الجمهـورية الجزائرية الديمقراطية الشعبيـة
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العـالي و البحـث العلمـي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جـامعة محـمد خيضـر –بسكرة –
كـلية العلـوم الاقتصـادية و التجـارية و علـوم التسييـر
قسـم العلـوم الاقتصادية

الموضـــوع

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية
دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بسكرة

مذكـرة مقـدمـة كجـزء من متـطلبـات نيـل شهـادة الماستر في عـلـوم الاقتصـاديـة
تخصص: مالية وحوكمة الشركات

إعـداد الطالـب:

- **بومعراف رمزي**

الأستاذ المـشرف:

- **عمري ريمة**

رقـم التسجيـل:	***..... /2013***
تـاريخ الإيـداع	.....

المـوسم الجـامعي:2012-2013

القسم:

إهداء

الحمد لله تعالى على كرمه وتوفيقه لي في إعداد هذه المذكرة المتواضعة.

أهـدي ثمـرة هـذا العمـل:

- إلى من كانت ولا زالت أعز ما أملك في الوجود، إلى ابر الناس بصحبتي، إلى التي كانت قد تحملت

الشقاء يسرا، إلى ينبوع الحنان والحب والكرم، إلى من علمتني

الصمود مهما تبدلت الظروف أمي الغالية "حبيبة "رحمها الله وأسكنها فسيحا جنانه.

- إلى من كان سندا لي وتاجا أرفع به رأسي، إلى من اكتوى بلسعات الدهر وذاق مرارة الحياة لأحيى أنا، إلى من علمني بأني خلقت للنجاح وليس للفشل

إلى من ثابر ليلا ونهارا وحرا وبردا من اجل تربيتي إليك

أبي العزيز "عمار".

- إلى بؤرتا عيني وسندي القوي إخوتي وأخواتي: أنور فؤاد فيصل

نورة دنيا فيروز بهتوته

- إلى زوجات أخوتي وأزواج أخواتي
- إلى الكتاكيت رمز البهجة والسرور محمد نجمة إسلام خديجة ريتاج
- إلى خالاتي وأخوالي عماتي وأعمامي وأولادهم.
- إلى كل أصدقائي وصديقاتي وإلى كل زملائي وزميلاتي.
- وإلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الجامعي.
- ***إلى كل من وسعتهم مخيلتي ولم تسعهم مذكرتي.***

المؤلف

تشكـــــرات

قال تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم".

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده، ونشكره على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل.

واقتداءاً برسوله الذي حثنا على الشكر كما قال " الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها".

نتقدم بأسمى معاني الشكر:

- إلى الأستاذتي المشرفة: عمري ريمة التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة.
- إلى كل من ساعدني من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة

إلى من ساعدني من زملائي في العمل وفي الإقامة الجامعية 500سرير بسكرة لا أنسى زملائي في الكلية وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

- وما يحوزتنا لنقول " اللهم ارزقنا شفاعة سيدنا محمد صلى الله وسلم وأوردنا حوضه وأسقنا من يديه الشريفتين شربة ماء لا نظمأ بعدها أبدا ياربب العالمين.".
- وفي الأخير نسأل المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره ويحفظ أمره وأن يغمر قلوبنا بمحبته ويرضى عنا.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الفهرس	**I**
قائمة الجداول	**III**
قائمة الأشكال	**IV**
قائمة الملاحق	**V**
ملخص	**VI**
مقدمة عامة	أ -و
الفصل الأول: الإطار النظري لحـــوكمة المؤسسـات	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات	**3**
المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات/النشأة/دوافع الظهور/التعريف	**3**
المطلب الثاني: معايير حوكمة المؤسسات	**7**
المطلب الثالث: محددات حوكمة المؤسسات وركائزها و مقوماتها	**9**
المطلب الرابع: خصائص حوكمة المؤسسات و ركائزها	**12**
المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات	**15**
المطلب الأول: مصادر الحوكمة	**15**
المطلب الثاني: اهداف و اهمية حوكمة المؤسسات	**17**
المطلب الثالث: نماذج حوكمة المؤسرات	**19**
المبحث الثالث: نظريات الحوكمة	**21**
المطلب الأول: نظرية الوكالة	**21**
المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات	**23**
المطلب الثالث: نظرية التجذر	**26**

خلاصة الفصل الأول	**29**
الفصل الثاني: تطبيق الحـــــوكمة في البنوك	
تمهيد	**31**
المبحث الأول: ماهية الحوكمة في البنوك	**32**
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة في البنوك	**32**
المطلب الثاني: مبادىء الحوكمة في الهؤسسات المصرفية.	**33**
المطلب الثالث: أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك.	**48**
المطلب الرابع: دور البنوك في تعزيز حوكمة المؤسسات.	**49**
المبحث الثاني: الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة البنوك	**52**
المطلب الأول:المساهمون	**52**
المطلب الثاني: مجلس الإدارة	**54**
المطلب الثالث: لجنة المراجعة	**61**
المطلب الرابع: المراجعة الداخلية	**66**
المطلب الخامس : أصحاب المصالح الأخرى	**69**
المبحث الثالث: مساهمة الحوكمة بالبنوك في ادارة المخاطر	**70**
المطلب الأول: المخاطر البنكية	**71**
المطلب الثاني: سياسات إدارة المخاطر البنكية	**76**
المطلب الثالث: مسؤولية مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	**79**
المطلب الرابع: مسؤولية مجلس لجان التدقيق المراجعة في إدارة المخاطر	**82**
الخلاصة	**86**

الفصل الثالث:واقع تطبيق الحوكمة بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة بسكرة–	
تمهيد	**88**
المبحث الاول: الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري	**89**
مقدمة	
المطلب الأول: النظام المصرفي االجزائري بعد قانون 90_10	**89**
المطلب الثاني: مؤشرات حوكمة البنوك الجزائرية وتقييمها	**93**
المطلب الثالث معوقات حوكمة البنوك الجزائرية	**95**
المطلب االرابع: جهود و مقترحات لتفعيل الحوكمة في البنوك الجزائرية	**100**
المبحث الثاني: البطاقة الفنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	**106**
المطلب الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	**106**
المطلب الثاني:أهداف و وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية	**106**
المطلب الثالث: هياكل بنك الفلاحة و التنمية الريفية	**109**
المبحث الثالث: طرق و إجراء الدراسة الميدانية	**119**
خلاصة الفصل	**139**
الخاتمة العامة	**140**
المراجع	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	نتائج اختبار الفا كرونبخة	121
2-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	122
3-3	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	123
4-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	124
5-3	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	124
6-3	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة العلمية	125
7-3	حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية خصائص مجلس الإدارة	126
8-3	حساب الانحرافات المعيارية المتوسطة الحسابية لمبدأ الإفصاح و الشفافية	127
9-3	حساب الانحرافات المعيارية المتوسطة الحسابية لعبارات هيكل و دور مجلس الادارة	128
10-3	حساب الانحرافات المعيارية المتوسطة الحسابية لعبارات تبني المصرف المعايير الاخلاقية والسلوكية العليا و تشجيعها	129
11-3	حساب الانحرافات المعيارية المتوسطة الحسابية لعبارات حرص المصرف على تقديم تعويضات و مكافئات تتصف بالشفافية و العدالة	130

12-3	حساب الانحرافات المعيارية المتوسطة الحسابية لعبارات حفظ حقوق المساهمين	131
13-3	حساب الانحرافات المعيارية المتوسطة الحسابية لعبارات حفظ دور أصحاب المصالح	132
14-3	حساب الانحرافات المعيارية المتوسطة الحسابية لعبارات حفظ أثر تطبيق الحوكمة على أداء المصارف	132
15-3	ترتيبات و تقسيمات المجال الأول	133
16-3	ترتيب عبارات المجال الثاني	135
17-3	حساب معامل الارتباط المجال الأول	135
18-3	حساب معامل الارتباط بين المجالين	136

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
1–2	مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	35
2–2	وسائل تطبيق جس الإدارة لحوكمة المؤسسات	58
3–2	أهمية إنشاء لجنة المراجعة	64
1–3	الهيكل التنظيمي السابق للمدرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	115
2–3	الهيكل التنظيمي الجديد للمدرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفي	116
3–3	الهيكل التنظيمي للمدرية الفرعية	117
4–3	الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة	118

المقدمة

تتمثل حوكمة المؤسسات في مجموعة العلاقات التي تجمع بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس الإدارة، إذ تعد الآلية التي من خلالها يتم تحديد إستراتيجية الشركة وأهدافها ومن ثم الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ومن أجل هذا أصبح اهتمام بهذا المصطلح في أقطار العالم شتى المتقدمة منها والمتخلفة على حد سواء وذلك لدورها الحاسم في تجنيب الشركات مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري، فضلا عن دورها في تعظيم القيمة السوقية للشركة بما يضمن لها عنصر النمو والاستمرارية ، وتوفر الحوكمة معايير الأداء الكفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في أسواق المال والعمل على استقرار تلك الأسواق ، كما تلعب دورا هاما في تجنيب الشركات الانزلاق في مشاكل محاسبية تؤدي إلى انهيارات في الأجهزة المصرفية وأسواق المال.

ظهر مفهوم حوكمة المؤسرات في السنوات القليلة الماضية ، نظرا للمتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة وما صحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي، ومما زاد من الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، وقد تمثل اهتمام منطقتنا العربية في هذا المجال باعتماد عدد من البورصات العربية لمبادئ حوكمة الشركات المدرجة بها .

مشكلة الدراسة:

"أثر تطبيق المؤسسات المصرفية لمبادىء نظام الحوكمة ؟ وكيف يمكن للبنوك الجزائرية الإستفادة من هذا النظام ؟"

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي التساؤلات التالية:

- ماهو مفهوم الحوكمة ومبادئها ؟
- ماهية أهم النظريات التي تقوم بضمان تحقيق الأداء والفعالية لمؤسسات ؟
- .هل توجد لدى المؤسسات المصرفية إجراءات لتحديد دور المساهمين وضمان حقوقهم ؟
- ماهية أهم المعوقات التي تساهم في منع تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية ؛

فرضيات الدراسة:

تنطلق الفرضيات الموضوعة لهذه الدراسة من الأهداف المذكورة أعلاه وهي كالتالي:

- فصل الملكية عن الإدارة أدى إلى ظهور تضارب في المصالح بين المالك والمدير.
- نظرية الوكالة من أبرز النظريات التي تضمن تحقيق الأداء والفعالية لمؤسسات .

– إن إنتشار الفساد في النظام المصرفي الجزائري والطابع العمومي الذي يغلب على البنوك الجزائرية يساهم في منع تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية .

– توجد لدى المؤسسات المصرفية إجراءات لتحديد دور المساهمين وضمان حقوقهم.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارانا لهذا الموضوع لعد اعتبارات من الجانبين الذاتي و الجانب الموضوعي.

الجانب الذاتي:

- رغبة في إختيار موضوع يناسب مجال الدراسة أي تخصص المالية وحوكمة الشركات.
- إثراء المكاتب الجامعية و المكاتب العمومية الأخرى.

الجانب الموضوعي:

- محاولة دراسة وتبيان الدور الفعال الذي تلعبه الحوكمة في المؤسسات المصرفية .
- النقص الفادح الذي تعاني منه المؤسسات المصارفية في تطبيق الحوكمة.
- أهمية و مكانة الحوكمة في المؤسسات المصرفية.
- ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

الدراسات السابقة:

1–دراسة عبد القادر بادن ، دور حوكمة النظام في الحد من الأزمات المالية و المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية و محاسبة ، قسم السيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم السير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف2008.

ويتمثل هدف الدراسة في إبراز أهمية حوكمة الشركات و كيفية الاستفادة منها في البنوك ، وتبين مظاهر الأزمات المالية الأخيرة و بالضبط أزمة جنوب شرق آسيا التي جعلت من حوكمة الشركات تتصدر اهتمامات المسؤولية بالشركات و بالهيئات الدولية و إبراز أدوات الحوكمة بالبنوك و التي تعتبر من الضروريات الحالية التي تمهد المناخ أمام باقي المبادئ المتعارف عليها، وقد لخصت الدراسة إلى أن وضعية النظام المصرفي الجزائري له شقين ، الأول تميزه براحة مالية وسيولة كبيرة ، والشق الثاني ضعف خدماته المقدمة و ضعف ثقة

المستثمر الخارجي في قدرات البنوك الجزائرية على تمويل مشاريعه و أن البيئة التشريعية و المؤسسية الراهنة لا تشجع على قيام مبادئ مثلى للحوكمة بالبنوك ، بسبب ما يعتريها من نقص.

2-دراسة فكري عبد الغني محمد جوده ، مدى تطبيق بنك فلسطين لمعايير الحوكمة وفق اتفاقية بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة و أعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة 2008.

تهدف الدراسة إلى التعريف بمبادئ الحوكمة و أهميتها و إدراك القائمين للمزايا التي تحقق من خلال الالتزام بها و تجارب بعض الدول العربية و الأجنبية في مجال الحوكمة و قد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة صياغة أطرحات عامة في إطار الحوكمة تضع معايير واضحة للمساءلة المحاسبية و الإفصاح و الشفافية و المصداقية في الالمعلومات .

3-دراسة ممدوح محمد العزايزة، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد و الممارسات الفضلي لحوكمة المصارف في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة و أعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2009.

تهدف الراسة الى الإهتمام بموضوع الحوكمة في القطاع البنكي كما حرص على مدى التزام البنوك الفلسطينية بتطبيق معايير الحوكمة وحاول الباحث إيجاد نقاط القوة ونقاط الضعف وأهم المعوقات أمام التطبيق المثالي لنظام الحوكمة المصرفية في فلسطين وقد خلصت هذه الدراسة أن هناك توافق بين القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة البنوك ومعايير حوكمة المؤسسات البنكية الصادرة عن لجنة بازل بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

أهمية الدراسة:

- تمثل حوكمة المؤسسات كمجموعة من المبادئ والقواعد الواجبة التطبيق تحديا كبيرا لإدارة أي مؤسسة معاصرة ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة لإدارات المصارف الجزائرية على وجه الخصوص لتعزيز أوجه تطبيقها لهذه المبادئ.

- يشكل فهم أفراد المجتمع لمبادئ الحوكمة بشكل عام أهمية خاصة حيث أن تطبيق هذه المبادئ سيزيد من شفافية و موثوقية البيانات المالية للمصارف الجزائرية

- يشكل تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية خاصة والمؤسسات المساهمة عامة عاملا هامًا لتعزيز تنافسية ونمو الاقتصاد الوطني الجزائري.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.
- استكشاف مدى التزام المؤسسات المصرفية لمبادئ الحوكمة وتشخيص أسباب تطبيق هذا النظام ومعوقاته.
- وضع إطار عام مقترح لنظام الحوكمة الملائم للتطبيق في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

مناهج البحث

اِعتمدنا في بحثنا من أجل الوصول إلى مخرج للإشكالية على مناهج بحث متعارف عليها، ونعني بالضبط الأسلوب الوصفي الذي اِستعرض مصطلح حوكمة المؤسسات كمفهوم جديد أدرج ضمن آليات الإدارة في مختلف المؤسسات أو كبديل للإدارة الحالية ، بالإضافة إلى الأسلوب التحليلي المستعمل في السعي إلى ربط علاقة الحوكمة بالأنظمة المصرفية، وأخيرا الأسلوب الاستنباطي المتمثل في محاولة توجيه مبادئ حوكمة المؤسسات نحو المتطلبات الآنية للمؤسسات المصرفية الجزائرية.

عينة الدراسة

نظرا إلى صعوبة الحصر الشامل لعناصر مجتمع البحث جميعها تم الاعتماد على أسلوب العينة الملائمة، وتلبية لأغراض الدراسة فقد تم توزيع 35 استبيانا، وتم اعتماد 30 استبيان، واستبعاد 05 استبيانات لعدم اكتمالها، وبالتالي يمثل عدد الاستبيانات المعتمدة ما نسبة 85.71% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

مصادر جمع المعطيات:

تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من المصادر:

1 -مصادر أولية: وهي البيانات المتعلقة بالدراسة التي جمعت لأغراض البحث من خلال استبيان موجه إلى المؤسسة المصرفية.

2 -مصادر ثانوية: وشملت جميع الكتب والبحوث المنشورة وغير المنشورة.

أداة الـــدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث يتكون هذا الاستبيان من محورين:

المحور الأول من الاستبيان يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وهي الجنس، العمر ، المستوى العلمي التخصص العلمي ،عدد سنوات الخبر في المجال المصرفي.

المحور الثاني من الاستبيان مجسد لتقديم مدى التزام المصرف بقواعد حوكمة المؤسسات وأثر تطبيق الحوكمة ويحتوي على 40 عبارة .

ولقد تم استخدام سلم ليكرت ذو الخمس درجات، وذلك بإشارة 1 لإجابة موافق تماما، 2 لإجابة موافق، و3 لإجابة محايد، و4 لإجابة غير موافق، و5 لإجابة غير موافق تماما.

أدوات تحليل المعطيات:

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان، ودرجة تشتت هذه الاستجابات.

- معامل الارتباط: يقيس قوة الارتباط الخطي بين المتغيرين في حين معامل الارتباط الخطي مقياس لقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة قدرت بـ: 30 يوم في الفترة من 03/19 حتى 2013/04/18.
- الحدود المكانية: لقد أجريت هذه الدراسة في ولاية بسكرة.

هيكل الدراسة:

يتمحور البحث الذي نحن بصدد معالجته حول ثلاث فصول، ناقش **الفصل الأول** الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، مبرزين أيضا الأهمية والدور الذي تلعبه الحوكمة في المؤسسات وأخيرا النظريات الحوكمة.

أما **الفصل الثاني** فتضمن الإطار النظري لحوكمة المؤسسات المصرفية ، تم التطرق إلى ماهية الحوكمة في المؤسسات المصرفية في المبحث الأول أما المبحث الثاني فهو يشمل الأطراف المسؤولية عن تطبيق الحوكمة وفي الأخير نود معرفة مدى مساهمة الحوكمة بالبنوك في إدارة المخاطر.

وفي **الفصل الثالث الأخير** الذي تناول الحوكمة بالنظام المصرفي الجزائري اِنطلاقًا من اِستعراض وضعية النظام المصرفي الجزائري في الماضي القريب ووضعيته الحالية والمستقبلية المعول عليه لعب دور حيوي ثم تطرقنا إلى إدخال مفهوم الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية وفي الأخير دراسة حالة مؤسسة مصرفية.

تمهيد

تعتبر حوكمة المؤسسات إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة بالمؤسسات لما لها من مزايا عديدة ومتعددة على ملاك ومساهمي تلك الشركات ، تم تحديد مفهوم حوكمة المؤسسات وفق عدة معايير ومبادئ وهذا في أعقاب الأزمات المالية الأخيرة التي اِكتشف فيها عدة عناصر تتماثل مع ما وصلت إليه النظريات المفسرة للحوكمة ، حيث تم في هذا الإطار إصدار عدة مبادئ ومواثيق وتقارير تعمل كّلها على إرساء الحوكمة بالشركات حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكل دولة.

إن آليات حوكمة الشركات نشأت منذ زمن والبداية كانت من نظرية الوكالة ل جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING التي اِقترنت بفصل الملكية عن الإدارة وما يخلفه ذلك من مشاكل بين المالك للشركة والمكلف بإدارتها جراء تصرفات الوكيل التي يراها المالك في غير صالحه ويصفها بالانتهازية ، وبعد ذلك ظهرت نظريات أخرى تحّلل وتفسر حوكمة المؤسسات.

واِنطلاًقا مما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات المصادر/الأهداف والأهمية/ والنماذج

المبحث الثالث: نظريات الحوكمة

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة (la gouvernance) في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الأزمات الاقتصادية والانهيارات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002، وكذا عامي 2007 و 2008 ، وصولا إلى ما تشهده أوروبا اليوم من أزمة خانقة تهدد وحدة اتحادها الاقتصادي والمالي.

هذا ما دفع بمركز المشروعات الدولية CIPE*إلى إصدار تقرير حول"حوكمة المؤسسات "حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات الاقتصادية، بما فيها المؤسسات المصرفية، أين نجد فيها تطبيق مبادئ الحوكمة يعتبر أكثر أهمية وتعقيدا لكونها تحتوي على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في قطاعات أخرى، تؤثر بشكل كبير على طبيعة نظام الحوكمة[1].

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات النشأة/دوافع الظهور/التعريف

الفرع الأول : نشأة الحوكمة

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

ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي[2]:

1-حتى مرحلة الكساد ما بعد عام(1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.

[1] أمال عياري،أبوبكر خوالد،"**تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية** – دراسة حالة الجزائر- "الملتقى الوطني حول:حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة محمد خيضر بسكرة ،يومي:06-07 ماي 2012،ص01.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش،**حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة**،إتحاد المصارف العربية،2007،ص25

2 –مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976 1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال[1].

3–تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما إتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

4 –مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة(1996–2000)كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.

5–أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

6–على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، اتجهت مؤسسات اتجاهات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

7–مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001–2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد ألقيمي والأخلاقي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.

8–مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضاً إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع لحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

الفرع الثاني : دوافع ظهور الحوكمة

هناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، وضعت حوكمة المؤسسات على قائمة الاهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، و من حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية وأزمة المدخرات والقروض في الو.م.أ، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، وقد حدثت مؤخرا فضائح كبيرة وأزمات اِقتصادية وحالات فشل مؤسسي في روسيا وآسيا والو.م.أ، جعلت حوكمة المؤسسات تطفوا إلى السطح في الدول النامية والاقتصاديات المتحولة و الناشئة [2].

[1] عدنان بن حيدر بن درويش ،مرجع سابق،ص27

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) ، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، بدون تاريخ نشر، ص 3 .

ففي بداية سنوات 1930 ، أطلق كل من بيرل وميتر(BERLE et MEANS) تحذير من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة، وضرورة أن تكون هناك رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين[1] .

وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة الشركات كمصطلح وكنظام للإدارة[2]:

1-الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة؛

2-زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة؛

3-إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها؛

4-المساعدة على رفع درجة الّثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي؛

5-ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين؛

6-تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين؛

7-إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة .

8-اِهتزاز الّثقة في الأسواق، حيث عانت معظم الأسواق من عمليات اِهتزاز الثقة وفقدت معها آلاف المستثمرين وملايين العاملين وتضاعفت الخسائر مع الإيرادات المالية؛

9- الشعور بالاكتئاب والإحباط الاستثماري، وعدم القدرة على مواصلة عمليات الاستثمار بسبب فضائح مالية فائقة لا يتصورها العقل؛

10-الانسحاب من سوق الاستثمار، سواء المحلي أو العالمي الذي حدثت فيه الفضيحة وعدم الرغبة ولا القدرة على العودة إليه مهما كانت المكاسب مغرية؛

11- تقييد المعاملات الآجلة واِنكماش السوق الائتماني إلى الدرجة التي أصبحت معها البنوك تواجه موقفًا غير عادي، حيث الودائع لا تنمو والائتمان يتراجع.

---

[1] Thierry wideman goiran , frédéric perier ,françois lépineux, **développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur**, édition d'organisation, paris, 2003, p :103

[2] عبيد سعد المطيري، **مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة :تحديات وقضايا معاصرة**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية،2004 ص ص107-108

الفرع الثالث : تعريف الحوكمة المؤسسات

لغويا: يتضمن مفهوم الحوكمة العديد من الجوانب التي تتمثل في:[1]

أ – **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد.

ب **الحكم:** ما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.

ج– **الاحتكام:** ما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية وخبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

د– **التحاكم:** طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

اصطلاحا: لها مجموعة من التعاريف من بينها:[2]

– هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.

– هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

– هو مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

كما عرفها بعض اللجنات والهيئات الدولية كما يلي:

عرفها البنك الدولي على أنها [3]: الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة والموج هة للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل.

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص 24.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية للنشر، 2006، ص15.

[3] محسن أحمد الخضيرى، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية للنشر، 2005، ص54.

أما **معهد المدققين الداخليين** عرفها على أنها[1]: كلمات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على سير الشركة.

عرفتها **منضمة التعاون الاقتصادي والتنمية** :[2] على أنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تقوم بتحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

المطلب الثاني :معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة ، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول:معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في[3]:

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

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

---

(1) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص149.

(2) دهمش نعيم، **تحسين و تطوير الحاكمة المؤسسية في البنوك**، مجلة البنوك في الأردن، العدد 10، ديسمبر 2003، ص27.

3محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**،سنة 2007،متوفر على الموقع: http://grenc.com/show_article_main.cfm?id=7948 تاريخ الزيارة 2013/04/22

3-المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

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

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

الفرع الثاني:معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

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

1 - قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

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

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

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

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

[1] صديقي مسعود، دريس خالد،" **دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار**"مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق" جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي بدون تاريخ،ص 7

6-مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

7-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.

8-تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

الفرع الثالث: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 كالتالي[1]:

1 - الممارسات المقبولة للحكم الجيد

2 - خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد

3 - إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا

4- القيادة

المطلب الثالث : محددات حوكمة المؤسسات ومقوماتها

في هذا المطلب سنتطرق على كل من محددات ومقومات الحوكمة.

الفرع الأول: محددات الحوكمة

تعتبر الشركة جزء من المحيط الاقتصادي العام الذي تعيش فيها بالإضافة إلى محيطها الداخلي،ولكل محيط مجموعة من العوامل والمتغيرات الخاصة به ، وحتى تتمكن الشركة من تطبيق سليم وجيد لحوكمة الشركات والاستفادة من مزاياها وبلوغ أهدافها المسطرة من رفع الأداء وتخفيض للتكاليف ، يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية في كل محيط ، والتي تنقسم بدورها إلى نوعين:

محددات داخلية ،لما تكون من داخل المؤسسة و محددات خارجية ، لما تكون متأتية من خارج المؤسسة ، بالإضافة إلى الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالأطراف الداخلية والخارجية:

[1] صديقي مسعود، دريس خالد، مرجع سابق،ص8

أولا: المحددات الداخلية

المحددات الداخلية للحوكمة تضم جميع الميكانيزمات المؤسساتية الموضوعة بالقصد من طرف أصحاب المصالح (من بينهم المساهمين)أو المشرع القانوني من أجل الحماية والدفاع والحفاظ على مصالهم، وتشتمل على مايلي[1]:

1 -مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة أول وأهم المحددات الداخلية للحوكمة ، وهناك عدة دراسات في هذا الصدد من طرف الباحثين حول دور وتشكيلة وحجم وأعضاء مجلس الإدارة، في المجال معظم الدراسات تم التطرق لها من طرف نظرية الوكالة ونظرية تكاليف المعاملات ، الذين يمنحون لمجلس الإدارة سلطة الرقابة.

بالإضافة إلى أن مجلس الإدارة يشرف على تشكيل لجان مساعدة لها بشرط عدم عضوية الأعضاء التنفيذيين ، وأهمها لجنة المراجعة و لجنة المكافآت و الترشيحات .

2 -الجمعية العامة

يفترض في نشاط المساهمين أن لها أثر انضباطي مهم على سلوك مسيرين المؤسسة ، وهو الذي يسمح بتقليل مشاكل الوكالة ويعمل على تعظيم الأداء المالي والمحاسبي للمؤسسة.

3 -أصحاب الحقوق والعمال

مثلهم مثل المساهمين ، أصحاب الحقوق والعمال من مصلحتهم أن تكون المؤسسة ذات أداء عالي، باعتبار أن المؤسسة هي المسؤولة عن تسديد حقوقهم ، ويسعون إلى ممارسة نوع من الرقابة على استعمال الأموال المقرضة إلى المؤسسة في الأغراض المناسبة المتعاقد عليها والمتفق عليها ، ونفس الشيء بالنسبة للعمال باعتبار أن المؤسسة تمثل مستقبلهم ومصدر دخلهم.

بعبارة أخرى فإن المحددات الداخلية تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين.

وأصحاب المصالح ، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف ، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل .

[1] جلاب محمد ،**حوكمة الشكات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية** ، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر3 ، 2009 2010 ص ص ،75 76.

ثانيا : المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال :القوانين المؤسسة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ، وكفاءة القطاع المالي ، البنوك وسوق المال ، في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ، هيئة سوق المال والبورصة ، في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ، ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها ، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية .وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص[1].

الفرع الثاني:مقومات الحوكمة

حوكمة الشركات لا بد لها من أربعة مقومات أساسية هي[2]:

أولا: الإطار القانوني

والمسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات ، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات ، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأناً داخلياً لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة ، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في الشركات، خاصة وأنه توجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة الشركات.

ثانيا: الإطار المؤسسي

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون

---

[1] هواري معراج، .حديدي آدم" **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية** "مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 6-7 ماي 2012 ،ص05.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق،ص ص: 34 35.

استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك ، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها ، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة.

ثالثا: الإطار التنظيمي

يتضمن عنصرين هما :النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

رابعا: روح الانضباط والجد والاجتهاد

والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة ، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

المطلب الرابع: خصائص حوكمة المؤسسات وركائزها

الفرع الأول:خصائص حوكمة المؤسسات

تتمثل خصائص حوكمة المؤسسات فيما يلي[1] :

أولا الإنضباط:أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح وهذا الإنضباط يتحقق من خلال :

1-بيانات واضحة للجمهور .

2- وجود حافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للأسهم .

3 - الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح .

4- التقدير السليم لحقوق الكلية .

5-التقدير السليم لتكلفة رأس المال .

6- استخدام الديون في مشروعات هادفة.

[1]صالح إبراهيم الشعلان،"**مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية** "مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير،في علوم الإدارة ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية،سنة 2008،ص،ض 18،16

7-إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير.

ثانيا الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث كما تعني العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات شأن مفردات العمل في المجال العام وهذه الشفافية يمكن أن تتحقق من خلال :

1 -الإفصاح عن الأهداف المالية.

2 -نشر التقرير السنوي في موعده .

3 -نشر تقرير المالية البينية في الوقت المناسب .

4-عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها .

5 -الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.

6-توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.

ثالثا الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل وهذه الاستقلالية تتحقق من خلال :

1 -وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن مجلس الإدارة العليا.

2- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي .

3- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

4- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافئات يرأسها عضو إدارة مستقل.

5- وجود مراجعين خارجين غير مرتبطين بالشركة .

رابعا المساءلة :أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال تقديم كشف حساب عن تصرف ما ، وتمثل المساءلة جانبين هما :

التقييم والثواب والعقاب ، وتعني أن يتم تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه

خامسا المسؤولية :أي وجود مسؤولية أمام جميع أطراف ذوي المصلحة المنشأة ويتحقق هذا من خلال:

1-عدم قياس مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي .

2 -وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين .

3-وجود أجانب في مجلس الإدارة

4 -الاجتماعات الكاملة الدورية لمجلس الإدارة

5 -وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله

6 -وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية

سادسا العدالة :أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة وهذا يمكن أن يتحقق من خلال :

1–المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية .

2 –حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة .

3 –سهولة طرق الإدلاء بالأصوات .

4 –إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين .

5 –حماية حقوق المساهمين .

6 –المشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات .

سابعا المسؤولية الاجتماعية :أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد وهذا يتحقق من خلال النقاط التالية :

1–وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالبنوك الأخلاقي .

2 –عدم تشغيل الأحداث .

3– وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة[1].

الفرع الثاني :ركائز الحوكمة

يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته الشخصية و تحقيق مصالحه و لو على حساب الآخرين .

فتسعى الحوكمة الى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق توازن هؤلاء الأفراد وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر.

أولا:السلوك الأخلاقي تمثل التقارير المالية وسيلة الاتصال الرئيسية بين معدي التقارير المالية و مستخدميها و تعرف التقارير المالية على أنها مجموعة من العقود بين الإطراف التي تقدم عوامل الإنتاج ، و يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالح و التي قد تتعارض مع مصالح الآخرين فينشأ الابتعاد عن السلوك الأخلاقي الرشيد ، و قد يحدث التعارض بين أطراف المنشأة من خلال دالة الهدف للإدارة مع دالة الهدف للمساهمين ، او تعارض مصلحة الدائنين حاملي السندات مع حاملي الأسهم أو تعارض بين الإدارة العليا و مراقب الحسابات نتيجة كشف هذا الأخير التلاعب في الأرقام المحاسبية ، وإخفاء المعلومات عن الملاك ، و التلاعب في القوائم المالية و القدرة على الزيادة أو تخفيض صافي الدخل المفصح عنه في القوائم المالية مستقبلا بغرض زيادة حوافز الشركات ودعم مركزها[2] .

[1] صالح إبراهيم الشعلان،مرجع سابق،ص 18

[2] طارق عبدالعال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم والمبادئ التجارب)**، مرجع سابق ،ص 23.

ثانيا:تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة "هيئة سوق المال ـ وزارة الاقتصاد ـ سوق الأوراق المالية ـ البنك المركزي" والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة "المساهمون ـ مجلس الإدارة ـ لجنة المراجعة ـ المراجعون الداخليون ـ المراجعون الخارجيون" والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة " الموردون ـ العملاء ـ المستهلكون ـ المودعون ـ المقرضون."[1]

ثالثا: إدارة المخاطر : إن إدارة المخاطر جزء هام من دورة المخاطر لأنها تسمح للمنظمة بإنشاء و مراجعة ضوابط الرقابة الداخلية التي تدفع المنظمة لتحقيق الأهداف و السيطرة على الأمور و توجد أربع مراحل رئيسية لإدارة المخاطر.

1–التعرف على المخاطر التي تواجه المنظمة ، ويتضمن ذالك كل الأطراف التي ذات الخبرة و المسؤولية و التأثير على ناحية المتأثرة بالمخاطر محل الدراسة .

