الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر-بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

Université Mohamed KHIDHER-Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

الموضـــوع

دور تطبيـــق مبادئ الحوكمـــــة فـــي ترشيد القرارات الائتمانية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ـبسكرةـ

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص:مالية وحاكمية المؤسسات

إعداد الطالبة

- وفاء بن نوي

الأستاذ المشرف:

أ/ الصالح جيلح

http://www.univ-biskra.dz/

رقم التسجيل:	...../Master-GE/AUDIT/2017
تاريخ الايداع	.....

الموسم الجامعي: 2017/2016

اهداء:

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على خير خلق الله

ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في المشوار الجامعي لا بد لنا من وقفة شكر وامتنان الى اساتذتي الكرام، وأخص بالذكر الدكتور" عبة فريد"، على رحابة صدره واحتوائه لكل الطلبة.

الى من احمل اسمه بكل افتخار، ابي الحبيب، الى من هي الدافع والمحفز والداعم الأول وأغلي الناس على قلبي، امي الحبيبة، اهدي لكما هذا العمل المتواضع، الذي هو ثمرة جهد وتعب، واهدي لكم أي نجاح في حياتي لان لكما الفضل الأول والأخير بعد الله تعالى فيه.

الى اخوتي واخواتي، سبب فرحتي وسعادتي، والسند الذي يعينني على متاعب الحياة: نبيل، سعاد، عادل، يسرا، الى رفيقة دربي في مشواري الدراسي خطوة بخطوة، التي كانت سبب ابتسامتي في أوقات التعب ولحظات اليأس، اختي اكرام، الى زوجات اخوتي، كريمة، وامينة التي اشكرها على دعمها الدائم لنا، الى ازواج اخواتي، جمال وجلال وأيوب، الى طيور الجنة، أولاد اخوتي واخواتي، نور الإسلام، زهرة الجوري، شهاب معز الدين، مكي فادي، طه والمولود المنتظر، جواد.

الى صغيرتي التي اتمنى لها كل النجاح والتوفيق في حياتها الدراسية، وان تكمل ما لم يسعفني الحظ ان أكمله، ان تتحصل على اعلى الشهادات العلمية، ابنتي الغالية ندى الدلع

الى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة او ابتسامة مشرقة من قريب او بعيد، الى كل زملائي، وكل من تربطني بهم صلة رحم او

الى كل زملائي في الدراسة وكل من تربطني بهم صلة رحم او صداقة ولم اتي على ذكره.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يساهم به تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، في ترشيد قرارات منح الإئتمان، من خلال دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري(وكالة بسكرة)، وقد اعتمدنا على المسح الأدبي في الجانب النظري، بغية توضيح المفاهيم والأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي، فاعتمدنا على تصميم دليل لمقابلة مع مدير الوكالة، قصد الحصول على بيانات عن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنك الوطني الجزائري بشكل عام، ووكالة بسكرة بشكل خاص، وعن كيفية صنع، اتخاذ، تنفيد، ومراقبة القرارات المتعلقة بمنح الإئتمان، ومدى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد هذه القرارات.

وقد توصلت الدراسة إلى مساهمة مبادئ الحوكمة في ترشيد القرارات الإئتمانية، على مستوى البنك الوطني الجزائري(وكالة بسكرة) إلى حد مقبول، من خلال الرقابة على منح الإئتمان من جانب مجلس الإدارة الذي يضع السياسة الإئتمانية للبنك، ويقوم بمراقبة تطبيقها على المستوى المركزي، لتتكفل الوكالات بتطبيقها، كما يتم التركيز في إدارة المخاطر الإئتمانية، على طلب الضمانات الشخصية والعينية الكافية، والتي من شأنها تدنية المخاطر الإئتمانية إلى أدنى حد ممكن، كما تتم الرقابة على منح الإئتمان من طرف وحدات المراجعة الداخلية على المستوى المركزي، الجهوي، والوكلات، من خلال رفض القرارات الإئتمانية التي تتعارض مع مصالح االبنك والمساهمين.

الكلمات المفتاحية: مبادئ حوكمة الشركات، ترشيد القرارات الإئتمانية، البنك الوطني الجزائري(وكالة بسكرة)

Résumé:

Cette étude vise à déterminer le rôle qui contribue l'application les principes de gouvernance d'entreprises, dans la rationalisation des décisions d'octroi de crédits, par le biais d'une étude sur le terrain à la Banque Nationale d'Algérie (agence Biskra), nous avons adopté le revue littéraire au côté théorique, afin de clarifier les concepts et les dimensions des variables étudiés, cependant au côté pratique, on a adopté un guide d'entretien avec le directeur de l'agence, afin d'obtenir des données sur l'application des principes de gouvernance d'entreprises à la Banque nationale d'Algérie en général, et à l'Agence de Biskra en particulier, sur comment prendre, Mise en œuvre et suivi des décisions relatives à l'octroi des crédits, et l'ampleur de la contribution des principes de gouvernance d'entreprise dans la rationalisation de ces décisions.

L'étude a révélé la contribution des principes de gouvernance d'entreprise dans la rationalisation des décisions d'octroi de crédits, à la Banque Nationale Algérie (agence Biskra) à un niveau acceptable, avec le contrôle du crédits par le Conseil d'administration, qui fixe la politique de crédit, et contrôle leur application au niveau central, ainsi les agences l'applique au niveau locale , et également l'accent sur la gestion du risque de crédit, à la demande des garanties personnelles et immobilières, ce qui réduirait les risques de crédit au minimum, de même que les crédits accordés sont contrôlés par les unités de l'audit interne au niveau central, qui refusent les décisions d'octroi de crédit qui sont contraires aux intérêts du banque et des actionnaires.

Mots clés : Principes de gouvernance d'entreprises, la rationalisation des décisions d'octroi de crédits, la Banque Nationale d'Algérie (agence Biskra)

المحتوى	الرقم
الاهداء	
الشكر والتقدير	
الفهرس	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة	
الفصل الاول: الإطار النظري لحوكمة الشركات	**10**
تمهيد	**11**
المبحث الاول: ماهية حوكمة الشركات	**12**
المطلب الأول: التطور التاريخي للحوكمة ودوافع ظهورها	**12**
الفرع الاول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات	**12**
الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات	**14**
المطلب الثاني: تعريف حوكمة الشركات	**16**
المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات	**17**
الفرع الاول: اهمية حوكمة الشركات	**18**
الفرع الثاني: اهداف حوكمة الشركات	**19**
المبحث الثاني: ممارسة الحوكمة في الشركات	**22**
المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	**22**
المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات	**24**
المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات	**27**
المبحث الثالث: مقومات نجاح حوكمة الشركات	**29**
المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات ومبادئها	**29**
المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات	**32**
المطلب الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية	**35**
المطلب الرابع: معوقات تطبيق حوكمة الشركات وعوامل نجاحها	**40**
الفرع الأول: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	**41**
الفرع الثاني: تحديات تطبيق حوكمة الشركات	**41**
الفرع الثالث: عوامل نجاح حوكمة الشركات	**44**
خلاصة الفصل	**46**
الفصل الثاني: ترشيد القرارات الإئتمانية وعلاقتها بحوكمة الشركات	**47**

تمهيد	**48**
المبحث الاول: ماهية الإئتمان المصرفي	**49**
المطلب الأول: تعريف الائتمان المصرفي ونشاته	**49**
الفرع الأول: تعريف الإئتمان المصرفي	**49**
الفرع الثاني: نشأة الإئتمان المصرفي	**50**
المطلب الثاني: مميزات الإئتمان المصرفي وأهميته	**51**
الفرع الاول: مميزات الإئتمان المصرفي	**51**
الفرع الثاني: أهمية الإئتمان المصرفي	**52**
المطلب الثالث: عناصر الائتمان المصرفي	**53**
المطلب الرابع: أنواع الائتمان المصرفي	**54**
المبحث الثاني: ترشيد القرارات الائتمانية	**61**
المطلب الاول: أسس ترشيد القرار الائتماني ومراحله	**61**
الفرع الأول: **أسس ترشيد القرار الائتماني**	**61**
الفرع الثاني: مراحل القرار الائتماني الرشيد	**62**
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الائتماني	**65**
المطلب الثالث: معايير ترشيد القرار الائتماني	**67**
المطلب الرابع: التحليل الائتماني	**69**
المبحث الثالث: آليات ترشيد القرار الائتماني وعلاقته بالحوكمة	**71**
المطلب الأول: السياسة الائتمانية	**71**
المطلب الثاني: إدارة المخاطر الائتمانية	**75**
المطلب الثالث: إدارة القروض المتعثرة كأداة لترشيد القرارات الإئتمانية	**77**
المطلب الرابع: الحوكمة كألية لترشيد القرار الائتماني	**80**
خلاصة الفصل	**84**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للبنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)	**85**
تمهيد	**86**
المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري – وكالة بسكـرة–	**87**
المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري ونشاطاته	**87**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	**89**

المطلب الثالث: مهام ونشاطات البنك الوطني الجزائري	**93**
المطلب الرابع: بطاقة فنية للبنك الوطني الجزائري	**94**
المبحث الثاني: تحليل النشاط الائتماني للبنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)	**95**
المطلب الاول: صيغ الائتمان الممنوحة في البنك الوطني الجزائري	**95**
المطلب الثاني: مراحل قرار منح الائتمان في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)	**97**
المطلب الثالث: إدارة المخاطر الائتمانية في البنك الوطني الجزائري	**100**
المطلب الرابع: التحليل الكمي لنشاط الائتمان في البنك الوطني الجزائري	**101**
المبحث الثالث: تحليل إجابات المقابلة	**103**
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية (تقديم المقابلة)	**103**
خلاصة الفصل	**119**
الخاتمة	**120**
قائمة المراجع	**126**
ملحق1	
ملحق2	

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات	15
02	أطراف حوكمة الشركات	23
03	خصائص حوكمة الشركات	26
04	محددات حوكمة شركات	28
05	مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية(OECD)	34
06	عناصر الوساطة المالية	51
07	الهيكل التنظيمي	92
08	حركة ملف القرض في البنك الوطني الجزائري	99

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	**التركيز العالمي على حوكمة الشركات**	35
02	**نسبة القروضإلى الودائع**	102
03	**نسبة إجمالي التصنيف**	103

1. تمهيد:

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية التي توجد في أي دولة، وهذا نظرا للدور الحيوي والفعال الذي يمارسه هذا القطاع في تنمية الاقتصاد الوطني، وتوجيه النشاط الإقتصادي نحو المشاريع الإستثمارية الضرورية للنمو الاقتصادي، كما تعتبر البنوك المكونة للقطاع البنكي من أهم المؤسسات المالية، نظرا للخدمات التي تقدمها للاقتصاد بمختلف مؤسساته وقطاعاته.

وتمارس البنوك العديد من الوظائف والأنشطة، كما تقوم بتقديم العديد من الخدمات المالية، التي تؤدي في مجملها إلى تحسين الأداء الإقتصادي العام في الدولة، ورغم تعدد وتنوع وتزايد هذه الوظائف وهذه الأنشطة، نتيجة للتطورات التي شهدها القطاع المصرفي كاتساع حجم البنوك، تحرير تجارة الخدمات المصرفية، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل المصرفي، وابتكارات الهندسة المالية، إلا أن النشاط الإئتماني المتمثل في وظيفة منح القروض، يعتبر النشاط الأكثر أهمية، لأنه يمثل المصدر الرئيسي لإيرادات البنك، وذلك مهما تعددت وتنوعت مصادر الإيرادات الأخرى، كما يعتبر العمود الفقري لأي بنك، فبدونه تسقط وظيفته كوسيط مالي، ويفقد البنك مبرر وجوده أساسا.

لكن من جهة أخرى يعتبر النشاط الإئتماني النشاط الأكثر تعقيدا والأكثر حساسية، لأنه عادة ما يكون مصحوبا بمخاطر عديدة وكبيرة، تعترض سبيل العملية الإئتمانية، وتحد من فعالية المبتغى منها، كمخاطر تعثر القروض المصرفية، التي تعد من أكبر المشاكل التي تواجهها البنوك، وذلك لأنها تؤدي إلى ضياع وفقدان جزء كبير من أموالها، نتيجة عدم قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم، خاصة أن هذه الأموال ليست ملكا للبنوك، لا بل هي أموال المساهمين في البنوك أو المودعين لديها، وهذا ما يجعل من الاهتمام والعناية بقرارات منح الإئتمان، واتخاذها على أسس قواعد علمية، ضرورة لنجاع النشاط الإئتماني في البنوك، حتى يمكن منح الإئتمان للعميل المناسب، بالمبلغ المناسب، بالأجل المناسب، وبالشروط المناسبة للبنوك، وهنا يجب عليها إتباع مدخل الرشادة في القرارات الإئتمانية، بحيث تبنى على معلومات صحيحة، وفق خطوات ومنهجية مدروسة.

إن إتخاذ قرارات إئتمانية خاطئة وفاسدة، كان في كثير من الأحيان السبب في إفلاس البنوك وانهيارها، كما كان السبب في حدود أزمات مصرفية ومالية، عمت الاقتصاد القومي للبلد، وبل إنها قد تتحول إلى أزمات مالية عالمية، مثل أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة التي انفجرت في نهاية سنة 2007، ثم انتقلت عدواها إلى مختلف أرجاء العالم، وفي القطاعات الاقتصادية المالية والحقيقية، حيث أفرطت البنوك في منح الإئتمان، دون

أن تكون القرارات الإئتمانية مبنية على أسس الرشادة، لدرجة أنها قدمت الإئتمان لفئات ليس لديها أية ملاءة مالية أو ضمانات.

وتوجد عدة أدوات وآليات لتحقيق الترشيد والكفاءة في القرارات الإئتمانية، لعل أهمها وعلى رأسها تطبيق مبادئ الحوكمة، التي تهدف في الأساس للمحافظة على أموال البنك من الفساد الإداري والمالي، من خلال قرارات منح الإئتمان التي تحافظ وتضمن أموال المساهمين والمودعين في البنوك من جهة، وتسمح بتوجيه الإئتمان المصرفي بما يرفع من إيرادات البنوك، ويقوي مركزها المالي والتنافسي.

2. الإشكالية:

لدراسة ترشيد القرارات الإئتمانية، واختبار مساهمة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيها وقع الاختيار على البنك الوطني الجزائري « Banque Nationale d'Algérie » BNA (وكالة بسكرة)، وهذا لإجراء الدراسة الميدانية للموضوع، خصوصا وأنه من بين أكبر وأقدم البنوك العمومية المملوكة للدولة، التي يمكن أن تعاني من مشكلات على مستوى القرارات الإئتمانية، مما يتطلب توافر آليات وأدوات لترشيد هذه القرارات للمحافضة على أموال المودعين والدولية.

تأسيسا على المنطلقات السالفة الذكر، تم طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ماهو دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟

ولإبراز معالم هذه الإشكالية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يساهم وجود الإطار العام للشركات في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟
2. هل يساهم تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟
3. هل يساهم تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟
4. هل يساهم نظام الرقابة والمراجعة الداخلية للشركات في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟
5. هل يساهم دور أصحاب المصالح في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟

3. الفرضيات:

ولما كانت معالجة الإشكالية والإجابة عن التساؤلات، تقتضي بناء منهجية احتمالية، تبنى على طرح فرضيات علمية فانه تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة).

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يساهم وجود الإطار العام للشركات في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟
2. يساهم تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟
3. يساهم تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟
4. يساهم نظام الرقابة والمراجعة الداخلية للشركات في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟
5. يساهم دور أصحاب المصالح في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)؟

4. أسباب اختيار الموضوع:

✓الموضوع ببعديه يدخل ضمن نطاق التخصص المالية وحوكمة الشركات، فهو يعالج تطبيق مبادئ الحوكمة في إحدى البنوك الجزائرية، كما يعالج أحد الجوانب الهامة في المالية المصرفية، وهو الإئتمان المصرفي.

✓تعرض بعض البنوك الجزائرية الخاصة للإفلاس، ومعاناة البنوك العمومية من الفساد الأداري المالي، أثار الانتباه إلى أهمية تقوية الأساليب الرقابية على نشاطات البنوك، لحماية أموال المودعين، والحفاظ على استقرار النظام المصرفي الجزائري.

✓محاولة توسيع معارفنا النظرية في مجال حوكمة الشركات، ثم تطبيقها عمليا في أحد البنوك الجزائرية، مما يعزز قدراتنا المعرفية في التخصص العلمي.

5. أهمية الموضوع:

يكتسي ترشيد قرارات منح الإئتمان أهمية بالغة للقطاع البنكي بشكل خاص والإقتصاد الوطني بشكل عام، فغياب الرشادة في قرارات الائتمان من خلال توجيه الإئتمان لعملاء ليس لهم ملاءة مالية كافية، كان أحد الأسباب الرئيسة التي أدت إلى إفلاس العديد من البنوك، وعلى رأسها بنك ليمان برذر في الولايات المتحدة،

وهو ما تسبب في الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، ولهذا جاءت مبادئ الحوكمة المصرفية لفرض الرقابة على العمل المصرفي بشكل عام، وعلى منح الإئتمان بشكل خاص، حتى يضمن صنع واتخاذ قرارات إئتمانية سليمة، من خلال منح الإئتمان للطرف المناسب، والنشاط المناسب، بالمبلغ المناسبة، وبالشروط والضمانات المناسبة، مما يحمي المساهمين والمودعين في البنك، كما يوجه الإئتمان المصرفي للمجالات التي تخدم الاقتصاد الوطني.

كما يتناول الموضوع بالدراسة أحد الجوانب الهامة في الإدارة المصرفية، وهي القرارات الإئتمانية وكيفية ترشيدها، وهنا تأتي مبادئ الحوكمة، كأحد الآليات المستخدمة في الحفاظ على أموال البنك، ويوجهها بما يحقق أهدافه.

6. أهداف الدراسة:

- تحديد الأساليب والأدوات التي تسمح للبنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)، بصنع اتخاذ قرارات إئتمانية رشيدة وسليمة، تحافظ وتنمي على أموال البنك، وتوجهها في خدمة الاقتصاد الوطني، وتمنع الإنهيارات المصرفية.
- محاولة الوقوف على حقيقة وواقع صنع واتخاذ القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)، والتعرف على الطرق التي يستخدمها هذا البنك لأغراض إتخاذ قرار منح الإئتمان.
- تحديد مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في البنوك في رشادة وكفاءة القرارات المتعلقة بمنح الائتمان في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة).
- الكشف عن أهم النقائص التي تعاني منها القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)، وتقديم اقتراحات لمحاولة علاجها.

7. منهج الدراسة:

قصد معالجة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف إجراءات ومتطلبات كل من حوكمة الشركات وقرارات منح الإئتمان الرشيدة في جانبهما النظري، ليتم بعد ذلك محاولة إسقاط تلك المفاهيم على البنك الوطني الجزائري(وكالة بسكرة)، من خلال وصف ممارسة مبادئ حوكمة الشركات وإجراءات منح الإئتمان بالبنك، حيث تمت الاستعانة في الجانب النظري بالمسح المكتبي، من خلال الإطلاع على ما توافر من مراجع (كتب، مذكرات، مقلات ومداخلات علمية) متعلقة بمتغيرات وأبعاد الموضوع، أما في الجانب التطبيقي

فتم استخدام المقابلة الشخصية لجمع المعلومات على مستوى الوكالة البنكية، من خلال إعداد دليل مقابلة، ثم إجراؤها مع مدير الوكالة، مما مكن من جمع بعض المعلومات، التي تتيح معالجة الجانب التطبيقي

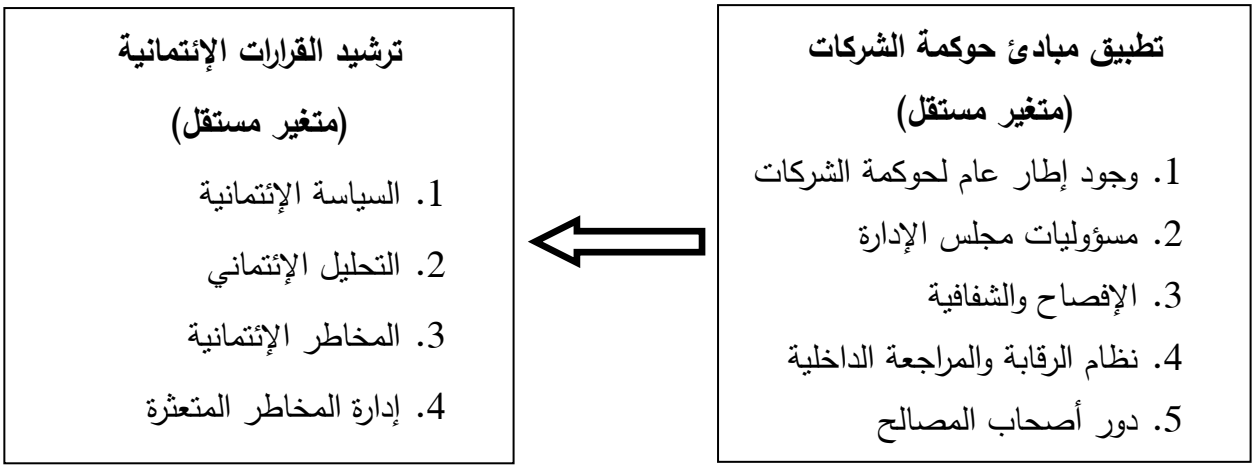
8. حدود الدراسة:

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في معالجة موضوع بمتغيرين، المتغير المستقل يتمثل في تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعاد خمسة، والمتغير التابع يتمثل في ترشيد القرارات الإئتمانية بأربعة أبعاد.

أما الحدود المكانية، فقد تمت الدراسة على مستوى البنك الوطني الجزائري Banque Nationale d'Algérie «BNA» **(وكالة بسكرة).**

وتتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة 15 جانفي إلى 15 مارس، كانت مخصصة للجانب النظري أما الفترة من 15 جانفي إلى 15 ماي، فكانت مخصصة للجانب التطبيقي الميداني.

9. نموذج الدراسة:



10. الدراسات السابقة:

1.دراسة: فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقًا لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصلافية، دراسة حالة بنك فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية (غزة)، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين وفقًا لمبادئ ومبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي المنبثقة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD)، ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقًا لمتغيرات الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة المصرفية، والموقع الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من 36 مفردة تتراوح وظائفهم بين عضو مجلس إدارة،

مدير تنفيذي، مراجع داخلي، ومراجع خارجي، تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع 34 استبانة صالحة للتحليل، وتم إجراء بعض المقابلات مع بعض أفراد مجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة، وأن تطبيق مباديء الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابًا على مؤشرات أداء البنك، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها التوصية بتطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة المؤسسية، من خلال اعتماد نموذج الحوكمة المؤسسية المقترح كإطار عمل ملزم للمصارف الفلسطينية، بعد الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية والذاتية المميزة للمصارف الوطنية الفلسطينية، وكذلك أوصت الدراسة باستحداث مجلس إدارة البنك للجنة مختصة بإدارة المخاطر، تكون مهمتها تحديد وتصنيف المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق ورسم الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع كل نوع من هذه المخاطر.

2.دراسة: قويدر إبتسام، دور التحليل الإئتماني في ترشيد قرار منح القروض في البنوك، التجارية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري: وكالة قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.

تهدف الدراسة توضيح الأساليب المختلفة للتحليل الإئتماني ومدى مساهمة هذه الأساليب في ترشيد قرار منح القروض في البنوك التجارية، والوقوف على حقيقة وواقع التحليل الإئتماني المعمول به في البنك الخارجي الجزائري، والتعرف على الطرق التي يستخدمها لأغراض إتخاذ قرار منح القروض.

إعتمدت الدراسة على استخدام الوثائق الداخلية في البنك، وعلى المقابلات الشخصية مع الموظفين لحصول على المعلومات التي تسمح بفهم وعرض إجراءات منح القروض على مستوى البنك، والشروط والضمانات المطلوبة، وقد تمت دراسة وتتبع تنفيذ إحدى طلبات القروض على مستوى الوكالة.

وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- الإعتماد الدائم على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج وعدم الإعتماد على قائمة التدفقات النقدية التي توضح التدفقات الداخلة والخارجة من الأنشطة التشغيلية والإستثمارية والتمويلية.
- يركز البنك الخارجي الجزائري على الضمانات المقترحة من طرف العملاء عند إتخاذه قرار الإقراض، بدل أن تكون أداة تكميلية لقناعة المحلل الإئتماني بجدارة العميل في الحصول على القرض.
- يعتمد البنك في دراسة الشخصية للعميل على المقابلة التي يجريها معه، وليس عن طريق الأطراف المتعاملة معه، وبذلك فهو لا يعتمد على مصادر موضوعية في دراسته لهذا الجانب.

- يقوم البنك بمراقبة جدول إهتلاك القرض دوريا، وذلك عن طريق أنظمة المعلومات الخاصة بالبنك، كما يقوم بتنظيم جدول يبين فيه الإستحقاقات الخاصة بالشهر، وذلك بالنسبة لجميع العملاء.

3. دراسة: صديق توفيق نصار، العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة، دراسة تحليلية مقارنة في المصارف الإسلامية والتجارية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2005.

تهدف الدراسة للتعرف على العوامل التي تأخذها المصارف الإسلامية والتجارية العاملة في قطاع غزة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة، والتعرف على ما إذا كان هناك فرق بين المصارف الإسلامية والتجارية في ذلك.

اعتمدت الدراسة على إعداد وتوزيع استبانة على جميع المشاركين في عملية اتخاذ قرار منح الائتمان للعملاء في كلٍ من المصارف الإسلامية والتجارية العاملة في قطاع غزة: مدير الفرع، مساعد مدير الفرع، مراقب الفرع، مسئول الائتمان، وموظف ائتمان، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة ١٥٠ استبانة موزعة على 30 فرع بنكي، منها 4 فروع لمصارف إسلامية، والباقي فروع لمصارف تجارية، وقد تم استرداد 106 استبانات، منها 86 استبانة صالحة للمعالجة، وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS للقيام بعملية التحليل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- المصارف التجارية والمصارف الإسلامية لا تختلف جوهرياً فيما بينها، حول العوامل الخاصة بشخصية العميل، وهذا يرجع إلى أهمية ما تمثله شخصية العميل من اعتبارات لدى المصرف، عند اتخاذ قرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة للعملاء.
- المصارف التجارية والمصارف الإسلامية تختلف جوهرياً فيما بينها، حول: العوامل الخاصة بمقدرة العميل على السداد، العوامل الخاصة بالضمانات المقدمة من قبل العميل، العوامل الخاصة بموضوع الائتمان.
- المصارف التجارية والمصارف الإسلامية لا تختلف جوهرياً فيما بينها، حول العوامل الخاصة برأس مال العميل والقدرة على توليد الأرباح، العوامل الخاصة بالظروف الاقتصادية والسياسية المؤثرة على نشاط العميل.

4. دراسة: أسامة محمود موسى، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الائتمانية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية – غزة–، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعلومات المحاسبية في ترشيد السياسات الائتمانية، حيث طبقت الدراسة على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق في الدراسة

موضع البحث وفقاً لمتغير الجنس، الوظيفة،المؤهل ، الخبرة، العمر، جنسية البنك، طبيعة نشاط البنك، مكان العمل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قسم التسهيلات الائتمانية ومدراء الفروع والمراقبين في البنوك التجارية في قطاع غزة، والبالغ عددها 34 فرعاً ومكتبا، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، أما حجم العينة فبلغ 102 موظفاً وموظفة، لتحليل البيانات، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي .SPSS

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أن البنوك تقوم بالاستعلام عن العملاء من خلال برنامج الأخطار المصرفية، كما تحاول التعرف على مصادر التمويل والدخل المتوقعة للعميل، قبل حصوله على الائتمان، ويتم اعتماد البنوك على قائمة التدفقات النقدية في قياس أداء العميل عن فترات مالية سابقة، كما تقوم بإعداد نسب مالية تحليلية للمركز المالي للعميل للتعرف على مقدرته الإيرادية.

11-خطة الدراسة:

لمعالجة الإشكالية واختبار الفرضيات التي انطلقت من الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث فصول، موزعة كما يلي:

الفصل الأول حول الإطار النظري لحوكمة الشركات، وتضمن ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات، والمبحث الثاني يعالج كيفية ممارسة الحوكمة في الشركات، أما المبحث الثالث فيتناول مقومات نجاح حوكمة الشركات.

الفصل الثاني يتناول ترشيد القرارات الإئتمانية في المصارف، وينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، حيث تمت معالجة المفاهيم الأساسية للائتمان في المبحث الأول، وترشيد القرارات الإئتمانية في المبحث الثاني، وآليات ترشيد القرارات الإئتمانية ومكانة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيها في المبحث الأخير.

الفصل الثالث تم تخصيصه للدراسة الميدانية على مستوى البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)، وعالج التعريف بهذه المؤسسة البنكية في المبحث الأول، وسياسات منح الإئتمان في المبحث الثاني، ثم تفريغ وتحليل المقابلة مع مدير الوكالة البنكية لولاية بسكرة.

تمهيد:

نتيجة للازمات المالية المختلفة التي حدثت في كثير من الدول العالم، وما صاحبها من ضياع حقوق أصحاب المصالح، وفقد ثقة المستثمرين، وكأسلوب لتفادي الوقوع في هذه الأزمات والتقليل من حدتها، كان لزاما على الاقتصاديين والمهتمين إيجاد الحلول لهذه الأزمة، وذلك من خلال دراسات أجريت حول أسباب هذه الانهيارات، فوجد إن الجزء الكبير منها، يعود خاصة إلى الفساد المالي والإداري والمحاسبي، وما صاحبه من عدم القدرة الإدارة على القيام بواجبها الرقابي، بالإضافة إلى تأكيد مراقبي الحسابات على دقتها، نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بتطبيق مفهوم الحوكمة من خلال مبادئها وآلياتها، التي تتضمن الممارسة السليمة لها.

من خلال هذا الفصل سنقوم بدراسة هذا المفهوم والدوافع التي ساهمت في ظهورها، وإبراز أهميتها وأهدافها، وكذلك التعرف على مختلف مبادئها والياتها، ولفهم الموضوع أكثر، نتناول في هذا الفصل شرح وتوضيح وتحديد المفاهيم والآليات الأساسية لحوكمة الشركات، من خلال ثلاث مباحث رئيسية

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

المبحث الثاني: ممارسة حوكمة الشركات

المبحث الثالث: مقومات نجاح حوكمة الشركات

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة ، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من حملة الأسهم والعمال والدائنين والمستهلكين من جهة أخرى، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى فشل الإشراف والرقابة ،وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة، ويؤدي إتباع المبادئ والآليات السليمة الحوكمة الشركات إلى إيجاد الوسائل اللازمة لمكافحة الفساد وسوء الإدارة، وتشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، وقد أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة لكافة الشركات والمنظمات الإقليمية والدولية، وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة، التي حدثت في الكثير من الشركات ،وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق أسيا وبريطانيا.

المطلب الأول: التطور التاريخي للحوكمة ودوافع ظهورها

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة، وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين، وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات.

الفرع الأول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات

إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة، والتي يرجع ظهورها أولا إلى سنة1932، للأمريكيين Means & Berleاللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهما:" **الشركة الحديثة والملكية الخاصة**"، الذي يعني أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة [1].

وأدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها، من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات والمساهمين،[2] ومن هنا يعود الإطار النظري العام المستعمل لنظرية الوكالة، حيث تسلم هذه النظرية على أن الوكيل المسير يتصرف نيابة عن المالك (المساهم)، وذلك

[1] طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 27.

[2] محمد مصطفى سليمان، **دور كوحمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص .15

بتفويض منه وليس بالضرورة أن يكون لهذين الطرفين نفس الأهداف،[1] وهكذا نادت هذه النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح، حيث درست المشاكل الناتجة عن تعارض في المصالح.

