

المطلب الأول : مفهوم و أهمية حوكمة الشركات

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الحوكمة مع الإشارة إلى نشأتها بالإضافة إلى أهميتها

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة:

أولا: النشأة

أدى ظهور نظرية الوكالة " Agency Theory " وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بذمام الأمور داخل الشركات، وفي عام 1976 قام كل من " Jensen and Meckling " بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد نشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة، ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول، وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.[1]

[1] محمد مصطفى سليمان، **"حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، سنة 2006، ص،ص13،12.

ثانيا: تعريف الحوكمة

في بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات " Corporate Governance " ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

- هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية حملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.[1]

- كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية" OCDE"،"2004" إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضح أهداف الشركة، وتحدد و سائل انجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء. [2]

- كما تعرف بأنها فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة، وتنمية عوامل الأمان وتفصيل توظيف الموارد، وزيادة وتنمية القيمة المضافة، وفي الوقت ذاته تحقيق حكمة ورصانة السلوك والتصرفات الإدارية، وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإداري، والرعونة الإدارية.[3]

- كما تعرف على أنها مجموعة العلاقات التي تربط بين مسيري المؤسسات ومساهميها.[4]

الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات

ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية و عالمية للتوسع والنمو، وأيضا يجعلها قادرة على خاق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال و الأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.[5]

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **" حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري"**، مرجع سابق، ص15.

[2] محمد طارق يوسف،**" حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق"**، بحوث و أوراق عمل ندوة مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2009، مصر، ص120.

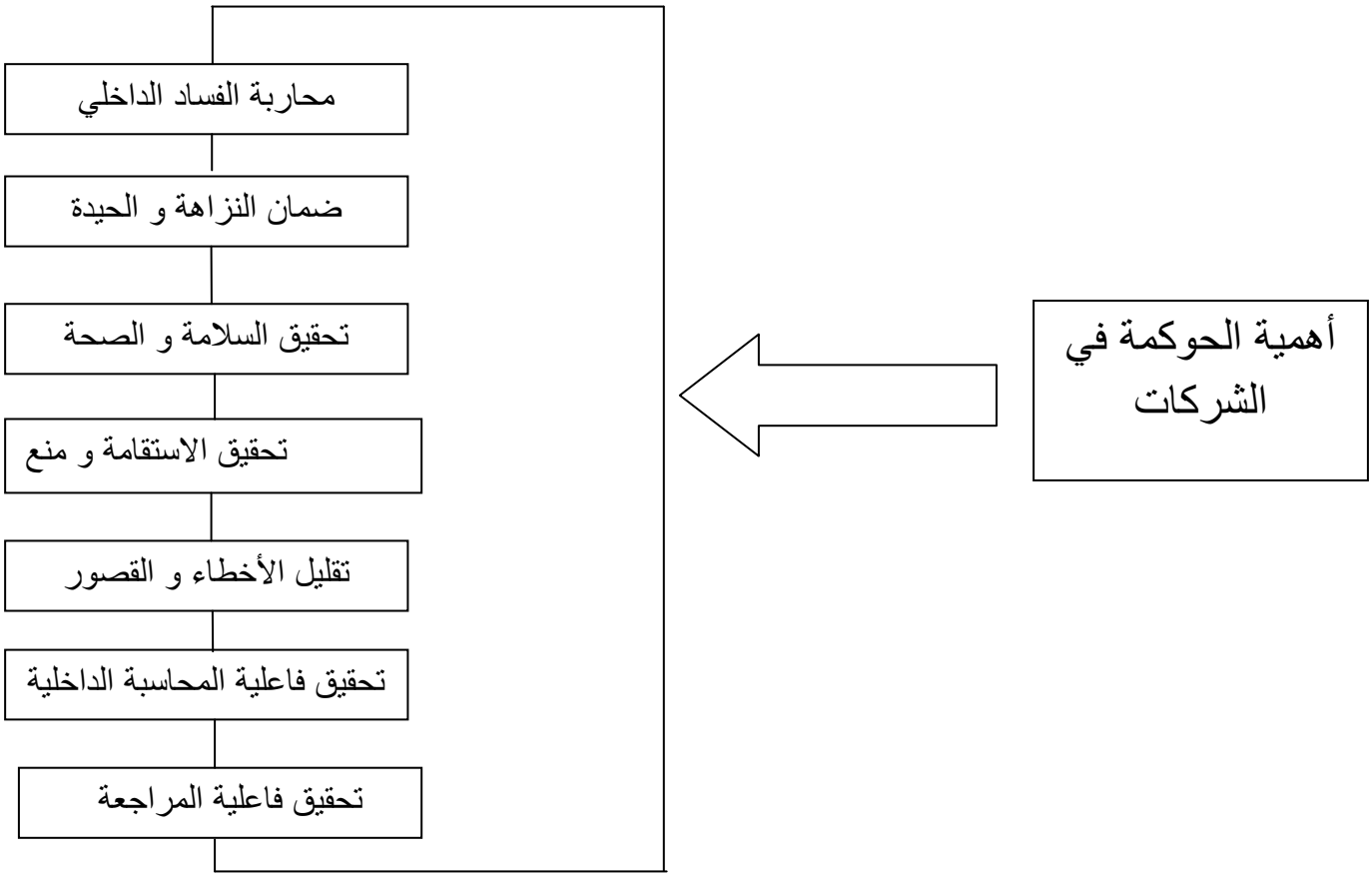
[3] محسن أحمد الخضيري، **" حوكمة الشركات "**، مجموعة النيل العربية ، مدينة نصر- القاهرة- ، ط1، سنة 2005، ص56.

[4] فريد عبه، مريم طبني، **" دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري"**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07 ماي2012، جامعة محمد خيضر – بسكرة -.

[5] عدنان بن حيدر بن درويش، **" حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة"**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، السنة 2007 ، ص13.

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات، والتي تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات، وبأسلوب علمي وعملي يؤدي الى توفير أطر عامة، لحماية أموال المستثمرين والمقرضين، وتحقيق وصيانة نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف، وكل ما يؤدي للحفاظ على مصالح جميع الأطراف، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة والتي يظهرها لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): يوضح أهمية حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **"حوكمة الشركات "**، مجموعة النيل العربية للنشر، سنة 2005، ص 5.

كما يمكن بلورة أهمية الحوكمة بما يأتي: [1]

- تعد منظومة ايكولوجية تنشر تأثيرها المتبادل على العديد من المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الإدارية.

- فمن الناحية الاقتصادية تعمل الحوكمة على تعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة وتحقيق استقرار أسواق المال .

[1] فيروز شين، نوال شين، **" دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة "**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر – بسكرة-.

- أما من الناحية الاجتماعية فتأتي من كون الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، إذ أن أداءها يمكن أن يؤثر في الوظائف والدخول ومستويات المعيشة.

ومن ثم يجب أن تسأل الشركات عن التزاماتها في الإطار الأشمل لرفاهية المجتمع وتقدمه.

ويبرز تأثير الحوكمة السياسي من خلال معاونة الإدارة الحكومية في تحقيق طموحات المواطنين في الاستجابة لمتطلباتهم وحاجاتهم بشكل مناسب، ولاسيما في مجال تخفيف حدة الفقر وتعزيز حقوق الإنسان وإرساء قواعد العدل.

- أما الأنظمة القانونية فتعد صمام الأمان الرئيس الضامن لحوكمة جديدة للشركات من خلال توفير معايير الإفصاح والشفافية والنزاهة.

- تمثل منظومة معايير وممارسات معاصرة لاستثمار الموارد المتاحة للمنظمات بكفاءة وفعالية عاكسة حالة تقدم الإدارة وتطويرها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات أصحاب المصالح وتستعمل الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة ومشاريعها بشفافية.

- تعمل كمتغير أساس من متغيرات الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر في تحديد أغراض المنظمة وتوجهها الاستراتيجي.

- تؤثر في تطوير عمليات التدقيق و المراجعة المالية والإستراتيجية، فمن خلال تنفيذ وظيفة الإشراف بشكل عام، بوجود التوجه الاستراتيجي القوي، تتأكد فاعلية الرقابة والتدقيق الاستراتيجي والمالي عن طريق تقليل التناقض بين ماهو كائن وما ينبغي أن يكون في مصالح الأطراف كافة.

- تقلل حالات الصراع كافة في المنظمة وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، عن طريق زيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز، بشكل يسهم في استثمار رأس المال الفكري المتاح، وزيادة مساحة الإبداع التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثاني: الشركات و الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة

الفرع الأول : الشركات المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة

و التي تتمثل فيما يلي: [1]

01- شركات المساهمة العامة؛

[1] عاشور مزريق، صورية معماري، **" حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري و إمكانية التجسيد الفعلي "**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، يومي 06-07 ماي2012 ، جامعة محمد خيضر – بسكرة-.

02-الشركات التي تتعامل بأموال الغير مثل:

أ- شركات الأوراق المالية؛

ب- شركات التأمين؛

ج- شركات الرهن العقاري؛

د- شركات التأجير التمويل؛

ه- فروع البنوك غير المدرج.

03- جميع الشركات الخاصة؛

04- الشركات الحكومية؛

05- المؤسسات الحكومية؛

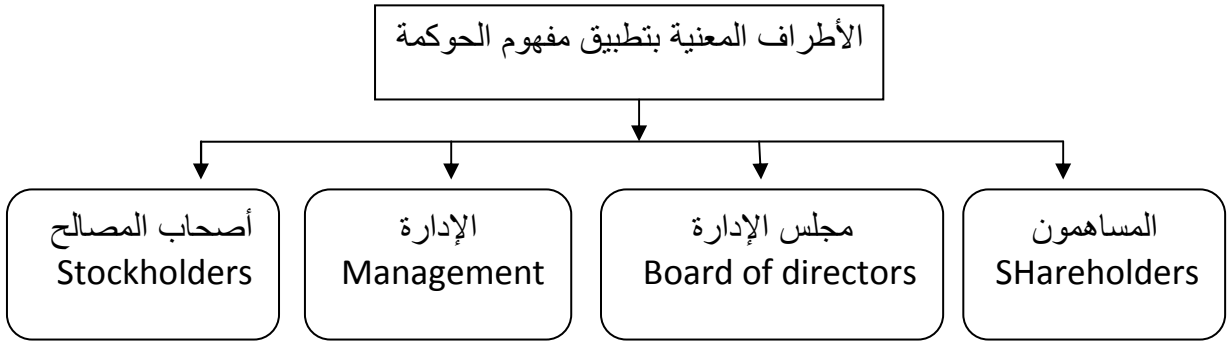
06- المؤسسات الأهلية.

و ما من شك أن تحديد النطاق يرتبط بشكل مباشر بنوع القواعد ومرحلية تطبيقها بالدرجة الأولى، علما أنه يمكن صياغة قواعد مختلفة للشركات المذكورة أعلاه.

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتأثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل رقم(01-02) يوضح هذه الأطراف:

الشكل رقم(01-02):يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: عبد الوهاب نصر علي، وشحاتة السيد شحاتة، **"مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات"**، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2006، ص20.

01-المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.[1]

02- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.[2]

03- الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.[3]

04- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة 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 الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.[4]

المطلب الثالث: محددات و مبادئ حوكمة الشركات

الفرع الأول :محددات حوكمة الشركات

هناك مجموعتين من المحددات الخارجية والداخلية والتي نذكرها فيما يلي:

01- المحددات الخارجية: تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال)في توفير التمويل للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، فضلا عن بعض

[1] شحاتة السيد شحاتة ، عبد الوهاب نصر علي، " **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة**"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2006، ص20.

[2] محمد مصطفى سليمان، **"حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"**، الدار الجامعية الإسكندرية ، سنة 2008، ص17

[3] نفس المرجع، ص 17.

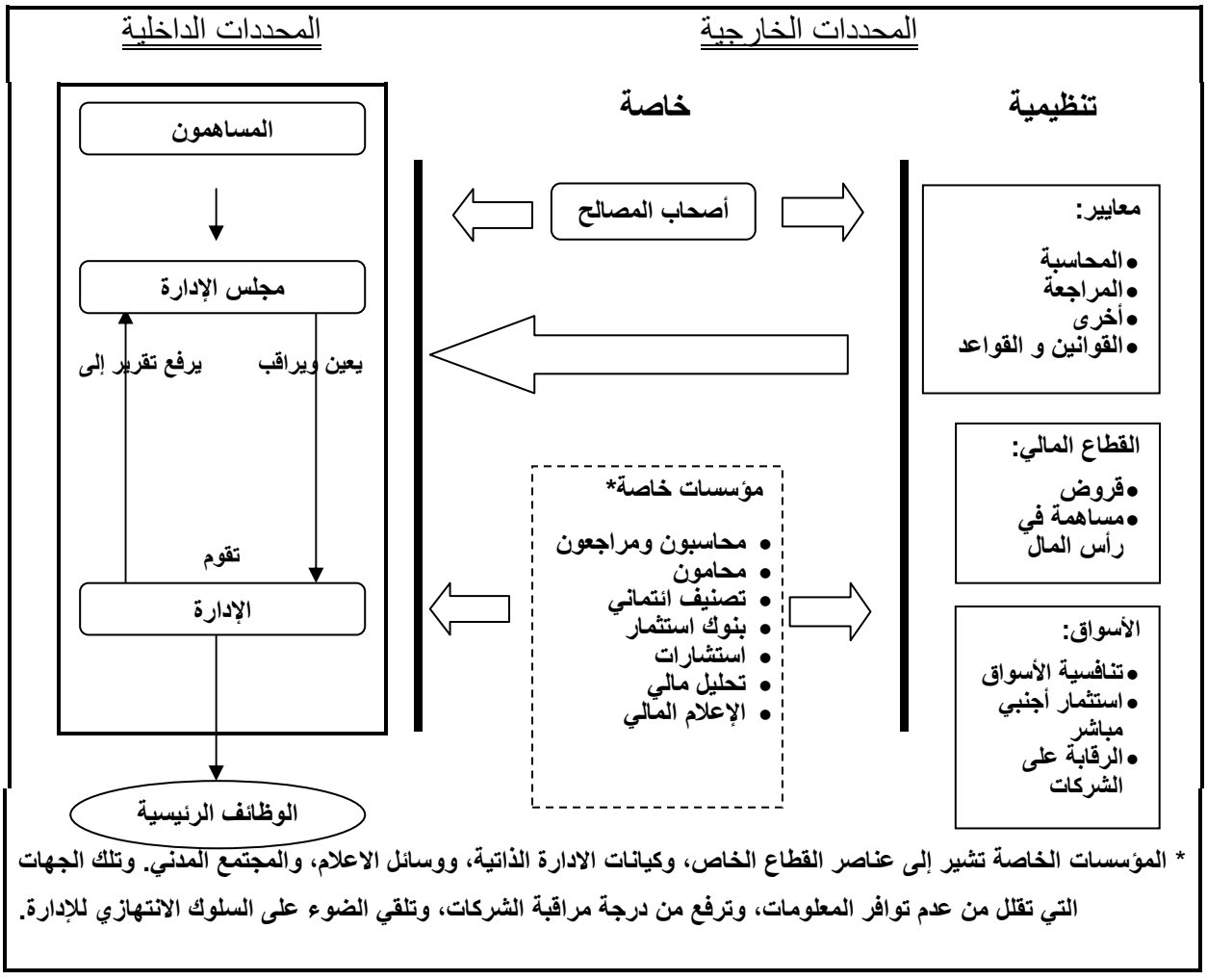
[4] شحاتة السيد شحاتة ، عبد الوهاب نصر علي ، نفس المرجع، ص21.

المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها مثلا الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق الشرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين المحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها...).[1]

02- المحددات الداخلية: تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الثلاث أطراف رئيسية فيها وهي الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.[2]

ويمكن إبراز العمل المشترك بين المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات في الشكل أدناه:

الشكل رقم(01-03): المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



المصدر: محمد حسن يوسف ،**" محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"**، بنك الاستثمار القومي، جوان2007 عن الموقع الالكتروني www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.dok.08-12-2012 ، ص8

[1] قريشي العيد، وليد بن تركي، **" دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي و الإداري"**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07 ماي 2012 جامعة محمد خيضر – بسكرة-.

[2] محمد حسن يوسف، **" محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"**، بنك الاستثمار القومي، جوان2007، عن الموقع الالكتروني www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.dok.08-12-2012 ، ص6.

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

أولا: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: يتم تطبيق الحوكمة وفق معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها عام 2004 وتتمثل في:

01- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق و كفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.[1]

02- حفظ حقوق جميع المساهمين : من الضروري أن يكفل إطار الحوكمة حماية حقوق المساهمين ومنها ما يلي:[2]

- تأمين أساليب تسجيل وتحويل أو نقل ملكية الأسهم؛
- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، حول كافة الوسائل التي تتطلب المناقشة واتخاذ القرارات بشأنها خلال الاجتماعات، لتسهيل استغلال هذه المعلومات الكاملة المتوفرة في ممارسة الحق بالمشاركة في الاجتماعات ذات الصلة بكافة المواضيع والتغيرات في النظام الأساسي، أو طرح أسهم إضافية، الاندماج مع مؤسسات أخرى؛
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وعلى المساهمين مراعاة التكاليف مقارنة بالمنافع المقترنة بممارسة حقوقهم في طلب المعلومات والتصويت؛
- يراعى تجنب استخدام الآليات المضادة للاستحواذ وتوفير الحصانة للإدارة ضد المساءلة.

03- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين: يجب أن تتضمن قواعد حوكمة الشركات المساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة، بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم ويشمل هذا المبدأ مجموعة المبادئ الفرعية التالي:[3]

يجب معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وذلك بتوفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول علي معلومات حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من جانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشر. ويجب أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد

---

[1] محمد حسن يوسف، **"محددات الحوكمة و معاييرها مع إشارة لنمط تطبيقها في مصر"**، مرجع سابق، ص .8

[2] **" التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات "**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سنة 2009 ، ص.68

[3] صلاح زين الدين، **" دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية "** ، المؤتمر العلمي الأول : حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، يومي15-16 أكتوبر 2008، ص ص 11،12.

اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين. وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت للمساهمين؛

- يجب حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية؛
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير علي الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى؛

04- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: في إطار حوكمة الشركات يجب تأكيد الاحترام إلى جانب الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما تقر ذلك القوانين و التشريعات، وكذلك يجب أن يتضمن ذلك تشجيع التعاون بين مختلف الفعاليات الاقتصادية وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.[1]

05- الإفصاح والشفافية: [2]

- من أسس تطبيق حوكمة الشركات، هو تحقق الإفصاح الدقيق، في الوقت المناسب بشأن كافة الوسائل المتصلة بتأسيس الشركة، وبيان الموقف المالي، والملكية، والعناصر تمس الأداء الإداري والسلطة وأسلوب ممارسة السلطة؛
- و من المتوقع أن يشتمل مبدأ الإفصاح والشفافية على أكبر قدر ممكن من المعلومات دون أن يقتصر ذلك على المعلومات التالية:
- النتائج المالية و التشغيلية للشركة؛
- المرتبات والمزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛
- حقوق الأغلبية؛
- المساهمة وحقوق التصويت؛
- الحقوق المالية ذات الصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح؛
- إعداد ومراجعة كافة المعلومات المالية والتعاقدية، والإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما يجب أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية و متطلبات عمليات المراجعة؛

[1] **" التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات "**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق ص 69.

[2] نفس المرجع السابق، ص 69-70.

- استكمال عمليات المراجعة السنوية بواسطة مراجع - مراقب حسابات - مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للبيانات المالية التي تم إعدادها.

06- مسؤوليات مجلس الإدارة:[1]

- يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما ينبغي أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.
- يجب أن يعمل جميع أعضاء مجلس الإدارة على أساس من النوايا الحسنة، وتوخي الحذر في اختيار سلامة القواعد المطبقة والسعي الدائم لتحقيق مصالح الشركة و المساهمين.
- من واجبات مجلس الإدارة وضع ومراجعة و توجيه تنفيذ إستراتيجية الشركة، وتقييم المخاطر المختلفة، والميزانيات المالية والتقديرية، ووضع خطط العمل ويحدد الأهداف، وأن يتابع طرق التنفيذ، ويتأكد من صحة النتائج التي تحققت، إلى جانب الإشراف على كافة النفقات عموما و الرأسمالية خصوصا ،والتصرف بالأصول الثابتة بيعا أو إحلالا.
- يجب على مجلس الإدارة مراعاة الالتزام بالقوانين و التشريعات، وضمان سلامة المعاملات المحاسبية والتقارير المالية و ما تتضمنه من بيانات ومعلومات وحسن الرقابة عليها، والسعي لإيجاد إدارة للمخاطر.
- الحرص على توفير الوقت الكافي لمباشرة مسؤولياتهم ،ومتابعة فعالية حوكمة الشركات، والإشراف على عملية الإفصاح.

والشكل رقم (01-04) يوضح مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

ثانيا: معايير 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 وهي كالتالي:[2]

أ- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛

ب- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛

ج- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛

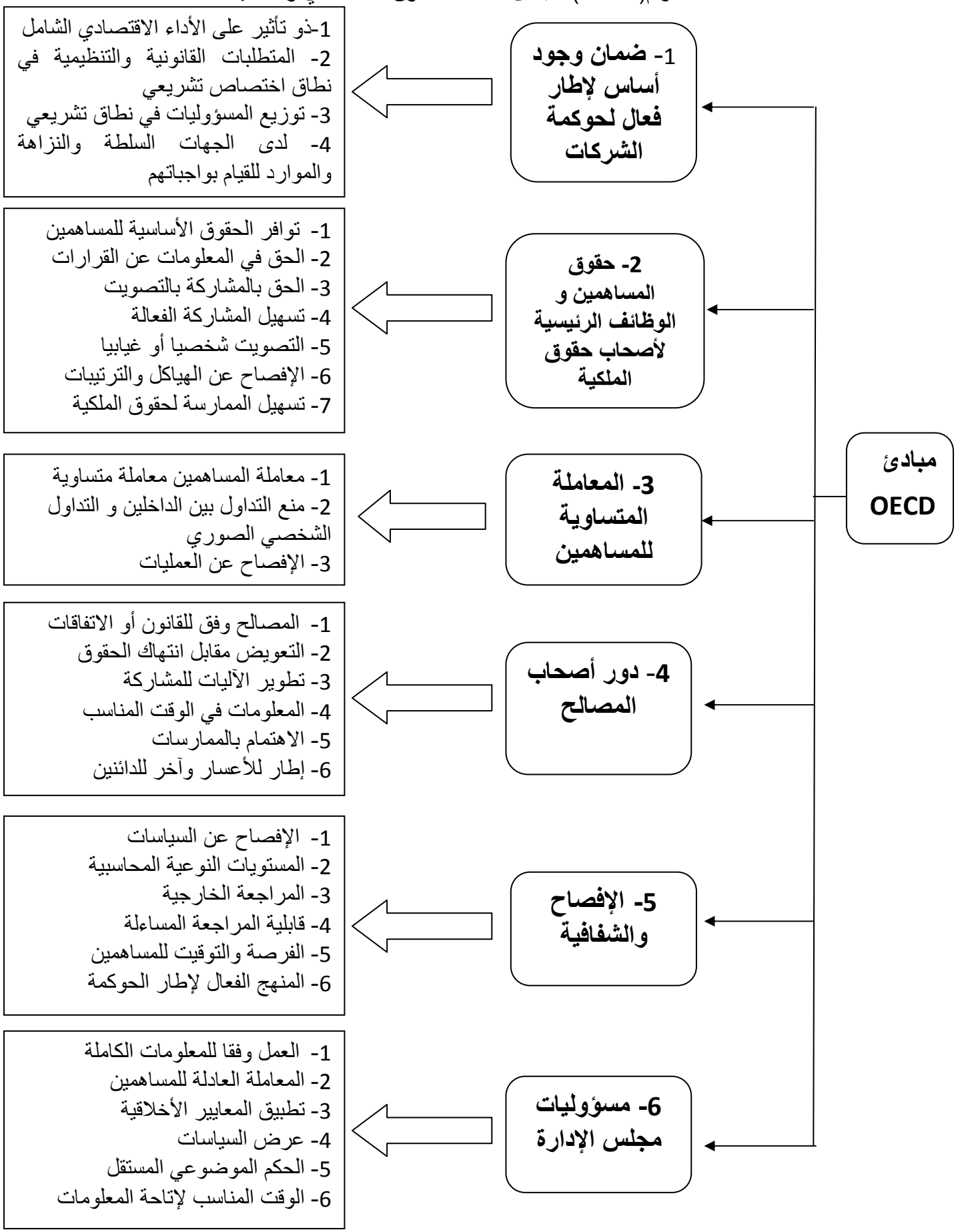
د- القيادة.

---

[1] **" التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"**، نفس المرجع السابق، ص 70.

[2] عبد الرحمان العايب، بالرقي تيجاني ،**" إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة "**، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، يومي18-19 نوفمبر جامعة باجي مختار – عنابه-.

الشكل رقم(01-04): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية



المصدر: " التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات "، منشورات المنظمة العربية للتنمية، سنة 2009، ص 72

المطلب الرابع : ركائز حوكمة الشركات وأبعادها

الفرع الأول: ركائز الحوكمة المصرفية

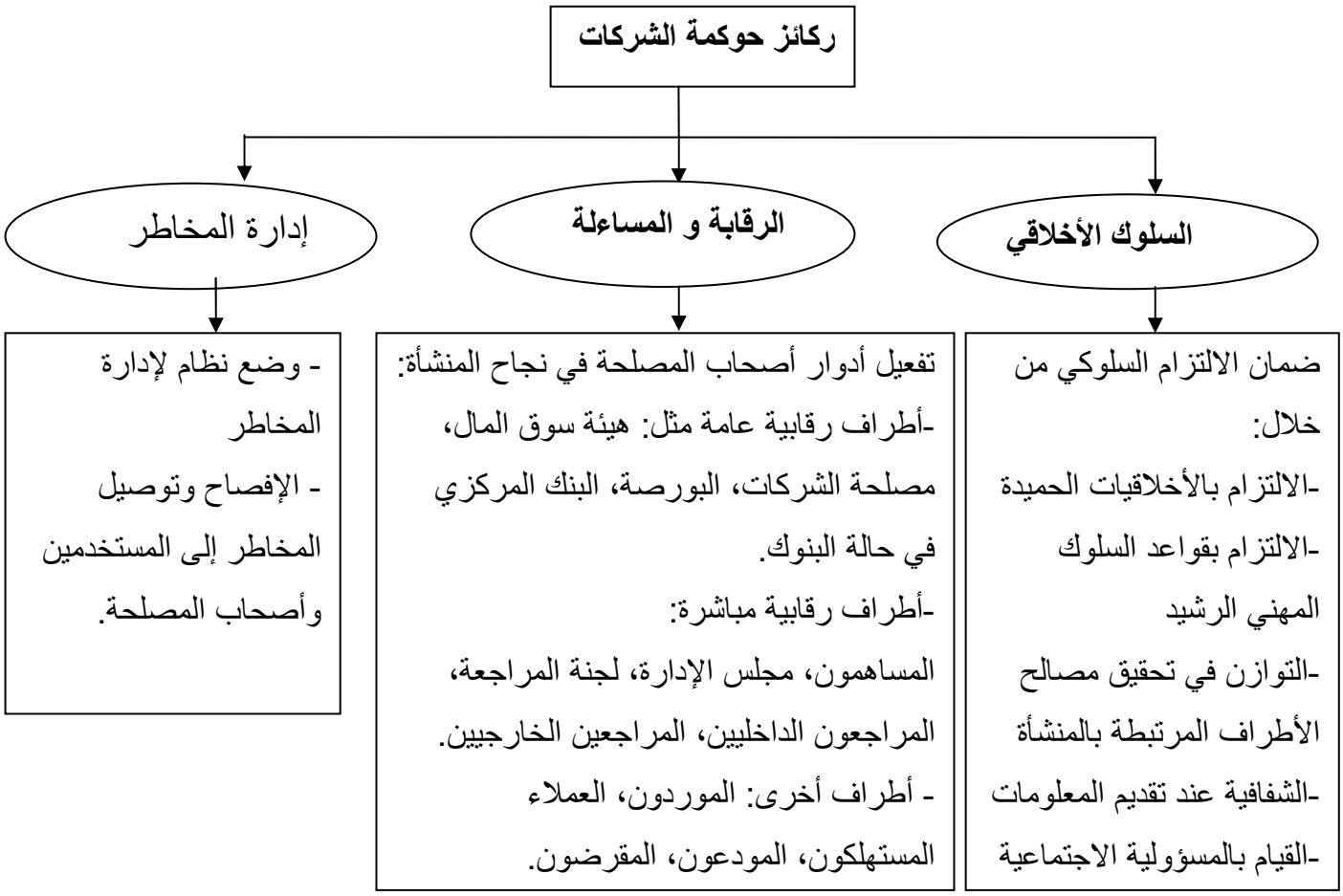
تتمثل ركائز الحوكمة المصرفية فيما يلي :

01- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.[1]

02- تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل: الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة.[2]

03- إدارة المخاطر: والتي تعد من أهم ركائز الحوكمة المؤسسية لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة فيحاول الباحثون تحديد الغرض من إدارة المخاطر من خلال التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تتأتى عنها.[3] والشكل التالي يوضح ركائز الحوكمة.