2–تقدير أهمية المخاطر التي تم التعرف عليها: وينبغي أن يدور ذلك حول اعتبارات التأثير.

3–إعداد استراتيجيات لإدارة المخاطر الرئيسية و توجيه الموارد إلى النواحي التي هي في حاجة ماسة له.

4– إجراء مراجعة متواصلة لكامل عمليات إدارة المخاطر و ذلك بتحديث إستراتيجية إدارة المخاطر و مراجعة صلاحية و صحة العملية الجاري تطبيقها على المنظمة[2]

المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات

خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول على مصادر الحوكمة أما المطلب الثاني كل من الأهداف والأهمية أما المطلب الرابع والأخير ويتمثل في نماذج الحوكمة

المطلب الأول :مصادر الحوكمة

للحوكمة مصدرين مهمين يتمثلان في[3]:

الفرع الأول:المصدر الأول– حوكمة خارجية:

أي خارج نطاق الشركة أو الجهة التي تصدر البيانات والمعلومات،حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق معايير الحوكمة ، والعمل بها، والتحقق من احترامها ، والاستجابة لمتطلباتها، خاصة وأن هذا المصدر يملك من القوة التأثير الكثير، ولعل أهم مثال على ذلك ، ما تمارسه منظمة الشفافية العالمية من ضغوط هائلة على الحكومات والدول ، من أجل محاربة الفساد،وما تمارسه منظمة التجارة

[1] http://www.hrdiscussion.com تاريخ دخول الموقع 08/04/2013 12:30

[2] طارق عبدالعال حماد،مرجع سابق،ص23

[3] محمد أحمد الخضيري،**حوكمةالشركات**،مجموعة النيل العربية ،مدينة نصر،القاهرة، 2005،ص102.

العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وما تمارسه لجنة بازل من أجل ممارسة الحوكمة البنوك، وما تمارسه مؤسسات البنك الدولي،والمؤتمر الاقتصادي العالمي، ومنتدى العالم من أجل ذلك...إلخ

الفرع الثاني:المصدر الثاني – حوكمة داخلية:

أي تلك التي تمارسها سلطة الإدارة داخل الشركات، والتي تتناول النظم المحاسبية المعمول بهان وسلامتها، ومدى قدرتها على تحقيق عناصر الشفافية والتعبير عن الموجودات القائمة في المشروعات، ومن ناحية أخرى إظهار نتائج الأعمال التي تمت فيها.

ومن ثم فإن لكل من مصادر الحوكمة الخارجية ومصادرها الداخلية مقومات، ولكل بدور بالغ الخطورة والأهمية في تحقيق الحوكمة، ومن ثم فإن تفاعلها وفعلها يكون قوي وبالغ التأثير على تحقيق وتنمية الدور الذي تمارسه الحوكمة في الشركات، وهو ما يوضح أيضا لماذا الحوكمة؟ ويوضح أيضا أسبابها، وكيفية التعامل معها، وكيفية تحقيقها...

وفي واقع الأمر فإن تجديد الإجابة بلماذاعن شيء معين، قد يتأتى بإظهار أهمية الشيء في حالة حضوره ووجوده، أو خطورة عدم هذا الوجود... أي ما بين الحضور والغياب تظهر هذه الأهمية... ولما كانت الحوكمة الحاضر الغائب ، فإنها في ألقت ذاته استمدت أهميتها من الكوارث المالية التي حدثت نتيجة غيابها، ومن المزايا والمنافع والمكاسب المتوقع أن تحدث في حالة الأخذ بها، واستمرار تطبيقها.

فالحوكمة عامل هام لإحداث التوازن والصحة والحيوية، كما أنها عامل رئيسي في إحداث التوازنات الأدائية للمشروعات، إلا أنها عندما لا تتواجد،فإن الباب يكون مفتوحا أمام قوى الشر والفساد، والتي تعمل على ما يلي:

1–زيادة قوة الفساد، حيث لن يكون هناك ما يقاومه، فالفساد لا ينتشر إلا في جو من الرذيلة، وفي غياب كامل أو شبه كامل لمقاومته،ومن ثم فإن الحوكمة تصبح ضرورية لمحاربة الفساد ومقاومته وإنهاء أضراره.

2–زيادة الطرد الاستثماري ،حيث لا يستطيع أي مستثمر أن يستثمر في دولة من الدول التي تعاني من انتشار الفساد، أو لديها اضطراب في المعايير،ولا يوجد لديها ثقافة الالتزام ،أو لا يوجد لديها الحوكمة...فالعشوائية وعدم وضوح الحقوق والواجبات تدفع المستثمرين إلى الهروب، وعدم الاستمرار في التواجد في هذه الدولة.

3–شيوع حالات من اللامسؤولية وعدم الالتزام، وهو ما قد يؤدي إلى شيوع حالات من الشك والهواجس خاصة مع اتساع حجم عدم التأكد ،وعدم الإدراك، وبالتالي عدم المسؤولية،في ظل ضياع كامل للحقوق والالتزامات.

4– زيادة الضبابية،وعدم القدرة على الرؤية، في ظل تصاعد حالات عدم الوضوح، وازدياد حالات الغموض وازدياد حالات عدم اليقين، مع تصاعد حجم المجهول.

1 -زيادة عدم الثقة، والخوف من المستقبل،وخاصة مع احتمالات التغيير،واحتمالات الرفض لما هو قائم، ثم رفض الرفض،وهو ما يؤدي إلى إحداث متاعب غير محدودة للشركات، حيث يحدث نتيجة عدم وجود الحوكمة ما يلي:

- سيادة حالة انفصال وانفصام بين مصالح العاملين وبقية مصالح أصحاب العمل والإدارة
- سيادة حالة اكتئاب وإحباط عامة.
- سيادة حالة من اللامبالاة.

6- زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على الفعل، حيث يتحول العاملين إلى آلات وماكينات جامدة، لا تعمل، ويختفي الدافع على العمل، ويصبح من يعمل منهم عمله يشعر أنه لا جدوى من عمله، وأنه من الأفضل أن يكون مثل باقي العاملين لا يعملون[1].

المطلب الثاني: أهداف وأهمية حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: أهداف حوكمة المؤسسات

تعمل مبادئ ومعايير حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها[2] :

1- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عنها؛

2-تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة؛

3-تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود؛

4-إدخال إعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار؛

5-تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات؛

6-زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب إستثمارات ورؤوس أموال أخرى؛

7-زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة وإستقرار العاملين.

وتسمح حوكمة الشركات كذلك، بخلق الثّقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسيين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ وشركات [3].

---

[1] [1] محمد أحمد الخضيري، مرجع سابق،ص103

[2] Adrian fares, **corporate governance in Egypt from a banking perspective**, workshop(2) : CG from a banking perspective (CIPE), Egypt, February 5.2003, p:2

[3] Hervé Alexandre . Mathieu paquerot, **Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants, finance Contrôle stratégie**, N° 2 , volume 3, juin 2000, p :6

الفرع الثاني :أهمية حوكمة المؤسسات

في أواخر عقد التسعينات أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية والتي يمكن وصفها أنها أزمة ثقة بين المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومات وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى السطح في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه عدم معرفة المساهمين في هذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال نظم محاسبية مبتكرة وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرًا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل النزاعات بطريقة فعالة ، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة . ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد و سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية[1].

ومما سبق يتضح أن الحكومة بالنسبة تحظى بأهمية بالغة سواءا بالنسبة للشركات أو المساهمين نذكرها فيما يلي:

1 -أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات :

نوجزها في النقاط التالية:

– تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.

– تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.

تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

[1] محمد السريتي ،"**حوكمة الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الإشارة إلى مصر**"،ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وإبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول،جامعة الإسكندرية، كلية التجارة،2005 ،ص43.

-تحظي الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدًا، قد يقوموا بالتفكير جيدًا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات[1].

2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين

-تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

-الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

والخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد من المزايا منها:

-تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة.

-زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.

-تخفيض الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.

-يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم[2].

المطلب الثالث :نماذج الحوكمة

حسبPORTER 1992 فإن الأداء الاقتصادي الوطني يرجع بالدرجة الأولى إلى نموذج ،حوكمة الشركات المطبق في هذه الأخيرة من أجل الوصول إلى نتائج , وفي هذا الصدد نميز بين ثلاثة نماذج أساسية مختلفة النموذج الإنغلوساكسوني ، النموذج الياباني – الألماني ، النموذج الفرنسي الإيطالي، وذلك نظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية والتشريعية بين الدول.

وسنتناول في هذا المطلب أبرز تجارب الدول في مجال حوكمة الشركات من خلال النماذج المطبقة،

[1] محمد السريتي مرجع سابق،ص44.

[2] شحاته، شحاته :**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية،الأسكندرية،مصر 2007 ،ص ص:24 25

الفرع الأول: النموذج الأنكلوساكسوني

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا من الدول الأساسية المرتهجة لهذا النموذج الموجه السوقي ، وأهم ما يميز هذا النموذج هو أنه " قلة المساهمين وكثرة المسيرين " و نظام التسيير أحادي"

Moniste " أي أن الرئيس المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة ، بصيغة أخرى ليس هناك تقسيم ثنائي بين مهام الإدارة ومهام الرقابة ، والمؤسسة عبارة عن جهاز تنفيذي ثنائي يعمل لمصلحة المساهمين [1].

هو النموذج الذي يمثل الخارجيين الذي يرتكز على السوق؛ حيث تعتبر الملكية فيه مشتتة، أي أن عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد صغير من أسهم الشركة، ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب، ويميل هذا النوع من هياكل الملكية إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة والو.م.أ[2].

كما أن الميزة الجد مهمة في هذا النموذج هي أن أصحاب المصالح هم من يمتلكون قوة القرار ولهم الاستقلالية التامة في ذلك، ونظام الحوكمة في هذا النموذج يعرف ثلاثة مشاكل [3]:

المخاطرة : المنافسة الشديدة تدفع كل مسير شركة نحو المخاطرة ومحاولة الحصول على قروض بنكية

لسوق مراقب : الدولة المعدلة تلعب دورها كما ينبغي في السوق للمحافظة على النظام السوقي.

صرامة القوانين : تطبيق القوانين على كل من يتجاوز حدودها.

هذا النموذج موجه نحو البنوك والسوق فهو نظام بنكي سوقي و هو نظام خارجي.

الفرع الثاني : النموذج الألماني – الياباني (الموجه الشبكي)

تعتبر كل من ألمانيا واليابان من أهم الدول المرتهجة لهذا النظام بالإضافة إلى بعض الدول اللاتينية كذلك ، وأهم ما يميز هذا النظام هو كثرة المالكين المساهمين أصحاب الأقلية أي في شكل كتل أو حزمة ، وقلة المساهمين أصحاب الأغلبية ، ونظام تسيير الشركات ثنائي ، أي يوجد مجلس مراقبة و مجلس إدارة ، مع العلم أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم وعزلهم من طرف مجلس المراقبة ، بالإضافة إلى أنه هناك فصل بين مهام الإدارة ومهام الرقابة [4].

بالنسبة لألمانيا البنك هو مركز نظام حوكمة الشركات وله السلطة على مراقبة الشركات على عكس النظام الأنغلوساكسوني , وأبعد من ذلك فالبنوك توجه سلوك المسيرين في الكثير من الأحيان ، فالمسير مقيد اتجاه

---

[1] HOUSSEM Rachid , **la governance bancaire** , laboratory of research in finance , accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis el manar, Tunisia, P 05.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) ،مرجع سابق،ص14

[3] هشام سفيان صلواتشي,"**تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة** وتحسين الأداء ,دراسة حالة مؤسسة" جتوب "رسالة ماجستير , غير منشورة , قسم علوم التسيير , جامعة سعد دحلب البليدة/الجزائر , 2008 , ص ص 16 17.

[4] HOUSSEM Rachid , Op.p06

البنوك العاملة مع شركته، كما يجب الإشارة إلى أنه في هذا النظام يتميز كذلك بالفضاء الواسع من حيث تمثيل أصحاب المصالح.

أما بالنسبة لليابان فإن هذا النظام يتميز بشبكة مساهمات متقاطعة ذات بعد شراكة ما بين المؤسسات معرفة باسم كيرتسو kirtsu كل مؤسسة من المجموعة لها حصة مساهمه في المجموعة هذه الإستراتيجية فكرة المسيرين اليابانيين بعد الأزمة التي عرفتها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية , حيث هذا النموذج يحفز على:[1]

-القضاء على المراقبة العقيمة.

-التسيير مقيد لأن هناك عدة أطراف مقررة.

-تطوير كل طرف منتمي إلى الشبكة.

تحقيق أهداف المؤسسات المنتمية إلى الشبكة.

الفرع الثالث : النموذج الوسيط أو المختلط (الفرنسي – الإيطالي)

و هو تعتبر كل من إيطاليا وفرنسا من أهم الدول المرتهجة لهذا النظام المختلط (Hybride) نموذج وسيط لأن الرقابة تتم في نفس الوقت من خلال المؤسسات المالية (النظام الموجه شبكي) والسوق (النظام الموجه سوقي)،هذا النظام يرتكز أساسا على خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة (أصحاب المصالح) بالنسبة للمؤسسة ، خاصة المساهمين والعمال، الشركات الفرنسية والإيطالية لهم الاختيار في اختيار أسلوب التسيير المناسب إما الأحادي أو الثنائي[2]

المبحث الثالث: نظريات الحوكمة

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتلافي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديروها .وأهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية الحوكمة بالشركات هي ثلاثة(نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات ونظرية تجذر المديرين بالشركة).

المطلب الأول :نظرية الوكالة

[1] هشام سفيان صلواتجي , مرجع سابق , ص17

[2] HOUSSEM Rachid , Op.p06

يعتبر الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية – خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد – اقتضى أن توكل إدارتها إلى مديرين محترفين، وهذا ما انجر عنه مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة.

الفرع الأول :تعريف نظرية الوكالة وفروضها.

أولا: تعريف نظرية الوكالة: بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني .وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين(أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل شخصاً آخر(أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل[1].

ثانيا:فروض نظرية الوكالة

تركز نظرية الوكالة على الفروض التالية:

1-إن أطراف الوكالة (أصلاء ووكلاء) يتمتعون بالرشد نسبياً وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.

2-إن دوال أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تماماً وأن هناك قدراً من التعارض في المنافع بينهما.

3-أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة المنشآت الأخرى.

4-إن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل في ما يتعلق بموضوع الوكالة.

5-يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكِّنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.

إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

الفرع الثاني:مشكلات الوكالة وصادرها

أولا:مشكلات الوكالة:تعمل نظرية الوكالة على معالجة مشكلات العلاقة بين الأصيل والوكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة ،واختلاف مصادر إمداد المشروع برأس المال، وكذلك مشكلة انفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء،وإذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فإن

[1] عدنان بن حيدر بن درويش،مرجع سابق،ص74

عملية الانفصال تلك ستتسبب في وجود صراعات conflits ،ويتسبب أطراف هذا الصراع في تحمل تكاليف وكالة،ويكون لدى هؤلاء الأفراد بعد ذلك الحافز لتخفيف تكاليف الوكالة. وتنشأ مشكلة الوكالة من تعرض الأصيل لخسارة نتيجة إخلاف وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، ومما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أن الأصيل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل ، كما أن الأخير هو الذي يقدم إليه المعلومات ويطلق عليها مشكلة التخلخل الخلقي moral hazard ويرتبط بها أيضا مشكلة الاختيار في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل وتظهر في الحالات التي لا يمكن للأصيل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته ،وفي مثل هذه الحالات لا يستطيع الموكل تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة[1].

ثانيا: مصادر مشكلات الوكالة

وتتمثل فيما يلي :

- عدم قدرة الأصيل على مراقبة أداء الوكيل.
- عدم تماثل المعلومات حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها المعلومات أكثر من الأصيل ،حتى لو توافرت نفس المعلومات للأصيل فإنه قد لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة الوكيل المتخصص[2].

المطلب الثاني :نظرية تكلفة الصفقات

الفرع الأول:تعريف نظرية تكلفة الصفقات

حسب رونالد كواز Ronald Coase سنة 1937 فإن تكاليف المعاملات هي تكاليف التنظيم والإنتاج التي تتحملها المؤسسة عن طريق آلية السوق، حيث يتم التنسيق بين الأفراد عبر السوق بآلية السعر،لكن المؤسسة بدورها تقوم بالتنسيق بين الأفراد وحينما يتم اللجوء إلى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف تسمى " تكاليف المعاملات " والتي تتمثل في تكاليف التفاوض ، تكاليف البحث عن المعلومة ، والمؤسسة تتطور وتنمو ما دامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف التنظيم الداخلي[3] .

وقد رجع R.Coase إلى مفهوم كفاءة الأسواق وطرح تساؤل حول وجود الشركات الكبرى الجديدة وكانت الإجابة على أن هذه الشركات ترتكز على طبيعة المعاملات المنجزة والمحققة ، وأن الوجود والديمومة الاقتصادية لهذه الشركات مرتبط بشرط أن تكون تكلفة معاملاتها أقل مماهي في السوق ، وهذا خاصة في

[1] طارق عبد العال حماد،مرجع سابق،ص68
[2] نفس المرجع،ص69
[3] هشام سفيان صلواتشي , مرجع سابق , ص16

وجود حالة عدم اليقين حول سيرورة هذه المعاملات ، والأصول الخاصة بها وتكرار هذه المعاملات بنفس الطبيعة.

هذه النظرية طورت بعد ذلك من طرف" ويليامسون Williamson خلال الفترة (1975_1985) مفهوم هذه النظرية يرتكز على مجموع المصاريف التي صدرت من أجل تحويل الملكية في المؤسسة، هذه المصاريف التي تراكمها حتما يؤدي إلى تكلفة ومجموع هذه الأخيرة يشكل تكاليف، إذن هذه التكاليف لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد المكلفين بتحويل الملكية حسب الأهداف الموافقة للسوق، هذا السلوك محدد بشرطين أساسيين و هما العقلانية المطلقة والمبادرة من أجل البحث عن الفائدة الشخصية للمؤسسة ورسم طريقة تنظيمية أساسية تبني عليها المؤسسة مسارها الداخلي وتحويل التكاليف إلى الخارج من أجل دعم المسار التسييري للمؤسسة.

وضع" ويليامسونWilliamson" نمطين تنظيميين أساسيي

- النمط U
- النمط M

أولا:النمط U

كل وحدة عملية تنجز نشاط وظيفة منتظمة (بيع، مالية، إنتاج، موارد بشرية..) لكل مجموعة سلسلة إنتاج في المؤسسة، في هذا النمط هناك نوع من المركزية (المراقبة).

ثانيا:النمط M

الهيكل في هذا النمط مكون من فروع تعمل كأنها مؤسسات صغيرة مستقلة عن بعضها من أجل دعم وإتمام مجموعة الوظائف المتخصصة من أجل منتوج واحد فقط، في هذا النمط M هناك نوع من في المؤسسة اللامركزية في التسيير و هو يشبه حاليا (وحدات النشاط الإستراتجية)، رسخ النمط النامية يضع عدة مشاكل:

1-نمو المؤسسة يؤدي إلى فقدان نوع من المراقبة بسبب نشأة طبقة جديدة من الأفراد؛

2-المستوى التدريجي الجديد يكلف المؤسسة وعاءا رقابيا تدعيميا آخر؛

3-نقص المراقبة يجعل المسيرين يفتقرون إلى المعلومات الفعالة[1].

4-مركزية القرارات يجعل المسيرين يتهاونون عن القرارات الإستراتيجية والبحث عن هياكل بديلة من أجل مراقبة فعالة.

[1]جلاب محمد"حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر"3"،ص ص 86 87

إن النمطM يجعل المسيرين ينظمون وظائفهم حسب كل نشاط إستراتيجي التي كل منها لها هدف واحد وخاص ، إذن هناك استقلالية في القرارات خاصة الإستراتيجية هي مهمة جدا، في هذا النمط تستنجد الإدارة الرئيسية بفرق متخصصين ينشطون في فروعهم باستقلالية، كما يسمح هذا النمط بتقييم الكفاءات بأكثر سهولة لكل فرع.

إن تفكير" ويليامسونWilliamson في هذه النظرية كان مهم لعدة أسباب هي:

1-يهتم بفكرة الأداء المنسوبة إلى عدة مستويات تنظيمية؛

2-يهتم بعدة مؤشرات تنظيمية، دور المسيرين و خصائص التعاقدات في السوق؛

3-يهتم بمشاكل القرارات خاصة الإستراتجية.

وأكمل " ويليامسون Williamson " حيث بناءا على أعماله أسس تيار المؤسساتيين الجدد فقسم تكاليف المعاملات إلى:

1- تكاليف قبلية : تكاليف إبرام العقود....

2- تكاليف بعدية : تتمثل في تكاليف إدارة العقود....

الفرع الثاني: .مصادر تكاليف الصفقات

أولا:العقلانية المحدودة

أي إختيار حل مرضي وليس أمثل

ثانيا:عدم تناضر المعلومات

ومنه عدم اكتمال العقود

ثالثا: السلوك الانتهازي

يؤدي إلى الضرر المعنوي نتيجة لغياب الثقة .

رابعا:خصوصية الأصل

كلما كان الأصل خاصا كلما كانت علاقة التبعية بين الأفراد مهمة ، وبالتالي ارتفاع درجة الأضرار في حالات السلوك الانتهازي , ويقصد بأن يكون الأصل خاصا أو مميزا عندما لا يكون إلا في إطار صفقة معينة ، وإذا أستخدم في صفقة أخرى فسيكون ذا تكاليف أكثر.

أنماط الحوكمة : حسب ويليامسون تضبط التعاملات الاقتصادية بالآليات التالية:

أولا: السوق

بالمفهوم الكلاسيكي هو نظام الأسعار ,والمؤسسات تتنافس في السوق على الزبائن أو الموارد.

ثانيا: السلمية

ويقصد بها المنظمة أو المؤسسة السلمية في ضبط التعاملات بإستعمال الأوامر والسلطة.

ثالثا:الشكل الهجين

و هي الآلية التي تمزج بين الشكلين السابقين.

خصائص المعاملات : تتحدد خصائص المعاملات بمجموعة من الخصائص هي:

أولا: السلوك الفردي.

ثانيا: المعاملات نفسها.

ثالثا: الحوافز والأدوات البيروقراطية

الفرع الثالث: نقائص نظرية تكاليف المعاملات:

1- صعوبة المقارنة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف الاقتناء الخارجي.

2- صعوبة تحديد تكاليف المعاملات نفسها.

3-تجاهل إمكانية تكيف المؤسسة مع المعطيات الجديدة لمحيطها[1].

المطلب الثالث :نظرية التجذر

الفرع الأول:مفهوم نظرية التجذر

هي نظرية تفسير علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطور سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التمويل عن طريق اللاوساطة (لأسواق المالية)؛ هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة:

أولا:سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك؛

ثانيا:سلطة الإدارة ممثلة في المديرين الموكلين.

تفترض نظرية التجذر، أن الفاعلين في المؤسسة يطورون اِستراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمنظمة، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة؛ خاصة الذين يمكنهم اِستعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى(حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافآت).

[1]نفس المرجع السابق،ص88

وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تحييد الرقابة الداخلية(مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تحييد الرقابة الخارجية، حيث عرف كل من أليكساندر و بيكيرو(ALEXANDRE et PEQUEROT) سنة2000 إستراتيجية التجذر من جانب المديرين بأنها هادف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتحييد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المنشأة، عملية التجذر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وتسعى نظرية التجذر كذلك إلى تفسير سبب إستمرار مختلف الفاعلين عديمي الفعالية في الوجود في سوق يفترض أنه تنافسي والبقاء فيه للأفضل والأحسن[1].

الفرع الثاني: معايير لتصنيف تجذر المديرين

هناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي:

أولا: التجذر والفعالية

صنف جيرارد شارو1996G.CHARREAUX) إستراتيجية تجذر المديرين وفق هذا المعيار إلى:

1-التجذر المقابل للفعالية، ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين؛

2-التجذر المطابق للفعالية، والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

ثانيا:التجذر التنظيمي والسوقي

أقّر كوماز1996 P.Y.GOMEZ) بوجود صيغتين من هذا المعيار:

1- التجذر التنظيمي، ويشتمل على حالات يوجه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيدا، ويمكّنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين؛

2- التجذر السوقي، ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

ثالثا: إستراتيجية التلاعب والتحييد

1- إستراتيجية التلاعب، والتي يعدها المديرون بهدف الرفع وإستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشأة؛

[1] بادن عبد القادر،مرجع سابق ،ص28

2- إستراتيجية التحييد، وترتكز على منطق العدول الناتج إما عن ضياع المزايا وإما عن ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها، وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى رقابة داخلية تفرض من قبل مجلس الإدارة، باقي أعضاء المجلس والأجراء[1].

[1] نفس المرجع ،ص29

خلاصة الفصل

إن التجارب العملية في الولايات المتحدة الأمريكية و روسيا و دول جنوب شرق آسيا قد أظهرت أهمية الالتزام الجاد بمفهوم حكومة المؤسسات الجيدة. كما بينت أن توفر نظام مالي سليم و معافى يتطلب توفر إطلاع و فهم ودراية بأنظمة الحكومة المؤسسية الجيدة و إدارة المخاطر لدى إدارات الشركات.
حيث تقوم حوكمة المؤسسات على مجموعة م ن المبادئ كما أنها تحتاج إلى إطار قانوني و تنظيمي ملائم و بما أنه ومن خلال تعريف الحوكمة نجد أنها النظام الذي يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية و التشريعية الإدارية و الاقتصادية كمدخلات و التي تحكمها منهجيات و أساليب و تستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية و الخارجية و لجنة مراجعة مجلس الإدارة و المنظمات المهنية و الجهات الرقابية و التي تتفاعل فيما بينها و هذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة و مراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب و تحقيق الإفصاح و الشفافية.

تمهيد:

يناقش هذا الفصل الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل الشركات المساهمة، كما يناقش الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات المصرفية ودور هذه المؤسسات في تعزيز الحوكمة المؤسسية داخلها وفي المؤسسات الأخرى حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وتتمثل في:

المبحث الأول: ماهية الحوكمة في البنوك

المبحث الثاني: الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة البنوك

المبحث الثالث: مساهمة الحوكمة بالبنوك في إدارة المخاطر.

الخلاصة

المبحث الأول: ماهية الحوكمة في البنوك

المطلب الأول:مفهوم الحوكمة في البنوك

. إن حوكمة المؤسسات قد نجحت في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي للمؤسسات والاقتصاد ككل ، إلا أنه وعلى الرغم من هذه الأهمية، لم يلقى مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة ، ويعد ذلك غريبا في ظل الإدراك الواضح لأهمية دور المصارف في إحكام الرقابة على مختلف المؤسسات[1].

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف موحد عالميا للحوكمة ، فمن الواضح أن مبدأ الحوكمة هو التحكم بكافة العلاقات السلوكية للمؤسسة والمتعاملين معها، ومنه حوكمة المصارف هي الطريقة التي تدار بها أعمال المصرف بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية ، وإدارة المخاطر، وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب أمن وسليم من جهة أخرى [2].

بمعنى أوسع، يشمل نظام الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف ، من خلال الدور الذي يقوم به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا ، بما يؤثر على تحديد أهداف المصرف ، ومراعاة حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين .

و بازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية ، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلوهم في مجلس إدارة المصرف[3].

أما لجنة(بازل)، فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تداريها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي[4]:

1-وضع أهداف المصرف.

2-إدارة العمليات اليومية في المصرف.

3-إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة أمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.

---

[1] هالة حلمي السعيد:**الحوكمة من المنظور المصرفي، البنك المركزي المصري**، فيفري 2003 ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص02 .

[2] طارق عبد العال حماد:**حوكمة الشركات" المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات "شركات قطاع عام وخاص ومصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007 ، ص438

[3] المعهد المصرفي المصري:**نظام الحوكمة في البنوك**، العدد 06 ، ص 01 ، متوفر على الموقع الالكتروني www.ebi.gov.eg تاريخ الزيارة 2013/03/10

[4] عبد القادر بريش:**قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي،المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،العدد01،2006 ، ص07.

4-مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف ، بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم.

وبصفة عامة ، يمكننا القول أن حوكمة المصارف هي":النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها ، فهو بالتالي، النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموال المساهمين والمستثمرين المؤسسين[1].

المطلب الثاني :مبادىء الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

مبادئ حوكمة المؤسرات كما نعرفها اليوم ليست جديدة أو مخترعة ، ولكن التطورات العالمية المتسارعة وتوالي الإخفاقات في مؤسسات مختلفة حول العالم في السنوات القليلة الماضية أبرز الحاجة إلى مؤسسات عالمية متخصصة لتعمل على تطوير آليات ودلائل عمل قابلة للتطبيق في مجال حوكمة المؤسرات، وقد تصدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لهذه المهمة على الصعيد العام ، وقامت لجنة بازل للإشراف المصرفي بهذا الدور فيما يخص للمؤسسات المؤسسات المصرفية مستلهمة مبادىء ذاتها مع الأخذ بالطبيعة الخاصة للمؤسسات المصرفية كما ورد في نشرة اللجنة لتحسين الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية.

الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

في أثناء الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من 28 27 أفريل 1998 ، طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية الأعضاء وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص بوضع مجموعة من المعايير عن حوكمة الشركات غير ملزمة، تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء بالمنظمة فقط[2]. وتعمل هذه المبادئ على تحقيق الأهداف التالية[3]:

1-مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها .

2-حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات .

3-حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم .

4-تحقيق الشفافية و العدالة في جميع أعمال الشركات .

5-تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات .

6-تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات .

7-العمل على إلغاء أو على الأقل الحد من استغلال السلطة في غير مصلحة الشركات والمصالح العامة

---

[1] جوناثان تشاركهام:**إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005 ، ص09

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سابق، ص39

[3] لمياء بوعروج و نصيرة لبجيري , **إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية** , مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات اللإقتصادية الوطنية , من تنظيم جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة , الجزائر , يومي 4 و5 ديسمبر 2007 ، ص05.

8-تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح و إتاحة فرص عمل جديدة .

9-الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.

10-العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية .

11- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.

12- تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ .

أصدرت المنظمة ستة (06) مبادئ رئيسية لبناء حوكمة شركات جيدة.

شكل رقم (2-1): مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

المصدر:عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006 ، ص85

أولا:مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات

لضمان وجود هذا الإطار الفعال، فانه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يمكن من وراءه لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقات تعاقدية ، ويتم هذا من خلال الالتزام[1] :

1- وضع إطار لحوكمة المؤسسات يهدف إلى التأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية، فالبيئة التنظيمية والقانونية التي تعمل فيها المؤسسات ذات أهمية رئيسية للنتائج الاقتصادية الشاملة؛

2- أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اِختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة .حيث أن ممارسات حوكمة المؤسسات تتأثر بمجموعة كبيرة من الميادين القانونية مثل قانون الشركات، اللوائح التنظيمية للأوراق المالية، معايير المحاسبة والمراجعة؛ قانون الإعسار (الإفلاس) وقوانين العقود والعمل والضرائب؛

3- أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح اللازم لها.

ينبغي للدول التي تسعى إلى تنفيذ المبادئ أن تراقب إطار حوكمة المؤسسات بها، بما في ذلك المتطلبات التنظيمية وشروط القيد بالبورصة وممارسات الأعمال،بهدف المحافظة وتقوية إسهامه في نزاهة السوق وفي الأداء الاقتصادي .وكجزء من هذا فانه من المهم أن تؤخذ في الاعتبار التفاعلات والتكاملات بين مختلف عناصر إطار حوكمة المؤسسات وقدرته الشاملة على تشجيع الممارسات الأخلاقية المسؤولة والشفافة.

ومن أجل هذا، فان عملية التشاور الفعال والمستمر مع الجمهور تعتبر جزء وعنصرا أساسيا ينظر إليه على نطاق واسع بأنه من الممارسات الجيدة.

ثانيا:المبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات على[2]:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم"

---

[1] بادن عبد القادر ،**دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية** رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،االجزائر ،2007-2008،ص46

[2] فكري عبد الغني محمد جوده ،مرجع سابق،ص ص:27 28

تركز قواعد الحوكمة على حماية حقوق المساهمين من خلال وضع الضوابط والآليات التي تحقق للمساهمين التمتع بحقوق الملكية والوقوف على كافة المعلومات عن الشركة وتوفير حقوق التصويت والمشاركة بالتغيرات الجوهرية في الشركة مثل طلب الإطلاع على دفاتر الشركة والمساهمة الفعالة في الاجتماعات الجمعية العمومية و التصويت على قراراتها، وكذلك أي عملية غير عادية تؤثر على البنية للشركة، وأيضا وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة ،كذلك إعطائهم الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم لمنع سوء الاستغلال.

ومما سبق يتبين أن حق المساهمين الإطلاع على جميع التعديلات الأساسية في الشركات وكذلك تسجيل الأسهم بأسمائهم فور شراؤها ،والمشاركة في التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين،وتزويدهم بالمعلومات الكافية، وفي الوقت المناسب بعيدا عن الاحتيال والالتفاف حول قرارات مجلس الإدارة، وبالإضافة إلى حق المساهمين في مساءلة مجلس الإدارة والرقابة عليها[1].

ثالثا :المبدأالمعاملة المتساوية للمساهمين

ينص المبدأ الثالث من مبادئ حوكمة الشركات على[2]:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم."

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذين سيقدمونه ستتم حماية من إساءات الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب من يرى الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين ذوي النسبة الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال حيث تكون هناك الفرص أمام مجلس إدارة الشركة والمديرين والمساهمين ذوي النسبة الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم على حساب المساهمين غير المسيطرين وإحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن يحفظوا بها حقوقهم.