ولقد كان الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، حينما أصدرت لجنة Cadbury في ديسمبر1992 تقريرها، والمشكلة من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية، بعنوان الأبعاد المالية للحوكمة The Financial aspect of corporate gouvernance، والذي طالبت فيه اّللجنات باتباع الشركات معايير ومبادئ الشركات على الأعمال، وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن وغيرهم"[2]، أما لجنة Creenbury التي تشكلت سنة 1995، فقد ركزت على موضوع الرشاوى والإكراميات التي تدفع للمدراء، وهو ما يسبب القلق المتصاعد الذي أعتبر السبب الرئيسي لإنشاء هذه اللجنة بواسطة اتخاذ الصناعات البريطانية، وقد وضع التقرير ميثاقا لأفضل الممارسات في تقديم الإفصاح عن مكافئات أعضاء الإدارة العليا، وكانت مهمتها تحديث أكثر لحوار حوكمة الشركات، وضمان إنجاز النوايا التي قررتها، وفي نفس السنة شكلت لجنة أخرى برئاسة Hample، وقد أوصى تقريرها على أن مجلس الإدارة يجب أن يتعرف بمسؤوليته عن نظام الرقابة المالية الداخلية، ولكن القليل من الشركات هي التي فعلت ذلك.

وفي سنة 1998، تم تجميع التوصيات المقدمة من لجنة Cadbury والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات، فيما يعرف بالكود الموحد Combined Code، والذي إشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وقد أصبح هذا الكود جزءا من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية، ولكن لا يزال هناك فجوة لأن هذا الإرشاد كان خليط من الأدلة السابقة، وقد أصبح واضحا أن أحكام حوكمة الشركات لها علاقة بالشركات غير المقيدة في البورصة، وقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية لجنوب شرق آسيا(1997)، والفضائح المالية عن كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي Organisation for Economic Cooperation and Development، وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم.

---

[1] Alain Fient et autre, **gouvernement d'entreprise**, édition DeBoeck, Paris, 2005, p17.

[2] محمد جميل حبوش، **مدى إلتزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات) دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخلين**، المراجعين الخارجين ومدراء شركات الساهمة العامة، رسالة الماجستير في العلوم التجارة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة،2007، ص22.

الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات

هناك جملة من الأسباب والتداعيات، التي أدت الى ظهور الحاجة إلى حوكمة الشركات، وتبوئها صدارة الأحداث والقضايا المرتبطة باقتصاديات دول العالم المتقدمة والناشئة منها على حد سواء، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. الأحداث الدولية:

خلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي، والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي Bank of Crédit and Commerce International، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، وكذلك أزمة جنوب آسيا عام 1997، التي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال، والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية والشركات والحكومة، كما إنهارت شركات مثل شركة ENRON، والتي تبعها مكتب Arthur & Anderson لمراجعة الحسابات، وقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية، لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات، في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على شركات المساهمة، قصد ضمان تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات، أو ما يطلق عليه بحوكمة الشركات.[1]

ب. العولمة:

يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة، التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، التي تمكن الفرد عموما والمستثمر خصوصا، من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج، التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات، مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى الحالة التنافس التي فرضت على اقتصاديات دول العالم، وهذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية، وخاصة تلك تربط بين الشركة الأم والشركات التابعة.

[1] بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، **دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي** الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر – بسكرة، ص4.

ج. العوامل الاقتصادية:

تتمثل هذه العوامل فيما تطمح إليه حكومات الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال، وتعزيز فرص العمالة، وتحقيق أعلى معدلات نمو اقتصاد ممكنة وتنمية استثماراتها، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسساتها، بغرض الاستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.

د. نظرية الوكالة:

يعتبر الفصل بين الملكية والادارة من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة، ويعتبر كلا من (بيرل ومينز) أول من تناول هذا الموضوع 1932، في ندوة بعنوان "الشركات الحديثة والملكية الخاصة"، حيث أشارت الندوة إلى أن المنظمة صارت ضخمة الحجم، وأن هذا سيؤدي إلى الانفصال بين الملكية والرقابة، مما قد ينجر عنه ما يعرف بتكاليف نظرية الوكالة، التي تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتيجيات تتعارض تماما مع مصالح الملاك، وتخدم أغراضهم الخاصة[1].

ويمكن تبويب العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات، إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وذلك حسب الشكل التالي(01)

[1]بن طاهر حسين، **مرجع سابق**، ص 5.

المصدر: بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر– بسكرة–، 06–07 ماي 2012، ص5.

المطلب الثاني: تعريف حوكمة الشركات

حضي مصطلح حوكمة الشركات باهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين والمحللين والممارسين، وذلك في إطار حل مشكلة الوكالة التي تنشأ بين الإدارة والملاك، وقد كان من الصعوبة بمكان التوصل إلى تعريف موحد لهذا المصطلح، غير أن زيادة ترابط الأسواق المالية، واستحداث أدوات مالية جديدة بصفة مستمرة، جعلت مجال حوكمة الشركات يتسع مع مرور الوقت، لذا ارتأينا أن نعرض بعض التعاريف الواردة في هذا الشأن.

فقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية "IFC" حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[1]

كما عرفها حماد عبد العال بأنها "النظام الذي بتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة".[2]

يقودنا التعريفان السابقان إلى استنتاج مفاده أن حوكمة الشركات هي نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط الشركات.

وفي السياق ذاته جاء تعريف عبد الوهاب على وشحاته السيد، ليظهر أهم مبادئ هذا النظام والأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، إذ يعرفان حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط "Discipline" والشفافية " Transparence" والعدالة "Fairness"، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق تفعيل تصرفات الإدارة، فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل".[3]

---

[1] يوسف محمد طارق، **حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 4.

[2] حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم–المبادئ–التجارب–المتطلبات**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 22.

[3] عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006، ص 17.

استنادا إلى هذا التعريف، يمكن القول بأن حوكمة الشركات هي أداة تمكن إدارة الشركة من تحقيق أهدافها على المدى البعيد بطريقة تحمي حقوق ذوي المصالح.

وبصورة بسيطة، حوكمة الشركات هي تعميق دور الرقابة ومتابعة الأداء في الشركات.[1]

وبناءا على ما تقدم، فإن التعريفات السابقة تتضمن العديد من الجوانب أهمها:

- تعنى الحوكمة بوضع القوانين والمعايير التي تتضمن التحكم والسيطرة على الأمور.
- تعنى الحوكمة بمجموعة العلاقات بين مجلس الإدارة والملاك والمساهمين وأصحاب المصالح.
- تسعى الحوكمة إلى الحفاظ على حقوق المساهمين ورعاية مصالحهم بشكل عادل.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

من خلال ما سبق نلاحظ أن للحوكمة أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والشركات، كما أن لها أهداف ومحددات تسعى إلى تحقيقها نعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات

حضيت حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة، نتيجة العديد من حالات الفشل التي عرفتها الشركات الكبرى في بعض دول العالم، ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات، يمكن للقائمين على الشركة من الداخل، سواء كانوا مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين، من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الأخيرين مثل الموظفين والموردين[2].

كما أنه يعود الاهتمام بحوكمة الشركات لأسباب كثيرة نذكر منها اهتمام الشركات والدول باجتذاب الاستثمار وتحسين الأداء [3].

وقد إزدادت أهمية حوكمة الشركات، من أجل تحقيق الثقة في المعلومة الواردة في القوائم المالية المنشورة، وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، حيث تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي الشركة لوظائفه بأكمل وجه [1].

---

[1] يوسف محمد طارق، **حوكمة الشركات وأسواق المال العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ماي 2007، ص 7.

[2] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري**، مرجع سابق،2006، ص 26

[3] مصطفى نجم البشاري، **أهمية تطبيق معايير الحوكمة لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان**، مداخلة ضمن أعمال مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، الخرطوم، المنعقد في الفترة 20-21 يناير2008، ص 17.

كما تظهر أهميتها في محاربة الفساد في الشركات وعدم السماح باستمراره، أو عودته مرة أخرى وتحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات، بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، إلى أدنى عامل فيها [2].

ومنه نجد أن الحوكمة هي أساس للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر فيما يلي:

1-محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

3-تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد، ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور، بل جعل كل شيء في إتمامه صالحا.

4-محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي تشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج الى تدخل إصلاحي عاجل .

ثانيا: أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

يمكن أن نلخص أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين فيما يلي:[3]

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

2- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي، والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا، مما يجعلهم على إطلاع على كل المعومات التي تهمهم، وهو ما يساعدهم على إتخاذ القرارات الاستثمارية، من خلال شراء، بيع أو عدم تداول الأسهم في المؤسسة؛

3- يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة عن الاستثمار في هذه الشركات، من خلال التقارير التسيير التي تتضمن معايير الخطر، الخاصة بالقطاع الذي تنشطا فيه المؤسسة، والعمليات المالية والاستثمارية والاستغلالية.

إن حوكمة الشركات تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام سوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي، يقوم على أساس القانون، ويتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث النظام الاقتصادي، عن طريق

---

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية**، الدار الجامعية، مصر،-2006 2007، ص ص23 -24.

[2] محسن احمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 59.

[3] عبد الرزاق بن الزاوى، ايمان نعمون، **ارساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بمحمد خيضر، المنعقد بالفترة 06 فيفرى2012 ، ص10 .

النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنظمة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمؤسسات في الأسواق العالمية [1].

كما تزايدت أهمية حوكمةالشركات، نتيجة لاتجاه كثير من الدول إلى إقتصاد السوق، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة، لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصدر للتمويل أقل تكلفة [2].

وتلعب الحوكمة دورا حاسما في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتجنب الوقوع في الأزمات، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السوق، العمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي [3].

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

لقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن أهداف الحوكمة بالمنافع أو الدافع أو البواعث، ولكنها "جميعا تدخل ضمن الأهداف، التي يمكن التعبير عنها في النقاط التالية "[4]:

-تقليل المخاطر المالية والاستثمارية، من خلال مراقبة القرارات والاستراتيجيات التي تتباها الإدارة، وتقييم تأثيرها على ثروة المساهمين والمؤسسة ككل.

-حماية حقوق المساهمين ومصالحهم، من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة، حيث يسهر مجلس الإدارة على التأكد من أن المديرين يستثمرون أموال المساهمين في المجالات، التي تحقق عائد أعلى على الاستثمار.

-تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات، فتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، يشجع الأفراد على استثمار مدخراتهم في الأسهم، لأنهم يعتقدون أنه توجد هيئات وقوانين ترعى أموالهم وتحافظ عليها، مما يساهم في الاستثمار والإنتاج، وبالتالي في النمو الاقتصادي.

---

[1] محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة إلى نمط تطبيقها في مصر**، مرجع سابق، ص.15

[2] جبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، حالة شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، ص78.

[3] محمد مصطفى سليمان، **حكومة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2008، ص 15 .

[4] طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، **مرجع سابق**، ص 43

-زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني، فالدول التي تطبق شركاتها وأسواقها المالية مبادئ الحوكمة، تكون أكثر جذبا للاستثمارات الأجنبية، بفعل الثقة في الاقتصاد وآلياته.

-إظهار الشفافية والقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية، فحوكمة الشركات ترعى كل أصحاب المصالح ذات العلاقة بالشركة، مثل المستهلكين، البيئة، المجتمع المحلي، مما يدفع الشركات على الإلتزام بمسؤولياتها إتجاه جميع الأطراف.

-تحسين السبيل لانفتاح الشركات على أسواق المال العالمية، والوصول إلى أعلى المراتب لدى شركات التعليم الدولية.

-التزام الشركات بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والآمنة ،مع الالتزام بالقوانين واّللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

-ضمان مراجعة وتقييم الأداء المالي والتشغيلي للوحدات الاقتصادية، مما يسمح باكتشاف الأخطاء والإنحرافات وتصحيحها، وهو الخطوة الأولى لتحسين الأداء في الشركات.[1]

كما أن هناك أهداف أخرى لحوكمة الشركات تتمثل فيما يلي [2]:

-ضمان الشفافية والعدالة والمساواة بين المساهمين، حتى ولو كانوا من حملة أقلية الأسهم، وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

-تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية، للعمل على تجنب الغش والتدليس وتقليلهما.

-مراعاة مصالح العمل والعمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي.

- منع الوساطة والمحسوبية، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، حيث تكوم تصرفات وقرارات المديرين خاضعة لرقابة ومتابعة الملاك، من خلال مجلس الإدارة والأجهزة الرقابية المختلفة.

- تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي، وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة.

- الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، وتخفيض تكلفة التمويل، من خلال البحث عن مصادر التمويل الأقل تكلفة، ومقارنتها بالعائد المتوقع على الاستثمار، مما يسمح بتعضيم الأداء المالي.

- تعمل حوكمة الشركات على إيجاد هياكل إدارية متكاملة، تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح.

---

[1] رابح بوقرة، هاجر غانم، **الحوكمة المفهوم والأهمية**، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيصر، بسكرة، 06-07 ماي2012، ص.07

[2] عبد الله غانم، بن الضيف محمد عدنان، **تفعيل دور الحوكمة كإلية للحد من الفساد المالي والإداري في الوطن العربي مع الإشارة الى تجارب دولية**، مداخلة في الملتقي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي والإداري، بجامعة محمد خيضر ببسكرة، المنعقد يومي 06-07 ماي2007، ص 10.

كما نجد أن الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات يساهم في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية، وبهذه الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام، من خلال مجموعة من الأهداف التي لا تقل أهمية عن سابقتها، نلخصها فيما يلي:[1]

-الفصل بن الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، ومشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين واضطلاعهم بدور المراقبين لأداء الشركة.

-تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة والخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

-إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، حيث يعمل مجلس الإدارة على اختيار الوحدات التنظيمية، وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة، بالشكل الذي يسمح بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية

كما توجد أهداف أخرى تتمثل في:

-جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية، والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج، فالدول التي لا تطبق حوكمة الشركات يكثر فيها الفساد، مما يؤدي إلى هروب رؤس الأموال الإلى الخارج، وعدم مجازفة المستثمرين الأجانب باستثمار أموالهم في البلد بفعل تخوفهم من الفساد.[2]

-تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية، وتدعيم المساءلة المحاسبية لها، حيث تساهم حوكمة الشركات في إتخاذ القرارات السليمة، وتبني الاستراتيجيات الفعالة، مما يسمح باكتساب مزايا تنافسية.

-فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية لها، ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.

-تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها، مما يدفع لتعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.

-تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية، بفعل غياب الفساد المالي والإداري، وحرص مجلس الإدارة على استثمار أموال المساهمين في مجالات تدر عائد مقبول يتناسب مع المخاطر التي يتحملونها.

-زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية، حيث تدفعهم شفافية المعاملات المالية وصحتها، إلى اقبالهم على الاستثمار المالي في الأسواق المالية.

---

[1] هاني محمد خليل، **مرجع سابق**، ص23 .

[2] مناور حداد، **المرجع سابق**، ص7 .

-الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة، فالشركات تهدف من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة إلى طمأنة الممولين على حماية أموالهم في المشرع من أي تلاعب وخداع.

-تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد، وهو ما يعتبر الأهداف الأساسية لحوكمة الشركات، من خلال مبادئها وآليتها المختلفة.

-مراعاة مصالح الأطراف المختلفة، وتفعيل التواصل معهم، حيث أن الحوكمة لا تهدف لحماية الأطراف الداخلية في المؤسسة مثل المساهمين والعاملين، بل تسعى لحماية مصالح الأطراف الخارجية، مثل المقرضين، المستهلكين، البيئة والمجتمع بشكل عام.[1]

المبحث الثاني: ممارسة الحوكمة في الشركات

إن المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات لا تكفي لاستيعابها، إذا لم يتم التعرف على كيفية ممارستها، من خلال الأطراف المعنية بتطبيقها، الأدوات والقواقد المستخدمة في تطبيقها، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

تتوفر أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتتمثل هذه الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات أساسا فيما يلي[2]:

1.**المساهمين:** وهم الأطراف الذين يساهمون في راس المال للشركة، من خلال شرائهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وزيادة قيمة الشركة على مدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2.**مجلس الإدارة:** يمثل مجلس الإدارة المصالح الأساسية للمساهمين وباقي أصحاب المصالح، كما يقوم باختيار المدراء التنفيذيين، وتقديم التوجيهات العامة لهم بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة، برسم السياسات العامة للشركة، وكيفية الحفاظ على حقوق المساهمين.

3.**الإدارة:** الإدارة تعتبر حلقة الوصل بين مجلس الإدارة، وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، وتعتبر الجهة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن

---

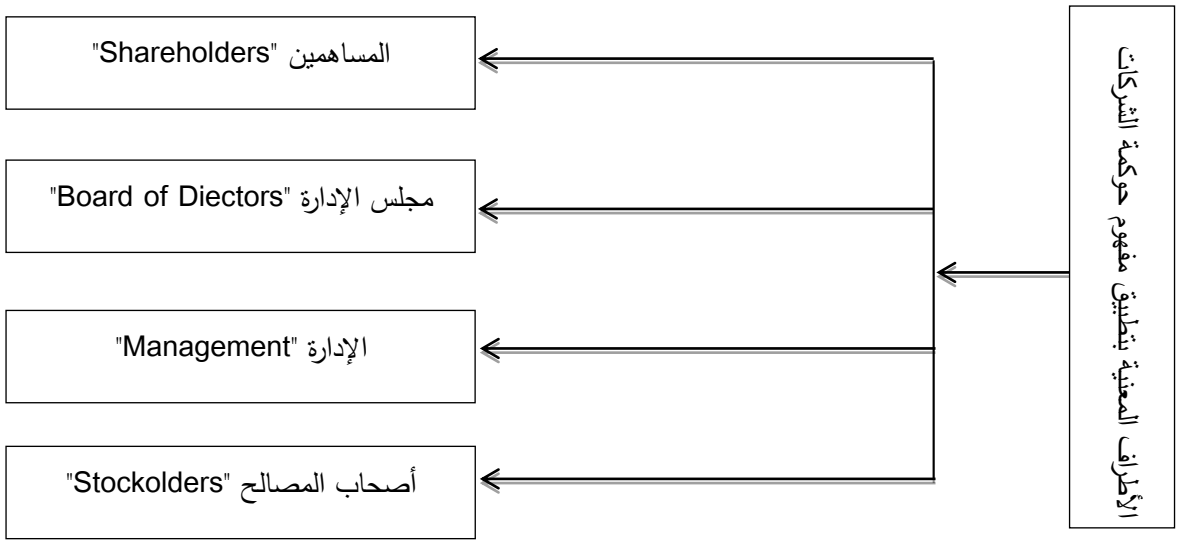
[1] رابح بوقرة وهاجر غانم، **الحكومة المفهوم والأهمية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حكومة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي**، جامعة بسكرة، كلية الاقتصاد، المنعقد بالفترة 6 و 7ماي2012 ، ص 29

[2] محمد مصطفى سليمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 20 ،21.

تعظيم الأرباح وقيمة الأسهم لصالح المساهمين، وتعمل على تحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها لهم[1].

4.**أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة من الدائنين، موردين، عمال، موظفين، إلا أن هذه المصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون مثلا يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.

الشكل رقم (02): أطراف حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التحليل السابق

الملاحظ إن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات بين هذه الأطراف، حيث يتباين دور كل من هؤلاء في الحوكمة، حيث يعتبر مجلس الإدارة والإدارة أطرافا تأثر في حوكمة الشركات لأنها من الأطراف المسؤولة على تطبيق مبادئها، في حين يتأثر كل من المساهمين وأصحاب المصالح بحوكمة الشركات، لأنهم من بين الأطراف المستفيدة من تطبيقها.

[1] موسي سهام، خالدي فراح، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07ماي 2012، ص 05.

المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات

إن مصطلح حوكمة الشركات (Corporate Governance) يشير إلى عدة خصائص يجب على المدير المالي الأخذ بها وهي:[1]

1-الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، من الإبتعاد عن كل أشكال الغشوالخداع وتزييف المعلومات والنتائج، التي يمكن أن يلجأ إليها المديرين، لإظهر أن المؤسسة قد حققت نتائج عالية، مما يمكنهم من الحصول على مكافئات كبيرة، لا تعكس نتائج المؤسسة ومجهوداتهم التسييرية.

2-الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، فالقوائم المالية والمعلومات التي تحويها يجب أن تعبر عن الوضعية المالية للمؤسسة، مما يسمح للمستثمرين بتقدير قيمتها بشكل صحيح، عند رغبتهم في تداول أسهمها بيعا وشراءا.

3-الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعملن حيجب مثلا أن يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية والحرية التامة في إصدار تقاريره، حول فحص وتقييم النتائج والعمليات في المؤسسة، ونفس الشيئ بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة، الذين يجب ألا تربطهم، أي علاقات بالمدرين، تجعلهم يخضعون لتأثيرهم لتأييد قرارات المديرين، حتى ولو كانت تتعارض مع مصالح الملاك.

4-المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ومحاسبتها على القرارات والنتائج، مما يجعل الميرين حذرين في إتخاذ أي قرارات قد تضر بمصالح المساهمين.

5-المسؤولية: أي مسؤولية مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف ذات المصلحة في المنشأة، وخاصة أم المساهمين باعتباره المكلف بحماية مصالحهم من أي سلوكيات خاطئة، فاسدة أو انتهاية من قبل المديرين.

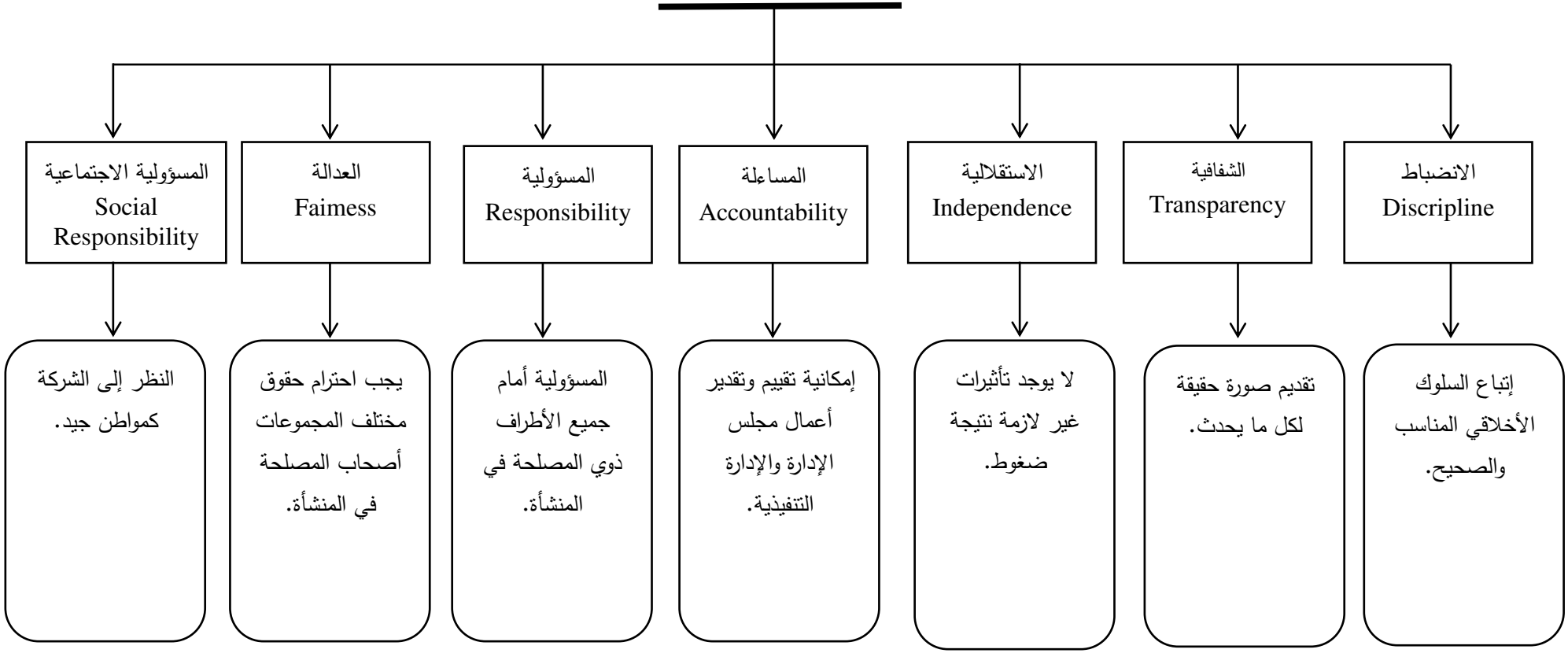
6-العدالة: أي يجب على مجلس الإدارة احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة، مثل المساواة بين المساهمين، حتى ولو كانوا من أصحاب الأقلية، بالإضافة للعدالة بين العاملين عند توزيع المكافئات والحوافز.

7-المسؤولية الاجتماعية: النظر الي الشركة كمواطن جيد.

الشكل رقم(03): خصائص حوكمة الشركات

[1] طارق، عبد العال، **حوكمة الشركات**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الدار الجامعية، 2007، ص 12.

خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث :محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه، يتوقف على مدى توافر مستوى وجودة مجموعتين من المحددات :محددات داخلية وأخرى خارجية والتي سنعرضها بشيء من التفصيل فيما يلي:

1-المحددات الخارجية:

تشير المحددات الخارجية لحوكمة الشركات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي تشمل على سبيل المثال لا الحصر:[1]

- القوانين المنضمة للنشاط الاقتصادي، مثل قوانين سوق المال، والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية وقانون تنظيم الإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، سواء على مستوى البنك التجارية والاستثمارية، أو السوق المالية في مجال الأوراق المالية من أسهم وسندات.
- كفاءة الأجهزة والهيئة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، والمتمثلة في أجهزة البورصة ووزارة المالية ممثلة في مديرية الضرائب وإدارة الجمارك والعدالة.
- وجود بعض الهئات ذاتية التنظيم، مثل الجمعيات المهنية وجمعيات حماية المستهلك والبيئة، والتنظيمات النقابية، وهي تتكفل بالدفاع عن مصالح الأطراف التي تشكلها أمام الشركات.
- وجود شركات خاصة بالمهن الحرة، مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستثمارية المالية الاستثمارية، التي تتكفل بالدفاع عن المساهمين والملاك، أو تقديم الاستشارات لهم.

2-المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس، التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة، بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، ومما سبق نجد أن هذه المحددات الداخلية تتمثل فيما يلي:

- آلية توزيع السلطات داخل الشركة بين مختلف الوحدات والأطراف في الهيكل التنظيمي، مع تحديد طبيعة هذه السلطات (تنفيذية، استشارية، ووظيفية).

[1] عثماني ميرة، **مرجع سابق**، ص30

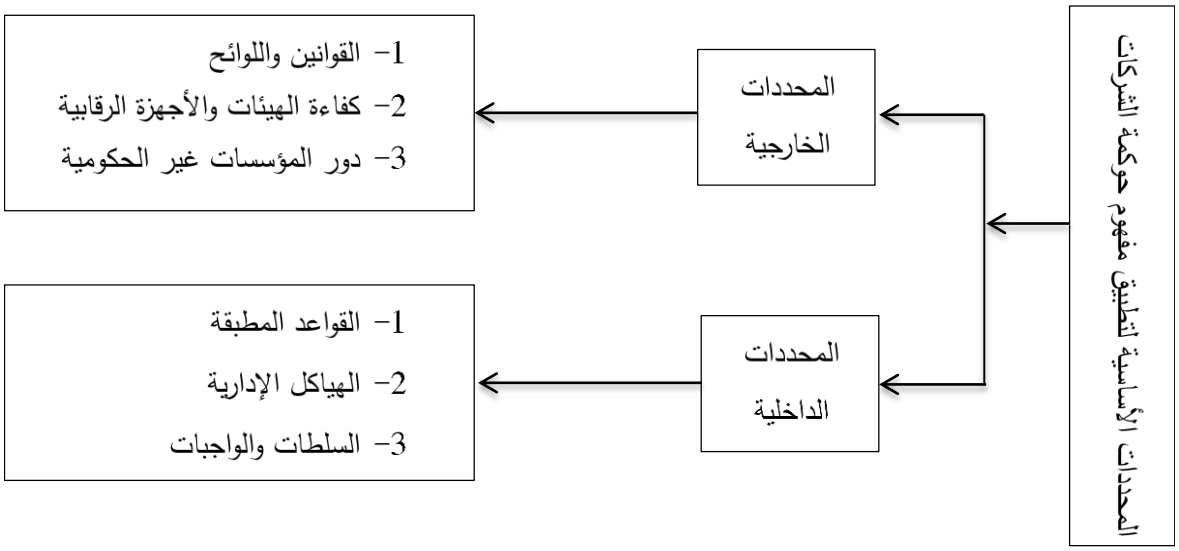
•الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة، مثل القرارات الجماعية كيف يتم اتخاذها، ومستوى الإجماع أو الأغلبية في قبولها، ووالقرارات الفردية التي تكون من نصيب المديرين، والأوقات والظروف التي يحق لهم اتخاذها فيه، ونصيب مجلس الإدارة من القرارات

•العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة، ومجلس ادارتها والمديرين التنفيذيين، ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة، مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وصولا لتكامل هذه المصالح.

•توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة التنفيذيين، من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف. [1]•

ويمكن توضيح المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): محددات الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التحليل السابق لمحددات الحوكمة

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي من أفراد المجتمع كما أنها مرتبطة أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل، كما نستخلص من الشكل السابق أن المحددات الخارجية تتعلق بالمحيط الشركة، أما الداخلية تحدد الشركة في حد ذاتها.

[1] مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مؤتمر العربي الاول حول حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي**، كلية الاقتصاد، دمشق، 15-16 تشرين2008، ص40

المبحث الثالث: مقومات نجاح حوكمة الشركات

رغم أن الكثير من الشركات تتوافر فيها بعض أو كل جوانب حوكمة الشركات، إلا أن القليل منها تنجح في أداء دورها في مكافحة الفساد المالية والإداري، وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة، بالإضافة لتعزيز نمو الشركة واستمراريتها، لذا يتطلب نجاح نظام الحوكمة تواجد آليات محددة ومبادئ مستقرة، وهو ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

إن الآلية هي منظومة تشمل مجموعة من الأجزاء التي تعمل بتناسق وتعاون، بحيث أن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بكاملها أو خلل في طريقة عملها، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الآلية على أنها مجموعة الممارسات–مهمات وخصائص–التي تضمن للمنظمة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عالي، وشفافية واضحة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة[1]، وتصنف آليات حوكمة الشركات إلى قسمين وهي كالتالي[2]:

أولا: الآليات الداخلية:

نجد أن آليات حوكمة الشركات الداخلية تنصب على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف هذه الآليات كما يلي:

1- مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحيته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة، بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على اداء الشركة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس

[1] فيروز شين، نوال شين، **دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة**، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص ص6-7.

[2] حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري**، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص ص18-21.

الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يلي:

أ. لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية، وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

ب. لجنة المكافآت:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)، تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

ج. لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين، فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات، منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار، وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف، وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.

2- التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة، وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، فهو نشاط توكيد واستشارة مستقل وموضوعي الهدف منه، إضافة قيمة وتحسين عمليات

المنظمة، فهو يساعد هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، ويتم تقوية استقلاليتها عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة، ويمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي، عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

ثانيا: الآليات الخارجية:

تتمثل هذه الآليات في أشكال الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن بين هذه الآليات نجد:

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

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا،

2-الإندماجات والاكتسابات:

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لأن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض، عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

3-التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة في تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.

4-التشريعات والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات، التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act، متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق، وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

تعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)، من أول المنظمات التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات سنة1999، ثم أصدرت النسخة المعدلة منها في عام2004، حيث اعتمدت معظم دول العالم على هذه المبادئ في تطوير دساتير حوكمة المؤسسات فيها، وتنقسم هذه المبادئ إلى ستة مبادئ رئيسية:

1-تأكيد أساس الإطار الفعال لحوكمة الشركات :

يتعين أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تنمية أسواق تتسم بالشفافية والكفاءة، كما يتعين أن يتمشى مع حكم القانون وان يضيع بوضوح تقسيم "المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية [1]".