الشكل رقم(01-05):يوضح ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، **" حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص للمصارف) "**، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، سنة 2007، ص49.

[1] طارق عبد العال حماد، **" حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص للمصارف) "**، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، سنة 2007، ص4.

[2] نفس المرجع ، ص4.

[3] علاء طالب فرحان، إيمان شيحان المشهداني، **" الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"**، مرجع سابق، ص54.

الفرع الثاني: أبعاد حوكمة الشركات

وللحوكمة في الشركات أبعاد مختلفة تنصهر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد هو الربح أو الخسارة وإنما هو ثلاثي الأبعاد تتمثل في:[1]

01- البعد الاقتصادي أو الاستثماري investments dimension : والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلى، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية، التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- الإفصاح المالي Disclosure : ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الإنجاز.
- الرقابة الداخلية Interim Audit: ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين.

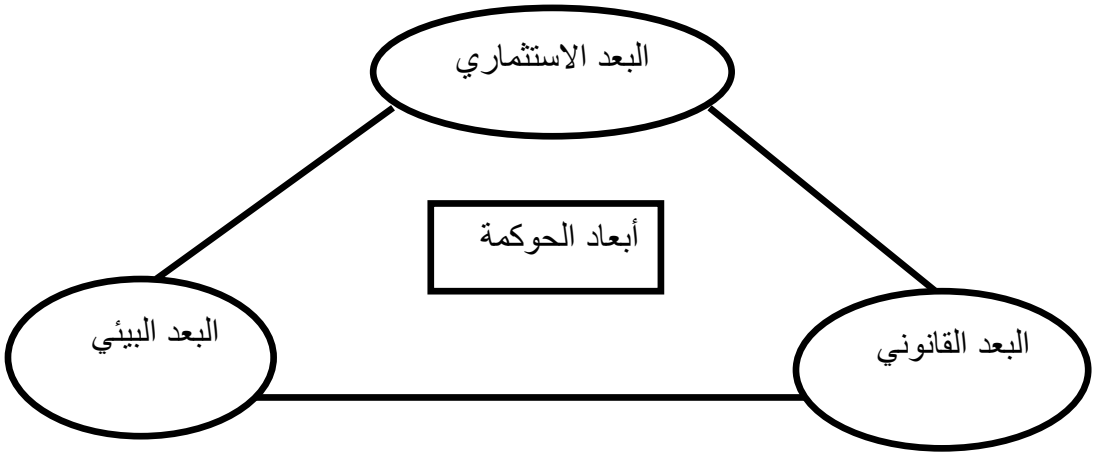
02- البعد الإجتماعي والقانوني Social &legal Dimension: الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى .وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- الهيكل التنظيمي Organisationnel Structure: ويشمل تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات، وخطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ...الخ.
- السلوك الأخلاقي Ethical Behavior: ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عالٍ من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

03- البعد البيئي Environmental Dimension: العمل على حماية البيئة من أثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

[1] مها محمود رمزي ريحاوي ، **" الشركات المساهمة مابين الحوكمة و القوانين و التعليمات "**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد-24 العدد الأول، سنة 2008 ،ص ص99،98.

الشكل رقم(01- 06):يوضح أبعاد الحوكمة



المصدر: مها محمود رمزي ريحاوي، **" الشركات المساهمة ما بين الحوكمة و القوانين و التعليمات"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد - 24 العدد الأول، سنة 2008 ، ص ص99،98.

المبحث الثاني: حوكمة الشركات في البنوك التجارية

أصبحت أعمال البنوك شديدة التعقد بحيث لا يمكن لمشرفي البنوك وحدهم مراقبتها وعلى هذا الأساس تلقى مسؤولية كبيرة على المساهمين وممثليهم في مجالس إدارة البنوك لتحقيق سلامة وأمن العمليات المصرفية، وقد لا تتوقف العملية على البنوك بمفردهم بل تمتد المسؤولية إلى جميع المتعاملين داخل القطاع المصرفي لتحقيق الاستقرار المالي والمصرفي.

المطلب الأول : ماهية حوكمة البنوك التجارية

قبل التطرق إلى مفهوم الحوكمة في البنوك التجارية لابد من معرفة مفهومها وأهم الوظائف التي تقوم بها.

الفرع الأول: تعريف البنوك التجارية و أهم وظائفها

أولا: تعريف البنوك التجارية

- تم تعريف البنك التجاري وفقا للمعايير الدولية للمراجعة والتأكيد المهني على أنه مؤسسة مالية نشاطها الرئيسي الحصول على الودائع والاقتراض بهدف الإقراض والاستثمار.[1]

ثانيا: وظائف البنوك التجارية: وتتمثل أهم الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية فيما يلي:

[1] العياشي عجلان، **" ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر "**، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد يومي20-21 اكتوبر2009 جامعة فرحات عباس – سطيف- ، ص544.

01- الاحتفاظ بالودائع: كانت مهمة البنوك التجارية في أول نشأتها مجرد الاحتفاظ بودائع العمال في الصورة التي أودعت فيها وذلك مقابل عمولة معينة وتتخذ هذه الودائع شكلان: ودائع تحت الطلب، وودائع لأجل.[1].

02- منح الائتمان : عندما تبين لرجال البنوك أن عدد قليلا من المودعين كانوا يستردون ودائعهم وجدوا أنهم يمكنهم الاستفادة من هاته الودائع بدلا من تركها في خزائن البنوك بإقراضها لعملاء نظير فائدة مرتفعة.[2]

03- خصم الأوراق التجارية: كل حامل للورقة التجارية يمكن له أن يتقدم للبنك وذلك قبل حلول تاريخ الاستحقاق للحصول على نقود حاضرة بحيث تكون أقل من المبلغ الوارد في تاريخ استحقاق هذه الورقة. [3]

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية حوكمة البنوك

أولا: مفهوم حوكمة البنوك: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك، بما يحقق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، ووفقا للجنة بازل فالحوكمة المصرفية تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا.[4]

- الحوكمة في الجهاز المصرفي تعني حماية حقوق حملة الأسهم والمودعين, وكذلك مراقبة أداء نشاط مجالس الإدارة والإدارة العليا للبنوك وتطبق الحوكمة على البنوك العامة والخاصة والمشتركة.[5]

- تعنى الحوكمة في الجهاز المصرفي: مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة و الخاصة والمشتركة.

ثانيا: أهمية حوكمة 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

---

[1] محمد صالح الحلاوي، عبد الفتاح عبد السلام، **"المؤسسات المالية والبورصة والبنوك التجارية "**، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2000، ص308 .

[2] محمد سويلم ، **" إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية"**، ص 79.

[3] الطاهر لطرش، **"تقنيات البنوك "**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة2001، ص26.

[4] بن علي بلعزوز، **" مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي : نظام حماية الودائع والحوكمة "**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد05، ص121.

[5] مناور حداد ، **" دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية "**، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة 15- 16- تشرين الأول 2008 جامعة دمشق كلية الاقتصاد، ص12.

وتتمثل أهمية مفهوم حوكمة البنوك في التالي:[1]

- أهمية البنوك كمركز للأنشطة المالية والتجارية والصناعية للدولة؛
- طبيعة أعمال البنوك التي تتسم بسرعة الحركة؛
- الآثار الأوسع انتشارا المترتبة على انهيار البنوك والتي تنال من جميع الأطراف المتمثلة في المودعين والدائنين والمساهمين؛
- إن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتفوق على غيرها في مزايا كثيرة، أبرزها تحسن أداء البنوك، وارتفاع قيمتها في السوق، بالإضافة إلى الحد من مستويات المخاطرة؛
- تفيد الحوكمة الجيدة في الحد من التقلبات الكبيرة التي تشهدها أسواق المال، كتلك التي شاهدتها المنطقة مؤخرا وأسفرت عن خسارة المستثمرين في دول مجلس التعاون الخليجي لأكثر من 200 مليار دولار؛

وتزداد أهمية الحوكمة في البنوك نظرا لطبيعتها الخاصة، وان إفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة ولكن يؤثر أيضا على استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق مابين البنوك بالتالي يؤثر على استقرار السوق المالي للقطاع المصرفي ومن ثم حتما على الاقتصاد ككل.

الأمر الذي أدى حتما إلى ارتفاع 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 لابد من وجود نظام حوكمة واضح وجيد يساهم في توضيح حقوق وواجبات كل الأطراف المعنية.[2]

كما أنه تظهر أهمية الحوكمة في البنوك كذلك من خلال النقاط التالية:

- تعد الحاكمية المؤسسية نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.[3]
- تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في البنوك في أن عكس ذلك قد يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.[1]

---

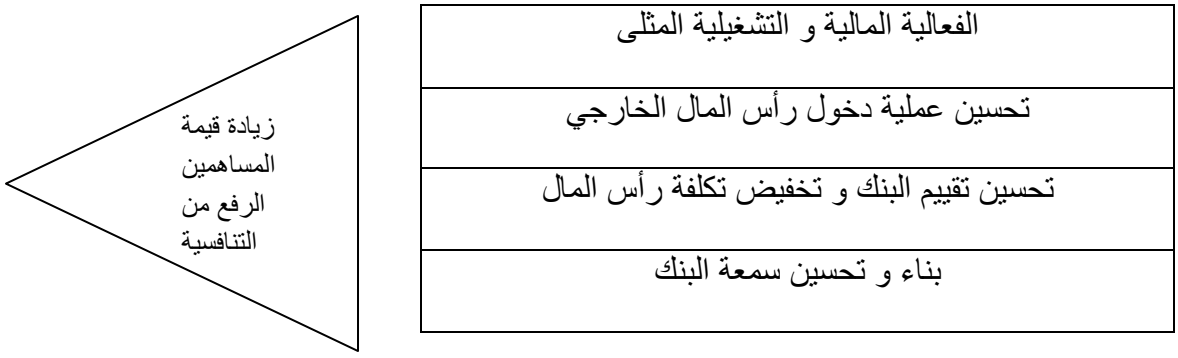
[1] محمد مصطفى سليمان، **" حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين "**، مرجع سابق، ص ص245،244.

[2] شوقي بورقبة، **" الحوكمة في المصارف الإسلامية"**، الموقع الالكتروني: www.kantakji.com/fiqh/files/companies /yu1.pdf، التاريخ 06-02-2013 الساعة 15:30.

[3] آمال ياسين المجالي، **" مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"**، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة البلقاء التطبيقية ، الكرك، الأردن، المجلد 06 ، العدد 03 ، ص185.

وقد بدأت حوكمة البنوك بوضع معايير دولية للتحرك في هذا الاتجاه تم بواسطة معايير لجنة بازل التي تعمل على مساعدة البنوك على النمو و التوسع كما قامت مؤسسة التمويل الدولية و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ومعظم المنظمات الدولية والحكومات والوكالات المتصلة بمجال البنوك والأعمال بوضع الحوكمة في دائرة الاهتمام وقامت الجمعيات المهنية بوضع مجموعة من المعايير المحاسبية الدولية والعمل على تنفيذها، وتظهر الحاجة إلى حوكمة البنوك نتيجة للفصل بين الملكية والإدارة، فأعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين ليسوا بالضرورة أصحاب البنك ومن ثم قد لا يتحملوا عبئ خسائر الاستثمار أو فقد فرص الربحية إذا فشل البنك في تحقيق أهدافه، وقد يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين باتخاذ إجراءات تضر المساهمين إذا لم يتوفر لديهم درجة عالية من اليقظة والحذر والإهمال في مراقبة العمليات أو الإفراط في المخاطر أو عدم المخاطرة تماما عندما يكون لديهم الإحساس بالأمان في الاستمرار في مناصبهم أو يتوسعوا في الاستثمار في قطاعات غير مربحة وهذا السلوك يؤثر سلبا على الأداء، وهذا الشكل يبين مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة.[2]

الشكل (01-07):يوضح مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة



المصدر: بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار،**" الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية"**، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول "الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية"، المنعقد خلال الفترة 20-21 أكتوبر 2009،جامعة فرحات عباس-سطيف- ص654.

وتتزايد أهمية تفعيل و تطبيق الحوكمة في البنوك لسببين أساسيين هما:[3]

- إن القطاع المصرفي من أهم مكونات اقتصاديات الدول ، ومن جهة أخرى فإن البنوك هي من أشد القطاعات حساسية للمخاطر بسبب الخصوصية في تركيبة حقوق الملكية.

---

[1] رابح خوني، نسرين فكرون، **" دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال "**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07ماي 2012 جامعة محمد خيضر- بسكرة-.

[2] بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، **"الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية"**، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد يومي20-21 اكتوبر2009 جامعة فرحات عباس سطيف، ص654

[3] بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، نفس المرجع ، ص654.

-خضوع القطاع المصرفي عالميا ومحليا لإجراءات رقابة تختلف عن باقي المنظمات و لذلك لكي تستطيع المنظمات المصرفية مواجهة البنوك العالمية لابد لها من الالتزام بالمعايير الرقابية العالمية وما حملته من ضرورة الالتزام بكفاية رأس المال متطلبات رقابية أهمها القدرة على مواجهة المخاطر سواء كانت مخاطر ائتمان أو سوق أو مخاطر تشغيل.

المطلب الثاني: الفاعلين الداخليين لحوكمة البنوك

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالطرق والأساليب التي يمكن من خلالها إدارة ورقابة البنوك، وكان دافعه في المقام الأول الاهتمام بحالات الاحتيال والانحرافات، إما مؤخرا، فكان مرجعه الإخفاق في تصحيح القصور الواضح في الكفاءة الإدارية، وتتمثل هذه الطرق والأساليب في الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخلين وهي كالتالي:

الفرع الأول: حملة الأسهم و مجلس الإدارة

أولا : حملة الأسهم: يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك.[1]

ثانيا: مجلس الإدارة: إن حوكمة البنوك الجيدة تمثل أساس نجاح البنك في الأجل الطويل، وهي تعتمد إلى حد كبير على هيكل وتكوين مجلس الإدارة والخبرات ومدى المعرفة التي يتمتع بها أعضاء المجلس، وهناك مجموعة من الاعتبارات يجب الأخذ بها عند تكوين مجلس الإدارة وهي:

01- رئيس مجلس الإدارة: يحتاج مجلس الإدارة إلى قائد، وينبغي أن يتم اختيار أحد أعضاء مجلس الإدارة ليكون رئيسا له، وفي أغلب الأحيان يتطلب التعيين موافقة الجهة الرقابية، وتكون مهمة رئيس المجلس توجيه القرارات الخاصة بتكوين المجلس ذاته، ودائما ما تتضمن مسؤولياته الإعداد لاجتماعات مجلس الإدارة والقيام بإدارتها، وأحيانا ما يكون هو وجه الشركة في الإعلان عما تحققه من تقدم ، وقد لا تكون لديه أية مسؤوليات تنفيذية أخرى، ومن ثم فهو قد لا يعمل طوال الوقت، وإنما جزء من الوقت فقط، وفي هذا الشأن توصي مبادئ حوكمة البنوك بأهمية الفصل بين مهام ومسؤوليات كلا من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للبنك وذلك بهدف تفعيل الدور الإشرافي والرقابي داخل البنك لأن دور رئيس المجلس بصفة عامة هو دور إشرافي ورقابي في حين يعتبر دور المدير التنفيذي هو دور تنفيذي في المقام الأول وبالتالي لا يجوز الجمع بين الوظيفتين.[2]

---

[1] أمال عياري، أبو بكر خوالد،" **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر-**"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص09.

[2] محمد مصطفى سليمان، **"حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين "**، مرجع سابق، ص246.

02- أعضاء مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من الأعضاء (داخلين وخارجين) المسؤولين قانونا أمام الجمعية العمومية للمساهمين عن حسن إدارة المنظمة، فهو الجهة التي يناط بها مسؤولية الإدارة والرقابة وبذلك ينسب إليه حالات النجاح أو الفشل، وكان أداء مجالس الإدارة ولا يزال في بعض الشركات سلبيا وكان اختيار الأعضاء يتم على أساس مراكزهم الاجتماعية، أو مدى صلتهم وقربهم من المديرين، بغض النظر عن مواصفاتهم الإدارية والفنية ومعرفتهم للمهمة الأساسية للشركة التي يشرفون عليها.[1]

الفرع الثاني: لجان مجلس الإدارة: يقوم مجلس الإدارة بإنشاء مجموعة من اللجان لمساعدته في إدارة ورقابة أنشطة البنك بصورة سليمة، وتستمد جميع اللجان قوتها وسلطتها من تكليف مجلس الإدارة، ونؤكد هنا على أن مجلس الإدارة قد يفوض بعض الصلاحيات والسلطات إلى تلك اللجان ولكنه يبقى دائما مسئولا عن تلك الصلاحيات، وكذلك فإن من سلطة المجلس تعيين رؤساء اللجان وأعضائها وتحديد كيفية رفع التقارير من قبل اللجان و لمجلس الإدارة حق الإشراف على مدى فعالية اللجان ووضع المواثيق الداخلية التي تحكم عملها، وينبغي على رئيس المجلس أن يحيط السلطات الإشرافية علما بوجود لجان مجلس الإدارة وباختصاصاتها وعضويتها، وينبغي أن تظهر أسماء اللجان ورؤسائها في التقرير السنوي.[2]. واللجان الفرعية الأكثر شيوعا لمجالس الإدارة كالتالي:

01- اللجنة التنفيذية: يقوم مجلس الإدارة بتحديد عدد أعضاء اللجنة التنفيذية، وتسمية هؤلاء الأعضاء مع تحديد رئيس اللجنة ونائب الرئيس وصلاحياتها وتتمثل مهام اللجنة التنفيذية فيما يلي:[3]

01 - دراسة الخطة الإستراتيجية والأهداف السنوية للبنك ورفع توصياتها إلى مجلس الإدارة لاعتمادها؛

02 - دراسة الميزانية التقديرية السنوية للبنك ورفع توصياتها إلى مجلس الإدارة لاعتمادها؛

03 - دراسة البيانات المالية النصف سنوية والسنوية للبنك ورفع توصياتها إلى مجلس الإدارة لاعتمادها؛

04 - البت في طلبات التمويل والاستثمار التي تقع ضمن صلاحياتها المحددة من مجلس الإدارة ؛

04- البت في طلبات التمويل والاستثمار التي تقع ضمن صلاحياتها المحددة من مجلس الإدارة؛

05- دراسة خطة التوسع الجغرافي السنوية ورفع توصياتها إلى مجلس الإدارة لاعتمادها؛

06- الموافقة على استحداث الخدمات والمنتجات وقنوات التوزيع الجديدة بناء على توصية لجنة السياسات والتطوير وبعد اخذ موافقة هيئة الرقابة الشرعية عليها؛

---

[1] مؤيد السعيد سالم، **" أساسيات الإدارة الاستراتيجية "**، دار وائل للنشر، ط1، سنة 2005، ص44.

[2] نفس المرجع، ص 253.

[3] **"دليل الحاكمية المؤسسية (التحكم المؤسسي) بنك سوريا الدولي الإسلامي 2008/8"** ،مرجع سابق، ص ص13،14.

07- متابعة تنفيذ قرارات الاجتماع السنوي للجمعية العمومية للبنك ورفع تقرير بذلك إلى مجلس الإدارة؛

08 - مراقبة توافق أداء عمل البنك مع القوانين والتشريعات المصرفية والقانونية المطبقة ومعالجة أية انحرافات تظهر؛

09 - دراسة أي أمور تحول للجنة من مجلس الإدارة ورفع التوصيات للمجلس بخصوصها؛

10- تجتمع اللجنة التنفيذية اجتماعا واحدا شهرياً أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك بدعوة من رئيس اللجنة وتكون اجتماعاتها قانونية بحضور الرئيس أو نائب الرئيس وغالبية أعضاء اللجنة؛

11- تتخذ اللجنة قراراتها بأغلبية الأعضاء الحاضرين وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي فيه صوت رئيس الاجتماع .

02- لجنة المراجعة: وقد عرفت بأنها لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وعضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة وتكون مسئولة عن الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية ومراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية والداخلية ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.[1]

03- لجنة المرتبات والمكافآت: تعتبر مكافآت أعضاء مجلس الإدارة من الأمور الهامة التي يهتم بها جميع الأطراف المهتمة بشؤون البنك، وعلى هذا يجب أن يتوافر الإفصاح الكامل فيما يخص بشأن إجمالي المبالغ التي يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة والأسس التي يتم بمقتضاها حساب تلك المكافآت، ولهذا الغرض يقوم المجلس منعا لتعارض المصالح بين الأعضاء بإنشاء لجنة خاصة للمرتبات والمكافآت تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين الذين يقومون بوضع توصيات إلى مجلس الإدارة بشأن مرتبات و مكافآت الأعضاء، ويجب على أعضاء اللجنة عند قيامهم بعملهم الأخذ في الاعتبار سياسة البنك للمرتبات و المكافآت التي يتقاضاها كافة موظفي الإدارة العليا.[2]

04 لجنة إدارة المخاطر: برزت الحاجة الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية اللذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية و غير المالية على السواء ، واليوم على أساس المعلومات والتعاملات في الأسواق المالية فضلا عن الابتكارات المالية وتسويق الموجودات من خلال طرح مفاهيم جديدة مثل: مبيعات ومبادلات القروض وتوريق الموجودات كل ذلك أصبح من المصادر الرئيسية لربحية البنك، لكن ذلك أدى إلى ارتفاع تقلبات العائد

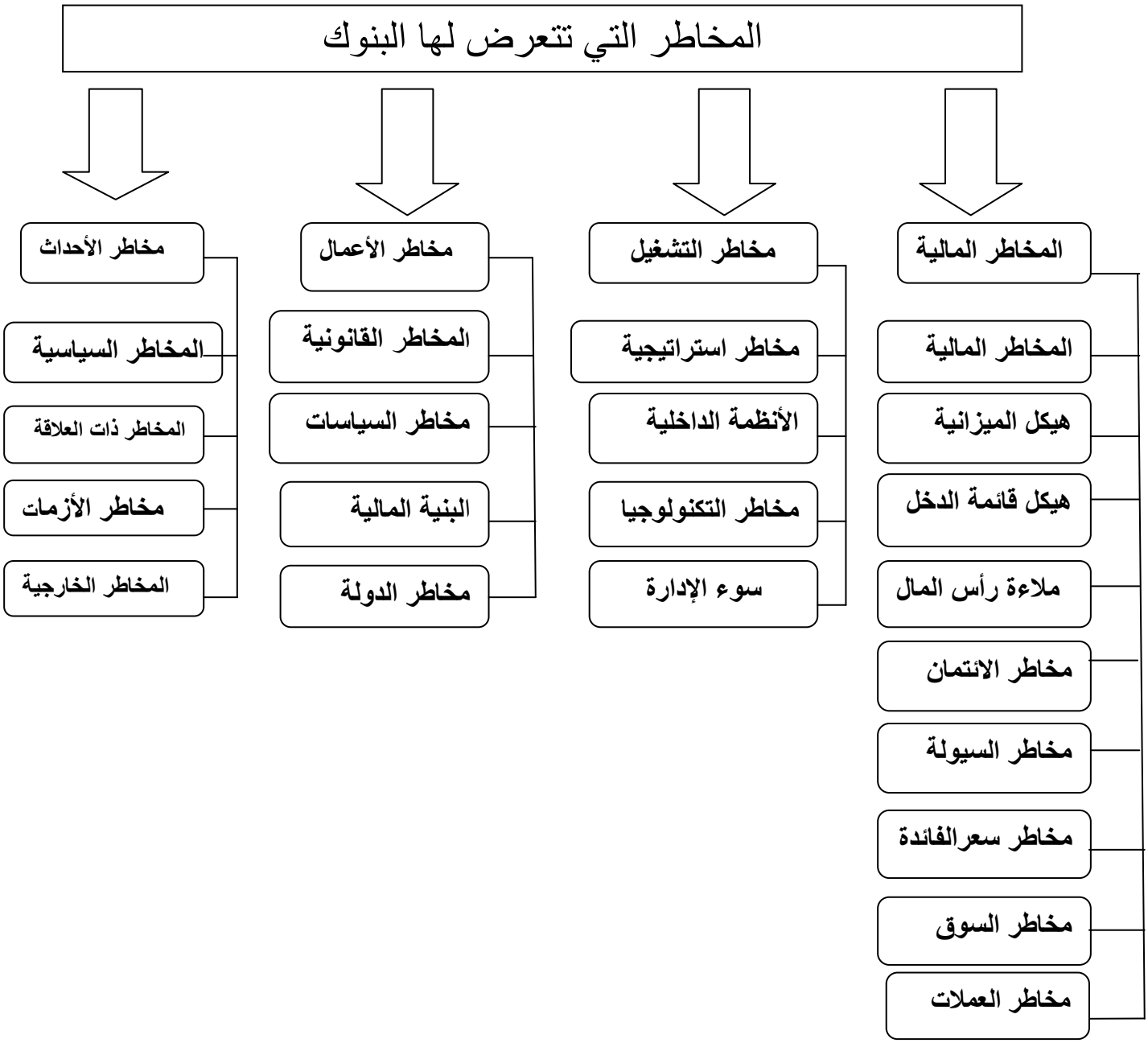
[1] محمد مصطفى سليمان، **" دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، سنة 2009 ، ص15.

[2] محمد مصطفى سليمان، **"حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"**، مرجع سابق، ص 258.

والتعرض لدرجات مخاطرة عالية في ذات الوقت، مما دعا الى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها البنك والتي تعد من أهم ركائز الحوكمة المؤسسية، لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة.[1]

ويشير إلى أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك من خلال الشكل (01-08):

الشكل رقم (01-08): أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **" الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"**، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان- ط1، سنة 2010، ص55.

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **" الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"**، مرجع سابق، ص55.

المطلب الثالث: الفاعلين الخارجين لحوكمة البنوك

يتمثل الفاعلين الخارجين بكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية المؤثرة على البنك وتضم:

الفرع الأول: الإطار القانوني والتنظيمي و الرقابي

يعتبر وجود إطار قانوني و تنظيمي متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصين، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي، وفي هذا الصدد وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة و الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدول الديون ومتطلبات السيولة والاحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية. [1]

والإطار القانوني هو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية في البنك وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنا داخليا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في الشركات، خاصة و أنه توجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة البنوك. [2]

والإطار التنظيمي يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للبنك والهيكل التنظيمي له موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.[3]

والإطار الرقابي هو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة و البنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات الغير حكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح.[4]

---

[1] بن علي بن عزوز، عبد الرزاق حبار،" **الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية**" ، مرجع سابق، ص651.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش،" **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**"، مرجع سابق، ص ص 34، 35.

[3] نفس المرجع ، ص 35.

[4] نفس المرجع ، ص ص.35، 36.

الفرع الثاني: دور العامة

أولا: المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر [1]

ثانيا: شركات التصنيف و التقييم الائتماني :تساعد مؤسسات التقييم الائتماني والتصنيف الائتماني على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية و دعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.[2]

ثالثا: وسائل الإعلام : يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري و مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.[3]

رابعا: شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع: يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان أحد أشكال شبكة الأمان(نظام التأمين الضمني، نظام التأمين الصريح).[4]

وترتكز الحوكمة – كما سبق القول- على عناصر أساسية لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومة، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب، ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى، ويجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها، وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات الازمة عن أداء البنك، وإدارة التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقريرها على مجلس الإدارة و المساهمين، الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها.[5]

والشكل رقم (01- 10)يوضح الفاعلين الأساسين للحوكمة في البنوك التجارية.

---

[1] عبد الرزاق حبار،" **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**" ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص83.

[2] بن علي بن عزوز ،عبد الرزاق حبار،" **الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية**" ، مرجع سابق، ص 653.

[3] عبد الرزاق حبار ،نفس المرجع، ص83.

[4] بن علي بن عزوز ،عبد الرزاق حبار، نفس المرجع ، ص 65.

[5] رايس مبروك وآخرون، " **الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر**"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012 ، جامعة محمد خيضر – بسكرة- ، ص 7.

الشكل رقم (01-09): يوضح الفاعلين الأساسين للحوكمة في البنوك التجارية

المصدر: أمال عياري، أبو بكر خوالد،" **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر-"**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر – بسكرة- ، ص10.

المطلب الثالث: أهداف الحوكمة في البنوك و التحديات التي تواجهها

الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات في البنوك: تهدف الحوكمة في البنوك إلى ما يلي:[1]

01- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة و الرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك؛

02- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف البنك، إضافة إلى وسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛

03- متابعة المراجعة و التعديل للقوانين الحاكمة لأداء البنوك، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة البنك و المساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للبنك؛

04- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛

05- إمكانية مشاركة المساهمين و الموظفين والدائنين و المقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء البنوك؛

06- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة البنكية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادية.