وقد أظهرت التجربة أن المحددات الرئيسة لدرجة احترام حقوق المساهم هي إذا كانت هناك طرق فعالة للحصول على تعويض للشكاوي وبتكلفة معقول وبدون تأخير.

---

[1] ماجد اسماعيل أبو حمام،**أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**،رسالة ماجستير ،تخصص المحاسبة والتمويل،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية غزة،2009،ص17

[2] محمد، سليمان،" **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**،مرجع سابق،ص ص:125 126

كما تزداد ثقة مستثمري الأقلية عندما يوفر النظام القانوني بآليات لمساهمة الأقلية من خلال رفع دعاوي قانونية إذا ما توفرت لديهم أسس معقولة للاعتقاد بأن حقوقهم قد تم انتهاكها ويعتبر النص على آليات التنفيذ هذه من المسؤوليات الرئيسة للمشرعين والمنظمين وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق مبدأ المتعلق بالمعاملة المتساوية لحقوق المساهمين وهي:

1- ينبغي أن يعامل حملة طبيعة الأسهم نفسها معاملة متساوية وتعبر عنها كما يلي:

أ-في نطاق أي سلسلة رقمية من الطبيعة نفسها ينبغي أن تكون لكافة الأسهم الحقوق ذاتها، وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء، وينبغي أن تكون أية متغيرات في حقوق التصويت خاصة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبيًا نتيجة للتغير.

ب-ينبغي حماية مساهمة الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أم غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح.

ج- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزين أصوات (أمناء) أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستثمرين.

د- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويب عبر الحدود.

هـ- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين أن يحصلوا على معاملة متساوية، وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

2- ينبغي منع التداول بين الداخلين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.

3- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسين بالشركة أن يفحصوا مجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أم بالنيابة عن طرف ثالث في أي مصلحة مادية أو عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

رابعا:مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

مع تعدد أصحاب المصالح في الشركات ،ومع إمتداد وتنوع هذه المصالح،أصبحت مجموعة أصحاب المصالح من[1]:

[1]محسن احمد الخضيري،**حوكمة الشركات**،مجموعة النيل العربية ،سنة النشر 2005،القاهرة ،مصر ،ص ص،138 139

1-الموردين.

2-الموزعين.

3-المقرضين.

4-المتعاملين والعملاء.

5-المستهلكين.

6-الجهات الحكومة.

7-الجهات الدولية.

8-منظمات المجتمع المدني.

.....إلخ.

وغيرهم الكثير، أصبح هؤلاء من أكثر الجهات اهتماما بالشركات، ليس فقط لتأمين مصالحهم الحاضرة،ولكن وهو الأهم لضمان استمرار هذه المصالح في المستقبل.

ومن ثم يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، وهو ما يتضمن ما يلي:

1-ينبغي أن تعمل الأساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

2-حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح، فإن أولئك ينبغي أن تتاح فرص الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

3-يجب أن إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

4-حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارسة سلطات الإدارة بالشركة، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

خامسا :المبدأ الإفصاح والشفافية

يجب أن يركز إطار حوكمة الشركات على تحقيق الإفصاح والشفافية عن كافة الأمور المالية التي تخص الشركة، وتتعلق تلك الأمور المالية بنتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي وحركة التدفقات النقدية وغيرها من

الأمور المالية، ويجب أن يشمل الإفصاح عن مدى تحقيق أهداف الشركة، ونتيجة نشاطها ومركزها المالي وتدفقاتها النقدية والسياسات المحاسبية المستخدمة والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة، وبيان مدى الالتزام بالمعايير المحاسبية والسياسات واللوائح ذات الصلة، مع ضرورة الإفصاح عن حصة الأغلبية في حقوق الملكية وحقوق الأقلية ومكافأة مجلس الإدارة والإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمؤهلات أعضاء مجلس الإدارة.

ومن ناحية أخرى يجب أن يتضمن الإطار العام للحوكمة تدقيق كافة الأمور المالية من قبل مدقق حسابات خارجي مستقل تعينه الجمعية العامة للشركة حيث يقوم مدقق الحسابات بإعداد وتقديم تقرير تدقيق للمساهمين يتضمن الرأي الفني المحايد حول مدى عدالة القوائم المالية في التعبير في كل جوانبها الهامة من الأمور المالية للشركة.

ويكون مدقق الحسابات الخارجي مسؤول عن رأيه الوارد في تقرير التدقيق أمام المساهمين وعن مدى بذله العناية المهنية اللازمة عند أدائه لعملية التدقيق[1].

سادسا: المبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

للوقوف على مدي مسئوليات مجلس الإدارة فإن قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الإرشادات لتطبيق بما تنطوي عليه هذه المسؤوليات من مهام وهي[2]:

1- على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية، وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

2- أن يعامل مجلس الإدارة كافة المساهمين بطريقة عادلة.

3- تطبيق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.

4- على مجلس الإدارة أن ينجز المهام المطلوبة مثل عمل خطة إستراتيجية شاملة والإشراف والمراقبة وإجراء التغيرات اللازمة، ولضمان نزاهة حسابات الشركة والإفصاح عن كافة المعلومات المتوفرة والصحيحة وفى الوقت المناسب.

---

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2007/2006، ص،ص.89،90.

[2] زرزار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثامن حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات و أفاق، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي يومي 07/ 08 ديسمبر 2010،ص07.

وللتأكيد على أهمية ودور الحوكمة فقد أصدر مركز الحوكمة الخاصة بالشركات العامة الأمريكيةCGC عدة مبادئ تقوم على ما يلي:

– تتطلب الحوكمة السليمة الرشيدة التفاعل بين أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي.

– يجب على مجلس الإدارة أن يطلع بمسئوليته نحو حماية مساهمي الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح.

– وجوب تركيز المسؤوليات الرئيسية للمجلس على مراقبة الإدارة التنفيذية، والإشراف على إستراتيجية الشركة، ومراقبة المخاطر.

– يجب أن لا يكون للشخص أية ارتباطات مهنية أو شخصية بالنسبة للشركة المساهمة أو إدارتها غير خدمته كعضو مجلس إدارة.

– يجب أن يمتلك أعضاء مجالس الإدارة صلة وثيقة بالصناعة ، والمجال الوظيفي، والخبرة في الحوكمة، ويجب أن يعكس خبره أعضاء مجلس الإدارة مزيجاً من الخلفيات والقدر ة اللازمة لممارسه مهامهم، وأن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على توجيه مفصل وتأهيل مستمر لضمان توفير مستوي ملائم من الخبرة والمعرفة.

– يجب أن يجتمع المجلس بشكل متكرر، وأن يكون منفذاً للحصول على معلومات التي يحتاجونها من أجل تأدية واجباتهم.

– يجب الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

– يجب أن تكون اتصالات ونشاطات وعمليات المجلس بأسلوب قائم على الشفافية والتوقيت المناسب.

– يجب أن تكون صلاحيات عمليات الترشيح والتعيين والمكافآت ولجان التدقيق من قبل المجلس.

– يجب على جميع الشركات الاحتفاظ بوظيفة تدقيق داخلي دائمة وفاعلة، على ترفع تقاريرها مباشرة للجنة التدقيق.

الفرع الثاني : لجنة بازل للإشراف المصرفي

يكمن القول أن لجنة بازل للرقابة المصرفية هي اللجنة التي تأسست و تكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة و ذلك مع نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا ،و قد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية و تزايد حجم و نسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية و تعثر بعض هذه البنوك ، و يضاف إلى ذلك المنافسة القوية من جانب

البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية و الأوربية بسبب نقص رؤوس أموال تلك البنوك، مع الأخذ بعين الاعتبار انه في ظل العولمة فان تلك البنوك الأمريكية و الأوربية يزداد انتشار فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم .

و قد تشكلت لجنة بازل تحت مسمى" لجنة التنظيمات و الإشراف و الرقابة المصرفية " و قد تكونت من مجموعة العشرة وهي : بلجيكا،كندا، فرنسا ،ألمانيا الاتحادية ،إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة ، الولايات المتحدة الأمريكية ، سويسرا و لوكسمبورج.

و تجدر الإشارة أن لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية و إنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية و تجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا و يساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك ، و لذلك فان قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة " فعلية " كبيرة و تتضمن قرارات و توصيات اللجنة وضع المبادئ و المعايير المناسبة للرقابة على البنوك مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ و المعايير و الاستفادة من هذه الممارسات[1].

أولا: أهم منجزات اللجنة

تتمثل أهم منجزات لجنة بازل في:

1-أصدرت لجنة بازل عام 1996 معاير دولة جديدة دعة البنوك المركزية الدولة إلى تطبيقها لتحسين الوضع المؤكدة على أهمية تقيم وإدارة المخاطر التي تتعرض لها المصارف.

2-إقترحة استعمال 25معيارا مقسمه على ثلاثة مرتكزات هي[2]:

كفاءة رأس المال ،وإجراءات الرقابة والمراجعين ،وانضباط السوق

3-أصدرت لجنة بازل بعد ذلك الأسس المحورية للرقابة المصرفية الفعالة في عام 1997.

4-أصدرت في عام 1999 منهجيات اطرق تطبيق الأسس المحورية للرقابة المصرفية الفعالة

5-كذلك قام صندوق النقد الدولي بتنفيذ برنامج تقييم القطاع.

[1] عبد القادر شاشي:**معايير بازل للرقابة المصرفية المعهد الإسلامي للبحوث البنك الإسلامي للتنمية** متوفر على الموقع www.djelfa.info
تاريخ الزيارة07.04.2013 23:33

[2] نفس المرجع

ثانيا : أهم أهداف لجنة بازل2

وتتمثل أهم أهداف اللجنة في[1]:

1-فتح مجال الحوار البنوك المركزية لتعامل مع مشكلات الرقابة المصرفية.

2-التنسيق السلطات النقدية الرقابة المختلفة ومشاركة تلك السلطات مسؤولية مراقبة وتنضم معامليها مع المؤسسات المالية الأجنبية بما يحقق كفاءة وفاعلية الرقابة المصرفية.

3-تحفيز ومساندة نظام المالي فعال معياري تحقق الأمان للمودعين المستثمرين والجهاز المصرفي برمته ويحقق الاستقرار في السوق المالية العالمية.

4-تحذير البنوك من مواجهة أي مخاطر مستقبلية.

5- تخفيض المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

6- تعزيز انضمة الإدارة والحكومة في المؤسسات المالية والمصرفية .

7-تحسين مستوى ودقة البيانات القياسية للمخاطر الاستثمارية والتجارية.

ثالثا : مبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي لحوكمة المؤسسات

صدرت المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة في أيلول/سبتمبر 1997 حيث تمّ إقرارها من بعض الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في هونغ كونغ وذلك في شهر تشرين الأول/أكتوبر من نفس العام كما اعتُمدت هذه المبادئ أيضاً من قبل "مجموعة العمل حول الاستقرار المالي في اقتصاديات الأسواق الناشئة" بالإضافة إلى اعتمادها من قبل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي اللذين شجّعا الدول الأعضاء على التقيّد بها. وبالفعل فقد استعملت هذه المبادئ كأسس لتقييم النظام الرقابي في الدول من خلال ما يعرف بـ"برنامج تقييم القطاع المالي".

على أن تطبيق هذه المبادئ وإجراء الإصلاح المالي الذي تصبو إليه الدول يتطلبان جهوداً حثيثة وتعاون السلطات الرقابية مع الجهات الحكومية الأخرى ومؤازرتها في اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز النظام المصرفي وبالتالي الوصول إلى استقرار القطاع المالي وتعتقد لجنة بازل للرقابة المصرفية أنه في حال تطبيق المبادئ

[1] بدون إسم الكاتب، **مبادئ لجنة بازل** متوفر على الموقع www.ecosetif.com تاريخ الزيارة 2013/04/24 23:05

الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة، فإن ذلك سوف يساعد في تحقيق الاستقرار المالي في البلد الذي يقوم بتطبيقها ويؤدي إلى[1]:

1-نشر مفاهيم موحّدة للرقابة المصرفية وبالتالي تسهيل عملية التعاون الرقابي بين الدول.

2-فتح المجال للمصارف للتعاون مع المصارف في الدول الأخرى من حيث اعتمادها لنفس المفاهيم والإجراءات المتّبعة في هذه الدول.

3-تعزيز التعاون فيما بين السلطات الرقابية للمصارف والمؤسسات المالية والأسواق المالية وشركات التأمين.

4-فتح المجال أمام السلطة الرقابية في إمكانية وضع إستراتيجية لتحسين أدائها.

عام 2005 ، ثم في شهر فيفري سنة 2006 أصدرت نسخة جديدة ومحدثة وعلى أساسها فان مبادئ الحوكمة في المصارف تتمثل في[2]:

المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال المصرف.

المبدأ الثاني:ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للمصرف وعلى قيمه.

المبدأ الثالث : ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته.

المبدأ الخامس : ينبغي على المجلس والإدارة العليا، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

المبدأ السادس: على المصرف ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

المبدأ السابع: ينبغي إدارة المصرف وفق أسلوب شفاف.

المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

---

[1] أحمد الرضي "**النظام الرقابي المصرفي في سورية متطلبات مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة** "ورقة مقدّمة خلال مؤتمر مستجدات العمل المصرفي في سورية ،دمشق – 2 و3 تموز/يوليو 2005،ص ص3،2 متوفر على الموقع www.kantakji.com/fiqh/Files/**Banks**/210135.doc 19/04/2013 12:00

[2] عبد الرزاق حبار ،**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد07،ص،ص،86 87 .

وإدراكا من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، فقد أصدرت العديد من الأوراق والتقارير التي تبين من خلالها الأسس والشروط اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف، ومنها [1]:

أ-توفير دليل عمل ومعايير السلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذة المعايير.

ب -وضع إستراتيجية واضحة للمصرف يتم على ضوئها قياس مدى النجاح ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.

ج-التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار.

د-وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات.

هـ-توفير نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن تحديد وظائف المراجعة الداخلية ووظائف إدارة المخاطر.

و-رقابة خاصة لمراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين ومتخذي القرار في المصرف.

ن-تدفق مناسب للمعلومات، سواء من داخل المصرف أو خارجه.

المطلب الثالث:أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك.

تعتبر الحوكمة المصرفية نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك في النقاط التالية[2]:

الفرع الأول:أهمية الحوكمة بالنسبة للبنوك في حد ذاتها

تمثل الحوكمة المؤسسات الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي. وخير دليل على ذلك، ما حصل في الأزمة المالية الآسيوية؛

وهناك مسؤوليات رئيسية لمجلس الإدارة والإدارة العليا في مجال حوكمة البنوك.

الفرع الثاني: دور البنك المركزي في تطبيق الحوكمة بالبنوك

للبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

1- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛

---

[1] علال بن ثابت ونعيمة عبدي،**الحوكمة في المصارف الإسلامية**، يوم دراسي حول:التمويل الإسلامي" واقع وتحديات"، ، جامعة عمار ثليجي،الاغواط، ص05

[2] معراج عبد القادر هواري، **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية**، بحث مقدم في ملتقى،جامعة الأغواط ،يوم 09ديسمبر 2010 ،ص09 .

2- إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين) ؛

3- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسات مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك؛

4- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، ,وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك؛

5- وهذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات؛

6- يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك؛

7- هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم:"شبه مستقلين" لإعطاء انطباع خاطئ للحوكمة المؤسسية.

المطلب الرابع: دور البنوك في تعزيز حوكمة المؤسسات.

وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات حيث يوفر القطاع المصرفي الأئتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات .ونجد إهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها عند إتخاذ القرارات بمنح الإئتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة بحيث يكون توفر ممارسات للحوكمة عامل فاعل بإتجاهين[1]:

الأول:إعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الإئتمانى الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الإهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الإئتمان.

الثاني:فهو أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الإئتمان بأسعار فائدة منخفضة.

[1]محمد مصطفى سليمان،**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري** ،مرجع سابق،ص296.

الفرع الأول:قرار الائتمان بالنسبة للقترضين

إن عملية الاقتراض بالنسبة لأي عميل تعتمد في المقال الأول على قرارات ائتمان موضوعية تضمن مستوى مقبولا من المخاطر بالنسبة لطبيعة العائد التوقع 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 اعتماء وصرف ورصد وتحصيل وكذلك تفعيل الإجراءات المتعلقة بمختلف وظائف الائتمان المتخلفة التي يقدمها البنك.

لذلك يجب أن تتضمن المراجعة الائتمانية ما يلي[1]:

1-سياسة الضمان بالنسبة لكل أنواع القروض والطريقة والممارسات الحالية الخاصة بإعادة تقييم الضمان والملفات الخاصة بالضمان.

2-إجراءات الأعمال الإدارية والرصد شاملة المسئوليات والالتزام بضوابط الرقابة.

3-تحليلا تفصيليا الائتمان واعتماد العملية شاملا عينات من نماذج تطبيق الفرص ونماذج تلخيص الائتمان الداخلية وأدلة الائتمان الداخلية وملفات الائتمان.

4-معايير لاعتماد القروض محددة سياسة تسعير القروض وحدود الاقتراض عند مختلف مستويات إدارة البنك وبالنسبة لعمل ترتيبات للإقراض من خلال شبكة الفروع .

يعد الائتمان ركيزة أساسية تضفي على البنوك مدى أكبر لتوسعه تطبيق الحوكمة وتعزيز انتشارها في الشركات من خلال سياسة الضمان ،إجراءات الأعمال الإدارية ومعايير لاعتماد القروض،حيث من خلالها يستطيع البنك تحفيز الشركات المستفيدة من الائتمان عن طريق إجراءات تفضيلية تدعم تنفيذها لأفكار الحوكمة وتغريها إلى تفعيل أكبر لمبادئ هذا النظام.

الفرع الثاني:أسعار الفائدة ومدى تأثير على القروض الممنوحة.

نجد أن كل البنوك والموسسات المالية بشكل عام تتعرض لمواجهة مخاطرة أسعار الفائدة وذلك بسبب تقلب أسعار الفائدة وبالتالي تغير الإيرادات الداخلة إلى البنك وكذلك مصروفاته وأيضا القيمة الاقتصادية لأصوله والتزامه ومراكزه خارج نطاق الميزانية العمومية والقيمة المحددة على أساس مراقبة 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 ولأن الأسعار السوقية يحركها العرض والطلب بدرجة

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق،ص298.

أساسية لذا ينعكس الأثر الصافي لهذه التغيرات في دخل البنك الإجمالي ورأس ماله ،لكن في نفس الوقت نجد أن الاستخدام الرشيد لمشتقات أسعار الفائدة مثل عقود التسليم الآجلة المالية ومبادلات أسعار الفائدة يمكن أن يساعد البنوك على إدارة وخفض تعرض مخاطرة أسعار الفائدة المتأصل في أعمالها لذا نجد أن السلطات التنظيمية و الإشرافية تركز لدرجة كبيرة على تقييم إدارة البنك لمخاطرة أسعار الفائدة وخاصة منذ تنفيذ النفقات الرأسمالية القائمة على مخاطرة السوق وفق توصيات لجنة بازل وعندما ننظر بمنظور أوسع اتجاه كل هذا نجد أن إدارة مخاطرة أسعار الفائدة من مختلف السياسات والأعمال والتقنيات التي يستخدمها البنك لخفض المخاطرة النابعة من تناقص حقوق ملكيته نتيجة لتغيرات المعاكسة في أسعار الفائدة وبالتالي هذا يؤثر على هذا بالطريقة المباشرة وأيضا غير مباشر في تحديد أسعار الفائدة بالنسبة للقروض الممنوحة للعملاء ونجد أن من أكثر الأشياء التي تؤثر على أسعار الفائدة بالنسبة للأي مؤسسة مالية بوجه عام هي فروق التوقيت في استحقاق الأسعار الثابتة وإعادة تسعير الأسعار المعوضة للأصول البنك والتزاماته[1].

أسعار الفائدة تمييزية حسب القوانين البنك المركزي فهي عبارة عن تحفيزات للشركات المستفيدة مما يجعلها تقوم بتفعيل أيضا لمبادئ الحوكمة.

المبحث الثاني: الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة البنوك.

سيتم التطرق هنا إلى دور الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة المؤسسات ،وعن مسؤولية وعلاقة كل طرف من هذه الأطراف بالأطراف الأخرى، و بيان الأهمية التي تنشا من جراء العمل بكل منها و توضيح مسئولياتها و آليات عملها.

المطلب الأول:المساهمون

و هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق تملكهم أسهمها ، وذلك مقابل توقع الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ، و هم بالتالي أيضا معنيون بتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل و هذا يحدد مدى استمرارية الشركة من عدمه ، ويحدد أرباحهم ونموها في الوقت نفسه .وفيما يتعلق بالحوكمة فإن إهتمام المساهمين وتحقيق أهدافهم يكون من خلال الإسهام في اختيار أعضاء مجالس الإدارة بصفة جيدة ، وحسن الاختيار للإدارة العليا لإدارة شؤون الشركة ، ضمن القوانين والسياسات المطلوبة . كما أن تعزيز الحوكمة

[1] محمد مصطفى سليمان،مرجع سابق،.ص 303.

يطمئن صغار المساهمين ويشجع الأطراف الأخرى على الاستثمار في الشركات المساهمة ، وليست القوانين وحدها كافية لطمأنة المستثمرين في الشركة[1].

كذلك من مظاهر تعزيز وتفعيل حوكمة المؤسسات هي ممارسة المساهمين للحقوقهم وأدوارهم على أكمل وجه وذلك من خلال [2]:

1-الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية؛

2-الحق في نقل الملكية ؛

3-الحق في الحصول على المعلومات ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛

4-الحق في المشاركة في التصويت في الجمعيات العمومية ؛

5-الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛

6-الحق في الحصول على نصيب من الأرباح ؛

7-للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغيرات الجوهرية في الشركة ؛

كما يتضمن تفعيل حوكمة الشركات في المساواة في معاملة كافة المساهمين ، بمن فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب ، كما يجب أن يعامل المساهمون معاملة متساوية في الحصول على المعلومات بكل شفافية.

من أجل إدماج العملية الجماعية ومراعاة جميع المصالح على مستوى المنشأة تعتبر الجمعية العامة أول هيئة أو عضو للتعبير عن ذلك ، كما تمثل مكان تلاقي وتعبير وإفصاح لجميع الأطراف الآخذة ، وخاصة المساهمين ، وعادة ما تضم الجمعيات العامة ثلاث أنواع من الأطراف الآخذة كما يلي [3]:

في الشركات التجارية ، الجمعيات العامة تضم المساهمين أو الشركاء ، الذين يمكن تصنيفهم ضمن مالكي المنشأة أو الشركة بالمعنى القانوني ، أما في المنظمات التعاونية فإن الجمعيات العامة تضم الأعضاء المتعاونون أي المكلفين بتقديم الموارد مثل الفلاحين ، المربين ، ومالكي الغابات ، هذا في المجال الفلاحي و الغابي ، والعمال في المجال الصناعي و الخدماتي ، وأصحاب الودائع في المجال البنكي ويمكن أحيانا أن

---

[1] عدنان قباجة , مهند حامد , إبراهيم الشقاقي ,**تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين** , معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطيني(مارس) .القدس ورام الله , فلسطين , 2008 , ص 34

[2] زيدان محمد , بريش عبد القادر ,مرجع سابق , ص3 .

[3] Benoit PIGE, **Gouvernance , Contrôle et Audit des Organisations** , Paris-France , Ed ECONOMICA , 2008, PP 41, 42 .

تضم الزبائن والموردون في بعض الحالات، أما في الجمعيات(Associations) فإن الجمعيات العامة تضم المشتركين و ذلك حسب الحالات المختلفة.

المطلب الثاني:مجلس الإدارة

طبقًا لنظرية المنظمة*[1]، فان مجلس الإدارة يعتبر عضوا في الشركة يمارس اِختصاصاته سواءًا ما يتعلق بالشؤون الداخلية أو الخارجية للبنك في حدود القانون والنظام المعمول به ففيما يتعلق بالشؤون الداخلية للمجلس نذكر[2]:

1-علاقة مجلس الإدارة بالجمعية العامة للمساهمين؛

2-كل ما يخص المساهمين بصفتهم الفردية أو الجماعية؛

3-التنظيم الداخلي للعمل بالبنك وتصريف شؤونه اليومية والإشراف عليه ورقابته؛ وأما الشؤون الخارجية فمنها:

- تمثيله للبنك في مواجهة الغير أو القضاء؛
- التعاقد باسم البنك مع الغير؛

فمجلس الإدارة المعول عليه في عملية تنفيذ الحوكمة والإشراف عليها والتعامل معها، وهو أهم المنفذين له عن الشفافية ونشر البيانات والمعلومات، وكّلما كان أعضاء المجلس ممثلين للجمعيات العمومية ويراعون . مصالح حملة الأسهم كّلما كان دورهم في الحوكمة مؤثرًا[3].

ولمصطلح المجلس معاني مختلفة في نظم الإدارة الأحادية والمزدوجة، فالمجلس وفق النظام الأول يتألف من مدراء تنفيذيين وغير تنفيذيين، أما في النظام الثاني فانه يشير إلى مجلس الإدارة الذي يتولى أعضاؤه مسؤوليات تنفيذية، وإلى المجلس الإشرافي الذي يتولى أعضاؤه المسؤولية عن مراقبة عمليات البنك والإشراف عليها ويتم الاعتماد على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين(غير التنفيذيين) في مراقبة ومراجعة سلوك الإدارة ويميل الأعضاء المستقلين إلى الإفصاح عن المعلومات صراحة وبطريقة منصفة[4].

*نظرية المنظمة تفرق بين الشخصية الاعتبارية للشركة وبين الشخصية القانونية، حيث تعتبر الشخصية الاعتبارية للشركة مجرد أهلية للشخص القانوني ليظهر على مسرح الحياة القانونية في مواجهة الغير وأن الشخصية القانونية هي التي يجب أن يعترف بها لكل فكرة منظمة تقوم على هدف مستمر دائم ما دام هذا الهدف يحّقق فكرة معقولة لازمة.

[2]سعودي محمد توفيق، **المسؤولية المدنية والجنائية لأعضاء مجلس إدارة الشركات المساهمة عن أعمال الشركة**، دار الأمين، القاهرة (مصر)، 2002 ، ص ص،31-32

[3]محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق ، 2005 ، ص2005

[4]مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) ،رجع سابق ، بدون تاريخ، ص 18

الفرع الأول: تركيبة مجلس الإدارة

في العموم، تتكون مجالس الإدارة من:

أولا–الرئيس :الذي يعتبر أكبر موظف إداري في البنك وغالبا ما تكون أعماله أقل روتينية من أعمال المدير العام، حيث أنها تتركز في رسم السياسات والعلاقات العامة والقيام بأعمال جديدة، فنشاطاته تعتمد على شخصيته وعلى علاقاته الاجتماعية في عالم الأعمال وعلى نفوذه داخل وخارج البنك[1] .

ثانيا– أعضاء المجلس غير التنفيذيين :يعتبر الأعضاء غير التنفيذيين مكون مهم لحوكمة الشركات من جانب المستثمرين المؤسسيين حيث أنهم يكافحون لأجل ضمان أن إستثماراتهم يتم تناولها بشكل صحيح من مسؤولياتهم الإدارية [2]:

1–التوجيه الاستراتيجي بمنظور أوضح وواسع؛

2– رصد أداء الإدارة التنفيذية؛

3– الاتصالات من خلال إستخدام آراء خارجية؛

4– المراجعة من خلال ضمان تقديم قوائم مالية سليمة للمساهمين.

وهؤلاء الأعضاء يتصفون بالاستقلالية، لأهم من خارج البنك .فاستقلالهم يعني عدم الخضوع للتهديدات وتكوين وجهة نظر على أساس أفضل الأدلة المتاحة والاعتداد بالرأي، والمحافظة على الاستقلال ،لا يعني الانفراد بل يمكن تقاسم الاهتمامات مع الأفراد المستقلين، كما يعني وضع مصلحة البنك أول[3].

ثالثا– أعضاء المجلس التنفيذيين :من حيث الاستقلالية لهم مستويات ودرجات أقل من الأعضاء غير التنفيذيين لأنهم من داخل البنك، ويمكن السيطرة عليهم ودفعهم إلى تنفيذ أي عمليات في غير صالح البنك من قبل المديرين، لذا ليست لهم مهام حساسة مثل غير التنفيذيين خاصة فيما يخص السهر على إعداد القوائم المالية ولا المسؤوليات الكبيرة كتقييم المخاطر وإدارتها بالبنك.

قام الاتحاد القومي لمديري الشركات ومؤسسة إيرنست ويونج(Ernest & Young) بوضع وصايا عشرة لمساعدة مجالس إدارة المنشآت عموما على تحسين ممارسات الحوكمة بها (يقاس عليها بالبنوك)، في دراسة: بعنوان" مجالس الإدارة الفعالة للمنشآت "سنة 2002 ، هذه الوصايا هي[4]:

---

[1] رمضان زياد سليم وجودة محفوظ أحمد، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن ، 2000 ، ص162

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005 ، ص36 :

[3] جوناثان تشاركهام –ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق ، 2005 ، ص11

[4] مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق ، بدون تاريخ، ص ص245 -246

1- التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملئ الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر إستقلالا على إتخاذ القرارات؛

2-التفكير في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات؛

3- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل دارة المخاطر؛

4- وضع آلية لتحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة؛

5- يجب السعي لضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة والاتصالات القوية؛

6-وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل بالمجلس؛

7-زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص لذلك؛

8- التركيز على المعلومات وفي نفس الوقت على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة؛

الفرع الثاني: كيفية تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة المؤسسات.

ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة المؤسسية الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات ، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعًا للظروف ، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها و أن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح.

ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية ، وأن عناصر النظام توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات و بصيغة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي[1]:

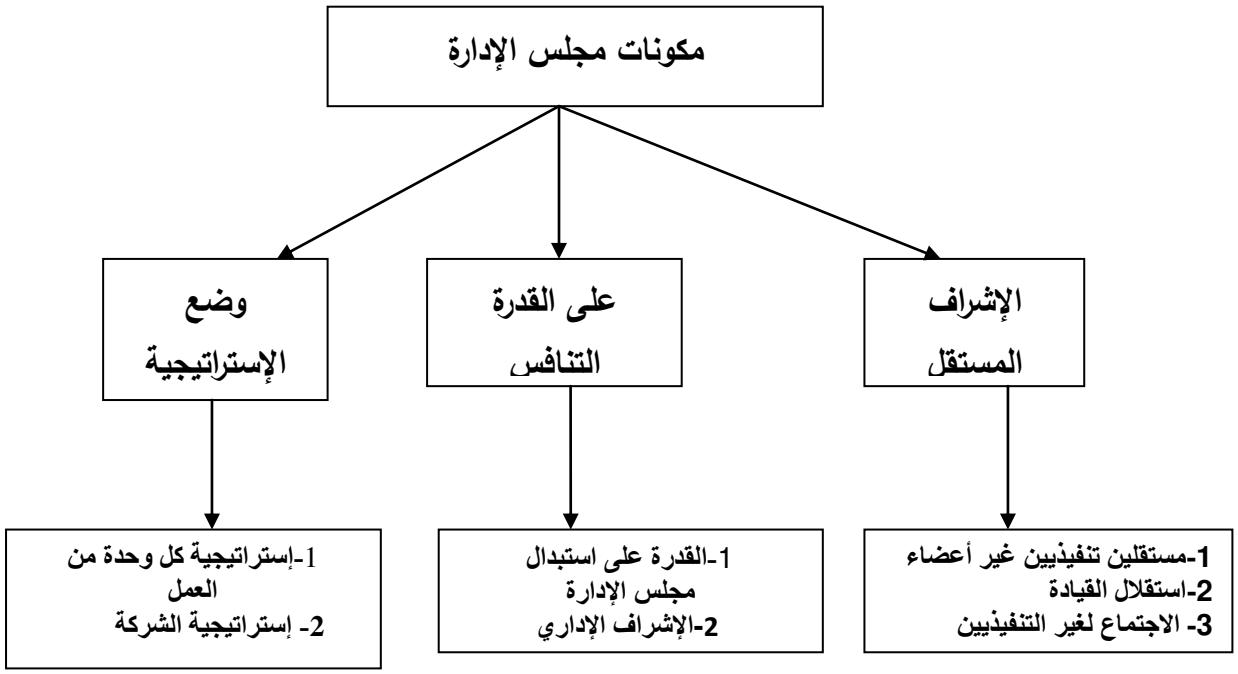
أولا- الإشراف المستقل :ويعنى به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفسه للالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة الشركة إلى زيادة صافي الأرباح ، ويجب التنويه أن المنطق والحكمة يؤكدان أن مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبر أساسًا للإشراف والإدارة، ومن هنا فلا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين بالإشراف على أنفسهم كمديرين تنفيذيين.

[1]،محمد سليمان ،"**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري** ، مرجع سابق، ص97

ثانيا–قدرة مجلس الإدارة على التنافس :ويعنى به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما ، ويجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائمًا باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء ، حيث لا تجمد الإدارة لفترة طويلة من خلال أن عمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة و الإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث[1].

ثالثا– دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة :ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

الشكل رقم (2–2) : وسائل تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة المؤسسات



المصدر: سليمان،محمد،"حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة"،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 ص98 .

الفرع الثالث :مظاهر الحوكمة المؤسسية لمجلس الإدارة.