2- حقوق المساهمين:

يمتلك المساهمون الحق في المشاركة أو على الأقل الإحاطة، علما بالقرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، كما ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ويتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية، التي تمكن أعداد معنية من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة، لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها [2].

[1] جون سوليفان، **أخلاقيات العمل، المكون الرئيسي لحكومة الشركات**، مركز المشروعات الدولية، نيويورك، الولايات المتحدة، 12 جانفي2006 ، ص 2 .

[2] صديقى مسعود، دريس خالد، **دور حوكمة الشركات فى تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وأفاق، جامعة العربي بن مهيدى، أم البواقى، المنعقدة بتاريخ 7- 8 ديسمبر 2010، ص 10 .

3-المعاملة المتكافئة للمساهمين :

يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة، ويجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية، كما ينبغي أن يطلب من إعفاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم، قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة [1].

4-دور أصحاب المصالح :

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح، في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة. [2]

5-الإفصاح والشفافية :

تبرز أهمية الإفصاح المحاسبي للقواعد المنظمة لحوكمة الشركة في الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأجور المادية للشركة، بما في ذلك الموقف المالي والأدائي وحقوق الملكية والرقابة على الشركة[3].

كما ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات تحقيق الإفصاح السريع في الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة، بتأسيس الشركة ومن بينها الوضعية المالية، الأداء، الملكية، والرقابة على الشركة [4].

6-مسؤوليات مجلس الإدارة :

وتشمل مجلس هيكل الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الدارة التنفيذية[5]، والشكل التالي يوضح مبادئ منظمة التعاون والتنمية فيما يخص حوكمة الشركات:

---

[1] OECD: **principles and annotation corporate gouvernance**, pp 6-7. Site electronoque: http://www.oced.org,12/04/2013,13:35h

[2] محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص 51 .

[3] بن عمارة منصور، حولي محمد، **مرجع سابق**، ص 6 .

[4] بن التومي سارة، فوضيلي سمية، **مرجع سابق**، ص16 .

الشكل رقم(05): مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية(OECD)

المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 50.

المطلب الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية

يوجد العديد من الدول التي اهتمت بحوكمة الشركات من منطلق أهميتها، حيث يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لحوكمة الشركات، وهما نموذج يمثل السوق المالي وآلياته، موجود في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا على وجه الخصوص، والنموذج الثاني الذي يمثل الوساطة المالية ونجده في اليابان وألمانيا، اضافة الى فرنسا ودول أوربية أخرى، والجدول التالي يبين تواريخ اصدار قوانين حوكمة الشركات عقب الانهيارات التي مست الشركات الأمريكية الشهيرة، ولجوء أمريكا الى اصدار قانونها الشهير بقانون ساربينز أوكسلي سنة 2002[1].

الجدول رقم (01)التركيز العالمي على حوكمة الشركات

البلد	القانون أو التوصية	التاريخ
أستراليا	مبادئ حوكمة الشركات الرشيدة وتوصيات الممارسات الأفضل	مارس 2003
النمسا	القانون النمساوي لحوكمة الشركات	نوفمبر 2002 محدث في أفريل 2005
بلجيكا	القانون البلجيكي لحوكمة الشركات	ديسمبر 2003
البرازيل	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	مارس 2004
كندا	السياسات القومية 58-201 للقواعد الارشادية لحوكمة الشركات	ديسمبر 2003
الصين	قانون حوكمة الشركات لشركات البورصة في الصين	جانفي 2001
الدنمارك	التوصيات المعدلة لحوكمة الشركات في الدنمارك	أغسطس 2005
فلندا	توصيات بشأن حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	ديسمبر 2003
فرنسا	حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	أكتوبر 2003
ألمانيا	قانون حوكمة الشركات الألماني	فبراير 2002 معدل في مايو 2003
اليونان	مبادئ حوكمة الشركات	يوليو 2001
هونج كونج	قانون هونج كونج في شأن حوكمة الشركات	نوفمبر 2004
ايطاليا	قانون حوكمة الشركات	يوليو 2002

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 489.

اليابان	مبادئ حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	أفريل 2004
هولندا	قانون حوكمة الشركات الهولندي	ديسمبر 2003
النرويج	قانون ممارسة حوكمة الشركات النرويجي	ديسمبر 2004
البرتغال	توصيات حوكمة الشركات	نوفمبر 2003
روسيا	القانون الروسي لسلوك الشركات	أبريل 2001
كوريا الجنوبية	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	سبتمبر 1999
السويد	قانون حوكمة الشركات السويدي	ديسمبر 2004
سويسرا	القانون السويسري للممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	يونيو 2002
تايوان	مبادئ الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات التايوانية	يونيو 2002
تايلاند	قانون الممارسات الأفضل لمجالس ادارة الشركات المسجلة في البورصة	أكتوبر 2002
تركيا	مبادئ حوكمة الشركات	يونيو 2003
المملكة المتحدة	القانون الموحد في شأن حوكمة الشركات	يونيو 2003

المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 490.

ان الاطلاع على هذه التجارب في هذه الدول لها أثر كبير في توضيح أهمية تطبيق حوكمة الشركات وسوف نتعرض للتجربة الأمريكية والبريطانية، ثم تجربة فرنسا وألمانيا، ثم تقديم تجربة بعض الدول العربية.

1. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا:

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية تماثل تجربة المملكة المتحدة، وذلك بالرغم من أن هياكل مسؤولية الشركة ولجنة بورصة الأوراق المالية بنظمها المختلفة تختلف في بعض الجوانب.

أ. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

ظهرت أول بوادر لمحاولة تبني مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين، على إثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات، وبرز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة، عندما قام صندوق المعاشات العامة Cal PERS بتعريف حوكمة الشركات والقاء الضوء على أهميتها، ودورها في حماية حقوق المساهمين، وفي سنة 1987، قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في اعداد القوائم المالية، والتابعة لهيئة مراقبة البورصة. SEC بإصدار تقريرها المسمى

Treadway commission، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس ادارات الشركات، وفي سنة 1999، أصدر كل من بورصة نيويورك York Stock Exchange New و National Association of Securities Dealers، تقريرهما المعروف باسمBlue Ribbon Report، والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات، بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية[1]، وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية، تم إصدار قانون Sarbanes Oxley سنة 2002، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده.

تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة الشركات.

ب. تجربة المملكة المتحدة:

في سنة 1992م تم نشر تقرير Cadbury تحت عنوان "الجوانب المالية لقواعد إدارة الشركات" الذي احتوى على أفضل الممارسات، وذلك بعد حالات فشل الشركات الكبيرة، بالإضافة إلى القلق المتزايد من انخفاض مستوى الثقة في إعداد التقارير المالية، وفي قدرة مدققي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها كل من يستخدم التقارير المالية للشركة، ويعد تقرير Cadbury من أهم التشريعات والإصدارات الخاصة بموضوع حوكمة الشركات، والذي أصبح فيما بعد أساسا للمعايير الموحدة لحوكمة الشركات والذي ركز على مجموعة المحددات التالية[2]:

- مسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين عن تقييم أداء الشركة وتقرير عن ذلك للمساهمين وللأطراف الأخرى المهتمة بالأمور المالية، وشكل ووضوح ودورية تقديم تقارير الأداء المؤسسي الكلي والجزئي.
- اختصاصات ومسؤوليات لجنة المراجعة في الشركة.
- مسؤوليات المراجعين ومستوى وأهمية تقارير المراجعة الدورية.

[1] محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص 95.

[2] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 38.

– العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمساهمين.

وفي سنة 1993 صدر تقرير Ruttemain الذي أوصى بأن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصولها[1]، وفي سنة 1995 ظهر تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وفي سنة 1998 أصدرت لجنة Hampel مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكيد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة.

وفي سنة 1999 صدر تقرير Trunbull والخاص بإلزام إدارة الشركات بالإفصاح عن تقويم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيماها، أما في سنة 2002 صدر تقرير (Combined code لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، والذي ركز على تقرير Cadbury.

2. تجربة فرنسا وألمانيا:

هناك العديد من العوامل التي جعلت من حوكمة الشركات على قمة اهتمامات الشركات في فرنسا وألمانيا، من أبرزها الخصخصة وزيادة المساهمين الأجانب، وظهور صندوق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال في باريس.

أ. تجربة فرنسا:

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور تقرير Vienot الذي نشر سنة 1992م، حيث لقي هذا التقرير الكثير من الاهتمام إلا أنه لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية، ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، إضافة إلى عدم وجود شرط ملزم للشركات لتنفيذ تلك التوصيات، وفي سنة 1996، أصدر مجلس الشيوخ تقرير آخر عرف بتقرير Marini، الذي اشتمل على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق حوكمة الشركات.

لقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة الشركات، هي عدم وجود إلزام سواء في تقريرVienot أو في تقرير Marini، إلا أنه مع اشتداد قوة العولمة، وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من الشركات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج.

[1] كمال بوعظم، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولى حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة 18–19 نوفمبر، 2009.

ب. تجربة ألمانيا:

لقد اكتسب موضوع حوكمة الشركات في ألمانيا أهمية كبيرة، خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية للانهيار، وتبعا لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح يسمى Kan trag، يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة، وفي سنة 2000، أصدرت مجموعة مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين مهندسين، الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين، كما ناقشت موضوعات أخرى مثل: الشفافية التدقيق والشركات الخاصة، إضافة إلى مقترحات منظمة(DSW) Wertpapierbesitz Deutsche Schutzvereningung fur، وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين.

3. تجربة الدول العربية:

اهتمت العديد من الدول العربية في السنوات الأخيرة بمفهوم حوكمة الشركات، وقد عملت كثير من الهيئات والمنظمات العالمية على إرساء قواعد الحوكمة في هذه الاقتصاديات، من بينها مركز المشروعات الدولية والمنتدى الدولي لحوكمة الشركات، كما قام كثير من المهتمين بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول العربية، بتنظيم مجموعة من المؤتمرات والندوات والنشرات، التي تهدف إلى وضع التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لتلك المبادئ، بما يتناسب والظروف الاقتصادية والثقافية والسياسية التي تمر بها الدول العربية، ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة الشركات نذكر ما يلي:

في سنة 2002، قام البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية وشارك فيه عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين بإجراء دراسة لتقييم حوكمة الشركات في مصر، وخلص التقرير إلى أهم نقاط القوة والضعف في مناخ حوكمة الشركات بكل من قطاع المال والشركات، وفي نوفمبر 2006، أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر2005، والعمل على تنفيذها في أول جانفي 2007.

وتم انعقاد الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، بجامعة الملك سعود سنة 2003، تحت عنوان "الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية"، وقد تناولت مناقشة مفهوم حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقه في المملكة.

كما صدور تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات الذي عقد في بيروت عام 2004، بعنوان "حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية"، وكانت أهم توصياته أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي، وفقا لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ قواعد الحوكمة.

وفي سنة 2007، تم افتتاح أعمال منتدى حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات الاجتماعية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالأردن، وضم المؤتمر مشاهير رجال الأعمال في الدول العربية.

وفي سنة 2008 عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة في تونس وبالتعاون مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات ورشة عمل للصحافيين الاقتصاديين، حول موضوع حوكمة المؤسسات ودور الصحافيين في الإبلاغ عن التقدم الملموس في مجال الحوكمة[1].

أما في الجزائر وفي سنة 2009، تم إصدار "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، والذي قامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف، كما أطلقت مركز "حوكمة الجزائر" لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال، لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة الديموقراطية بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية[2].

إذن يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات، التي تستقطب اهتمام الدول العربية في ظل الوضع الراهن، ويعود ذلك للحاجة الماسة والمتنامية لشركاتها، قصد توطيد قدراتها التنافسية والتكيف مع المستجدات الحديثة، ومن هذا المنطلق ورغبة من الجزائر في التكامل مع الاقتصاد العالمي، بذلت الحكومة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار مؤسسي لحوكمة الشركات.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق حوكمة الشركات وعوامل نجاحها

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت البلدان النامية جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وفي سبيل تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من المعوقات والتحديات.

[1] Centre international pour l' entreprise privée, (CIPE Bulletin en français), juin 2008/N°:3, p:04

[2] علي العيادي، **القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر**، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011.

الفرع الأول: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أرض الواقع، تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي[1]:

أ. المصدر الداخلي:

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والادارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الامكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الادارة أو الرئيس التنفيذي، من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

– تشكيل مجلس الادارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الادارة ومهمة الادارة التنفيذية، ومسؤوليات ادارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

– أعضاء مجلس الادارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من احساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

– لجان مجلس الادارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ب. المصدر الخارجي:

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة، ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات واعطائها صفة الالزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

الفرع الثاني: تحديات تطبيق حوكمة الشركات:

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهما في ما يلي:

أ. الفساد المالي والإداري:

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب لك فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، وزيادة سوء

[1] علي جابر اسماعيل، **العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، نخصص محاسبة، جامعة الشرق الاوسط، 2010، ص 22.

تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد، ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

ب. الممارسة العملية والديموقراطية:

إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة، تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على ارساء قواعد الديموقراطية، والتي من آثارها الايجابية:

– تعتبر الديموقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

– تتيح الديموقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

جـ. احترام سلطة القانون:

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا، إلا إذا تقيد بالقانون، وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة، إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب.... الخ.

د. انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:

ان عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الادارة وكبار المديرين التنفيذيين، لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها، لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الاجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

3. إجراءات تحسين حوكمة الشركات

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لا بد من وجود مجموعة من الاجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أدائها وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي[1]:

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية، العدد 13، 2009.

أ. إجراءات قصيرة الأجل:

– تقوم الشركات بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحكومة الشركات يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وإنشاء مجلس إدارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

– تنص سياسة حوكمة الشركات على إنشاء مجلس إدارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء والغرض من انشاء مجلس اداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الادارة ومجلس الادارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس ادارة مستقلين.

– تقوم الشركة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة المنتدبين من بين الخبراء الموجودين في السوق، والذين لهم دراية وخيرة في مجال تسيير الشركات، والقواعد المالية والقانونية، فضلا أن يكون مشهود لهم بالنزاهة والأخلاق، وهو أهم المتطلبات في أعضاء مجلس الإدارة.

– تقوم الشركة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الافصاح والاعلان عنها، مثل المساهمة في خدمة المجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

– يجب أن تؤكد الوثائق الأساسية للشركة، ضمان المعاملة المتساوية لمساهمي الأقلية، من خلال حقهم في التصويت، بما يضمن حقوقهم المالية.

ب. اجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الادارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الاساسية للاجتماعات، وتقدم الى أعضاء مجلس الادارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

– تعيين عضو من مجلس الادارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الادارة الاستشاري.

– أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم الى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات، والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين.

– أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

الفرع الثالث: عوامل نجاح حوكمة الشركات

تتحدد عوامل نجاح الحوكمة في[1]:

- العمل على إيجاد التوازن بين الأطراف من ذوي المصالح والذين تربطهم علاقة بالشركة سواء كانوا مساهمين، مديرين، موظفين، عاملين، المستثمرين في السوق المالي، الهيئات الحكومية، المؤسسات البنكية، والمجتمع المحلي بشكل عام.
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية (قيم النزاهة، الشفافية، العدالة، المسؤولية...إلخ)، والتي من خلالها تمارس الشركة نشاطها، وقبول جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم.
- جعل إدارة المخاطر بالشركة جزءا متكاملا من نظام حوكمة الشركات، وهو ما يمكن من الحفاظ على مصالح الملاك، وعدم التلاعب بها من قبل المديرين.
- الحصول على المصادر التمويلية والإفادة منها، حيث لا تترد البنوك ومنظمات الاستثمار المالي في تمويل الشركات التي تلتزم بمعايير ومبادئ الحوكمة.
- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي بدل النظرة قصيرة الأجل للأعمال والقرارات، وذلك من خلال تبني رؤية مستقبلية للشركة ككل، وترجمتها في خطط طويلة الأجل.
- قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة وإتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية، سواء كانوا من الإدارة العليا أو الموظفين والعاملين.
- تدعيم الثقة والاحترام بين جميع الأطراف في الشركة، وخاصة بين أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين من جهة، وبين المساهمين والعاملين في الشركة.
- التمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من الرقابة والتحكم، حيث أن كثرة الإجراءات الرقابية والتحكمية تؤدي إعاقة العمل والإبداع لدى المديرين والمديرين، مما يتطلب الموازنة بين تمكين الموظفين المديرين من اتخاذ القرارات، وبين حماية الشركة من القرارات الخاطئة.
- الاستدامة من خلال النظرة بعيدة المدى في مجال تحقيق الأرباح ونمو الشركة، ما ضمن استمرارية واستقرار الشركة حتى بعد تغيير المديرين.

[1] مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق**، ص67.

- القدرة على تعبئة الموارد لأغراض خدمة المجتمع، من خلال تجميع المدخرات من المواطنين وتحويلهم إلى مساهمين في المشروعات الاقتصادية والتنموية.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة، مثل التطورات التكنولوجية والاقتصادية الجديدة، وانفتاح الأسواق الدولية على بعضها، خاصة بعد تحرير التجارة العالمية وتحرير حركة رؤوس الأموالل الدولية، مما زاد من التحديات والفرص أمام الشركات.

خلاصة الفصل

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من الهيئات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، وفي الواقع، قد اختلفت هذه الهيئات في التعريفات التي اعطتها لمفهوم الحوكمة، كما اختلفت كذلك في المعايير التي رأت أنها تحكم عملية الحوكمة، ويوجد على رأس هذه الهيئات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE، ومؤسسة التمويل الدولية IFC التابعة للبنك الدوليBI

تتكون الحوكمة من مجموعة من القواعد التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، وذلك من خلال قيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها، لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين، وبمعنى أخر، فإن الحوكمة هي مجموعة من النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء الشركة المالي والاجتماعي، كما تشمل مقومات تدعيم المركز المالي والتنافسي للشركة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية عن كل قرار وتصرف، كما تؤكد محددات الحوكمة على مسؤوليات المديرين والمسيرين، وتعزيز مساءلتهم، وتحسين الممارسات المحاسبية والادارية والمالية، كما تؤكد على الشفافية، مما يساعد على سرعة اكتشاف التلاعب والمالي الفساد والإداري، واتخاذ الاجراءات المطلوبة بشأنه، وعلاج اسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.

وتعتبر الحوكمة نظام لتعزيز الرقابة والإدارة وإطار عام لتحديد المسؤوليات والواجبات في الشركات، وبما يعمل على تحسين الأداء، من خلال توفير القوائم المالية الخالية من الغش والأخطاء وتحسين عملية اتخاذ القرارات من طرف المديرين، وهو ما يدعم عملية الاستثمار في الشركات ويجعل الوحدة محط أنظار المستثمرين، كما تعمل مبادئ ومعايير حوكمة الشركات على زيادة الثقة في الاقتصادي القومي، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات الحكومية كما في الشركات الإقتصادية، مع الاختلاف في أسلوب الممارسة بفعل الخصائص المختلفة التي يتميز بها العمل في هذه الإدارات، يمكنه أن يساهم في الكشف عن أوجه القصور في الأداء الحكومي، مما يعزز من فعاليته وكفاءته، ويحد من التجاوزات الإدارية والمالية في القطاع الحكومي.

تمهيد الفصل:

يعد الإئتمان المصرفي جزء لا يتجزأ من العمل المصرفي، فالمصارف تقوم بمنح القروض والتسهيلات لعملائها، وذلك لكون الإئتمان المصرفي يعد من أهم مصادر التمويل التقليدية بالنسبة للشركات الطالبة لها، أما المصارف فتهدف من وراء منح الإئتمان إلى تحقيق الربح، وبما منح الإئتمان دئما يرافقه مخاطر عدم السداد، بفعل عدم قدرة أو رغبة الزبائن على الوفاء بإلتاماتهم، فإن الإئتمان المصرفي دائما ترافقه مخاطر، تطلب من المصرف الحرص على الدراسة الجادة والمستفيضة لقرار منح الإئتمان للغير، مما يجعل من ترشيد القرارات الإئتمانية في المصارف أهم دعائم بقائها ونموها، خاصة وأنها تستخدم أموال الغير، التي تكون في شكل ودائع مختلفة الأنواع في منح الإئتمان.

يتطلب ترشيد القرار الإئتماني مجموعة من الأدوات والإجراءات يجب إتباعها والإلتزام عند القيام بمنح الإئتمان للغير، وفي حالة التراخي في تنفيذ ذلك ان تتعرض أموال النمصرف والمودعين للضياع، مما يجعل من فهم القرارات الإئتمانية وكيفية ترشيدها هو لب الإئتمتان المصرفي، ولمعالجة الإتمان المصرفي وترشيد قراراته، المتمثلة في الحكم بمنح أو عدم منح الأموال المطلوبة من طالبي الإئتمان، نتناول ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإئتمان المصرفي؛

المبحث الثاني: ترشيد القرارات الإئتمانية؛

المبحث الثالث: آليات ترشيد القرار الإئتماني.

المبحث الاول: ماهية الإئتمان المصرفي

يتعتبر منح الإئتمان من أهم الوظائف التي تقوم بها المصارف، حيث يعتبر أداة لتمويل النشاط الاستهلاكي للأفراد، والنشاط الاستثماري للمستثمرين والمؤسسات، وهو ما يدفعنا للتعرف على مفهوم الإئتمان المصرفي ومميزاته وأنواعه.

المطلب الأول: تعريف الائتمان المصرفي ونشاته

رغم أن القيام بمنح الإئتمان لا يتوقف على المصارف فقط، كما يمكن أن يكون بغير النقود، إلى أن الإئتمان المصرفي يبقى أهم أشكال الإئتمان في النشاط الاقتصادي، وفي تمويل المشاريع والأفراد على حد سواء.

الفرع الأول: تعريف الإئتمان المصرفي:

تنوعت وتعددت التعاريف حول الائتمان المصرفي شأنه شان الكثير من المفاهيم في مختلف المجالات الاقتصادية، والإدارية، والاجتماعية، وعلى العموم فهو يرتكز بصورة أساسية على الثقة التي تربط بين الدائن والمدين والتي ينجم عنها دفع قيمة في الحاضر والدفع المؤجل في المستقبل.

1- الإئتمان لغة:

عند التحري عن معنى كلمة الإئتمان في اللغة الانكليزية credit، يلاحظ أنه ناشيء من عبارة credo اللاتينية، وهي تركيب لاصطلاحين Crad، وتعني باللغة السنسكريتية ثقة، أما do فتفهم باللغة اللاتينية بمعنى أضع، وعليه فمصطلح الائتمان معناه (أضع الثقة).[1]

إن كلمة الائتمان مأخوذة من الأمان، فالمصرف عندما يقرض الزبون قرضاً، فهو يأتمنه عليه، وعلى الزبون أن يعيد القرض في موعده. [2]

2- الإئتمان إصطلاحا:

توجد تعريفات كثيرة للإئتمان المصرفي، نقترح بعضا منها فيما يلي:

الائتمان هو عبارة عن عملية تسليم نقود أو بضائع أو خدمات الآن(في الوقت الحاضر)، مقابل وعد بالدفع في المستقبل[3].

---

[1] إبراهيم محمدعلي الجزراوي، نادية شاكرالنعيمي، تحليل الائتمان المصرفي باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية المختارة دراسة (نظرية – تطبيقية) في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار خلال الفترة المالية 2005-2007، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد، 2010، ص 05.

[2] السنوسى محمد الزوام، محمد إبراهيم مختار، **إدارة مخاطر الائتمان في ظل الأزمة المالية العالمية**، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الإعمال التحديات، الفرص، والآفاق، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان، 10 -11 نوفمبر 2009، ص 05

[3] هشام جبر، البرنامج تدريبي **حول تحليل الائتمان**، معهد فلسطين للدراسات المالية والفلسطينية، غزة، 2002، ص23.

الائتمان هو التبادل الحالي للبضائع والممتلكات أو الحقوق فيها، مقابل دفع القيمة المساوية لها، والمتفق عليها في المستقبل.[1]

الائتمان بشكل عام، والإئتمان المصرفي بشكل خاص هو مقياس لقابلية الشخص الطبيعي أو الاعتباري، للحصول على القيم الحالية (نقود)، مقابل تأجيل الدفع (النقدي) إلى وقت معين في المستقبل.[2]

ويعرف الائتمان المصرفي، بأنه تلك الخدمات المقدمة للزبائن، التي يتم بمقتضاها تزويد الافراد والمؤسسات في المجتمع بالأموال اللازمة، على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة، أو على أقساط في تواريخ محددة، ويتم تدعيم هذه العلاقة بتقديم مجموعة من الضمانات، التي تكفل للمصرف استرداد أمواله، في حالة توقف الزبون عن السداد بدون أية خسائر.[3]

ويعرف الإئتمان المصرفي بأنه مبادلة قيمة حاضرة بقيمة آجله، ومثال ذلك المقرض الذي يقدم مبلغ من المال للمقترض، القيمة الحاضرة هي المبلغ الذي يستلمه المقترض ويدفعه المقرض، أما القيمة الصلية فهي الدفعات أو القساط عند سداد القرض في الموعد المستقبلي المحدد.[4]

يعرف الائتمان المصرفي على أنه عملية يرتضي بمقتضاها البنك، مقابل فائدة أو عمولة معينة ومحددة، أن يمنح عميلا (فردا أو شركة أعمال)، بناء على طلبه سواء حالا أو بعد وقت معين، تسهيلات في صورة أموال نقدية أو أي صورة أخرى، وذلك لتغطية العجز في السيولة، ليتمكن من مواصلة نشاطه المعتاد، أو إقراض العميل لأغراض استثمارية، أو تكون في شكل تعهد متمثلة في كفالة البنك للعميل أو تعهد البنك نيابة عن العميل لدى الغير[5].

بناء على التعريفات السابقة، يمكننا القول أن الإئتمان المصرفي هو عملية مبادلة قيمة حاضرة، في مقابل وعد بقيمة آجلة مساوية لها، غالبا ما تكون هذه القيمة نقودا.

الفرع الثاني: نشأة الإئتمان المصرفي:

إن أول نشأ للنشاط المصرفي كان قبول الودائع من المعادن النفيسة، لدى الصياغ لحمايتها من السرقة والضياع، من خلال وضعها في خزائن حديدية آمنة، ولم يكن لأصحاب الودائع أي حق في الحصول على فوائد، بل على العكس كانت يترتب عليهم دفع جزء من أموالهم، لقاء حراستها والمحافضة عليها، ومن ثم أخذت مؤسسات الإيداع في الإقراض مقابل فوائد وضمانات تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يتم تمويله بالمبلغ

[1] فلاح الحسيني، مؤيد الدوري؛ **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص85.

[2] صديق توفيق نصار، العوامل **المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 32.

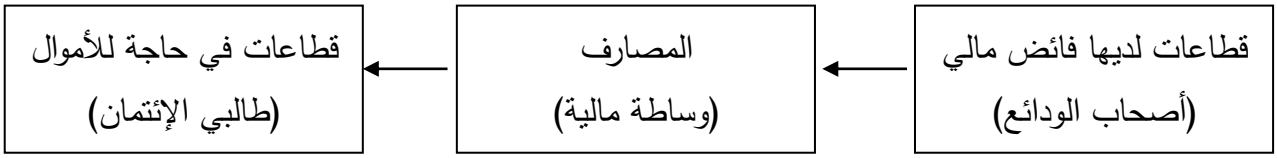
[3] عبد الحميد عبد اللطيف، **البنوك الشاملة عملياتها وادارتها**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 103.

[4] رامي هاشم الشنباري، **التحليل المالي ودوره في صنع القرار الإئتماني في المصارف التجارية العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير، جامعة العالم المريكية، فلسطين، 2006، ص 75.

[5] حمزة محمود الزبيدي، **إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 18

المقترض، وعندما لاحظ المودعين أن الصاغة بعد أن تحولوا إلى بنوك، أنهم يقومون باقراض أموالهم للغير بدل الاحتفاظ بها فقط، صاروا يطالبون بالحصول على جزء من الفوائد التي يحصل عليها البنوك من المقترضين، وهو ما أدى إلى نشأة الوساطة المالية بشكلها الحالي، وهو ما أدى انتقال البنوك من مهمة قبول الودائع انتقلت إلى ممارسة عمليات الإقراض والتسليف، ليصبح الركن الأساسي للمصارف الحديثة هو قبول الودائع والمدخرات المالية من أصحاب الفائض المالي من جهة وتقديم التسهيلات الإئتمانية والخدمات المصرفيةة متعددة الأشكال من جهة أخرين وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): عناصر الوساطة المالية



المصدر: أحمد غنيم، صناعة قرارات الإئتمان والتمويل في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك، الطبعة الثانية، دار المستقبل، القاهرة، 1999، ص 06.

المطلب الثاني: مميزات الإئتمان المصرفي وأهميته

يتميز الإئتمان المصرفي بالعديد من الخصائص والمميزات، التي جعلته من أهم مصادر تمويل الاقتصاد الوطني، وأكثرا مساهمة في نموها وازدهارها.

الفرع الاول: مميزات الإئتمان المصرفي

يعتبر الائتمان المصرفي نشاطا مصرفيا غاية في الأهمية، سواء بالنسبة للاقتصاد الوطني أو بالنسبة لإدارة البنوك والمؤسسات المالية الوسيطة الأخرى، ولذلك فهو يعتبر من أكثر الأدوات الاقتصادية حساسية، إذ لا تقف آثاره الضارة على مستوى البنك أو المؤسسة المالية الوسيطة، وإنما تصل أضراره إلى الاقتصاد الوطني، إذا لم يحسن استخدامه، فالائتمان المصرفي في حالة انكماشه يؤدي إلى كساد، وفي حالة الإفراط فيه يؤدي إلى ضغوط تضخمية، وكلا الأمرين له آثار اقتصادية غاية في الخطورة، ويسبب اختلالات هيكلية قد تصعب معالجتها، ورغم ذلك يتميز الائتمان المصرفي بالخصائص التالية:[1]

- يعتبر الإئتمان المصرفي من أهم مصادر التمويل التي تلجأ إليها المؤسسات خاصة الصغيرة والحديثة منها وهذا نظرا لضعف الثقة في مركزها الائتماني من الجهات التمويلية الأخرى.
- لا يؤدي الإئتمان المصرفي إلى تدخل البنوك في مجالس إدارة المؤسسات المقترضة وبذلك تحافظ هذه المؤسسات على استقلالية إدارتها ووحدة قراراتها.

[1] فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الثالثة: دار وائل للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 124 .

- تحقق المؤسسات من خلال اعتمادها على الإئتمان المصرفي وفرا ضريبيا وذلك مقارنة باللجوء إلى التمويل عن طريق الاكتتاب في الأسهم، وذلك لأن الفوائد على القروض تعتبر مصروفا لغاية الضريبة أي أنها تخصم من الأرباح قبل احتساب الضريبة.
- يساعد الإئتمان المصرفي على زيادة إنتاجية رأس المال إذ يعتبر وسيلة مناسبة لتحويل استعمال الأموال من شخص لآخر، أي أنه واسطة للتبادل وتحويل المدخرات النقدية لمن أحتاجها وحسن استغلالها.
- تنظم عمليات الإئتمان المصرفي وفق جداول زمنية، لتسديد أقساط القروض المستحقة، حيث لا يمكن للبنك المطالبة بالتسديد قبل تواريخ الاستحقاق المحددة، وفي حالة تعذر التسديد فإن البنك يبدي نوعا من المرونة في تأجيل السداد مما يتيح الفرصة لاستمرار نشاط المؤسسة وعدم إرباك سولتها.