وتهدف الحوكمة من خلال قواعدها و ضوابطها إلى العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي:[2]

- تحقيق الشفافية و العدالة ومنح حق مساءلة الإدارة؛

[1] بوقرة رابح ، عريوة محاد ،" **استشراف تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية في إطار معايير المحاسبة الدولية لتفعيل رقابتها و تحسين أدائها المصرفي"**، المؤتمر الدولي الأول : المحاسبة و المراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية ، يومي 04-05 ديسمبر 2012، جامعة المسيلة ، ص 06.

[2] شريقي عمر، نفس المرجع، ص 715.

- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين للمساهمين؛

- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك؛

- تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك؛

- ا لحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمات الدولية والإقليمية واتحادات البنوك في دعم الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي إلا أن البنوك ما تزال تواجه تحديات كبيرة في استيعاب وتطبيق مبادئ الحوكمة بسبب اختلاف طبيعة الأنظمة الحاكمة والظروف المحيطة بكل نظام لاسيما في الدول العربية والنامية، ويمكن تلخيص هذه التحديات بما يأتي:[1]

أ- تركيز الملكية: يشير هذا المصطلح إلى تركيز ملكية البنوك التي بدأت كشركات مدارة من قبل عائلات أو عدد محدود من الأفراد، والتي ما تزال تحت سيطرة مؤسسيها أو وارثيهم إذ الحيازة الأكبر من الأسهم تعود لتلك العائلات المالكة أو أقرباء لهم، وكنتيجة طبيعية يحتل هؤلاء أعلى المراكز الوظيفية في البنك، ومن ثم هم المسيطرون على مجلس إدارتها، وغالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه المؤسسات لأن رئيس مجلس الإدارة هو ذاته الرئيس التنفيذي أو عضو في فريق الإدارة العليا مما يعطيها لسيطرة الكاملة على البنك، لذا يصعب فصل مجلس الإدارة عن الإدارة العليا وتلك أحد التحديات التي تواجه عملية تطبيق الحوكمة المؤسسية لأنها تنادي بهذا الفصل بل هو أحد المهام التي ترمى لتحقيقها في تطبيق الحوكمة، إذ لا وجود لمجلس إدارة ذي الشطرين المعروف في الدول المتقدمة والذي يتكون من مجلس مفوضين يمثل المساهمين ويشرف على مجلس الإدارة ومجلس إدارة المسؤول عن تنفيذ القرارات الإستراتيجية في البنك، مما يجعل الأمر غاية في الصعوبة على مجلس الإدارة عند تقييم أداء المدير التنفيذي وتحميله المسؤولية عن نتائج النشاط البنكي، فكيف يتم الحكم على مجالس إدارة مملوكة لأفراد هم وحدهم أصحاب المصلحة فيها. فمن هي العائلة أو مجموعة المساهمين التي تمتلك بنكا ولها الجرأة على تقييم أدائها البنكي بشكل شفاف وعلني وتقبل الحكم عليها في حال تخلفها عن مهامها، وهو ما تنادي به الحوكمة المؤسسية لأن أحد مبادئها في العمليات البنكية فصل الإدارة عن ملكية رأس المال.

[1] علاء فرحان ، إيمان شيحان المشهداني،**"الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"**، مرجع سابق، ص ص 57،60.

ب- الشفافية والإفصاح: تتسم القطاعات البنكية في الدول النامية ومنها العربية بعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي وتعود الأسباب لأن تلك المؤسسات ليست معتادة على مبدأ الإفصاح في القوائم المالية أو الشفافية في العمليات البنكية والعمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على الرغم من بغض التعديلات التي حصلت في الآونة الأخيرة للأطر القانونية والرقابية نتيجة الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي والمناداة بمبادئ الحوكمة المؤسسية، إلا إن الممارسات الخاطئة لتلك المبادئ مازالت مستمرة، لأن الممارسات السليمة والتطبيق الجيد لأساليب الحوكمة قد يعرقل عمل البنوك وذلك لضعف الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية إلى جانب ضعف الأجهزة الرقابية، فمعظم المؤسسات البنكية في هذه البلدان لا تقبل الخضوع للتدقيق أو الرقابة المستقلة، فهذا يشعرها بالتهديد لمجرد التفكير بأن نشاطاتها مكشوفة للجمهور، فهي لا تسمح بنشر أية معلومات غير التي تريد نشرها أو تلك التي تخدم مصالحها.

ج- مشاركة وحماية المساهمين: تم التنويه أعلاه عن المراكز الوظيفية العليا وشاغليها، بحكم طبيعة ملكيتها، فأكبر المساهمين هم من العائلات المالكة لتلك المؤسسات والمسيطرين على إدارتها وهذه السيطرة غالبا ما تغفل حقوق صغار المساهمين فآلية مشاركة مساهمين ذوي الملكية الأقل تصبح ضعيفة في صنع القرارات وغير فاعلة والحماية القانونية لهم غير كافية، لأن القرارات الأساسية كالتعيينات والترشيحات لمجلس الإدارة تتخذ من قبل الحائزين لأكبر الحصص من الأسهم في البنك على وفق قاعدة الأغلبية دون الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين، وهذا يخالف ما جاءت به الحوكمة المؤسسية من مبادئ ومنها مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم، وبالتالي يصبح من الصعب تطبيق الحوكمة في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التغيير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط يلبي الطموح الخاص.

د- القوانين والعلاقات: تواجه بلدان العالم النامي اليوم تحديا كبيرا لم تعرفه بلدان العالم المتقدم لاسيما أعضاء منظمة (OECD) يتمثل في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس العلاقات إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين، إذ يشتمل نظام الحوكمة على مجموعة قوانين رسمية وغير رسمية إلى جانب آلية ممارسات خاصة وحكومية لغرض تطبيق تلك القوانين، وتحكم هذه القوانين والممارسات والآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية وبين المستثمرين وأصحاب المصلحة، عليه تشكل النوعية السيئة للأنظمة المحلية في تلك المجتمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، فكيف يمكن النجاح للحوكمة بقوانينها ومبادئها

في وجه مقاومة تيار المصالح والنفوذ المهيمنة محليا في تحويل أنظمة الحوكمة السياسية والاقتصادية وكذلك المؤسسية من أنظمة تقوم إلى حد كبير على الاعتماد على شخص واحد وترتكز بشدة على العلاقات، إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين.

ه- البعد الثقافي: من التحديات التي تواجهها البنوك في تطبيقها لنظام الحوكمة هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم، لاسيما عندما يكون الجهل نابعا من مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية للمؤسسات البنكية، إضافة إلى الثقافة المحلية التي ما تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة المؤسسية على إنها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، فضلا عن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح وهذا ناتج عن عدم الاكتراث واللامبالاة بهذه المبادئ.

المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة البنكية و العناصر اللازمة لتحقيقها

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان و السيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها ، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات، حيث يلعب الجهاز المصرفي دورا حيويا وهام في تفعيل ممارسة حوكمة الشركات، ويمكن الحديث عن دور البنوك في تعزيز حوكمة الشركات وذلك من خلال تبني و تطبيق مبادئ و مفاهيم الحوكمة.

المطلب الأول: مبادئ لجنة بازل في حوكمة الشركات

نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها و غيرهم و التي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة و معقولة، و حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها، وبالتالي فان المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة مؤسسية فعالة في كل منظمة بنكية، حيث أن الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة و فحص الأرصدة في كل بنك، فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة، كما أنها تمكن من أن تساهم في إيجاد علاقات تعاونية بين إدارة البنك و المشرفين .

الفرع الأول: أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك عام 1998:

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة ، حيث تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية

وتشمل هذه الأوراق ما يلي:[1]

- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998).

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998).

- تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998).

- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998).

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر، نذكر منها:

- توافر دليل عمل و معايير للسلوك الملائم، و نظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.
- توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل، و مدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة.
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات .
- توافر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر.
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شيء آخر.
- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة والإشراف على ما يلي:[2]

- يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام البنك لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة، ويجب على الإدارات العليا أن تقدم أخطارا لمجلس الإدارة أو اللجنة

[1] حبار عبد الرزاق، " **الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**"، مرجع سابق، ص84.

[2] نفس المرجع ، ص85.

المختصة له عن أي تغييرات مادية أو استثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالبنك.

- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعة والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام.
- يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءا أساسيا من عملية التقارير لتلك الأطراف، ويجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقا للدرجة، والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة، ومقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات، وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقا لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

الفرع الثاني: أعمال لجنة بازل في الحوكمة المؤسسية في البنوك عام 1999.

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في البنوك، وهي تركز على النقاط التالي:[1]

- .قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- .إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات(Checks & Balances).
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

[1] هواري معراج، حديدي آدم،" **نحو تفعيل الحوكمة المؤسسية في ضبط الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية** "، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري"، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ص 9، 10.

- .تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج. [1]

الفرع الثالث : أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك عام 2006

في عام 2006 أصدرت مجموعة العمل المتعلقة بحوكمة البنوك المنبثقة من لجنة بازل مجموعة من المبادئ المتعلقة بتحسين تطبيق مفهوم حوكمة البنوك في الواقع العملي ، وذلك من خلال إصدار مجموعة من المبادئ تتعلق بدور مجالس إدارات البنوك في تحسين هيكل الحوكمة[2]، وهي تتمثل في: [3]

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وأن يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وأن يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد من الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك و إن يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها و بالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم، كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك.

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق و يراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية

[1] محمد حسن يوسف، " **محددات الحوكمة و معاييرها**"، مرجع سابق، ص 09.

[2] محمد مصطفى سليمان، " **حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين**"، مرجع سابق، ص263.

[3] رايس مبروك و آخرون، "**الحوكمة المصرفية :آلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر**"، مرجع سابق، ص 06.

للأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير قانونية أو أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة .

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة و يحدد المسئوليات.

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ و مفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية .

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزامات القانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة و الرقابة الفعالة الداخلية و الخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل.

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السادس: يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن سياسة الأجور المتبعة داخل البنك تتفق مع ثقافة البنك والأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل.[1]

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الانترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية و حجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في

[1] محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين**"، مرجع سابق ، ص263.

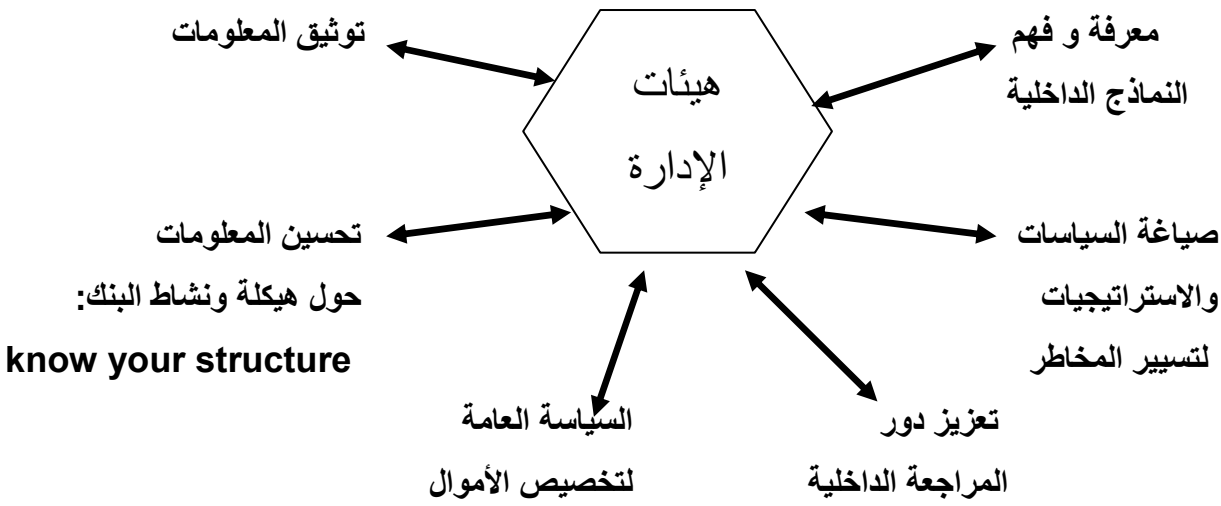
البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.[1]

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس و الإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات والأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.[2]

نلاحظ أن مبادئ تحسين حوكمة الشركات بالمؤسسة المصرفية في التوصيات السابقة وتوصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في جوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك.[3]

والشكل رقم (01-10): يوضح العامل المشترك للدعائم الثلاثة لاتفاق بازل2

الشكل رقم (01-10): يوضح العامل المشترك للدعائم الثلاثة لاتفاق بازل2



المصدر: حبار عبد الرزاق،**" الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع ، ص87.

[1] رايس مبروك و آخرون،**" الحوكمة المصرفية :آلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر"**، مرجع سابق، ص 06.

[2] نفس المرجع، ص 07.

[3] حبار عبد الرزاق،**" الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"**، مرجع سابق، ص 87.

المطلب الثاني : دور البنوك في تطبيق مبادئ الحوكمة وأهم الأساليب المتبعة.

لقد برزت الحاجة إلى شفافية أفضل كأحد الحلول المهمة لتقليص فرص تكرار أزمة الائتمان، خاصة فيما يتعلق بالمكافآت في قطاع البنوك والكيفية التي تتمكن عن طريقها مجالس إدارة البنوك من تحسين ممارسات حوكمة الشركات التي تتبعها.

الفرع الأول : دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ الحوكمة .

إن المنافسة الشديدة بين البنوك خلقت نوع من الثقافة والوعي المصرفي لدى الجمهور والشركات بحيث أصبح معيار الجودة هو أساس العلاقة فيما مدى إتباع الشركات لمنهج الحوكمة السليمة التي تعتبر من المعايير الجوهرية للجودة، حيث تعتبر البنوك نماذج اقتداء لكل القطاعات الأخرى و الشركات كونها شركات مساهمة عامة تفصل بين مساهمي الشركة ومجلس إدارتها والإدارة، من خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ ومفاهيم الحوكمة، كما تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الرئيسية في أي اقتصاد، فالحوكمة في أي قطاع تتمثل في الشفافية والعدالة والإفصاح والمساءلة.[1]

ورغم اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان إلا أن هذا الاهتمام لم يرق بعد إلي اعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الائتمان، ويرجع ذلك إلى اعتبارات عديدة أهمها أن البنوك نفسها قد تنقصها الحوكمة ولم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا إضافة إلى أن الثقافة المحلية لاتزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية، بسبب شيوع الملكيات العائلية كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح.[2]

إن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن نتضمن هذه السياسات فصلا يعنى بمبادئ الحوكمة ضمن رؤية وأهداف البنك نفسه، كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة لأفضل أولئك العملاء الذين تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ الحوكمة، إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء وإن كانت تعنى جزئيا بقضايا الحوكمة إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر إحدى الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ الحوكمة التي تضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة، وإن إدخال وتعزيز ثقافة حوكمة الشركات ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسؤولي

[1] بن علي بن عزوز، " **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع و الحوكمة** "، مرجع سابق، ص 125.

[2] محمد مصطفى سليمان ، " **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري**"، مرجع سابق، ص ص 298،297.

ومدراء الائتمان يعتبر أمرا ضروريا باتجاه تدعيم وتعزيز هذا المفهوم مع النظر بعين الدعم والاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة سياسات وأدوات مختلفة عن تلك المطلوبة للشركات الكبرى لذلك نجد من الضروري بتوضيح اتجاهين أساسيين:

أولا: قرار الائتمان بالنسبة للمقترضين: إن عملية الاقتراض بالنسبة لأي عميل تعتمد في المقام الأول على قرارات ائتمان موضوعية تضمن مستو مقبولا من المخاطرة بالنسبة لطبيعة العائد المتوقع من عملية الاقتراض، لذلك نجد أن عملية الاقتراض تتطلب تحليلا لأدلة الائتمان وكذلك التوجيهات الكتابية الأخرى التي تطبقها الإدارات المختلفة بالبنك وأيضا القدرة والأداء الفعلي لجميع الإدارات المشاركة في وظيفة الاقتراض كما ينبغي أن تغطي عملية الاقتراض إنشاء وتقييم اعتماد وصرف ورصد وتحصيلي وكذلك تفعيل الإجراءات المتعلقة بمختلف وظائف الائتمان المختلفة التي يقدمها البنك.[1]

ثانيا: أسعار الفائدة ومدى تأثيرها على القروض الممنوحة: نجد أن كل من البنوك والمؤسسات المالية بتشكل عام تتعرض لمواجهة مخاطرة أسعار الفائدة وذلك بسبب تقلب أسعار الفائدة وبالتالي تغير الإرادات الداخلة إلى البنك وكذلك مصروفاته وأيضا القيمة الاقتصادية لأصوله والتزاماته ومراكزه خارج نطاق الميزانية العمومية والقيمة المحددة على أساس تحركات السوق كل هذا بالتالي يؤثر على تحديد سعر الفائدة بالنسبة للقروض الممنوحة وبالتالي اختلاف سعر الفائدة من عميل إلى آخر وهذا بسبب مركزهم المالي وطبيعة نشاط المقرض لأن الأسعار السوقية يحركها العرض والطلب بدرجة أساسية لذا ينعكس الأثر الصافي لهذه التغيرات في دخل البنك الإجمالي ورأس ماله، ولكن في نفس الوقت نجد أن الاستخدام الرشيد لمشتقات أسعار الفائدة مثل عقود التسليم الآجل المالية ومبادلات أسعار الفائدة المتأصل في أعمالها لذا نجد أن السلطات التنظيمية والإشرافية تركز بدرجة كبيرة على تقييم إدارة البنك لمخاطرة أسعار الفائدة وخاصة منذ تنفيذ النفقات الرأسمالية القائمة على مخاطر السوق وفق توصيات لجنة بازل وعندما ننظر بمنظور أوسع تجاه كل هذا نجد أن إدارة مخاطر أسعار الفائدة من مختلف السياسات والأعمال والتقنيات التي يستخدمها البنك لخفض المخاطرة النابعة من تناقص حقوق ملكيته نتيجة للتغيرات المعاكسة في أسعار الفائدة بالنسبة للقروض الممنوحة للعملاء و نجد أن من أكثر الأشياء التي تؤثر على أسعار الفائدة بالنسبة لأي مؤسسة مالية بوجه عام هي فروق التوقيت في استحقاق الأسعار الثابتة وإعادة تسعير الأسعار المعومة لأصول

[1] محمد مصطفى سليمان، " **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري**"، مرجع سابق، ص 325.

البنك و التزاماته.[1]

الفرع الثاني: العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة

من أجل رعاية العنصر المستقل داخل مجلس الإدارة، ينبغي على البنوك أن تفكر في جعل نسبة المديرين المستقلين في المجلس نسبة يعتد بها وعلى مجالس إدارتها أن تولي اهتماما أكبر بالخطوط الإرشادية لحوكمة الشركات، وبالرغم من أن هناك العديد من النصائح والتوصيات المتعلقة بالحوكمة الرشيدة المتاحة أمام مجالس إدارات البنوك ويمكن إدراج مجموعة من النصائح الإدارية التي من شأنها أن تساهم في إيجاد نظام حوكمة جيد.

01-ضبط الأمور في القمة: ينبغي أن تشتمل الاهتمامات الرئيسية لمجلس الإدارة على توجيه الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيمه وسياساته، فضلا عن إقرارها ومراقبة تنفيذها ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وضع ميثاق شرف للعاملين في البنك، والإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، وبالمثل يتعين على مجلس الإدارة أن يحدد بوضوح مجالات المسؤولية، ومستويات السلطة، ومسارات رفع التقارير داخل البنك.[2]

02-التأكد من تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالمؤهلات المناسبة: ينبغي أن يضم المجلس المعارف والخبرات المناسبة لكل نشاط من الأنشطة المالية التي ينوي البنك العمل فيهان من أجل توفير حوكمة فعالة ومتابعة لأنشطة البنك، ولضمان تمتع المديرين غير التنفيذيين بالدراية والفهم اللازمين للأعمال، يتعين على مجلس الإدارة أن يوفر لهم دورات توعية حول موضوعات محددة، وبشكل منتظم، كما ينبغي أن يصمم لكل مدير على حدة دورات التدريب والتطوير المناسبة له، على أن تتم مراجعتها سنويا مع رئيس مجلس الإدارة، كما ينبغي كذلك وضع الترتيبات اللازمة للأعضاء التنفيذيين بالمجلس لرفع وعيهم بالمجالات التي لا تدخل تحت مسؤولياتهم المباشرة.[3]

03-تعيين مديرين غير تنفيذيين مستقلين: من أجل رعاية العنصر المستقل داخل المجلس ينبغي على البنوك أن تفكر في جعل نسبة المديرين المستقلين في المجلس نسبة يعتد بها، بحيث لا تقل عن ثلاثة مديرين مستقلين، ويمكن للبنوك الأكبر أن توجد بها نسبة أكبر من المديرين غير التنفيذيين، وينبغي أن يكون لدى المديرين غير التنفيذيين

[1] محمد مصطفى سليمان، " **حوكمة الشركات ومعالجة الفسلد المالي و الإداري**"، مرجع سابق، ص ص 302، 303.

[2] هاني أبو الفتوح ، " **الوصايا العشر للحوكمة الرشيدة في البنوك** "، المتاح على الموقع الإلكترونيWWW.CIPE.ORG بالتاريخ 2013.02.24، ص3.

[3] هاني أبو الفتوح، نفس المرجع، ص 03.

إمكانية تخصيص وقت كاف لهذا العمل، من أجل تقييم المخاطر وطرح الأسئلة الصعبة حول الإستراتيجية.[1] يكون كل هذا من خلال التفكير في إضافة أشخاص خارجين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالا على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.[2]

4-إرساء نظام حوكمة مخاطر بالمجلس: يجب أن يشكل البنك لجنة مخاطر داخل مجلس إدارته، لتعمل جنبا إلى جنبا مع لجنة المراجعة القائمة، وينبغي أن تركز لجنة المخاطر على استراتيجيات وإدارة المخاطر، متحللة من أي تضارب مع المتطلبات التي تضطلع بها لجنة المراجعة، وتقوم لجنة المخاطر برفع تقارير منتظمة (ضمن التقرير السنوي) حول إستراتيجية وإدارة المخاطر وللجنة المخاطر الحق في طلب المشورة الخارجية لاختبار افتراضات إدارتها للمخاطر، خاصة فيما يتعلق بالمخاطر المرتبطة بالمعاملات البنكية الكبيرة.[3]

05- توسيع نطاق اختصاصات لجنة المكافآت: ينبغي أن يتسع نطاق اختصاصات لجنة المكافآت ليغطي جوانب سياسة المكافآت على مستوى البنك بأسره، مع التركيز بوجه خاص على بعض المخاطر ويقع ضمن مسؤولية لجنة المكافآت مراجعة فلسفة المكافآت وبرامج المكافآت الكبرى ومن أجل تقليص ما يلاحظ من مجازفة زائدة داخل البنوك، وينتظر من هذه اللجنة أيضا أن تعتمد الربط بين أهداف الأداء وخطط الأجور أو المكافآت، كذلك ينبغي أن يتم دفع مالا يقل عن نصف المكافآت على شكل برامج حوافز طويلة الأجل.[4]

ولابد على البنك مهما كانت مرحلة تطوره إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان معا للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات.[5]

بالإضافة إلى مايلي:[6]

06- تطوير حوكمة تكنولوجيا المعلومات: وتوفر حوكمة تكنولوجيا المعلومات البنية التي ترتبط بين عمليات تكنولوجيا المعلومات، والموارد، والمعلومات من جانب، واستراتيجيات البنك وأهدافه من جانب آخر، فضلا عن تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى مجلس الادارة، وايجاد نطاق أوسع من الشفافية والمساءلة، كذلك تكفل

[1] هاني أبو الفتوح، " **الوصايا العشر للحوكمة الرشيدة في البنوك** "، نفس المرجع، ص3.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش، " **حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة**"، مرجع سابق، ص115.

[3] هاني أبو الفتوح، نفس المرجع، ص05.

[4] نفس المرجع، ص04.

[5] عدنان بن حيدر بن درويش، " **حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة**"، ص115.

[6] هاني أبو الفتوح، نفس المرجع ، ص ص 04،05.

حوكمة تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحديد المخاطر المرتبطة بشكل صحيح وادارتها، ويتعين على مجلس الإدارة اعتماد نفقات تكنولوجيا المعلومات وتوفير المراقبة المناسبة لكل جوانب حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وحماية بيانات العملاء، وملاءمة أنظمة مكافحة الغش وغسيل الأموال.

07- تحسين الفاعلية من خلال تقييم مجلس الإدارة: يجب أن يخضع المجلس ولجانه إلى عملية تقييم أداء رسمية وصارمة، مع الاستعانة بعنصر خارجي للتسيير لتلك العملية، كل ثلاث سنوات، وينبغي أن يتم إدراج بيان التقييم في قسم مستقل ضمن بيان رئيس المجلس، أو ضمن التقرير السنوي الذي يوقع عليه رئيس المجلس، إذا ما تمت الاستعانة بعنصر خارجي، يجب ذكر اسمه في البيان، وكذلك أي معلومات عنه قد تكون مهمة بالنسبة للمساهمين.

08- ادارة تضارب المصالح على نحو فعال : يجب أن ينشئ البنك حواجز معلوماتية بين مختلف الإدارات، حتما يتخذ العاملون في مل إدارة القرارات دون دراية بالمعلومات السرية المتاحة للعاملين في الإدارات الأخرى، والتي قد تؤثر على قراراتهم، كما ينبغي الإفصاح لمسؤول الالتزام بالمعايير في البنك عن أي تضارب مصالح لأعضاء المجلس أو كبار التنفيذيين.

09- رصد حوكمة عملاء البنك : من المهم للبنك أن يطبق عملاءه مبادئ الحوكمة الرشيدة وقد يكون من مصلحة البنك أن يتفقد إطار الحوكمة وممارساتها لدى الشركات التي تقترض منه،

10- تتبع مواطن الفشل المحتملة في الحوكمة: ينبغي أن تكون لدى البنك سياسة تفصل الإجراءات المناسبة التي يستطيع الموظف إتباعها إذا ما ساوره قلق من استقامة عمليات البنك أول موظفيه، فينبغي أن تتوفر للموظف إمكانية الإبلاغ عن شكوكه مع توفير حماية له من أي رد فعل انتقامي من الإدارة، ويجب أن توفر تلك السياسة تدفقا سلسا للاتصال السري المباشر أو الغير مباشر مع المجلس (أو لجنة المراجعة) خارج نطاق التسلسل القيادي الداخلي، فمن شأن إيجاد قنوات تواصل مناسبة أن يتيح للعاملين بالبنك إمكانية مناقشة ما يتشككون فيه، في إطار من السرية، ودون خشية رد الفعل الانتقامي.

11-إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج البنك، والبحث عن الحلول الأفضل ملاءمة لمرحلة التطور التي بلغها البنك.[1]

[1] عدنان بن حيدر درويش، " **حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة** " ، مرجع سابق، ص 116.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن استخلاص مجموعة من النقاط أهمها:

-تعبر الحوكمة على مجموعة العلاقات التي تربط مسيري المؤسسة مع مختلف الأطراف المتعاملة معها سواء كانوا مساهمين أو غيرهم.

- من منظور القطاع المصرفي تعبر الحوكمة على الأساليب و الإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لشؤون أنشطة البنك.

- هناك مجموعة مبادئ ينصح بها لنجاح حوكمة البنوك لعل من أبرزها مبادئ لجنة بازل التي ركزت على تفاصيل الحوكمة البنكية.

- إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة من شأنه أن يساعد على تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية.

الفصل الثاني: الأداء المالي في البنوك التجارية

تمهيد الفصل:

تقوم البنوك بتقييم نتائج نشاطها للوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال تقييم الأداء وبالرغم من وجود عدة أبعاد لتقييم الأداء إلا الجانب المالي يبقى هو الأكثر شيوعا لأنه يعتمد على معلومات كمية، وهو يختلف حسب الأطراف المستفيدة منه، إلا أن الهدف الأساسي هو الحكم أو إعطاء تقييم للوضعية المالية للبنك و معرفة كفاءة الإدارة في استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة، وتقييم الأداء المالي لا يشمل فقط البنوك ذات الوضعية المالية الحرجة بل يتعدى إلى البنوك السليمة. وفي هذا الفصل سنتعرف على الأداء المالي في البنوك التجارية وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول سنتناول فيه مفاهيم عامة عن الأداء، أما المبحث الثاني سندرس الأداء المالي من حيث المفهوم والتقييم ومدى مساهمة الحوكمة في تحسينه، وفي المبحث الثالث سندرس مؤشرات الأداء المالي الأكثر شيوعا في البنوك و أهم خصائصها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الأداء

يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية سعة و شمولا، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي بنك لأنه مرتبط بجوانب من مسيرة حياة البنوك على اختلاف أنواعها، لذا فإن مفهوم الأداء ليس جديدا على ساحة الأدبيات الإدارية والدراسات المحاسبية لارتباطه الوثيق بهيكل الرقابة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه

إن الأداء هو نتيجة بين الجهد والإمكانيات وأداء الدور المطلوب تمثيله ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الأداء مع الإشارة إلى خصائصه

الفرع الأول: مفهوم الأداء

للأداء مجموعة من التعاريف نذكر منها ما يلي:

" الأداء يقابل اللفظ اللاتيني" Performare " الذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية " Performance " التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.[1]

" هو مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعة والمرسومة".[2]

" هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولأجراء التحولات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة." [3]

" هو نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات بالإضافة إلى أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء التقييم والمقارنة أيضا مع المنظمات الأخرى ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية." [4]

---

[1] Abdellatif Khemkhem. La dynamique du contrôle de gestion ;Dunod ; paris ;2Ed ;1976 ;p310.