يكون لرئيس مجلس الإدارة دور في خلق ظروف مناسبة للأعضاء ، وضمان فاعلية أعمال المجلس ، ويتم توصيف دور الرئيس واختصاصاته ومسئولياته حتى يكون فعالا، و يجب فصل دور الرئيس والرئيس التنفيذي وفصل المسئوليات بينهما كتابيًا وبموافقة المجلس، وبالنسبة لعضو مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، يجب أن يجتمع الأعضاء من غير التنفيذيين مرة على الأقل كل سنة بدون حضور الرئيس أو الأعضاء التنفيذيين ويجب أن يتضمن التقرير السنوي بيانًا عما إذا كانت هذه الاجتماعات قد تمت أم لا.

ويجب أخذ القرارات بشكل موضوعي وبصفة مستقلة، ويجب وجود لجنة تعيينات لاختيار الكفؤ واللازم لعمل المجلس، ويجب تقييم أداء المجلس وأعضاءه مرة كل سنة على الأقل وأن يضم هذا التقرير السنوي هذه العمليات لمراجعة الأداء الموجودة في الشركة وكيفية إجراء هذا التقييم.

و أيضًا يجب تقييم أداء المجلس وأعضاؤه مرة كل سنة على الأقل وأن يضم هذا التقرير السنوي هذه العمليات لمراجعة الأداء الموجود في الشركة وكيفية إجراء هذا التقييم.

عند تعيين عضو المجلس غير التنفيذي في لجنة المراجعة، فأنه يجب أن يتعهد أن يكون لديه الوقت الكافي لتلبية ما يتوقع منه، مع الأخذ في الاعتبار التزاماته الأخرى، فإن عرض عليه التعيين في أماكن أخرى فعليه إحاطة رئيس المجلس قبل قبول أي تعيين جديد.

وأما عن أهمية مجلس الإدارة، يأتي دور رئيس مجلس الإدارة في تأمين حوكمة جيدة للشركة دور حاسم، فهو المسؤول عن إيجابية عمل المجلس و عن التوازن في عضويته بما يخضع لموافقة المجلس والمساهمين، ولضمان أن كل الموضوعات ذات العلاقة مدرجة على جدول الأعمال ، ولضمان أن جميع الأعضاء التنفيذيين و غير التنفيذيين يتمكنون من القيام بكامل أدوارهم في أنشطة المجلس، ويجب أن يكون الرئيس قادرًا على المعرفة الحقيقية بأعمال الإدارة اليومية للأعمال، و ذلك لضمان أن المجلس بيده الرقابة الكاملة على شئون الشركة و اهتمامها بالالتزامات نحو المساهمين[1].

الفرع الرابع :مسؤوليات مجلس الإدارة

وتتمثل فيمايلي:

أولا :يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبأمانة وبالعناية والمهارة اللازمة ووفقًا لأفضل مصلحة للشركة ومساهميها.

[1] فكري عبد الغني محمد جوده، مرجع سابق ،ص44

ثانيًا :في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فإن على المجلس أن يعامل كافة المساهمين بعدالة.

ثالثًا :يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يراعى فيها مصلحة المساهمين.

رابعًا :يجب أن يؤدي المجلس الوظائف المعينة التالية:

1- مراجعة إستراتيجية الشركة والخطط الرئيسية للأداء، وسياسة الخطر، والموازنات التقديرية وخطط الأعمال، وأن يحدد أهداف الأداء وأن يراقب الأداء و التنفيذ، فضلا عن مراقبة الإنفاق الرأسمالي الرئيسي والاستحواذ والتخلص من الاستثمارات.

2- مراقبة فعالية ممارسات الحوكمة وإدخال التعديلات اللازمة.

3- اختيار وتحديد مكافآت ومراقبة الأداء وعزل وإحلال الموظفين الرئيسيين.

4- ضمان رسمية وشفافية عملية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

5- ضمان نزاهة أنظمة التقرير المالي والمحاسبي للشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة، وملائمة أنظمة الرقابة، وعلى الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة الخطر ومراقبة التشغيل والعمليات والالتزام بالقوانين والمعايير ذات العلاقة.

6- مراقبة عمليات الإفصاح والاتصالات.

خامسًا :يجب أن يكون مجلس الإدارة قادرًا على ممارسة التقييم المستقل والموضوعي لأمور الشركة من خلال مراعاة ما يلي:

1- تخصيص عدد كاف من أعضاء المجلس غير التنفيذيين ليتولوا المهام التي من المحتمل أن تنطوي على تعارض في المصالح (من أمثلة هذه المسئوليات الهامة التحقق من نزاهة عملية التقارير المالية وغير المالية، مراجعة المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة، اختيار الموظفين الرئيسيين ومكافأة المجلس).

2- يجب توصيف وتحديد تشكيلة وإجراءات عمل اللجان المنبثقة من المجلس.

3- يجب أن يكون أعضاء المجلس قادرين على الالتزام بالمسئوليات الملقاة على عاتقهم بصورة فعالة.

سادسًا :يجب أن تتاح لأعضاء المجلس فرصة الحصول على المعلومات السليمة والملائمة في التوقيت الملائم وعلى نحو يمكنهم من الوفاء بمسئولياتهم[1].

[1] فكري عبد الغني محمد جوده،مرجع سابق،ص ص:44 45

المطلب الثالث: لجنة المراجعة

أكدت معظم الدراسات والمراجع الخاصة بحوكمة الشركات إن لم يكن جميعها على ضرورة وجود لجان للمراجعة في الوحدات الاقتصادية التي تسعى إلى تطبيق الحوكمة ، بل أشارت إلى أن وجود لجان للمراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة بالحوكمة الاقتصادية.

وتقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات لمحاسبية نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية المراجعة ، علاوة على ذلك يشير البعض بأن مجرد إعلان الوحدة الاقتصادية عن تشكيل لجنة للمراجعة كان له أثر على حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية[1]

ومن الواضح أنه لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان المراجعة حيث تختلف من شركة لأخرى، وقد قام البعض بتعريف لجنة المراجعة " أنها لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة، وتكون عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين واللذين يتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة، وأيضًا إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية وأيضًا مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات داخل الشركة[2].

الفرع الأول:أهمية إنشاء لجان المراجعة

لعل الحافز على إنشاء لجنة المراجعة ينشأ من المنافع المتوقعة منها والتي يمكن أن تقدمها إلى جميع الأطراف مثل مجلس الإدارة للشركة والمراجع الخارجي والداخلي والمساهمين وأصحاب المصالح و فيما يلي شكل يوضح أهمية إنشاء لجنة المراجعة للأطراف المختلفة و بد ذلك سيتم توضيح أهميتها بالنسبة ل:

أولا–مجلس الإدارة :إن إنشاء لجنة المراجعة سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين من تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والمراجعة من خلال تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة و المرجع الخارجي ، وذلك من خلال الاجتماع بالمرجع الخارجي أثناء و في نهاية عملية المراجعة وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المراجع مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية.

ثانيا–المراجع الخارجي: لعل الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في تدعيم استقلالية المراجع الخارجي بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المراجع الخارجي بمهامه دون ضغط أو تدخل من إدارة الشركة وعليه هناك بعض المعايير

---

[1] فكري عبد الغني محمد جوده،مرجع سابق ،ص38

[2] سليمان،محمد،"**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري(دراسة .مقارنة")**،الدار الجامعية، الاسكندرية،2006 ص143

التي اهتمت بطبيعة العلاقة بينهما كدور لجان المراجعة في تعيين المراجع الخارجي و تحديد أتعابه وحل المشاكل التي تنشأ بين إدارة الشركة والمراجع الخارجي و أيضًا تقوم بزيادة تفاعل المراجع الخارجي مع المراجعة الداخلية.

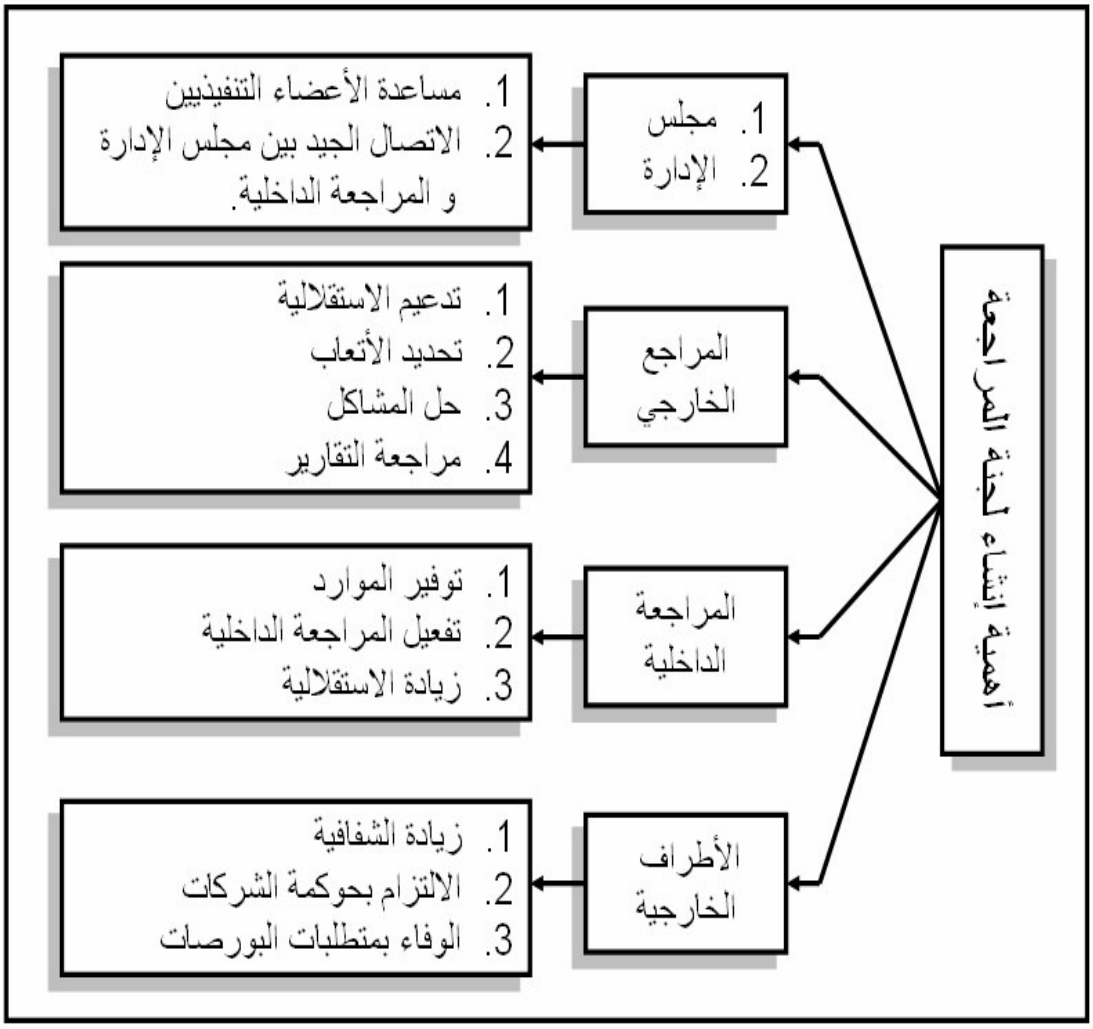
ثالثا–المراجعة الداخلية: تقوم لجان المراجعة باختيار رئيس القسم المراجعة الداخلية وتوفير الموارد اللازمة لهذا القسم والاجتماع المستمر بهم لحل المشاكل التي قد تنشأ بين هذا القسم وإدارة الشركة، وفي نفس الوقت قيام قسم المراجعة الداخلية بإرسال تقاريره إلى لجنة المراجعة والتي تعتبر قناة اتصال بين هذا القسم ومجلس إدارة الشركة.

رابعا–المستثمرين والأطراف الخارجية: إن إنشاء لجان المراجعة داخل الشركات سوف يؤدي إلى زيادة الاعتمادية والشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها

خامسا –الشركات للأطراف الخارجية :مما سيزيد ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية الأخرى التي تبني قراراتها على المعلومات المالية التي تصدرها الشركات في هذه التقارير[1].

[1]سليمان،محمد،"حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ،مرجع سابق، ص144

الشكل رقم(2-3) :أهمية إنشاء لجنة المراجعة



المصدر : سليمان،محمد،"حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)"،الدار الجامعية، الاسكندرية،ص20

الفرع الثاني:ضوابط تشكيل لجان المراجعة من منظور حوكمة المؤسسات.

يجب أن تتوافر مجموعة من الضوابط الخاصة لتشكيل لجنة المراجعة في أي شركة حتى تؤدي هذه اللجنة أعمالها بكفاءة أو بفاعلية و تساهم إيجابيًا في تفصيل آليات حوكمة الشركات[1]:

أولا- التحديد الواضح لسلطات ومسئوليات اللجنة : حيث ينبغي تحديد سلطات ومسئوليات لجنة المراجعة بصورة تفصيلية وواضحة وكتابية ، حتى يمكن لهذه اللجنة أن تقوم بأعمالها بكفاءة.

[1] شحاتة شحاتة، مرجع سابق، ص315.

ثانيا– توافر وتكامل الخبرة والمهارة في أعضاء لجنة المراجعة :من الأمور المتفق عليها أن أعضاء لجنة المراجعة من الأعضاء غي التنفيذيين والذين يتمتعون بالخبرة والمهارة والقدرة على متابعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية و مدى الالتزام بإجراء هذه النظم.

ثالثا– تحديد العدد الملائم لأعضاء لجنة المراجعة :أن العدد الأمثل الذي لوحظ في الخارج للجان المراجعة يتراوح من 3_5 أعضاء حيث يجب أن يكفي هذا العدد لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات التي تمكن اللجنة من تحقيق أهدافها.

رابعا– استقلال لجنة المراجعة تنظيميًا : تعتبر لجنة المراجعة بمثابة إحدى اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة وتقدم تقاريرها ونتائج أعمالها لمجلس الإدارة ، وهي عبارة عن حلقة اتصال بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة في الأمور التي تدخل في اختصاصها، وقد استقر الرأي على ضرورة عدم قيام أعضاء لجنة المراجعة بأي عمل ومن أعمال الإدارة التنفيذية وذلك لتحقيق الموضوعية والاستقلال في أداء اللجنة لأعمالها.

خامسا– إدراك لجنة المراجعة لدورها في حوكمة الشركات : وذلك من خلال دورها الإيجابي في حوكمة الشركة من خلال تدعيم دور الإفصاح المحاسبي و غير المحاسبي في مساعدة أصحاب المصلحة في الشركات على مراقبة الإدارة ، وتدعيم دور مراجعة الحسابات في زيادة درجة الثقة في القوائم المالية و تدعيم دور الرقابة الداخلية في صدق القوائم المالية من جهة وضمان التزام إدارة الشركة بالقوانين واللوائح ذات الصلة.

الفرع الرابع :مهام لجنة المراجعة

تتمثل مهام لجنة المراجعة فيما يلي[1]:

اولا– تشجيع ثقافة منظمة تقوم على القيم الأساسية للتكامل والامتثال القانوني ، و شفافية التقارير المالية ، وأدوات الرقابة المالية القوية.

ثانيا– أن يكون للجنة المراجعة اتصالات مباشرة ومستقلة مع كل من المراجعين الداخليين والخارجيين.

ثالثا– التوضيح دون أي لبس بأن المسئولية النهائية لكل من المراجع الداخلي والخارجي تعود للجنة المراجعة والمجلس ككل.

رابعا–ضمان الامتثال مع المبادئ ، المحاسبة المقبولة عمومًا والتأكد من الإفصاح الكامل و الدقيق لكل المعلومات ذات العلاقة للجمهور وفي الوقت المناسب.

[1] Colley,John L. & Others,**What is Corporate Governance?**, Mcgraw-Hill, New York, 2005.p39 .

المطلب الرابع :المراجعة الداخلية

تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها" :وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية ، وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها[1].

وقد جاءت تسمية(داخلية) لهذا النوع من المراجعة بسبب كونها جزء من التنظيم الداخلي الإداري للمنشأة تتم في داخلها وتقوم بها هيئة مختارة من بين موظفيها الذين تتوافر فيهم كفاءة خاصة ولديهم دراية واسعة بكافة أوجه نشاط المنشأة وأساليب سير العمل بها في مختلف وحداتها وأقسامها.[2]

وما يخص التنسيق فقد وقع اختيار الأوربيين منذ القدم على اصطلاح التفتيش، بينما استحسن الأمريكيون لفظ المراجعة التي تطورت بعد ذلك فأصبحت مراجعة داخلية تميزا لها عن المراجعة الخارجية التي يباشرها المراجع الخارجي وقد شاع في مصر استعمال الاصطلاح الأوروبي(لتفتيش) نظرا لانتشار البنوك الأوربية في مصر وبعد نظيراتها الأمريكية عن هذه المنطقة خلال القرن الماضي.

الفرع الأول: أغراض المراجعة الداخلية

يختلف دور المراجعة الداخلية في طبيعته من منظمة لأخرى إذ أن تحديد أساليب المراجعة الداخلية يعود للمنظمة ذاتها ولا تمليه أو تفرض قوانين أو منظمات مهنية كما هو الحال بالنسبة للمراجعة الخارجية.

و الهدف من المراجعة الداخلية الذي أصدره مجمع المراجعين بالولايات المتحدة كما أورده:[3]

أولا– معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الأجراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة.

ثانيا– كذلك يرتبط عمل المراجعة الداخلية بغرض معاونة المراجع الخارجي في إنجاز مهمته حتى يتسنى له أن يقرر لأصحاب رأس المال بأن الميزانية العمومية تعبر تعبيرا صحيحا صادقا عن حقيقة المركز المالي للمنظمة والتعاون بين كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي يؤدي إلى زيادة جودة عملية المراجعة وتقليل تكاليفها

---

[1] عبدالقادر تمام هيبت ،"**استقراء وتقييم مجالات التطور في المراجعة الداخلية دراسة مقارنة مع التطبيق على قطاع الأعمال في مصر**".،رسالة الماجستير في المحاسبة،كلية التجارة،جامعة الأسكندرية،مصر ،1993 ،ص33

[2] السيد القبطان، ،"**قواعد المراجعة في أعمال البنوك – شرح وافي لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها**"،دار النصر للطباعة والنشر،القاهرة، 2006،ص173

[3] السيد القبطان، ،"**قواعد المراجعة في أعمال البنوك**"،مرجع سابق،ص،ص:174-177

حيث يسهم توافر خدمات المراجعة الداخلية في نهاية السنة في زيادة فعالية المراجع الداخلي في مراجعة القوائم المالية وزيادة كفاءة عملية المراجعة مع تخفيضه مجهودات المراجعة بينها[1].

ثالثا– كما تهدف إجراءات المراجعة الداخلية إلى زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل المنظمة بتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعة، حيث يمكن أن تكون البيانات والتقارير المحاسبية صحيحة ودقيقة ولكن يوجد إسراف لاستغلال الموارد المتاحة، ومن وسائل زيادة الكفاءة والفعالية التشغيلية استخدام نظام الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية.

الفرع الثاني:دور المراجعة الداخلية في إطار حوكمة المؤسسات

ضمن مفهوم الحوكمة المؤسسية توسع مفهوم المراجعة الداخلية ليتخطى الدور التقليدي المحصور بخدمات الضمان التقليدية ليشمل خدمات الاستشارة والدور الحوكمي الذي يمكن أن تلعبه في العديد من أنواع الاستشارات من خلال فلسفة إضافة القيمة لتحسين عمليات المنظمة ويعني ذلك أن المهنة يمكنها أن تضيف قيمة من خلال تقديم تقييم لموثوقية البيانات والعمليات في مجالات تنظيمية محددة ويتضمن هذا المفهوم جميع مجالات المراجعة ، التقليدية التي تتعلق بمراجعة الالتزام المراجعة المالية والتشغيلية إضافة إلى المجالات الجديدة من الضمان التي تتعلق بقضايا إدارة المخاطر والرقابة.

الفرع الثالث:المراجع الخارجي

يتم أداء المراجعة الخارجية من خلال محاسب معتمد و مستقل عن الوحدة الاقتصادية التي يراجع تأكيداتها أو بياناتها، وتشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي الأساس في أداء عملية المراجعة، فوظيفة المراجعة الخارجية قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المراجع مستقلا بحيث يبدي رأيا محايدًا في القوائم المالية ، ويعمل المراجعون المستقلون لدى عملاء، ويقصد بالعميل الشخص (سواء كان شركة أو مجلس إدارة أو وكالة أو شخص آخر أو مجموعة معينة) الذي يحتفظ بالمراجع ويدفع أتعابه أي أن عملية المراجعة تتم على أسس تعاقدية، ورغم أن المراجعين المستقلين يمكنهم القيام بجميع أنواع المراجعات السابق الإشارة إليها، إلا أن معظم عملهم يتركز في مراجعة القوائم المالية، و تجدر الإشارة إلى أنه يطلق عليهم مسميات مختلفة مثل المراجع الخارجي، المراجع المستقل و المحاسب القانوني.

ويلاحظ أن مهمة التصديق على صحة البيانات ليست قاصرة على المراجعين المستقلين فقط لكنها تشمل المراجعون في البنوك و في الجهات الحكومية، والمراجعون الداخليون الذين تعينهم شركة ما و غيرهم وعن دور المراجع الخارجي من إضفاء الثقة و المصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه

[1] شحاته شحاتة ، مرجع سابق، ص546.

الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقًا بالقوائم المالية .فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهري و فعال في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين الملاك و إدارة الوحدة الاقتصادية كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات و يحد من مشكلة الانحراف الخلقي في الوحدات الاقتصادية [1].

أما مسؤوليات المراجع الخارجي فتتلخص بفحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية وإبداء الرأي الفني المهني المحايد في البيانات المقدمة له،كذلك فالمراجع الخارجي يفحص أعمال المراجعين الداخليين كجزء من فحصه وتقويمه لأنظمة الرقابة الداخلية كما يجب على المراجع الخارجي إبلاغ إدارة المنشأة بنواحي الضعف أو القصور في نظام الرقابة الداخلية[2].

المطلب الخامس:أصحاب المصالح الأخرى

و هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل العملاء ، والدائنين ، والموردين،,والعمال .

ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد ، في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة الشركة على الاستمرار.

هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة , فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج و تقديم السلع والخدمات ، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة فهم الأداة التي تحرك المنظمة . فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج ، وبدونه لا داع لوجود شركة أو مؤسسة ، لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا لهذه الحقائق ، وأن يتأكد من حسن إدارة الشركة لخدمة العميل وإرضائه ، وأن يرسخ في الشركة أهمية العميل ، أما إذا أغفل هذا الجانب من قبل الشركة، فهذا دليل قاطع على عدم وجود النظام الإداري القادر على تسيير الشركة بالطريقة الصحيحة.

أما الموردون فهم من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والبضائع والخدمات الأخرى ، لذلك تعتمد الشركة اعتمادا كليا على كفاءة هؤلاء الموردون في توريد المواد والسلع والخدمات في الوقت المناسب ، وبالجودة والتكلفة المناسبتين ، وأي تأخير في تسليم هذه المواد و الخدمات ينتج عنه تأخير في عمليات الإنتاج في الشركة ، وبالتالي يؤثر على خدمة العميل.

أما فيما يتعلق بالممولين ، المصارف والشركات المالية ، وجميع الأطراف التي تمنح الشركة تسهيلات

[1] فكري عبد الغني محمد جوده،مرجع سابق،ص ص 47 48

[2] نفس المرجع ،ص48

ائتمانية ، ومنهم الموردون الذين يمنحون الشركة مهلة من الوقت لدفع المبالغ المستحقة على الشركة نتيجة الخدمات أو المواد التي يبيعونها لها[1].

المبحث الثالث:مساهمة الحوكمة بالبنوك في إدارة المخاطر

إن التطور الذي عرفته الصناعة البنكية في شتى الميادين وخاصة من خلال استخدام وسائل الإعلام الآلي المتقدمة، أدى إلى زيادة وتنوع الخدمات التي يقدمها ، كما أدى إلى تعقيد العمليات البنكية في تسيير أصولها وخصومها بما يجعلها تحقق عوائد مرضية بأقل قدر ممكن من المخاطرة ، ذلك لأنها تعمل في بيئة تتسم بالدينامكية والتحكم في كل متغيرات هذه صعب إن لم يكن مستحيلا . خاصة وإنها تعمل في سوق يتسم بشدة المنافسة ، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة ، بما يخدم أهدافها ، لذا فانه يمكن القول بان معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيقها لأهدافها .

المطلب الأول:المخاطر البنكية

فالمخاطر هي جزء من العمل المصرفي، والبنك التجاري، بشكل خاص كمؤسسة مالية، تمثل المخاطر جزءا لا يتجزأ من طبيعة نشاطه، خاصة عندما يتعلق الأمر بمحيط اقتصادي مفتوح وتنافسي، لدرجة أن البعض يرى أن البنك بمثابة مؤسسة لتحمل المخاطر، كما يذهب البعض إلى القول بأنّ : العمل المصرفي في جملته هو تحمل للمخاطر، وأن الرجل المصرفي الناجح هو ذلك الرجل القادر بخبرته على تقييم وتقدير هذه المخاطر[2].

الفرع الأول:مفهوم المخاطرة

لقد تعرض الكثير من المهتمين إلى تعريف المخاطرة، واختلفت تعاريفهم طبقا للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث.والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وللزاوية التي ينظر منها إلى الظاهرة محل الدراسة، وعلى الرغم من اختلاف الآراء الرامية لتحديد مفهوم المخاطرة فإننا سنتعرض للبعض هذه التعاريف كما يلي:

[1] جلاب محمد،مرجع سابق،ص101.

[2] أحمد غنيم ، **صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك** ، مطابع المستقبل، مصر، 1998/1997،ص75

تعرف المخاطرة على أنها "ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومي، وما يترتب عليها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين[1].

حسب هذا التعريف أن ظاهرة المخاطرة هي الفرصة التي يمكن من خلالها تفادي الخسارة الناتجة عن عدم تأكد الذي يحيط بنتائج القرارات المستقبلية، وهذا التعريف لا يصلح للتحليل لأنه لا يمكن قياسه.

كما تعرف "أنها مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات النقدية الذي سيتم الحصول عليه مستقبلا"[2]

وبمعنى آخر "هي درجة الاختلافات في التدفق النقدي للاقتراح الاستثماري عن التدفق النقدي المقدر أو المتوقع له."[3]

ومنه يمكن الوصول إلى تحديد مفهوم المخاطرة البنكية كما يلي " تعرف المخاطرة بأنها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/ أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين .

أي إن هذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المراجعين والمدراء للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار البنكية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف البنك المعتمدة وتنفيذ استراتجياته.

الفرع الثاني: أنواع المخاطر البنكية

أولا:خطر عدم التسديد

ويعتبر أهم خطر بالنسبة للبنك، وأكثر ضررا، ويتمثل في عجز المدين جزئيا أو كليا عن مواجهة التزاماته، ومنبع هذا الخطر قد يكون داخليا (خاصا بالزبون)، وقد يكون خارجيا (خارجا عن نطاق الزبون).

1- المخاطر الخارجية:

المخاطر الخارجية قد تكون متعلقة بالعوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية للبلد (خطر عام)، أو بقطاع نشاط الشخص المقترض (خطر مهني)[4].

أ-الخطر العام :

ويعدّ انعكاسا لأوضاع مفاجئة لها تأثيرها على العلاقة التي تربط المتعامل الاقتصادي مع البنك، وقد يكون هذا الخطر ناجما عن أزمات سياسية كالحروب، أو سياسة اجتماعية كالإضرابات، أو طبيعية كالزلازل والفيضانات والحرائق... الخ.

---

[1] سامي عفيفي حاتم، **التأمين الدولي**، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1986، ص 24.

[2] - منير ابراهيم الهندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر** ،المكتب العربي الحديث ،القاهرة ،الطبعة الرابعة 1999، ص 440.

[3] - محمد صالح الحناوي،**الإدارة المالية والتمويل**,كلية التجارة،جامعة عين شمس,القاهرة ،1999،ص 230..

[4] أحمد خديش ، **سياسة منح القروض ودراسة خطر عدم التسديد** ، مذكرة الدراسات العليا المتخصصة في البنوك، المدرسة العليا للتجارة، 1999، ص 24

إنّ هذه الأحداث العامة، من الصعب عادة التنبؤ بها وحصرها، ومن ثمّ من الصعب التحكم فيها.

ب-الخطر المهني :

يرتبط هذا الخطر بالتطوّر الحاصل للعوامل، والشروط التي تتحكم في نشاط فرع معين من الفروع، وكذا التحول في شروط الاستغلال وطرق الإنتاج الناتجة عن: التطور التكنولوجي، ظهور منتجات بديلة بأسعار أقل، ندرة الموارد الأولية، ضعف القدرة التنافسية للنشاط الممول... الخ وكل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على نشاط المتعامل موضوع التمويل من طرف البنك، وكل تلك المظاهر تشكل أخطارا بالنسبة للبنك مما يجعله يحجم عن المخاطرة أو المضاربة بأمواله في مواضيع تكون عرضة لعدم قدرتها على السداد[1].

2- المخاطر الخاصة :

إن المخاطر الخاصة مرتبطة بالزبون (المقترض)، ويمكن تقسيمها إلى ما يلي [2] :

أ-مخاطر متعلقة بالزبون نفسه :

ويرتبط هذا الخطر بكفاءة وقدرة مسيري المؤسسة المقترضة، حيث أن سمعة أي مؤسسة تتحدد في شخصية مسيريها الذين يمكن الحكم عليهم من خلال كفاءتهم في التسيير.

ب- أخطار تقنية :

وتتعلق بوسائل العمل المستعملة من طرف المؤسسة المقترضة، وتنظيم العمل، ووسائل وطرق تسويق المنتوج...

ج- أخطار خاصة بعملية الائتمان :

وينجم هذا الخطر عن : مدة، قيمة وغرض القرض، كأن تمنح التسهيلات البنكية لمدة قصيرة لا تتجاوز أسبوعا بغرض استعمالها في تسديد بعض الأعباء الضرورية (كمصاريف العمال). ويكمن الخطر هنا في استعمال القروض لأغراض ولمدة أخرى.

د- أخطار مالية :

ويترتب هذا الخطر عن مدى قدرة المؤسسة (المقترض) على تسديد الديون. ولكي يكون المصرفي على علم بالوضعية المالية للمقترض، يلزمه دراسة وتحليل الوثائق المالية والمحاسبية المختلفة.

---

[1] بوعتروس ،عبدالحق، **الوجيز في البنوك التجارية** ،دون دار نشر،قسنطينة،جانفي 2000،ص:52

[2] Kassour Abd el hakim ,Le risque de non-remboursement de credit, P.G.S Banque ,E.S.C,Alger,1998,p-p :25-26

لقد كانت البنوك تنشغل بخطر عدم التسديد فقط، لكن في ظل سوق رؤوس الأموال أصبحت البنوك معرضة لمواجهة أنواع أخرى من المخاطر مثل : خطر السيولة، خطر معدل الصرف وخطر معدلات الفائدة. فعليها الاهتمام أكثر فأكثر بتسيير هذه المخاطر المتنوعة التي أصبحت من هنا فصاعدا مرتبطة بنشاطها[1]...

ثانيا: خطر السيولة

يحدث هذا الخطر عندما يعجز البنك عن توفير السيولة –بتكلفة مقبولة– لمواجهة مختلف الطلبات، بحيث يحدث عدم توافق زمني بين آجال استحقاق القروض الممنوحة، وآجال استحقاق الودائع لدى البنك. وتترتب مخاطر السيولة عن[2] :

1–توظيف الأموال في أصول ذات سيولة منخفضة جدا مثل : شراء سندات طويلة الأجل، شراء عقارات، شراء أوراق مالية طويلة الأجل، تقديم قروض طويلة الأجل...

2–السحب المكثف للمودعين[3].

3 –إفلاس مقترض أو مجموعة مقترضين.

4–منح قروض بمبالغ كبيرة.

ثالثا:خطر سعر الفائدة

من المؤكد أن لسعر الفائدة ارتباطا وثيقا بالاقتصاد الكلي، حيث : "يمكن تشبيه الأمر بمروحة سقف مكونة من 4 ريشات، يمثل الاقتصاد الكلي المحرك، أما الريشات فهي : أسعار السلع والخدمات، أسعار الأوراق المالية، أسعار الصرف وأسعار الفائدة"[4].

ويقصد بخطر سعر الفائدة، احتمال تقلبه مستقبلا، فإذا تعاقد البنك مع الزبون على سعر فائدة معين على القرض، ثم ارتفعت أسعار الفائدة في السوق بصفة عامة، وارتفعت معها أسعار الفائدة على القروض، فإن هذا يعني أن أموال البنك أصبحت مفرقة في استثمارات يقل عائدها عن العائد السائد في السوق. وبعبارة أخرى يتمثل هذا الخطر في عدم تقارب نسبة قاعدة البنك TBB (Taux base bancaire)[5] ونسبة السوق المالية

---

[1] Achari Brank,**Typologie des risques bancaires et reglementation prudentielle**, banque d'algerie,Mars 1995,p :3

[2] TBB:نسبة الفائدة الدنيا المطبقة من طرف البنوك في عمليات الإقراض،وتتحدد بفعل عدة عوامل مثل:الزبائن،قطاع النشاط،مدة القرض والأخطار الممكنة.

[3] انّ السحب الممكثف للودائع مضافا إليه شدّة حساسية البنوك،تجعل من النظام المصرفي عرضة لنوبات من عدم الاستقرار مثلما حدث الأزمة الأسيوية.

[4] طارق عبد العال حماد، **التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك**، الدار الجامعية،الاسكندرية،1999،ص:229.

TMM (Taux marché monétaire). إذ أن TBB يتبع TMM لكن ببطء مما ينجم عنه خسارة على بعض القروض.