الفرع الثاني: أهمية الإئتمان المصرفي:

يلعب الإئتمان المصرفي دورا هاما في الحياة الاقتصادية، يمكن النظر إلى هذه الأهمية من ثلاث زوايا، فمن الزاوية الأولى ينظر إلى أهمية الإئتمان المصرفي بالنسبة المقترض، ومن الزاوية الثانية ينظر إلى هذه الأهمية بالنسبة للبنك المقرض، ومن الزاوية الثالثة ينظر إلى أهمية الإئتمان المصرفي بالنسبة إلى الاقتصاد الوطني.

1. أهمية الإئتمان المصرفي بالنسبة للمقترض:

تكمن أهمية الإئتمان المصرفي بالنسبة للمقترض من خلال الدور الذي يلعبه هذا الإئتمان في تدعيم عملياته الاستهلاكية، إذ يمكن المقترض من الحصول على بعض السلع الاستهلاكية على الرغم من عدم قدرته على دفع قيمتها في الوقت الحاضر، وذلك بمنحها التمويل اللازم لشراء هذه السلع، على أن يتم سدادها على أقساط.

وبالنسبة للمؤسسات، فإن الإئتمان يمكنها من مواجهة الصعوبات المالية وتسوية توازنها المالي، كما يمكنها من الحصول على التمويل اللازم لشراء بعض الأصول الإنتاجية التي تلزمها (الأراضي، الآلات والمعدات، المواد الأولية واللوازم... إلخ).

2. أهمية الإئتمان المصرفي بالنسبة للبنك:

يلعب الإئتمان المصرفي دورا بالغ الأهمية بالنسبة للبنك فهو يمثل المصدر الرئيسي لإراداته والاستثمار الذي يضمن له تحقيق الربحية العالية، كما أن ارتفاع نسبة القروض في ميزانيات البنوك التجارية يشير إلى زيادة أهمية الفوائد والعمولات وتوفير قدر مناسب من السيولة تمكن البنك من مواجهة سحوبات العملاء.

كما أن الإئتمان المصرفي يساهم في تشغيل الأموال العاطلة والموجودة في البنوك بصورة مؤقتة، وذلك عن طريق التمويلات القصيرة الأجل، هذا ويساهم الإئتمان المصرفي في زيادة الحصة السوقية للبنك، وبالتالي تحقيق نموها وازدهاره، وعموما يلعب الإئتمان المصرفي دورا هاما في تحقيق الاهداف العامة للبنك.[1]

[1] وفاء يحيى أحمد حجازي، **المحاسبة عن القروض والائتمانية**، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2009، ص 11.

3.أهمية الائتمان المصرفي بالنسبة للاقتصاد الوطني:

تكمن أهمية الائتمان المصرفي في الاقتصاد الوطني في الدور الذي يلعبه هذا الإئتمان في تنمية هذا الاقتصاد، ويمكن تلخيص أهمية الائتمان المصرفي بالنسبة للاقتصاد الوطني في النقاط التالية[1]:

يمثل الائتمان المصرفي مصدرا هاما من مصادر إشباع الحاجات التمويلية لمختلف القطاعات الاقتصادية من زراعة، صناعة، تجارة وخدمات.

يساهم الائتمان المصرفي في تسهيل عملية التبادل التجاري في الدولة، وذلك لأن استخدام الاعتمادات المستندية، التي تمثل أحد أشكال الإئتمان المصرفي يوفر طريقة سهلة لتمويل التجارة الخارجية، كما يعمل على ضمان حقوق كل من الموردين والمصدرين[2].

المطلب الثالث: عناصر الائتمان المصرفي

يمنح الائتمان المصرفي للمؤسسات الكبيرة والصغيرة، إلا أن المؤسسات الكبيرة باعتبارها أكبر حجما وتوسعا مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، فتحتاج أكثر للائتمان المصرفي لتمويل مشاريعها، وباعتباره النشاط الأكثر شيوعا، ويتضح من التعاريف السابقة للائتمان المصرفي، أنه يقوم على مجموعة من العناصر الرئيسية، أهمها ما يلي[3]:

- **ثقة البنك في العميل:** وهي من أهم خصائص الائتمان، فلابد من البنك أن تكون له ثقة في الزبون الذي سوف يقوم بالتسديد في الوقت المحدد، وهو ما يستلزم قيام البنك بدراسة كافة المقومات الائتمانية للعميل بقصد التحقق من جدارته الائتمانية.
- **إتاحة مبلغ من المال:** وذلك أن الائتمان المصرفي، لا ينحصر في قيام البنك بدفع مبلغ نقدي للعميل، وإنما يتعدى ذلك إلى إتاحة هذا المبلغ للعميل من خلال عدة صور أخرىّ، كإضافته إلى حسابه الجاري أو استخدامه في فتح اعتمادات مستنديه لصالحه أو إصدار خطابات ضمان له، أو غير ذلك من صور الإتاحة المتعارف عليها في العمل الائتماني.
- **تعيين مبلغ الائتمان:** إذ لابد من تحديد مبلغ الائتمان حتى وإن تعددت صوره، وهو ما يعرف فى العرف المصرفي باسم السقف الائتماني للعميل.
- **تحديد الفائدة على الائتمان:** حيث يُعتبر حصول البنك على الفائدة من المقترضين الهدف الرئيسي من قيامه بمنحهم الائتمان، ويمثل تحديد هذه الفائدة مقدماً جوهر العمل المصرفي التقليدي.
- **تحديد الغرض من الائتمان:** إذ يلزم تحديد الغرض من حصول العميل على الائتمان ومعرفة هل سيوجه مبلغ التمويل لعمليات استثمارية أم لتمويل رأس المال العامل. كما يلزم كذلك معرفة النشاط الذي سوف يتم ضخ

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص104 -105

[2] وفاء يحيى أحمد حجازي، **مرجع سابق**، ص 11.

[3] عادل احمد حشيش. **الاقتصاد النقدي والمصرفي**. دار الجامعة الجديدة.الاسكندرية.مصر.2004. ص140

هذا التمويل فيه. ويؤكد الواقع العملي أن الكثير من حالات التعثر فى السداد كانت بسبب تسرب الائتمان الممنوح لأغراض أخرى غير الممنوح لها الائتمان مع تهاون البنك فى ذلك.

- **تحديد الأجل:** إذ لابد من وجود فاصل زمني بين ما يقدمه البنك لعميله وما يسترده منه، ومن هنا كان لابد من تحديد مدة معينة يقوم خلالها العميل بسداد المستحق عليه من أصل القرض وفوائده ومصاريفه.
- **الضمانات:** وهي التي تُمكن البنك من استرداد أمواله في حالة وقوع مخاطر مستقبلية' إذا تعثر طالب الإئتمان عن الوفاء بإلتزاماته إتجاه المصرف في مواعيدها المحددة مسبقا.
- **الخطر:** والذي يزداد بزيادة الأجل الممنوح لطالب الائتمان نظراً لتزايد احتمالات تغير الظروف المستقبلية.

وقد جرى العرف المصرفي أن يكون تعامل البنك مع طالبي التمويل، من خلال ما يعرف باسم عقد الائتمان أو التسهيلات الائتمانية، أياً كانت صورة الائتمان الممنوحة للعميل.

المطلب الرابع: أنواع الائتمان المصرفي:

يعد الائتمان المصرفي الأكثر جاذبية لنشاط البنوك التجارية والمؤسسات المصرفية الأخرى، فمن جهة يضمن تحقيق الربحية العالية، ومن جهة أخرى يحتمل البنك أكبر مقدار من المخاطر تقرض البنوك التجارية أنواع مختلفة من الائتمان، إذ تتغير هذه الأنواع وفقا للتغيرات التي رافقت نشاط البنوك التجارية في الاقتصاد، وينقسم الإئتمان المصرفي إلى:

اولا–تقسيم الائتمان وفقا للغرض منه:

يتمثل الغرض من الحصول على الإئتمان في الاستخدام الذي يتم توظيف الإئتمان فيه، أي النشاط الذي يتم تمويله من خلال الإئتمان، وعلى ذلك ينقسم الإئتمان من حيث الغرض إلى[1]:

1–الائتمان الاستثماري:

هو الائتمان الذي يمنح للمشروعات الإنتاجية لغرض استخدامه في تمويل العمليات الاستثمارية طويلة الأجل أو متوسطة الأجل نظرا لضعف الموارد الذاتية للمؤسسة مثل الاستثمار في الأصول الثابتة كالآلات والأراضي وغيرها

2–الائتمان التجاري:

من أحد أنواع التمويل قصير الأجل، وتتحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الأصلية للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في عمليات الإنتاج، ويلعب الائتمان التجاري دور بالغ الأهمية في تمويل الكثير من المؤسسات خاصة التجارية منها، والمؤسسات الصغيرة التي تجد صعوبة في الحصول على القروض المصرفية ذات التكلفة المنخفضة، أو تعاني من عدم كفاية رأسمالها العامل في تمويل احتياجاتها التجارية، ويتمتع هذا النوع من الائتمان بعدة مزايا، ويمكن أن نذكر أهمها فيما يلي سهولة الحصول عليه فهو لا يتطلب تلك الإجراءات المعقدة والمتعددة التي يطلبها الاقتراض من البنك أو غيره من المؤسسات المالية،

[1] صلاح الدين حسن السيسي، **قضايا مصرفية معاصرة**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص31

وعادة لا توجد طلبات رسمية لا بد من تحريرها، أو مستندات يجب توقيعها، بل نجد الموردين يكونون عادة على استعداد لإعطاء عملائهم مهلة للسداد، إذا كانت ظروفهم المالية لا تسمح بالدفع في التاريخ المحدد.

إن الائتمان التجاري مصدر من مصادر التمويل حيث تستعمله المؤسسة كلما أرادت ذلك بالكيفية التي تحتاجها، كما أن استخدامه يترك أصول المؤسسة دون مساس، لأن المورد نادرا ما يطلب رهن أصول المؤسسة مقابل الحصول على الائتمان، وهذا ما يسمح للمؤسسة بالحصول على أموال إضافية من مصادر أخرى بضمان أصوله.

وتدخل تكلفة الائتمان في سعر البضاعة، يعتمد على مقدار الخصم النقدي الذي يمنحه المورد للمؤسسة، إذا ما سددت هذه الأخيرة قيمة المشتريات، خلال فترة قصيرة من تاريخ تحرير الفاتورة وقبل موعد الاستحقاق المطلوب.

3-الائتمان الاستهلاكي:

يشير إلى مختلف القروض التي تمنحها البنوك للإفراد لتمويل عمليات ما لاستهلاكية المعمرة كالسيارات والثلاجات، الغسالات، فهو يعتبر ائتمان شخصي في أغلب الأحيان، بحيث يقدم للشركات أو الأفراد الموظفين لدى الدولة، وغالبا ما يتم سداد هذا الائتمان في صورة دفعات شهرية للبنك.[1]

ثانيا: تقسيم الائتمان وفقا لأجله

يتمثل أجل الإئتمان في الفترة التي جب على الحاصل عليه سداد مبلغ الإئتمان وفوائده، وفاء بإلتزاماته إتجاه مناح الإئتمان، وينقسم الإئتمان حسب الأجل إلى:

1. ائتمان قصير الأجل:

هو إئتمان لا تزيد مدة استحقاقه عن سنة واحدة، وتمثل الجانب الأكبر من قروض المصارف التجارية، وتعد أفضل أنواع التوظيف لديها، وهي تمنح بغرض تمويل الأنشطة الجارية للعملاء، أو بصفة أخرى عمليات رأس المال العامل ذات الدوران السريع، مثل تمويل شراء المواد الأولية والنقدية، ويتميز هذا النوع من الائتمان بأسعار فائدة منخفضة نظرا لقصر أجله.

2. ائتمان متوسط الأجل:

تتراوح مدته بين السنة وخمس سنوات، وهي تمنح بغرض تمويل الأنشطة الاستثمارية، يحدد لها برنامجا للسداد يرتبط بالتدفقات النقدية الحالية والمتوقعة، التي تظهرها الدراسات الاقتصادية لمشروع المقترض أو الاحتياجات الحقيقية للعمل

3. ائتمان طويل الأجل:

هي القروض التي تزيد آجالها عن خمس سنوات وقد تصل إلى عشر سنوات أو عشرين سنة، تمنح لتمويل الأنشطة والعمليات ذات الطبيعة الرأسمالية، أو بناء المصانع، وإقامة مشاريع جديدة، وتقدم مثل هذه القروض

عادة من البنوك المتخصصة، مثل البنوك العقارية التي تمنح قروضا قد تصل إلى عشرين عام، وذلك لتمويل عمليات البناء واستصلاح الأراضي، وإقامة مشروعات الري والصرف، إلى جانب البنوك الصناعية والزراعية، فالأولى تقدم قروضا تتراوح مدتها بين 3 إلى 10أعوام، بغرض إقامة المباني، المستودعات وشراء الآلات ومعدات الإنتاج ...الخ، أما الثانية فهي لا تختلف كثيرا عن سابقتها من البنوك المتخصصة، فهي تمنح قروضا طويلة الأجل لتطوير القطاع الزراعي، وذلك مقابل ضمانات عينية(الرهن العقاري، الرهن الحيازي)، ونتيجة لارتفاع المخاطرة في تقديم مثل هذه القروض، فإن البنوك بمختلف أنواعها، تتشدد وتتخذ إجراءات وقائية، مثل أن تطلب من طالب القرض تعهد بعدم ممارسة أي نشاط آخر، قد يؤثر على قدرته على السداد، أو طلب ضمانات إضافية كالعقارات والأراضي...الخ

ثالثا-تقسيم الائتمان المصرفي وفقا للمقترض:

يقسم الإئتمان المصرفي للطرف الحاصل على الإئتمان إلى ما يلي[1]:

1- ائتمان مصرفي خاص:

هو الذي يمنح لأشخاص القانون الخاص الأفراد الطبيعيين والأشخاص الاعتبارين كالشركات، وتعتمد قدرة هولاء في الحصول على هذا الائتمان، على الملاءة المالية(الحالية والمستقبلية) التي يتمتعون بها، وعلى القدرة التمويلية لدى مانح الائتمان (البنوك).

2-ائتمان مصرفي عام:

يمنح هذا النوع من الائتمان للدولة والهيئات والمؤسسات العامة والمصالح الحكومية، بحيث يعتمد الحصول على ها الإئتمان على الثقة في التعامل مع الدولة وهيئاتها المختلفة، وعلى المركز المالي لها.

رابعا- تقسيم الائتمان المصرفي وفقا للضمان

غالبا ما تطلب المصارب من الراغبين في الحصول على الإئتمان، والذين تتوافر فيهم شروط الحصول على الإئتما، ضمانات للأموال التي تمنحها لهم البنوك في إطار الإئتمان، ومن أنواع الإئتملن المصرفي حسب وجود الضمان:

1. الإئتمان المضمون:

وهو الإئتمان التي يقدم العميل مقابلها ضمانات معينة للبنك، وتلجأ البنوك التجارية طلب الضمانات، في حالات ضعف المركز المالي للعميل، مما يدفع البنك إلى طلب ضمانات معينة لقاء تقديمه للقرض، أو كان طلب الإئتمان بمبالغ كبيرة، أو في حالة تقديم الإئتمان من طرف المؤسسات الصغيرة، ويمكن التميز بين نوعين من الإئتمان المضمون هما:[2]

---

[1] إيمان أنجرو، **التحليل الإئتماني ودوره في ترشيد قرارات عمليات الإقراض: البنك الصناعي السوري نموذجا**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة تشرين، دمشق، سوريا، 2006- 2007، ص 24.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 112.

أ. الإئتمان بضمان شخصي:

يقدم البنك هذا الإئتمان، إستناداً إلى كفالة شخصا آخر، سواء كان شخصا طبيعياً أو معنويا، وذلك في ضوء التحليل المالي والإئتماني الذي يتم إجراؤه على المقترض والكفيل، ويتوقف قبول البنك للكفالة على حسن سمعة الكفيل، مدى وفائه بإلتزاماته، قوة ومتانة مركزه المالي، قدرته ورغبته في السداد في حالة عجز المدين الأصلي.

ب. الإئتمان بضمان عيني:

في هذا النوع من الإئتمان يقدم المقترض أصول عينية كضمان للبنك، وتكون هذه الضمانات في صورة رهن بحيث لا يمكن بيعها من طرف العميل خلال فترة رهنها، و إذا ما حل تاريخ الإستحقاق، ولم يتم الدفع، جاز للدائن خلال خمسة عشر يوم من تاريخ تبليغ العميل أو الكفيل العيني، أن يشرع في البيع العلني للأصول المرهونة ، ويمكن أن تكون هذه الضمانات في شكل أصول مالية أي تقديم أوراق مالية أو تجارية (كمبيالات وغيرها)، كما يمكن أن تكون الضمانات في شكل أصول غير مالية (بضائع ، محاصيل زراعية ، عتاد و تجهيزات ،... إلخ) ، أو تكون في شكل ودائع مجمدة، سواء تعلقت هذه الودائع بالمدين أو بشخص ثالث غير المدين، هذا ويمكن أن تكون الضمانات العينية في شكل عقارات (أراض ، مباني صناعية أو تجارية أو سكنية .....إلخ)، كما قد تكون القروض مضمونة بالمرتبات في حالة الموظفين.

1- الائتمان المصرفي غير المضمون:

قد تمنح البنوك بعض الائتمانات إلى بعض المقرضين بدون ضمان، ويعرف هذا الائتمان عادة بالائتمان الشخصي أو السحب على المكشوف، كونه مبني على أساس الثقة بين المقترض والبنك، لكن يعتمد في منحه أيضا على قوة ومتانة مركزه المالي، وسلامة نتائج أعماله، وحسن سمعته ليتم السداد في أقصر مدة ممكنة.

خامسا- الائتمان المصرفي حسب الطبيعة:

يمكن تقسيم الإئتمان المصرفي وفقا طبيعة القرض الممنوح من البنك إلى الأنواع التالية: [1]

1- الائتمان المصرفي النقدي المباشر:

وهو من الأكثر أنواع شيوعا في نشاط البنوك التجارية والأكثر ربحية، ويتم هذا الائتمان بمنح مبالغ نقدية مباشرة لطالب الائتمان، لاستخدامها في تمويل عمليات متفق عليها ومحددة مسبقا بعقد الائتمان، ومن أهم أشكال الائتمان النقدي المباشر:

أ- حساب الجاري المدين:

هو عبارة عن اتفاق بين البنك وطالب الائتمان، بحيث يقدم البنك تسهيلات لعملائه، وفي حدود سقف معين، يستطيع هذا الأخير السحب من هذا الحساب، وفي حدود السقف الممنوح، يتم حساب الفائدة على المبلغ المستخدم.

[1] حمزة محمود الزبيدي، **إدارة الإئتمان المصرفي والتحليل الإئتماني**، الوراق للنشر والتوزيعن عمان، الأردن، 2002، ص 94

ب- القروض والسلفيات النقدية:

يعتبر من الأكثر الأنواع انتشارا، يلجأ إلى هذا النوع لتغطية احتياجات المقترضين المختلفة، والمستخدمة في تمويل احتياجات رأس المال العامل، أو في عمليات التمويل الاستثماري طويل الأجل، قد تحمل الائتمانات المباشرة نوع من الأنواع التالية:

- **القروض العادية:** تتمثل في تلك القروض التي يمتد تاريخ استحقاقها إلى أكثر من سنة، وتسدد على دفعة واحدة أو على عدة أقساط.
- **القروض المتجددة:** يكون هذا القرض في شكل كمبيالة تستحق بعد بضعة شهور، ولكن العميل له حق التجديد مرة أو أكثر.
- **القروض تحت الطلب:** يستطيع العميل في حدود هذا القرض، الحصول على مبلغ ما في أي وقت، خلال فترة معينة.
- **قروض الحد الأعلى:** هو عبارة على اتفاق يتم بين البنك والعميل، بحيث يمنح له قرض له حد أقصى، ولفترة محددة، على ألا يتجاوزه، ويستطيع في مقابل ذلك، أن يعيد الاقتراض، ما دام قد سدد القرض السابق أو جزء منه.

ج-الكمبيالات المخصومة:

الكمبيالات عبارة عن نوع من الأوراق التجارية الشائعة الاستعمال لدى البنوك التجارية، بهدف تنظيم علاقات البيع الآجل فيما بين التجار، فهي عبارة على سند يتعهد بمقتضاها أحد التجار بدفع مبلغ معين إلى تاجر آخر في تاريخ محدد، لكن البنك يتدخل مقابل عمولة متفق عليها، ليمكن التاجر من خصم الكمبيالة قبل تاريخ استحقاقها.

2-الائتمان المصرفي غير المباشر:

هو عبارة عن ائتمان مصرفي يقدم للعميل في حالة عدم احترامه لتعهداته ووفائه لالتزاماته المباشرة، وتتمثل صوره في الأشكال التالية[1]:

أ- الكفالات المصرفية (خطابات الضمان):

هي من أهم أشكال التسهيلات الائتمانية المصرفية، وهي عبارة عن عقد كتابي يتعهد بمقتضاه البنك) مصدر الكفالة)، بضمان أحد عملائه، بناء على طلبه في حدود مبلغ معين ولمدة معينة، اتجاه طرف ثالث) المستفيد)، بمناسبة التزام ملقى على عائق العميل المكفول، وضمانا لوفائه بالتزامه اتجاه ذلك الطرف، وللكفالات المصرفية أنواع منها:

- **الكفالات النقدية:** تتمثل في كفالة يصدرها البنك لصالح العميل، تضمن بسداد التزامات العميل في فترة محددة، أو عند إعسار هذا الأخير عند السداد بعد تاريخ استحقاقه.

[1] إيمان أنجرو، **مرجع سابق**، ص ص 26- 27.

- **كفالات الدفعات المقدمة:** تتمثل في كفالة يمنحها البنك لذوي المقاولات، نتيجة لعدم توفر الأموال عند بداية إنجاز المشروع، وتقدم على شكل دفعات، وذلك عند عدم وفائه لسدادها لمالك المشروع.
- **كفالة محجوز الضمان:** وقد تسمى أيضا بكفالة الدفعة الأخيرة، وذلك لأن بعض النقود تستوجب حجز بعض المبالغ، بضمان التنفيذ الكامل للمشروع.
- **كفالة حسن التنفيذ:** تستعمل هذه الكفالة لضمان حسن التنفيذ في المقاولات وغيرها، فهي تغطي الضرر في حالة عدم التزام المتعهد، بتنفيذ كامل الشروط المتفق عليها في العقد.
- **الكفالات الجمركية:** هي تلك الكفالات التي تمكن المستورد من تأجيل سداد الضرائب والرسوم، أو بالإعفاء منها أو تنزيل قيمتها، فهذه الكفالة تضمن التنفيذ اتجاه الإدارات الحكومية والمؤسسات العامة.

ب- الاعتماد المستندي:

يعد الإعتماد المستندي من أشهر الطرق المستعملة لتمويل التبادل التجاري الدولي، ويتمثل في تلك العملية التي يقبل بموجبه بنك المستورد أن يحل محل المستورد في تسديد وارداته إلى المصدر الأجنبي، عن طريق البنك الذي يمثله، مقابل إستيلام كافة الوثائق والمستندات، التي تدل على أن المصدر قد قام فعلا بإرسال البضاعة المتعاقد عليها، وعملية فتح الإعتماد المستندي تربط بين أربعة أطراف هي: المصدر، المستورد، بنك المستورد (البنك الفاتح للإعتماد)، وبنك المصدر (البنك المبلغ للإعتماد)، ويوجد أنواع عديدة من الإعتماد المستندي نذكر منها:[1]

- **الاعتماد القابل للإلغاء:** وهو الاعتماد المستندي القابل للنقض، بحيث يمكن للبنك أو العميل إلغاء العقد أو تعديل بنوده دون أخذ موافقة الطرف الآخر.
- **الاعتماد غير قابل للإلغاء:** هو الاعتماد الذي لا يجوز لأي طرف من الاطراف إلغاؤه أو تعديل مضمونه، وهو الأكثر استعمالا لدى البنوك.
- **الاعتماد المعزز:** هو الاعتماد الذي يتضمن تعهدا من البنك المراسل في الخارج، بسداد قيمة الاعتماد المستندي
- **الاعتماد الدوار:** ويكون عندما يرغب التاجر المحلي باستيراد كميات كبيرة من البضاعة، واستلامها على شكل دفعات، ويكون تجديد الاعتماد تلقائيا وبشكل دوري، دون الحاجة إلى فتح اعتماد جديد.
- **الاعتماد القابل للتحويل:** هو اعتماد يمكن تحويله من مستفيد إلى آخر، وبنفس القيمة، شرط أن تكون البضاعة المستوردة ذات نفس المواصفات السابقة.

[1] مدحت صادق، **أدوات وتقنيات مصرفية**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 17- 22.

ج-القبولات المصرفية

وهي نوع من أنواع الائتمان المصرفي يقوم بموجبها طالب الائتمان بإصدار سحب زمني على أحد البنوك التي يتعامل معها إذ يتعهد البنك بدفع مبلغ السحب في تاريخ الاستحقاق وأهم الشروط المقبولة في القبولات المصرفية:

- يجب أن تنتج من عمليات تجارية حقيقية، في مجال السلع والخدماتن وليس من أجل التعامل في الأسهم والسندات والأصول المالية بشكل عام.
- أن تكون قابلة للتداول في الأسواق المالية، فبمجرد تظهيرها يمكن استخدامها في الوفاء بالإلتزامات المالية من طرف العميل الذي يحصل عليها من البنك.
- ألا تزيد مدة التمويل عن 6 أشهر، حيث تعتبر من أدوات التمويل قصيرة الأجل في مجال المعاملات والصفقات التجارية بشكل خاص.
- يجب أن يكون هناك توثيق لها من طرف البنك، بأن يكتب عليها كلمة مقبولةّ أو متعتمدة، مما يمنح لها الثقة من طرف التجار.

د-بطاقات الائتمان:

تعتبر بطاقة الإئتمان شكلا من أشكال الإئتمان المعاصر، وهي عبارة عن بطاقة خاصة يصدرها البنك لعميله، بحيث تمكنه هذه البطاقة من الحصول على السلع والخدمات دون دفع المقابل في الحال، ويلتزم البنك المصدر للبطاقة بالدفع عن حاملها والتحصيل منه، إما فوريا بالخصم من الحساب، أو آجلا خلال مدة زمنية معينة.[1]

هـ-الائتمان الدولي:

تعمل البنوك على توسيع تعاملات الدولية لتسهيل التجارة الخارجية، من خلال تمويل المعاملات الدولية، سواء ذات الأجل الطويل أو القصير، فالبنوك التجارية تساهم في تقديم الائتمان الدولي قصير الأجل، من خلال ضمان الالتزامات الدولية التجارية للزبائن وأوراق الخصم الدولية ...الخ.

و-التمويل التأجيري والتمويل التشغيلي:

يعتبر الائتمان الايجاري والتشغيلي من أهم أشكال الائتمان التي ظهرت حديثا، فبفضلها يستطيع الفرد أو الشركة الحصول على معدات دون أن يضطر لأداء كامل القيمة أو الكلفة منذ البداية، إنما يسددها على شكل أقساط بالإتفاق مع البنك.

[1] إبراهيم محمد شاشو، **بطاقات الإنتمان: حقيقتها وتكييفها الشرعي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص655

المبحث الثاني: ترشيد القرارات الائتمانية:

يعتبر منح الائتمان المصدر الاساسي لارادات البنك، والتالي كلما زاد تقديم التسهيلات الائتمانية، زادت ربحية البنك، الا ان الافراط في منح الائتمان يعرض البنك الى مخاطر كبيرة، بفعل ضيع أموال البنك اذا تعثر او عجز العملاء عن الدفع، مما يتطلب الحرص على رشادة قرارات منح الائتمان.

المطلب الاول: أسس ترشيد القرار الائتماني ومراحله:

تتوافر لدى البنوك عدة أدوات، يمكن عند استخدامه في صنع واتخاذ قرارات الائتمان ذات كفاءة وجودة، بما يحفض اموال المودعين والمساهمين، وسنتناول جوانب ترشيد القرارات الائتمانية في ما يلي:

الفرع الأول–**أسس ترشيد القرار الائتماني:**

الائتمان المصرفي يجب أن يتم استناداً إلى قواعد وأسس مستقرة ومتعارف عليها، وهي[1]:

أ– توفر الأمان لأموال المصرف:

وذلك يعني اطمئنان المصرف إلى أن المنشأة التي تحصل على الائتمان سوف تتمكن من سداد القروض الممنوحة لها مع فوائدها في المواعيد المحددة لذلك.

ب– تحقيق الربح:

والمقصود بذلك حصول المصرف على فوائد من القروض التي يمنحها تمكنه من دفع الفوائد على الودائع ومواجهة مصاريفه المختلفة، وتحقيق عائد على رأس المال المستثمر على شكل أرباح صافية. وتتحقق سيولة القروض في ثلاث حلات هي:

- لقروض القصيرة الأجل ذات سيولة ذاتية.
- القروض المضمونة بأوراق تجارية.
- القروض المضمونة بأوراق مالية.

ج. السيولة:

يعني احتفاظ المصرف بمركز مالي يتصف بالسيولة، أي توفر قدر كافٍ من الأموال السائلة لدى المصرف –النقدية والأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية إما بالبيع أو بالاقتراض بضمانها من المصرف المركزي–المقابلة طلبات السحب دون أي تأخير، وهدف السيولة دقيق لأنه يستلزم الموازنة بين توفير قدر مناسب من السيولة للمصرف وهو أمر قد يتعارض مع هدف تحقيق الربحية، ويبقى على إدارة المصرف الناجحة مهمة المواءمة بين هدفي الربحية والسيولة.

[1] عبد العزيز الدغيم، ماهر الأمين، **التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض المصرفي بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (3)، 2006، ص 195.

د. الأمان:

ويقصد به ثقة البنك في استرداد الأموال المقترضة في الوقت المحدد لها، ويأتي ذلك من حرصه الشديد على توفير عامل السيولة في الإئتمان، والتأكد من توفر عوامل الجدارة الائتمانية في المقترض، والتزامه بسداد حقوق الآخرين، بالإضافة الى كفاءته في إدارة نشاطه

هـ. التنويع:

ويقصد بالتنوع توزيع القروض على مختلف الصناعات، والأنشطة التجارية المتباينة، وعدم قطاع او النشاط الاقتصادي مماثل، كما يقصد به عدم تركيز القروض على المنطقة جغرافية معينة، وتوزيعها على نطاق جغرافي واسع، بالإضافة الى عدم تركيزها على نوع معين من الضمانات، سوف تؤثر سلبيا على المركز المالي للبنك.

و. الضمان:

يعتبر الضمان مكملا أساسيا لعنصري السيولة والأمان في قرار منح الائتمان، كما يعتبر خط دفاع أخير يطلبه البنك للتامين على بعض أنواع القروض، التي تتسم بمخاطر مرتفعة وحالات عدم التأكد عالية.

بعد مراعاة الأسس أعلاه وطبقاً لحاجة السوق، يقوم كل مصرف بوضع سياسته الائتمانية، وهي إطار يتضمن مجموعة المعايير والشروط الإرشادية – تزود بها إدارة منح الائتمان المختصة – لضمان المعالجة الموحدة للموضوع الواحد، وتوفير عامل الثقة لدى العاملين بالإدارة، بما يمكنهم من العمل دون خوف من الوقوع في الخطأ، وتوفير المرونة الكافية، أي سرعة التصرف بدون الرجوع إلى المستويات العليا، ووفقاً للموقف، طالما أن ذلك داخل نطاق السلطة المفوضة إليهم.