[2] علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهداني، **"الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"** ، مرجع سابق، ص ص 64،65.

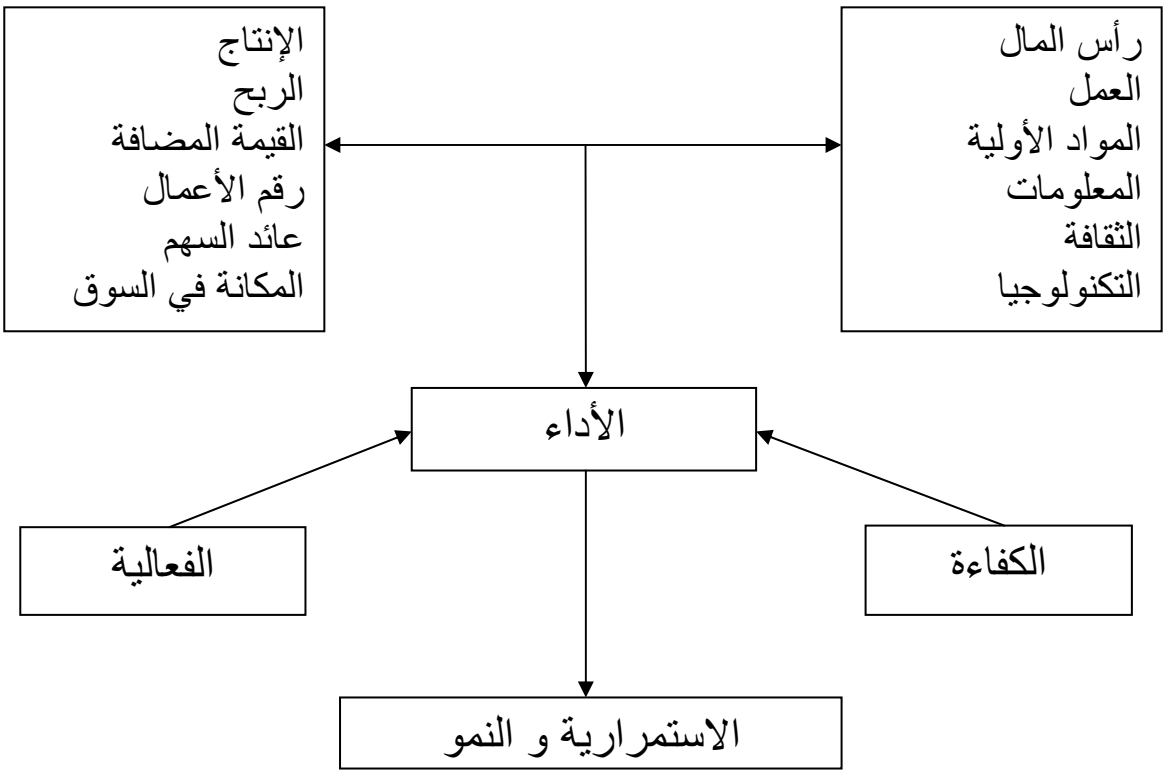
[3] عبد المليك مزهودة ، **" الأداء بين الكفاءة و الفعالية "**، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر-بسكرة- ،العدد الأول ، السنة 2001، ص 86.

[4] مجيد الكرخي ،**" تقويم الأداء باستخدام النسب المالية "**، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط01، سنة 2007، ص31.

" هو تعبير عن كيفية توظيف الشركة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد بغية الاستمرار في مجال الأعمال." [1]

وحسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حوله بالفعالية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أوفي المستوى التشغيلي، أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة، التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة و المجهود المبذول- على اختلاف طبيعته مال ووقت إلى غير ذلك – يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية والشكل التالي يوضح هذا المفهوم: [2]

الشكل (02-01): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، **" الأداء بين الكفاءة و الفعالية "**، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر – بسكرة-، العدد الأول، السنة 2001، ص88.

[1] علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهداني ، مرجع سابق ، ص 65.

[2] عبد المليك مزهودة، " **الأداء بين الكفاءة و الفعالية** "، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، العدد الأول ، السنة 2001، ص88.

الفرع الثاني: خصائص الأداء

يضم الأداء مجموعة من الخصائص و التي يمكن جمعها في الخصائص التالية: [1]

01-الأداء مفهوم واسع: قد يعني الأرباح وهذا بالنسبة للمالك أما بالنسبة للقائد الإداري فهذا يعني المردودية أوالقدرة التنافسية وبالنسبة للفرد فهذا يعني الأجر الجيد، أو مناخ العمل الملائم، وفي حين آخر قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات أو المنتجات التي يوفرها البنك.

02- الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف من دون أن يكون ذلك في مواقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة أو متغيرة عبر الزمن ولذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

03-الأداء مفهوم شامل: فضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء لذلك يقترحون على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة البشرية والاجتماعية لتكملتها وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة .

04- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ومنها مايكون متناقضا و يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج ، والسعي في نفس الوقت إلى هدف تحسين النوعية في الخدمات و السلع أو السعي إلى خفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لديهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكما مستديما و بما أن مكونات الأداء ليس لديها نفس الأهمية النسبية لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها .

05- الأداء ذو أثر رجعي: يؤثر الأداء على سلوكيات القادة الإداريين فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية لذلك فمعرفة الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف .

[1] الصالح جيلح، " **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين** "، مذكرة ماجيستر تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص231.

المطلب الثاني: أنواع الأداء و ميادينه

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء.

الفرع الأول: أنواع الأداء

هناك عدة معايير ساهمت في تقييم الأداء و هي كالآتي:

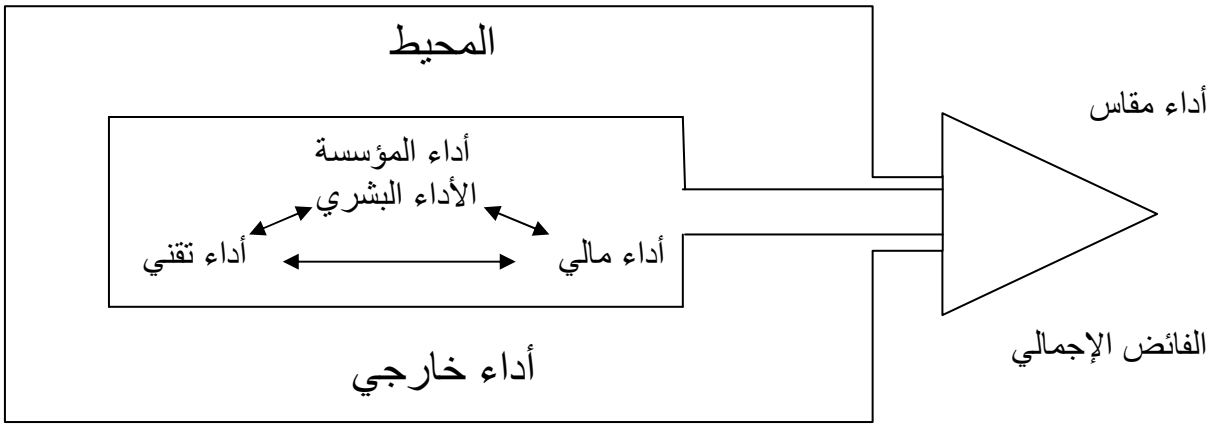
01-حسب معيار المصدر: وفق هذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي كما يلي:[1]

01-01-الأداء الداخلي: وينتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمار.

01-02- الأداء الخارجي: ويسمى أيضا الموروث من المحيط، ويتعلق بجميع التطورات التي تنشأ خارج البنك وتؤدي إلى تغير حتمي في مسارها ، فنجاح البنك وفشله يتوقف على مدى قدرته على تحقيق درجة عالية من التلائم بين أنشطتها وبين البيئة التي ينشط بها.

والشكل التالي يبين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي:

الشكل (02-02): الأداء الداخلي و الأداء الخارجي



المصدر;Bernard Martory ; contrôle de gestion social ; librairie Vuibert ;paris ;1999 ;p237

[1] محمد سليمان ،" **الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة**"، مذكرة ماجيستر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2006-2007، ص116.

02-حسب معيار الشمولية: والذي قسم الأهداف إلى كلية و جزئية والذي قسم الأداء إلى: [1]

02-01- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للبنك في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفيات بلوغ البنك أهدافه الشاملة، كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو....

02-02- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للبنك، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر البنك.

03- حسب المعيار الوظيفي: ويقسم الأداء إلى: [2]

03-01- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة البنك على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة غلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف البنك، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للبنك يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري البنك بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها، وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في البنك.

03-02- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة، ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين....

03-03- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتحقق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبيات.

03-04- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في البنك ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف البنك، وهذا يعني أن بقاء واستمرار البنك مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب.

---

[1] عبد المالك مزهودة ،" **الأداء بين الكفاءة و الفعالية**" ، مرجع سابق ، ص89.

[2] علي السلمي، " **تطوير الأداء وتجديد المنظمات**"، دار قباء، مصر، سنة 2003، ص ص64، 65.

03-05- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحدد...

04- حسب معيار الطبيعة: الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية...الخ، فإنه يمكن إن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، وهي كما يلي: [1]

04-01- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي يسعى البنك إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي يجنيها البنك من وراء تعظيم نواتجه.

04-02- الأداء الاجتماعي: الاجتماع مشروط بالاقتصاد وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقق الأداء الاجتماعي.

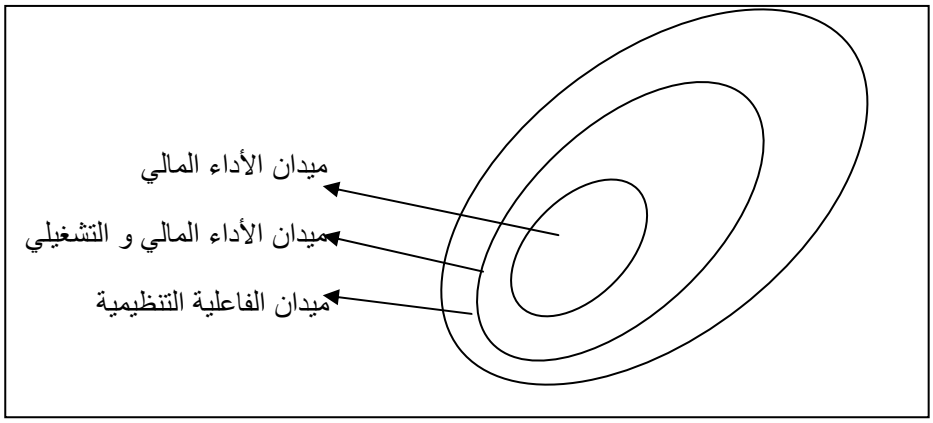
04-03- الأداء التقني: يكون للبنك أداء تكنولوجيا عندما يكون قد حدد أثناء عملية التخطيط الأهداف التكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجيا معين.

04-04- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ البنك أهدافه السياسية ويمكن للبنك أن يحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافه السياسية التي تعتبر كوسيلة لتحقيق الأخرى.

الفرع الثاني: ميادين الأداء

للأداء مجالات معينة يعكس كل منها هدف معين تسعى الشركة لتحقيقه ولقد حدد Vankataman et Ramanujam مجالات الأداء في عدة ميادين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (02-03): ميادين الأداء



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **"الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2011، ط1، ص66.

[1] عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص89.

وفيما يلي توضيح كل ميدان من الميادين: [1]

01- ميدان الأداء المالي: يعد استخدام مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمدراء سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال، إن تفوق لبنك على غيره من البنوك في ميدان الأداء المالي يضمن له مركز تنافسيا قويا، ويفتح الأفاق أمامه للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره إذ أن تحقيق الأداء المتوفق والمركز المالي المتوفق يعدان وجهان لعملة واحدة، ويرى David بأن من أكثر المعايير الكمية شيوعا واستخداما في تقييم الأداء هي النسب المالية، ويلاحظ أن هناك سببان رئيسيان للاستخدام الأوسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء، فأولا إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربح مثلا ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف البعيدة للبنك، والتي دائما تكون أهدافا مالية، و ثانيا إن الاختيار الدقيق لمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء البنك هذا وإن المقياس المالي الكلي مثل أرباح الوحدة أو البنك يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات البنك وتكتيكاته التشغيلية، إذ أن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات البنك و تكتيكاته لا تحقق نتائجها المرجوة ولربما تكون غير ملائمة.

02- ميدان الأداء المالي والعملياتي: يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجرى الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة، إن الاعتماد على المؤشرات المالية وعلى جانب المؤشرات العملياتية ، يعد ميدان للأداء الذي يستخدم في أغلب البحوث الإدارية الإستراتيجية الحديثة.

03- ميدان الفاعلية التنظيمية: هو المفهوم الأوسع و الأشمل لميادين الأداء، ويدخل ضمنها كل من الأداء المالي والتشغيلي أو العملياتي، لذا فالفاعلية مقياس يقيس مدى تحقيق البنك لأهدافه انسجاما مع البيئة الخارجية التي يعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقدرة البنك على البقاء و التكيف والنمو بغض النظر عن تحقيق أهدافه وقد شاع استعمال هذا المفهوم بين عدد من الباحثين و المختصين وتم اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم الأداء وقياس سبل الفاعلية.[2]

---

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، " **الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، سنة 2007، ص ص 386-388.

[2] علاء فرحان طالب ، ايمان شيحان المشهداني ،"**الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**"، مرجع سابق ، ص67.

ويعتقد بأن الأداء ما هو إلا دراسة وبحث و قياس لفاعلية البنك ، فالفاعلية تشير إلى تحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.[1]

وقد تنوعت و تعددت مقاييس ومؤشرات قياس الفاعلية التي من أهمها: [2]

- ✓ النمو في صافي الأرباح؛
- ✓ مستوى نوعية الأعمال؛
- ✓ توجهات المدراء؛
- ✓ درجة الالتزام بما هو مخطط له؛
- ✓ العائد من المبيعات؛
- ✓ مستوى الإدارة العليا؛
- ✓ وضوح متطلبات العمل؛
- ✓ العائد على الاستثمار؛
- ✓ رضا العاملين؛
- ✓ مسؤوليات مدراء الأقسام .

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء و أهدافه.

إن أهمية الأداء تظهر من خلال تقييمه بطريقة جيدة، وقبل التعرف إلى أهمية تقييم الأداء وإلى ماذا يهدف لابد من الإشارة إلى تعريف تقييم الأداء.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء و أهميته

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء نشير إلى أنه هناك كلمة تقويم التي تستخدم في نفس المعنى مع كلمة تقييم لكن هناك اختلاف على الأقل فيما يتعلق بمعنى الكلمة في اللغة العربية حيث وردت كلمة أقوم بمعنى الفعل قوم الذي يعني هذب وعدل وأصلح أما التقييم فهي تعني إعطاء قيمة ووزن لشيء ما استنادا على معيار متفق عليه، ولكن معظم الباحثين يستخدمون كلمة تقويم بمعنى تقييم.[3]

---

[1] خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، " **الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي**"، مرجع سابق، ص 389.

[2] نفس المرجع، ص389.

[3] بزكراري حياة،" **دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** "، مذكرة ماجيستر،(غير منشورة)، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011،ص 11.

أولا: تعريف تقيم الأداء:

إن لتقييم الأداء مجموعة من التعاريف نذكر منها ما يلي:

" إن تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها." [1]

" معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها." [2]

" إن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية." [3]

" هو عملية إدارية متكاملة وأداة رقابة فاعلة تعمل للتأكد من أن النتائج المتحققة من عملية البنك وأنشطته المختلفة خلال فترة معينة – عادة سنة- مطابقة للأعمال المنجزة ومقارنتها بتلك النتائج والأهداف المخطط لها والوقوف على الانحرافات و تشخيص أسبابها من أجل تحسين و تطوير الأداء في البنك." [4]

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية من خلال ما أورده الباحثون و يمكن إجماله فيما يلي: [5]

01- يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك، وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه.

02- يساعد لاسيما على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر فضلا عن مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية

---

[1] حاب لله الشريف ،" **دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**" ، مذكرة ماجيستر،(غير منشورة)، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر –باتنة-، 2009-2010، ص 106.

[2] عقيل جاسم عبد الله،" **مدخل في تقييم المشروعات** "، دار الحامد للنشر ،الأردن ،ط1، سنة 1999، ص ص 189-190.

[3] عبد المالك مزهودة، " **الأداء بين الكفاءة و الفعالية**"، مرجع سابق ، ص 95.

[4] علاء فرحان طالب ، ايمان شيحان المشهداني،" **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**"، مرجع سابق ، ص 75.

[5] نفس المرجع سابق، ص 76.

للبنك باعتبار أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة البنك الحالية والمحافظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار.

بالإضافة إلى: [1]

01- إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.

02- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

03- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.

كما تبرز أهمية تقيم الأداء في:[2]

01- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات.

02- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع.

03- تبرير الحاجة إلى الموارد بناء على أسس علمية و موضوعية.

04- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية .

05- يساعد في الإفصاح على درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك.

06- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك مما يساعد في تحسين مستوى الأداء فيه.

07- يقدم إيضاحا للعاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه و الحكم عليه.

[1] حاب الله الشريف، **" دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"**، مرجع سابق، ص106.

[2] علاء فرحان طالب ،ايمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص ص 76-77.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:[1]

01- الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية .

02- الكشف عن مواقع الخلل و الضعف و إجراء تحليل شامل لها و بيان مسبباتها و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها و إرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا.

03- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم عن مواطن الخلل في النشاط و ذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية و تحديد انجازاته سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه تحقيق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

04- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.

05- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأداء لكل مشروع.

كما أن هناك أهداف رئيسية لعملية تقييم الأداء في البنوك يمكن إظهارها بالآتي:[2]

01- متابعة تنفيذ أهدف البنك المحددة، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعا ضمن الخطة المرسومة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد على البيانات و المعلومات المتوافرة عن سير الأداء.

02- قياس مدى نجاح البنك من خال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه، وتوفر المعلومات لمختلف المستويات وللجهات الأخرى خارج البنك.

03- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها و يمكنه من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق.

04- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك، تسهم في وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي

[1] حاب الله الشريف، **" دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسس الاقتصادي"**، مرجع سابق، ص 107.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني،" **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف "**، مرجع سابق، ص 77.

تعمل على تحسين أنماط الأداء و رفع كفاءته بالإضافة إلى ما يلي: [1]

إن تقييم الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين البنك وعملائها ومتعامليها ، فالتأكيد على قياس و تحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء البنك و متعامليها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية البنك.

- إن تقييم الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- إن تقييم الأداء يشجع على التوجه بشكل سليم بناء نحو المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات البنك.
- يمكن لتقييم الأداء أن يبين بأن البنك يعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداما و قدا لقياس أداء البنك، لأنه يمتاز بالاستقرار و الثبات ويسهم في توجيه البنوك نحو المسار الأفضل و الصحيح ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على الأداء المالي بشكل أوسع.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الأداء المالي

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الأداء المالي مع الإشارة إلى أهميته في البنوك التجارية.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه: [2]

" وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة ."

" المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة."

[1] خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، " **الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي**"، مرجع سابق، ص 391.

[2] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني،" **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**"، مرجع سابق ، ص ص 68-67.

" انعكاس لمركز المالي للبنك المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح و الخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية من أعمال البنك لفترة زمنية محددة."

" السمة التي تؤدي إلى زيادة الثقة في السوق بتعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار." [1]

" يعد مفهوما ضيقا لأداء العمل، حيث أنه يركز على استخدام نسب بسيطة بالاستناد إلى مؤشرات مالية يفترض أن تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية." [2]

" كما يعرف الأداء المالي بمدى قدرة البنك على الاستغلال الأمثل لموارده و مصادره في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة." [3]

وبعدما تعرفنا على مفهوم الأداء المالي لابد من التعرف إلى مفهوم تقييمه وهي كالتالي: [4]

يعني تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد المنظمة و الطبيعية و المادية المتاحة لإدارة على طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى حرفي يعتبر تقويم الأداء المالي للمنظمة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا، تقدم إجراءات ووسائل طرق القياس التعريف الوحيد لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة وذلك للأسباب التالية:

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس و مقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.

- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة كما يظهر في التصوير الإيضاحي التالي:

---

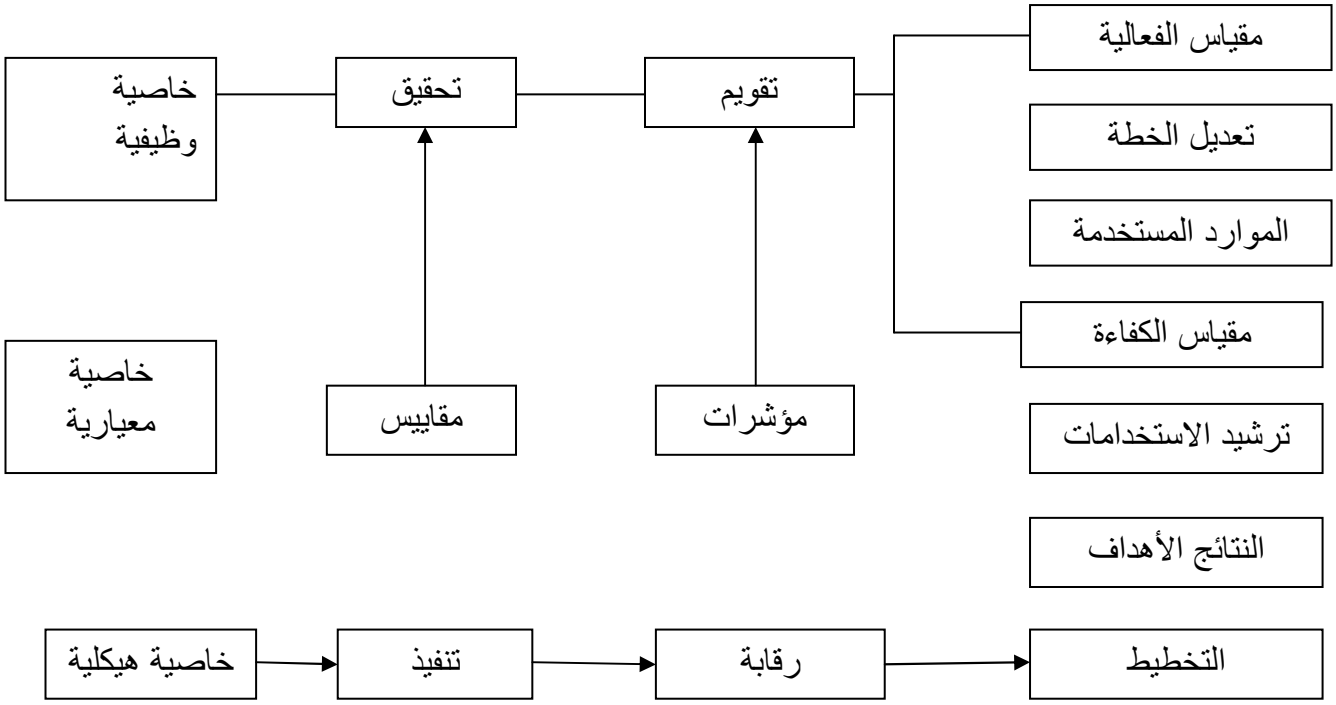
[1] أبو بكر بوسالم ،" **دور الحوكمة المحاسبية في تعزيز الأداء المالي** "، مؤتمر دولي حول المحاسبة و المراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة المسيلة ، يومي 04-05 ديسمبر 2012.

[2] صلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمان الدوري،" **إدارة البنوك (مدخل كمي و استراتيجي معاصر)**"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، سنة 2006، ص 234.

[3] عبد الغني دادن ، كماسي محمد الأمين،" **الأداء المالي من منظور المحاكات المالية**"، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة يومي 08-09 مارس 2005 ،ص 10.

[4] السعيد فرحات جمعة، " **الأداء المالي لمنظمات الأعمال** "، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، سنة 2000، ص38.

الشكل رقم (02-04):الأداء المالي في المنظمات



المصدر: السعيد فرحات جمعة، **" الأداء المالي لمنظمات الأعمال"**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، سنة 2000، ص 38.

كما يعرف تقييم الأداء المالي كذلك على أنه مجموعة من الإجراءات التي تقارن فيها النتائج المحققة للنشاط بأهدافه المقرة قصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف لتقدير مستوى فعالية أداء المؤسسة كما تقاس و تقارن فيه عناصر مدخلات المؤسسة بمخرجاته وتدرس أساليب تنفيذه قصد التأكد من أن أداء المؤسسة قد تم ضمن ضوابط المشروعية وبدرجة عالية من الكفاءة المعبر عنها بتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والأعباء مع تحقيق جانب المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.[1]

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

يمكن إيجاز الأداء المالي فيما يلي: [2]

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم الأداء من عدة زوايا بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في البنك لتحديد جوانب القوة والضعف في البنك والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

[1] ابراهيم عبد الحليم، **" مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية"**، دار النفاس للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، سنة 2008، ص162.

[2] محمد محمود الخطيب، **" الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات"**، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010، ص ص 46-48.

وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا و بشكل خاص في عملية متابعة أعمال البنوك وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة للبنوك واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للبنوك و المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية و البقاء و المنافسة.

حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية: [1]

01- يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط البنك وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية و سيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم.

02- يساعد المستثمر في اجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية، وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع البنك.

ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للبنوك.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

- ❖ تقييم ربحية البنك ؛
- ❖ تقييم سيولة البنك ؛
- ❖ تقييم تطور نشاط البنك ؛
- ❖ تقييم مديونية البنك ؛
- ❖ تقييم تطور توزيعات البنك ؛
- ❖ تقييم تطور حجم البنك ؛

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للبنك أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة البنك وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة البنك في الوفاء

[1] محمد محمود الخطيب، " **الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات**"، مرجع سابق، ص 48.

بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع البنك لمصادره المالية واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي معرفة مدى اعتماد البنك على التمويل الخارجي، والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة البنك في توزيع الأرباح أما الغرض من تقييم حجم البنك فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للبنك.

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي و مراحل تقييمه

الفرع الأول: معايير الأداء المالي

إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئا للمحليين الماليين مالم تتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي للمؤسسة، وهناك عدة معايير للمقارنة أشار إليها عدد من الكتاب وهي كما يأتي:[1]

01-المعايير التاريخية"Historial Standards": تعتمد هذه المعايير على أداء المؤسسة للسنوات السابقة، وأهمية هذا المعيار تستمد من قائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للمؤسسة والكشف عن مواضيع الضعف والقوة وبيان وضعه المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك لغرض الرقابة على السنة المقلوبة وتقييم الأداء من قبل الإدارة العليا فضلا عن تقدم من فائدة كبيرة في تحسين الإدارية المالية، ولكن يعاب على هذا المعيار عدم قدرته على المقارنة بين وضع البنك المالي وأوضاع البنوك الأخرى، ويأخذ عليه أيضا عدم دقته لاسيما في حالة توسع المؤسسة وإدخال خدمات جديدة أو مبتكرة.

02-المعايير القطاعية (الصناعية)" Industry Standard " : تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية للمؤسسات المساوية لها في الحجم وفي طبيعة تقديم الخدمة، إلا انه يعاب على هذا المعيار عدم الدقة بسبب التفاوت من حيث الحجم وطبيعية الأنشطة خاصة وإن الكثير من المؤسسات أخذت بمبدأ التنويع في تقديم الخدمة للتقليل من المخاطر المحتملة.

03-المعايير المطلقة" Absolute Standard : وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية، ورغم اتفاق الكثير من الماليين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية التي ما تزال تستخدم كمعيار مطلق.

[1] علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهداني،" **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**"، مرجع سابق، ص ص 73-74.

04-المعايير المستهدفة Target standards: تستوحي هذه المعايير من البيانات التي توضع في الخطة، ويمكن للمحلل أن يقارن ما هو متحقق فعلا وما هو مخطط له أن يحصل أو يتحقق، فإذا كانت نسبة الربحية المخططة على سبيل المثال 20 فإن نسبة الربحية المتحققة فعلا، والتي تفترض أن تكون 18 هذا يعني أن الربحية المحققة أقل من المخطط لها.[1]

الفرع الثاني: مراحل تقيم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء المالي بعدة مراحل وهي كما يلي:

01-**جمع البيانات والمعلومات الإحصائية** : تتطلب عملية تقييم الأداء المالي توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية ويمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأسمال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك أن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعينة إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسة المتشابهة في القطاع نفسه أوفي الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.[2]

02- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية**: للوقوف على مدي دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوي من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدي الموثوقية و الاعتمادية لهذه البيانات.[3]

-احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء المالي مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.[4]

03- **إجراء عملية التقييم** : باستخدام المعايير والنسب الملائمة لنشاط المؤسسة على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمؤسسة أي جميع أنشطة مراكز المؤسسة فيها بهدف التوصل إلي حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.[5]

---

[1] علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهداني، **" الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"**، مرجع سابق ، ص 74.