رابعا:خطر سعر الصرف Risque de taux de change

يرجع هذا الخطر إلى الخسارة المحتملة من جراء التغيرات في سعر الصرف للعملات، سواء المكونة لأرصدة البنك أو التي تم بواسطتها تقديم القروض، ممّا يؤدي إلى تذبذب القيمة الحقيقية للقرض عند حلول آجاله. كما ويمكن أن ينتج هذا الخطر عن بعض السياسات أو التدابير النقدية التي تتخذها السلطات النقدية، كإجراء تخفيض في قيمة العملة.

ويمكن التمييز بين[1]:

1-الوضعية العامة أو الكلية لسعر الصرف :

ويعبرّ عنها بالفرق بين الحقوق بالعملة الصعبة والديون بالعملة الصعبة، إلاّ أن هذه الوضعية ليست مؤشرا جيدا لتقدير الخطر المحتمل من طرف البنك، ذلك أنّ نظام سعر الصرف يمنع البنوك من أخذ وضعية عامة، أي أنّ البنوك تكون دوما في وضعية معدومة (الحقوق بالعملة الصعبة = الديون بالعملة الصعبة).

2- وضعية سعرالصرف : وهنا نجد :

أ-وضعية قصيرة: يواجه البنك وضعية قصيرة لسعر الصرف إذا كانت الحقوق بالعملة الأجنبية أقل من الديون بالعملة نفسها، وفي هذه الحالة تكون :

- وضعية ملائمة إذا كان سعر الصرف للعملة في انخفاض.
- وضعية غير ملائمة إذا كان سعر الصرف للعملة في ارتفاع.

ب- وضعية طويلة : يواجه البنك هذه الوضعية عندما تكون الحقوق بالعملة الأجنبية أكبر من الديون بنفس العملة وفي هذه الحالة تكون :

- وضعية ملائمة إذا كان سعر الصرف للعملة في ارتفاع.
- وضعية غير ملائمة إذا كان سعر الصرف للعملة في انخفاض.

المطلب الثاني : سياسات إدارة المخاطر البنكية

الفرع الأول: إدارة المخاطر بالبنوك

أدرجت لجنة بازل إدارة المخاطر كأحد المحاور الهامة لتحديد الملاءة المصرفية، وتمشيا مع الاتجاهات العالمية في هذا الصدد بدأت البنوك المصرية مؤخرا في انتهاج سياسات لإدارة المخاطر واستحداث قطاعات

[1] Sylvie Decourssergues,Gestion de la banque,Ed :Dunod,Paris,1992, P :222

متخصصة يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها أعمال البنك على تنوعها وذلك من خلال قيامها بعدد من الوظائف الهامة نذكر منها[1]:

1- تقدير المخاطر ووضع الاحتياطات اللازمة لمواجهتها بما لا يؤثر على ربحية البنك .

2-المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير .

3- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق ، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية.

4- مساعدة البنك على حساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل.

الجدير بالذكر أن حسن إدارة المخاطر يستوجب الالتزام بعدد من المبادئ الأساسية والتي نذكر أهمها على النحو التالي :

أ-أن تكون لدى كل بنك لجنة مستقلة تسمى " لجنة إدارة المخاطر " يناط بها مسئولية وضع السياسات العامة ، بينما تتولى الإدارة المتخصصة لإدارة المخاطر تطبيق تلك السياسات، كما تقع على عاتقها المسئولية اليومية لمراقبة وقياس المخاطر للتأكد من أن أنشطة البنك تتم وفق السياسات والحدود المعتمدة.

ب-يتم تعيين مسئول مخاطر لكل نوع من المخاطر الرئيسية تكون لديه الدراية والخبرة الكافية فى مجال عمله وفى مجال خدمات البنك .

ج- وضع نظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر لدى كل بنك ، مع وضع مجموعة شاملة من الحدود والسقوف الاحترازية للائتمان والسيولة بحيث تعزز تلك المنهجية من نظام القياس والمراقبة.

د- لابد من تقييم أصول كل بنك وخاصة الاستثمارية منها على أساس القيمة العادلة كمبدأ أساسي لقياس المخاطر والربحية .

هـ- استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر ووضع ضوابط أمان ملائمة لها.

و- ضرورة وجود وحدة مراجعة داخلية مستقلة بالبنوك تتبع مجلس الإدارة بالبنك مباشرة تقوم بالمراجعة على جميع أعمال البنك بما فيها إدارة المخاطر .

ي- وضع خطط طوارئ معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات[2].

وهذا مايلاخظ من خلال التعليمة رقم **91/34** الصادرة بتاريخ **14** نوفمبر التي تحدد النسب التحفظية لتسيير البنوك والمؤسسات المالية ، والتعليمة **رقم 94/74** الصادرة بتاريخ **29** نوفمبر **1994** والمتمة

[1] بنك الأسكندرية، النشرة الاقتصادية،"**إدارة المخاطر المصرفية**" ، المجلد الخامس والثلاثون ن ، 2003،ص 70

[2] حسين بلعجوز،**إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها**، بحث مقدم للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، المركز الجامعي بجبجل،بدون تاريخ،ص09.

للتعليمة السابقة ، وكذلك المواد القانونية الصادرة في قانون **90/10الصادر** بتاريخ **14** افريل **1990** المعدل والمكمل المتعلق بالقرض والنقد خاصة ما تعلق بالدور الذي يجب أن تلعبه اللجنة المصرفية في تطبيق التعليمات التي يصدرها بنك الجزائر للبنوك التجارية ومدى الالتزام بها وغيرها من التعليمات المحددة للعمل البنكي .

تغطى مراقبة المراقبة كل نظم المعلومات المخاطرة ورفع التقارير والأفعال التالية. وحتى عندما تكون النظم وأدوات القياس المخاطرة متطورة بشكل جيد، فإن تنظيم أعمال رفع التقارير وأعمال التصحيح يحتاج إلى الكثير من الاهتمام وحيث أن الإختلالات الوظيفية يمكن أن يكون لها عدد كبير من الأسباب، فإن بعض المبادئ يمكن أن تساعد في تصميم نظام سليم منها[1]:

1–قواعد الإدارة لا ينبغي أن تقيد عملية تحمل المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا يجب عدم الإبطاء في عملية اتخاذ القرار

2– ينبغي أن يكون هناك حوافز للإفصاح عن المخاطر عندما تكون موجودة بدلا من تشجيع المديرين على إخفائها.

3– وحدات الأعمال التجارية التي تولد المخاطرة يجب أن تكون مميزة عن تلك التي تكون رسالتها الإشراف على المخاطرة والحد منها.

وهناك مطلب أساسي هو فصل متحملي المخاطر عن المراقبين.

ورغم أن هذه المبادئ متعارف عليها بوجه عام إلا أن وحدات الرقابة لا تمتلك بالضرورة كل المعلومات الكفيلة بضمان (مستوى ثاني) من الرقابة بكفاءة، وفي بعض الحالات لا تكون لها الخبرة الكافية لفهم المعاملات المعقدة في مجالات أسواق رأس المال وتمويل المشاريع.

إن دور إدارة المخاطرة هو إيجاد توازن بين الالتزام بالقواعد المقيد للمخاطرة والقدرة على تنمية الأعمال. بين الإفصاح عن المخاطرة وحوافز الإدارة السارية داخل المؤسسة، تعتمد كفاءة مراقبة المخاطرة بدرجة عالية على أدوار وتأثير وحدات الأعمال ووحدة الرقابة على المخاطر.

[1] حسين بلعجوز ،**إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها** ،مرجع سابق،ص10.

المطلب الثالث: مسؤولية مجلس الإدارة في إدارة المخاطر

الفرع الأول:مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر

لا ندع المبادئ القانونية واللوائح المصرفية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في[1]:

1-صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في المخاطر

2-تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى.

3-مراجعة وإقرار سياسات تحديد كميات ووضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة أو نوعية رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك.

4-ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها .

5-إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة و أجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.

6-الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان المفتوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والتعويضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة.

7-ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات والإجراءات.

8-تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات إلى الإدارة رسميا(ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية).

9-تحديد محتوى ونوعية التقارير.

10-ضمان وجود ممارسات تشغل وظائف ومكافآت سليمة عمل ايجابية

11-إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة

12-انتخاب لجنة من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة مكافأة.

الفرع الثاني: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

إن السلامة المالية وأداء نظام مصرفي ما، تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك، والمركز الإستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها

[1] فاتح دبلة'محمد جلاب،**الحوكمة المصرفية ومساهمتها في المخاطر** ، 2013/05/11 23:05 www univ biskkra.dz

وإدارتها كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك ولهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسالة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على غدارة البنك بحكمة وإشادة ولذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا لقبول الاضطلاع بقبول بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة البنك.

وتخلص أهم المسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي[1]:

1-وضع والتوصية بخطط إستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.

2- إرساء ثقافة مؤسستية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.

3-ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ، ومخاطرة على ضمان قيام المراجعين الداخليين وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيد بالحدود والإجراءات على نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك .

4-ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

الفرع الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

ويطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر وذلك بخلاف إدارة المخاطر الإستراتيجية ويكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجنة إدارة المخاطر وضع والإجراءات اللازمة بتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى وبخلاف المخاطر الإستراتيجية ،هناك نوعان رئيسيان من المخاطر[2] :

أولا:مخاطر العملية المصرفية ،ويطلق عليها أحيانا مخاطر التشغيل

ثانيا:مخاطر المعاملات المصرفية،وهي تنطوي على مخاطر السوق والمخاطر الإئتمانية وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بما يلي:

1-التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي مع مراعاة الإجراءات التي اقرها أقرها الإدارة لمنح قروض أو امتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين وأنه لم يتم تجاوز السلطات

[1] فاتح دبلة،محمد جلاب،مرجع سابق،ص9

[2] فاتح دبلة،محمد جلاب،مرجع سابق،ص10

التقديرية المخولة على كل المستويات وأن الموظفين والمديرين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها

وقد ترغب اللجنة كجزء من عملها التأكد من طلبات الحصول على القروض يجري إعدادها وتقديمها بطريقة وتبيينية مصحوبة بأحدث القوائم والقروض السابق الحصول عليها .

2-مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالوصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما تقتضيه أو اللجنة التنفيذية على التأكد من أعضاء مجلس الإدارة في البنك والموظفون يحصلون على الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات ائتمانية ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين.

المطلب الرابع: مسؤولية مجلس لجان التدقيق المراجعة في إدارة المخاطر

تؤدي كل من لجان التدقيق و المراجعة دور مهم في إدارة المخاطر البنكية و يبرز هذا الدور من خلال المبادئ التي تقوم عليها حوكمة البنوك.

الفرع الأول: التدقيق الداخلي

وضع معهد المدققين الداخليين تعريفا للتدقيق الداخلي، أشار فيه إلى أنه نشاط مستقل و تأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للبنك و تحسين عملياته، و يساعد التدقيق الداخلي البنك على تحقيق أهدافه من خلال موضوعي لتقويم و تحسين فعالية إدارة المخاطر و فعالية الرقابة و فعالية إدارة الحوكمة المؤسساتية.

و يعتبر التدقيق الداخلي مفتاح أساسي من مفاتيح حوكمة المؤسسات ،لذا بادر معهد المدققين الداخليين إلى تطوير معايير و ميثاق أخلاقيات مهمة التدقيق الداخلي لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة الانهيارات المالية في مختلف دول العالم.و عليه فان الإدارة تتطلب من المدقق الداخلي المساعدة في تزويدهم بالتأكيدات المتعلقة:

أولا: تحديد و مراقبة المخاطر بكفاءة و فاعلية.

ثانيا: السيطرة على العمليات التنظيمية بشكل كفء و مؤثر.

ثالثا: فاعلية العمليات التنظيمية في البنك.

وفي دليل الحوكمة المؤسساتية للبنوك في الأردن تم التأكيد على أن المسؤولية الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي يجب أن تقوم على أساس المخاطر من خلال مراجعة و بحد أدنى عمليات الإبلاغ المالي و الامتثال لسياسات البنك الداخلية و المعايير و الإجراءات الدولية و القوانين و التعليمات ذات العلاقة[1].

الفرع الثاني: المدقق الخارجي:

إن متطلبات حوكمة المؤسسا ت تستدعي التعاون البناء بين إدارة البنك و بين المدقق الخارجي، و أن تتصف العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات و استقلالية المدقق و الأخذ بآرائه على محمل الجد عند تشخيص الأخطاء و من إجراءات ضمان استقلالية المدقق لأجل حماية مصالح الأطراف المختلفة التي تتأثر بأداء البنك[2]:

1- أن يكون موظفو مكتب التدقيق ممن تنطبق عليهم معايير الرقابة على الجودة الأداء من حيث الخبرة و الكفاءة؛

2- يجب أن تخضع كافة أعمال مكتب التدقيق للإشراف الجيد على كافة مستوياته؛ وضع سياسة محددة للتوظيف في مكتب التدقيق؛

3- تنمية القدرات المهنية من خلال إجراءات و برامج التعليم المستمر؛

4- يسعى المدقق الخارجي إلى فهم إجراءات الرقابة الداخلية ليتمكن من الوصول إلى تقييم أولي حول نوعية هذه الإجراءات و مدى ملاءتها مع نوعية المخاطر التي تواجهها لذا فان فحص الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي يحدد قناعته بمخاطر الرقابة و مستواها.

الفرع الثالث: لجنة المراجعة:

يجب أن تضمن لجنة المراجعة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالبنك، و أن يدعم أوجه الرقابة التي يدورها توفر أساسا معقولا لإمكانية تحقيق أهداف البنك، و يجب أن تضمن لجنة المراجعة أن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة و أنها متكاملة في الممارسات العملية و متماشية مع آليات اتخاذ القرار في

[1] البنك المركزي الأردني، **دليل الحا كمية المؤسسية للبنوك في الأردن لسنة 2007** ، عن الموقع www.sdc.com.jo :، تاريخ الزيارة : 2012/04/12

[2] هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العملية** ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر، عمان ، 2006، ص 25.

البنك، كذلك يجب على اللجنة ضمان أن تقارير المخاطر(في شكل سجلات المخاطر) تنسق و اعد بالتوازي مع سياسة مخاطر البنك و استراتيجياته، و كذلك يجب التأكد من الأمور التالية[1]:

أولا: وجود عملية رسمية لتحديد و تقرير إدارة المخاطر في كل المستويات بالبنك؛

ثانيا: أن سياسة المخاطر و استراتيجياتها تقوم و تشكل أساس التعامل مع المخاطر؛

ثالثا: أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة و أن مجلس الإدارة يضمن كفاءة و فعالية هذه العملية؛

رابعا: أن المديرين التنفيذيين و الإدارة العليا و قادة فرق العمل و رؤساء الأقسام و كل العاملين يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر و أنهم يقومون بمسؤولياتهم بطريقة معينة؛

خامسا: أن هناك وعي تدريجي و تطوير مستمر و متقدم للعاملين كلما كان ذلك ملائما؛

سادسا: أن هناك هياكل مناسبة و ترتيبات معينة موجودة ة متاحة لضمان إدارة فعالة للمخاطر؛

سابعا: أنه يتم توفير التقارير إلى التنفيذيين لتمكينهم من رصد تنفيذ الإستراتيجية المتبعة في إدارة المخاطر؛

ثامنا: التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي و التغيرات الجارية؛

تاسعا: وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساسا لرقابة داخلية فعالة.

و حسب معهد المراجعين الداخليين فان المراجعة الداخلية تتولى التقييم و الإسهام في تحسين إدارة المخاطر ،الرقابة و التي تعمل على تطبيق الحوكمة، و أن المراجعين يجب أن يكونوا على دراية و فهم تام للمخاطر و الفرص المتصلة بكل من العميل و المراجعين[2].

[1] طارق عبد العال، **حوكمة الشركات** ، مرجع سابق ، ص 156.

[2] عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات –دراسة ميدانية**-،مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة المدية،دفعة 2009، ص ص 58 ، 59.

تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية و تحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما يقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية و الخارجية و مقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية المراجعة.

إن لجان المراجعة لها دور كبير في زيادة الثقة في المعلومات المنشورة بالقوائم المالية، حيث أن البنوك التي لديها لجان مراجعة قد انخفض بها معدل حدوث التصرفات المالية غير القانونية، بجانب زيادة الثقة في معلومات القوائم المالية[1].

المطلب الخامس:العناصر الرئيسية الفعالة للحوكمة في إدارة مخاطر السيولة البنكية

تشتمل الحوكمة على مجموعة من العناصر المهمة التي من شأنها التقليل والتحكم الفعال في مختلف المخاطر التي تهدد البنك تتمثل فيما يلي[2]:

1-إستراتيجية البنك محددة بوضوح يمكن قياس النجاح الإجماعي ومساهمات الأفراد على أساسها؛

2-توزيع المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار والإلتزامات المناسبة لشكل مخاطرة البنك،وذلك بشكل واضح وملزم؛

3-وظيفة إدارة مخاطر السيولة قوية ،نظم رقابة داخلية كافية (بما في ذلك وظائف التدقيق الداخل والخارجي) وتصميم عملية وظيفية مع الضوابط والتوازنات الضرورية ؛

4-قيم مؤسسية،قواعد سلوك وغيرها من معايير السلوك المناسب ونظم فعالة مستخدمة في ضمان الإلتزام ،ويشمل ذلك مراقبة خاصة لتعويضات مخاطرة البنك حيث يتوقع أن يظهر تعارض في المصالح؛

5-حوافز مالية وإدارية على التصرف بشكل مناسب تقدم الإدارة ومجلس الإدارة والموظفين وتشمل التعويض و الترفيه والجزاءات ؛

6-الشفافية والوضوح والمعلومات المناسبة تتدفق داخليا وإلى الجمهور.

بحيث يتمكن المشاركون في السوق من سلام معاملاتهم مع البنوك ويصبحون قادرين على معرفة وفهم كافة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة،وعليه يتعين أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة العليا،الهيكل التنظيمي الأساسي والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك.

الجدول رقم (2-1) : العناصر والأطراف الرئيسية ومستوياتهم في حوكمة البنك و إدارة مخاطر السيولة البنكية

[1] بوقرة رابح، غانم هاجر، **الحوكمة: المفهوم و الأهمية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري" ، جامعة بسكرة ،06-07 ماي 2012

[2] طارق عبد العال حماد،_الدار الجامعية،مصر،2005،ص99.

الأطراف الرئيسية	المسؤولية عن إدارةالمخاطر البنكية	الأهـــمية مستوى السياسيات	المستوى التشغيلي
في مجال النظم سلطات قانونية وتنظيمية	التعظيم والتحسين	حاكمة	
مشرفوا البنك	المراقبة	غير مباشرة	غير قابلة للتطبيق غير مباشرة
مؤسسون حملة الأسهم	تعيين الأطراف الأساسية	غير مباشرة	غير مباشرة
مجلس الإدارة	وضع السياسة	حاكمة	غير مباشرة
الإدارة التنفيذية	تنفيذ السياسة	حاكمة	حاكمة
لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية	إختبار مدى التقييد بسياسات مجلس الإدارة وتوفير تأكيد بأشن حوكمة الشركات والنظم الرقابية وعملية إدارة المخاطر.	غير مباشرة (تقييم)	
المراجعون الخارجيون	التقييم وإبداع الرأي	غير مباشرة(تقييم)	
المسستهلك أطراف خارجية	التصرف بشكل مسؤول	غير قابلة للتطبيق	غير مباشرة

المصدر:طارق العال حماد،حوكمة الشركات،الدار الجامعية،مصر،2005،ص101.

خلاصة الفصل

إن التطور التقني في الصناعة المصرفية من ناحية، والتطور في استخدام الوسائل الالكترونية من ناحية أخرى، أدى إلى زيادة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك وتنوعها، وزيادة العمليات المصرفية في سوق يتميز بمنافسة شرسة، ولمقابلة هذا التطور الهائل في الصناعة المصرفية وخاصة المخاطر المرتبطة بها، أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم حوكمة المصارف باعتباره أداة رئيسيةت هدف إلى التنظيم الجيد والإشراف الفعال على جميع أنشطة المصرف.

من خلال هذا الفصل تمكنا من رصد مجموعة من النتائج، أهمها:

-حوكمة المؤسسات المصرفية تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في المصرف، واضحة بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح.

-يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية) وفقا لمبادئ لجنة بازل (أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.

-تمنح الحوكمة في المؤسسات المصرفية فرصة أفضل لتعبئة الموارد ورؤوس الأموال، والتمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وتحقيق النمو والإنتاجية.

-إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، يجب أن يقوم على مبدأين أساسيين:

أ-أن يلعب البنك المركزي دورا محوريا في دفع البنوك التجارية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.

ب-أن يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف البنوك التجارية كما أوصت به لجنة بازل.

تمهيد:

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

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

المبحث الاول: الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري

المبحث الثاني: البطاقة الفنية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

المبحث الثالث: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري

أظهرت التغييرات التي أدخلت على النظام المالي الجزائري خلال السبعينات وفي بداية الثمانينات محدوديتها وعليه أصبح إصلاح هذا النظام حتما سواء من حيث منهج تسييره أو من حيث المهام التي بها.

المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري بعد قانون 90_10

يتحدد الإطار التنظيمي للهيكل المصرفي بناءا على قوتين أساسيتين اقتصادية وتشريعية، واستخدام كلمة هيكل هي لشرح العلاقة الديناميكية التي توجد بين القوى المختلفة التي يجعل له معنى.

ولذلك نجد أن الهيكل المصرفي يعتبر أكثر من مجرد مجموع مؤسسات مصرفية، حيث ينبغي أن يضم الهيكل المصرفي كل خصائصه ومكوناته * التي تكون الإطار الديناميكي الذي يقوم من خلاله المؤسسات المصرفية بدورها في تمويل التنمية الاقتصادية[1].

حيث يتضمن الهيكل المصرفي التطورات التاريخية والتشريعية لكل من البنوك المركزية، والبنوك الأخرى المعتمدة لديه والتي يتم من خلالها تدفق الأموال السائلة والمدخرات نحو القروض والاستثمارات والتي تمثل أساس التنمية الاقتصادية. وعليه يقتضي الأمر في هذا المبحث إيضاح وتحليل تشريعات الهيكل ومكونات الجهاز المصرفي في الجزائر في ظل الإصلاحات المصرفية التي تضمنها قانون النقد والقرض 10/90، الذي يعتبر قلب الإصلاحات حدد مفهوم الإصلاح المصرفي على أنه العملة التي تؤدي إلى تغيير جذري في القوانين والتشريعات والسياسات المتعلقة بالعمل المصرفي على اختلاف أنواعها وأشكالها بحيث تؤدي إلى تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات التي تشهدها الساحة العالمية، ويجب إجراء التقييم لهذه التغيرات حتى يتم الحكم عليها وإعطائها الوصف الحقيقي[2]، وهذا ما سوف نراه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول:أهداف قانون النقد والقرض.

جاء هذا القانون للانتقال من نمط التسيير المركزي إلى قواعد وآليات تسيير اقتصاد السوق، فكان له صنفين من الأهداف: الأهداف الاقتصادية والأهداف النقدية والمالية[3].

أولا: الأهداف الاقتصادية: تتمثل في:

إيقاف التسيير الإداري في القطاع المالي، أي لا بد للمؤسسات المالية والبنكية أن تقوم:

– بالعمليات المحددة في القواعد الاحترازية.

---

* مكوناته: النقود المتداولة، التشريعات، التنظيمات، الوسائل.

[1] محمد سويلم: **إدارة المصارف وشركات التأمين والبورصة**، دار النهضة العربية، القاهرة مصر 1990، ص19.

[2] مجلة اتحاد المصارف العربية: **الإصلاح المصرفي في الوطن العربي** "ضروراته ومعوقاته" 1993.

[3] Conférence sur système bancaire Algérien, société inter bancaire de formation, Algérie, Février 2001, p 31, 32.

– الانفتاح على الاستثمار الخارجي فإن المادة 183 من قانون النقد والقرض يعمل على تشجيع الاستثمار بين المتعاملين المقيمين الوطنيين والأجانب للقضاء على البطالة ونقل التكنولوجيا.

كما أن المادة 184 منه وضعت ضمانات فيما يخص طرق نقل وتحويل رؤوس الأموال والمداخل والفوائد للمشترين الأجانب.

فبالنسبة للمقيمين في الجزائر فلهم الحق تحويل أموالهم للخارج من اجل ضمان استمرارية تمويل نشاطهم التكميلي في الخارج لعملهم في الجزائر.

جاء قانون النقد والقرض لجعل قواعد جديدة للعلاقة بين المصارف وزبائنهم، وهذا بوضع مبدأ تسديد القرض من طرف المقترض نفسه وليس من طرف الخزينة العمومية أي المصارف لا تتحمل ديون المؤسسات العمومية، وهذا يعني أن المؤسسات التي لا تستطيع الدفع يمكنها أن تصفى بعد طلب أحد دائنيها ولقد تأكد هذا القرار قانونيا بإصدار قانون 08/93 المؤرخ في 1993/04/25 المعدل والمتمم للقانون التجاري.

– المادة 171 منه رسمت الآليات التجارية للقطاع البنكي منها إلغاء التميز بين المتعامل الخاص والعمومي والمساواة بينهم فيما يخص الحصول على المنتجات البنكية.

– انفتاح الوظيفة البنكية على الرأس مال الأجنبي الوطني أو الأجنبي للقضاء على احتكار القطاع العمومي.

ثانيا: الأهداف النقدية والمالية:

استعادة البنك المركزي الجزائري لدوره كسلطة نقدية وذلك من خلال[1]:

– المادة 04: "له حق امتياز إصدار الأوراق النقدية".

– المادة 12: "التسمية الجديدة له بنك الجزائر".

– المادة 19 و 44 يقوم بتسيير بنك الجزائر وإدارته ومراقبته محافظ ويساعده في ذلك ثلاث نواب ومجلس النقد والقرض ومراقبان.

– المادة 51: مهمة مراقبة البنك المركزي لمراقبان يعينان بمرسوم رئيس الجمهورية بناءا على اقتراح وزير المالية.

– يدخل البنك المركزي في السوق النقدية بطريقة نشطة.

– يصدر البنك المركزي مجانا الأوراق النقدية، كما يساوي في إصدار النقد الكتابي ويراقبه ويسهر على

[1] جليد نور الدين: **تطوير وسائل الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص28.

ذلك المادة 58.

– الوصول إلى بنككة الاقتصاد (بنوك خاصة أو أجنبية) من خلال:

– وضع جميع القواعد التي يجب على كل بنك احترامها.

– حماية المودعين (أي ودائع الزبائن).

الفرع الثاني: مضمون الإصلاحات المصرفية لقانون النقد والقرض 10/90.

يعبر هذا القانون من أهم ركائز الإصلاحات الاقتصادية المصرفية في الجزائر، وذلك من خلال ما يتعلق بتطبيق السياسة النقدية والمالية التي هي إحدى الأدوات الرئيسية للسياسة الاقتصادية، أين الإطار التشريعي لهذا القانون كون تحول مصيري فيما يخص تطور الجهاز المصرفي الجزائري، وذلك ناتج عن إدخال مفهوم أدوات النظام النقدي التي تتكيف مع متطلبات اقتصاد السوق وقواعد العمل البنكي التي جرى العمل بها في مختلف بلدان العالم المتطورة لا سيما على مستوى التعامل، الميكانيزمات، المفاهيم، الصلاحيات حيث نلاحظ استرجاع بنك الجزائر مكانته على رأس النظام المصرفي كمراقب وموجه لعمل وآليا ت نظام التمويل.

أولا: دور البنك المركزي.

بعد الوظائف التي ذكرت في المبحث الأول جاء القانون رقم 06/88 الصادر يوم 1988/01/12 المعدل والمتمم للقانون12/86 (المتضمن استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية) المذكور سابقا، ولجعله متماشيا أكثر مع الإصلاحات وبالأخص مع الاستقلالية، فمن خلال هذه القوانين المذكورة يؤمن البنك المركزي وظائفه التقليدية المحددة في قانون تأسيسه، وحتى توسيعه وجعله يتماشى مع معطيات الظروف الاقتصادية الداخلية وآفاق استراتيجية التنمية الوطنية من خلال تعزيز دوره في إدارة السياسة النقدية[1].

وتكملة للتأطير القانوني لإصلاح الجهاز المصرفي، جاء قانون رقم 10/90 الصادر في 14 أفريل 1990 المتعلق بالقرض والنقد الذي أصبح من خلاله البنك المركزي يحمل اسم "بنك الجزائر" وهي مؤسسة وطنية تمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[2].

1 – هيئة تسيير بنك الجزائر:

تتكون هيئة التسيير من مجلس النقد والقرض عوض المجلس الوطني للقرض الذي أحدث في قانون "البنوك والقرض" ويتكون هذا المجلس الجديد من محافظ يعين بمرسوم رئاسي لمدة 5 سنوات، وثلاث نواب له يعينون لمدة 6 سنوات بمرسوم رئاسي، وثلاثة موظفين سامين يعينون بمرسوم من رئيس الحكومة حسب كفاءتهم في

[1] دحمان عبد الفتاح: **محاولة تقييم سياسة النقدية ضمن برامج التكييف (FMI) "دراسة حالة الجزائر"**، رسالة ماجستير م.ع.الاقتصادية 1997، جامعة الجزائر، ص138.

[2] أنظر المادة 11: لقانون النقد والقرض الصادر يوم 14 أفريل 1990.

الميدان المالي والاقتصادي ويشكل هذا المجلس شبه سلطة نقدية تصدر أنظمة مصرفية ومالية وتشرف على تنفيذها ومراجعتها وتستشيره الحكومة في كل ما ساهم في رفع النمو الاقتصادي وكما أسندت مهمة الرقابة إلى مراقبين هما[1]:

2 – اللجنة المصرفية:

هي لجنة لمراقبة البنوك والمؤسسات المالية، دورها مراقبة تطبيق القوانين والأنظمة الخاضعة لها مع معاقبة كل مخالفة ترتكبها كما تدعوها لاتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة التوازن المالي، وتقوم اللجنة المصرفية بتحقيق الرقابة عن طريق الوثائق والمستندات أو التنقل إلى عين المكان، وأعضاؤها يعينون لمدة 5 سنوات وهم محافظ أو نائبه، قاضيان من المحكمة العليا، وعضوان مقترحان من وزير المالية لكفاءتهم المالية[2].

3– مركز المخاطر:

هو لجنة مهمتها تنظيم وتسيير البنك المركزي من خلال جمع كل المعلومات المتعلقة بالقروض الممنوحة، وهي معلومات مرتبطة بأسماء المستفيدين من القرض [3]، وطبيعة وسقف القرض، والضمانات المقدمة بعد تحديد كل مخاطر القرض ومنه لا تمنح القروض من البنك التجاري إلا بعد التحصل على المعلومات الخاصة بالمستفيد من مركزية المخاطر.

4– الترتيبات الجديدة الواردة في قانون النقد والقرض:

تلخص المادة 54 من قانون النقد والقرض صلاحيات بنك الجزائر والعمليات التي يقوم بها، فمهمته أن يخلق ويحافظ في مجال النقد والقرض والصرف على أفضل الشروط لنمو منتظم للاقتصاد، وذلك بإنماء جميع الطاقات الإنتاجية مع السهر على الاستقرار الداخلي من خلال مايلي:

مركزية عوارض الدفع [4]: يتميز المحيط الاقتصادي والمالي الجديد بالتغير وعدم الاستقرار، تقوم فيه البنوك والمؤسسات المالية بأنشطتها في منح القروض التي ينجر عنها خطر عدم التسديد لهذا جاء النظام الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 22 مارس 1992 تحت رقم 02/92 لإنشاء مركز لعوارض الدفع، وفرض على كل الوساطة المالية الانضمام إلى هذه الهيئة وتقديم المعلومات الضرورية لها.

وتقوم هذه الأخيرة بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث والمشاكل التي تظهر عند استرجاع القروض أو تلك التي لها علاقة باستعمال مختلف وسائل الدفع وفي هذا الإطار نستخلص عنصرين هما:

---

[1] Revue éco N°17, Mensuel éco, éditée par l'agence Algérienne presse, service, Septembre 1994, p32,34.

[2] أنظر المادة 144 من قانون النقد والقرض: كتاب القوانين الاقتصادية (1988–91)، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، 1991، ص 176.

[3] قانون النقد والقرض – كتاب قانوني بدون سنة نشر – ص38.

[4] أنظر النظام رقم 02/92 الصادر بتاريخ 22 مارس1992 عن بنك الجزائر.

-تنظيم بطاقة مركزية لعوارض الدفع وما ينتج عنها وتسييرها، تتضمن هذه البطاقة طبيعة ووضعية كل الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع أو التسديد.

-نشر قائمة عوارض الدفع وما يمكن أن ينشأ عنها من تبعات وذلك بطريقة دورية وتبليغها إلى الوسطاء الماليين وإلى أي سلطة أخرى معينة.

المطلب الثاني: مؤشرات حوكمة البنوك الجزائرية وتقييمها

ولقد قسمنا هذا المطلب إلى فرعين الفرع الأول سنقوم بدراسة مؤشرات حوكمة البنوك الجزائرية أما الفرع الثاني سنقوم بتقييمها.

الفرع الأول: مؤشرات حوكمة البنوك الجزائرية

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

وفيما يتعلق بمدى تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية،فإنها مازالت ترق المستوى المطلوب،أو في مرحلة الجنينية رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي ببداية إدخال هده المبادئ في إدارة المنظومة المصرفية الجزائرية و تتمثل أهم هذه الدلالات في العناصر التالية:[1]

1-أصبح تعين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية ،بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية و هؤلاء المسيرين ،من أجل الدفع بتطوير الأداء و الحرص على تحقيق نتائج جيدة.

2-تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي ،بالإضافة الى إبرام عقود ناجعة بين الجهات الوصية و هؤلاء المسيرين ،من أجل الدفع بتطوير الأداء و الحرص على تحقيق نتائج جيدة.