الفرع الثاني–مراحل القرار الائتماني الرشيد:

تعتبر صناعة قرار الائتمان من الصعوبة بمكان، حيث تمثل سلسلة متكاملة من الحلقات المتداخلة مع بعضها البعض، وتعتبر السلسة قوية ومتماسكة كلما كانت مترابطة مع بعضها، وتعتبر لحظة اتخاذ القرار الائتماني من أهم اللحظات، وتمثل العمود الفقري للقرار الائتماني، لأنها تغطي مجموعة من المحددات شديدة الحساسية، مثل المخاطر المرتبطة بطالب الائتمان، وكيفية مواجهة هذه المخاطر، وما هي الضوابط التي يتعين أخذها في عين الاعتبار، وكيفية قياس المخاطر المصاحبة لقرار منح الائتمان.[1]

1. البحث عن الفرص وجذب العملاء

يجب ألا يكتفي المصرف التجاري بانتظار عملائه الذين يبحثون عن الائتمان، أو الذين يدعوهم للتعامل معه في وسائل الإعلام، بل لا بد من البحث عن الفرص بالدراسات المكتبية والميدانية، والذهاب للعملاء

[1] أسامة محمود موسى، **دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الائتمانية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية – غزة-، 2002. ص ص 53-55.

والتعرف على احتياجاتهم التمويلية، ويلعب التسويق المصرفي دوراً هاماً في جذب العملاء وزيادة الحصة السوقية.

2. استلام طلب الائتمان:

تبدأ حياة التسهيل الائتماني بالطلب الذي يقدمه العميل إلى البنك وفيه يطلب الموافقة على منحه قرضاً، ويتضمن القرض عدة عناصر منها قيمة القرض المطلوب، الغرض من القرض، تاريخ السداد، كيفية السداد وتوزيع المبالغ على الأقساط، مصادر السداد، سعر فائدة القرض، معلومات عن المستفيد.

إن ملف طلب القرض يشمل عدة وثائق لعل أهمها:[1]

- وثيقة طلب القرض المسلمة من قبل البنك، والتي ينبغي ملؤها بعناية تامة من طرف العميل، تحدد فيها بيانته الشخصيةّ، وطبيعة نشاطه، وسبب طلب الإئتمان واستخداماته، وغير ذلك من البيانات التي تطلبها البنوك.
- القوائم المالية (الميزانيات وجدول حسابات النتائج) لثلاث سنوات سابقة إذا كانت المؤسسة قائمة، والتقديرية لثلاث سنوات لاحقة إذا تعلق الأمر بتمويل مشروع استثماري.
- الدراسة الإقتصادية للمشروع المراد تمويله، وهو ما يعرف بدراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية، التي تتضمن العديد من الدراسات الفرعية في المجالات التسويقية، القانونية، الفنية، التجارية، التمويلية، الاجتماعية والبيئية.
- نسخة من السجل التجاري للعميل، حتى يعرف البنك بشكل رسمي بطبيعة نشاط العميل، وأقدميتها في الساحة الاقتصادية والتجارية.
- وثائق إبراء الذمة إتجاه مصالح الضرائب وشركات التأمين والجمارك، مما يبين سلامة معاملاتها التجارية والمالية، وتاريخه الاقتصادي.
- عقد الملكية أو عقد إيجار المحل، مما يبين الأصول الثابتة، مادية أو معنوية، وهي عنصر مهم في قرار منح الإئتمان، لها تعتبر جزء هام من ضمانات الإئتمان.

3. مناقشة العميل:

تعد مناقشة العميل عند تقديم طلب الحصول على الائتمان غاية في الأهمية، حيث يتمكن الباحث الائتماني التعرف على بيانات تفيد في تقدير مدى توافر العناصر العامة للائتمان، ويعاد هذا النقاش بعد الحصول من جهاز الاستعلامات على ما جمعته من بيانات عن هذا العميل.

غالبا ما يتطلب إجراء مقابلة شخصية مع العميل، تكشف للبنك جانب كبير عن شخصيته وسمعته، ومدى صدق المعلومات المقدمة من طرفه، كما تكشف عن ماضي العميل وتعاملاته المالية، وهو ما يساعد البنك على تقييم ومعرفة حجم المخاطر التي قد تواجه الائتمان الممنوح.[1]

[1] عبد الحق بوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 64.

4. الاستعلامات الائتمانية:

لم يقتصر دور الاستعلامات الائتمانية على جمع المعلومات قبل فترة الائتمان، ولكنه أصبح يوكل لهم عملية متابعة الائتمان، والحالة المالية للمشروع خلال فترة الائتمان، وجمع المعلومات عن كيفية سير الأداء خلال فترة الائتمان، وتختلف البيانات المطلوب جمعها، تبعاً لنوع الأموال المطلوبة وطبيعة المشروع.

5. زيارة مركز نشاط العميل:

وهي تسبق عملية اتخاذ القرار بمنح الائتمان من عدمه، وتتبع أهميتها من التعرف عن قرب على النشاط التجاري، ومطابقة الأصول الموجودة بالميزانية على الواقع للتعرف على مستوى مصداقية هذه القوائم، ومعرفة سلامة سير العمل، وجودة المنتجات، ومعرفة مدى تطور الأصول وصلاحيتها.

6. مرحلة تحليل ودراسة العميل:

تبدأ عملية دراسة طلب العميل، وهي دراسة ذات شقين مالي واقتصادي، بمعنى دراسة العوامل المؤثرة التي قد تساهم في تسهل أو تعسير عملية إعادة أو سداد القرض، دون إهمال للبعد البيئي، ويشمل جانب التحليل المالي تحليل البيانات المجمعة، وتخزين البيانات لاستخدامها مستقبلاً، ومن ثم تقديم توصيات تتصل بطلب الائتمان، وهنا يتم اتخاذ القرار النهائي بمنح القرض من عدمه بمعرفة المسئول عن الائتمان، أياً كان مستواه الإداري أو بمعرفة لجنة منح الائتمان أو كليهما، أما التحليل الاقتصادي فيحقق أمرين هما:[2]

- التعرف على درجة استقرار الطلب على السلعة التي يتعامل بها المقترض.
- التنبؤ بمستقبل الطلب على هذه السلعة في السوق المحلية ومستوى الطلب على منتجات العميل مع مقارنة التطور المتوقع في السوق المحلية ككل.

وعادة ما يطلب البنك من العميل طالب الإئتمان أن يرفق طلبه بسلسلة من القوائم المالية التاريخية، على مدار عدة دورات محاسبية سابقة، يتم اخضاع تلك القوائم للدراسة والتحليل من طرف محلل الإئتمان على مرحلتين:[3]

أ. المرحلة الأولى: هي مرحلة التحليل السريع، حيث يكون الهدف منها أخذ فكرة عاجلة عما إذا كان يتوفر لدى العميل الحد الأدنى من الشروط في الإئتمان، والتي بناء عليها يتم إتخاذ قرار مبدئي بمنحه الإئتمان أم لا.

ب. المرحلة الثانية: إذا اجتاز العميل المرحلة الأولى، يتم الانتقال إلى مرحلة الدراسة التفصيلية وهي مرحلة التحليل المالي الإئتماني، من خلال حساب وتقييم عدة مؤشرات مالية لنشاط العميل، ولنشاطه التجاري والمالي في فترات سابقة.

7. اتخاذ قرار منح الائتمان:

---

[1] مفتاح صالح، معارفي فريدة، **المخاطر الإئتمانية**، بحث مقدم في الملتقى العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، . كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16 -18 أفريل 2007، ص 10.

[2] أسامة محمود موسى، **مرجع سابق**، ص55.

[3] محمد مطر، **الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 354.

في ضوء ما ستفر عنه الدراسات المالية والاقتصادية لطلب العميل، يبدأ جهاز الائتمان بالوحدة المصرفية إعداد مذكرة عرض التسهيل الائتماني، تلك المذكرة يتعين أن تتضمن البيانات والمعلومات اللازمة، والتي تمكن الإدارة من تكوين رأي واضح عن العميل طالب القرض، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بمنح الائتمان ومقداره من عدمه، ويتضمن قرار منح الإئتمان تحديد العناصر التالية: مبلغ الإئتمان، مدة الإئتمان، معدل الفائة، الغرض من القرض، طريقة السداد(أقساط ثابتة، دفعات متساوية، في نهاية المدة)، مصدر سداد الإئتمان، مدة السماح(الفتروة لا يتم فيها دفع أية أقساط)، الضمانات المطلوبة، جهة وطريقة فض النزاع إذا حدث مستقبلا، والقوانين التي يتم تطبيقها عندئذ.

8. تنفيذ قرار منح الائتمان:

بصدور القرار النهائي بالموافقة على منح القرض، يبدأ وضع هذا القرار موضع التنفيذ بمعرفة الفرع معد مذكرة التسهيل، وتعد عملية إبرام الاتفاق بين الفرع والعميل أولى مراحل التنفيذ، ويلي إبرام العقد إخطار كافة الجهات الداخلية بالبنك أي الوحدات التنظيمية بأهم عناصر الاعتماد المفتوح بمعرفة وحدة الائتمان، ومن أهم هذه العناصر (قيمة القرض أو الحد المصرح به، القيمة التسويقية للضمانات المقدمة، سعر الفائدة، وتاريخ الاستحقاق، كيفية السداد والمبلغ، تواريخ الاستحقاق)

9. متابعة نشاط العميل المدين:

إن عملية المتابعة تمر في ثلاث مراحل وهي (متابعة العميل قبل الصرف، وأثناء الصرف، وبعد الصرف)، حيث تتضمن المتابعة المالية، والمتابعة الاقتصادية، وعن أهمية المتابعة للعميل كأحد الأساسيات، نجد أن البنوك التي تتابع نشاط عملائها، استطاعت تخفيض المخاطرة بنسبة كبيرة[1].

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الائتماني:

هناك مجموعة عوامل مترابطة ومتكاملة تؤثر في اتخاذ القرار الائتماني في أي مصرف، وهي[2]:

أ.العوامل الخاصة بالعميل:

بالنسبة للعميل تقوم عوامل: الشخصية، رأس المال، وقدرته على إدارة نشاطه وتسديد التزاماته، والضمانات المقدمة، والظروف العامة والخاصة التي تحيط بالنشاط الذي يمارسه العميل، تقوم جميعها بدورها في تقييم مدى صلاحية العميل للحصول على الائتمان المطلوب، وتحديد مقدار المخاطر الائتمانية ونوعها والتي يمكن أن يتعرض لها المصرف عند منح الائتمان، فعملية تحليل المعلومات والبيانات عن حالة العميل المحتمل سوف تخلق القدرة لدى إدارة الائتمان على اتخاذ قرار ائتماني سليم.

ب.العوامل الخاصة بالمصرف: وتشمل هذه العوامل:

---

[1] أسامة محمود موسى، **مرجع سابق**، ص 55.

[2] عبد العزيز الدغيم، ماهر الأمين، **التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض المصرفي بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (3)، 2006، ص ص 197-198.

1. درجة السيولة التي يتمتع بها المصرف حالياً وقدرته على توظيفها، ومفهوم السيولة يعني قدرة المصرف على مواجهة التزاماته، والتي تتمثل بصفة أساسية في عنصرين هما: تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع، وأيضاً تلبية طلبات الائتمان، أي القروض والسلفيات لتلبية احتياجات المجتمع.

2. نوع الاستراتيجية التي يتبناها المصرف في اتخاذ قراراته الائتمانية ويعمل في إطارها، أي في استعداده لمنح ائتمان معين أو عدم منح هذا الائتمان.

3. الهدف العام الذي يسعى المصرف إلى تحقيقه خلال المرحلة القادمة.

4. القدرات التي يمتلكها المصرف وخاصةً الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على القيام بوظيفة الائتمان المصرفي، وأيضاً التكنولوجيا المطبقة وما يمتلكه المصرف من تجهيزات الكترونية حديثة.

ج. العوامل الخاصة بالتسهيل الائتماني: ويمكن حصر هذه العوامل بما يلي:

- الغرض من طلب الإئتمان، أي النشاط الذي سيستخدم فيه العمليل الإئتمان، فقد يكون النشاط استثماري في المجالات الصناعية أو الزراعية أو الخدمية، كما قد يكون بغرض الاستهلاك في حالة الأفراد.
- المدة الزمنية التي يستغرقها القرض أو التسهيل، أي المدة التي يرغب العميل بالحصول على التسهيل خلالها، ومتى سيقوم بالسداد وهل تتناسب فعلاً مع إمكانيات العميل.
- مصدر السداد الذي سيقوم العميل المقترض بسداد المبلغ منه، أي الإيرادات النقدية التي سيحققها العميل مستقبلا والتي ستسمح له بسددات دفعات الإئتمان الذي حصل عليه.
- طريقة السداد المتبعة، أي هل سيتم سداد القرض أو التسهيل دفعة واحدة في نهاية المدة، أم سوف يتم سداده على أقساط دورية، وذلك بما يتناسب مع طبيعة نشاط العميل ومع إيراداته وموارده الذاتية وتدفقاته الداخلة.
- نوع التسهيل المطلوب، وهل يتوافق مع السياسة العامة للإقراض في المصرف أم يتعارض معها، فبالنوك التجارية عادة لا تمنح إلا تسهيلات إئتمانية لمدة قصيرة أو متوسطة وبمبالغ محدودة، عكس البنوك الاستثمارية التي تمنح مبالغ كبيرة ولمدة طويلة.
- مبلغ القرض أو التسهيل، ولذلك أهمية خاصة، حيث أنه كلما زاد المبلغ عن حد معين كان المصرف أحرص في الدراسات التي يجريها خاصةً أن نتائج عدم سداد قرض بمبلغ ضخم، تكون صعبة وقد تؤثر على سلامة المركز المالي للمصرف.

ويمكن أن نضيف إلى هذه العوامل ضرورة الالتزام بالقيود القانونية حيث تحدد التشريعات القانونية التي يصدرها المصرف المركزي، إمكانية التوسع في الائتمان أو تقليصه والحد الأقصى للقروض، ومجالات النشاط المسموح بتمويلها، بحيث لا يحدث أي تعارض بين سياسة المصرف الائتمانية والتشريعات المنظمة للعمل المصرفي.

وأخيراً نؤكد أن الحالة التي تتخذ فيها القرارات الائتمانية هي حالة الخطر، فمتخذ القرار الائتماني في المصرف لا يستطيع أن يتنبأ بنتائج قراره بدقة كاملة، ولكنه يستطيع عن طريق تحليل المخاطر المصاحبة لعمليات الائتمان، أن يصل إلى تقدير احتمالات موضوعية محددة للقرار الذي سوف يتخذه، فالقرار السليم هو

القرار الذي تشعر فيه الإدارة بأن العائد الذي سوف يتولد عنه، يوازي أو يزيد على درجة المخاطر التي تحيط به، وهناك عناصر أخرى نذكر منها:

-التخطيط الاستراتيجي للبنك (الاهداف التي يسعى البنك لتحقيقها)؛

-الاستراتيجية المصرفية التي يطبقها البنك لتحقيق اهدافه العامة؛

-الاستراتيجية والخطة التسويقية للبنك؛

-ضوابط ومحددات السياسة الائتمانية للبنك؛

-هيكل الموارد المالية للبنك (عناصره تكلفته درجة استقراره)؛

-هيكل التكاليف بالبنك؛

-الكوادر البشرية المؤهلة للعمل داخل البنك؛

-كيفية صناعة القرار الائتماني داخل البنك؛

-الموقف التنافسي للبنك في السوق المصرفي؛

-سياسات البنوك المنافسة وردود افعالها داخل السوق؛

-المناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي العام للمجتمع؛

-درجة النمو الاقتصادي للمجمع.

المطلب الثالث: معايير ترشيد القرار الائتماني

لقد اقترحت العديد من الدراسات جملة من المعايير المتكاملة التي تساعد استخدامها من طرف البنوك في ترشيد القرارات الائتمانية، من خلال جملة من النماذج اهمها ما يلي:

1. نموذج الائتمان المعروف بـ 5C:

تعني أن هناك خمسة عناصر واجبة الدراسة، جميعها تبدأ بالحرف C باللغة الإنجليزية وهي:[1]

أ. الشخصية Personale: وهي مجموعة من الصفات أو السمات التي يمكن من خلالها الاستدلال أو التنبؤ برغبة العميل في سداد ما عليه في المواعيد المستحقة، ويمكن الحكم على سمعة العميل من خلال عاداته الشخصية وأصدقائه، وتعاملاته السابقة مع المصرف في حال وجودها، أما في حالة عدم وجود ملف تعامل سابق لدى المصرف فيمكن الاستدلال بأحد العناصر التالية:

- المصارف أو المؤسسات التي سبق للعميل التعامل معها.
- الموردون الذين سبق لهم تقديم ائتمان لذلك العميل.
- الاستفسار عنه في غرفة التجارة، وما إذا كان يوجد عليه شكاوى أو احتجاج لعدم الدفع.

ب. المقدرة على الدفع Capacity: وهي تعني إمكانية قيام العميل بسداد ما عليه من أقساط في المواعيد المحددة وذلك من خلال الوقوف على قدرة المشروع على توليد الدخل، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال

[1] علي عبد الله أحمد شاهين، **مدخل عملي لقياس مخاطر الإئتمان المصرفي في البنوك التجارية فى فلسطين دراسة تحليلية تطبيقية**، الجامعة الاسلامية-غزة-، ابريل 2010، ص ص 10-11.

عدة مؤشرات كربحية النشاط ومعدل دوران المخزون والتدفقات النقدية وقابلية تحويل أصوله إلى نقدية، وحجم مبيعاته ونوعية منتجاته وموقفها التنافسي، وخصائص القوى العاملة لديه، ومدى اعتماد الإدارة على أساليب الإدارة الحديثة.

ج. المركز المالي للعميل Capital: وهي تعني ملاءة ومتانة المركز المالي للمقترض، والتي تظهر من خلال الوقوف على اصوله (حقوق الملكية)، ويمكن الاستدلال على ذلك أفقياً من خلال تحليل بعض النسب المالية، ومقارنتها مع نشاط المؤسسة، لعدة سنوات مالية أو مع مؤسسات آخري مماثلة، وبالتالي قياس قدرته على السداد.

د. الظروف العامة:Condition : وهي تتعلق بمدى تأثر نشاط المقترض بالظروف الاقتصادية العامة وطبيعة المنافسة السائدة في المجال الذي يعمل فيه، فإذا كانت التنبؤات المتوقعة غير مرضية فإنه من المنطق عدم التوسع في منح الإئتمان خاصة إذا كانت مدة القرض طويلة.

هـ. الضماناتCollateral : وهي تعتبر المصدر القانوني للسداد، وتشكل حماية لدرء مخاطر التوقف عن السداد، وهناك عناصر يجب توافرها في الضمان أهمها:

- **قابلية التصرف:** وهي أن يتمتع الضمان بإمكانية التصرف فيه بأن يكون خالياً من أية مشاكل قانونية متعلقة بالملكية أو نزعها التي تعيق التصرف به.
- **سهولة تقويمه:** أي قابلية الأصل للقياس وتحديد قيمته في المستقبل، فكلما صعبت عملية التقدير قلت فاعليته وتحول إلى عبئ لدى استرداد قيمته.
- **قدرته على توليد الدخل:** إن الضمان القادر على توليد الدخل كالسندات يساهم في سداد أقساط القرض في حالة التخلف عن السداد.

إن هذه العوامل مجتمعة يمكن أن تقدم صورة واضحة عن المركز الائتماني للمقترض على الرغم من التفاوت في أهميتها النسبية، فمثلاً المعيارين الأول والثاني تعد بمثابة مبادئ ثابتة لا اجتهاد في تفسيرها، فلا ينظر في موضوع الإئتمان، ما لم يتم تغطية كافة النواحي القانونية، والتأكد من سلامة التعامل وحسن سلوكيات العميل.

2. نموذج الائتمان المعروف بـ 5P

تعني أن هناك خمسة عناصر واجبة الدراسة، جميعها تبدأ بالحرف P باللغة الإنجليزية وهي:[1]

أ. العميلPeople : وهنا يجب لأن تكوين صورة واضحة عن مدى الجدارة الإئتمانية للعميل المقترح للحصول على الإئتمان، من حيث التأكد من أهليته القانونية، الذأخلاقية والإدارية، وقدرته على إدارة نشاطه بنجاح، وأهم المتعاملين معه والمنافسين له، وخططه المستقبلية في نشاطه.

[1] إيمان أنجرو، **مرجع سابق**، ص ص 39 – 40.

ب. الغرض من الإئتمان: بجب أن بحدد الغرض من الإئتمان بشكل تفصيلي، وأن يحدد المجال الذي سوف يستخدم فيه مبلغ الإئتمان بشكل دقيق، وهل يتوافق هذا الغرض مع سياسة البك الإئتمانية، والسياسة العامة للاقتصاد الوطني والمحلي.

ج. القدرة على السداد: يركز هذا المعيار على تحديد قدرة العميل على تسديد القرض والفوائد المترتبة عليه، في موعد الاستحقاق وفق الجدول المتفق عليه، ويتم ذلك من خلال تقدير التدفقات النقدية الداخلة للعميل من النشاط مستقبلا، وهي تعتبر الركيزة الأساسية في قدرته على السداد، وتحديد ما إذا كان سيقوم العميل بسداد مبلغ الإئتمان من الإيرادات الناتجة عن النشاط، أو من موارد أخرى، وهل ستتصف بالانتظام أم التقلب.

د. الحماية: وأساس هذا المعيار هو مدى توافر الحماية للإئتمان المقدم للعميل، وأن يكون ذلك بأقل المخاطر، وذلك من خلال تقييم الضمانات التي يقدمها العميل، من حيث قيمتها المستقبلية، ومن حيث قابليتها للتسييل، فيما إذا عجز العميل عن الوفاء بالتزاماته.

هـ. النظرة المستقبلية: ينحصر مضمون هذا المعيار في دراسة المناخ الاقتصادي العام الذي يمارس فيه كل منن المصرف والعميل نشاطهما، مثل التضخم، معلات الفائدة ومعدلات النمو العام، ودراسة الظروف المستقبلية المحيطة بشاط العميل، سواء كانت داخلية أو خارجية.

المطلب الرابع: التحليل الائتماني CRIDIT ANALYSIS

تتزايد أهمية تحليل الائتمان في عصرنا الحاضر، وذلك باعتباره أداة هامة لتخفيض الخسائر التي تتحملها المصارف بسبب القروض والتسهيلات المتعثرة.

1. مفهوم التحليل الائتماني:

تطلب البنوك عادة من عملائها الذين يرغبون في الحصول على قروض أو تسهيلات مصرفية، تقديم مجموعة من المعلومات (المالية وغير المالية)، والتي تخضع للدراسة والتحليل من قبل مسؤول أو ضابط الائتمان، وفي ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها، يقدم توصيته إلى لجنة القروض والتسهيلات، وبناءا على ذلك، تتخذ قرارها بالموافقة أو عدم الموافقة على طلب العميل.

ويقصد بتحليل الائتمان عمل الدراسات اللازمة لتحديد تلك العوامل التي قد تؤدي إلى عدم مقدرة المقترض على سداد القرض[1].

وعلى ذلك يمكن القول بأن الغرض الأساسي من تحليل الائتمان، هو تحديد قدرة ورغبة المقترض على سداد القرض المطلوب، بالشروط المحددة في عقد الائتمان.

[1]صديق توفيق نصار، **العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة، دراسة تحليلية مقارنة في المصارف الإسلامية والتجارية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2005، ص 69

2. أهمية التحليل الإئتماني:

يهم التحليل الإئتماني البنوك ومختلف الجهات الدائنة، حيث تستخدمه هذه الأخيرة لأغراض إتخاذ قراراتها الإئتمانية، وذلك من خلال المعلومات والمؤشرات، التي تساعد على تقدير سيولة المؤسسات المقترضة، وتقييم قدرتها على تسديد إلتزاماتها المالية، الممثلة أساسا في أصل القرض وفوائده، كما تساعد على تقييم حجم المخاطر المحيطة بالقروض المقدمة لهذه المؤسسات.[1]

3.أهداف التحليل الإئتماني:

وعليه فإن التحليل الإئتماني يهدف إلى تحقيق الأغراض الآتية:[2]

- تقييم الوضع المالي والنقدي للعميل، من خلال تحديد الإنحرافات، وذلك من خلل مقارنة الأداء الفعلي عن المخطط وتشخيص أسبابها.
- تقييم نتائج قرارات الاستثمار والتمويل التي سعى العميل لتنفيذها، واالتي يطلب الإئتمان من أجلا؛
- تحديد الفرص المتاحة أمام العميل، والتي يمكن استثمارها، والتنبؤ باحتمالات الفشل المالي الذي تواجه العميل في نشاطاته؛

وتستخدم البنوك التحليل الإئتماتي في صنع قرارات الإئتمان بنوعيه قصير وطويل الأجل، وذلك قصد الحصول على معلومات حول:

– قدرة العميل على الوفاء بأصل الدين وتسديد فوائده عند استحقاقها.

– سياسات التمويل المتبعة وآثارها على هيكل راس مال العميل

–مدى المخاطرة التي تحيط بديونهم لدى العميل والمرتبطة بأولوية البنك في الحصول على حقوقه، فيما إذا تعرض العميل للتصفية أو الإفلاس.

– مدى الموضوعية في السياسات التي يتبعها العميل، في تقييم أصوله، وخاصة ما يقدم منها كضمانات لمبلغ الإئتمان والفوائد.

4. طرق وأدوات التحليل الإئتماني:

يستخدم التحليل الإئتماني في المصارف لمعرفة ما إذا كان العميل قادر على الوفاء بالتزاماته في المستقبل أم لا، فتحليل القوائم المالية يتم لمعرفة أو تقدير قدرة العميل الحالية والمستقبلية اتجاه التزاماته، وعليه فإن محلل الإئتمان يستخدم مجموعة من الطرق والأدوات التي تفيده في معرفة الوضع المالي للعميل طالب الإئتمان، ومن أبرز هذه الأدوات والطرق[3]:

---

[1] قويدر ابتسام، **مرجع سابق**، ص 85.

[2] تانيا قادر عبد الرحمن، **دور التحليل المالي في تشخيص عوامل القوة والضعف في القوائم المالية للشركات المقترضة عند اتخاذ القرار الإنتماني المصرفي: دراسة تطبيقية في مجموعة من المصارف المختارة في مدينة كركوك**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، جامعة تكريت، 2012، ص 62.

[3] خالد محمود الكحلوت، **مدى اعتماد المصارف التجارية على التحليل المالي في ترشيد القرار الائتماني" دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة "**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، لجامعة الاسلامية- غزة، 2005، ص 25.

أ. النسب المالية: وهي عبارة عن أدوات التحليل الإئتماني، والتي تظهر العلاقة بين بنود الميزانية أو بين بنود الميزانية وبنود قائمة الدخل، كما وتساعد هذه النسب في دراسة الموجودات وقياس درجة المديونية للعميل، وكذلك تقدير التوازن بين درجة السيولة النقدية والإلتزامات المترتبة على العميل، وتستخدم النسب المالية من قبل كل من العميل والمقرضين والمستثمرين وغيرهم، إذ ينصب اهتمام المقرضين على درجة سيولة العميل وقدرتها على الوفاء بالتزاماته، وحجم التدفقات النقدية ودرجة الاستقرار فيها، عندما يكون الإئتمان طويل الأجل، ومن هذا المنطلق، فإنه يهتم بتحليل ودراسة رأس المال ومصادر التمويل واستخدامات الموال ودرجة الربحية.[1]

ب. الموازنات التقديرية: تقوم هذه الأداة التحليلية على أساس التعرف على الحجم المتوقع من الأصول والخصوم، والحقوق والإلتزامات المالية، والتعرف على حجم الأرباح المتوقعة.

ج. تحليل التعادل: هذه الأداة التحليلية تهدف إلى التعرف على مستوى المبيعات، وعدد الوحدات المباعة التي تغطي التكاليف بالكامل، سواء كانت التكاليف ثابتة أو متغيرة، وكلما كانت نقطة التعادل أقل ما يمكن، كان دليلا على أن المشروع يحقق إيرادات سريعة.

المبحث الثالث: آليات ترشيد القرار الائتماني وعلاقته بالحوكمة

يعتبر ترشيد القرارات الإئتمانية الشغل الشاغل لكل البنوك، حيث أنه تسمح في توظيف أموال البنك في مجالات إئتمانية مربحة من جهة ، مع الحفاظ على أموال المودعين والمساهمين من خلال إدارة المخاطر المتعلقة بمنح الإئتمان من جهة أخرى، وهنا تقع مبادئ الحوكمة في قلب حماية البنوك من الإنهيار بفعل القرارات الإئتمانية غير الرشيدة.

المطلب الأول: السياسة الائتمانية:

يعد الائتمان المصرفي جزء لا يتجزء من العمل المصرفي، فالمصارف أصبحت اليوم تقوم بمنح القروض والتسهيلات لعملائها، وذلك لكون الإئتمان المصرفي يعد من أهم مصادر التمويل التقليدية بالنسبة للشركات الطالبة لها، أما البنوك فتهدف من وراء منح الائتمان إلى تحقيق الربح، وحتى تكون قرارات منح الإئتمان رشيدة، تخضع لمعايير الكفاءة والفعالية، يجب أن تتم في ظل سياسة إئتمانية عامة تحدد أهدافها ومعاييرها وإجراءاتها، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب

1. تعريف السياسة الائتمانية:

السياسة الائتمانية للبنك هي مجموعة القرارات التي تصدرها الإدارة العليا للبنك، وتحدد فيها معايير وشروط ونطاق وحدود وأنواع وسلطات منح الائتمان البنكي الذي يمنحه البنك.[2]

كما تعتبر السياسة الائتمانية للبنك هي الإطار العام الذي يتضمن مجموعة من العوامل والأسس والاتجاهات الإرشادية التي تعتمدها الإدارة البنكية بشكل عام، وإدارة الائتمان بشكل خاص.[1]

---

[1] تانيا قادر عبد الرحمن، **مرجع سابق**، ص ص 64- 65.

[2] أسامة محمود موسى، **دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الائتمانية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجيستر في المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية – غزة-، 2002. ص 32

من التعاريف السابقة، نستنتج أن السياسة الائتمانية تمثل مجموعة من القرارات التي تصدرها الإدارة العليا للمصرف، تحدد فيها المعايير وشروط منح الائتمان المصرفي ونطاقه وصلاحياته، وهي تبنى على أساس الاستراتيجية الائتمانية المستمدة من الاستراتيجية القومية على المستوى الكلي، في المجال النقدي والمالي، فهي تمثل الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وتأخذ بالاعتبار إتجاه وإطار الاستراتيجية الائتمانية القومية، مما يتطلب من الجهاز المصرفي وضع خطط وسياسات مقابلة، تأخذ على عاتقها تطوير وإدارة نشاطه، ضمن هذا الإطار عبر وضع الخطوات التفصيلية والمرحلية ،والأساليب التحليلية لتنفيذ السياسة، فمن شأن السياسة الائتمانية أن ترفع مستوى الخدمة المصرفية وتحسنها وتنوعها، دون الإخلال بالقواعد والأعراف والأصول المصرفية المتعارف عليها بهذا الشأن.

2. أهداف السياسة الائتمانية :

تهدف السياسة الإئتمانية إلى تحقيق الأغراض التالية: [2]

- تحديد الخطوط العريضة التي تحكم النشاط الائتماني للبنك، مما يسهل العمل على الموظفين، ويغنيهم من العودة في كل مرة للمدير، في إجراءات الإئتمان؛
- ضمان المعالجة الموحدة والموضوعية للمواقف والحالات المماثلة، فطلبات بالإئتمان المتابهة من حيث المبلغ المطلوب، النشاط الممول، الملاءة المالية للعميل، الجدارة الإئتمانية للعميل تعامل بنفس الطريقة؛
- توفير الثقة للموظفين والإدارة التنفيذية، مما يمكنهم من العمل بدون تردد أو خوف من الوقوع في الخطأ، نظرا لوجود واضحع تحمل العمل المصرفي مجال منح الإئتمان،
- ترشيد القرار الائتماني ومنع التضارب في القرارات المتخذة داخل البنك، فلا يتخذ موظف قرارا بقبول منح الإئتمان لعميل، بينما يتخذ موظف آخر قر ار بعدم منح الإئتمان لعميل آخر مماثل من حيث عناصر الطلب وخصائص العميل.؛
- تنمية نشاط البنك وتعزيز مركزه الاستراتيجي والتنافسي في السوق المالي والمصرفي، من خلال سهولة تقديم الإئتمان وسرعته، مما يزيد من عدد العملاء والقروض الممنوحة؛
- المحافظة على سلامة التوظيف وحسن استخدام الموارد المالية المتاحة للبنك، من خلال تجنب المخاطرة الكبيرة بأموال البنك، من خلال توجيح الإئتمان نحو المجالات عالية الربحية، مع ضمان استرداد الأموال؛
- كفاية الرقابة المستمرة على عمليات الإقراض في مراحلها المختلفة، حيث تسمح قواعد السياسة المالية للإدارة العليا بالرقابة السريعة على قرارات منح الإئتمان بسهولة، فما وافق منها القواعد تم قبوله وتزكيته؛

---

[1] إبراهيم محمد علي الجز راوي، نادية شاكر النعيمي، **تحليل الائتمان المصرفي باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية المختارة دراسة (نظرية – تطبيقية) في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار خلال الفترة المالية 2005-2007**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد، 2010، ص 05

[2] فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع ، .عمان، الأردن،2006 ، ص 126.