[2] مجيد الكرخي،**" تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"**، مرجع سابق، ص 45.

[3] نفس المرجع، ص 45.

[4] محمد محمود الخطيب، **" الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات"**، مرجع سابق، ص52.

[5] مجيد الكرخي، نفس المرجع ، ص 45.

-دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات و الفروقات و مواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء البنوك التي تعمل في نفس القطاع.[1]

04-اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: فيكون نشاط المؤسسة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة والانحرافات التي حصلت في المؤسسة قد حصلت فعلا في المؤسسة وقد حصرت جميعها وان أسبابها قد حددت وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.[2]

- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق و أثرها على البنوك للتعامل معها و معالجتها.[3]

05- **تحديد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات**: التي حدثت في الخطة الإنتاجية و تغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم و تزويد الإدارات التخطيطية و الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة. [4]

المطلب الثالث: الأداء المالي في إطار الحوكمة

يعد توافر التمويل عنصرا أساسيا لاستمرار و بقاء البنك، إلا أن توافره يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغاية استثمارية وإنتاجية، وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وكذلك قابلية هذه الشركات للاستمرار والبقاء والذي يمكن تقيمه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسساتية التي تضمن له حماية استثماراته.

ومن هنا تأتي الحوكمة لتتعامل مع الطرق التي من خلالها: [5]

- يطمئن الممولون على الحصول على عائد استثماراتهم؛

---

[1] محمد محمود الخطيب، **" الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات "**، مرجع سابق، ص 52.

[2] مجيد الكرخي، **" تقييم الأداء باستخدام النسب المالية "**، مرجع سابق، ص 45.

[3] محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 52.

[4] مجيد الكرخي ، نفس المرجع، ص 45.

[5] نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، **" دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"**، ملتقى و طني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06-07 ماي 2012 ، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، ص11.

- يتمكن الممولون من جعل المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في البنك؛
- التأكد من أن البنك لا يستثمر في مشاريع فاشلة.

الفرع الأول: الأداء في ظل الحوكمة

ترتبط الحوكمة بمجموعتين من الأدوات: مجموعة تعتمد على الإقناع و الأخرى تقوم على الإجبار و الإلزام، من أدوات الإقناع وضع نظام للحوافز، تشعر من خلاله الإدارة أن ما تحصل عليه من مكافآت وحوافز يرتبط بقدرتها على رفع مستوى الأداء، وهناك أداة أخرى هي كفاءة سوق العمل، التي تتيح للإدارة الجيدة فرص الحصول على عروض عمل من بنوك أخرى، عادة بشروط أفضل ثم تأتي أداة المنافسة في سوق المنتج، وكفاءة رأس المال و كلاهما يمثل ضغطا على الإدارة لتحسين الأداء.[1]

إن العديد من البنوك يغيب عنها التطبيق السليم لقواعد حوكمة البنوك، حيث في ظل هذه القواعد يتم محاولة تحقيق الأداء والاستغلال السليم لموارد البنك بشكل يحافظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة من ملاك ودائنين وموردين وغير ذلك ، وفي ظل غياب هذه القواعد فإن بعض الأطراف كإدارة البنك قد تحقق مكاسب غير مشروعة على حساب مصالح الأطراف الأخرى كالملاك وغيرهم من خلال إظهار قيم و معلومات لا تتفق والواقع العملي، ويؤثر ذلك بشكل واضح على أداء البنك ككل حيث لا يظهر المقدرة الإنتاجية و الإدارية الحقيقية للبنك في إطار أداء الأفراد وأداء الأقسام وأداء البنك داخل البيئة المحيطة به.[2]

كما تظهر الحوكمة في مجال تحسين الأداء من الدور الإشرافي الذي تباشره الجمعية العمومية على الإدارة التنفيذية من خلال مجلس الإدارة ، وهناك أيضا الدور الرقابي من خلال المراقب المالي الخارجي الذي يمثل عين أخرى للجمعية العمومية ، ثم هناك سوق الاستحواذ بوصفه أداة ضغط على الإدارة لتحسين الأداء، وإلا وقعت تحت تهديد الاستحواذ الذي بسببه قد يفقد أعضاء الإدارة وظائفهم، غير أن رؤية تلك لأدوات من منظور الثقافات يوحي بأن فاعليتها تبدو أكبر في ثقافة سوق رأس المال مقارنة بثقافة المؤسسات المالية وثقافة المجموعات الصناعية.[3]

---

[1] منير ابراهيم هندي، **" الفكر الحديث في التحليل المالي و تقييم الأداء (مدخل حوكمة الشركات) "**، دار المعرفة الجامعية ، ط1، الاسكندرية ، سنة 2009، ص 104.

[2] محمد محمود يوسف، **" البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن "**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، سنة 2005، ص 105.

[3] منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص 104.

بالإضافة إلى أن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يساعد على تطوير الإدارة من أدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات أصحاب المصالح وتستعمل الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من البنك و مشاريعه بشفافية وقد عبر زكريا مطلك الدوري في هذه الحالة بقوله: " لقد تحول شعار المستثمر من الهروب إلى الصمود"، فبعد أن كان المستثمر يبيع أسهمه التي يمتلكها عندما يرى أن الإدارة غير كفؤة أو أنها تعمل وفق آليات غير فاعلة و بعيدة عن الأخلاقيات ولكن بفضل الحوكمة تنجح البنوك في تحسين أدائها و الصمود أمام تحولات المحيط.[1]

الفرع الثاني: قنوات تحسين مبادئ الحوكمة للأداء المالي

أما فيما يتعلق بدور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية فقد حدد الفكر المحاسبي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر مبادئ الحوكمة على الأداء المالي و تتمثل في القنوات التالية:[2]

01- زيادة فرص الحصول على مصادر تمويل خارجية: إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة من شأنه أن يساعد على زيادة فرص تمويل و ذلك بدخول أسواق المال و ذلك من خلال القضاء على أهم عائقين هما :

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين و المقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي.

- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالبنك.

02- زيادة قيمة البنك: تؤدي كذلك الحوكمة إلى ارتفاع قيمة البنك وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم البنك الذي تمتاز فيه الحوكمة بالفاعلية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في البنك، بحيث يجعل منه قطرا أكثر جذبا للاستثمار.

03- تخفيض مخاطر الأزمات المالية: في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في لأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة و يرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا و ممارسة لحوكمة المؤسسات.

[1] زكريا مطلك الدوري، " **إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة** "، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، سنة2009، ص 367.

[2] نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص ص12،13.

04- تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح: إن كل طرف من هذه الأطراف المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة يراقب و يؤثر على إدارة البنك بعدة طرق في محاولة الحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة و مراقبة البنك، أو زيادة التدفقات النقدية و تحسين وضع البنك بتأدية الخدمات إلى عملائه بالشكل المطلوب وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع كل الأطراف وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والصراحة والابتعاد عن التضليل و تقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.

وتحقق حوكمة الشركات العديد من المزايا المرتبطة بالأداء في البنوك التجارية والمحافظة على أمواله وموجوداته مما يتعزز فيه الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي و بالتالي فإن للحوكمة مزايا أهمها: [1]

- الحفاظ على استقرار النظام المالي والبنكي : ويتضمن نقطتين أساسيتين هما:

- تجنب حماية مخاطر إفلاس البنوك من خلال الإشراف على ممارسات المؤسسات المصرفية، وضمان عدم تعثرها حماية للنظام المصرفي والنظام المالي ككل.

- وضع القواعد والتعليمات الخاصة بإدارة الأصول والخصوم في البنوك سواء بالنسبة للعمليات المحلية أو الدولية.

- ضمان كفاءة عمل الجهاز البنكي ويكون ذلك من خلال:

01- فحص الحسابات و المستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من جودة الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر.

02- تقييم العمليات الداخلية بالبنوك وتحليل العناصر المالية الرئيسية وتوافق عمليات البنوك مع الأطر العامة للقوانين الموضوعة.

03- تقييم الوضع المالي للبنوك للتأكد من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، بهدف الحفاظ على تمويل بعض الأنشطة الاقتصادية والمؤسسات الحيوية والهامة والتي لا يستطيع القطاع الخاص تدبير تمويلها بالكامل.

- حماية المودعين: ويكون ذلك عن طريق تدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات الائتمانية التزاماتها

[1] عمر شريقي ،**" أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"**، بحوث و أوراق عمل الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر2009، جامعة فرحات عباس – سطيف- ، ص716.

تجاه المودعين و خاصة المتعلقة بسلامة الأصول.

إلا أن تأثير حوكمة المؤسسات على الأداء المالي لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توافرت الخصائص التالية في هيكل الحوكمة: [1]

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك، وضمان استمرار تدفق رأس المال لتميل الشركات.
- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين و مزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين.
- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري و مواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال البنك.

وأخيرا فإن التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات و المجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء البنك، ومن ثم تدعيم و استقرار تقدم الأسواق الاقتصادية ونتيجة لهذه الأهمية التي حظيت بها الحوكمة من قبل العديد من الدول سواء المتقدمة منها أو الناشئة، وإدراكا من الجزائر بمدى أهمية هذه الأداة لمواكبة التطورات الاقتصادية العالمية ، فقد تم في 11مارس 2009 إصدار المدونة الجزائرية للحوكمة لأن التطبيق السليم لقواعدها من شأنه أن يساعد في بناء الثقة المتبادلة في القطاع المصرفي ي وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال، و تعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد حجر الزاوية لتخطي الأزمة المالية العالمية وتقليل تداعياتها.

[1] نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، **" دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات "**، مرجع سابق، ص 14.

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء المالي

على المسير المالي أن يوازن بين هدفين أساسيين و هما هدف السيولة وهدف الربحية ، وإن احتفاظ البنك بسيولة كافية لمواجهة التزامات البنك يؤدي إلى تدنية المخاطر التي تعترض البنك ،ومن جهة ثانية ينبغي على المسير المالي أن يقوم بكل ما في وسعه لتحقيق أرباح لتنمية إيرادات المساهمين في البنك.

المطلب الأول: التوازنات المالية

يمكن قياس التوازن المالي بعدة مؤشرات نقوم بعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: رأس المال العامل: يعتبر رأس المال العامل من أهم المؤشرات الأساسية التي تقوم بإبراز التوازن المالي في الأجل الطويل، وهناك من يطلق عليه هامش الأمن، ويظهر رأس المال العامل مقدار ما يحتاط به للظروف الطارئة.[1]

وهو فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة، وهو أيضا فائض الأصول المتداولة على الديون قصيرة الأجل.[2]

وينقسم رأس المال العامل إلى:

01- رأس المال العامل الدائم: يمثل الحد الأدنى من الأصول المتداولة المتعين للاحتفاظ به بشكل دائم من أجل استمرار النشاط التشغيلي و لابد من تكوينه.[3]

02- رأس المال العامل المؤقت: ويمثل هذا النوع مقدار الأصول المتداولة الإضافية التي تظهر الحاجة إليها في فترات معينة، وذلك لمقابلة بعض الظروف.[4]

ويحسب رأس المال العامل بإحدى العلاقتين التاليتين:[5]

في الأجل الطويل: **رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة**

في الأجل القصير: **رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل**

---

[1] مبارك لسلوس، **" التسير المالي"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، سنة 2004 ، ص31.

[2] عمر بوخزاز،**" مبادئ التسيير المالي و المحاسبة التحليلية (تسير متعدد)"**، مطبعة أمزيان، الجزائر، ط1، سنة 1998، ص32.

[3] عاطف وليم أندراوس، **" التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات "**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، سنة 2007، ص202.

[4] محمد صالح الحناوي وآخرون،**" الإدارة المالية(مدخل اتخاذ القرارات)"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2004، ص 175.

[5] مبارك لسوس، مرجع سابق، ص33.

حتى و إن كان يفضل استخدام رأس المال العامل كأحد مؤشرات التوازن في الأجل الطويل، إلا أن هذا المؤشر قد يتغير في الأجل القصير بتغير أحد أو كل المتغيرات المكونة له بالزيادة أو النقصان ومن العوامل التي تغير في حجمه نذكر:

بالزيادة:- زيادة الأموال الخاصة و زيادة القروض طويلة الأجل.

- التنازل عن بعض الأصول.

بالنقصان: - تسديد القروض طويلة الأجل

- نقصان قيمة الأموال الخاصة

الفرع الثاني: احتياجات رأس المال العامل: تدرس احتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير مالم يحن موعد تسديدها تسمى موارد لدورة الاستغلال، فيحاول المسيرون الماليون الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال.[1] ، ويمكن حساب احتياجات رأس المال العامل كما يلي:[2]

احتياجات رأس المال العامل: قيم الاستغلال+ قيم جاهزة- (مجموع الدين قصيرة الأجل غير السلفات المصرفية)

أو= (مجموع الأصول المتداولة – قيم جاهزة)- (مجموع الديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)

الفرع الثالث: الخزينة: ويقصد بها مجموع الأموال التي تكون تحت التصرف خلال الدورة الاستغلالية، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما يستطاع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال هذه الدورة.[3]

إن الاحتفاظ بخزينة أكثر من اللازم، يجعل من السيولة جامد غير مستخدمة في دورة الاستغلال، وإن تسرع المسيرين في الاحتفاظ بالسيولة لغرض الوفاء يحرم البنك من ميزة كسب مدينيه ، فالبنوك في السوق تتنافس على كسب المزيد من العملاء بواسطة تسهيلات الدفع، بينما نقصان قيمة الخزينة ، معدومة أو ما دون الصفر، معناه أن البنك فضل توظيف السيولة في دورة الاستغلال بدل استبقائها جامدة و بالتالي زيادة الربحية ، لكنها ضحت بالاحتياط للوفاء بالديون المستحقة و قد ينتج عن هذا تبعات سلبية، وتحسب الخزينة بهذه العلاقة:[4]

الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية.

[1] مبارك لسلوس،**" التسيير المالي"**، مرجع سابق، ص ص 34،33.

[2] ناصر دادي عدون،**" تقنيات مراقبة التسيير (التحليل المالي) "**، دار المحمدية العامة، الجزائر، الجزء الأول، سنة 1999، ص ص 47،46.

[3] نفس المرجع، ص 51.

[4] مبارك لسلوس، نفس المرجع، ص35.

المطلب الثاني: النسب المالية

إن النسب المالية هي تلك التي تقيس بشكل عام علاقة بين رقمين، بسط ومقام، و يجب أن تكون هذه العلاقة منطقية، فالنسب المالية إذا هي علاقة منطقية بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية للبنك أو تمثل هذه العلاقة ارتباط ذا مغزى بأحد أو بكل الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها .[1]

يمكن تصنيف النسب المالية حسب المجال الذي تشتق منه في فئتين هما :[2]

01- نسب اتجاهية: و تكون عندما تمثل النسب المالية حركة أو اتجاه تغير قيمة بند معين من بنود القوائم المالية على مدار فترة زمنية معينة، و يدخل هذا الأسلوب من تحليل النسب ضمن ما يعرف بأسلوب التحليل المالي الأفقي، أي أن العلاقة هنا تقوم بين قيم نفس البند و لكن على مدار عدة فترات محاسبية.

02- نسب هيكلية: هي النسب المالية التي تمثل العلاقة بين قيمة بندين أو أكثر من بنود القائمة المالية في لحظة زمنية معينة وعلى مدار نفس الفترة المحاسبية، أما حسب الأغراض المستخدمة فيها فيمكن تقسيم النسب المالية في الفئات التالية:

الفرع الأول : نسب الربحية

حظيت العلاقة بين الأرباح و أسعار الأسهم على اهتمام متزايد وكبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال التمويل، و تعرف الربحية على أنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة البنك في استغلال الموارد استغلالا أمثل لتحقيق الأرباح وهو مؤشر لتحسن أداء البنك المالي و يؤكد مدى قدرة البنك على مواكبة النمو والتطور العالمي، و إن من أكثر الموضوعات التحليلية التي يهتم بها الأداء المالي في البنوك هي الربحية فتحقيقها تعني التحسن في الأداء المالي و تعكس كفاءة السياسات و الإجراءات و القرارات التي اتخذتها إدارة البنك. [3]

و من نسب الربحية ما يأتي:

01- نسبة العائد على الموجودات : تقيس هذه النسبة ما في الدخل الذي يحصل عليه المساهمون في البنك من استثمارهم لأموالهم و يعتمد إلى حد كبير على مقدار الأرباح التي تتحقق من هذه الموجودات و يسمى هذه أيضا

---

[1] زياد رمضان، **"أساسيات التحليل المالي "**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 1997، ص 142.

[2] محمد مطر، **" التحليل المالي و الائتماني "**، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، سنة 2000، ص ص 40،41.

[3] محمد محمود الخطيب، **" الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات"**، مرجع سابق، ص ص 59،60.

بالعائد على الاستثمار لأنه المقياس لربحية كافة استثمارات البنك القصيرة و الطويلة الأجل، وان ارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة سياسات الإدارة الاستثمارية و التشغيلية .[1]

و تقاس هذه النسبة بتطبيق المعادلة الآتية: [2]

نسبة العائد على الموجودات = (صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الأصول) × 100

لكن هناك رأي يرى تحديدها بالمعادلة التالية:

= صافي الربح بعد الضريبة + الفوائد المدفوعة (1- معدل الضريبة الدخل)/ جملة الموجودات

02- نسبة العائد على حق الملكية: ويتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع حقوق الملكية، وهي تقيس العائد على مجموع استثمارات حملة الأسهم.[3]

وتحسب وفق العلاقة التالية:[4]

نسبة العائد على حق الملكية = (صافي الأرباح بعد الضريبة/ الأموال الخاصة) x 100

وتظهر هذه النسبة ربحية الأموال الخاصة، و كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كان ذلك إيجابيا وتهم هذه النسبة المالكين، لأن صافي الربح سوف يوزع عليهم بالنتيجة، و الطبيعي أن يكون معدل العائد على الأموال الخاصة أكبر من معدل العائد على رأس المال المستثمر.

03- نسبة العائد على الأموال المتاحة: تمثل هذه النسبة مردودية رقم الأعمال، أو ما يقدمه البنك فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد تكون مضللة لأن زيادة النشاط في البنك يتزامن في العادة مع تزايد الأعباء الكلي، قد تمتص هذه الأعباء كل رقم الأعمال، وتتبخر معها الأرباح، وبالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة كل من رقم الأعمال و الأعباء الكلية و تكتب هذه النسبة كما يلي:[5]

نسبة العائد على الأموال المتاحة = (النتيجة الإجمالية / رقم الأعمال السنوي) x100.

---

[1] علاء فرحان طالب ، ايمان شيحان المشهداني، " **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف** "، مرجع سابق، ص 81.

[2] محمد مطر، "**التحليل المالي و الائتماني** "، مرجع سابق، ص ص 42 ،43 .

[3] عبد العزيز النجار، " **أساسيات الادارة المالية** "، المكتب العربي الحديث، سنة 2007، ص55.

[4] منير شاكر وآخرون،" **التحليل المالي(مدخل صناعة القرارات)** "، دار وائل للنشر، ط2، عمان ، سنة 2005، ص63.

[5] مبارك لسلوس، " **التسيير المالي** "، مرجع سابق، ص 52.

04- نسبة استخدام الموجودات: يمكن لهذه النسبة أن تستخدم لقياس كفاءة إدارة الموجودات و سياسة إدارة محافظ الموجودات، وتتأثر هذه النسبة بكمية الموجودات المدرة للربحية الموجودة ضمن إجمالي الموجودات و عند ارتفاع الموجودات المربحة المتمثلة في القروض ذات المتحصلات العالية ترتفع نسبة تلك الموجودات وتنخفض بانخفاض كميتها.[1]

وتقاس هذه النسبة بتطبيق المعادلة التالية: [2]

نسبة استخدام الموجودات = (إجمالي الإيرادات/ مجموع الأصول)x100

05- نسبة ربح السهم: حيث تظهر هذه النسبة ربحية السهم والتي تعتبر مؤشرا هاما يهم المودعين وكذلك أسواق المال وتعتبر مؤشرا مؤثرا على اتخاذ القرارات بالنسبة للأطراف المعنية(المساهمين، المستثمرين، أسواق المال).[3] ويمكن حساب هذه النسبة كما يلي: [4]

نسبة ربح السهم = (صافي الأرباح بعد الضريبة / عدد الأسهم) 100x

06- نسبة العائد على الودائع: وتقيس نسبة العائد على الودائع مدى نجاح إدارة البنك في توليد الأرباح من الودائع التي حصل عليها، وتقاس بتطبيق المعادلة التالية: [5]

نسبة العائد على الودائع =(صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الودائع) 100x.

الفرع الثاني: نسب السيولة.

هي النسب التي تقيس مدى قدرة البنك على مواجهة التزامه قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة والشبه السائلة دون تحقيق خسائر، أي السهولة، أي السهولة في تحويل البنك التجاري أمواله شبه النقدية إلى نقد جاهز دون خسائر، وان البنك الأكثر سيولة هو الأكثر جاذبية من حيث قدرته على الوفاء بالالتزامات، والتي تشكل أرضية صلبة ضد أي خلل أو تخلف عن الوفاء بالدين، والبنك ذو الآمال العريضة التي تفشل في تحقيق السيولة قد

[1] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، " **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي"**، مرجع سابق، ص82.

[2] عبد الحكيم كراجة وآخرون، " **الإدارة و التحليل المالي"**، دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع ، ط1، عمان، سنة2000، ص 186.

[3] منير شاكر محمد وآخرون،" **التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)"**، مرجع سابق، 65.

[4] عبد الحكيم كراجة و آخرون، نفس المرجع، ص 183.

[5] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص 83.

تواجه خطر الإفلاس في حال عدم تمكنها من تسديد الالتزامات في حال عدم تمكنها من تسديد الالتزامات قصيرة الأجل. [1]

ومن أهم النسب الأساسية لقياس السيولة في البنوك التجارية ما يلي:

01- نسبة التداول: وهي علاقة بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة وتحسب كما يلي:[2]

نسبة التداول = (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة)x100

02- نسبة السيولة السريعة: تعتمد هذه النسبة على الأصول سريعة التحول إلى نقدية لقياس درجة السيولة، وتحسب وفق العلاقة التالية:[3]

نسبة السيولة السريعة = ((الموجودات المتداولة – المخزون) / المطلوبات المتداولة) x100

03- نسبة السيولة النقدية: توضح نسبة السيولة النقدية المتاحة في وقت معين لمقابلة الالتزامات قصيرة الأجل و يمكن حساب هذه النسبة كما يلي:[4]

نسبة السيولة النقدية = ((الأصول شبه النقدية + النقديات) / الخصوم المتداولة) x100

04- نسبة الاحتياطي القانوني: تحتفظ البنوك عادة برصيد نقدي بدون فائدة لدى البنك المركزي يسمى بالاحتياطي القانوني بنسبة(20%) وهو نسبة معينة من الودائع وعادة ما يكون البنك المركزي هو المحدد لهذه النسبة بما يتلائم مع السياسات العامة وعلى البنوك الالتزام بها، وقد يلجأ البنك المركزي إلى تغيير هذه النسبة تبعا لظروف البلد الاقتصادي، وتعد هذه النسبة من الأدوات المهمة التي يستخدمها البنك المركزي للتأثير في حجم الائتمان الممنوح، و إن ارتفاعها يعني ارتفاع قدرة البنك التجاري على الوفاء بالتزاماته المالية في الأوقات غير الاعتيادية، ويحتفظ بنسبة 05% لدى البنوك على شكل نقد والغرض منها السيطرة على السيولة المعروضة للتداول، ويمكن قياسها بتطبيق العلاقة التالية: [5]

نسبة الاحتياطي القانوني = (الرصيد النقدي لدى البنك المركزي / إجمالي الودائع) x100

---

[1] محمد محمود الخطيب، " **الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات** "، مرجع سايق، ص ص 62،63.

[2] طارق عبد العال حماد ،" **التحليل الفني و الأساسي للأوراق المالية**"، الدار الجامعية ، الاسكندرية، سنة 2000، ص 103.

[3] محمد صالح الحناوي، رسمية قرياقص،" **الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرارات** "، الدر الجامعية، الاسكندرية ، ص، 69.

[4] محمد مطر، " **التحليل المالي و الائتماني** "، مرجع سابق، ص 45.

[5] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، " **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف** "، مرجع سابق، ص ص 84،85.

الفرع الثالث: نسب كفاية رأس المال

تنبع أهمية رأس المال من الوظائف التي يمكن أن يحققها فهو يشكل قاعدة للنمو و التطور المستقبلي للبنك ويؤدي دور هام في عملية امتصاص وتغطية أي خسائر غير متوقعة يمكن أن تواجه البنك فالبنوك التي تكون لديها قاعدة رأس مال تتناسب مع نشاطها وحجمها وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها تمتلك قدرة أكبر على تحمل الخسائر وتجاوزها والاستمرار بتقديم الخدمات لزبائنها كذلك لها القدرة على الاستمرار في العمل وتقديم الائتمان إلى مختلف القطاعات ومن ثم فإن احتفاظ البنوك بمستوى رأس المال مناسب يؤدي إلى رفع القطاع البنكي ويسهم في تعزيز الثقة به وفي حفظ استقرار النظام المالي ككل، عليه يتعين على البنك امتلاك إجراءات لتقييم متطلبات رأس المال اللازمة لها بما يتوافق وحجم المخاطر الموجودة وإستراتيجية المحافظة على مستوى رأس المال ،وتهتم البنوك المركزية بكفاية رأس المال ،إذ تحدد نسبة معينة وعلى البنوك التجارية الالتزام بها حماية لأموال المودعين و الدائنين حيث حددتها لجنة بازل و تقاس نسبة كفاية رأس المال من خلال النسب الآتية:[1]

01- نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الموجودات : تعكس هذه النسبة مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية في تمويل إجمالي الموجودات، وإن ارتفاع هذه النسبة يحقق ما يصبوا إليه البنك المركزي من حماية لأموال المودعين، إلا أن ارتفاعها بنسبة أكثر من المطلوب يؤدي إلى انخفاض نسبة العائد إلى حقوق الملكية ، وهذا ضد رغبة المالكين، ويحاول البنك الاحتفاظ بهذه النسبة عند معدلاتها الثابتة و تقاس بتطبيق هذه العلاقة :

نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الموجودات = (رأس المال الممتلك / إجمالي الموجودات) 100x

02- نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الودائع: تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك على الودائع التي حصل عليها من الأموال المملوكة له، وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك مصدر أمان للمودعين والعكس بالعكس والمقصود هنا بالودائع، الودائع والحسابات الجارية بأنواعها مضافا إليها مستحق إجمالي وتقاس بهذه الطريقة:

نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الودائع = (رأس المال الممتلك / إجمالي الودائع)

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **" الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"** ، ص ص 88،86.

03- رأس المال الممتلك إلى إجمالي القروض: توضح هذه النسبة مدى قدرة البنك على مواجهة المخاطر المتمثلة في عدم استرداد جزء من الأموال التي تم استثمارها و تعكس هذه النسبة درجة الخطر المتوقع في محفظة القروض و تقاس هذه النسبة بتطبيق هذه المعادلة:

نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي القروض = (رأس المال الممتلك / إجمالي القروض) 100x

04- نسبة رأس المال الممتلك إلى الاستثمار في الأوراق المالية: وتعكس هذه النسبة مدى قدرة البنك على مواجهة حالة الانخفاض في القيمة السوقية للأوراق المالية وتقاس بتطبيق هذه العلاقة:

نسبة رأس المال الممتلك إلى الاستثمار في الأوراق المالية = (رأس المال الممتلك / إجمالي الاستثمارات في الأوراق المالية)100x

05- نسبة رأس المال الممتلك إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر: تبين هذه النسبة قدرة رأس المال على مواجهة مخاطر الاستثمار الناشئة عن احتمال عدم الوفاء بالتزاماته في الموجودات الخطرة، والمقصود بالخطرة جميع الموجودات مطروح منها النقد في الصندوق و في البنوك الأخرى والأوراق المالية والسندات الحكومية، وتقاس بتطبيق هذه العلاقة.

نسبة رأس المال الممتلك إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر = (رأس المال الممتلك / الموجودات المرجحة بالمخاطر) 100x

بالإضافة إلى معدلات النمو التي يمكن من خلالها معرفة مدى تطور البنك وهي تلك التي يتم استخدامها في قياس مناطق النمو البارزة في البنك كالأصول، و القروض، والودائع ، والدخل، وحقوق الملكية، ويتم حسابها عن طريق قسمة منطقة النمو خلال العام الحالي على منطقة العام السابق كما هو موضح فيما يلي: [1]

01-معدل النمو في أصول البنك= (إجمالي الأصول العام الحالي / إجمالي الأصول العام السابق) 100X

02- معدل النمو في القروض = (إجمالي القروض العام الحالية / إجمالي القروض العام السابق) 100X

03- معدل النمو في الودائع = (إجمالي الودائع العام الحالي / إجمالي الودائع العام السابق) 100X

04- معدل النمو في حقوق الملكية (حقوق الملكية العام الحالي / حقوق الملكية العام السابق) 100X

[1] أحمد صلاح عطية ، " **محاسبة الاستثمار و التمويل في البنوك التجارية** "، الدار الجامعية ،الاسكندرية، سنة 2003، ص 331.