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

[1] عبد القادر بريش،"**قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى الجزائر**" ،مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي،المدرسة العليا للتجارة ،الجزائر ،العدد 1 ،2006.

4–و نشير هنا أن البنوك الجزائرية استفادة من برامج الدعم و عصرنه النظام المالي ،الذي اقره الإتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي ،و إرساء قواعد سليمة تتوافق مع المعاير المحاسبية الدولية ،ووضع مخطط مراقبة التسيير.

5–إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة ،و تحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة ،و الوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس المال البنوك العمومية.

6–و في الأخير يمكننا القول أن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولية ،الا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية و زيادة المنافسة أين يصبح للحكومة دور فعال في ضبط الطر العلمية و الأنشطة حتى تتفادى الانحرافات و تجنب وقوع الأزمات المالية :

و على الرغم من تلك الدلالات المشار إليها ،فإننا نسجل بعض المؤشرات التي تدل على قانون ضعف تجسيد حكومة في المنظومة المصرفية الجزائرية و التي تظهر من خلال :

1–ضعف الشفافية و الإفصاح من طرف البنوك الجزائرية.

2– عدم التزام بنشر البيانات المحاسبية و الميزانيات لهذه البنوك.

3–عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها ،و التأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية[1] .

4–عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية ،كما ينص على ذلك قانون النقد و القرض 90–10 أو الأمر 03–11.

5–عدم تفعيل إلية مركزية المخاطر.

6–عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية.

7–عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات[2].

الفرع الثاني: تقييم حوكمة البنوك.

لو لم يكن للحوكمة من الـمزايا التي تدعمها،لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدولة التي تطبقها ووضعت التشريعتها المختلفة اللازمة لها،ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه المزايا التي تعمل الحوكمة المصرفية على تحقيقها والتي تتمثل فيما يلي:

1–تحسين قدرة الشر وعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية و الانطباع الإيجابي عنها.

[1] نشرة برامج التعاون الأوروبي ،**دعم وعصرنة النظام المالي الجزائري** ،العدد05 مارس 2005.

[2] الأمر 03–11المؤرخ في26أوت 2003 الجريدة الرسمية رقم 56.

2–تحسين عملية صنع القرار في البنوك بزيادة إحساس المدريين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة[1].

3–وضع منظومة للمحاسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالبنك

4–تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق المال[2].

5–تطبيق ممارسة السلطة الإداري يقوي ثقة الجمهور في صحة الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

6–الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.

7–ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنك أما مساهميها من ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم على أسس محاسبة صحيحة.

8–تعظيم أسهم البنك وتدعيم المنافسية في الأسواق المال العالمية .

9–الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق و تنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية[3].

المطلب الثالث: معوقات حوكمة البنوك الجزائرية

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

الفرع الأول:ترسخ ظاهرة الفساد الإداري والمالي في المجتمع الجزائري

تصنف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد الإداري والمالي،وقبل الإشارة إلى مفهوم وأسباب ومظاهر الفساد الإداري والمالي:

---

[1] عبد القادر بادن، "**دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**" ،رسالة ماجستير ،تخصص مالية ومحاسبة،قسم علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف، 2008،ص10.

[2] ممدوح محمد العزايزة ، "**مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلي لحكومة المصارف في فلسطين**"،رسالة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال،قسم إدارة أعمال،جامعة غزة فلسطين، 2009،ص20.

[3]إبراهيم إسحاق نسمان،**دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة** ،تخصص محاسبة وتمويل،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،ص ص:20-21.

أولا:مفهوم الفساد الإداري والمالي

عرف الفساد على أنه:"مجموع من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة إلى التأثير بسير الإدارة العامة أو قراراتها أو أنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر"[1].

ويعرف الفساد الإداري و المالي على أنه:"ذلك الذي يتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والتنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين و الضوابط ومنظومة القيم الفردية،ويشمل الرشوة والمحاباة والمحسوبية والاحتيال"[2].

أما الفساد المالي فيعرف على أنه :"ذلك الذي يتمثل بجمل الانحرافات المالية ومخالفات المالية و مخالفات القواعد و الأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية .ويشمل: صفقات السلاح ،انتشار الجريمة المنظمة،تهرب ضريبي وجمركي والتسبب المالي وهدر المال العام.....إلخ[3].

ثانيا:أسباب ظهور الفساد المالي والإداري

هناك أسباب عديدة ومتعددة تؤدي إلى ظاهرة الفساد المالي ،لأن انتشار أي ظاهرة هي انعكاس لما يسود المجتمع من ظروف مختلفة سواءا كانت سياسية أم اقتصادية أم إدارية أم اجتماعية ،من بين هذه الأسباب مايلي[4]:

المجموعة الأولى:تتعلق بالبيئة الاجتماعية وما يسودها من قيم وعادات وتقاليد مثل محاباة الأقارب وتفضيلهم على الآخرين .

المجموعة الثانية:تتعلق بالبيئة السياسية وتتمثل في غياب أجهزة الرقابة الحاسمة وعدم وجود مؤسسات مستقلة لمكافحة الفساد الإداري والمالي.

المجموعة الثالثة :وتظم الأسباب المتعلقة بالبيئة الإدارية وتتمثل في ضعف أجهزة الرقابة الداخلية وتضارب التعليمات او بعدم وضوحها وعدم توزيع المهام والمسؤوليات.

المجموعة الرابعة:وتضم مجموعة الأسباب المتعلقة بالبيئة الاقتصادية مثل تدني مستوى الرواتب وفقدان الحوافز ثم غياب العدالة في الترقيات.

---

[1] عادل عبد العزيز السن،"**مكافحة أعمال الرشوة**"،ورقة عمل مقدمة في ندوة :"المل العام ومكافحة الفساد الإداري والمالي"،تونسن18/14ماي2007،ص32

[2] هاشم الشمري،إيثار الفتلي،"**الفساد الإداري والمالي وأثاره الإقتصادية والاجتماعية**"،دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن،2011،ص32.

[3] هاشم الشمري،إيثار الفتلي،نفس المرجع،ص23.

[4] محمد الإبراهيمي الخصبة، **الفساد المالي والإداري وسبل مكافحته** ،ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان "آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري"المملكة المغربية،ماي 2008،ص ص143-145.

المجموعة الخامسة: الأسباب المتعلقة بالاجتهادات الذاتية للموظفين بتفسير الأنظمة والتعليمات،إضافة إلى الاجتهاد الشخصي .

كما أن هناك مجموعة أسباب أخرى ساعدت في انتشار ظاهرة الفساد منها[1]:

1-ضعف فكرة المصلحة العامة وما يرتبط بها من أهداف رسمية،

2-تصميم هياكل بيروقراطية لا تقوم على أسس ومقومات التنظيم السليمة.

3-شعور الموظفين بالقلق وعدم الأمن الوظيفي .

4-كبر حجم القطاع العام مما أدى إلى ظهور بيروقراطيات ذات توجهات تعني بالتوزيع لا الإنتاج.

5-سرعة دوران القيادات الإدارية مما يولد لديهم رغبة في استغلال المنصب بشكل سريع.

6-ضعف وسائل الإعلام في التوعية

7-ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون.

8-عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

كل هذا بالإضافة إلى ما تتعرض له المجتمعات من أزمات اقتصادية بسبب الحروب والكوارث،وظهور السوق السوداء وما يرافقها من تهريب واتجار بالممنوعات وتزوير العملات وتفشي الغش والتحايل والرشوة لتجاوز القوانين الصارمة و الإجراءات التعسفية التي تفرض عادة في ظل الظروف الاستثنائية والطارئة.

ثالثا:دراسة ظاهرة الفساد في الجزائر

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

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

[1] محمد إبراهيم الخصبة، مرجع سابق،ص145

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

الفرع الثاني:الطابع العمومي للبنوك الجزائرية

إن الطابع الذي تكتسبه البنوك الجزائرية يؤدي إلى كثرة القوانين المعمول بها و ازدياد عدد العاملين و الموظفين بهذه البنوك، وهذا يؤثر على طرق و جودة الخدمات المقدمة للعملاء و عدم فعالية القوانين التبعة من طرف البنوك الجزائرية، و هذا ما يدفع بالمواطنين إلى انتهاج طرق ملتوية للحصول على الخدمات المقدمة أو تحسينها ، كما أن التسيب الإداري يؤدي إلى عدم التزام موظفي المؤسسات المصرفية بالقوانين و الإجراءات الواجب إتباعها و احترامها، من جهة أخرى فإن الطابع العمومي للبنوك الجزائرية ساهم في غياب الشفافية و التعتيم عن الصفقات و العمليات البنكية و طرق تسييرها و عدم السماح للعملاء بالاطلاع على المعلومات هذا كله أمر كفيل بتفشي الفساد.

إن ملكية الدولة لكل أسهم البنك أو أغلبيتها يعتبر عائق أمام الرقابة الداخلية التي يجتهد المساهمين في ممارسة على المديرين و هذا من خلال الضغط عليهم عند اجتماع الجمعية العامة، ومن خلال المصادقة على فريق المديرين باستعمال حق التصويت، فمادامت الدولة هي المالك الوحيد للبنوك، فلن تكون هناك بالاستلزام رقابة على تصرفات المديرين [2].

و بحكم أنه من بين أهداف و نتائج الحوكمة المؤسساتية عموما ، هو تحقيق أفضل أداء ممكن في ظل المنافسة و في ظل بيئة اقتصاد السوق، فإن التجربة العملية في معظم الدول أثبتت صعوبة تحقيق درجة عالية من الأداء في المؤسسات المملوكة للدولة، بل الدولة الحفاظ على الأداء الجيد في حالة تحقيقه[3].

كما يتفق معظم الاقتصاديون على أن ملكية الدولة للبنوك و المؤسسات المالية تؤدي إلى خطط في الأدوار لتي تقوم بها الدولة، و يرجع ذلك الأدوار ليس فقط بصفتها مالك تلك البنوك بل أيضا كمنظم و مراقب تعدد الأدوار بصفتها مالك ينتج عنه ،أن الدولة نقوم بفرض قرارات على البنوك العمومية دون جدوى اقتصادية و الذي يخلق قروض غير مربحة أو غير عاملة ، فملكيتها للبنوك تقتضي بالضرورة تمويل المؤسسات التي تمتلكها و من جانب آخر ، فإن الدولة هي التي تلعب دور المراقب و المشرف على عمل البنوك في الساحة

---

[1] الأخضر عزي،**دراسة ظاهرة تبييض الأموال عبر البنوك** (تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية)،مداجلة مقدمة في ملتقى الوطني حول:"المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية–واقع وتحديات–"،جامعة لمسيلة،ص 188.

[2] محمد حتامة ، **مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية** ،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للحكومات والمنظمات"كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة،مارس2005.

[3] مركز المشروعات الدولية الخاصة،**خصخصةالشركات المملوكة للدولة** ،متوفر في الموقع: www.cipe.org تاريخ الزيارة:2013/05/05

المصرفية من خلال السلطات النقدية في الساحة المصرفية من خلال السلطات النقدية ممثلة في البنك المركزي و هياكله فى ظل استقلالية نسبية أو اسقلالية غير معترف بها و غير مدعمة .

و يظهر جليا أن البنوك العمومية في الجزائر تمتلك محافظ لقروض غير عاملة فاقت المعدلات المسموح بها و هذا ناتج عن مجموعة من العوامل و التي من بينها كون تلك البنوك عمومية و تتعامل مع مؤسسات عمومية ، حيث أن الطرف المقترض لن يبذل الجهد الكبير في الوفاء بالتزاماته تجاه تلك البنوك ، و نفس الشيء مع هذه الأخيرة التي لا يمكنها الاقتراض على تقديم قروض ، فالدور الحقيقي لهذه البنوك هو تمويل المؤسسات العمومية مهما كانت وضعيتها المالية .

الفرع الثالث:أسباب أخرى عرقلت تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية

تعددت الأسباب التي كانت عائقا أمام تطبيق البنوك الجزائرية لنظام الحوكمة رغم إقرار الإصلاحات بوجوب تطبيق هذا النظام، ومن بين هذه الأسباب نذكر ماياتي[1] :

أولا: آليات التمويل ، حيث يطلب من البنوك تمويل مؤسسات عمومية و خاصة دون الأخذ بعين الإعتبار لطبيعة الوظائف البنكية و سياسة القروض و النظام القانوني للبنوك كون نظرة الدولة الأبوية للمؤسسات الناشئة و أنها دائما تحتاج إلى دعم، و هكذا أوقعت الدولة البنوك العمومية في دون أن تظهر النتائج الايجابية للمؤسسات.

ثانيا:استمرار خلايا المحاسبة و خاصة يعرف ما يعرف بخبراء المحاسبة و المحاسبين المعتمدين وكذلك محافظي الحسابات في الاعتماد على مخطط وطني للمحاسبة منذ سنة 1975 و بدون مجاراة للمعايير الدولية في مجال المحاسبة . رغم أن الجزائر أقرت اعتماد مخطط مالي حسب المعايير الدولية ابتداء؛ من سنة 2010 في جميع المؤسسات التي تعمل داخل الوطن إلا أن معظم المؤسسات و البنوك تستمر في استعمال المخطط المحاسبي الوطني .

ثالثا : ضيق القوانين المالية المسيرة لقطاع المالية و نميز نصوصها بكثرة الثغرات مما يسمح بهدر المزيد من الأموال .

رابعا: نقص الوعي بمفهوم الحوكمة ، و عدم نشر الثقافة بهذا المفهوم بين المسؤولين و الموظفين و الزبائن وغيرهم[2].

[1] الأخضري عزي،مرجع سابق،ص188

[2] عبد المطلب عبد الحميد،**العولمة واقتصاديات البنوك**،مرجع سابق،ص235.

خامسا: انتشار التهرب الضريبي و انتشار القروض سيئة السمعة التي تخفي وراءها الفساد و الرشوة و سرقة أموال البنوك .

سادسا: إن ما يميز البنوك المصرفي في الوقت الراهن التأخر المسجل في مجال تحديث و عصرنه نظم المدفوعات و المعلومات ، و يعد هذا الجانب أحد أهم الجوانب السلبية التي تطبع النظام المصرفي ، وهو الأمر الذي أدى بالهيئات المالية الدولية و على رأسها كصندوق النقد الدولي إلى تقييم النظام المصرفي الجزائري تقييما سلبيا ، و يعتبره أحد المعوقات الرئيسية في تطبيق نظام الحوكمة ، و هذا بالرغم من الإصلاحات المسجلة في جانبها التشريعي و تعزيز آليات الإشراف و الرقابة ، و التي تجلت من خلال قانون النقد و القرض ، أو من خلال تعديلاته بموجب الأمر 03—11 الصادر في26أوت 2003 ، أومن خلال إصلاحات عام 2004.[1]

ثامنا: كملا أن من بين عراقيل الحوكمة في البنوك الجزائرية هي عدم إرساء ثقافة الحوكمة في البنوك و نقص مستوى الوعي ، و كذلك آلية اختيار أعضاء مجالس الإدارة و تفعيل عمل اللجان المنبثقة عن المجالس ، و كيفية تعزيز آليات الرقابة الداخلية في البنوك[2].

المطلب الرابع: جهود ومقترحات لتفعيل نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية

نظرا لتعدد الأسباب التي منعت، تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية في البنوك الجزائرية، بذلت الجزائر العديد من الجهود لإزالة هذه ألأسباب و محاولة تفعيل تطبيق هذا النظام في جهازها المصرفي، فشاركت في العديد من المنتديات و الملتقيات الدولية لمكافحة سوقات تطبيق الحوكمة و غيرها، وعلى اثر ذلك تم وضع مجموعة من المقترحات لتفعيل تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية و الاستفادة من ايجابياته.

الفرع الأول: الجهود التي بذلتها الجزائر لتفعيل تطبيق نظام حوكمة المؤسسات.

حاولت الجزائر جاهدة تفعيل تطبيق نظام الحوكمة في بنوكها، فكانت من بين الجهود التي أبدتها: جهود لنشر تطبيق نظام الحوكمة و جهود لمكافحة بعض معوقات تطبيق الحوكمة.

أولا: جهود لنشر تطبيق نظام الحوكمة .

سعت الجزائر جاهدة إلى تفعيل تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية في الشركات و البنوك الجزائرية و تتمثل هذه الجهود في:

---

[1] نفس المرجع، ص197.

[2] معهدالدراسات المصرفية،**الحوكمة إضاءات مالية ومصرفية**،نشرة توعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية لدولة الكويت،العدد الثالث،الكويت،أكتوبر ،2010،ص8.

1- شاركت الجزائر في المنتدى الإقليمي الذي قام به مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط ، حيث قام بدعوة العديد من جمعيات القطاع الخاص بالمنطقة للاجتماع معا في منتدى إقليمي لحوكمة الشركات حول إستراتيجية المنطقة الذي انعقد في الأردن خلال شهر جانفي 2005 ، كما شارك في التنظيم المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و الوقفية الديمقراطية، و قد شارك في هذا الملتقى نحو خمسين ممثلا للقطاع الخاص إلى جانب أعضاء من أجهزة الإعلام من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مثل:(الجزائر، البحرين، مصر، الأردن ، لبنان، المغرب، فلسطين، تونس، الإمارات العربية المتحدة و اليمن ا بهدف تبادل الخبرات و الإعلان عن مبادرات القطاع الخاص التي أدت بنجاح إلى قدم جهود تطبيق الحوكمة المؤسساتية بالمنطقة.

وقد أجمع المشاركون على أن الممارسات الجيدة للحوكمة المؤسساتية يجب تعزيزها و غرسها إذا كانت المنطقة تريد تشجيع النمو الاقتصادي و اجتذاب الاستثمار الأجنبي الذي تحتاج إليه المنطقة بشدة، كما أن هذه الجهود ستؤدي في الأجل تطويل إلى تعزيز برامج الأعمال المشركة و تحسين الأداء العام للأعمال إلى جانب ما حققته في النهاية من زيادة التنافسية في جميع أرجاء المنطقة.

وفي خلال المناقشات أوضح المشاركون حقيقة أن غالبية الشركات بالمنطقة هي مشروعات صغيرة و متوسطة الحجم ، و أن كثير منها شركات عائلية، و أن هذا هو أحد الأسباب لعدم تطور البورصات و الأسواق المالية في المنطقة ، و هي التي تعتبر النقطة المركزية للإصلاح بتطبيق الحوكمة المؤسساتية في الدول المتقدمة[1].

و لذا فإن دول المنطقة عند وضعها الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق تقدم في الحوكمة المؤسساتية يجب عليها أن تنظر إلى مصادر رأس المال الأخرى(مثل البنوك و مؤسسات الإقراض الأخرى) و قطاع الخدمات المالية لنقل و تبادل قيم الشفافية و المساءلة و المسؤولية في مجتمع الأعمال.

2- رغبة في التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها و انفتاح اقتصادها، فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية ، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخوصصة ابتداءا من القطاع المصرفي و السماح بقدر أكبر من الحرية و الفرص للقطاع الخاص، و في نفس الوقت الذي تجري فيه الخوصصة و استكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول ستزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة و الشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، و هذا ما أدى إلى إصدار مشروع

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات** ،نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة ،العدد السابع ،القاهر، ماي2005،ص1.

النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية و معايير الإبلاغ المالي و الذي كان من المفروض تطبيقه في مطلع عام 2010 حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد تسييرها، و هذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

كما قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة الاكتشاف الطرق التي تهيء تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص عام 2007 ، بإنشاء مجموعة تعمل الحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات و مؤسسة التمويل الدولية لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية[1].

ثانيا: جهود لمكافحة بعض معوقات الحكومة

بذلت الجزائر العديد من الجهود لإزالة بعض معوقات الحوكمة، من بين هذه الجهود ما يلي:

1-توقيع اتفاقيات لمكافحة الفساد:

شاركت الجزائر في العديد من الاتفاقيات و المعاهدات الدولية لمكافحة الفساد الإداري و المالي كعائق من عوائق تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، ومن بينها[2]:

أ-وقعت الجزائر مع لبنان و الاتحاد الأوروبي في إطار اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطة اتفاقيات تضمنت تعهدات عامة و آليات متابعة ملزمة بشأن محاربة الفساد و غسيل الأموال.

ب-كما كانت الجزائر الدولة الوحيدة إلى جانب ليبيا التي وقعت اتفاقية منظمة الاتحاد الإفريقي في 2003 لتبني منع مكافحة الفساد .

ج- و في أكتوبر2003 تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة ضد الفساد و الرشوة ، و كانت الجزائر من بين عشر دول عربية وقعت هذه الاتفاقية ، و لكن الجزائر هي الدولة الوحيدة العربية التي قامت حتى الآن بالتصديق على الاتفاقية ، و تناولت اتفاقية الأمم المتحدة ضد الفساد آليات وقائية لمنع الفساد و آليات لتجريم الفساد و آليات للتنسيق و التعاون بين الدول لملاحقة الفساد و آليات لاستعادة الأموال المهربة للخارج.

و تجدر الإشارة إلى أن اتفاقية الأمم المتحدة ضد الفساد و الرشوة شكل أداة قانونية دولية لمحاربة الرشوة و تجريمها و العمل على تنمية المؤسسات الوطنية المكلفة بالوقاية من هذه الأعمال و تدعيم المساعدة المتبادلة و التقنية و المالية من أجل محاربة الرشوة و تدعيم النزاهة ، و يلاحظ أن هذه الاتفاقية تفتح آفاقا كبيرة لمحاربة

[1] عمر علي عبد الصمد،مرجع سابق،ص36.

[2] محمد خالد المهايني، **مكافحة أعمال** الرشوة ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل "مكافحة أعمال الرشوة " والمنعقد في الرباط، المغرب ماي 2008،ص ص 37 -40

آفة الرشوة و تسهل التعاون الدولي بوضع مجموعة من التدابير التقنية و القانونية التي من شأنها تفعيل أعمال المكافحة و تعطي دفعة قوية للدول لاتخاذ تدابير ملموسة للحد من استعمال الوظيفة العامة لغايات الربح الخاص، ما تسهم تلك الإتفاقية بشكل كبير في وضع انظمة وطنية للنزاهة و التي تعتبر اهم اساليب الوقاية من مساوئ الرشوة و لتفعيل آليات مكافحة الفساد الإداري و المالي فإن على الجزائر إتباع عدة محاور أهمها:

1–إحداث تغييرات إدارية و إصلاحات داخلية بجميع القطاعات في الدولة و خاصة القطاع المصرفي على النحو الذي يحد من الفساد ، و تتمثل أهم هذه التغييرات و الإصلاحات فيما يلي[1]:

أ– إعادة النظر في ظروف و أوضاع العاملين بالقطاع الحكومي برفع الأجور و المرتبات وصرف المكافآت المناسبة لتحقيق التوازن في الدخول بين كافة العاملين ؛

ب–ترشيد الإنفاق العام و تخفيف الإجراءات البيروقراطية و جعلها واضحة و سهلة و تعزيز اللامركزية؛

ج–التركيز اثناء التدريب و قبل الالتحاق بالعمل على أخلاقيات الوظيفة و النزاهة و تحمل المسؤولية ؛

د– اعتماد سياسة التدوير الوظيفي كلما كان ذلك ممكنا في القطاع المصرفي و كافة الجهات التي يمكن أن تنتشر فيها معدلات الفساد و الرشوة نتيجة استمرار نفس الشخص فيها لمدة طويلة؛

هـ– إنشاء وحدات رقابية في المؤسسات الحكومية و البنوك لتفعيل آليات المساءلة الداخلية على أن نقوم هذه الوحدات بالاتصال المباشر بالقيادات المسؤولة و الإبلاغ عن أية صور للانحراف؛

و– تدعيم مواثيق و أخلاقيات المهنة و الوظيفة العامة و إعادة تقييم الإجراءات التدريبية المعمول بها و توقيع العقوبات الصارمة على المخالفين و مساءلتهم عن مصادر دخولهم و ممتلكاتهم بصورة مستمرة.

2 – ضمان استقلال الهيئات الرقابية من خلال إعطائها تفويضا واضحا و قاطعا لمراقبة أداء الأجهزة التنفيذية إصدار تشريعات تضمن حمايتها من تدخل لأجهزة الأمنية و التنفيذية، مع توفير الموارد المالية و الفنية اللازمة لتمكينها من أداء دورها بفاعلية و إعطائها القدرة على الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامها؛

3– دعم البحوث العلمية في مجال مكافحة الفساد و الرشوة و تبصير الدول و الأجهزة الإدارية الخدمية بأهمية الاستفادة من تلك البحوث وما تنتهي اليه من توصيات لتقليل نفقات و تكاليف الفساد ؛

4–رفع كفاءة الجهات المنوط بها مكافحة جرائم الفساد و الرشوة سواء الإدارية أو الأمنية أو القضائية و ذلك بدعمها بالعناصر البشرية المتميزة و المدربة ، و كذا بالتجهيزات الفنية و الأساليب التكنولوجية الحديثة لمراقبة

[1] عادل عبد العزيز السن **مكافحة أعمال الرشوة** ،ورقة عمل مقدمة من الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول "سبل مكافحة الفساد الإداري والملي في الوطن العربي "،المنظمة العربية للتنمية الإدارية"،مصر ، 2008،ص ص 127–128.

المشتبه مي تورطهم في قضايا فساد و ضبطهم على النحو الذي يسهم في ارتفاع نسبة كشف العمليات المشروعة مما يسهم في تقليل حجم جرائم الفساد؛

5- تشجيع الدراسات الميدانية حول تحليل ظواهر الفساد و معرفة الفساد و معرفة دوافعها و تشخيص أسبابها، وإعداد برامج إعلامية للتوعية حول خطورة التورط في قضايا الفساد سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛

6- اتباع نظام حوافز موافق لأنظمة البنك و أهدافه و استراتيجياته والبيئة المحيطة به،إذ يجب أن يصادق مجلس الإدارة على نظام مكافآت و حوافز خاصة بأعضاء الإدارة العليا و غيرهم، حيث يجب أن تكون هذه المكافآت متناسبة مع أنظمة البنك و أهدافه؛

7- استراتيجياته، كما يجب أن يوضع نظام الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد مثلا على أداء البنك في الأجل القصير ، ونلك لتجنب ربط الأجور و الحوافز بالمخاطر التي يتحملها البنك.

إن إتباع البنك لنظام المكافآت و الحوافز و الحرص على وضع الأجور ضمن السياسة العامة يساهم في التقليل من الفساد المالي و الإداري الذي ينتشر في المؤسسات المصرفية حيث أنه عند القيام البنك بتقديم مكافآت و حوافز لأعضاء الإدارة و الموظفين، كذلك عند حرصه على تقديم أجور مرتفعة سيساهم بذلك في القضاء على مظاهر الفساد ، التي كان من الممكن أن تصدر من قبل موظفي البنك.

2- وضع مخطط لخوصصه البنوك في الجزائر

حاولت البنوك مكافحة بعض معوقات حوكمة البنوك من خلال وضع مخطط لخوصصة البنوك في الجزائر ، وذلك بوضع قائمة بثلاثة بنوك عمومية، وهي بنك التنمية المحلية ، القرض الشعبي الجزائر ، و البنك الوطني الجزائري .

و في سنة 1995 وقع الاختيار على بنك التنمية ا لمحلية لإعادة هيكلته لتم خوصصته بعد ذلك كليا ، و هذا لما كان يمتاز به عن باقي البنوك في نلك الوقت ، ومن بين هذه المميزات ما يلي :

1-خوصصة و حل المؤسسات المحلية التي كانت تتعامل معه، فقد تم التخلص من أغلبية القروض غير مضمونة الدفع في محفظته المالية عند عملية التطهير ؛

2-يتميز هذا البنك بخصائص يتماشى مع صفة الاقليمية لنشاطه ، وهذا ما سمح للسلطات بإعادة هيكلته وهذا بخلق عبد من البنوك الإقليمية الصغيرة لنتم خوصصتها لاحقا . ومشروع خوصصة بنك التنمية المحلية بدأ من خلال الدراسة التحضيرية لفتح رأس ماله التي أنجزت من طرف الهيئات الأجنبية و بمساعدة من طرف البنك الدولي، إلا أن هذا المشروع رفض من طرف فئات عديدة كالعمال و الأفراد لم ينفذ المشروع نظرا لعدم وجود نوايا حقيقية للقيام بذلك لان هذه العملية تدخل في إطار برنامج التعديل الهيكلي بالإضافة إلى انعدام الشفافية

وعدم توفر المعلومات حول الخوصصة و غياب الإستراتيجية واضحة لها أما التجربة الثانية فتخص القرض الشعبي الجزائري، الذي فتح رأسماله كخوصصة جزئية، و قد رفع رأسمال البنك سنة 2000 إلى م 21.6 مليار دينار و25.3 مليار دينار في 2004 ، ليصل في2006 إلى29 مليار دينار ،ولقد تم التفاوض حول خوصصة البنك عدة مرات الا أن المشكل الذي أخر العملية هو نسبة التنازل فالدولة تريد التنازل عن 49% أما المؤسسات المالية فتريد الحصول على 51% لكي تتحكم في تسيير البنك.

ومن بين البنوك التي شاركت في عملية خوصصته هي : سانتدر (اسبانيا) ، سيتي بنك(الولايات المتحدة الأمريكية) ، البنك الشعبي نايتكسيس(فرنسا) و سويتي جنرال(فرنسا) ،و بعد أزمة القروض الراهنة التي ظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية انسحب سيتي بنك في 21 نوفمبر 2007 ، وطلب القرض الفلاحي الفرنسي الذي لم يكن من المشاركين في أول الأمر التأجيل إلى غاية معرفة نتائج الأزمة ، ثم انسحب البنك الاسباني على خلفية النزاع بين شركة سوناطراك و الحكومة الاسبانية ، مما يجعل المنافسة غير حقيقية و الخوف من تقديم العروض أقل القيمة السوقية للبنك المعني بالخوصصة .

وفي نهاية المطاف ، تم تجميد إجراءات خوصصة القرض الشعبي الجزائري بسبب تداعيات الأزمة الدولية للقروض الرهنية مع تجميد فتح الأظرفة التي كانت مبرمجة يوم 26 نوفمبر 2007 .

و تقتضي عمليات الخوصصة تحرير الدولة من التزاماتها ، فهي لا تتخلى فقط عن ملكية ما كان تابعا لها ، بل تفقد أيضا الرقابة المباشرة على البنك الجديد الذي سيدار من قبل جمعية حاملي الأسهم ، حيث أن دعاة الخوصصة يؤمنون بمزايا الإدارة الخاصة، فمن الأهداف الاقتصادية للخوصصة تحسين الإنتاجية و تحرير المؤسسات من القيود و جعلها أكثر تنافسية.

حيث أنه في إحدى الحوارات ، صرح المدير التنفيذي لكنفدرالية إطارات المالية و المحاسبة أنه لا بد من فتح رؤوس أموال البنوك العمومية للخواص و ذلك على اعتبار أن الخواص بحكم اشتراكهم في الملكية رؤوس الأموال ، سيعملون على تسيير الشؤون المصرفية بحكمة و فعالية ، و بعيدا عن الوصاية التى تقرضها وزارة المالية ممثلة للدولة المالكة لجميع البنوك الستة الكبرى المسيطرة على السوق المصرفي الجزائري.

حيث أن الخوصصة تعطي مزيدا من الحرية التي تتجه إلى البنوك الأضعف ماليا و إداريا.

من بين ما تهدف إليه مبادئ الحوكمة، الرفع من مستوى الأداء بالشركات عموما و بالبنوك على وجه الخصوص، لأن تحديد المسؤوليات و الرفع من درجات الشفافية و الإفصاح و فرض رقابة فعالة يسمح للعاملين بالبنوك من مديرين و إطارات بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا و هذا في ظل المكافآت و المرتبات التحفيزية التي يتحصلون عليها في حال تحقيق الأداء المرجو و تحت قيد المساءلة التي

يخضع لها الإداريون من طرف مجلس الإدارة العليا، و في نفس الوقت المساءلة التي يمارسها المساهمين أثناء اجتماعات الجمعية العامة على مجلس الإدارة و الإدارة العليا.

كما يظهر أن البنوك العمومية في الجزائر تمتلك محافظ لقروض غير عاملة بسبب تعاملها مع المؤسسات العمومية، أما في حالة خوصصة عدد من هذه البنوك فإن الملاك الجدد يكون لهم الحرية و الاستقلالية في الإدارة بما يخدم مصالح البنك و إستراتيجيته.

إن خوصصة بعض البنوك العمومية سيجعلها تحرص على تطبيق مبادئ الحوكمة و ذلك لسعيها على تقديم الأفضل من أجل اكتساب حصة معتبرة من السوق النقدي، و جلب أكبر عدد ممكن من المتعاملين كل هذا سيؤدي إلى خلق ميزة تنافسية بين البنوك الخاصة و البنوك العمومية مما سيدفع بهذه الأخيرة إلى العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة حتى تكون قادرة على منافسة البنوك الخاصة.

إضافة إلى كل ما سبق فإن التعاون بين البنوك العمومية و البنوك الخاصة سيساهم في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي و ذلك لأن هذا التعاون يسمح بتبادل الخبرات في مجال الشفافية و التدقيق و المراجعة و منه تفعيل تطبيق حوكمة المؤسسات في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

المبحث الثاني : البطاقة الفنية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

شهد بنك الفلاحة و التنمية الريفية منذ نشأته الى يومنا هذا جملة من التغيرات في هيكله و مهامه ، وذلك في ظل الاصلاحات التي عرفها الجهاز المصرفي ، ومن أجل الإلمام أكثر بمعلومات حول البنك سنتطرق الى هذا المطلب .

المطلب الأول : تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أهم البنوك الجزائرية التي عرفت تطورا مستمرا ليفرض و جوده على المستوى الوطني من خلال دوره في دفع عجلة التنمية .