- ويختص مجلس الإدارة باعتباره أعلى سلطة إدارية في البنك بوضع السياسة الائتمانية وتعديلها من وقت إلى آخر آخذا بعين الاعتبار الدروس المستفادة من تجارب البنك مع العملاء.

3. مكونات السياسة الائتمانية الرشيدة

يتطلب الائتمان وجود سياسة ائتمانية مكتوبة ومعترف بها، فهي تعتبر إطار يتضمن مجموعة القواعد والمعايير والشروط الإرشادية تزود بها إدارة منح الائتمان المختصة، بما يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات والتصرف داخل الإطار العام للسياسة، وتكون دافعا للإدارة نحو تحقيق أهداف المصرف[1].

إن السياسة الائتمانية باعتبارها المرشد الذي يعتمد عليه البنك في إدارة وظيفة الإقراض تتكون من مجموعة من الأركان و المقومات التي ترسم ملامحها، هذه الأركان و المقومات تمثل الحد الأدنى الواجب التقيد بها عند رسم أي سياسة ائتمانية، وعموما تتمثل هذه الأركان فيما يلي[2]:

أ. تحديد الأقاليم والمناطق الجغرافية التي يخدمها البنك:

يجب على البنك عند قيامه برسم السياسة الائتمانية، أن يحدد المنطقة التي يلبي فيها طلبات الإئتمان، سواء كان ذلك للبنك ككل أو لفروعه المنتشرة، ويتوقف حجم المنطقة التي يغطيها النشاط الائتماني للبنك على مجموعة من العوامل منها: الموارد المالية المتاحة، درجة المنافسة التي يواجهها البنك، حجم طلبات الإئتمان، إدارة القروض والرقابة عليها، فضلا عن طبيعة المناطق الجغرافية، وحاجة كل منها للقروض.

ب. تحديد السقوف الائتمانية:

ويقصد به إجمالي القروض التي يمكن للبنك منحها لعملائه ككل، أو إجمالي القروض التي يمكن منحها للعميل الواحد، وعادة ما تتقيد البنوك في هذا المجال بالتعليمات والقواعد التي يضعها البنك المركزي في مجال معايير الملاءة المالية والمخاطرة الإئتماني

ج. تحديد أنواع القروض :

على إدارة البنك أن تقوم بتحديد أنواع القروض التي يتم منحها، وتعود أهمية تحديد أنواع القروض في السياسة الائتمانية إلى الارتباط الموجود بين نوع القرض، وطبيعة نشاط المقترض من جهة، ونوع القرض وطبيعة نشاط البنك من جهة أخرى، وتسعى البنوك من خلال سياستها الائتمانية إلى التنويع في القروض، التي تمنحها وذلك لأن التنويع يعمل على التقليل من المخاطر الائتمانية هذه البنوك.

---

[1] أيمن زيد، **إدارة المخاطر الإئتمانية في البنوك التجارية وفقا لمتطلبات بازل، دراسة ميدانية على بعض المصارف الجزائرية: القرض الشعبي الجزائري والمجموعة العربية المصرفية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة لمسيلة، 2012- 2013، ص 15.

[2] قويدر ابتسام، **دور التحليل الائتماني في ترشيد قرار منح القروض في البنوك التجارية**، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013-2014، ص ص 23-24.

د. تحديد آجال استحقاق القروض

أي قيام البنك بتحديد الآجال المختلفة لما يمكن أن يمنحه من قروض، بالإضافة إلى وضع إطار يحدد فيه المقصود بالأجل القصير والمتوسط والطويل ،حيث تختلف البنوك في هذا المجال، فهناك بنوك تعتبر القروض القصيرة الأجل، تلك القروض التي تمنح لمدة سنة أو أقل، والقروض المتوسطة الأجل هي تلك القروض التي تمنح لمدة تتراوح بين السنتين والخمس سنوات، أما القروض الطويلة الأجل فهي القروض التي تزيد مدتها عن الخمس سنوات، في حين توجد بنوك أخرى تعتبر أن القروض القصيرة الأجل، هي تلك القروض التي تمنح لفترة تقل عن السنتين، والقروض المتوسطة الأجل هي تلك القروض التي تتراوح مدتها بين السنتين والسبع سنوات، أما القروض الطويلة الأجل فهي القروض التي تزيد مدتها عن السبع سنوات.

هـ. تحديد معايير الأهلية الائتمانية للمقترض:

ويعني ذلك تحديد القواعد والأسس التي يتم بناء عليها دراسة طلب الإئتمان، وتقييم قدرة المقترض على رد أصل القرض وفوائده في المواعيد المحددة لذلك، أي تحديد الشروط القانونية الواجب توفرها في المقترض، والتي تتخذ كمعايير في الدراسة الائتمانية، ويعتبر هذا العنصر من أهم عناصر السياسة الائتمانية، حيث تتوقف عله القرارات الائتمانية للبنك، وبالتالي حجم نشاطه الائتماني.

ويجب أن تعكس سياسة الائتمان الاشتراطات والقيود القانونية للتوسع أو تقييد الائتمان، وبذلك لا يحدث تباين بين السياسة الخاصة بالمصرف، والتشريعات المنظمة للعمل المصرفي، والسياسة الائتمانية والقيود التي يضعها المصرف المركزي، وتبين السياسة الحدود المقررة لكل من المستويات الإدارية المختلفة والسلطات المخولة لكل منها، ويتم من خلالها تحديد الأنشطة المسموح بتحويلها، والمناطق التي يخدمها المصرف، مع تحديد آجال استحقاق تسهيلات وسعر الفائدة، والشروط التي يتعين توافرها، كقبول طلب الحصول على القرض، والتي تمثل أساس القبول المبدئي، تتبعه الإجراءات الأخرى كالتحري والاستقصاء عن طالب القرض، من حيث سمعته ومركزه المالي، وفي ذلك كله بما يضمن للمصرف حسن استخدام الموارد المالية المتاحة لديه، وتحقيق عائد مناسب، كما تنظم السياسة الائتمانية أسلوب دراسة ومنح ومتابعة القروض والتسهيلات.[1]

و. تحديد سلطات منح القروض :

من الأركان الرئيسية للسياسة الائتمانية للبنك تحديد السلطات والصلاحيات المختصة في منح الائتمان المصرفي، وفقا للمستويات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للبنك، ويجب أن يكون هذا التحديد واضحا ومتضمنا لحدود مختلف الصلاحيات الائتمانية، حيث يتم تحديد حد معين للمبالغ التي يخول للمسؤولين سلطة الموافقة عليها في المستويات الإدارية المختلفة.

[1] أيمن زيد، **إدارة المخاطر الإئتمانية في البنوك التجارية وفقا لمتطلبات بازل، دراسة ميدانية على بعض المصارف الجزائرية: القرض الشعبي الجزائري والمجموعة العربية المصرفية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة لمسيلة، 2012- 2013، ص 15.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر الائتمانية:

إن المخاطر الائتمانية تعتبر من أهم المخاطر التي تواجه البنوك التجارية، إضافة الى مخاطر أخرى كمخاطر السيولة وأسعار الصرف والتشغيل والسوق.

أولا–التعريف بالمخاطر الائتمانية:

تعتبر المخاطر الإئتمانية شكل من أشكال المخاطر بصفة عامة، وهي احتمال التعرض لخسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، مما يؤثر سلبا على تحقيق أهداف البنك المرجوة، فالربحية لا تتحقق إلا من خلال توجيه الموارد المتاحة في مجالات أكثر مخاطرة مثل القروض، أما السيولة فهي تعني قدرة البنك على مواجهة سحوبات المودعين، وهي تمثل قيدا واضحا على الرغبة في تحقيق الربحية والسيولة، أما الأمان فهو دعم ثقة المودعين في البنك، حتى يتمكن هذا الأخير من جذب المزيد من من الودائع لتأمين وضمان استخدام الأموال في القروض والاستثمارات.

تعرف المخاطر الإئتمانية على أنها عدم قدرة المقترض على تسديد إلتزاماته إتجاه البنك، عند تاريخ إستحقاها، ويتعلق الأمر هنا بأصل القرض وفوائد.[1]

ثانيا– أنواع المخاطر الائتمانية

تتعدد أنواع المخاطر الائتمانية ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

1. المخاطر المرتبطة بنوع النشاط

تختلف طبيعة هذه المخاطر وأسبابها، بحسب الأنشطة الاقتصادية، التي تتفاوت في ظروفها الإنتاجية والتسويقية، فالإنتاج الزراعي بوجه عام يتأثر بعوامل مختلفة، كالظروف المناخية ومدى توافر المياه ومدى التعرض للآفات الزراعية ....إلخ، ومن ثم فإن عرض الإنتاج الزراعي يتسم بالمرونة في الأجل القصير، في حين أن الطلب على هذا الإنتاج يكون غير مرن، وخاصة بالنسبة للسلع الضرورية، ومن الناحية الأخرى فإن عرض الإنتاج الصناعي يكون غير مرن في الأجل القصير، في حين أن الطلب عليه، تختلف درجة مرونته بحسب ما إذا كانت المنتجات سلعا ضرورية أو كمالية، ومن ثم يصعب حصر المخاطر التي ترتبط بتمويل مختلف فروع الإنتاج، خاصة مع تعدد الأسواق، واختلاف أذواق المستهلكين.[2]

2. المخاطر المرتبطة بالعميل

وترتبط هذه المخاطرة بالعناصر الأساسية التي ترتبط بجدارته الائتمانية، والمتعارف عليها بـ 5Cs، ومن أمثلتها فقدان العميل لأهليته للاستمرار في التعامل مع البنك، وإهدار سمعته الشخصية نتيجة سلوكيات اجتماعية، طرأت على سلوكه الشخصي بعد منحه التسهيلات، ومن المخاطر أيضا تراجع المقدرة الإنتاجية نتيجة خلل في سياسات وأساليب الإنتاج، وجودة المنتجات التي يتخصص العميل في إنتاجها.

---

[1] قويدر ابتسام، **مرجع سابق**، ص 51.

[2] شريف مصباح أبو كرش، **إدارة مخاطر الإئتمان المصرفي**، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول حول الإستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، يومي 8 - 9 ماي 2005، ص 8.

3. المخاطر المرتبطة بالبنك مانح الائتمان:

والمصادر الرئيسية للمخاطرة التي تنشأ من داخل البنك يمكن حصرها في قصور أجهزة المتابعة، عدم توافر الخبرات المتخصصة، عدم توافر قنوات الاتصال الجيدة بين الإدارات المختلفة داخل البنك والمتداخلة في متابعة الائتمان الذي يتم منحه، وتتمثل أهم المخاطر المرتبطة بالبنك ما يلي:

- **مخاطر السيولة:** تنشأ نتيجة زيادة إقبال المودعين على سحب مدخراتهم من البنك، من اجل إشاعات عن عدم ملائمة هذا البنك مثلا، أو عن عدم قدرة البنك عن التسبيل الفوري لأصوله.
- **مخاطرة الإدارة:** ترتبط بنوعية الإدارة وأنماط السياسات المحاسبية المالية، والنظم المطبقة في مجال الرقابة الداخلية.
- **مخاطر التسعير:** تنشأ هذه المخاطر نتيجة عدم اعتماد البنك على أسس سليمة في تسعير القروض والتسهيلات الائتمانية الممنوحة.

4. المخاطر المرتبطة بالظروف المختلفة

وهي ترتبط بالمخاطر التي تخرج عن إرادة العميل المقترض والبنك المقرض، والتي يصعب التنبؤ بها عند اتخاذ القرار الإئتماني، كما لا تتصل هذه المخاطر بنشاط العميل فقط، أو بالقطاع الاقتصادي الذي ينتمي إليه فحسب، لكنها تمتد أحيانا لتؤثر في كافة القطاعات والمؤسسات والأنشطة داخل المجتمع.

وتتصل هذه المخاطر أساسا بقرارات سيادية وصدور تشريعات ونظم ملزمة، وقد تحدث تغييرات جذرية في الوضع القائم أو تفرض شروطا، وتضع محاذير تكبل من حركة النشاط الاقتصادي، كما ترتبط هذه المخاطر باعتبارات سياسية واجتماعية معينة داخل المجتمع، تحدث اثار سلبية على مجريات الحياة الاقتصادية بشكل عام، والجهاز المصرفي جزء منها، مما يصنع مخاطر كثيرة، تؤثر على قدرة العميل على سداد ما حصل عليه من ائتمان، وكذلك قدرة البنك على استرداد هذا الائتمان.

ثالثا: إدارة المخاطر الإئتمانية

في ضوء المخاطر التي يتعرض لها الإئتمان المصرفي، فإن من أهداف البنك الرئيسية كغيره من الوحدات الإقتصادية، هي تعظيم تحقيق الأرباح وإستمراريتها على المدى الطويل، الأمر الذي يتطلب البحث عن وسائل وأساليب للسيطرة على المخاطر، التي تعترض تحقيق تلك الأرباح، وتتمثل في وضع وتطبيق آليات مناسبة للتحكم في كل المخاطر السابقة، ومن أمثلتها:[1]

- وضع قيود على تصرفات إدارة العميل، يحق بموجبها للبنك بمتابعة الإئتمان من خلال الخطة الإستثمارية للعميل، وأسلوب إستخدامه للإئتمان، وعدم تراجع ودائع العميل.

[1] علي عبد الله أحمد شاهين، **مرجع سابق**، ص ص 10- 15.

- الإتفاق مع العميل المقترض على سعر فائدة متحرك وفقا للسعر السوقي لها، وغالبا ما يضع البك شرط في عقد الإئتمان أن معدل الفائدة يتغير وفقا لمعدل الفائدة الذي يتعامل به البنك المركزي إقراضا واقتراضا، ومعدل الفائدة على سندات الخزينة أو الحكومة.
- سداد قيمة الفائدة مقدما، والالتزام بجول زمني لسداد القرض، أو من خلال احتفاظ البنك برصيد معوض، وهو نسبة معينة من أصل الإئتمان، وهي طرقة لرفع معدل الفائدة بشكل غير مباشر.
- تقديم الرهونات العقارية بالإضافة إلى الضمانات الشخصية، وتعتبر من أفضل الأدوات التي يلجأ إليها البنك لضمان حقوقه إتجاه العملاء، شرط أن يقوم بدراسة القيمة المستقبلية المتوقعة لهذه الضمانات، وهو ما يجعل هذه الأخيرة لا تحمي البنك من مخاطر عد السداد، إذا انهارت قيمتها مستقبلا.

المطلب الثالث: إدارة القروض المتعثرة كأداة لترشيد القرارات الإئتمانية

يعتبر موضوع القروض المتعثرة من أهم المواضيع التي أصبحت تحضى بقدر كبير من الجدل العلمي والنقاش الفكري في القطاع المصرفي، وذلك لما لها من أبعاد خطيرة على النشاط الائتماني للمؤسسات المالية والمصرفية، حيث تعرضها هذه القروض لأزمة سيولة وقد تؤدي إلى إفلاسها، لذلك لابد من معرفة ماهية القروض المتعثرة والأسباب التي تكمن وراء تعثر هذه القروض.

1.تعريف القروض المتعثرة:

تختلف تسمية القروض المتعثرة من بنك لآخر فهي تسمي الديون المجمدة، الديون الراكدة، الديون العالقة الصعبة، والديون الحرجة، القروض غير العاملة، الديون المشكوك في تحصيلها، كما يعبر عنها أحيانا بالفشل المالي في الإدارة المالية[1]، يمكن تعريف القروض المتعثرة بأنها تلك القروض التي لا يقوم المقترض بسدادها، حسب جدول السداد المتفق عليه مع مماطلته في تزويد البنك بالبيانات المطلوبة. [2]

كما تعتبر القروض المتعثرة هي تلك القروض التي تتعرض اتفاقيات دفعها بين البنك والعميل، إلى مخالفات نتج عنها عدم قدرة البنك على تحصيل أقساط القرض وفوائد[3].

ومن خلال التعارف السابقة يمكن القول أن القروض المتعثرة بصفة عامة، هي تلك القروض التي لم يتمكن البنك من تحصيلها.

2.أسباب تعثر القروض المصرفية :

هناك العديد من الأسباب التي تقف وراء تعثر العملاء عن سداد مبالغ الإئتمان التي حصلوا عليها من البنك، منها ما يرجع إلى العميل الطالب للقرض، ومنها ما يرجع إلى البنك المانح للقرض، ومنها ما يخرج عن إرادة العميل والبنك، وفيمايلي نقوم بتوضيح مختلف هذه الأسباب:

---

[1] فريد راغب النجار، **ادارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة (مخاطر المصارف في القرن الحادي و العشرين)**، موسسة شباب الجامعة، 2000 ص67

[2] عمار أكرم عمر الطويل، مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص ص 46- 47.

[3] علي العوضي، **الديون المتعثرة تسويتها وتجنبها**، المكتبة المصرفية، القاهرة، 2004، ص 7.

أ- أسباب التعثر من جانب العميل: وتتمثل هذه الأسباب فيمايلي:[1]

- عدم تقديم البيانات الصحيحة والكاملة إلى البنك عند طلب القرض.
- عدم توفر الكفاءات الإدارية والفنية.
- الدراسة الخاطئة لجدوى المشروع الممول.
- استخدام القروض في غير الأغراض الممنوحة من أجلها، أي عدم التزام العميل بالشروط التي يضعها البنك لاستخدام التمويل.
- استخدام القروض القصيرة الأجل في تمويل استثمارات ذات عائد طويل الأجل.
- تراجع حجم مبيعات العميل وعدم وجود خطة تسويقية مناسبة تهتم بالدعاية وطرق التوزع وسياسة التسعير.

ب- أسباب التعثر من جانب البنك: وتتمثل هذه الأسباب فيمايلي[2]:

- عدم القيام بدراسة ائتمانية دقيقة.
- قلة خبرة محللي الإئتمان في البنك.
- اهتمام البنوك بزيادة أرباحها على حساب المخاطر، التي تتضمنها عملية التوسع في منح القروض.
- عدم وجود نظام محكم لمنح القروض في البنك ومنح القروض لاعتبارات شخصية.
- عدم طلب البنك لضمانات كافية وملائمة.
- السماح للعميل باستعمال القرض دفعة واحدة وعدم ربط استعمال القرض مع حاجة العميل.
- عدم متابعة التسهيلات بعد منحها بشكل جيد.

ج- أسباب خارجية للتعثر: وتشمل الظروف الاقتصادية والسياسة والتشريعية والطبيعة ولتكنولوجية، وفيما يلي تحليل كل منها:[3]

- **الظروف الاقتصادية:** وتتمثل في الركود الاقتصادي، الذي يؤدي إلى انتشار البطالة وانخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض حجم مبيعات العميل، وبالتالي انخفاض قدرها على خدمة ديونه، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات التضخم وعدم استقرار أسعار العملات.
- **الظروف السياسة :وتتمثل** في عدم الاستقرار السياسي وقيام حروب في الدولة، مما تؤثر على القدرة التسويقية للعميل ويؤدي إلى تعثره.
- **الظروف الطبيعية:** وتشمل الفيضانات، الزلازل، الحرائق وغيرها من الكوارث الطبيعية التي تصيب ممتلكات العميل، وقد تؤدي إلى توقف النشاط.

---

[1] صالح طاهر الزرقان، **التحليل المالي وأثره في المخاطر الائتمانية**، متاح على **www.iasj.net/iasj**، تاريخ الزيارة 29\04\2017 الساعة 22.20

[2] فريد راغب النجار، **إدارة الإئتمان والقروض المصرفية المتعثرة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 13- 14.

[3] صادق راشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**، دار اليازوري العلمية، للطباعة والنشر، عمان، 2013، ص 2.

- **الظروف التكنولوجية:** وتتمثل في ظهور سلع بديلة وطرق إنتاجية أفضل، تؤثر على الحصة السوقية والربحية للعميل، وبالتالي تؤثر سلبا على قدرته على الوفاء بإلتزاماته إتجاه البنك.
- **الظروف التشريعية:** وتتمثل في حدوث تغيير مفاجئ بالتشريعات والأنظمة، والقرارات التي تتخذها الحكومة والتي يكون لها تأثير على كافة القطاعات والأنشطة.

3. إجراءات الحد من مخاطر القروض المتعثرة:

نتيجة للمخاطر السلبية على البنك والاقتصاد ككل اهتم مختلف الباحثين والخبراء في المجال المصرفي بوضع اليات واقتراح وسائل وإجراءات للحد من هذه المخاطر والتخفيف من حدتها، وسنقوم فيما يلي بأهم إجراءات الحد من مخاطر القروض المتعثرة:[1]

أ. التنويع:

وترجع الى نظرية المحفظة لماركويتز الذي توصل الى الجد الكفؤ ويقصد بالتنويع ما يقصد بالمثل القائل: (لا تضع كل ما تملك في سلة واحدة)، ويأخذا التنويع اشكالا عدة مثل: التنويع الجغرافي، التنويع القطاعي، التنويع الزمني، تنويع الضمانات.

ب. التغطية:

تأخذ اشكال عدة أهمها تجنب أعباء التقلبات التي تحدث في أسعار الفائدة وذلك من خلال نقل عبئها الى المقترض، ويتحقق ذلك من خلال استخدام المشتقات الائتمانية وهي عبارة عن أدوات للخفيف من المخاطر الائتمانية.

ج. التأمين على القروض:

وهو أن يقوم العملاء بالتامين لصالح البنوك ضد مخاطر عدم السداد، لدى شركة تامين معينة، وفي حالة عدم السداد يحق للبنك الحصول على التعويض المناسب من شركة التامين، أي أن التامين يعوض البنك عن خسائر القروض المتعثرة.

د. الاحتفاظ بأرصدة معوضة:

تنتهج بعض البنوك سياسة الأرصدة المعوضة، حيث يطلب البنك من العيل إبقاء جزء من مبلغ القرض كوديعة لدى البنك، كضمان يلجا له في جالة عدم الوفاء، وهذا وتحقق الأرصدة المعوضة فوائد عديدة للبنك منها: زيادة سعر الفائدة الفعلي، تقليل درجة المخاطرة الائتمانية، تزويد البنك بمصدر أموال يعادل نسبة معينة من قيمة القروض الممنوحة.

هـ. الرقابة على الائتمان:

[1] شعبان فرج، العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، مطبوعة موجهة لطلبة ماستر نقود ومالية واقتصاديات المالية والبنوك، جامعة محند آكلي، البويرة، 2013- 2014، ص ص 68- 69.

وهي أهم احدى الإجراءات لمواجهة تعثر القروض، وهي عملية التدقيق ومراجعة الائتمان، للتأكد من مدى توافقه مع السياسة المصرفية، كما تهدف الى مدى الخضوع للقوانين والتشريعات المعمول بها في مجال الائتمان.

و. طلب الضمانات الملائمة:

ويعد طلب الضمانات من أهم وانجح الإجراءات الوقائية لمواجهة مخاطر عدم السداد، حيث تقوم إدارة الائتمان بتقوم قيمة القرض، وعلى أساسه أو ما يزيد عنه، يتم تجديد قيمة التعويض، حيث يسمح هذا الاجراء بتعويض البنك واستعادة التمويل المقدم.

ز. اتباع سياسة ائتمانية رشيدة:

حيث تتضمن كافة المعايير والمقاييس النظامية لمنح الائتمان، والتي تتسم بالفعالية والمرونة، كما يجب ان تتفق مع السياسة النقدية التي يتبعها البنك المركزي.

ح. المشاركة مع بنوك أخرى في منح القرض:

ويلجا البنك لهذا الاجراء في حالات الائتمانية الكبيرة، أي عندما يكون القرض المطلوب كبيرا جدا، وبالتالي لا يستطيع البنك وحده أن يتحمل مخاطر عدم السداد، فيقتسم المخاطرة مع البنوك الأخرى.

ك. تدريب موظفي الائتمان وتطوير أنظمة العمل في البنك:

يجب على إدارة البنك ان تهتم بتدريب الموظفين بشكل عام، وموظفي قسم الائتمان بشكل خاص، وادخالهم في دورات تكوينية لرفع مستواهم العلمي، وزيادة كفاءتهم وخبرتهم في مجال التحليل الائتماني، كما يجب على البنوك إدخال التقنيات الحديثة، وتدريب الموظفين على استخدام هذه التقنيات، والاطلاع على الأساليب المستخدمة في المؤسسات المالية والمصرفية في الدول المتقدمة.

ل. سلامة القرار الائتماني المتخذ:

أي أن يتأكد البنك من توافر الجدارة الائتمانية لدى العميل، وذلك من خلال دراسة ملف طلب القرض، دراسة دقيقة وشاملة، لكي تستطيع تقييم الوضعية المالية للعميل، وتقدير مخاطر القروض الممنوحة.

المطلب الرابع: الحوكمة كألية لترشيد القرار الائتماني:

1- دور مجلس الإدارة في ترشيد القرارات الإئتمانية:

ينص المبدأ الأول للجنة بازل في تقريريها عن تعزيز الحوكمة فى المصارف، الصادر في فبراير 2006(النسخة الثانية)، أنه يشكل مجلس الادارة لجنة ادارة المخاطر، تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان المتعلقة بالسوق، السيولة، التشغيل، سمعة العميل، وغير ذلك من المخاطر، كما ينص المبدأ الثاني على أن مجلس الإدارة يجب أن يوافق ويراقب الأهداف الاستراتيجية للبنك، وقيم ومعايير العمل، أخذا فى الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين، وأن تكون هذه القيم سارية فى البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الادارة من أن الادارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك، وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التى تضعف الحوكمة، وأهمها تعارض المصالح، مثل منح الإئتمان للعاملين أو المديرين، أو حملة الأسهم ممن لهم

السيطرة أو الأغلبية، أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الادارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين، الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة، وهذا كله يساهم في ترشيد القرارات الإئتمانية، لأنه يؤدي لمح الإئتمان للعميل المناسب، بالمبلغ المناسب، بالشروط والضمانات المناسب، بما يحفظ مصالح المودعين والمساهمين.[1]

2-دور المراجعة الداخلية في ترشيد القرارات الإئتمانية:

إن دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين الصادر عن سلطة النقد في المبدأ الثالث منه بالقول " يتوجب على المصارف أن تقوم بمهام التدقيق الداخلي من تدقيق العمليات والبيانات المالية للتأكد من صحتها، ومن كفاءة وفعالية الإجراءات المتخذة، وإعداد تقارير منفصلة ودورية عن نتائج التدقيق ورفعها الى لجنة المراجعة، المنبثقة عن مجلس إدارة المصرف، بهدف تعزيز ثقة المودعين وحماية حقوقهم، والحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي.[2]

ويمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للللجنة إدارة مخاطر القرارات الإئتمانية في ما يلي[3]:

- ضمان توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية.
- القيام بالمراجعة الدورية وتحديث سياسة الائتمان في البنك.
- تحديد مخاطر كل نشاط من أنشطة المؤسسة وضمان حسن تحديدها وتبويبها وتوجيهها لجهات الاختصاص.
- مراقبة تطورات مخاطر الائتمان والتوصية بحدود تركز هذه المخاطر مع الأخذ بالاعتبار إجمالي المخاطر لمنتجات معينة –مخاطر الطرف الآخر–الصناعة–المنطقة الجغرافية.
- مراقبة استخدام الحدود والاتجاهات في السوق ومخاطر السيولة والتوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول والاستثمار.
- مراجعة المنتجات المستحدثة على أساس معايير قبول المخاطر/المنافع ورفع تقارير بهذا الشأن للإدارة العامة.
- تطبيق النماذج التي تعتمدها المنظمة في تحديد المخاطر رقميا والإشراف عليها.
- المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة واقتراح التحسينات على الأنظمة المختلفة وعملية تدفق المعلومات.
- نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى المؤسسة ككل.

---

[1] حوحو فطوم، مرغاد لخضر، **دور حوكمة المؤسسية المصرفية في استقرار ألسواق المالية**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس عشر، جامعة بسكرة، ديسمبر 2014، ص 62.

[2] علي سليمان النعامي، **دور اركان التحكم المؤسسي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية "دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية في محافظات غزة - فلسطين"**، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الثامن، الجزء الأول، جامعة فلسطين، يناير 2015، ص 264.

[3] سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منهج علمي وتطبيق عملي**، منشأة المصارف، الإسكندرية، 2005، ص 18 .

3-الرقابة المصرفية

إن رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية تعتبر الوسيلة المثلى، لتوجيه وتسيير عمليات البنوك، والسماح لها بالتماشي بصفة قانونية عناصر طريق القيام بمراقبة أنشطتها من خلال أدوات السياسية النقدية.

أ. تعريف الرقابة المصرفية

يقصد الرقابة المصرفية مجموعة الاجراءات الوقائية والعلاجية التي تنتجها البنوك المركزية (بوصفها الجهة المنوط بها الاشراف على الجهاز المصرفي)، بهدف تجنب الاختلالات الناشئة عن الازمات المالية، وذلك من خلال الكشف عن مشكلات محافظ الاستثمارات والقروض، قبل أن يحدث التعثر، وإلزام البنوك بإتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة، بما يحول دون التعرض لمخاطر الفشل النظامي، الذي يؤدي إلى انهيار الثقة في القطاع المصرفي، والاقبال الواسع للمودعين على سحب ودائعهم، وبالتالي انهيار النظام المصرفي بأكمله[1].

ب. أهمية الرقابة المصرفية

برز في الفترة الأخيرة العديد من التحديات التي واجهت القطاع المصرفي، كتزايد الأخطار المصرفية الناتجة التوسع في تقديم الإئتمان المصرفية لتلبية احتياجات العملاء، إضافة إلى الثورة التكنولوجية وتحديث وسائل الاتصال، التي اختصرت زمن إعداد الدراسات الائتمانية، وزيادة الرقابة الدولية على أعمال المصارف، لهذا كان من الضروري تطوير مفهوم الرقابة المصرفية، لتتمكن إلى أقصى حد ممكن، من ضبط المخاطر المتنوعة الناتجة عن تطور الأنشطة المصرفية بشكل عام، ففي مرحلة أولى اقتصر المفهوم التقليدي للرقابة المصرفية على رقابة وضع المصرف في لحظة زمنية معينة من خلال دراسة القوائم المالية، للمصارف سواء من خلال الرقابة الميدانية، أومن خلال الرقابة المكتبية، والتحقق من مدى التزام تلك المصارف بالضوابط الرقابية، وسلامة نظامها المحاسبي ورقابتها الداخلية، وفي مرحلة ثانية انتقل مفهوم الرقابة المصرفية للوقوف على التغيرات الحاصلة في الأوضاع المالية للمصارف، وذلك لكشف التدهور الحاصل فيها في وقت مبكر، ولم يتوقف مفهوم الرقابة المصرفية عند هذه المرحلة فقط، نظراً لتطور الأنشطة المصرفية المختلفة، وتزايد المخاطر الناجمة عنها، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم الرقابة المصرفية ليشمل مفهوماً أوسع[2].

ج. أهداف الرقابة المصرفية

ولا يرتبط نجاح الحوكمة في المصارف فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن لابد من تطبيقها بشكل سليم، وهذا بطبيعة الحال يعتمد بشكل كبير على البنك المركزي ودوره الإشرافي والرقابي من جهة، وعلى البنوك

[1] بريش عبد القادر، زهير غرابة، **مقررات بازل 3 ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المصرفي والمالي العالمي**، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 00، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، السنة 2015، ص97.