المطلب الثالث: استخدامات المؤشرات المالية و خصائصها

الفرع الأول: استخدامات المؤشرات المالية

كما سبق و أشرنا يستخدم المؤشرات المالية المحلل المالي في تقييم أداء البنك في مجالات الربحية والسيولة والملاءة وكذلك مدى كفاءة إدارتها في رسم وتنفيذ سياساتها التمويلية والاستثمارية، أما الآلية التي يتبعها المحلل المال في استخدام المؤشرات المالية لبنك معين تتوقف على الأهداف والأغراض المحددة لعملية التحليل إذ يمكن أن تقتصر دراسة المحلل المالي على المؤشرات المالية الخاصة بالبنك نفسه ولكن على مدى عدة فترات محاسبية وذلك عندما يكون الهدف محصورا في استقراء الاتجاهات المستقبلية لأنشطة البنك لكن عملية التحليل تزداد عمقا وإفادة إذا ما أخذ المحلل المالي معايير الصناعة كمقاييس للمقارنة. [1]

وتتلخص أهمية المؤشرات المالية في الجوانب التالية:[2]

01- تحديد مدى قدرة البنك على مواجهة الالتزامات الجارية ؛

02- قياس درجة نمو البنك و الكشف عن مواطن الضعف و القوة ؛

03- توفير البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و رسم السياسات و إعداد الميزانيات التقديرية ؛

04- قياس الفعالية التي يحصل عليها البنك باستغلاله لمختلف الموجودات لتحقيق الربحية ؛

- ولتحقيق هذه الجوانب يجب أن يتوفر بالمؤشرات المالية الآتي:

1/ أن تكون المؤشرات قادرة على كشف و قياس نقاط القوة و الضعف ؛

2/ أن تكون المؤشرات المالية ذات دلالات واضحة يمكن من خلالها المقارنة بالمؤشرات المالية السابقة.

-أهمية المؤشرات المالية من وجهة نظر مستخدمي البيانات المالية:

تتفاوت أهمية المؤشرات المالية من وجهة نظر مستخدمي البيانات المالية و ذلك وفق الغرض من استخدام هذه المؤشرات، وقد تم تقييم الأهمية من وجهة نظر المستخدمين إلى الآتي: [3]

[1] محمد مطر، " **التحليل المالي و الائتماني**"، مرجع سابق، ص 55.

[2] محمد محمود الخطيب،" **الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات**"، مرجع سابق، ص ص 56،55.

[3] محمد مطر،" **التحليل المالي (الاساليب، الأدوات، والاستخدامات العملية)**"، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، الأردن، سنة2003، ص 91.

01-الأهمية من وجهة نظر المقرضين: حيث إن هؤلاء المستخدمين يهتمون بثلاث أنواع من النسب المالية، وهي بالترتيب نسب النشاط، ثم نسب السيولة، ومن ثم نسب الربحية مثل: نسب الديون إلى حقوق الملكية و نسبة تغطية التكاليف الثابتة و نسبة تغطية الفوائد المدينة.

02-الأهمية من وجهة نظر المستثمرين: حيث إن هؤلاء المستخدمين يقدمون الأهمية القصوى على نسب الربحية على حساب غيرها ثم نسب القيمة السوقية ثم نسب السيولة مثل: نسب عائد السهم العادي و نسبة العائد على حقوق الملكية ونسبة صافي الربح.

03-الأهمية من وجهة نظر المحللين الماليين: حيث إن هؤلاء المستخدمين يقدمون الأهمية القصوى على نسب الربحية على حساب غيرها من النسب.

الفرع الثاني: خصائص المؤشرات المالية

أشار الباحثون إلى عدة خصائص يمكن عرضها بالشكل التالي: [1]

01- تنبع عن فهم عميق للمشكلات محل الدراسة و محاولة تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها؛

02- أن تكون بسيطة قدر المستطاع وواضحة و قابلة للقياس؛

03- أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار؛

04- أن تكون عملية و قابلة للتطبيق من حيث امكانية جمع البيانات؛

05- ضرورة وجود علاقة وثيقة بين عناصر النسبة كي تكون معبرة و لها مدلول منطقي؛

06- أن يكون هناك ارتباط واضح بين الهدف من التحليل المالي و بين النسبة المالية المستخدمة؛

ويشار إلى أن المؤشرات المالية تختلف من مرحلة إلى أخرى اعتمادا على المرحلة التي يمر بها البنك، و التي يمكن أن تكون مرحلة البدء أو النمو السريع أو النضج أو مرحلة الهبوط والتدهور، وبالتالي فإن القوة النسبية لنسب البنك تتوقف بصورة أو بأخرى على دورة حياة البنك و ليس على أداء فريق الإدارة فقط.

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، " **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف** "، مرجع سابق، ص ص 79،80.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق مجموعة من النقاط نستعرضها فيما يلي:

1- يعتبر الأداء نتيجة بين الجهد و الإمكانيات و أداء الدور المطلوب تمثيله.

2- يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداما لقياس أداء البنك، ويعرف الأداء المالي بمدى قدرة البنك على الاستغلال الأمثل لموارده ومصادره في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.

3- إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء المالي وذلك من خلال مجموعة من القنوات.

4- هناك عدة مؤشرات يمكن من خلالها تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية و لعل من أهم هذه المؤشرات النسب المالية.

الفصل الثالث: مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لبنك الخليج - وكالة بسكرة -

تمهيد الفصل:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى مفهوم الحوكمة في البنوك وأهم العناصر الأساسية لتحقيقها وكذلك التعرف إلى الأداء المالي بصفة عامة من حيث المفهوم والأهمية ومراحل تقييمه من خلال هذا سوف نتعرف في هذا الفصل على واقع الحوكمة في البنوك التجارية، من خلال معرفة مدى مطابقة ما تم استعراضه في الجانب النظري من مفاهيم حول حوكمة البنوك وما هو واقع فعلا بالبنك محل الدراسة، بالتركيز على مؤشرات الأداء المالي الخاصة بالبنوك، ومدى أهمية مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي، وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذا الفصل بالتعرف على البنك محل الدراسة، كما نستعرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ثم نقوم بتحليل تلك المعلومات والبيانات ، لنتوصل في الأخير لاستخلاص أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة.

المبحث الأول: نشأة وتطور البنك

قبل التعرف على دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لبنك الخليج الجزائر- وكالة بسكرة - يتوجب علينا معرفة البنك ، وبالتالي سنحاول فيما يلي التعرف على نشأته ونشاطه وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لبنك الخليج الجزائر

سنقوم في هذا المطلب بتقديم بنك الخليج – الجزائر - محل الدراسة بالإضافة إلى معرفة المساهمين فيه والتعرف إلى إستراتيجيته.

الفرع الاول: تقديم بنك الخليج الجزائر

أولا: التعريف بشركة مشاريع الكويت القابضة:" kipco"

أنشأت kipco في عام 1975، و هي مجمع كويتي خاص و هي احد شركات الاستثمار المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية و تعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مع أصول خاضعة للإدارة بأكثر من 19 مليار دولار(19000000000) مليار دولار، و تمتلك المجموعة حصص في أكثر من 50 شركة في 21 دولة (في الدول العربية خاصة)، في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، و يعمل فيها أكثر من ثمانية آلاف موظف(7000) في أنحاء العالم، و تتمثل نشاطاتها الرئيسية في القطاع المالي والقطاع الإعلامي كذلك.[1]

ثانيا: المساهمون في بنك الخليج الجزائر: يتمثل هؤلاء المساهمون في: [2]

01- بنك برقان Burgan Bank

هو فرع من مجموعة " kipco" و هو بنك تجاري كويتي لديه عدة منتشرة خاصة في منطقة الشرق الأوسط.

تأسس هذا البنك عام 1977 و قد اكتسب البنك دورا بالغ الأهمية في القطاع الخاص وقطاع الأعمال من خلال طرحه منتجات مبتكرة و تكنولوجيا متقدمة، كذلك شبكة توزيع واسعة.

و تشمل فروعها بنك الخليج الجزائر "AGB"الجزائر، و بنك بغداد(Bank of Baghdâd) العراق، والبنك الأردني الكويتي (Jordan Koweït Bank) الأردن.

[1] أنظر الملحق رقم 01.
[2] أنظر إلى نفس الملحق.

نتائج البنك مستمرة في النمو الكبير لرأس المال و استثمارات كبيرة متنوعة، شبكتها تضم 21 وكالة و أكثر من 120 جهاز صراف آلي.

02- بنك تونس العالمي:(Tunis International Bank)

تأسس هذا البنك في 1982، و هو أول بنك خاص في الخارج أنشئ في تونس، و هو يوفر مجموعة كاملة من الخدمات المالية الدولية للشركات الدولية و المؤسسات المالية و الحكومات و الأفراد بما في ذلك عمليات الصرف الأجنبي و السوق النقدية في كل العملات القابلة للتحويل، وتمويل التجارة الدولية والخدمات الشخصية، العمليات المصرفية التجارية و الاستثمارية و بطاقات الدفع.

لديه مكتب تمثيلي في طرابلس و تملك حصة 30 % في بنك الخليج الجزائر و المساهم الرئيسي في بنك (TIB)هو الخليج المتحد بحصة 86 % من رأس المال.

03- البنك الأردني الكويتي:(Jordan Kuwait Bank)

تأسس في عام 1976 والبنك الأردني الكويتي يعمل بنجاح في النظام البنكي الأردني وهو بنك تجاري يوفر لعملائه مجموعة متنوعة من المنتجات و الخدمات البنكية، موزعة عبر شبكة من 48 وكالة في الأردن و اثنين آخرين في فلسطين وقبرص و يشارك بحصة قدرها 10% في رأسمال بنك الخليج الجزائر.

في ماي 2008، البنك الأردني الكويتي (JKB) أصبح فرع من بنك برقان (Burgan Bank) بقيمة 51.10 **%**

الفرع الثاني: تعريف بنك الخليج الجزائر:(AGB) وأهم مبادئه

أولا: تعريفه: يمكن التعرف عليه و ذلك كما يلي:[1]

هو عضو في مجموعة من أبرز مشاريع الكويت الاستثمارية لشؤون الشرق الأوسط "شركة مشاريع الكويت القابضة" "kipco" تأسس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003، برأس مال قدره DZD10.000.000.000 وحقق منذ ذلك الوقت تقدما كبيرا جعله رائدا في توفير الخدمات المالية من خلال شبكة واسعة منتشرة في مواقع إستراتيجية هامة ،وتتركز الأنشطة الرئيسية لبنك الخليج في مجالات الخدمات

[1] أنظر الملحق رقم 02.

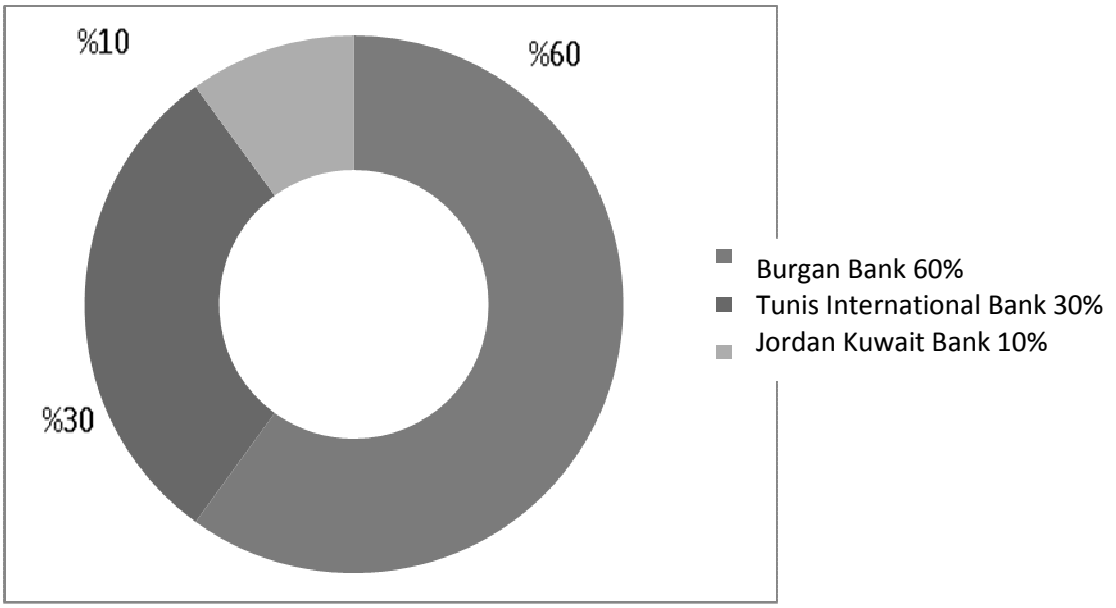
المصرفية الشخصية والخدمات المصرفية للشركات والخدمات المصرفية الدولية ،في عام 2007 توسع نطاق البنك من خلال العوض والخدمات خاصة التنوع في المنتجات التي لها خصائص معينة والتي نالت نجاحا كبيرا وقد تم زيادة عدد الشبكات حيث ارتفعت من شبكة واحدة على المستوى الوطني سنة 2007 إلى 13 شبكة سنة 2008وتسعى إلى تحقيق أكبر عدد و تطويرها.

لقد أثمرت جودة و التزام فريق عمل بنك الخليج في حصول البنك على العديد من الجوائز الدولية منها جائزة أفضل بنك للخدمات المصرفية الفردية في الشرق الأوسط للعام الرابع على التوالي من مجلة بانكر ميدل ايست، كما حاز على التقدير الدولي لمركزه الريادي في سوق العمل الكويتي حيث فاز بالمركز الأول في مجال إحلال وتوطين الوظائف على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي.

ويعتبر بنك الخليج الجزائر من أحدث البنوك في الجزائر حيث أن مقره الرئيسي في العاصمة، وهو بنك ودائع مملوكة ملكية خاصة كويتية وخاضع للقانون التجاري، ويتولى كل العمليات التي تقوم بها البنوك كتقديم القروض وجمع الودائع والتعاملات الخارجية والتعامل بالشيكات، يقوم بتمويل المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم، وعمليات التصدير والاستيراد، وهو يعتبر واحدة من الوكالات الاثنان والثلاثون المنتشرة على مجمل التراب الوطني.

يملكها ثلاث بنوك ذات سمعة دولية مرموقة و هي (Burgan Bank) بقيمة 60 %، وبنك تونس العالمي (Tunis International Bank) بـ30%، 10% من البنك الأردني الكويتي (Jordan Kuwait Bank) وهي بنوك تنتمي إلى مجموعة مشاريع الكويت القابضة والشكل رقم (03-01)يبين مدى مساهمة كل بنك

الشكل رقم (03- 01):حصص مساهمو بنك الخليج –الجزائر-



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

و بنك الخليج الجزائر بنك تجاري بدأ عمله في 2004، يمارس عمله الآن في بيئة اقتصادية وبنكية مليئة بالتغيرات والتقلبات. وقد ربط البنك منذ تأسيسه مهمته الأساسية للمساهمة في التنمية الاقتصادية و المالية للجزائر، بإعطاء وتقديم المنشآت والأفراد مجموعة واسعة و متطورة من المنتجات و الخدمات المالية و الحلول الأكثر حداثة من حيث السرعة و التنفيذ.

أيضا لتلبية توقعات عملائه و يقدم بنك الخليج الجزائر الخدمات المصرفية التقليدية و كذلك تلك التي تتوافق مع ما تمليه الشريعة الإسلامية.

ومنذ تأسيسه في السوق الجزائرية و البنك يستثمر في مجالات تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال و البنك يستثمر في كل مجالات تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال ، و التي مكنته من إتمام جميع عملياته و جعلها أكثر كفاءة.

و مع التوسع المستمر أصبح لبنك الخليج الجزائر شبكة فروع منتشرة في جميع أنحاء البلاد. حيث لديه الآن 28 وكالة تنفيذية و التي سيتم توزيعها إلى 35 وكالة ، لتكون اقرب إلى عملائها في جميع أنحاء البلاد.[1]

[1] - www.ag-bank. com, consulter le 04/05/2013.

والشكل التالي يبين وكالات بنك الخليج في التراب الوطني

الشكل رقم(03-02): الشبكة البنكية لفروع بنك الخليج –الجزائر-.

المنطقة الوسطى	الجزائر العاصمة	10
	تيبازة	1
	البليدة	1
المنطقة الشرقية	سكيكدة	1
	عنابة	1
	سطيف	2
	بجاية	2
	برج بوعريريج	1
	قسنطينة	1
	باتنة	1
	بسكرة	1
	العلمة	1
المنطقة الغربية	وهران	1
	الشلف	1
	تلمسان	1
	سيدي بلعباس	1
	مستغانم	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للبنك: www.ag-bank.com

ثانيا: بنك الخليج، مهمته، رؤيته، قيمه

يمكن التعرف على مهمته و رؤيته و قيمه من خلال ما يلي:[1]

01-مهمته: مهمة البنك الأساسية هي البقاء باستمرار ودائما في الاستماع إلى الشركات والأفراد، وذلك لكي يستطيع أن يقدم أوسع تشكيلة من المنتجات المتطورة والخدمات المالية الشخصية، كذلك بما يتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية و أيضا المساهمة في إثراء حياة الجزائريين.

02-رؤيته: يرى بتك الخليج الجزائر أنه البنك الرائد في الجزائر لأنه حصل على ثقة عملائه و أصبح الشريك الذي اختاروه لتحسين نوعية حياتهم.

03-قيمه: القيم الأساسية التي تنتمي إلى مهام البنك و رؤيته تعتبر في الواقع على كل ما يفعله البنك على المستوى الفردي والجماعي في بنك الخليج الجزائر هذه القيم توجه تدخلاتنا و تتمثل هذه القيم في:

أ- التقدم: يعيش بنك الخليج الجزائر التقدم يوما بعد يوم في طريقه، ومواقفه، كما هو الحال في ثمرة أعماله، ويعتمد بنك الخليج الجزائر قيمة التقدم في داخل البنك فرديا و جماعيا ثم يقدمه للخارج لإعطاء الكثير من الإرضاء للعملاء.

ب- الالتزام : بالنسبة للبنك فإن إعطاء التزام يعني أن يستثمر كليا في نجاح مهمته وأهدافه، هو إظهار "حاضر" كل يوم باستماعه، بإخلاصه مبادرته، ومشاركته الفعالة في الاستجابة للحاجة المتوقعة، وهو إحساسه الشخصي المسؤول عن نجاحه، والالتزام بداية من الداخل نحو الخارج، لذلك فبنك الخليج الجزائر يلتزم كليا بالنجاح في الداخل مع موظفيه وعملائه الداخليين، وبذلك يستطيع أن يلتزم بالنجاح لعملائه الخارجيين الأفراد والمؤسسات في الجزائر.

ج- الاعتراف: الاعتراف هو بالتأكيد القيمة التي تحمل أكثر سرورا ورضا للفرد، ولذلك بنك الخليج الجزائر يرغب في أن يجعل الاعتراف أفضل أدواته لتقديم الإرضاء لعملائه الداخليين و الخارجيين .

د- الثبات: بالنسبة للبنك فان الثبات هو قيمة مرادفة للأمن الاستقرار والجدية ولهذا فالبنك دائما حاضر وموجود ليقوم بترقية هذه القيمة.

[1] أنظر الملحق رقم 03.

و لما نتكلم عن البنك فنحن نتكلم عن المال ولما نتكلم عن المال فنحن نتكلم عن النقدية المكافئة على مجهوداته ووسيلة لتحقيق المشروعات، ولأن البنك يرغب في الالتزام مدى الحياة مع زبائنه الداخليين والخارجيين فهو يختار النوعية ،الأمن، والاستقرار مع التعهد بالثبات والمداومة في نشاطاته.

المطلب الثاني: إستراتيجية البنك و هيكله التنظيمي

الفرع الأول: إستراتيجية بنك الخليج ومهامه

أولا: إستراتيجيته : تتمثل إستراتيجية بنك الخليج في: [1]

شرع بنك الخليج في تنفيذ مشروع **" المستقبل المشرق "** الذي يمثل تحول كبير في النهج الذي تقوم عليه أهدافه طويلة الأجل، ومشروع **" المستقبل المشرق "** مبني على مفهوم الارتقاء بثلاث دعائم رئيسية: هي كفاءة الموظفين، والتقدم التكنولوجي، ورضا العملاء.

وقد بدأ بنك الخليج في تنفيذ إستراتيجية شبكة الفروع والتي تم انجازها ، وهي تمثل مفهوما جديدا في المنطقة حيث يتم تلبية احتياجات الشرائح المختلفة من العملاء من الخدمات المصرفية في ثلاث أنواع مختلفة من الفروع:

- فروع الحلول المتكاملة: تعمل على تقديم المشورة الخاصة للعملاء لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المالية الواعية (مثل الاستثمارات والقروض وغيرها...).
  - فروع المراكز المالية : تقدم خدمة المعاملات المصرفية الخاصة و خدمة العملاء المتميزين والمؤسسات
  - فروع المعاملات: تقدم الخدمات المصرفية الأساسية للعملاء ولعملاء الشركات الصغيرة و المتوسطة.
- ترتكز هذه الإستراتيجية على عدة مجالات هي :
  - إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق جودة الخدمات المصرفية .
  - توسيع شبكة الوكالة بحيث تكون بالقرب من عملائها.
  - تحفيز الموارد البشرية من خلال إتباع سياسة تطوير اليد العاملة.
  - إتباع خطة منهجية للتربع على السوق المالية و المساهمة في تطوير التنمية الاقتصادية بالجزائر.

[1] الموقع الالكتروني: www.ag-bank.com

- نمو حصته السوقية و غزو السوق: يركز البنك سياسته التجارية على منطق نمو و غزو الحصة السوقية للمشاركة في الازدهار الاقتصادي للجزائر وإثراء الجزائريين.

من خلال اسم بنك الخليج الجزائر يمكننا التوصل إلى أن الهدف الرئيسي لهذا البنك هو المساهمة في تحقيق التوسع والنمو والوصول إلى جميع الدول وهذا بفتح فروع جديدة وتقديم خدمات جديدة لكسب المزيد من الزبائن

ومن أهدافه الحديثة التي تخدم الاقتصاد الوطني هي تقديم خدمات خاصة كقروض التعمير وخاصة القرض العقاري المضمون الذي أصبح منتوج بالنسبة للبنك باعتبار أن السكن أصبح منتوج اقتصادي.

ثانيا: مهامه: يقوم بنك الخليج الجزائر بجملة من المهام وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي يعمل من أجل الوصول إليها وتتمثل مهامه فيما يلي:[1]

- تمويل المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم؛
- تمويل نشاطات الاستغلال و الاستثمار؛
- تمويل المهن الحرة؛
- منح القروض العقارية و المضمونة و القرض بالحيازة الخاص؛
- تمويل كل النشاطات المتعلقة بالاقتصاد و الصناعة و التجارة؛
- جمع المدخرات من مختلف المصادر؛
- تلعب دور الوسيط للعمليات المالية من إصدار و تقديم القروض وتمويل المشتريات.

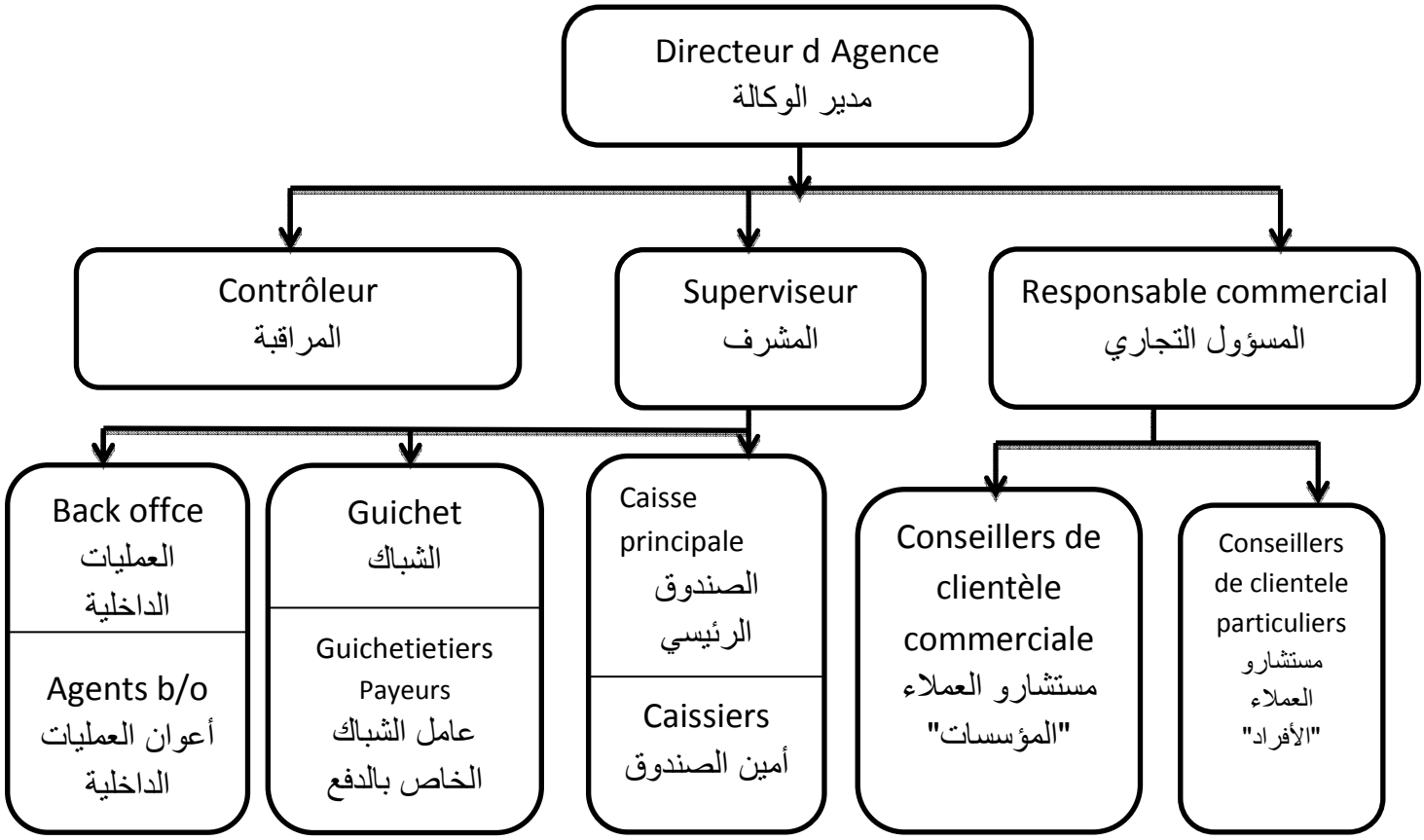
الفرع الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر- وكالة بسكرة-

أنشئت وكالة بنك الخليج بسكرة في 03جوان2010،وتقع في حي السايحي – طريق تقرت- بسكرة- ،تبلغ مساحتها 350م ، ومجهزة بكل الوسائل الحديثة.

يمكن تلخيص مصالح بنك الخليج الجزائر- وكالة بسكرة - في المخطط التالي:

[1] الموقع الإلكتروني: www.ag-bank.com

الشكل رقم (03-03): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر –وكالة بسكرة-



المصدر: وثائق البنك AGB

وفيما يلي نبين وظيفة كل قسم:

01- **مدير الوكالة**: "Directeur d Agence"

ويعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة وهو المسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة والمخاطر ، كذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية التي حددتها إدارة البنك ، وضمان الشفافية الاقتصادية للبنك و إدارة ميزانية الوكالة ، كذلك من مهامه السهر على مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها في إطار القانون، مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم.

02- المسؤول التجاري :"Responsable Commercial"

من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري هي الإشراف على فريق المبيعات وتحريكهم وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يشرف على تسيير محافظ العملاء وضمان إدارتها، مع تزويد العملاء من جميع المنتجات التي يقدمها البنك ، واحترام تطبيق القرارات الائتمانية، ومراقبة فتح الحسابات، والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف أيضا على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد، كذلك التنسيق مع المشرف الإداري لضمان سلاسة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح والتنظيمات، بالإضافة إلى وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لعملائها ، والكثير من المهام الأخرى التي يقوم بها في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر.

03- المراقب: "Contrôleur"

مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية ، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق للزبائن من أفراد ومؤسسات، و كذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية، والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين.

04- المشرف :" Superviseur"

وهو المشرف على أمين الصندوق ، وعامل الشباك، والأعوان، من أجل تحقيق أهداف الوكالة.

ومن مهمته، تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر والتأكد المستمر من سير العمل في جو إيجابي يعمل على تحقيق الأهداف، و أيضا الإشراف والتحقق من تنفيذ العمليات المصرفية الجارية في الشباك للزبائن من الأفراد والمؤسسات ، ومعالجة شكاوي العملاء.