أولا:نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADRهو بنك عمومي أنشئ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 106/82 الصادر في 17/جمادى الأولى /1402هـ الموافق لـ 13/مارس/1982مـ و الذي عدل بمرسوم 84-85 المؤرخ في 30/أفريل /1985مـ و قد كان إنشاءه من أجل تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي و ذلك بإعادة هيكلة 140وكالة للبنك الوطني الجزائري BNA

بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 3300.000.000.00الكائن مقرها الرئيسي بـ 17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة ، حيث يتمتع بالاستقلال المالي و يعد تاجرا مع الغير.

يتكون حاليا من 293 وكالة و حوالي 41 فرع منتشرة عبر أنحاء الوطن .

وهو هيئة اقتصادية تقدم مختلف الخدمات ، فبعد الإصلاحات و التوجه نحو اقتصاد سوق أصبح بنك البدر ، بنك تجاري شامل .

أي يمول مختلف القطاعات الاقتصادية و فق شروط معينة بهدف تحقيق الأرباح .

فهو يعتبر من أهم البنوك في الجزائر، باعتبار يمتلك أكبر شبكة كما يشغل ما يفوق 700عامل حسب إحصائيات 2001، هذا ما جعله في المرتبة 688 في الترتيب العالمي مابين 4100 بنك مصنف حسب مجلة قاموس البنوك .

ثانيا:المبادئ التي يعتمد عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفي

من أجل القيام بمهامه على أكمل وجه يرتكز بنك البدر على مبادئ ندرجها كمايلي:

1-مبدأ الاستغلال: على البنك توفير الجو المناسب للزبون أثناء تعامله معه فعليه توفير المعلومات وبالإضافة للإستقبال الجيد، توفير المعلومات تكون دقيقة وصحيحة للزبون ليكون على دراية بالمتغيرات الطارئة على الساحة الإقتصادية.

2-مبدأ القرض والمخاطرة: على البنك أن يضمن للمتعاملين معه إعادة الحق لأصحابه فهو يستغل ودائع زبائنه في منح قروض لزبائن آخرين، وهذا ما يدفعه للحرص على عودتها وذلك لتوفير عامل الثقة للمودع إثبات خطي ويأخذ على المقترض ضمان على القروض الممنوح.

3-مبدأ السيولة النقدية: يجب على البنك الإحتفاظ بسيولة نقدية لديه، لمواجهة طلبات السحب في أي وقت.

4- مبدأ الخزينة: يلزم البنك بترك نسبة معينة من الأموال في خزينة البنك لتغطية حسا بات المتعاملين ومعاملاتهم، أمال الفائض فيرسل للبنك المركزي.

5- مبدأ الأمن: يوفر البنك للعميل الأمان من خلال حماية أمواله من ضياع أو السرقة ونلمس ذلك من خلال التدقيق والمراقبة الصارمة على الإمضاءات وغيرها.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولا:أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

1-باعتبار بنك البدر بنك تجاري يسعى لتحقيق الأرباح من جهة ويسعى لنحقيق أهداف إقتصادية عامة في مقدمتها دفع التنمية من جهة أخرى، سنتطرق في هذا المطلب لأهم أهدافه والتي يمكن حصرها في مايلي:

تلقى الفلاحة حصة الأسد في اهتمامات بنك البدر خاصة بعد الإصلاح الأخير والذي أعاد التوجيهات إلى إعادة التمركز الاستراتيجي للبنك واعطى الأولوية لتمويل التنمية الفلاحية والريفية، فأصبح البنك يهدف إلى زيادة

الاستثمارات في المجال الفلاحي، مع تطوير المنتجات الغذائية، وكذلك مساعدة الفلاح على التصدير منتوجه خارج حدود الوطن .

2-يعمل البنك على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وذلك في ظل المنافسة بين البنوك، خاصة بعد الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد الجزائري، وكذا الخصخصة.

3-يرمي البنك على إيجاد سياسة تكون أكثر فعالية في جمع الموارد.

4-يهدف البنك على ضمان التكوين الجيد للعاملين من أجل الحصول على خدمات أفضل وتسيير أحسن.

5-يسعى البدر على تطوير الأرياف وتحسين ظروف العمل فيها وفقا لمخططات التنمية، خاصة بعد العشرية السوداء التي سببت في النزوح الريفي.

ثانيا:وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب قانون تأسيسه بتنفيذ كل العمليات البنكية ومنح الائتمان بكل أنواعه، وهو يعطي امتيازا للمهن الفلاحية والريفية بمنحها قروضا بشروط أسهل وضمانات أخف، ومن وظائفه الأساسية :

- تمويل هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع.
- تمويل هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرف التقليدية والحرف الريفية.

وبصفة عامة يقوم البنك بوظيفتين أساسيتين هما : (يَأتمِن ويُؤتمَنُ) وهو بدوره يأتمن الذين يحتاجون المال (منح الائتمان) لتسيير أعمالهم وبذلك يجنبهم الانتظار ويأمل أن تأتيهم الإيرادات المتوقعة.

ووفقا للقوانين والقواعد التي يتعامل بها في المجال البنكي والمصرفي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية – BADR – مكلف بما يلي :

- تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
- تطوير الموارد وهذا بفتح الحسابات دون تحفظات كبيرة أو حدود.
- إنشاء خدمات جديدة.
- تطوير شبكاته ومعاملاته النقدية.
- التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة (التجار، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة).
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الصعبة بطرق ملائمة.

وفي إطار سياسة القروض يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ :

– تطوير قدرات تحليل المخاطر.

– إعادة تنظيم القروض.

– تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

المطلب الثالث : هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية – BADR –

يعد الهيكل التنظيمي إحدى الدعامات الأساسية في تكوين المنشآت أيا كان نوعها، ولهذا السبب ارتأينا بأن نقوم بتحليل مختلف مكونات الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية – BADR – من أجل الوقوف على حقيقة تكوينه بغية ترتيب الأدوار والمهام بكل قسم أو مصلحة، وهذا على مستوى المديرية العامة ثم المديرية الفرعية وصولا إلى الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة.

أولا – الهيكل التنظيمي للمديرية العامة :

ويشمل هذا الهيكل حسب ما يوضحه **الشكل (3–1)** ما يلي :

1 –**مجلس إداري :** يترأسه مدير عام، يساعده مديرين مساعدين.

2 –**مديريات القروض** : وتحتوي :

– مديرية التمويل الفلاحي (D.F.A)

– مديرية تمويل النشاطات الخاصة (D.F.A.P)

– مديرية تمويل المؤسسات العمومية (D.F.E.P)

– مديرية الشؤون الدولية (D.A.I)

– مديرية تمويل الاستثمارات (D.F.I)

3– مديريات إدارية : وتضم ما يلي :

– مديرية التفتيش العام والمراجعة (D.I.G.A)

– مديرية الخزينة والشؤون المالية (D.T.A.F)

– مديرية التنظيم والإعلام الآلي (D.O.I)

– مديرية التسويق والتنمية (D.M.D)

– مديرية الشؤون القانونية (D.A.J)

– مديرية المستخدمين والتكوين (D.P.F)

- مديرية الوسائل العامة (D.M.G)
- مديرية الاتصال (D.C)

ونظرا لوجود بعض الثغرات في الهيكل التنظيمي خاصة بالنسبة للوظائف التي كانت تؤديها بعض المديريات مع الوظائف التي كان ينبغي أن يقوم بها، ونظرا للمحيط الذي يتواجد به بنك BADR وخصوصا بعد دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق، وتحرير الخدمات البنكية ازدادت حدة المنافسة بين البنوك،وهذا بطبيعة الحال سيشكل تهديدا للبنك مما سيجبره على تغيير إستراتيجيته، وبالتالي هيكله التنظيمي بما يتماشى والظروف الجديدة، ومن أجل تسيير البنك على أحسن وجه وتسهيل وظائف الإدارات قرر المسؤولين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية تغيير هيكله التنظيمي بصفة تدريجية ابتداء من سنة 1999 ليصبح الهيكل التنظيمي لبنك BADR كما هو موضح في **الشكل رقم (3-2)** يضم ما يلي :

- **الإدارة العامة :** يترأسها المدير العام، وهي تضم :

  *إدارة التدقيق الداخلي (D.A.I)

  *قسم العلاقات (DEP. COM)

  *المراقبة العامة

- مدير عام مساعد مكلف بالموارد والقروض والتغطية، وتتدرج تحته الإدارات التالية :
  - إدارة تمويل المؤسسات الكبيرة (D.F.G.E)
  - إدارة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (D.F.P.M.E)
  - إدارة تمويل النشاطات الفلاحية (D.F.A.A)
  - إدارة الدراسات والأسواق والمنتجات (D.E.M.P)
  - إدارة المتابعة والتغطية (D.S.R)

-مدير عام مساعد مكلف بالإعلام الآلي،.المحاسبة،الخزينة (DGA/ICT)

وهو مسؤول عن الإعلام الآلي والمحاسبة والخزينة من خلال الإدارات التالية [1]:

[1] BADR Annuaire 2002 : **L'évolution Technologique Au Service De Clientèle** , P.3 .

- إدارة الإعلام الآلي المركزية (D.I.C)
- إدارة الإعلام الآلي لشبكات الاستغلال (D.I.R.E)
- إدارة التحويل والصيانة الآلية (D.T.M.I)
- إدارة الخزينة (D.T)
- إدارة المحاسبة العامة (D.C.G)

- مدير عام مساعد مكلف بالإدارة والوسائل، وتندرج تحته الإدارات التالية :

- إدارة الموظفين (D.P)
- إدارة تكوين الموارد البشرية (D.R.R.H)
- إدارة الوسائل العامة (D.M.G)
- إدارة التنظيم، الدراسات القانونية والمنازعات (DR.EGC)
- إدارة التنبؤ ومراقبة التسيير (D.P.C.G)

القسم الدولي : وهو يتضمن ما يلي :

- إدارة العمليات التقنية مع الخارج D.O.T.E)
- إدارة العلاقات الدولية (D.R.I)
- إدارة المراقبة والإحصائيات (D.C.S)

ثانيا – الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية:

يضم هذا الهيكل حسب ما هو موضح في **الشكل** (**3-3**) ما يلي :

1- مدير الفرع : يمثل البنك إزاء الغير، كما يعمل على توقيع وإبرام العقود والمستندات والوثائق والمراسلات والاتفاقيات، ولكل مدير فرع نيابة تقوم بالمراقبة الداخلية والخارجية للبنك.

2- نيابة المدير : وتقوم نيابة المدير بالمراقبة الداخلية والخارجية للبنك وتضم فرعين هما:

أ- **نيابة الإدارة المالية والمحاسبة :** وتشتمل على مصلحتين هما :

-**مصلحة المحاسبة :** وتختص بجميع العمليات المحاسبية الخاصة بالبنك، من إعداد للميزانيات الافتتاحية والختامية للبنك، ومراجعة الحسابات الخاصة به، وكذا دفع أجور العمال.

-**مصلحة الإدارة والموظفين :** تتولى هذه المصلحة كافة الشؤون المتعلقة بموظفي البنك ولها فرعان :

- فرع حسابات الأجور
- فرع مراقبة المستخدمين

ب- **نيابة مديرية الاستغلال والالتزامات :** وتضم هذه النيابة مصلحتان هما :

-**مصلحة القروض الفلاحية :** وتقوم بمنح ومراقبة القروض الخاصة بالفلاحين وكذا تتبع جميع الإحصائيات الخاصة بها.

-**مصلحة القروض التجارية :** تقوم بمنح القروض الخاصة للتجار كما تعمل على مراقبة هذه القروض ومتابعة الإحصائيات المتعلقة بها.

3- خلية المنازعات : تقوم هذه الخلية بمتابعة الحالات المتنازع فيها لصالح الفرع، وكذا دراسة الشكاوي وإعطاء وجهة النظر فيها، ودراسة طلبات تحصيل الحقوق، واقتراح اجراءات استردادها، ودراسة وإعطاء الاقتراحات حول طلبات التسديد بطريقة ودية للحقوق المتنازع فيها، واقتراح استدعاء المحامين إن استدعت الضرورة لذلك للمحافظة على مصالح الشركة والحرص على تسديد تكاليف المحامين عن طريق الوكالات ومراقبة صلاحية الأوراق،كما تعمل على حسن التسيير، ومتابعة كل أنواع المعارضات.

4 خلية المراقبة : تقوم بمراقبة سير العمال بأقسام البنك.

5 خلية الإعلام الآلي : تعمل هذه الخلية على إدماج المعلومات داخل جهاز الإعلام الآلي، واستغلال التطبيقات الآلية طبقا للبرامج المعمول بها، وكذا مراقبة نوعية السحب، وتسيير التجهيزات الآلية مع المحافظة على استعمالها العقلاني حسب توظيفها، واقتراح كل تحسين يهدف إلى تصعيد فعالية التطبيقات أو نسبة استعمال الأجهزة الآلية.

ثالثا – الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة لبنك BADR:

كما هو موضح في الشكل (**4-3**) يضم الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة المصالح التالية :

1 **مصلحة القروض :**تختص هذه المصلحة بكل العمليات المتعلقة بمنح القروض بشتى أنواعها، كما تتولى دراسة ملفات طلبات القروض وتقديمها حسب المبالغ إلى لجان القروض، وتتكون هاته المصلحة من ثلاثة فروع هي :

أ–**فرع القروض الفلاحية** : وهو متخصص في منح القروض للفلاحين.

ب–فرع القروض التجارية : وهو مكلف بمنح القروض للتجار.

ج–فرع الإحصائيات :وهو يتولى القيام بالإحصائيات السنوية أو الشهرية المتعلقة بالقروض الممنوحة.

2– مصلحة الصندوق : تتولى هذه المصلحة القيام بالمهام التالية :

– فتح الحسابات للعملاء.

– قبول الودائع.

– إجراء عمليات السحب على الحسابات.

– إجراء عمليات الدفع على الحسابات.

وتتم عملية الدفع والسحب بشبابيك خاصة، أما عن هذه المصلحة فتضم فرعين هما :

- **أمين الصندوق الرئيسي** : ويتولى القيام بالمهام التالية :

–خصم الأوراق التجارية للعملاء : حيث يقوم البنك من خلال تقديم الأوراق إلى البنك المركزي لخصمها، ويتقاضى البنك عمولة معينة مقابل ذلك تتمثل في الفرق بين سعر الخصم وسعر إعادة الخصم.

- **فرع التحويلات** : يعمل هذا الفرع على التحويلات المختلفة من حساب لآخر لصالح عملاء البنك.

3–مصلحة العمليات الأجنبية :تختص هذه المصلحة بالعمليات التالية :

–القيام بتمويل عمليات التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد من خلال فتح الاعتمادات المستندية أو خطابات الاعتماد.

–القيام بعمليات التوطين المصرفي.

–التحويلات المختلفة للأموال من وإلى الخارج.

–إجراء الإحصائيات المختلفة المتعلقة بالعمليات الأجنبية إضافة إلى المراجعة وتصفية الحسابات.

4 –مصلحة المراقبة والأمور الإدارية :تهتم هذه المصلحة بالشؤون التالية :

– الموارد البشرية وكل ما يتعلق بأجورهم وعطلهم والمكافآت الخاصة بهم وكذا الدورات التكوينية المنظمة لأجلهم.

– الأمن والأرشيف والمراقبة الداخلية.

–الإعلانات، الاحتياجات والدعاوى وغيرها من المهام الأخرى.

5- مصلحة المحاسبة: وتقوم بجميع العمليات اليومية التي تجرى في البنك ومراجعة الحسابات الخاصة به، وكذا دفع أجور العمال.

المبحث الثالث: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا المبحث وصفًا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي تمت مراجعتها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

المطلب الأول:منهجية الدراسة الميدانية.

أولا :منهجية الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها بهدف دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية ،وتعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي واستخدام الاختبارات[1] SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية

وسوف يقوم الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بمبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات المصرفية الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

ثانيا :مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من السادة أعضاء مجلس إدارة البنك وبعض المراجعين الداخليين والخارجيين والموظفين في ا لمصرف ، وقد تم توزيع 35 استبانة على مختلف عينة الدراسة وبعد تفحص الاستبيانات تم

[1] **SPSS**:الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

استبعاد 5 استبيانات نظرا لعدم توفر الإجابة على الاستبيان وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 30 استبيان من الاستبيانات الموزعة .

1 -هيكل الاستبيان:

يتكون من محورين والتي تتمثل في:

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية والتي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى العلمي،التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي

المحور الثاني:يحتوي على مجالين

المجال الأول: مدى التزام المصرف بقواعد الحوكمة وقسم بدوره إلى 7 قواعد في كل واحد مجموعة من العبارات

المجال الثاني: اثر تطبيق الحوكمة على أداء المصارف وقد تضمن 5 عبارات

وتم وضع العبارات على أساس مقياس ليكارت الخماسي ووزعت درجاته كما هو مبين في الجدول التالي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

2-صدق وثبات الأداة:

من خلال عرض الأداة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص

ثبات الأداة:

حيث نستعمل معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة وتعتبر قيمته مقبولة إذا كانت **60 %** فاكثر و كانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول رقم (3-1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
مدى التزام المصرف بقواعد الحوكمة		
خصائص مجلس الادارة (الكفاءة ، الأهلية ، الاستقلالية ، النزاهة)	08	0,918
مبدأ الإفصاح والشفافية	05	0,794
هيكل ودور مجلس الإدارة	08	0,939
يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها	03	0,807
يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات تتصف بالشفافية والعدالة	04	0,837
حفظ حقوق المساهمين	04	0,962
دور أصحاب المصالح	03	0,657
إجمالي عبارات المجال الأول	**35**	**0,978**
اثر تطبيق الحوكمة على أداء المصارف		
اثر تطبيق الحوكمة على أداء المصرف	05	0,843
جميع عبارات المجال الأول والثاني	**40**	**0,981**

المصدر :من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم(3-1) أن كل نتائج معامل ألفا كرونباخ أكبر م ن **60%** حيث تراوحت بين **0,962** و**0,657**، واما بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ الإجمالي فقد بلغ ما قيمته وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

معادلة حساب معامل ألفا كرونباخ[1]:

α: معامل ألفا كرونباخ

K: عدد العناصر

$\sum s_i^2$: مجموع تباينات العناصر

[1]: www.arabic stat.com consulter le 10/05/2013

S_i^2: تباين الدرجة الكلية

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية

وصف خصائص أفراء الدراسة

الجنس

جدول(3-2): توزيع أفراد العنية حسب الجنس

الجنس	التكـــــــــــــرار	النسبة المئويـــة %
ذكـــــور	18	%60
إنـــــــاث	12	%40
المجمـــــــــوعة	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

يبين جدول رقم(3-2) أن **60%** من عينة الدراسة هم من الذكور، و **40%** من عينة الدراسة هم من الإناث، ويكمن هذا التقارب إلى عاملين: العامل الأول ويتعلق بطبيعة المجتمع الذي لا يضع قيودا على تواجد المرأة في ميدان العمل بشكل عام. العامل الثاني متعلق بطبيعة مجتمع البحث المكون من أعضاء مجلس الإدارة الذي لا يخلو من السيدات، و تواجد الإناث في الإدارة العليا للمصرف وحضورهن أيضا في مستوى الإدارة الأدنى والمراجعة الداخلية، ويعود ذلك إلى عوامل ثقافة المنظمة المستمدة أساسا من المجتمع المحيط، وظروف العمل المفروضة على مثل هؤلاء الموظفين مما يشجع الفرص الممكنة لترقي الإناث لمثل هذه المواقع.

العمـــــــــر

جدول(3-3): توزيع أفراد العنية حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
34-25	5	%16,7
44-35	8	%26,7
54-45	10	%33,3
55 فأكثر	7	%23,3
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

يبين جدول رقم (3-4) أن 16.7% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين25 سنة- 34 سنة، و % 26.7 من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين 35 سنة-44سنة، و33.3% من مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم 45 سنة -54 سنة ،و23.3% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم ب 55 سنة فأكثر.

ونلاحظ هنا أن النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة هم في الفئة العمرية 45-54سنة بنسبة 33.3% ويرجع ذلك لطبيعة مجتمع الدراسة حيث يتطلب شغل المناصب الحساسة تتطلب قدرا من الخبرة العملية التي لا بد أن تكتسب من خلال العمل لسنوات في المجال المصرفي مما أدى إلى رفع نسبة هذه الفئة العمرية .

ونلاحظ كل من الفئة العمرية 35-44سنة و 55فأكثر بنسبة (26.7%-23.3 %)على التوالي أقل نسبة من الفئة السابقة إلا أنها لها وزن في المجال الإداري للمصرف.

أما الفئة الأخيرة والتي تمثل فئة الشباب تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 16.7وهذا راجع نقص الشباب في المناصب العليا للإدارة لنقص خبرتهم في المجال الإداري للمصرف.

المستوى العلمي

جدول رقم(3-5) :توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من البكالوريا	4	13,3

بكالوريا	12	40,0
لسانس	9	30,0
أكبر من لسانس	5	16,7
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3-5): نلاحظ أن معظم أفراد العينة درجتهم العلمية إما بكالوريا أو لسانس حيث نجد 12 فردا من عينة الدراسة حائز على شهادة البكالوريا و 9 من الأفراد يحوزون على شهادة لسانس، كما نجد تعادل بين عدد الأفراد اقل من البكالوريا وشهادة أكبر من البكالوريا وذلك بعدد 4 و5 أفراد على التوالي بما يعادل13.3 % و16.7% وهذا راجع لطبيعة عملهم.

التخصص العلمي

جدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
إقتصـــاد	2	%06.67
محـــاسبة	14	%46.66
تسييـــر	9	%30
أخـــرى	5	16.66
المجمـــوع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

يبين جدول رقم(3-6) أن 16.66 % من أفراد الدراسة تخصصهم العلمي إقتصاد، و46.66 %من أفراد الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، و 30 % من أفراد الدراسة تخصصهم العلمي تسيير، و 06.66 %من أفراد الدراسة تخصصهم العلمي تخصصات علمية أخرى.

فقد نجد ارتفاع نسبة ذوي الاختصاصات المحاسبية في مجتمع الدراسة% 46.66 وإختصاص التسيير بنسبة 30 % وهذا راجع لطبيعة العمل المصرفي وحاجته لمثل هذا التخصص العلمي ، وقد جاءت التخصصات العلمية الأخرى.

بالمرتبة الثالثة وبنسبة 16.66% نظرا لتنوع تخصصات أعضاء مجلس الإدارة بشكل خاص وعدم حصول بعض أفراد مجتمع الدراسة على تأهيل علمي جامعي

وفيما يتعلق بالنسبة الأخيرة وهي تخصص الاقتصاد فإن النسبة الواردة 06.66 % هي نسبة مقبولة نظرا لعدم الحاجة الملحة لهذا الاختصاص في العمل المصرفي.

عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي

جدول(3-7) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة العملية

عدد سنوات الخبرة العملية	الـــــتكرار	النسبة المئوية%
أقل من 10 سنوات	4	%13.33
10-15 سنة	6	%20
15-20 سنة	9	%30
20 سنة فأكثر	11	%36.67
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال ما سبق نلاحظ أن أفراد العينة ذات الخبرة المقدرة ب 20 سنة فأكثر يعادل 37.5 مما نستنتج إن مؤسسة المصرفية تعتمد على خبرة الأشخاص وتليها فئة من 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 30 ثم الفئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات كانت نسبتها تساوى 20 وهذا دليل على اعتماد المؤسسة على الخبرة ونسبة 13.33بما يعادل 4 أفراد من الأفراد الشابة التي يمكن أن تزيد من عطاء الشركة .

كما قمنا بحساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور.

- المتوسط الحسابي: يحلل بيه الاتجاه العام للعبارة
-الانحراف المعياري :يحلل بيه التشتت و التباعد إجابات المستجوبين

وكانت النتائج كما يلي:

المجال الاول: مدى التزام المصرف بقواعد الحوكمة

1 خصائص مجلس الإدارة (الكفاءة ، الأهلية ، الاستقلالية ، النزاهة)

جدول(3-8) :حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية خصائص مجلس الادارة (الكفاءة ، الأهلية ، الاستقلالية ، النزاهة)

العبارات	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي
يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية التي يتمتعون بها.	1,159	3,97
يضع المصرف معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الإدارة في مجالس إدارات شركات ومصارف أخرى.	1,273	4,03
أعضاء المجلس ذوي مؤهلات علمية مناسبة	1,337	4,07
لا يشغل رئيس المجلس أو أحد أعضاؤه وظيفة تنفيذية بأجر أو دون أجر في المصرف دون الموافقة المسبقة من سلطة النقد.	1,230	4,27
تقتضي مصلحة المصرف التركيز على تنويع الخبرات العملية والعلمية للأعضاء	0,988	4,30
يقتضي تنفيذ الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة الفصل بين مسؤوليتي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وعدم جمعها في شخص واحد.	1,022	4,30
يتم تقييم كفاءة وأداء المجلس لتحقيقه للأهداف الاستراتيجية .	1,258	4,07
جميع أعضاء المجلس من ذوي السيرة الحسنة، ولم يسبق الحكم على أحدهم بجريمة مخلة بالشرف، أو أشهر إفلاسه أو توقف عن سداد دينه سابقا.	0,973	4,13
الإجمالي	**0,92600**	**4,1417**

المصدر :من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(3-8) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب خصائص مجلس الإدارة (الكفاءة ، الأهلية ، الاستقلالية ، النزاهة) وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين3 و4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد أو ما بين 4 و5 وهذا ما يدل على موافقتهم تماما وخاصة في كل من العبارة التالية "تقتضي مصلحة المصرف التركيز

على تنويع الخبرات العملية والعلمية للأعضاء"التي لها أكبر متوسط حسابي04.30 أما الإنحراف المعيار فهو أقل العبارات ب 0.988 .

بلغ المتوسط الحسابي الكلي **4,1417** أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة **0.92600.**

2 مبدأ الإفصاح والشفافية.

جدول(3-9) :حساب الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات مبدأ الإفصاح والشفافية

العبارات	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي
مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية	0,819	4,47
يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية، إضافة إلى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة إلى جميع أصحاب المصالح.	1,279	4,13
يلتزم المصرف بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	1,015	4,27
يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته	1,447	3,90
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة بهيكل رأس المال وتسهيلات ذوي الصلة	1,297	4,20
الإجمالي	**0,88276**	**4,1933**

المصدر :من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(3-9) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب مبدأ الإفصاح والشفافية. وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين 3 و 4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد أو ما بين 4 و 5 وهذا ما يدل على موافقتهم تماما .

بلغ المتوسط الحسابي الكلي**4,1933** أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة**0,882760**

3 -هيكل ودور مجلس الإدارة

جدول(3-10) :حساب الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات هيكل ودور مجلس الإدارة

العبارات	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي
يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمصرف.	1,189	4,37
يشرف المجلس على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره.	1,189	4,37
هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين	1,398	4,10
يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المصرف بشكل آمن وسليم وفعال.	0,944	4,27
لدى مجلس الإدارة السياسات الكافية التي تضمن وجود تجانس إداري مناسب وفعال.	1,196	3,87
يتبنى مجلس الإدارة إقرار برامج التدريب لكافة المستويات لإدارية في المصرف بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم.	1,373	4,10
يتم دراسة أي مقترح متعلق بإعادة الهيكلة أو التنظيم بعناية داخل مجلس الإدارة	1,258	4,27
يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المصرف بشكل آمن وسليم وفعال.	1,258	4,27
الإجمالي	**1,00609**	**4,1667**

المصدر :من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم.(3-10)نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب هيكل ودور مجلس الإدارة. وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين 3 و 4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد أو ما بين 4 و 5 وهذا ما يدل على موافقتهم تماما .

بلغ المتوسط الحسابي الكلي**4,1667** أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة **1,00609**

4 يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها

جدول(3-11) :حساب الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات تبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها

العبارات	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي
يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالمصرف	1,258	4,27
يقوم المصرف بالجهد اللازم لتعريف الموظفين ببنود هذا الدليل	1,450	3,97
يتخذ مجلس إدارة المصرف إجراءات تضمن تطبيق دليل الأخلاقيات والتزام جميع الموظفين به.	1,262	3,83
الإجمالي	**1,11050**	**3,9778**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم.(3-11) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين3 و4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد أو ما بين 4 و5 وهذا ما يدل على موافقتهم بشدة .

بلغ المتوسط الحسابي الكلي**3,9778**

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة**1,11050**

5-يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات تتصف بالشفافية والعدالة

جدول(3-12) :حساب الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات حرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات تتصف بالشفافية والعدالة

العبارات	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي
يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	1,486	4,00

هناك هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة.	,915	4,30
يتم إقرار المكافآت والبدلات للموظفين من خلال لجنة ذات صلاحية تتصف بالنزاهة والكفاءة.	1,313	4,00
يتم تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بشكل عادل من خلال لجنة" المكافآت والتعويضات "المشكلة بقرار من المجلس	1,383	3,87
الإجمالي	**1,05880**	**4,0417**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(3-12) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات_تتصف بالشفافية والعدالة وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين3 و4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد أو ما بين 4 و5 وهذا ما يدل على موافقتهم بشدة .

بلغ المتوسط الحسابي الكلي**4,0417**

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة**1,05880**.

6-<u>حفظ حقوق المساهمين</u>

جدول(3-13) : حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات حفظ حقوق المساهمين

العبارات	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي
المصرف ملتزم بألا تزيد مساهمة أية مجموعة مصالح مترابطة ومشتركة وعائلة(الدرجة الأولى والثانية)عن 20%دون موافقة سلطة النقد المسبقة.	1,423	3,90
المساهمون وحدهم هم أصحاب الحق في تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة، وزيادة رأس المال والتصرف في أصول المصرف	1,464	3,83
المصرف ملتزم بألا تزيد نسبة مساهمة الشخص الطبيعي عن 5% والاعتباري عن 10% ، والحصول على موافقة سلطة النقد المسبقة في حال الزيادة عما سبق.	1,259	4,00

المصرف ملتزم بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين مع ضمان عدم تسريب المعلومات من داخل المصرف لبعض المساهمين دون غيرهم	1,289	3,83
الإجمالي	**1,28935**	**3,8917**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(3-13) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات_تتصف بالشفافية والعدالة وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين3 و4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد أو ما بين 4 و5 وهذا ما يدل على موافقتهم بشدة .

بلغ المتوسط الحسابي الكلي**3,8917**

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة **1,28935**.

7-دور أصحاب المصالح

جدول(3-14) :حساب الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات دور أصحاب المصالح

العبارات	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي
يتخذ المصرف إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين	1,461	3,73
يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي المصرف والإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل، ومقترحاتهم لتحسين الأداء.	0,907	4,27
المصرف ملتزم بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	1,418	3,70
الإجمالي	**0,99096**	**3,9000**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(3-14) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات_تتصف

بالشفافية والعدالة وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين3 و4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد أو ما بين 4 و5 وهذا ما يدل على موافقتهم بشدة .

بلغ المتوسط الحسابي الكلي**3,9000**

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة **0,99096.**

المجال الثاني: اثر تطبيق الحوكمة على اداء المصارف

الجدول رقم(3-15): حساب الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات اثر تطبيق الحوكمة على اداء المصارف

العبارات	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي
يلعب تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسرات دورا مهما في تجنيب المصرف مخاطر التعثر	1,375	3,80
يزيد تطبيق الحوكمة من تجنب الفشل المالي والإداري	1,520	3,63
معايير الأداء التي يوفرها تطبيق الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين في السوق المالية في سهم المصرف كأداة استثمارية جذابة.	1,518	3,80
تطبيق قواعد حوكمة المؤسسرات يشعر المساهمين بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم	1,189	4,03
يتمتع المصرف بميزة تنافسية ملموسة عن منافسيه نتيجة لتطبيق مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسرات.	1,337	3,93
الإجمالي	**1,06885**	**3,8167**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(3-15) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات_تتصف بالشفافية والعدالة وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين 3 و4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد أو ما بين 4 و5 وهذا ما يدل على موافقتهم بشدة .

بلغ المتوسط الحسابي الكلي**3,8167**

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة **1,06885**

المطلب الثالث: النتائج النهائية للدراسة

كما اضفنا ترتيب تقسيمات المجال الاول حسب اهميتها واعتمدنا على نتائج الانحراف المعياري لترتيبها حيث كلما كان الإنحراف المعياري أصغر كان هذا أفضل أي ترتيب الإنحراف المعياري من الأصغر إلى الأكبر وكانت نتائجها كما يلي:

المجال الاول: مدى التزام المصرف بقواعد الحوكمة

جدول رقم (3-16): ترتيب تقسيمات المجال الاول

تقسيمات المجال الاول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
خصائص مجلس الادارة (الكفاءة ، الأهلية ، الاستقلالية ، النزاهة)	0,92600	4,1417	2
مبدأ الإفصاح والشفافية	0,88276	4,1933	1
هيكل ودور مجلس الإدارة	1,00609	4,1667	4
يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها	1,11050	3,9778	6
يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات تتصف بالشفافية والعدالة	1,05880	4,0417	5
حفظ حقوق المساهمين	1,28935	3,8917	7
دور أصحاب المصالح	0,99096	3,9000	3
الإجمالي	**0,96580**	**4,0800**	-

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-16) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات_تتصف

بالشفافية والعدالة وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين 3 و4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد أو ما بين 4 و5 وهذا ما يدل على موافقتهم تماما .