[2] منصور منال، **إدارة المخاطر الإئتمانية ووظيفة المصارف المركزية القطرية والإقليمية**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص 05

المعنية من جهة أخرى، وعلى الرغم من اختلاف نظم الرقابة في دول العالم، إلا أنه يوجد اتفاق عام على أهداف محددة رئيسية للرقابة المصرفية وهي[1]:

الحفاظ على استقرار النظام المالي والمصرفي: ويتضمن نقطتين أساسيتين هما:

- ✓ تجنب مخاطر إفلاس البنوك من خلال الإشراف على ممارسات المؤسسات المصرفية، وضمان عدم تعثرها حماية للنظام المصرفي والنظام المالي ككل.
- ✓ وضع القواعد والتعليمات الخاصة بإدارة الأصول والخصوم في البنوك سواء بالنسبة للعمليات المحلية أو الدولية.

ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي: ويكون ذلك من خلال:

- ✓ فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك بشكل دوري ودقيق، للتأكد من جودة الأصول في البنك وتجنب تعرضها للمخاطر،
- ✓ تقييم العمليات الداخلية بالبنوك وتحليل العناصر المالية الرئيسية وتوافق عمليات البنوك مع الأطر العامة للقوانين الموضوعة.
- ✓ تقييم الوضع المالي للبنوك للتأكد من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، بهدف الحفاظ على تمويل بعض الأنشطة الاقتصادية والمؤسسات الحيوية والهامة والتي لا يستطيع القطاع الخاص تدبير تمويلها بالكامل.

4- حماية المودعين:

ويكون ذلك عن طريق تدخل السلطات الرقابية، وعلى رأسها البنك البنك المركزي من خلال إجراءاته الرقابية، لفرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة، التي قد تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات الائتمانية التزاماتها تجاه المودعين، وخاصة المتعلقة بسلامة الأصول.

[1] شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرارالنظام المصرفي**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص07.

الخلاصة:

نستخلص مما سبق ان الوظيفة الائتمانية تتطور مع تطور الاقتصاد وزيادة الحاجيات التمويلية، ولقد أصبح دور البنوك أكثر تعقيدا وتغيرا مما سبق، حيث تسعى البنوك لتحقيق الكفاءة والفعالية وامداد النشاط الاقتصادي بالتمويل المطلوب، بما يحقق الأهداف الاقتصادية العامة، والتي على رأسها تحقيق الاستقرار والتنمية الاقتصادية، وكذا الحد من المخاطر المصرفية التي أصبحت تلازم النشاط الائتماني، رغم الجهود المبذولة من الباحثين والخبراء للحد من هذه المخاطر، فالدراسة السليمة والدقيقة للإتمان من جميع جوانبه، سواء تعلقت بموضوع الإئتمان ، خصائص العميل، خصائص البنك، والظروف الاقتصادية العامة، تقلل من الوقوع مخاطر عدم السداد، وتوفر على البنوك تلك التكاليف الباهظة الناتجة عن عملية عدم تحصيل حقوقه المالية لدى العملاء .

وتساهم الحوكمة في ترشيد القرارات الإئتمانية من خلال الإطار العام للحوكمة المصرفية، وهنا تعتبر السياسة الإئتمانية أهم عناصر هذا الّإطار، كما تلعب مبادئ الشفافية والإفصاح في كشف أي قرارات إئتمانية خاطئة، أما دور جلس الإدارة، فهو أساسي في مراقبة القرارات الإئتمانية، والموافقة عليها من عدمه، وبما أن المودعين هم أهم أصحاب المصالح في البنوك، فإن حماية أموالهم من الضياع، بفعل احتمال افلاس البنك، نتيجة القرارات الإئتمانية الخاطئة، تعتبر لب الق رارات الإئتمانية الرشيدة.

تمهيـد:

بعد أن تم التعرف في الإطار النظري على الأبعاد الأساسية لمتغيرات البحث، أي مبادئ حوكمة الشركات، وترشيد القرارات الإئتمانية في المصارف، كذا العلاقة التي تربط بينهما، وهو جانب مهم لفهم واستيعاب الظواهر المدروسة، وحتى تكتمل معالجة الموضوع، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، نخصص هذا الفصل لدراسة حالة عملية لتطبيق المفاهيم النظرية، وقد وقع اختيارنا على البنك الوطني الجزائري(وكالة بسكرة)، وهذا لوقوعها في مقر إقامتنا، ولملاءمتها للموضوع المدروس، حيث تمارس الوكالة عملية منح الإئتمان للعملاء، مما يتطلب توافر عنصر الرشادة في القرارات الإئتمانية، وإلا تعرضت أموال البنك للخطر، وهنا نحاول اختبار ممارسة وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنك ودورها في ترشيد القرارات الإئتمانية.

ولمعالجة الدراسة الميدانية، سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري –وكالة بسكـرة–

المبحث الثاني: تحليل نشاط منح الائتمان في البنك الوطني الجزائري –وكالـة بسكرة–

المبحث الثالث: تحليل إجابات المقابلة

المبحث الأول: تعريف البنك الوطني الجزائري وكالة بسكـرة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف البنك الوطني الجزائري، مع إعطاء لمحة عن نشأته وتطوره، إضافة إلى دراسة هيكله التنظيمي، وكذا مختلف المصالح التي تتواجد فيه.

المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري ونشاطاته

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم وأبرز البنوك العمومية التجارية الجزائرية، التي تتعامل في مجال الودائع مع الجمهور من جهة، وفي مجال منح الإئتمان للأشخاص الطبيعيين والمعنويين من جهة أخرى.

1- نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري.

تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 178/66، الصادر في 13 جوان 1966، ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم إنشاؤها في الجزائر المستقلة، برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد عوّض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية:[1]

* القرض العقاري للجزائر وتونس، الذي يحتوي على 133 وكالة، والذي أدمج في 01 جويلية 1966.
* القرض الصناعي والتجاري، الذي يحتوي على 03 وكالات، والذي أدمج في 01 جويلية 1967.
* البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، الذي يحتوي على 06 وكالات، والذي أدمج في 01 جانفي 1968.
* بنك باريس وهولندا، الذي يحتوي على وكالة واحدة، والذي أدمج في ماي 1968.
* مكتب معسكر للخصم، الذي يحتوي على وكالة واحدة، والذي أدمج في جوان 1968.

أما أهم المحطات التاريخية التي مر بها البنك الوكني الجزائري منذ نشأته وحتى الآن، فيمكن إجمالها في العناصر التالية:

1966: أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص الى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.

1982: تمت اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري في سنة 1982، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي.

1988: القانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها، حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك، حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

[1] مقابلة مع مدير البنك الوطني الجزائري، يوم 14 مارس 2017، على 9 سا و 30د.

1995: القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد، هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير الذاتي.

على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة إعتيادية، كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضا وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن.

1995: البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر .1995

2009: في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 600 14 مليار دينار جزائري إلى 600 41 مليار دينار جزائري.

وباعتباره بنك تجاري، فإنه يقوم بجمع الودائع ومنح القروض القصيرة الأجل، وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري، فقد تكفّل هذا البنك بمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات المهنية للاستيراد (R.P.I)، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

2- تعريف البنك الوطني الجزائري

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم Société par actions، يقوم بنشاطات عديدة ومتنوعة في المجال المالي، لكونه بنك للودائع "Banque des dépôts"، كما أنه يقوم بعمليات التبادل والقروض، في إطار تشريعات وأنظمة منصوص عليها، كذلك يقوم باستقبال ودائع ورؤوس أموال مقدمة من طرف الأفراد، وللبنك تسمية خاصة به " البنك الوطني الجزائري" والذي تمت كتابته بشكل مبسط هو "ب.و.ج" وباللغة الفرنسية "Banque Nationale d'Algérie" وباختصار "BNA"، وهذه التسمية تتواجد في جميع الوثائق المتعلقة بالبنك كالرسائل، الفواتير والإعلانات، كما أن هذه التسمية تتبعها كلمة شركة أسهم، وحددت مدة الحياة لهذه المؤسسة بـ 99 سنة، وهي ثابتة ويبدأ الحساب من اليوم الذي تم الحصول فيه على رقم خاص بالسجل التجاري.

ويقدر رأس مال البنك حاليا بـ 40 ملايير دينار جزائري، وهو ناتج عن قرار المجلس الوطني للتخطيط "Conseil Nationale de Planification"، ويتم تقسيم رأس المال إلى 1000 سهم، مقسمة على النحو التالي:[1]

1- السلع التجهيزية: 350 سهم "Biens d'équipements".

[1] ملفات ووثائق خاصة بالبنك الوطني الجزائري BNA "القانون الداخلي".

2- الصناعات النصف غذائية: 350 سهم "Des Industries Semi Alimentation".

3- الصناعات الغذائية: 200 سهم "Des Industries Agro Alimentation".

4- الصناعات المختلفة: 100 سهم "Des Industries divers".

ولقد أسس ليعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل، كما وجد ليكون أداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي، بوضع القروض على المدى القصير، والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل، إذ يقوم إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية بتمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان أم زراعيا.

ويعتبر البنك الوطني الجزائري بحكم الزمن أقدم بنك وطني، إذ يحتوي على ما يقارب 200 وكالة باختلاف فئاتها (وكالة رئيسية، وكالة من الصنف أ وكالة من الصنف ب، وكالة من الصنف ج، حيث يتم تصنيف الفئة على أساس: رقم الأعمال، حجم الوكالة، عدد العمال، حجم العمليات...)، كما يحتوي على أكثر من مليون ونصف حساب، الشيء الذي يمنحه مكانة رئيسية على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري، مما يدفعه للتجديد والحداثة قصد الحفاظ على مكانته وتشريف صورته الخدماتية.

3- نشاطات البنك:

بهدف تحقيق التوازن المالي وسعيا منه لتقليص خطر تركيز محفظته، يتعامل البنك الوطني الجزائري مع عدة زبائن، حيث عمد لتمويل مختلف القطاعات كما قام أيضا بتوزيع أمواله على فترات متباينة بين الأجل القصير والمتوسط من جهة، وبين التمويل المباشر (قروض الصندوق)، والتمويل غير المباشر (قروض التوقيع) من جهة أخرى، وتتمثل أهم المؤسسات المتعاملة مع *B.N.A.* عموما هي:

أ. المؤسسات العمومية:

من أهمها كل من: مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، المؤسسات المختصة في إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية، مؤسسات إنتاج الأجر، الخزف، الألمنيوم ...إلخ، مؤسسات استيراد وتقديم خدمات الحاسوب، المؤسسات المختصة في إنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية.

ب. المؤسسات الخاصة:

إذ تتمثل أغلبيتها في المهن الحرة، وعموما يتم حصرها في الأتي: مؤسسة إنتاج العصير Flash، وكالات السفر، المطبعات ودور النشر، فروع التجميل الحلاق، الأطباء العامون، الأطباء، المختصين والصيادلة، الفروع المختصة في تركيب بعض أنواع من الأجهزة كالمدفئات، الفروع المختصة في الأشغال العمومية والبناء.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري بالشكل الموالي

يمكن تقسيم الوكالة إلى قسمين[1]:

أولا–مكاتب الاستقبال: وتضم مصلحتين هما مصلحة الصندوق ومصلحة الدفع والقبض للتعامل مع الزبائن مباشرة على مستوى الوكالة.

1. مصلحة الصندوق: وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

أ. قسم الودائع: يقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحدد نوعها، متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية، ومتابعة عمليات إيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.

ب. قسم الدفع والقبض: ويسمى أيضا الشباك ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

2. مصلحة المقاصة الآلية: لتحصيل وسائل دفع الزبائن بالطريقة الآلية.

ثانيا–المكاتب الخلفية: تتمثل في الوظائف الإدارية الداخلية للوكالة، حيث لا تتعامل مباشرة مع الزبائن، وإنما تدير نشاطات لوكالة ككل، بما فيها مصلحتي الصندوق والمقاصة.

1. الأمانة العامة: تتمثل في الإدرة العليا للوكالة، تقوم بإصدار الأوامر واالقرارات الأساسية، كما تشرف على عمل مختلف المصالح بها، وهي تضم الأطراف التالية:

أ. مدير الوكالة: يعتبر الممثل الرئيسي للبنك الوطني الجزائري على مستوى ولاية بسكرة، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات، ومختلف الوثائق، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن انجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك.

ب. أمانة المدير: من مهامها تسهيل أعمال المدير، الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء، الذين قدموا طلبات الحصول على القروض والاتصال بالعملاء عند الحاجة، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

ج. نائب المدير: يلي المدير مباشرة، ويقوم بمساعدة المدير في مهامه، ويعوضه في حالة غيابه، يتابع ويراقب الأعمال المتغيرة في المصالح التي يشرف عليها.

2. مصلحة الإدارة:

تتكفل بالإدارة العامة للوكالة، وما فيها من موارد بشرية ووسائل، وتضم قسمين:

أ. قسم المستخدمين: وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الأجور والعلاوات، وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافز الخاصة بهم، كما تقوم بتسجيل الغيابات والمخالفات...الخ.

[1] بناءا على معلومات من مصلحة الإدارة.

ب.قسم المنازعات القانونية: يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية، وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوى، وطلبات تحصيل الحقوق، وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

3. مصلحة القروض: تتكفل بإدارة النشاط الإئتماني بالوكالة، من خلال متابعة وتنفيذ عمليات منح الإئتمان، التي تتخذ الإدارة العليا قرارا بالموافقة عليها.

أ. أمانة القروض: وبصفة عامة تتمثل مهمة مصلحة القروض فيما يلي:

- تلقي ملفات القروض من العملاء والنظر في صحتها، واتخاذ قرار قبول أو رفض دراستها.
- تسجيل الملفات التي تدخل الوكالة وإعطائها رقم تسلسلي.
- مراقبة نوعية القروض الممنوحة للعملاء ومعرفة مدى تطابقها مع نوعية النشاط.
- مراقبة مبلغ القرض الممنوح ومقارنته مع السقف المسموح به.
- القيام بدراسة الوضعية المالية للعميل.

بعد ذلك تقدم مصلحة القروض الملفات إلى لجنة القروض الموجودة على مستوى المديرية الفرعية، التي تعطي الرأي الأخير في الملف.

ب. مصلحة القروض العقارية: تهتم بدراسة طلبات الحصول على القروض العقارية ومتابعة تسديدها، وهي تتعلق بالإئتمان الموجه لتمويل شراء الأراضي والمساكن ومختلف أنواع العقار.

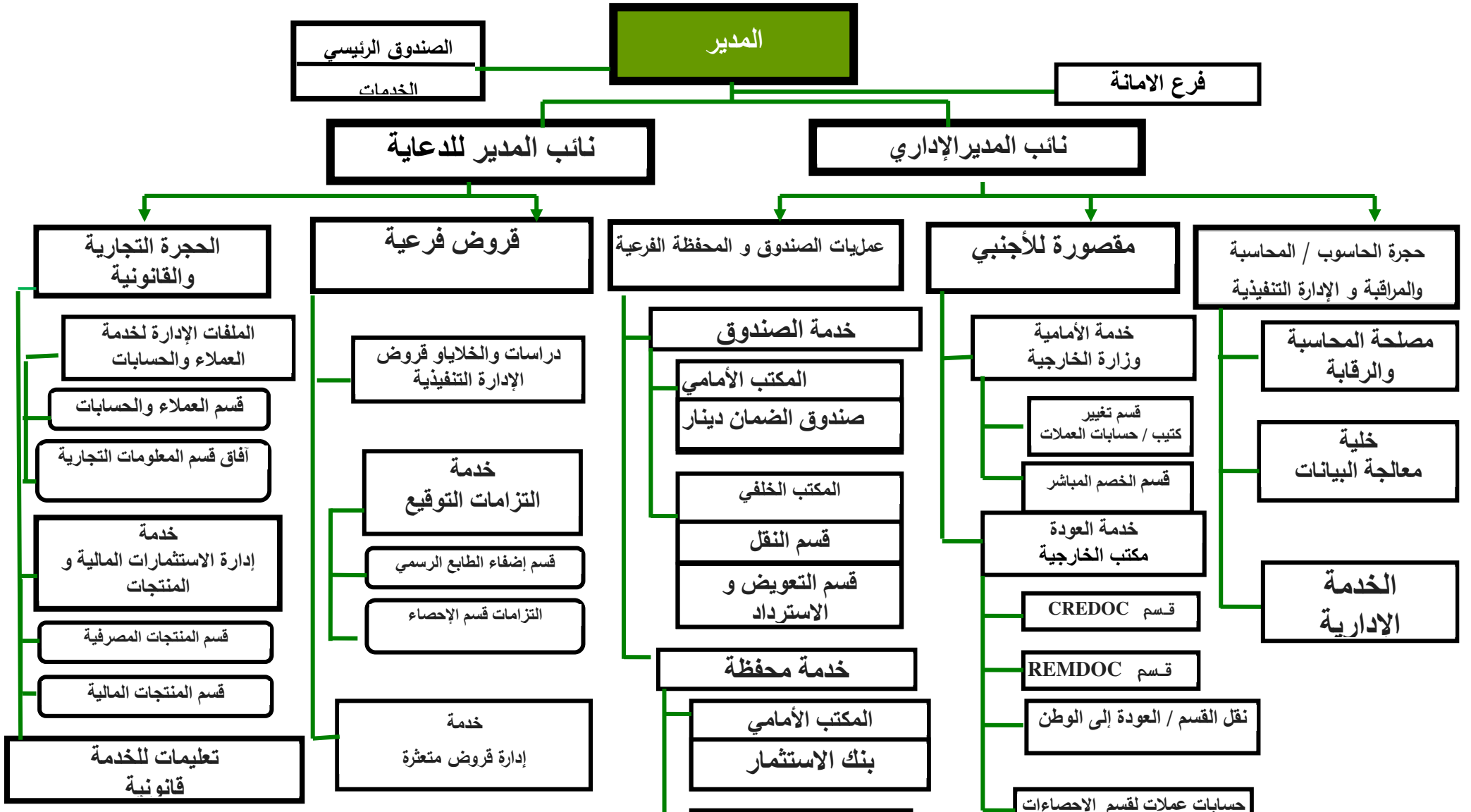
ج. مصلحة التجارة الخارجية: تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب، في عمليات البيع أو الشراء (استيراد وتصدير)، تقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج، وعمليات التوطين (الإقامة) المصرفي، فتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج.

4. مصلحة المحاسبة والمراقبة:

تتكفل بتسيير المالي والمحاسبي للوكالة، من حيث تسجيل ومعالجة الإيرادات والمصروفات، وتضم قسمين:

أ. قسم المحاسبة: يقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه، ويقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها، والمراجعة الدقيقة لحسابات البنك، كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة، ومتابعة عقود الصيانة والتأمين وتوزيع التكاليف.

ب. قسم المراقبة: يقوم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير، ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك، كما تقوم بتنسيق بين المصالح، والحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، كما تساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه إليه عن مدى انتظام ودقة البنك، ومدى وجود المشاكل الإدارية، وكل هذا يتم من عن طريق مراقبة دورية منتظمة من أجل تحقيق سياسة وأهداف البنك.



المصدر: وثائق من البنك الوطني الجزائري

المطلب الثالث: مهام ونشاطات البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري بنشاطات عديدة أهمها ما يلي:[1]

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بالتسديد إما نقدا أو لأجل أي عند حلول أجل الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات وسندات، وتتم عملية الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين؛
- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا، أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطين " La domiciliation «والتحصيل Le virement "ورسالة القرض وجميع عمليات البنك؛
- يمنح البنك الإئتمان والتسهيلات الإئتمانية بجميع أشكالها، سواءا كانت قروض، أو تسبيقات بدون ضمانات، وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة؛
- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض، وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة، مما يسمح للبنك بتويع عملياته وإيراداته؛
- اكتتاب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدونه، ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون، التي دفعها مباشرة من طرف المدين؛
- يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات Bons، الدفعات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين "Les collectivités publiques "، والالتزام عند حلول موعد الاستحقاق، والذي يحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية، الزراعية، التجارية أو المالية؛
- يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى، من خلال العمليات والمعاملات المالية مع مختلف البنوك العمومية والخاصة، المحلية والأجنبية؛
- التمويل بشتى الطرق عمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات "Les titres"، لاستقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى؛
- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع، وكذلك الأوراق العامة بالأسهم والسندات، وخصوصا القيم المنقولة، كما أنه يضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق أو الأوراق؛
- يقوم البنك وبجميع عمليات التبادل، سواء كانت نقدا أو لأجل، كذلك عمليات التعاقد من أجل الإقراض والاقتراض، يؤمن البنك خدمات مالية للمؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض؛
- قبول جميع العمليات المتعلقة بالتظهير، الاعتمادات المستندية الغير قابلة للتعديل، الطلبات على الاعتماد المستندي، ضمان تنفيذ جيد للعقد، نهاية جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية حتى النهاية.
- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.

[1] ملفات ووثائق خاصة بالبنك الوطني الجزائري (القانون الداخلي).

▪ البنك الوطني يقوم بجميع المهام، مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومتعلقة، بمؤسسات أو شركات جزائرية أو أجنبية، ويسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، إما لوحده أو مع شركائه، بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه، لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

المطلب الثالث: بطاقة فنية للبنك الوطني الجزائري

يتكون لوطني الجزائري من 211 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني، و17 مديرية جهوية للاستغلال، كما يوفر لزبائنه 138موزع آلي للأوراق النقدية (DAB)، ويعمل بها أكثر من 5000 موظف، كما يقدر عدد زبائنه من خلال الحسابات البنكية المختلفة الأنواع التي يوفرها لهم، بـ 2513197 زبون من الأفراد والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة، وقد استطاع توفير 160165 بطاقة بنكية لزبائنه (بطاقات الصراف الآلي)[1].

أما فيما يخص الإتصال بالبنك، فيكون من خلال ما يلي:

Adresse : 08, Bd Ernesto Che Guevara - Alger
Tel: (021) 43 97 19 - (021) 43 95 40 - (021) 43 99 98
Fax : (021) 43 94 94

E-mail : sec.dg@bna.dz
Site web : http://www.bna.dz

أما النتائج المالية للبنك الوطني الجزائري فتتمثل فيما يلي(2015/12/31):

- المنتج البنكي الصافي: 641 116 مليون دج؛
- الناتج الإجمالي للاستغلال: 910 96 مليون دج؛
- ناتج الإستغلال: 703 41 مليون دج؛
- الناتج الصافي: 537 29 مليون دج؛
- الميزانية الإجمالية: 081 719 2 مليون دج؛
- إجمالي موارد الزبائن (دون احتساب العملة الصعبة): 764 619 1 مليون دج؛
- وظائف الزبائن: 086 516 1 مليون دج؛
- جاري القروض العقارية: أكثر من 30 مليون دج؛
- جاري قروض المؤسسات: 397 153 مليون دج؛
- جاري قروض المؤسسات الصغيرة المتوسطة: 148 27 مليون دج.

[1] هذه الإحصائيات إلى غاية 31 ديسمبر2015، من المقع الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري: http://www.bna.dz، تاريخ الزيارة 2017/05/21، الساعة 15: 09 صباحا.

المبحث الثاني: تحليل النشاط الإئتماني للبنك الوطني الجزائي (وكالة بسكرة)

يعتبر منح الإئتمان النشاط الآساسي في وكالة بسكرة للبنك الوطني الجزائري، وهو ما يجعل ترشيد قرارات منح الإئتمان من أهم انشغلات الإدارة في الوكالة، مما يسمح في توجيه الإتمان في مصلحة الاقتصاد المحلي من جهة، والمحافضة على أموال البنك، باعتبار أن مصدرها المودعين، مما يتوجب حمايتها من خلال الرقابة على قرارات منح الإئتمان.

المطلب الأول: صيغ الإئتمان الممنوحة في البنك الوطني الجزائري:

يوفر البنك الوطني الجزائري تشكيلة واسعة من أشكال الإئتمان، حسب نوع العملاء، النشاط، والمدة، ويمكن إجمالها في الأنواع التالية:

1- الإئتمان المدعم من الدولة:

تشمل كل أشكال الإئتمان والقروض التي توفرها الدولة للمشاريع الصغيرة الشباب في إطار برامج الإنعاش الاقتصاددي، ومن أمثلتها:

أ. قرض ANSEJ: قرض موجه للشباب البطالين الذين تتراوح أعمارهم بين 19-35 سنة، وحائزين على مؤهل مهني له علاقة بالعمل المراد تمويله، ولديهم القدرة على توفير مساهمة ذاتية محددة، قصد تمويل المشروع يمنح للشباب.

ب.قرضCNAC : هو قرض استثماري مدته 08 سنوات أو أكثر، يسمح بتمويل المشاريع التي يقدمها الشباب البطال لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهو موجه أساسا إلى شراء تجهيزات جديدة أو مجددة، وبالأخص شراء المواد الأولية ومعدات أخرى بعد انطلاق المشروع.

ج. القرض المصغر ANGEM: عبارة عن قرض يمنح لفئة المواطنين، الذين هم من دون مدخول و/ أو لديهم مدخول غير منتظم، مخصص لخلق نشاطات جديدة، بما في ذلك الأنشطة الممارسة منزليا، قصد شراء المعدات والمواد الأولية للشروع في العمل.

2. إئتمان الصندوق:

هي قرض قصيرة الأجل يوفرها بنك الوطني الجزائري للمؤسسات، لمواجهة العجز الطارئ في السيولة، لتمويل نشاط الاستغلال، وتتمثل في:

أ. تسهيلات الصندوق: هذا القرض مقدم لتسيير وتغطية الفارق الزمني في الخزينة لمدة جد قصيرة، أو لمواجهة صعوبات نهاية الشهر، أو في حالة الارباح محسوبة على أساس الاموال المستعملة فعليا.

ب. السحب المكشوف: يجسد هذا القرض بسحب مرخص من الحساب، يتجاوز قيمة الرصيد، ويتميز بالتكيف مع النشاط العملي والسرعة في التنفيذ، حيث يكون السحب تحت تصرف العملاء لمواجهة المصاريف الفورية والغير متوقعة والتي تدخل في دورة الاستغلال، وتكون الفوائد محسوبة على اساس المبالغ المالية المستلمة.

3. خصم الاوراق التجارية:

يقوم البنك الوطني الجزائري بتحويل قروض العملاء المجسدة بأوراق تجارية، الى اموال نقدية بفضل خصم الورقة التجارية، ويسمح هذا الإئتمان بتحقيق القروض التجارية المدفوعة عن طريق الأوراق التجارية، ويتم تحويل ناتج هذه العملية مباشرة إلى حساب العميل، مما سيسمح له بتسبيق تحصيل هذه الأموال، ومن مميزاتها أيضا التقليص من استعمال أشكال الإئتمان الأخرى الأكثر كلفة.

4. تسبيق على الصفقات:

هو إئتمان يسمح للمؤسسات والشركات المشاركة في الصفقات العمومية، بمواجهة فارق الزمن في الخزينة الناتج عن المصاريف الضخمة (الأشغال، التموينات...) وآجال التسديد، ويضع البنك الوطني الجزائري باقة غنية ومتنوعة من التمويلات قصيرة المدى على مستوى وكالاته، منها: تسبيق على الفواتير/ وضعية الأشغال، تسبيق على السندات؛ القرض الريفي؛ التمويل المحلي للواردات؛ قرض الخزينة لدفع الرسوم الجمركية.

5. الإئتمان طويل ومتوسط المدى:

هو إئتمان تتجاوز مدته 07 سنوات، موجه لتمويل الاستثمارات الضخمة، مثل بناء الهياكل الأساسية، مع فترة تأجيل الدفع تتلاءم مع نشاط المؤسسات، قد تصل حتى 05 سنوات، والمبالغ الهامة المخصصة لهذا النوع من المشاريع، تجعل من القروض طويلة المدى الصيغة الأمثل التي تضمن نجاح المشاريع الاستثمارية، كما يضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف العملاء قرض متوسط المدى تتراوح مدته من 02 إلى 07 سنوات، مع فترة تأجيل الدفع تتناسب مع النشاط، تتراوح مدتها من 01 إلى 03 سنوات. من مزايا هذا النوع من الإئتمان:

- الفعالية: يقوم الموظفون المكلفون على مستوى البنك بدراسة مسبقة، تتعلق بالجدوى من المشروع، المصداقية وكذا مردودية المشروع.
- المرونة: يمكن أن تصل نسبة التمويل إلى غاية 80% من تكلفة المشروع.
- المرافقة: يمنح البنك الوطني الجزائري فترة تأجيل الدفع قد تصل إلى غاية ازدهار النشاط .
- تقليص نسبة الفائدة: يستفيد العميل من تقليص نسبة الفائدة في حالة اختيار أحد المشاريع في إطار القروض المدعمة من قبل الدولة.

6. الإئتمان الإيجاري:

البنك الوطني الجزائري يؤجر لكم العقار أو العتاد لمدة تتناسب على العموم مع الفترة الاستهلاكية، مع امكانية شراء العقار عند نهاية العقد.

7. الإئتمان بالتوقيع:

يستخدم عند استيراد السلع والبضائع، أو المشاركة في صفقات تتطلب تقديم ضمان، مع وجود عجز في الخزينة ورغبة في تأجيل الدفع من طرف العميل، وبالتالي يتطلب تنفيذ تلك الصفقات تقديم ضمانات في كل

مرحلة من الإنجاز، هنا يمكن للبنك الوطني الجزائري أن يكون الضامن للعميل، وهذا عن طريق توقيع البنك، ومن أشكال الإئتمان بالتوقيع:

أ. **الضمان الاحتياطي:** هو ضمان خاص بالأوراق التجارية، في حالة ما إذا ألزم المرد العميل بتقديم ضمان بالدفع لأجل، هما يمكّن البنك الوطني الجزائري العميل من الاستفادة من نوعية توقيعه، وذلك بضمان أوراقه التجاري.

ب. **كفالة التعهد:** هي كفالة ضرورية في إطار الصفقات العمومية أو الخاصة، الوطنية منها أو الدولية لتجنيب المؤسسة إيداع أموالها في حالة قبول عرضها .

ج. **كفالة حسن التنفيذ:** هي كفالة ضرورية عند رغبة العميل في المساهمة في ورشات عمل مطلوبة من قبل الدولة أو الجماعات المحلية، وتجنب هذه الكفالة الخاصة بالمناقصة وحسن التنفيذ، العميل من إيداع أموالها كضمان عند مشاركته في مناقصة.

د. **تعهد خاص بقرض السحب:** يسمح للعميل بسحب السلع والبضائع المستوردة، قبل تصفية ودفع الحقوق والرسوم المتوجبة.

هـ. **القرض المستندي:** هو قرض يستخدم في إطار التعاملات الدولية، من أجل استراد وتصدير السلع ومعدات التجهيز.

8. تمويل التجارة الخارجية

يتكفل البنك الوطني الجزائري بكافة عمليات التجارة الخارجية مستعينا في ذلك بشبكته الواسعة، فروعه وشركائه في كل من الجزائر والخارج، وكذا شبكته المتنوعة من المراسلين البنكيين الأجانب، من أشكالها الإعتماد المستندي والدفع المستندي، الضمانات الدولية، التحويلات الدولية، المتابعة الجيدة لتحقيق عمليات التصدير خارج المحروقات.

المطلب الثاني: مراحل قرار منح الإئتمان في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)

إن حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إئتمان من البنك الوطني الجزائري، تتطلب الحصول على الموافقة من طرف الهيئات المدعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل CNAC،ANSEJ ، وتتم عملية منح الإئتمان من طرف البنك الوطني الجزائري كما يلي[1]:

أولا: مرحلة تقديم طلب الإئتمان:

يقوم طالب القرض بالتقدم إلى الهيئة المدعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، والتي تشترط معدل عمر يتراوح بين 18 و35 سنة، وتصل المبالغ التي تقدمها الى 10 ملايين دج، وتصل مدة القرض إلى 8 سنوات، إضافة إلى أن الوكالة تمنح تخفيض في سعر الفائدة يصل

[1] بناءا على معلومات من قسم المنازعات القانونية.