كما يقوم بتشغيل وإيقاف نظام الحاسوب، وضمان إدارة الأرشيف والتحقق من صحة العمليات التي يقوم بها مستشاري مبيعات العملاء من الأفراد و المؤسسات وضمان حسن مسك الدفاتر والسجلات للوكالة، بالإضافة إلى ضمان الالتزام بالوثائق القانونية الصادرة والواردة.

05-مستشار مبيعات العملاء "المؤسسات":"Conseiller Clientéle Commerciale"

من مهامه إدارة محفظة العملاء (المؤسسات) وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك، وكذلك إدارة حسابات العملاء (فتح، تغيير، غلق) وفقا للقرارات التنظيمية، وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية لزبائن المؤسسات برعاية خاصة، وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي، وإدارة قروض الاستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية، ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية.

06-مستشار مبيعات العملاء " الأفراد":"Conceille Clientèle de Particulier"

ويهتم بتسيير حافظة العملاء الأفراد، بالإضافة إلى تسيير حسابات العملاء (فتح، تعديل، إغلاق) وفقا للقرارات التنظيمية المرتبطة بتسيير حسابات العملاء، وكذلك معالجة عمليات البطاقات البنكية وفقا للقرارات التنظيمية ذات العلاقة بتسيير الصيرفة الالكترونية، و معالجة شكاوي الزبائن، واكتتاب الحسابات بالأجل بالعملة الوطنية وفقا للقرارات التنظيمية ذات العلاقة بتسيير شهادات الإيداع و الودائع لأجل.

07-العمليات الداخلية:" back Office "

ويهتم بتسيير الحسابات وفقا للقرارات التنظيمية المرتبطة بتسيير حسابات العملاء، وبتوجيهات الأفراد التي ينبثق منها هيكل الأعمال القانونية فيما يتعلق ب:

-التصريحات.

-حفظ ملفات العملاء.

-تسيير الشيكات(حفظها، تخصيصها، إصدارها)

- معالجة العمليات على الشيكات وفقا للقرارات التنظيمية ذات العلاقة بالتسيير.

08- أمين الصندوق :"Caissier"

وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمان بشكل مستمر عمليات الصندوق مع العملاء وحسن سيرها احتراما للممارسات والإجراءات السارية المفعول بها في البنك ، كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات.

والعمليات المتعلقة بالصندوق الرئيسي هي:

- التحويل النقدي.
- الدفع النقدي.
- التبادل اليدوي.
- إدارة النقد(الدفع من الطاقة الفائضة للصندوق بالعملة المحلية و العملة الصعبة من بنك الجزائر.(
- تمويل الصناديق الفرعية.

09-عامل الشباك الخاص بالدفع:"Guichetier Payeur"

يعمل عامل الشباك الصراف على ضمان السير الحسن بشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع احترام الإجراءات المعمول بها في البنك، كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل الصندوق، وضمان السرية التامة للمعاملات، كما يجري نيابة عن العملاء جميع ومختلف العمليات الإدارية (كالسحب وتحويل الحسابات، وصرف الشيكات وإصدار الشيكات المصرفية، وخصم الشيكات،...إلخ)، بالإضافة إلى تنفيذ عدة مهام أخرى ضرورية لحسن سير العمل، ووضع استعراض دوري للأنشطة وتقديم الاقتراحات.

المبحث الثاني: واقع الحوكمة في بنك الخليج الجزائر – وكالة بسكرة-

للوقوف على واقع الحوكمة في بنك الخليج الجزائر – وكالة بسكرة- ارتأينا إلى الاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب في جمع المعلومات التي تساعد على تكوين صورة واضحة عن مدى العمل بمبادئ الحوكمة ومن ثم تحليل هذه البيانات للتوصل إلى نتائج كمحصلة للدراسة والبحث.

المطلب الأول: منهجية البحث العلمي

من أجل الوصول إل نتائج علمية مبررة يجب على كل باحث الالتزام بمنهجية علمية صحيحة في كل مراحل بحثه هذا ولأجل توضيح أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية بطريقة علمية، ثم الالتزام بتحديد الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الحالية وكذا العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وأيضا أدوات جمع البيانات واختيار صدقها وثباتها من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

الفرع الأول: أدوات وأساليب جمع البيانات المستخدمة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسيا على دراسة وتحليل مدي تطبيق بنك الخليج الجزائر –وكالة بسكرة – لمبادئ الحوكمة، إذ من أجل الدراسة نقوم بوصف منهج الدراسة، أفراد عينة الدراسة، وكذلك أدوات وأساليب جمع البيانات المستخدمة .

1. **منهجية الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي,
2. **حدود الدراسة:**

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الحالية في بنك الخليج الجزائر – وكالة بسكرة-
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة ابتداء من 06 ماي 2013، إلى 21ماي 2013.
- الحدود البشرية: تعتمد هذه الدراسة على أراء وإجابات الموظفين في بنك الخليج – وكالة بسكرة-
- الحدود الموضوعية : اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع و المحاور المرتبطة أساسا بتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة دون سواها على البنوك وبتركيز هذا التأثير على أدائها المالي.

3. **تقييم العينة**: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الوكالة وذلك بمختلف فئاتهم ونظرا لكون عدد الموظفين محل الدراسة غير مرتفع، أي أنه عبارة عن مجموعة صغيرة نسبيا، تم اعتماده كعينة.

4. **وسائل جمع البيانات** : نظرا لطبيعة الموضوع، من أجل العمل على تحقيق أهدافه، ارتأينا إلى الاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب في جمع البيانات من البنك محل الدراسة وهي:

04-01-استمارة الاستبيان: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة مقسمة على 6 محاور أساسية تغطي جوانب الموضوع بشكل كامل: والتي حكمت من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين وذلك بالشكل التالي:

المعلومات الأولية (التعريفية) تتعلق بالجوانب الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي:الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة المهنية العامة، الخبرة المهنية في المنصب، والمستوى العلمي.

المحور الأول: يناقش توفر مقومات حفض حقوق المساهمين.

المحور الثاني:يناقش مدى توفر الإفصاح و الشفافية

المحور الثالث: يناقش دور أصحاب المصالح.

المحور الرابع: يناقش توفر مقومات مجلس الإدارة.

المحور الخامس: يناقش فحص الأداء المالي في إطار الحوكمة.

04-02-المقابلات: حتى نتمكن من الحصول على معلومات مكملة، غير موجودة في الاستبيان لجأنا إلى الاستعانة بالمقابلة مع الإطارات و هذا من أجل التعرف أكثر على البنك و عن مصالحه وكل ما يتعلق بمفهومه.

04-03-السجلات و الوثائق المحاسبية: و قد تم التحصل عليها من الإدارة و هي مكملة لاستمارة الاستبيان ، وتساعدنا على الاطلاع على بعض المعلومات التي لها صلة بالموضوع و إثبات ماورد في الاستمارة من إجابات.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في تفريغ و تحليل البيانات

تم استخدام أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاستعانة بالتوزيعات التكرارية المئوية بناء على العلاقات التالية وذلك نظرا لصغر عينة الدراسة: [1]

- **إعداد الجداول الإحصائية**: هي عبارة عن ترتيب للبيانات العديدة التي تبين بشكل واضح خصائص معينة لمجتمع إحصائي محدد، إن الجداول الإحصائية في أعمال الاقتصاديين تلعب دورا كبيرا. لهذا على الاقتصادي أن يكون قادر على فهم الجداول الإحصائية مهما تعقدت و كذلك قراءتها و استخلاص النتائج

1

منها، كما يجب عليه أن يكون قادر على إعداد مثل هذه الجداول بشكل يسهل فهمه على الآخرون و كذلك إنشاءها بالشكل الصحيح و المستوى الفني اللائق.

- **النسب المؤوية**: وتحسب وفق العلاقة التالية : التكرار x 100 / مجموع التكرارات.

ولتمثيل النتائج المتحصل عليها لتبدو بشكل واضح أكثر تم الاعتماد على ما يلي :

- **الأعمدة البيانية البسيطة**: تستعمل إما لتمثيل بيانات إحصائية لفترة زمنية واحدة أو لعرض سلسلة أو سلاسل زمنية بيانيا لتمثيل البيانات ذات الفترة الزمنية الواحدة فانه يستوجب ترتيب الأعمدة البيانية عادة بحسب الكم كما يجب أن تكون هنالك مسافة مناسبة بين كل عمود و أخر لأن المعلومات التي تمثلها هذه الأعمدة منفصلة عن بعضها أما عن عرض سلسلة زمنية بيانيا فان نظام ترتيب الأعمدة على محور البيانات يجب أن يتناسب مع أطوال الفترات الزمنية

المطلب الثاني: دراسة و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول دراسة و تحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

يعد تجميع البيانات من خلال توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث والمتمثلة في14 موظف بما فيهم الأطراف الأخرى (أصحاب المصالح كالمودعين) ،وتم توزيع 14استمارة استبيان و تحصلنا على 11 استمارة مقبولة ، و الجداول التالية تبين خصائص وسمات مجتمع الدراسة كالتالي:

01- التوزيع حسب الجنس: يمكن عرض خصائص عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03-01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد (التكرار)	النسبة المئوية%
ذكر	8	%72.72
أنثى	3	%27.27
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإجابات إجابات أفراد العينة

يتضح من معطيات الجدول رقم (03-01) أن الموظفين الذكور يشكلون الأغلبية العظمى بنسبة 72.72 %من عينة البحث بينما عدد الموظفات منخفض نسبيا و يشكل 27.27% من عينة البحث.

02-التوزيع حسب السن: يمكن عرض خصائص عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم(03-02):توزيع أفراد العينة حسب السن

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية%
]27-20]	5	% 45.45
]38-28]	3	% 27.27
]49-39]	3	% 27.27
]....-50]	0	0
المجموع	11	100

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (03-02):أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 20و27 تشكل أكبر نسبة وذلك ب 45.45%،أما الفئات الأخرى تشكل كل منها نسبة 27.27%من عينة البحث.

وذلك راجع إلى حداثة تأسيس البنك أين اعتمدت سياساته في مجال التوظيف على حديثي التخرج من جهة، لأن المعلومات و الأفكار التي يحملونها حديثة نسبيا، بالإضافة إلى عامل الطموح و الرغبة في الحصول على عمل قار من جهة أخرى شكلت الفئات الأخرى نسبة 27.27% وذلك لان مؤسسي البنك عمدوا إلى استقطاب إطارات وكفاءات مؤسسات مالية أخرى ، عادة ما تكون عمومية، بالاستفادة من خبرتها و تجربتها وولاء الزبائن لها .

03-التوزيع بحسب منصب العمل: يمكن عرض خصائص عينة الدراسة حسب منصب العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03):توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

منصب العمل	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
مدير	1	% 9.09
رئيس مصلحة	4	% 36.36
آخرون	6	% 54.54
المجموع	11	100

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول نلاحظ نسبة المديرين هي 9.09% في حين نسبة رؤساء المصالح هي 36.36% أما أكبر نسبة فتتمثل في باقي إطارات البنك التي تمارس مهامها اليومية لكن بدون مناصب قيادية .

04-التوزيع بحسب الخبرة المهنية العامة: يمكن عرض خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية العامة كماهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03-04):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

فئات الخبرة العملية العامة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	4	% 36.36
من05 الى أقل من 10 سنوات	6	% 54.54
10 سنوات فما فوق	1	% 27.27
المجموع	11	100

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة.

يتضح من معطيات الجدول رقم(03-04) أن نسبة 54.54 %من أفراد العينة لديهم خبرة عملية عامة في مجال القطاع المالي و المصرفي تتراوح بين 5و10 سنوات ، وهذا يدل على أن الخبرة المهنية الطويلة التي يتمتع بها أغلبية أفراد عينة البحث تجعل هؤلاء أكثر دراية بنظام المعلومات في البنك وأكثر فهما لمبادئ الحوكمة و الإضافة التي يمكن أن تقدمها للأداء المالي للبنك ،وهذا يعد عنصرا هاما يدعم مصداقية النتائج.

05-التوزيع بحسب الخبرة المهنية في المنصب: يمكن عرض خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المنصب كماهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في المنصب

فئات الخبرة المهنية في المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	5	% 45.45
من05الى أقل من10 سنوات	6	% 54.54
10 سنوات فمافوق	0	0
المجموع	11	100

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

يتضح من خلال معطيات الجدول أن حوالي54.54% من أفراد عينة البحث لديهم خبرة عملية في مناصبهم الحالية تقدر مابين 5 و 10 سنوات ، وهذا الأمر يعد كذلك عنصرا ايجابيا يدعم مصداقية النتائج.

06-التوزيع حسب المستوى التعليمي: يمكن عرض خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كماهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-06)توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ليسانس	4	% 36.36
دراسات عليا	5	% 45.45
شهادات أخرى	2	% 18.18
المجموع	11	100

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

يتضح من خلال معطيات الجدول بأن 36.36%من أفراد العينة حاملي شهادات ليسانس في حين أجاب 45.45% بأنهم حاملو شهادات و دراسات عليا، وهذا مرده إلى أن بعضهم اعتبر شهادة الماستر كدراسات عليا ، لكن في كل الحالات أجمع 81% بأنهم حاملوا شهادات جامعية على الأقل ليسانس ، وهذا مايعبر على تكوين علمي و أكاديمي متخصص و يزيد من مصداقية نتائج الدراسة. لديهم شهادات الليسانس ، و نسبة 18.18%من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي آخر (شهادة الماستر و غيرها...)

الفرع الثاني: دراسة و تحليل الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة

فيما يلي سنقوم بتحليل النتائج تبعا لطبيعة و خصوصية كل محور

المحور الأول: بيانات حول حقوق المساهمين

الجدول رقم (03-07):يبين حق المساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	1	% 9.09
موافق	4	%36.36
محايد	3	%27.27
غير موافق	2	% 18.18
غير موافق تماما	1	% 9.09
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المساهمين لديهم الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و تليها نسبة المترددين في منح هذا الحق . ومن هنا ينتج التقليل من حالات الصراع بين مجلس الإدارة و المساهمين. الذي عادة ما ينتج عنه تضارب المصالح ويؤثر بالسلب على أداء البنك.

الجدول رقم (03-08): يبين حق المساهمين في الحصول على معلومات مالية لها صلة بالبنك

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	3	% 27.27
موافق	5	% 45.45
محايد	2	% 18.18
غير موافق	1	% 9.09
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 45.5%من عينة البحث يقرون بحق المساهمين في الحصول على معلومات مالية لها صلة بالبنك، كما نلاحظ أن نسبة 27.7 %من عينة البحث يوافقون بشدة على ذلك، ،في حين نجد غير الموافقين يشكلون نسبة 9.09 %والمترددين يشكلون نسبة 18.18%،ومما سبق نستنتج أن البنك يعمل من أجل تفادي الأخطاء في التقارير المالية والعمل على أن يكون المساهمون على دراية تامة بكل ما يتعلق بالبنك

الجدول رقم(03-09): يبين حق المساهمين بالمصادقة على البيانات المالية السنوية للبنك

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	2	% 18.18
موافق	5	% 45.45
محايد	2	% 18.18
غير موافق	2	% 18.18
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن للمساهمين الحق في المصادقة على البيانات المالية السنوية حيث يشكلون نسبة 45.45% ، أما 18.18%فيوافقون بشدة في منح المساهمين الحق في المصادقة على البيانات المالية ويعتبرونه حقا طبيعيا ماداموا يخاطرون بأموالهم، وكذلك هو الحال بالنسبة للغير موافقين والمترددين فيمثل كل واحد منهم نسبة 18.18%

الجدول (03-10):يبين حق المساهمين في الحصول على موجودات البنك في حالة التصفية

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	2	% 18.18
موافق	3	% 27.27
محايد	1	% 9.09
غير موافق	4	% 36.36
غير موافق تماما	1	%9.09
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على حصول المساهمين موجودات البنك في حالة التصفية وذلك بنسبة 36.36% ،رغبة منهم في الحصول على نسبة من الموجودات، لأنهم حسب رأيهم قد ساهموا في تكوين تلك الموجودات وبذلوا مجهودات معتبرة لتنميتها و عليه يستحقون نسبة منها، في حين نجد الموافقين يشكلون نسبة 27.27% ، والموافقين بشدة يقرون بنسبة 18.18% على ذلك، و البقية المترددين و الغير موافقين تماما يشكل كل واحد منهم 9.09%

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالإفصاح و الشفافية

الجدول رقم (03- 11): يبين إذا ما كانت أهداف البنك معرفة لدى جميع الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	6	% 54.54
موافق	3	% 27.27
محايد	1	% 9.09
غير موافق	1	% 9.09
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن الأغلبية يقرون بأن أهداف البنك معروفة لدى جميع الموظفين وذلك بالموافقة الشديدة ،والموافقين بنسبة 27.27% أي بالإجمالي 81.78% بقرون بأن أهداف البنك معروفة لدى جمبع الموظفين،

الجدول رقم (03- 12): يبين ما إذا يتم الإفصاح عن المرتبات و المزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	0	0
موافق	2	% 18.18
محايد	5	% 45.45
غير موافق	4	% 36.36
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال المعطيات نجد بأن أغلبية أفراد العينة مترددين و ذلك بنسبة 45.4%، في حين يشكل غير الموافقين نسبة 36.3% ، و أما الموافقين يشكلون نسبة 18.18% وهذا يدل على أن بعض الموظفين على دراية بالمرتبات و المزايا الممنوحة لمجلس الإدارة ، ومن هنا نجد أن هناك نوع من السرية فيما يخص الإفصاح عن المرتبات وبالتالي نستنتج بأن هناك عدم وجود إفصاح كافي للمزايا التي يستفيد منها أعضاء مجلس الإدارة.

الجدول رقم(03-13): يبين إذا ما كان يتم الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	2	% 18.18
موافق	2	% 18.18
محايد	3	% 27.27
غير موافق	4	% 36.36
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول يتضح بأن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على نشر المعلومات المتعلقة بهم و ذلك بنسبة 36.3% في حين تذهب نسبة 27.27% إلى المترددين و الذين ليسوا متأكدين من إجاباتهم، ولكن بالرغم من هذا نجد أن الموافقين و الموافقين بشدة يشكلون بالإجمالي نسبة 36.36%

الجدول رقم (03-14): يبين اذا ما كان يتم الافصاح عن كل النتائج المالية ونتائج العمليات البنك لكل الأطراف

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	2	% 18.18
موافق	2	% 18.18
محايد	4	% 36.36
غير موافق	2	% 18.18
غير موافق تماما	1	%9.09
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول بأن أغلبية أفراد العينة و الذين يمثلون نسبة 36.36% لم يحسموا أمرهم ومترددين بشأن نشر المعلومات المالية و النتائج المحاسبية ووضعها في أيدي كل الأطراف وذلك راجع أساسا إلى تخوفهم من عواقب ذلك النشر من جهة وعدم إدراكهم لفوائد النشر من جهة أخرى ، أما بقية النسب فقد وزعت بالتساوي على فئات العينة.

المحور الثالث: بيانات متعلقة بدور أصحاب المصالح

الجدول رقم(03-15): يبين وجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح و تكفل هذه الآليات تحسين الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	2	% 18.18
موافق	5	% 45.45
محايد	3	% 27.27
غير موافق	1	% 9.09
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول يتضح بأن أغلبية أفراد العينة 63.63% يوافقون أو يوافقون بشدة بأن هناك في البنك آليات تسمح بمشاركة و مساهمة أصحاب المصالح في تحسين أداء البنك.

الجدول رقم(03- 16): يبين مدى إعلام أصحاب المصالح بحقوقهم وواجباتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	3	% 27.27
موافق	2	% 18.18
محايد	2	% 18.18
غير موافق	4	% 36.36
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الغير موافقين والتي تقدر ب 36.36% من أفراد العينة يصرحون بأنه لا يتم إعلام أصحاب المصالح بحقوقهم و واجباتهم بالشكل الكافي،في حين يرى ما نسبته 27.27% وهم الموافقون بشدة،و18.18% ، أي أن غالبية المستجوبين 45% موافقون على أن أصحاب المصالح يعلمون بحقوقهم وواجباتهم من طرف الإدارة بشكل كاف .

الجدول رقم (03-17): يوضح حق أصحاب المصالح في الأرباح المحققة من قبل البنك

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	2	% 18.18
موافق	2	% 18.18
محايد	3	% 27.27
غير موافق	4	% 36.36
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

نجد من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية لا يوافقون على حق أصحاب المصالح في الأرباح المحققة من قبل البنك وذلك بنسبة 36.36% ، ويليها المترددون وذلك بنسبة 27.27% ، أما الموافقون و الموافقون بشدة فيشكلون 18.18% ،نستنتج مما سبق بأن نسبة كبيرة من الإطارات و الموظفين يقرون بأن أصحاب المصالح ليس لديهم الحق في الأرباح وهذا قد يعود إلى إستراتيجية البنك المتبعة في توزيع الأرباح.

الجدول رقم(03-18): يوضح حق أصحاب المصالح في الاطلاع على المركز المالي للبنك

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	3	% 27.27
موافق	5	% 45.45
محايد	3	% 27.27
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتبين لنا من خلال الجدول بأن أعلى نسبة من الموظفين يؤكدون على أن من حقوق أصحاب المصالح أن تكون لديهم صورة واضحة عن المركز المالي للبنك تفاديا للمشاكل التي قد تقع بينهم ، وهذا يدل على مصداقية البنك في تعاملاته مع أصحاب المصالح والذي يعتبر مؤشر جيد من أجل تحسين الأداء و تحقيق أعلى نسبة مردودية.

المحور الرابع: بيانات متعلقة بمجلس الإدارة

الجدول رقم(03-19): يوضح ما إذا كان مجلس الإدارة يوفر الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه البنك

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	1	% 9.09
موافق	7	% 63.63
محايد	3	% 27.27
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول بأن أغلبية إجابات أفراد العينة من إطارات و موظفين أجابوا بأن مجلس الإدارة يوفر الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه البنك و ذلك بنسبة تقدر ب 63.63% ، في حين تبلغ نسبة غير المتأكدين من إجاباتهم 27.27% ، أما الموافق بشدة يقر بذلك و بنسبة تقدرب9.09%. وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن البنك يتوفر على نظرة إستراتيجية شاملة ، يعلم عنها إطاراته و يشجعهم على تطبيقها.

الجدول رقم(03-20):يوضح قيام مجلس الإدارة بالإشراف على الإدارة التنفيذية

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	1	%9.09
موافق	7	%63.63
محايد	3	%27.27
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال ما سبق نجد بأن أغلبية أفراد العينة من الإطارات و الموظفين يرون أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف على الإدارة التنفيذية و ذلك بنسبة 63.63%، أما الغير متأكدين من إجاباتهم يشكلون نسبة 27.2%، في حين تكون الموافقة بشدة تشكل نسبة 9.09% ومن هنا نجد بأن مجلس الإدارة يعمل على تحسين أدائه و ذلك من خلال الإشراف على الإدارة التنفيذية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

الجدول رقم (03-21): يوضح ما إذا كانت تشمل قوانين مجلس الإدارة كيفية اختيار أعضاءه و مهامه الأساسية

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	2	%18.18
موافق	7	%63.63
محايد	1	%9.09
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

نجد من خلال الجدول بأن أفراد العينة من الإطارات و الموظفين يصرحون بأن قوانين مجلس الإدارة تشمل كيفية اختيار أعضاءه، وذلك بنسبة تفوق 63% ، في حين ذهبت نسبة عدم التأكد إلى 9.09% ، أما الموافقون بشدة فهم يشكلون نسبة 18.18% ، ومن هنا نستنتج بأن قوانين مجلس الادارة تحدد بشكل واضح كيفية اختيار الأعضاء و المهام التي يقوم بها.

الجدول رقم (03-22): يبين إذا ما كان مجلس الإدارة يحدد المسؤوليات بدقة و كذلك نظام البنك

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	1	% 9.09
موافق	7	%63.63
محايد	3	%27.27
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه بأن معظم إجابات الأفراد تتمثل في الموافقة و ذلك بنسبة 63.63% في حن تذهب نسبة الموافق بشدة إلى 9.09% ، أما نسب الغير متأكدين فهي تتمثل في نسبة 27.27% ،ومن هنا نستنتج بأن مجلس الإدارة يحدد المسؤوليات بدقة و كذلك نظام البنك مما يساعد على على تحقيق الأهداف المرجوة بدقة

المحور السادس: بيانات فحص الأداء المالي في إطار الحوكمة

الجدول(03-23): يبين مدى التحقق من كفاءة و فعالية استخدام موارد البنك

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	3	%36.36
موافق	8	%54.54
محايد	1	9.09%
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يوافق أغلبية أفراد العينة على أن البنك يتحقق من كفاءة و فعالية استخدام البنك لموارده المالية

الجدول رقم (03-24): يبين إذا ما كان يقوم بإعداد القوائم المالية موظف له تأهيل أكاديمي ومهني في المجال المالي

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	3	%27.27
موافق	8	%72.72
محايد	0	0
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتبين من خلال الجدول بأن جميع أفراد العينة يوافقون على أن من يقوم بإعداد القوائم المالية موظف له تأهيل أكاديمي ومهني في المجال المالي و هذا يدل على أن تحليل النتائج يقوم بها شخص مؤهل و يمكن له أن يحللها بشكل اقتصادي ومعرفة الخلل و معالجته أي توفر الكفاءات العلمية و المهنية اللازمة.

الجدول رقم (03- 25): يوضح إذا ما كان يتم تمويل الاستثمارات طويلة الأجل بقروض قصيرة الأجل

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	1	% 9.09
موافق	4	%36.36
محايد	6	%54.54
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن الغير متأكدين من إجاباتهم يشكلون نسبة 54.54% في حين تمت الموافقة من أفراد العينة و ذلك بنسبة 36.36% ، وأكدت النسبة المتبقية و المتمثلة في 9.09% أن الاستثمارات طويلة الأجل يمكن تمويلها بقروض قصيرة الأجل، ومنهن نستنتج بأن الأغلبية غير متأكدين لعدم معرفة إذا ما كانوا سيحصلون على معدل عائد على الاستثمار جيد، أم انهم سيقومون بالمخاطرة، وهذا يرجع إلى إستراتيجية البنك.

الجدول رقم (03- 26): يبين إذا ما كان للوكالة احتياطي قانوني و اختياري في البنك المركزي

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	3	% 27.27
موافق	7	%63.63
محايد	1	%9.09
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتبين من خلال أراء و إجابات الأفراد بأن الأغلبية يقرون بالموافقة وذلك بنسبة 63.63% ،في حين تذهب أراء الموافقين بشدة إلى نسبة 27.27%، في حين تذهب نسبة غير المتأكدين من إجاباتهم إلى نسبة 9.09%، ومن هنا نستنتج أن للوكالة لديها احتياطي قانوني و اختياري ما يسمح لها مواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك

الجدول رقم (03- 27): يبين مدى قيام الإدارة بفحص القوائم المالية قبل المصادقة عليها من قبل المراجع

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	4	% 36.36
موافق	4	%36.36
محايد	3	%27.27
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن الموافقين بشدة و الموافقين يشكلون نسبة 36.36% لكل واحد منهم، في حين يشكل المترددون من إجاباتهم ما يفوق 27% ، ومن هنا نجد الإدارة تقوم بفحص القوائم المالية قبل المصادقة عليها من قبل المراجع مما يساهم في إضفاء مصداقية على نتائج المراجعة التي يبديها هذا الأخير.

الجدول رقم (03- 28): يبين إذا ماكان يتم الإفصاح عن المركز المالي و الأداء و حقوق الملكية لكل الأطراف

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	1	% 9.09
موافق	2	%18.18
محايد	5	%45.45
غير موافق	3	%27.27
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ إن نسبة غير المتأكدين عن مدى الإفصاح عن المركز المالي و الأداء و حقوق الملكية أما غير الموافقين فهم يمثلون مانسبته 27.27% ، أما الموافقين بشدة و غير الموافقين إجمالا يشكلون نسبة i27 ; % وهذا راجع إلى الإفصاح عن القوائم المالية ضعيف.

الجدول رقم (03- 29): يوضح إذا ما كان يتم تقديم تقارير مالية بشكل دوري لبنك الخليج الجزائر

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق بشدة	6	% 54.54
موافق	5	% 45.45
محايد	0	0
غير موافق	0	0
غير موافق تماما	0	0
المجموع	**11**	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من خلال أفراد العينة أن أكبر نسبة من إجابات الأفراد من الإطارات و الموظفين يصرحون بأن الوكالة تقوم بتقديم تقارير مالية بشكل دوري لبنك الخليج في الجزائر و ذلك من أجل أن يكون هذا الأخير على دراية بالمركز المالي للبنك ومدى صحة القوائم المالية مما يساهم في تقديم صورة واضحة عن الوضع المالي للوكالة

المطلب الثالث: تقييم واقع الأداء المالي في ظل الحوكمة في بنك الخليج - وكالة بسكرة-

من أجل تبيان أثر الحوكمة على الأداء المالي نقوم بتحليل نتائج مؤشرات الأداء المالي للفترة الممتدة ما بين 2005-2009، وهذا بالاستعانة بالقوائم المالية للبنك ، وبعدها نقوم بتحليل تلك النتائج في ظل الحوكمة مستعنين بنتائج الاستبيان.