بلغ المتوسط الحسابي الكلي**3,8167**

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة **1,06885**

من خلال نتائج ترتيب تقسيمات المجال الأول كان مبدأ الإفصاح الأكثر أهمية بالنسبة للأفراد العينة ويليه في المرتبة الثانية خصائص مجلس الادارة (الكفاءة ، الأهلية ، الاستقلالية ، النزاهة) أما المرتبة الثالثة فتكمل في دور أصحاب المصالح تليها المرتبة الرابعة هيكل ودور مجلس الإدارة أما الخامسة تتمثل في حرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات تتصف بالشفافية والعدالة و السادسة تتمثل في تبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها وأخيرا حفظ حقوق المساهمين

المجال الثاني: اثر تطبيق الحوكمة على أداء المصارف

جدول رقم(3-17):ترتيب عبارات المجال الثاني

المجال الثاني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المدى	الترتيب
اثر تطبيق الحوكمة على أداء المصارف	1,06885	3,8167	3,17	-

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(3-17) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات_تتصف بالشفافية والعدالة وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين3 و4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد

بلغ المتوسط الحسابي الكلي**3,8167**

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة **1,06885**

الجدول النهائي لمتغيري الدراسة

جدول رقم(3-18) ترتيب المجال الأول مع المجال الثاني.

المجـــالات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المدى	الترتيب
المجال الاول	0,96580	4,0800	2,71	1
المجال الثاني	1,06885	3,8167	3,17	2

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم.(3-17) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة ب يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات_تتصف بالشفافية والعدالة وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كانت بين3 و4 وهذا ما يدل على موافقة الأفراد أو ما بين 4 و5 وهذا ما يدل على موافقتهم تماما .

كان المجال الأول أكثر أهمية حيث كان في المرتبة الأولى وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويليه المجال الثاني في المرتبة الثانية في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

دراسة اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية

لإثبات وجود هذا الأثر قمنا بحساب معاملات الارتباط بين تقسيمات كل مجال بصفة خاصة وبين المجالات بصفة عامة وهذا لإثبات صحة النتائج المتوصل إليها سابقا وكانت النتائج كما يلي:

المجال الأول:

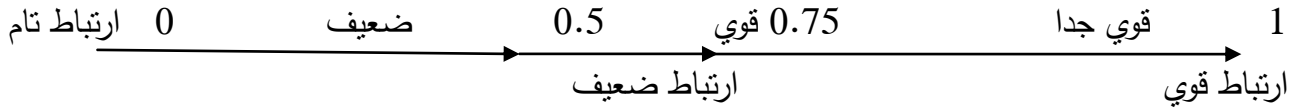
جدول رقم(3-19):حساب معامل الارتباط للمجال الأول

تقسيمات المجال الاول	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع
الاول	1	0.827	0.985	0.881	0.822	0.929	0.702
الثاني	0.827	1	0.876	0.882	0.985	0.890	0.830
الثالث	0.958	0.876	1	0.914	0.890	0.985	0.790
الرابع	0.881	0.882	0.914	1	0.890	0.919	0.799
الخامس	0.822	0.895	0.890	0.890	1	0.922	0.870
السادس	0.929	0.890	0.985	0.919	0.922	1	0.844
السابع	0.702	0.830	0.790	0.799	0.870	0.844	1

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(3-18) نستنتج الارتباطات الموجودة مابين هده التقسيمات.

لدينا كيف يتم تحليل معامل الإرتباط من خلال هذا الرسم:



ومنه يمكننا تحليل تقسيمات الجدول السابق.

– نجد أن التقسيم الأول له علاقة مع باقي تقسيمات المجال وهذا من خلال نتائج معامل الإرتباطحيث كانت النتائج كما يلي على التوالي:

الأول	1	0.827	0.985	0.881	0.822	0.929	0.702

التحليل أي له علاقة تامة مع نفسه وقوية جدا مع الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس أما السابع فهي قوية فقط

– وكانت نتائج التقسيم الثاني على التوالي:

	الثاني	0.827	1	0.876	0.882	0.985	0.890	0.830

له ارتباط قوية جدا مع التقسيم الأول و ارتباط تام مع نفسه أما فيما يخص باقي التقسيمات فإن الإرتباط فيها أيضا قوي جدا.

– نتائج التقسيم الثالث على التوالي:

الثالث	0.958	0.876	1	0.914	0.890	0.985	0.790

من خلال هذا التقسيم نجد ان الإرتباط مع التقسيمات الأول والثاني قوية جدا أما الثالث فهو تام لأنه مع نفسه أما فيما يخص الرابع والخامس والسادس والسابع فهي أيضا قوية جدا.

– نتائج التقسيم الرابع على التوالي:

الرابع	0.881	0.882	0.914	1	0.890	0.919	0.799

أما التقسيم الرابع فله ارتباطات قوية جدا مع التقسيمات الثلاثة الأولى وهو أيضا تام مع نفسه وأيضا التقسيمات الثلاثة الأخيرة فهي أيضا قوية جدا.

– نتائج التقسيم الخامس على التوالي:

الخامس	0.822	0.895	0.890	0.890	1	0.922	0.870

التقسيم الخامس له ارتباطات قوية مع التقسيم الأول والثاني والثالث والرابع أما الخامس فهو تام باعتباره نفس التقسيم ،التقسيم السادس والسابع هما أيضا معهما ارتباط قوي جدا.

– نتائج التقسيم السادس على التوالي:

السادس	0.929	0.890	0.985	0.919	0.922	1	0.844

التقسيم السادس له أيضا ارتباطات قوية جدا مع التقسيم الأول والثاني والثالث والرابع والخامس أما مع نفسه فهو دائما ارتباط تام ،التقسيم السابع هو أيضا له ارتباط قوي جدا.

- نتائج التقسيم السابع على التوالي:

السابع	0.702	0.830	0.790	0.799	0.870	0.844	1

وأيضا التقسيم السابع والأخير فله ارتباطات قوية جدا مع جميع التقسيمات ماعد التقسيم السابع هو نفسه أي ارتباط تام.

المجال الثاني:

فيم يخص الارتباط في المجال الثاني فهو ارتباط تام بإعتباره يحتوي على تقسيم واحد

العلاقة بين المجالين

جدول رقم (3-20):حساب الارتباط مابين المجالين

المجالات	الأول	الثاني
الأول	1	0.943
الثاني	0.943	1

نجد أن المجال الأول له ارتباط تام مع نفسه أما مع المجال الثاني فهو قوي جدا

أما المجال الثاني فهو أيضا قوي جدا مع المجال الأول وتام مع نفسه.

هذا يعني أن هناك علاقة بين المجالين ومنه أن يوجد أثر تطبيق المؤسسة لمبادئ الحوكمة.

ومن خلال ما سبق نستنتج ان المؤسسة المصرفية لوكالة بسكرة تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال النتائج المستخرجة والتحاليل المبينة سابقا.

خلاصة الفصل:

تؤدي الحوكمة دورا هاما في تحصين المؤسسات من شتى الأخطار التي تحيط بها وذلك من خلال مسؤولية كل طرف من الأطراف المعنية في إدارة هذه المؤسسات.

ونظرا للأهمية التي تظهر من خلال تطبيق الحوكمة المصرفية ،فإن الجزائر سعت إلى تطبيقها على مستوى جهازها المصرفي وذلك من خلال الإصلاحات المصرفية التي قامت بها .إلى أن لم يكن ناجحا نوعا ما ،وذلك بسبب العديد من الصعوبات والعراقيل كالفساد الإداري والمالي،تعتبر البنوك الجزائرية بنوك عموميه ورغم هذا فإن الجزائر بذلت وتبذل جهودا من اجل تفعيل نظام الحوكمة المصرفية.

ولقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج:

1-يعتبر كل من الفساد المال والإداري والطابع العمومي للبنوك الجزائرية من أهم عراقيل تطبيق الحوكمة في البنوك المصرفية الجزائرية

2-نجاح تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعتمد أساسا على دور البنك المركزي وذلك من خلال قيامه بعدة إجراءات لتطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي مثل سن التشريعات والقوانين وفرض الرقابة الإشراف على البنوك العاملة فيه.

3-أن المصرف يعتمد على مبدأ الإفصاح والشفافية كعامل أولي في تسييره .

4-ويتمتع مجلس إدارة المصرف بالكفاءة ،الأهلية،الاستقلالية،النزاهة

5-يتخذ المصرف إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين

6-إن هيكل ودور مجلس الإدارة يضمن تسيير أعمال المصرف بشكل مناسب وفعال.

7-يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات تتصف بالشفافية والعدالة

8-يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها

الخـاتمـــــــــــة

شهد العالم خلال السنتين الأخيرتين ولا يزال أزمة مالية كبيرة نتج عنها عدة اضطرابات مست القطاع المالي وانتقلت إلى القطاع الحقيقي مشكلة بذلك صدمة كبيرة اجتاحت بتأثيرها السلبية المباشرة والغير مباشرة جميع دول العالم دون استثناء، ولاشك أن القطاع المصرفي الدولي أخذ جزء كبير من هذه الصدمة، وأصبح من الصعب الحفاظ على عامل الثقة الذي كان يجمع المستثمرين والمودعين وأصحاب رؤوس الأموال مع البنوك العالمية ، هذه الأخيرة لم تعد آمنة لا من جانب ملاءتها وسيولتها ، ولا من جانب طريقة إدارتها وتسييرها وفق المعايير الرشيدة ، وعليه أعيد طرح إشكالية الإشراف والحوكمة داخل المؤسسات المالية والبحث عن الاستراتيجيات المثلى التي تمكن من تحقيق فعالية تطبيق الحوكمة السليمة بها لمعالجة الأزمة الحالية وتفادي أزمات مستقبلية ، هذا الإشكال حاولنا دراسته في هذه المذكرة التي تمكنا من خلالها التوصل إلى أهم النتائج والمتمثلة فيما يلي:

1- لقد كان ظهور واهتمام بنظام حوكمة المؤسسات استجابة للفضائح والانحرافات الإدارية والمالية الذي عرفته كل من الولايات المتحدة الأمريكية ، إنجلترا وفرنسا ، بالإضافة إلى تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين.

2- نظرا لتداخل مصطلح الحوكمة في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية فإنه من الصعب إيجاد تعريف موحد لحوكمة المؤسسات ، إلا أنه هو كل نظام أو أسلوب يتم من خلاله إدارة ورقابة الشركة في شفافية وأمان ، وبما يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف الآخذة وتجنب الصراعات والنزاعات بين الأطراف الآخذة وفي أخلاقيات وآداب المهنة واحترام الحقوق وتطبيق المسؤوليات ؛

3-على اختلاف النظريات الاقتصادية المؤثرة على حوكمة الشركات يكون الاختلاف في أداء الشركة ، والتي من أبرزها نظرية الوكالة التي تضمن تحقيق الأداء والفعالية لمؤسسات ؛

4-التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يضمنه مجموعة من الأطراف ذات العلاقة بتطبيقه حوكمة المؤسسات ، ولكل دوره ومسؤولياته في ممارسة الإدارة والرقابة ومن ثم رفع الأداء؛

5- يؤدى إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية.

6-تحدد الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في البنك مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما تبين القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بإدارة البنك وتوفر الهيكل الذي من خلاله تحقيق الأهداف والرقابة على الأداء ، وتساعد على تحسين العملية الإدارية من خلال مساعدة مجلس الإدارة والمديرين على صياغة إستراتيجية سليمة للبنك وتحديد أهداف واقعية والتأكد أن الأموال موظفة بطريقة سليمة وتعزز من قيمتها وتؤدى إلى كفاءة الأداء ؛

7- تتطلب الحوكمة تحقيق قدر كبير من الشفافية في العمليات من ناحية المراجعة والمحاسبة لمختلف الأنشطة الإدارية التشغيلية لتجنب الفساد الذي يؤدي إلى إهدار موارد البنك والى إضعاف قدرته التنافسية ، كما تؤدي الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنون إلى قيام نظام قوي لحوكمة البنوك بما يساعد على تجنب الأزمات المالية والى توفر إجراءات للتعامل حتى في حالة إخفاق أو توقف البنك تتسم بالعدالة لكافة أطراف المصالح بما في ذلك العاملين وأصحاب رأس المال والدائنون ؛

8-إن إنتشار الفساد في النظام المصرفي الجزائري والطابع العمومي الذي يغلب على البنوك الجزائرية يساهم في منع تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية ؛

- نتائج الدراسة التحليلية

من خلال المؤشرات التي قمنا بالحسابها فإننا وصلنا إلى نتائج إيجابيه بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ومنه فإن النتائج جاءت كالتالي:

1_أن المصرف يعتمد على مبدأ الإفصاح والشفافية كعامل أولي في تسييره ؛

2-ويتمتع مجلس إدارة المصرف بالكفاءة ،ا لأهلية ، الاستقلالية ، النزاهة ؛

3-يتخذ المصرف إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين ؛

4-إن هيكل ودور مجلس الإدارة يضمن تسيير أعمال المصرف بشكل مناسب وفعال ؛

5-يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات تتصف بالشفافية والعدالة ؛

6-يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها ؛

وهذه النتائج لقد إستخلصناها من التحليلات السابقة ومنه تتمثل خلاصة القول أن مبادئ الحوكمة لها تأثير إيجابي للمؤسسات التي أحسنت تطبيقها والعكس صحيح أما بالنسبة لكيفية الاستفادة من هذا النظام هو المحافظة على تطبيق بنوده وتجنب معوقاته.

التـــــــوصـــيات

بناءا على ماتم الوصول إليه من نتائج ،ارتدينا وضع مجموعة من التوصيات والمتمثلة فيمايلي:

1-إن البنوك التي تستطيع تحسين اقتصادياتها المحلية عن طريق تحسين حوكمة نفسها، فتجتذب بالتالي الودائع، وتحسين حوكمة المدينين .

2-على الدولة تطوير آليات مكافحة الفساد المالي والإداري المنتشر في اقتصادها وخاصة في الجهاز، المصرفي ، وفتح المجال أمام خوصصة البنوك العمومية وذلك من أجل تفعيل نظام الحوكمة في بنوكها والإستفادة من إيجابياتها .

3- ضرورة الاعتماد على نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية ، بغرض تعزيز كفاءة الجهاز المصرفي ، وضمان مصالح العملاء ، لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في البيانات المالية ، والذي من شأنه أن يعزز من الثقة في الجهاز ووحداته.

4-على الجزائر دعم وتفعيل دور بنك الجزائر في الرقابة والإشراف على البنوك العاملة في الجهاز المصرفي بما يحقق الشفافية والإفصاح ويحمي حقوق أصحاب المصالح ويحقق العدالة في التعاملات ،وذلك بإصدار قواعد تنظيمية تخص ضبط أعمال البنوك وهياكله الإدارية.

أولا:المراجع بالغة العربية

الكتـــــــــــــــــب

1- عب علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهدانى، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011.

2- طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات" المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات "شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007

3- محسن احمد الخضيري، حوكمة الشركات،مجموعة النيل العربية، سنة النشر 2005، القاهرة ،مصر

4- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2007/2006.

13-رمضان زياد سليم وجودة محفوظ أحمد، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن ، 2000 .

14-سعودي محمد توفيق، المسؤولية المدنية والجنائية لأعضاء مجلس إدارة الشركات المساهمة عن أعمال الشركة، دار الأمين، القاهرة (مصر)، 2002 .

15-سليمان، محمد،"حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري(دراسة .مقارنة")،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006

16- السيد القبطان، ،"قواعد المراجعة في أعمال البنوك – شرح وافي لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها"،دار النصر للطباعة والنشر،القاهرة، 2006

17- أحمد غنيم ، صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، مطابع المستقبل، مصر، 1998/1997.

18- سامي عفيفي حاتم، التأمين الدولي، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1986

19- منير إبراهيم الهندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر،المكتب العربي الحديث ،القاهرة ،الطبعة الرابعة، 1999.

20- محمد صالح الحناوي،الإدارة المالية والتمويل,كلية التجارة،جامعة عين شمس ،القاهرة ،1999.

21- طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية،1999

22- محمد سويلم: إدارة المصارف وشركات التأمين والبورصة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر 1990

23- بوعتروس ،عبدالحق، الوجيز في البنوك التجارية ،دون دار نشر،قسنطينة، جانفي 2000

24- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العملية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر، عمان ، 2006

25- هاشم الشمري،إيثار الفتلي،"الفساد الإداري والمالي وأثاره الإقتصادية والاجتماعية"،دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن،2011

26- محمد سويلم: إدارة المصارف وشركات التأمين والبورصة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر 1990

27- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للنشر، 2006

28- محسن أحمد ، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر، 2005

29- يد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة :تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004

30- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005

31- دهمش نعيم، تحسين و تطوير الحاكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد 10، ديسمبر 2003

32- عدنان بن حيدر بن درويش،حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة،إتحاد المصارف العربية،2007

33- شحاته، شحاته :مراجعة الحسابات الخضيرى وحوكمة الشركات، الدار الجامعية،الأسكندرية،مصر2007

44- محمد أحمد الخضيري، حوكمةالشركات، مجموعة النيل العربية،ط1،مدينة نصر،القاهرة، 2005

2- <u>أطروحات و مذكرات:</u>

1- إبراهيم إسحاق نسمان،دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة،تخصص محاسبة وتمويل،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين.

2- أحمد خديش ، سياسة منح القروض ودراسة خطر عدم التسديد، مذكرة الدراسات العليا المتخصصة في البنوك، المدرسة العليا للتجارة،1999.

3- بادن عبد القادر،دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،االجزائر،2007-2008.

4- جلاب محمد ،حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية ، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر3 ، 2009 2010 .

5- جليد نور الدين: تطوير وسائل الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006

6- دحمان عبد الفتاح: محاولة تقييم سياسة النقدية ضمن برامج التكييف (FMI) "دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير م.ع.الاقتصادية 1997، جامعة الجزائر.

7- صالح إبراهيم الشعلان،"مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية"مذكرة الماجستير، في علوم الإدارة ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعؤدية، سنة 2008.

8- عبدالقادر تمام هيبت ،"استقراء وتقييم مجالات التطور في المراجعة الداخلية دراسة مقارنة مع التطبيق على قطاع الأعمال في مصر".،رسالة الماجستير في المحاسبة،كلية التجارة،جامعة الأسكندرية،مصر ،1993

9-عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات -دراسة ميدانية -،مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة المدية،دفعة 2009

10-ماجد اسماعيل أبو حمام،أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية،رسالة ماجستير،تخصص المحاسبة والتمويل،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية غزة،2009

ماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة/الجزائر, 2008

11-ممدوح محمد العزايزة ،"مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلي لحكومة المصارف في فلسطين"،رسالة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال،قسم إدارة أعمال،جامعة غزة فلسطين،2009

12-هشام سفيان صلواتشي"،تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء دراسة حالة مؤسسة" جتوب "

3- **الملتقيـــــــــــات :**

1- أحمد الرضي "النظام الرقابي المصرفي في سورية متطلبات مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة "ورقة مقدّمة خلال مؤتمر مستجدات العمل المصرفي في سورية ،دمشق – 2 و3 تموز/يوليو 2005.

2- الأخضر عزي،دراسة ظاهرة تبييض الأموال عبر البنوك(تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية)،مداجلة مقدمة في ملتقى الوطني حول:"المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية–واقع وتحديات–جامعة لمسيلة.

3- الأخضر عزي،دراسة ظاهرة تبييض الأموال عبر البنوك(تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية)،مداجلة مقدمة في ملتقى الوطني حول:"المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية–واقع وتحديات–،جامعة لمسيلة .

4- بوقرة رابح، غانم هاجر، الحوكمة: المفهوم و الأهمية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و_الإداري" ، جامعة بسكرة ،06-07 ماي 2012

حسين بلعجوز، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها، بحث مقدم للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، المركز الجامعي بجبجل،بدون تاريخ.

5- زرزار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثامن حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات و أفاق، جامعة العربي بن مهيدي– أم البواقي يومي 07/ 08 ديسمبر 2010.

6- صديقي مسعود، دريس خالد،" دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار"مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق" جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي بدون تاريخ.

7- عادل عبد العزيز السن،"مكافحة أعمال الرشوة"،ورقة عمل مقدمة في ندوة :"المال العام ومكافحة الفساد الإداري والمالي"،تونسن18/14ماي2007

8- علال بن ثابت ونعيمة عبدي،الحوكمة في المصارف الإسلامية، يوم دراسي حول:التمويل الإسلامي" واقع وتحديات"، ، جامعة عمار ثليجي،الاغواط.

9- لمياء بوعروج و نصيرة لبجيري ، إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية ، من تنظيم جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، الجزائر ، يومي 4 و5 ديسمبر 2007

11- محمد الإبراهيمي الخصبة،الفساد المالي والإداري وسبل مكافحته،ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان "آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري"المملكة المغربية، ماي 2008.

12- محمد الإبراهيمي الخصبة،الفساد المالي والإداري وسبل مكافحته،ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان "آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري"المملكة المغربية، ماي 2008.

13-محمد السريتي ،"حوكمة الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الإشارة إلى مصر".،ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية، الجزء الأول،جامعة الاسكندرية،كلية التجارة،2005 .

14- محمد حتامة ، مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للحكومات والمنظمات"كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة، مارس2005

15-معراج عبد القادر هواري، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية، بحث مقدم في ملتقى،جامعة الأغواط ، يوم 09 ديسمبر 2010 .

16-هواري معراج، .حديدي آدم" نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية "مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة محمد خيضر بسكرة،يومي 6-7 ماي 2012

17-أمال عياري، أبوبكر خوالد،"تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر- "الملتقى الوطني حول:حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي:06-07 ماي 2012

18-عادل عبد العزيز السن ، مكافحة أعمال الرشوة ،ورقة عمل مقدمة من الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول "سبل مكافحة الفساد الإداري والملي في الوطن العربي "،المنظمة العربية للتنمية الإدارية"،مصر ،2008.

19-محمد خالد المهايني،مكافحة أعمال الرشوة ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل "مكافحة الرشوة" والمنعقدة في الرباط،المغرب،ماي 2008

نشـــــــــــرات:

1- بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية،"إدارة المخاطر المصرفية" ، المجلد الخامس والثلاثون ن ، 2003

2- مركز المشروعات الدولية الخاصة،حوكمة الشركات قضايا واتجاهات ،نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة ،العدد السابع ،القاهر، ماي2005

3- معهدالدراسات المصرفية،الحوكمة إضاءات مالية ومصرفية،نشرة توعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية لدولة الكويت،العدد الثالث،الكويث،أكتوبر ،2010

4- نشرة برامج التعاون الأوروبي ،دعم وعصرنة النظام المالي الجزائري ،العدد05 مارس 2005.

5- نشرة برامج التعاون الأوروبي ،دعم وعصرنة النظام المالي الجزائري ،العدد05 مارس 2005.

5- مجـلات ومنتديات :

1- عبد القادر بريش:قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي،المدرسة العليا للتجارة، الجزائر ،العدد01،2006.

2- عبد الرزاق حبار،الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد07.

3- مجلة اتحاد المصارف العربية: الإصلاح المصرفي في الوطن العربي "ضروراته ومعوقاته" 1993.

تقـاريـر ومنتديات

1- تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) ، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ نشر

2- جوناثان تشاركهام: إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005

3- عدنان قباجة، مهند حامد ، إبراهيم الشقاقي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين ، تقرير معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(مارس)

4- على أحمد الزين، محمد حسنى عبد الجليل صبيحى، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات،تقرير المنضمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009

5- هالة حلمي السعيد:الحوكمة من المنظور المصرفي، البنك المركزي المصري، مركز المشروعات الدولية الخاصة، فيفري2003.

الأنظمة القانونية والمراسيم التشريعية:

الأمر 03-11المؤرخ في26أوت 2003 الجريدة الرسمية رقم 56.

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

قانون النقد والقرض – كتاب قانوني بدون سنة نشر –

المادة 11: لقانون النقد والقرض الصادر يوم 14 أفريل 1990.

المادة 11: لقانون النقد والقرض الصادر يوم 14 أفريل 1990.

المادة 144 من قانون النقد والقرض: كتاب القوانين الاقتصادية (1988-91)، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، 1991،

النظام رقم 02/92 الصادر بتاريخ 22 مارس1992 عن بنك الجزائر.

أنظر المادة 144 من قانون النقد والقرض: كتاب القوانين الاقتصادية (1988-91)، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، 1991

قانون النقد والقرض – كتاب قانوني بدون سنة نشر –

أنظر النظام رقم 02/92 الصادر بتاريخ 22 مارس1992 عن بنك الجزائر.

6- المراجع باللغة الأجنبية:

1- Achari Brank,Typologie des risques bancaires et reglementation prudentielle, banque d'algerie,Mars 1995

2- Adrian fares, corporate governance in Egypt from a banking perspective, workshop(2) : CG from a banking perspective (CIPE), Egypt, February 5.2003.

3- Benoit PIGE, Gouvernance , Contrôle et Audit des Organisations , Paris-France , Ed ECONOMICA , 2008,

4- Colley,John L. & Others,What is Corporate Governance?, Mcgraw-Hill, New York, 2005

6- Conférence sur système bancaire Algérien, société inter bancaire de formation, Algérie, Février 2001

7- Conférence sur système bancaire Algérien, société inter bancaire de formation, Algérie, Février 2001
8- Hervé Alexandre . Mathieu paquerot, Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants, finance Contrôle stratégie, N° 2 , volume 3, juin 2000.

9- HOUSSEM Rachid , la governance bancaire , laboratory of research in finance , accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis el manar, Tunisia,

10- Kassour Abd el hakim ,Le risque de non-remboursement de credit, P.G.S Banque ,E.S.C,Alger,1998
11- Revue éco N°17, Mensuel éco, éditée par l'agence Algérienne presse, service, Septembre 1994
12- Revue éco N°17, Mensuel éco, éditée par l'agence Algérienne presse, service, Septembre 1994

13- Sylvie Decourssergues,Gestion de la banque,Ed :Dunod,Paris,1992
Thierry wideman goiran , frédéric perier ,françois lépineux, développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur, édition d'organisation, paris, 2003

المواقع الإلكترونية

1- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها،سنة 2007،متوفر على الموقع:
http://grenc.com/show_article_main.cfm?id=7948 تاريخ الزيارة 2013/04/22

2- المعهد المصرفي المصري: نظام الحوكمة في البنوك، العدد 06 ، ص01 ، متوفر على الموقع الالكتروني www.ebi.gov.eg تاريخ الزيارة 2013/03/10

3- عبد القادر شاشي:معايير بازل للرقابة المصرفية المهد الإسلامي للبحوث البنك الإسلامي للتنمية متوفر على الموقع www.djelfa.info تاريخ الزيارة07.04.2013 23:33

4- بدون اسم الكاتب، مبادئ لجنة باازل 24 متوفر على الموقع www.ecosetif.com تاريخ الزيارة 2013/04/24 23:05

5- فاتح دبلة،محمد جلاب، الحوكمة المصرفية ومساهمتها في المخاطر 2013/05/11 23:05 www univ-biskkra.dz

6- البنك المركزي الأردني، دليل الحا كمية المؤسسية للبنوك في الأردن لسنة 2007 ، عن الموقع : www.sdc.com.jo ، تاريخ الزيارة : 2012/04/12

7- مركز المشروعات الدولية الخاصة،خصخصة الشركات المملوكة للدولة،متوفر في الموقع: www.cipe.org تاريخ الزيارة:2013/05/05

http://www.hrdiscussion.com12:30 تاريخ دخول الموقع 08/04/2013

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية واحتراما ،،

يقوم الطالب بإعداد هذه الدراسة كجزء لنيل درجة الماستر في العلوم الإقتصادية بعنوان:

"أثر تطبيق مباديء الحوكمة في المؤسسات المصرفية"

دراسة حالة بنك التنمية الريفية

وكالة بسكرة

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة في البحث، ويهدف إلى دراسة آراء السادة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا والمراجعين الداخليين والخارجيين في مدي التزام بنك لمبادييء حوكمة المؤسسات .

يقصد بحوكمة المؤسسات " :النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقيتها على أعلى مستوى بما يحقق أهدافها ، والوفاء بمعايير المسؤولية والنزاهة والشفافية. "

الطالب يوجه عنايتكم إلى التزامه بمباديء السرية والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة واستخدامها حصرًا في نطاق البحث العلمي.

الطالـــــب : بومعراف رمزي

سنـة ثانية ماستر مالية وحوكمة المؤسسات ،

كلية الإقتصاد جامعة محمد خيضر بسكرة.

أولا -البيانات الشخصية:

1-الجنس: أنثى □ ذكر □

2-الفئة العمرية : 25-34 □ 35-44 □ 45-54 □55 سنة فأكثر□

3-المستوى العلمي: أقل من البكالوريا □ بكالوريا□ لسانس□ أكبر من لسانس□.

4-التخصص العلمي : اقتصاد □ محاسبة □ تسيير □ أخرى □

5-عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي:

أقل من عشر سنوات□ 10-15 سنة□ 15-20 سنة □ 20سنة فأكثر□

ثانيا- المجال الأول :مدى التزام المصرف بقواعد حوكمة المؤسسات:

الفرضية الأولى : تلتزم المؤسسات المصرفية الجزائرية ممثلة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بمبادئ وقواعد الحوكمة ، الصادرة عام 1999 والمعدلة لعام 2001 الصادرة عن منظمة التعاون الدولي (OECD) ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية الصادرة عام " 2006 وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الثمانية التالية:

1-خصائص مجلس الإدارة: الكفاءة – الأهلية – الاستقلالية – النزاهة

	الفقـــــــــــرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية التي يتمتعون بها.					
2	يضع المصرف معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الإدارة في مجالس إدارات شركات ومصارف أخرى.					
3	أعضاء المجلس ذوي مؤهلات علمية مناسبة					
4	لا يشغل رئيس المجلس أو أحد أعضاؤه وظيفة تنفيذية بأجر أو دون أجر في المصرف دون الموافقة المسبقة من سلطة النقد.					
5	تقتضي مصلحة المصرف التركيز على تنويع الخبرات العملية والعلمية للأعضاء					
6	يقتضي تنفيذ الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة الفصل بين مسؤوليتي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وعدم جمعها في شخص واحد.					
7	يتم تقييم كفاءة وأداء المجلس لتحقيقه للأهداف الاستراتيجية .					
8	جميع أعضاء المجلس من ذوي السيرة الحسنة، ولم يسبق الحكم على أحدهم بجريمة مخلة بالشرف، أو أشهر إفلاسه أو توقف عن سداد دينه سابقا.					

2-هيكل ودور مجلس الإدارة

	الفقـــــــرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
9	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمصرف.					

10	يشرف المجلس على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره.					
11	هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين					
12	يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المصرف بشكل آمن وسليم وفعال.					
13	لدى مجلس الإدارة السياسات الكافية التي تضمن وجود تجانس إداري مناسب وفعال.					
14	يشرف المجلس على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره.					
15	يتم دراسة أي مقترح متعلق بإعادة الهيكلة أو التنظيم بعناية داخل مجلس الإدارة					
16	يتبنى مجلس الإدارة إقرار برامج التدريب لكافة المستويات لإدارية في المصرف بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم.					

3- مبدأ الإفصاح والشفافية

	الفقـــــرة	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
17	مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية					
18	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة بهيكل رأس المال وتسهيلات ذوي الصلة					
19	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية، إضافة إلى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة إلى جميع أصحاب المصالح.					
20	يلتزم المصرف بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة					

21	يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته					

4-يحرص المصرف على تقديم تعويضات ومكافئات تتصف بالشفافية والعدالة

	الفقـــــــــرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
22	يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين					
23	هناك هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة.					
24	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة بهيكل رأس المال وتسهيلات ذوي الصلة					
25	يتم إقرار المكافآت والبدلات للموظفين من خلال لجنة ذات صلاحية تتصف بالنزاهة والكفاءة.					

5-حفظ حقوق المساهمين

	الفقـــــــــرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
26	المصرف ملتزم بألا تزيد نسبة مساهمة الشخص الطبيعي عن 5% والاعتباري عن 10% ، والحصول على موافقة سلطة النقد المسبقة في حال الزيادة عما سبق.					
27	المصرف ملتزم بألا تزيد مساهمة أية مجموعة مصالح مترابطة ومشتركة وعائلة(الدرجة الأولى والثانية)عن 20%دون موافقة سلطة النقد المسبقة.					
28	المساهمون وحدهم هم أصحاب الحق في تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة، وزيادة رأس المال والتصرف في أصول المصرف					

29	المصرف ملتزم بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين مع ضمان عدم تسريب المعلومات من داخل المصرف لبعض المساهمين دون غيرهم طالما لم يتم الإفصاح عن هذه المعلومات.					

6-دور أصحاب المصالح

	الفقـــــــــرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
30	يتخذ المصرف إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين					
31	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي المصرف والإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل، ومقترحاتهم لتحسين الأداء.					
32	المصرف ملتزم بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه					

7-يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها

	الفقـــــــــرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
33	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالمصرف.					
34	يقوم المصرف بالجهد اللازم لتعريف الموظفين ببنود هذا الدليل					
35	يتخذ مجلس إدارة المصرف إجراءات تضمن تطبيق دليل الأخلاقيات والتزام جميع الموظفين به.					

المجال الثاني :اثر تطبيق الحوكمة على أداء المصرف:

الفرضية الثانية" :تتوفر علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات أداء المصرف وتطبيقه لمبادئ الحوكمة لديه."

	الفقـــــــــرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
36	يلعب تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات دورا مهما في تجنيب المصرف مخاطر التعثر					
37	يزيد تطبيق الحوكمة من تجنب الفشل المالي والإداري					
38	معايير الأداء التي يوفرها تطبيق الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين في السوق المالية في سهم المصرف كأداة استثمارية جذابة.					
39	تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات يشعر المساهمين بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم					
40	يتمتع المصرف بميزة تنافسية ملموسة عن منافسيه نتيجة لتطبيق مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات.					