الفرع الأول: عرض القوائم المالية لبنك الخلج – وكالة بسكرة-

سنقوم فيما يلي بعرض الميزانيات المالية المختصرة لبنك الخليج – وكالة بسكرة- ، وذلك للفترة الممتدة من 2005 إلى 2009، بالإضافة إلى عرض جدول حسابات النتائج وذلك لنفس الفترة.[1]

الجدول رقم :(03- 30): الميزانية المالية المختصرة للفترة 2005- 2009 الوحدة مليار دينار جزائري

	2005	2006	2007	2008	2009
الأموال الخاصة	1.225.632	2.262.002	2.981.229	4.077.402	22.744.488
القروض	2.615.368	5.984.849	8.749.428	17.848.631	22.744.486
أصول أخرى	1.310.269	1.845.255	2.714.610	5.574.151	7.150.350
إجمالي لأصول	5.151.269	10.092.106	14.545.267	27.500.183	46.214.110
ودائع العملاء	982.537	3.319.403	4.009.846	12.514.332	24.211.079
ودائع أخرى	1.529.704	1.365.218	2.200.875	815.599	619.375
خصوم أخرى	2.639.028	5.407.485	8.334.546	14.170.252	21.383.656
إجمالي الخصوم	5.151.269	10.092.106	14.545.267	27.500.183	46.214.110

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

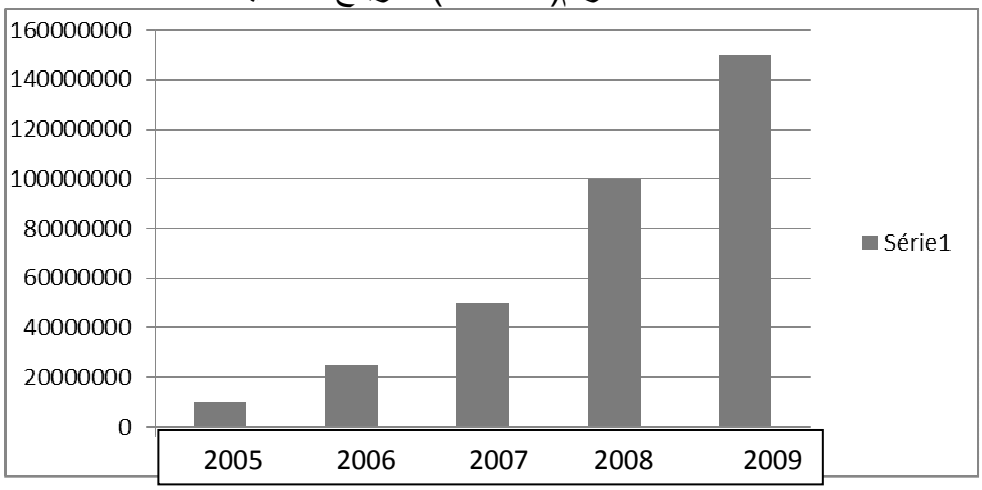
[1] أنظر الملحق رقم 04.

الجدول رقم(03-31): يبين حسابات النتائج لبنك الخليج – وكالة بسكرة- (2005- 2009) الوحدة مليار دينار جزائري

	2005	2006	2007	2008	2009
المنتجات البنكية	289.972	828.337	1.210.220	2.419.222	40.266.003
المنتجات الأخرى	10.879	129.935	48.466	157.577	731.024
تكاليف الاستغلال	161.430	253.218	382.537	907.027	2.230.738
المنتجات البنكية الصافية	139.420	588.054	885.149	1.669.772	2.526.469
الرصيد	64.479	164.090	158.514	217.298	493.909
نتيجة قبل دفع الضريبة على الأرباح الشركات	74.941	432.964	726.635	1.452.474	2.032.560
دفع الضريبة على أرباح الشركات	-	90.429	203.035	374.006	570.009
النتيجة الصافية	74.941	333.535	523.599	1.078.468	1.462.551

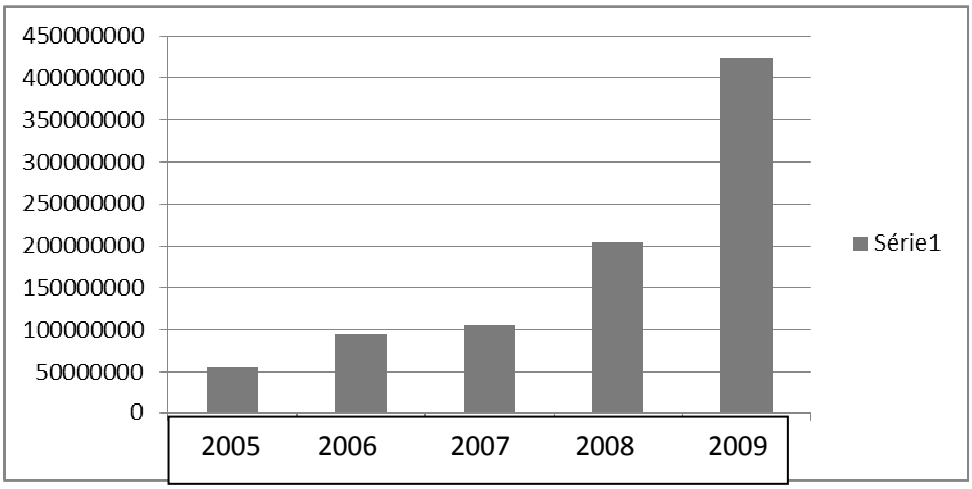
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

الشكل رقم(03-04):الأرباح الصافية



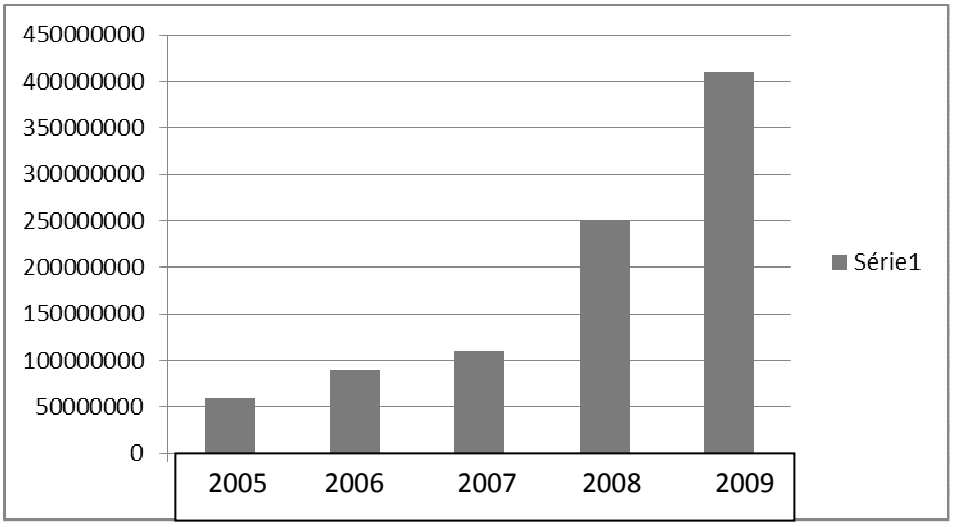
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

الشكل رقم (03-05): إجمالي المنتوجات البنكية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

الشكل رقم (03-06): إجمالي الأصول



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

الفرع الثاني: قياس و تحليل الأداء المالي بواسطة النسب المالية المستخدمة في البنوك

سنقوم في ما يلي بقياس نتائج الأداء المالي للفترة الممتدة ما بين 2005- 2009، وبعد ذلك نقوم بتحليل تلك النتائج بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

أولا: قياس الأداء المالي باستخدام النسب المالية الخاصة بالبنوك

بناء على المعلومات الواردة في الميزانية المختصرة و جدول حساب النتائج يمكننا حساب مؤشرات الأداء المالي وذلك بتطبيق العلاقات الواردة في الفصل الثاني

01-حساب نسب الربحية

المؤشرات	2007	2008	2009
01-نسبة العائد على إجمالي الموجوداتROA	%3.60	%3.92	%3.16
02-نسبة العائد على حق الملكية ROE	%17.73	%24.16	%27.33
03-نسبة النتيجة الصافية إلى إجمالي الأموال الخاصة	%21.82	%32.54	%37.97
04-نسبة القروض إلى إجمالي الأصول	%60.15	%61.90	%49
05-معدل العائد على الودائع	%4.96	%7.19	%6.64

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

02-حساب معدلات النمو

معدلات النمو	2007	2008
01-معدل نمو البنك	%52.89	%59.50
02-معدل النمو في القروض	%49.02	%78.47
03-معدل النمو في الودائع	%70.30	%68.10
04-معدل النمو في حقوق الملكية	%74.62	%423.96

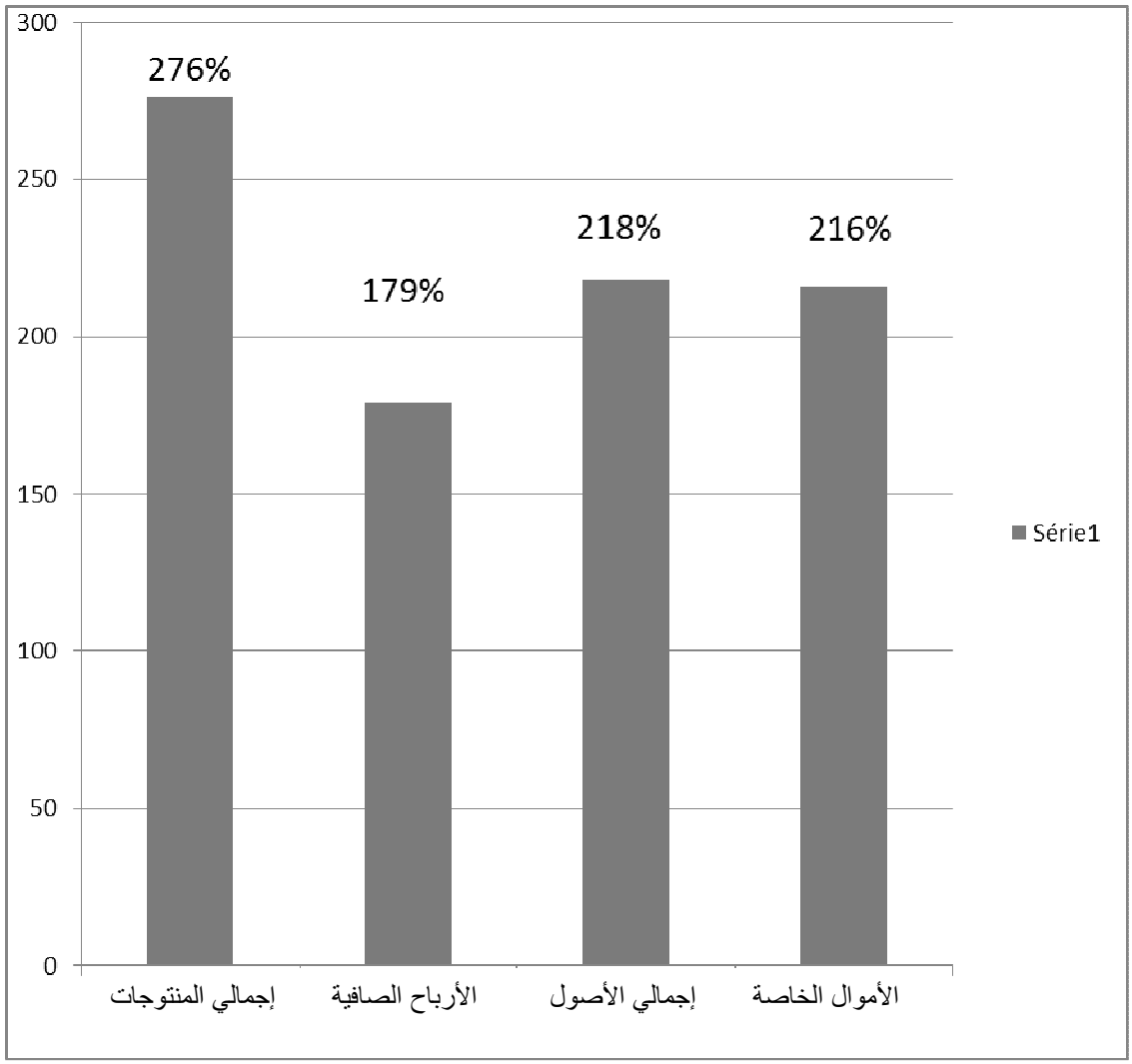
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

03-حساب نسب ملاءمة رأس المال

نسب ملاءمة رأس المال	2007	2008	2009
01-نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول	**%38.07**	**%25.01**	**%46.30**
02-نسبة حقوق الملكيةإلى إجمالي الودائع	**%31.61**	**%29.78**	**%4.78**
03-نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي القروض	**%22.90**	**%16.23**	**%22.78**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

الشكل رقم (03-07): المؤشرات المالية (2007-2009) لبنك الخليج[1]



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

[1] الملحق رقم 04.

ثانيا: تحليل نتائج الدراسة اعتمادا على التحليل المالي.

بعدما تم إعداد الاستمارة و هي تتكون من مجموعة من العبارات و التي تصب في مبادئ الحوكمة وجدنا أن إجابات معظم أفراد المجتمع كلها تصب في مجال الموافق و موافق بشدة على التوالي ،نلاحظ أنه من خلال الجداول اعلاه لنسب الربحية للسنوات الثلاث مايلي:

- ✓ بالنسبة إلى معدل العائد على إجمالي الأصول نلاحظ بأنه كان في 2007 مقدر ب 3.60% بينما ارتفع إلى ما قيمته 3.92% في سنة 2008، ولكنها تعاود الانخفاض سنة 2009 إلى نسبة 3.16 و هذا راجع إلى عدم تحسين كفاءة البنك في استغلال أصوله،.
- ✓ أما بالنسبة إلى معدل العائد على حقوق الملكية فهو العائد على الاستثمارات المقدمة من أصحاب البنك ويعبر هذا المؤشر على قدرة البنك على جذب الاستثمارات إليه بحكم كون العائد على الاستثمار محددا محددا أساسيا لقرارات المستثمرين ، ونلاحظ أن هذا المعدل منخفض سنة 2007، وقد بلغ 17.73، أما في سنة 2008 ارتفع ليصل إلى نسبة 24.16 ، واستمر في الارتفاع ليصل إلى نسبة تقدر ب 27.33 في سنة 2009، وهذا يعكس أن البنك يحقق عوائد مالية و هي تشكل أرباح نتيجة عملية الإستثمار و الارتفاع الواضح في هذه النسبة راجع لقرارات الاستثمار و التمويل التي انتهجها البنك .
- ✓ أما بالنسبة إلى نسبة القروض إلى إجمالي الأصول فنلاحظ أنها كانت في 2007 تقدر ب 60.15، وفي سنة 2008 ارتفعت لتصل إلى 64.90 ، وفي سنة 2009 نلاحظ انخفاض واضح في النسبة ليصل إلى ما قيمته 49 وهذا يدل على ارتفاع القروض.
- ✓ أما بالنسبة إلى نسبة النتيجة الصافية إلى الأموال الخاصة فنجد أنه في سنة 2007 قد بلغت نسبة 21.82، أما في سنة 2008 ارتفعت إلى ما قيمته 32.54 ،أما في سنة 2009 نجد ارتفاع ملحوظ ليصل إلى 37.97 وهذ نتيجة للزيادة في الأرباح الصافية.
- ✓ أما بالنسبة إلى معدل العائد على الودائع هو يقيس نسبة الأرباح التي حققها البنك عن جراء حيازته لودائع العملاء ، ونجد أنه في سنة 2005 قد بلغت النسبة 4.96 وهي نسبة منخفضة ، ولكن في سنة2008 ارتفعت بشكل واضح لتصل إلى 7.19 وهذا راجع إلى زيادة الودائع، ولكن صاحب هذا الارتفاع انخفاض في سنة 2009 ليصل إلى 6.64 و هذا راجع لنقص الودائع المدرة للأرباح.

وفيما يخص معدلات النمو فقد لاحظنا ما يلي:

- ✓ فيما يخص معدل نمو أصول البنك فنلاحظ ارتفاع ملحوظ في هذه النسبة حيث كانت في سنة 2007قد بلغت 52.89 لتصل في 2008 الى نسبة 59.50 و هذا يدل على زيادة أصول البنك.
- ✓ أما بالنسبة لمعدل نمو في القروض قد كان في سنة 2007 يقدر ب 49.2، أما في سنة 2008 ارتفع بشكل كبير ليصل إلى ما قيمته 78.47 وهذا راجع إلى زيادة القروض و هذا ماعكسه تطبيق مبادئ الحوكمة في ترشيد قرارات البنك .
- ✓ أما بالنسبة لمعدل النمو في الودائع فنلاحظ أن قيمته كانت في سنة 2007 قد بلغت 70.30 لتصل في سنة 2009 الى ما قيمته 68.10 وهو انخفاض واضح و يعود هذا الانخفاض إلى نقص الودائع في البنك
- ✓ أما فيما يخص المعدل المتعلق بحقوق الملكية فقد كان في 2007 قد بلغ 74.62، وقد ارتفع بشكل واضح في السنة الموالية ليصل إلى 423.96 وهذا يعود إلى النمو السريع في زيادة الأموال الخاصة بالبنك.

وفيما يتعلق بنسب ملاءمة رأس المال فقد استنتجنا ما يلي:

- ✓ فيما يتعلق بنسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول فقد كانت في سنة 2007 قد بلغت 38.07، وقد انخفضت إلى 25.01 سنة 2008، وعاودت الارتفاع في سنة 2009 لتصل إلى ما قيمته 46.30 وهذا يدل على اعتماد البنك على حقوق الملكية في تمويل أصوله بدرجة كبيرة.
- ✓ أما بالنسبة إلى نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع فنلاحظ أنها كانت في سنة 2007 قد بلغت 31.61، وقد انخفضت إلى نسبة 29.78 ،في سنة 2008، وقد انخفضت بشكل كبير في سنة2009 لتصل إلى 4.78 و هذا يدل على انخفاض الامان لأموال المودعين ، وهي تبين مدى اعتماد البنك على الودائع التي حصل عليها من الأموال المملوكة.
- ✓ وفي الاخير نسبة حقوق الملكية الى اجمالي القروض نجد انه في سنة2007 قد بلغت هذه النسبة 22.90، وقد انخفضت إلى 16.23 في سنة 2008، إلى أنها عاودت الارتفاع في سنة 2009 لتصل إلى 22.78 وهذا يوضح مدى قدرة البنك على مواجهة المخاطر المتمثلة في عدم استرداد جزء من الاموال التي تم استثمارها و تعكس هذه النسبة درجة الخطر المتوقع في محفظة القروض.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل التطبيقي و قيامنا بالدراسة الميدانية ،حيث قمنا بتقديم بطاقة تعريفية لبنك الخليج الجزائر– وكالة بسكرة- ودراسة الهيكل التنظيمي الخاص بها و تقييم أدائها المالي وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات محاولين إسقاط ما ورد في الجانب النظري و معرفة مدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة وجدناها تطبق هذه المبادئ بشكل جزئي ،ولاحظنا أن البنك اعتمد مجموعة من القرارات الرشيدة التي ساعدت على تحسين وضعية البنك، وخاصة و وضعيته المالية و هذا ما انعكس على مؤشرات النسب المالية ، فقد كانت في السنوات الأولى سيئة إلى أنها تحسنت بشكل واضح في السنوات الأخيرة و هذا نتيجة للتطبيق الجزئي لمبادئ الحوكمة وهذا ما ساهم في تحسين رقم أعمالها مما أدى إلى تحسن الأرباح.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

01-الكتب بالعربية:

01-أحمد الخضيري محسن ، **" حوكمة الشركات "**، مجموعة النيل العربية ، مدينة نصر- القاهرة- ، ط1، سنة2005

02-أندراوس عاطف وليم، **" التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات "**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، سنة 2007

03-الحناوي محمد صالح ، قرياقص رسمية،**" الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرارات "**، الدر الجامعية، الإسكندرية

04-السعيد سالم مؤيد ، **" أساسيات الإدارة الإستراتيجية "**، دار وائل للنشر، ط1، سنة 2005،

05-الكرخي مجيد،**" تقويم الأداء باستخدام النسب المالية "**، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان ، سنة 2007

06-السلمي علي، **" تطوير الأداء وتجديد المنظمات"**، دار قباء، مصر، سنة 2003

07-الحناوي محمد صالح وآخرون،**" الإدارة المالية(مدخل اتخاذ القرارات)"**،الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2004.

08-النجار عبد العزيز، **" أساسيات الادارة المالية "**، المكتب العربي الحديث، سنة 2007.

09-**"التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات "**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سنة 2009

10-بن حيدر بن درويش عدنان ، **" حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة"**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، السنة 2007.

11-بوخزاز عمر،**" مبادئ التسيير المالي و المحاسبة التحليلية (تسير متعدد)"**، مطبعة أمزيان، الجزائر، ط1، سنة 1998.

12-جاسم عبد الله عقيل،**" مدخل في تقييم المشروعات "**، دار الحامد للنشر ،الأردن ،ط1، سنة 1999.

13-جمعة السعيد فرحات، **" الأداء المالي لمنظمات الأعمال "**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، سنة 2000.

14-حسن الحسيني صلاح، الدوري مؤيد عبد الرحمان،**" إدارة البنوك (مدخل كمي و استراتيجي معاصر)"**، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، سنة 2006.

15-حماد طارق عبد العال ،**" التحليل الفني و الأساسي للأوراق المالية"**، الدار الجامعية ، الاسكندرية، سنة 2000،.

16-رمضان زياد، **"أساسيات التحليل المالي "**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 1997.

17-كراجة عبد الحكيم وآخرون، **" الإدارة و التحليل المالي"**، دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع ، ط1، عمان، سنة2000.

18-لطرش الطاهر ، **"تقنيات البنوك "**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة2001.

19-لسلوس مبارك ، **" التسير المالي"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، سنة 2004.

20-شحاتة السيد شحاتة ، نصر علي عبد الوهاب ، **" مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"**، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، سنة 2006.

21-مصطفى سليمان محمد ، **"حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري"**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1، سنة2006.

22-مصطفى سليمان محمد ، **"حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"**، الدار الجامعية الإسكندرية ، سنة 2008.

23-مصطفى سليمان محمد،**" دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، سنة 2009.

24-مطلك الدوري زكريا، **" إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة "**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، سنة2009.

25-محمد بني حمدان خالد ، محمد صبحي إدريس وائل، **" الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، سنة 2007.

26-مطر محمد، **" التحليل المالي و الائتماني "**، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، سنة 2000.

27-مطر محمد ،**" التحليل المالي(الأساليب، الأدوات، والاستخدامات العملية)"**، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، الأردن، سنة2003،

28-محمود الخطيب محمد، **" الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات"**، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان 2010

29-نصر علي عبد الوهاب ، وشحاتة السيد شحاتة ، **"مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات"**، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2006.

30-صالح الحلاوي محمد، عبد السلام عبد الفتاح ، **"المؤسسات المالية والبورصة والبنوك التجارية "**، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة2000.

31-عبد العال حماد طارق ، **" حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص للمصارف) "**، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، سنة 2007،

32-عدون ناصر دادي،**" تقنيات مراقبة التسيير (التحليل المالي) "**، دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة 1999

33-عبد الحليم ابراهيم ،**" مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية"**، دار النفاس للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، سنة 2008

34-عطية أحمد صلاح ،**" محاسبة الاستثمار و التمويل في البنوك التجارية "**، الدار الجامعية ،الاسكندرية، سنة 2003

35-فرحان طالب علاء، شيحان المشهداني إيمان ، **"الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2011.

36-شاكر منيروآخرون،**" التحليل المالي(مدخل صناعة القرارات) "**، دار وائل للنشر، ط2، عمان ، سنة 2005.

37-هندي منير ابراهيم ، **" الفكر الحديث في التحليل المالي و تقييم الأداء (مدخل حوكمة الشركات) "**، دار المعرفة الجامعية ، ط1، الإسكندرية ، سنة 2009.

38-يوسف محمد محمود، **" البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن "**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، سنة 2005.

02-الرسائل و الأطروحات

39-بزكراري حياة،**" دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "**، مذكرة ماجيستر،(غير منشورة)، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011.

40-جيلح الصالح، **" أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين "**، مذكرة ماجيستر تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، سنة 2004، 2005.

41-حاب لله الشريف ،" **دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"** ، مذكرة ماجيستر،(غير منشورة)، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر –باتنة-، 2009-2010.

03-الملتقيات و المؤتمرات

42- أبو بكر بوسالم ،" **دور الحوكمة المحاسبية في تعزيز الأداء المالي "**، مؤتمر دولي حول المحاسبة و المراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة المسيلة ، يومي 04-05 ديسمبر 2012.

43-العيد قريشي، بن تركي وليد ، " **دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي و الإداري"**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07 ماي 2012 جامعة محمد خيضر – بسكرة.-

44- العايب عبد الرجمان ، تيجاني بالرقي،" **إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة "**، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، يومي18-19 نوفمبر جامعة باجي مختار – عنابه-.

45- بلعزوز بن علي ، حبار عبد الرزاق، **"الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية"**، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد يومي20-21 اكتوبر2009 جامعة فرحات عباس -سطيف،

46- بوقرة رابح ، عريوة محاد ،" **استشراف تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية في إطار معايير المحاسبة الدولية لتفعيل رقابتها و تحسين أدائها المصرفي"**، المؤتمر الدولي الأول :المحاسبة و المراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية ، يومي 04-05 ديسمبر 2012، جامعة المسيلة .

47-حداد مناور، **" دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية "**، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة 15- 16- تشرين الأول 2008 جامعة دمشق كلية الاقتصاد.

48-خوني رابح، فكرون نسرين، **" دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال "**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07ماي 2012 جامعة محمد خيضر-بسكرة.-

49-دادن عبد الغني ، كماسي محمد الأمين،" **الأداء المالي من منظور المحاكات المالية"**، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة يومي 08-09 مارس 2005 .

50- زين الدين صلاح ، **" دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية "** ، المؤتمر العلمي الأول: حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، يومي15-16 أكتوبر 2008.

51-معراج هواري ، حديدي آدم،" **نحو تفعيل الحوكمة المؤسسية في ضبط الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية "**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري"، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر –بسكرة-.

52- مزريق عاشور، معماري صورية، **" حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري و إمكانية التجسيد الفعلي "**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، يومي 06-07 ماي2012 ، جامعة محمد خيضر- بسكرة-.

53-مبروك رايس وآخرون، **" الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر"**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر – بسكرة- .

54- عجلان العياشي ، **" ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر "**، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد يومي20-21 اكتوبر2009 جامعة فرحات عباس -سطيف-

55-عبه فريد، طبني مريم، **" دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري"**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07 ماي2012، جامعة محمد خيضر – بسكرة-

56-عياري أمال، خوالد أبو بكر،" **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر-"**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

57-شين فيروز، شين نوال، **" دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة "**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري يومي06-07 ماي 2012.جامعة محمد خيضر بسكرة.

58-شريقي عمر،**" أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"**، بحوث و أوراق عمل الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر2009، جامعة فرحات عباس -سطيف-.

59-يوسف محمد طارق ،**" حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق"**، بحوث و أوراق عمل ندوة مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة2009.

60- يحياوي نعيمة، بوسلمة حكيمة ، **" دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"**، ملتقى و طني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06-07 ماي 2012 ، جامعة محمد خيضر –بسكرة-.

04-المجلات

61- بلعزوز بن علي ، **" مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة "**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد05.

62-حبارعبد الرزاق ،**" الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"** ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07.

63-مزهودة عبد المليك ، **" الأداء بين الكفاءة و الفعالية "**، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر-بسكرة- ،العدد الأول ، السنة 2001.

64- ياسين المجالي أمال ، **" مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"**، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة البلقاء التطبيقية ، الكرك، الأردن، المجلد 06 ،العدد 03.

المواقع الالكتروني

65- أبو الفتوح هاني ، **" الوصايا العشر للحوكمة الرشيدة في البنوك "**، المتاح على الموقع الإلكترونيWWW.CIPE.ORG

66-الموقع الخاص ببنك الخليج الجزائر:www.ag-bank.com

67-بورقبة شوقي ، **" الحوكمة في المصارف الإسلامية"**، الموقع الالكترونيwww.kantakji.com/fiqh/files/companies /yu1.pdf:

68-**" دليل الحاكمية المؤسسية (التحكم المؤسسي)"**، بنك سوريا الدولي الإسلامي 2008/8"،عن الموقع الالكتروني: www.hawkama.net

69- يوسف محمد حسن ، **" محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"**، بنك الاستثمار القومي، جوان2007، عن الموقع الالكتروني .www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.dok

70- Abdellatif Khemkhem**." La dynamique du contrôle de gestion**" ;Dunod ; paris ;2Ed 1976.

71- Bernard Martory ،"**contrôle de gestion social**" ; librairie Vuibert ;paris ;1999.

الملاحق