70% –90%، وقصد الحصول على مؤسسة مالية محمولة تتكفل بمنح القرض بضمان الدولة والمقترضن يتم مالي:

1- تكوين لجنة القروض:

تتكون لحنة القروض من ممثلي الهيئات المدعمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ممثلي الغرف كعرفة الصناعات التقليدية وغرف التجارة وممثلي البنوك العمومية.

2- عرض المشروع إمام لجنة القروض:

بعد إعلام البنوك بتاريخ انعقاد اللجنة، يجتمع أعضاء اللجنة مع طالب القرض، ويرافقهم من احد الهيئات التي حصل منها الموافقة على القرض، ويقوم بعرض مشروعه إمام اللجنة وكيفية إمكانية تحقيقه للإرباح، التي تسمح له بتسديد قيمة القرض، وبعدما يصوت أعضاء اللجنة على قرار القبول أو الرفض، فإذا رفض يعيد المحاولة من جديد بعد الطعن، أما إذا تم قبوله فيتم إبلاغه بالنتيجة

ثانيا: مرحلة انتقال طلب الإئتمان للبنك الوطني الجزائري

بعد إجراء قبول المشروع من طرف اللجنة، يقوم طالب القرض بتكوين الملف البنكي المكون من:

- ✓ طلب خطي؛
- ✓ شهادة القابلية ENSEJأوِ CNAC؛
- ✓ الدراسة التقنية الاقتصادية + الفواتير البنكية؛
- ✓ نسخة من عقد الايجار لمدة سنتين (24 شهرا قابلة للتجديد) أو نسخة من عقد الملكية؛
- ✓ نسخة من السجل التجاري؛
- ✓ نسخة من البطاقة الجنائية (carte fiscale) والتصريح بالوجود (certificat d'existence)؛
- ✓ محضر معاينة المحل (controleur/ensej)؛
- ✓ شهادة الانخراط في (FCMG/ENSEJ) وفي (CASNOS)؛
- ✓ شهادة الميلاد، ونسخة من بطاقة التعريف الوطنية، وشهادة الإقامة.

ثالثا: مرحلة دراسة الملف من طرف الوكالة (البنك الوطني الجزائري)

بعد انتقال الملف إلى البنك الوطني الجزائري، يتأكد أنه يحتوي على الوثائق اللازمة ويقوم بـ:

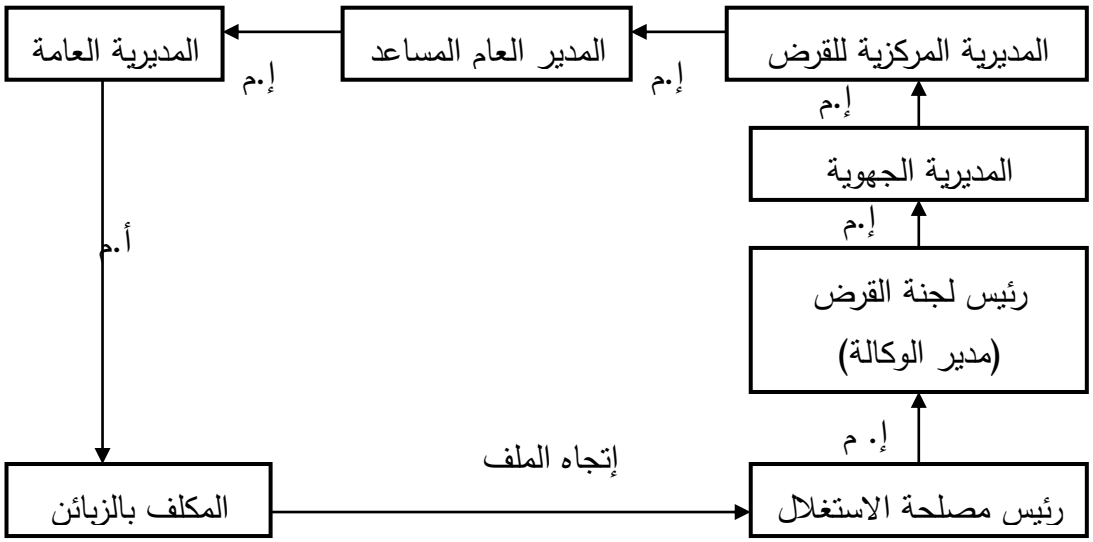
- التأكد من صحة الوثائق المقدمة إليه، ومن سمعة العميل.

- الاتصال بباقي البنوك لمعرفة علاقته معها، وهل قدمت له قروض من قبل ولم يقم بتسديدها، كما يتم القيام بدراسة اقتصادية للمشروع ودراسة مردوديته والإخطار التي يمكن أن يتعرض لها.

إن أول من يقوم بدراسة ملف القرض هو المكلف بالزبائن والذي يقدم رأيه في ذلك، بعدها ينتقل إلى رئيس مصلحة الاستغلال والذي يقدم أيضا رأيه في ذلك، بعدها ينتقل الملف إلى مدير الوكالة البنكية الذي يقوم بالفصل فيه، وإذا كان القرض المطلوب يتجاوز سلطة البث في منح القروض التي تمتلكها الوكالة، فإن الملف

ينتقل إلى المديرية الجهوية، وإذا كانت هي كذلك لا تستطيع إصدار أمر منحه، فإن الملف ينتقل إلى المديرية المركزية والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (08): حركة ملف القرض في البنك الوطني الجزائري



المصدر: كمال رزيق، فريد كورتل، أدارة مخاطر القروض الاستثمارية في البنوك التجارية الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس –جامعة فيلادلفيا، الأردن الفترة من 4-2007/07/5. **أ.م**: إتجاه الملف.

من الشكل السابق، نلاحظ أنه بعد تقديم الملف تبدأ عملية دراسة الملف، هذه الأخيرة ترتكز على:

1. **تقديم المؤسسة:** وهذا بدراسة كل المعلومات المتعلقة بالمنظمة، وهذا من خلال التأكد من: الشخصية الاعتبارية–تاريخ الإنشاء–تاريخ الدخول في علاقات مع البنك–الطبيعة القانونية–مبلغ رأس المال وتوزيعه، النشاط الممارس، عنوان المقر الرئيسي للمنظمة وكذلك وحداتها الإنتاجية والمشاريع المستقبلية.
2. **القرض المطلوب:** ثم دراسة: نوع وشكل القرض–المبالغ الممنوحة سابقا وتواريخ استحقاقها سابقا–الضمانات وقيمها وإلتزامات المنظمة اتجاه البنوك الأخرى.
3. **الوضعية المالية للمؤسسة:** بعد القيام بالدراسة الأولية للملف، يلجأ البنك بعد ذلك إلى تشخيص الحالة المالية لهذه المنظمة، ويتم ذلك بدراسة التوازنات والنسب المالية الضرورية، والتي تبين مدى قدرة المؤسسة طالبية الإئتمان على تسديد ديونها في الآجال المحددة، وتتمثل المؤشرات التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف البنك الوطني الجزائري، أثناء دراسة ملف القرض هي:

- تحليل تطور التوازنات المالية وبعض المجاميع الكبرى للمنظمة على الأقل لثلاثة سنوات، وهذا لمعرفة ملاءة المنظمة طالبة القرض.

- التقييم باستعمال الطرق الكلاسيكية من خلال دراسة: رأس مال العامل، احتياجات رأس مال العامل، الخزينة، استخراج أهم النسب المستخرجة من الموازنات المالية، مثل الاستقلالية المالية، المردودية، التمويل، الملاءة، الدوران، السيولة والهيكلة.

وبعد كل هذه الدراسة والتحليل يتخذ قرار منح أو عدم منح القرض.

رابعا: قرار منح القرض

وبعد الانتهاء من دراسة الملف، يتخذ المدير ونائبه ومدير مصلحة القروض قرار منح القرض للعميل أو عدم منحه، ويتم استكمال الملف من جميع الوثائق اللازمة ويتم فتح حساب جاري يقوم المستفيد بدفع مساهمته الشخصية والمتمثلة في 1% في حالة قرض اقل من 5 مليون دينار جزائري و2% في حالة قرض أكثر من 5 مليون دينار جزائري.

في البنك الوطني الجزائري تعود صلاحية الموافقة على منح أو عدم منح القروض في البنوك التجارية الى خمسة مستويات وهي: مدير الوكالة، المدير الجهوي، مدير الالتزامات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المدير العام المساعد للالتزامات، والرئيس المدير العام، ويتم تفويض سلطة البث في منح القروض حسب مبلغ القرض نفسه، والأشخاص المذكورين سابقا.

خامسا: مرحلة تسديد القرض:

وفي حال عدم سداد أول دفعتين من الأقساط المتفق عليها وفق الآجال المحددة في عقد الإئتمان، يرسل له إشعار بعدم السداد، فإذا لم يستجب يتم إقفال حسابه بالبنك، ويحصل البنك الوطني الجزائري على تعويض من المؤسسة المدعمة له، بمقدار 70%، هذه الأخيرة تحصل على مقدار بيع معدات المشروع بالمزاد العلني، أما النسبة الباقية وهي 30% فيتم المطالبة بها عن طريق القضاء.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري

في بعض الأحيان لا يستطيع الزبون تسديد مستحقاته في الوقت المحدد لسبب أو لآخر، ولكي يتمكن المصرفي من مواجهة هذه الوضعية يقوم بإتباع الخطوة التالية:

المرحلة الأولى: بمجرد ظهور أول حادث لعدم الدفع، يقوم البنك بتنبيه الزبون بواسطة رسالة موصى عليها على ضرورة تسوية وضعيته في أقصى أجل (08) أيام، بحيث يبقى في هذه المرحلة لمدة ثلاثة أشهر، أين يحاول المصرفي تحصيل مستحقاته بطريقة ودية.

المرحلة الثانية: بعد انقضاء ثلاثة أشهر من تواجد الملف في مرحلة التحصيل الودي، ولم يقم الزبون بتسديد مستحقاته، يبدأ البنك باتخاذ الإجراءات التالية: الحجز بالوقف من خلال تجميد أموال الزبون، الحجز التحفظي، أو استعمال الضمانات سواء تعلق الأمر بالمحل التجاري، المعدات والأدوات أو الرهن العقاري، وهذه العمليات كلها تصب في مجال تحصيل واسترجاع القرض الممنوح للزبون المتخلف.

وفي حالة منح الإئتمان لعملية شراء آلات ومعدات، يشترط البنك رهنها لصالحه لضمان سداد القرض، وتعتبر الضمانات البنكية وسيلة من خلالها يمكن للمتعاملين تقديمها للحصول على قروض من البنك من جهة، وهي أداة لإثبات حق البنك من أجل الحصول على أمواله التي أقرضها بالطريقة القانونية ومن جهة أخرى، وذلك في حالة عدم تسديد الزبائن لديونهم، وتختلف هذه الضمانات باختلاف المشروع، وذلك حسب مجاله، وبصفة عامة توجد ضمانات مشتركة، تكون مطلوبة دائما من طرف البنك الوطني الجزائري على مستوى وكالة بسكرة وهي:

1- الرهن بأنواعه.

يثبت الرهن أيضاً بالنسبة للسندات القابلة للتحويل بتظهير قانوني، يشير إلى أن القيم سلمت على وجه الضمان، أما بالنسبة للأسهم وحصص الشركاء في الشركات المالية والصناعية والتجارية أو المدنية والتي يحصل نقلها بموجب تحويل في دفاتر الشركة، يجب أن يثبت الرهن بعقد رسمي، ويجب أن تقيد هذه العملية على سبيل الضمان في الدفاتر المذكورة.

2- إمضاء السند لأمر:

والذي من خلاله يضمن البنك عملية تسديد القرض، وفي حالة عدم تسديد الزبون، يمكنه إجراء عملية الحجز على الرهن المقدم.

3- التأمين الشامل للمشروع (مثل تأمين العتاد).

في حالة منح قرض لعملية شراء آلات ومعدات، يشترط البنك رهنها لصالح البنك لضمان سداد القرض، بمعنى لا يستطيع العميل التصرف فيها، ما دام لم يسدد قيمة القرض.

المطلب الرابع: التحليل الكمي لنشاط الإئتمان في البنك الوطني الجزائري:

بهدف تحليل النشاط الإئتماني للبنك الوطني الجزائري، نستعين ببعض الإحصائيات المحاسبية، ليتم تحليلها واستخراج بعض النسب التي توضح الصورة العامة للقرارات الإئتمانية في البنك.

1- نسبة القروض إلى الودائع:

تشير هذه النسبة إلى مدى استخدام البنك للودائع لتلبية حاجات الزبائن من القروض، وتحسب بحاصل قسمة القروض على الودائع، وكلما كانت ضعيفة، دل ذلك على أن الودائع كافية بشكل كبير لتغطية القروض التي يمنحها البنك، والجدول الموالي يحيب هذه النسبة لبنك الوطني الجزائري:

الجدول رقم (02): نسبة القروض إلى الودائع

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012
إجمالي القروض	822815452	876073468	858981230	1018304299	1414035360
نمو القروض %	-	6.04	1.95-	18.54	38.86
إجمالي الودائع	920198567	723959223	1738292584	1970673130	1325198501
نمو الودائع %	-	21.32-	140.11	13.36	32.75-
قروض/ودائع %	90	59.12	49.41	51.67	50.17
تصنيف سنوي	5	2	1	1	1
تصنيف كلي	2				

المصدر: مصلحة القروض

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك تذبذب في القروض التي يمنحها البنك الوطني الجزائري من سنة لأخرى صعودا وارتفاعا، ونفس الشيئ بالنسبة للوداع تميزت بالتقلب الشديد، وهذا يؤثر سلبا على التوازن المالي للبنك، ويدل على الصعوبات التي يواجهها البنك في إدارة كل من نشاطي الإقراض والإيداع.

كما نلاحظ من الجدول، نلاحظ أن النسبة غير مستقرة عبر خمس السنوات، فبمقارنة سنة 2008 بـ 2009، نجد أن النسبة 90%، وهي نسبة كبيرة، بمعنى هذا أن البنك يمنح القروض على حساب سيولته، وحسب معيار التقييم يمنح رقم التصنيف 5، كما نلاحظ إنخفاض النسبة إلى 52,12% سنة 2009، وذلك بسبب إصدار الأسهم في تلك السنة، ويمنح لها رقم 2 حسب معيار التقييم، أما بالنسبة السنوات التالية، فمنحت تصنيف رقم 1، وذلك حسب معيار التقييم، أما متوسط التصنيف رقم 2، وهو مما يدل على أن أن هناك اهتمام بالربحية على حساب السيولة، مما يعرض البنك الوطني الجزائري لمخاطر العسر المالي.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن النسبة اقروض إلى الودائع في إنخفاض مستمر، وهذا نتيجة لإرتفاع نسبة القروض أكثر من الأصول، ويمنح لها رقم التصنيف على التوالي: 4-3 -1 ثم ارتفاع النسبة إلى 62,83% -68,63% لسنتي 2011، 2012 ويمنح لها رقم التصنيف على التوالي: 2 - 3، أما متوسط التصنيف لخمس السنوات فكان من الدرجة 2.

2- نسبة القروض المتعثرة:

تسمى نسبة إجمالي التصنيف، وتقيس هذه النسبة حجم القروض المتعثرة إلى حقوق الملكية والمخصصات، وكلما قلت هذه النسبة كان أفضل، وتعطى بالعلاقة:

نسبة إجمالي التصنيف = قروض متعثرة/(حقوق ملكية+ مخصصات)

والجدول التالي يقدم تطور هذه النسبة:

الجدول رقم (03): نسبة إجمالي التصنيف

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012
القروض المتعثرة بالقطاع العام	81889097	60174302	60105132	58592234	57129132
القروض المتعثرة بالقطاع الخاص	100158260	103324729	100249743	107635347	106473450
إجمالي القروض المتعثرة	182047357	163499031	160354875	1662227581	163602582
حقوق الملكية	22626164	496266164	66439732	107247403	128404864
إجمالي المخصصات	3287938	3159118	4816376	3019585	2899161
نسبة إجمالي التصنيف	% 7.02	% 0.32	%2.25	%1.50	%1.24
التصنيف الكلي	5				

المصدر: مصلحة القروض

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة إجمالي التصنيف غير مستقرة خلال السنوات الخمس، بالنسبة سنة 2008 بلغت النسبة 7,02%، وذلك راجع إلى نسبة القروض المتعثرة، وحسب معيار التقييم يمنح لها التصنيف 5 وهي الأسوء، أما في سنة 2009 نلاحظ انخفاض النسبة إلى 0.32%، وذلك راجع إلى عملية الإصدار الأسهم، بالرغم من ذلك يمنح لها التصنيف رقم 5، كذلك نلاحظ عودة إرتفاعها للنسبة للسنوات 2010، و2011، 2012، وتمنح لها التصنيف رقم 5، أما بالنسبة لتصنيف الخمس سنوات ككل، فيمنح لها التصنيف 5، وهذا كله يدل على الصعوبات التي يجدها البنك الوطني الجزائري مع مخاطر القروض المتعثرة، خاصة في مجال تهرب أصحاب السيارات من الدفع، وهو ماجعل البنك يتشدد في منح الإئتمان.

المبحث الثالث: تحليل إجابات المقابلة

بعد اجراء المقابلة التي قمنا بها وطرح الأسئلة والحصول على إجابات، تم تحليلها بالشكل المناسب الأغراض البحث.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية (تقديم المقابلة):

نتناول في هذه المطلب خطوات وكيفية إعداد أداة الدراسة الميدانية (دليل المقابلة)، وسير عملية المقابلة منن التحضير لها وحتى إجرائها.

أولا–تعريف أداة الدراسة الميدانية (المقابلة)

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات، ونظرا لفوائدها في الحصول على أراء الأفراد حول متغيرات موضوع الدراسة، ونظرا لما تقدمه من تسهيلات للباحث، كي يتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين، بتدخله بشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم.

تعرف المقابلة كأداة للبحث بأنها "حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص أخر أو مجموعة أشخاص آخرين[1].

المقابلة هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار، يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث، التي تتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث.

المقابلة الشخصية هي مقابلة وجه لوجه، حيث يقوم من يجري المقابلة بتوجيه الأسئلة للمستجيبين، بقصد استخلاص إجابات ذات صلة بفروض البحث، وتتحدد بنية المقابلة بالأسئلة وصياغتها وطريقة تتابعها[2].

وهي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآرائهم حول موضوع معين.

تعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث، إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة.[3]

ثانيا–دوافع استخدام المقابلة:

إن طبيعة الموضوع ومتغيراته، دفعتنا لاستخدام أسلوب المقابلة كأداة لجمع المعلومات، حيث أن الكوادر الإدارية في الوكالة البنكية عموما، ومدير المؤسسة خصوصا، هو الذي يمكنه تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بتغيرات البحث، كما أنه هو من يتولى إتخاذ وتنفيذ القرارات الائتمانية، بالإضافة إلى أن الموضوع يحتاج لمعلومات دقيقة ومحددة، حول مختلف عمليات الائتمان التي قامت الوكالة بتنفيذها ومستويات نجاحها وفشلها، وهي معلومات تتوافر لدى المسؤول الأول في الوكالة(المدير) بشكل خاص، كما أن صغر حجم الوكالة، تجعل معظم القرارات المتعلقة بمنح أو عدم منح الائتمان للعملاء، تمر بالضرورة على مدير الوكالة،

---

[1] محمد علي محمد، **علم الاجتماع والمنهج العلمي – دراسة في طرائق البحث وأساليبه-**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 3، 1983، ص 463.

[2] نبيل حميشه، **المقابلــة في البحـث الاجتمـاعي**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012، ص 98.

[3] مانيو جيدير، **منهجية البحث**، ترجمة ملكة أبيض، بدون ناشر، بدون بلدن بدون تاريخ، ص 29. من الموقع الإلكتروني:
http://www.ucas.edu.ps/sru/files/_manhajiya.pdf، تاريخ الزيارة: 2017/04/05. الساعة: 58: 12.

قبل أن يبادر الموظفين بإجراءات التنفيذ، كل هذا يجعل المقابلة مع مدير الوكالة من أنجع الوسائل للحصول على المعلومات.

ثالثا-نوع المقابلة المستخدمة

من حيث الغرض، فالمقابلة **بحثية** تهدف إلى جمع بيانات والحصول من المبحوث على معلومات متعلقة بموضوع البحث، أما من حيث درجة المرونة فالمقابلة **نصف الموجهة(نصف مهيكلة)**، حيث يقوم الباحث بإعداد وتحديد مجموعة من الأسئلة في دليل معد مسبق، بغرض طرحها على المبحوث، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح أسئلة من حين لأخر دون خروجه عن الموضوع ، كما أن الباحث يطرح الأسئلة للحصول على الإجابة، ويجب الوقوف على مسافة من المبحوث ويتفاعل معه في نفس الوقت، بمعنى ألا يحاول التأثير على إجاباته، وجعلها في إتجاه معين.

رابعا-خطوات إعداد وإجراء المقابلة:

بعد أن اتضح أن المقابلة هي أنسب أدوات هذه الدراسة وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات، التي تمكن من الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها، تعين أن نبدأ في تنفيذها طبقاً للخطوات التالية:

1. **مرحلة تحديد أهداف المقابلة:** تهدف إلى جمع المعلومات عن متغيري البحث في المجالات التالية:

- تحديد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوكالة البنكية (وجود إطار عام للحوكمة، مسؤوليات مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح، نظام المراجعة والرقابة، دور أصحاب المصالح)؛
- تقييم أساليب وأدوات وإجراءات صنع واتخاذ القرارات الائتمانية في الوكالة، والقروض الناجحة والفاشلة بسبب تعثر أو تهرب أصحابها عن الدفع.
- تقييم مساهمة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الوكالة بشكل خاص والبنك الوطني الجزائري بشكل عام في ترشيد القرارات الائتمانية.

إن تحديد أهداف المقابلة السابقة، سمح لنا بترجمة كل هدف من أهداف المقابلة إلى عدة أهداف فرعية، ومن ثم كل هدف منها إلى عدة أسئلة، وهو ما سمح لنا بالحصول على كم كبير من الأهداف والأسئلة ولحصر كل أسئلة المقابلة، قمنا بمراجعة الدراسات السابقة، الكتب ذات الارتباط بموضوع الدراسة، والاستبيانات السابقة التي تتناول مجال الدراسة أو جزءاً منها.

2. مرحلة تصميم دليل المقابلة

تضمن دليل المقابلة مجموعة من الأسئلة المتدرجة منطقيا حسب محتوى متغيرات الدراسة، كما تم فراغات كافية لتساعد في تدوين إجابات المقابل، وهو ما يسمح من الاستفادة من الإجابات في مرحلة التحليل، وتتدرج الأسئلة ضمن ثلاث أنواع رئيسية هي:

- **أسئلة مغلقة:** تم توجيهها للمقابل بغرض الحصول على معلومة محددة تماما، وعادة تكون الإجابة عنها بنعم أو لا.
- **الأسئلة المركبة:** وهي الأسئلة التي تنتج وتتفرع عن إجابة سؤال سابق، فمثلا بعدأن يجيب المقابل على سؤال بنعم أولا مثلا، يطرح عليه سؤال فرعي لتفسير وتدقيق تلك الإجابة.
- **أسئلة شبه مغلقة:** تعطى للمقابل عدة خيارات، ويمكنه من اختيار أحدها أو بعضها، كما يمكنه تقيم خيارات أخرى غير واردة في السؤال.
- **أسئلة مفتوحة:** فهي التي تهدف للحصول على تفسير أو تبرير لمعلومات أدلى بها المقابل، وغالبا ما تكون من نوع: لماذا؟ كيف؟

وبهذا يصبح دليل المقابلة أشبه ما يكون باستمارة استبيان، التي تضم جميع الأسئلة التي سوف توجه للمقابل، سواء كانت أسئلة مغلقة أو شبه مغلقة أو مفتوحة إطلاقاً، وذلك طبقاً لما تقتضيه طبيعة الهدف من السؤال.

3. مرحلة الدراسة الأولية

بعد ان تم تصميم دليل المقابلة، تم التأكد من صلاحيته للتطبيق من جهة، والقدرة الشخصية على إجراء المقابلة بالشكل الذي يحقق الهدف منها من جهة أخرى، وهذا كله تطلب القيام بإجراء دراسة أولية لدليل المقابلة، من خلال تقديمه للأستاذ المشرف، الذي أضاف عدة أسئلة مهمة لمتغيرات البحث، كما قام بتصويب بعض العبارات، وعند ظهور دليل المقابلة في صورته النهائية، تم التدريب على طرح الأسئلة وإجراء المقابلة، بما يساهم في الاستعداد الذهني والنفسي لها.

كما تمت محاولة الحصول على بيانات حول الشخص المقابل، من بعض العاملين في المؤسسة، وذلك فيما يخص الخصائص الشخصية، المستوى العلمي والمعرفي، الاهتمامات والانشغالات، وضغوط العمل والوقت المناسب لإجراء المقابلة، وهذا كله حتى يسهل التعامل معه.

4. مرحلة إجراء المقابلة:

تم إجراء مقابلة مع مدير الوكالة، في مكتبه، حيث أنه يشرف على كل أعمال الوكالة، خاصة ما تعلق منها بقرارات منح الائتمان لمختلف العملاء، فالأمر الاول والاخير يعود له في اتخاذ القرارات في الوكالة، فكلما كانت مبالغ الائتمان المطلوب لا تتجاوز مليار سنتيم، فإن من صلاحيات مدير الوكالة إتخاذ القرارات فيها أما مبالغ الائتمان التي تتجاوز مليار سنتيم، فتتطلب موافقة إدارة العليا على المستوى المركزي(الجزائر العاصمة)، أو الجهوي(مدينة سطيف)، وهذا ما يجعل مدير الوكالة مطلع على الموضوع و يمتلك المعلومات الكافية والمفيدة لنا، فموضوعنا هو اتخاذ القرارات الائتمانية، ومدير الوكالة هو من يتخذها.

وقد تمت المقابلة وفق الخطوات التالية:

- توضيح الهدف من المقابلة للمقابل (مدير الوكالة)، وتعريفه بموضوع ومتغيرات الدراسة وطبيعتها، وإعطائه فكرة عامة عن الموضوع في جانبه النظري.
- إشعار المقابل بأهمية موضوع الدراسة ودوره في تحقيق أهدافها، وطمأنته بأن جميع ما يدلى به من معلومات وآراء لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- أخذ موافقة المقابل على تسجيل المعلومات التي يدلي بها، وطلب مساعدته في تقديم أي معلومات إضافية لم ترد في دليل المقابلة، كما سمح لنا بتصوير بعض الوثائق والشهادات الخاصة بالمؤسسة.

بعد الخطوات السابقة، تم طرح الأسئلة على المقابل، وتعبئة فراغات إجابات أسئلة المقابلة في دليل المقابلة وذلك طبقاً لما يدلي به المقابل من إجابة، وهذا في حالة ما إذا كانت الأسئلة مغلقة أو نصف مغلقة(بالتأشير)، أما إذا كانت الأسئلة مفتوحة، فتم كتابة الإجابات في الفراغات المعدة لذلك في دليل المقابلة.

خامسا: التعريف بمدير الوكالة (طرف المقابلة)

السيد مازري مجيب، من مواليد سنة 1978، متحصل على ليسانس إدارة اعمال جامعة بسكرة، كما تحصل على شهادة دراسات عليا تخصص إدارة في المعهد العالي بالجزائري بالعاصمة، شغل منصب مكلف بالدراسات في العديد من الوكالات، من 2003 الى 2005 كان مكلف بالدراسات في البنك الوطني الجزائري لولاية واد سوف، ومن سنة 2006الى 2007 في بنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة (B : قروض) ، ومن 2007 الى أكتوبر 2009 مكلف بالدراسات وتحصيل الديون بالبنك الوطني الجزائري بوكالة بسكرة BNA (A)، ومن نوفمبر 2009، الى غاية جانفي 2011، شغل منصب مدير البنك الوطني الجزائري لوكالة مسيلة، ثم شغل منصب مدير البنك الوطني الجزائري لوكالة طولقة، من 2011، الى 2014، ثم شغل منصب مدير البنك الوطني الجزائري BNA (وكالة بسكرة)، الى غاية يومنا هذا.

سادسا: ظروف المقابلة

تم إجراء مقابلة فإطار هذه الدراسة مع مدير البنك الوطني الجزائري لوكالة بسكرة، السيد مازري مجيب، وقد قام بالإجابة عن جميع الأسئلة، التي تم طرحها بمنتهى الشفافية والصراحة، ولم تكن هناك أي صعوبة في الاستفسار عن أي معلومات حول موضوع البحث، ومن أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة، ومعرفة دور تطبيق الحوكمة في ترشيد القرار الائتماني في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)،

المطلب الثاني: تحليل إجابات الأسئلة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الوكالة

نتناول فيما يلي تنظيم وترتيب الإجابات على الأسئلة المتعلقة بمستوى تطبيق وممارسة مبادئ حوكمة الشركات المدروسة في البنك.

أولا: وجود إطار عام لحوكمة الشركات

نتناول فيما يلي تحليل إجابات المدير عن الأسئلة المتعلقة بوجود إطار لحوكمة الشركات على مستوى البنك الوطني الجزائري.

س 01: هل يوجد في البنك نظام دقيق ومعلن للمكافئات والجزاءات؟

– **ج.** نعم، حيث كان في السابق يتم اجراء تقييم سنوي للأداء وفق عدة معايير ثم يتم التنقيط على سلم بعشر درجات للأداء و يتم منح المكافئات للموظفين بناء على ذلك الا انه حدثت بعض المشاكل في هذا النظام، حيث كثيرا ما تمنح نقطة التقييم على أساس العلاقات الشخصية سواء كانت سلبية او إجابيه مما يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي داخل لوكالة، ولهذا صار يتم منح مكافئات ثابتة و متساوية لكل الموظفين، مما اثر سلبا على الأداء لأنه لا فرق بين صاحب الأداء العالي والمنخفض، وهذا ما يدل على ان نظام المكافئات يعاني من القصور في البنك من وذلك من خلال الجهود المبذولة من طرف الموظفين، والتي تقيم على عشرة ثم تحول الى مكافئات.

س02: هل يوجد نظام لتحديد ومتابعة وتقييم المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك بشكل دوري؟

– **ج،** نعم، يوجد بالبنك معايير وإجراءات لمتابعة المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك، والتي من أهمها مخاطر عدم السداد والقروض المتعثرة، والتي دفعت إدارة البنك الى التوقف عن تمول بعض النشاطات لارتفاع مخاطرها، مثل القروض الموجهة لشراء السيارات ووسائل النقل حيث لاحظت إدارة الوكالة تهرب بعض المقترضين الشباب من دفع اقساط القروض، اما القروض ذات الطبيعة السياسية مثل القروض التي يمنحها في إطار CNAC وENSJ، فهي بدون مخاطرة لأنها مؤمنة من طرف الحكومة، مما يجعل الوكالة لا تتردد في منحها.

س03: هل يوجد دليل لكل القواعد والنظم الإدارية والمحاسبية والمالية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء اعمالها؟

– **ج،** نعم، يوجد دليل لكل القواعد والنظم الإدارية والمحاسبية والمالية التي تضبط العمليات المالية، سواء تعلقت بالإيداع من الافراد والمؤسسات بمختلف أنواعها، وقد قامت المديرية الجهوية للاستغلال DRE، وهي وحدة تابعة لمديرية البنك على مستوى ولاية سطيف التي تتحكم وتوجه الوكالات الجهوية في الجنوب والجنوب الشرقي، مثل باتنة، خنشلة، الوادي، ورقلة.... الخ.

س04: هل يوجد دليل مكتوب للرقابة الداخلية داخل البنك؟

– **ج،** نعم، دليل للرقابة الداخلية داخل البنك، تم اعداده من طرف مجلي الإدارة على مستوى الإدارة المركزية للبنك الوطني الجزائري بالجزائر العاصمة، الا أنه لا توجد نسخة ورقية من دليل الرقابة الداخلية على مستوى وكالة بسكرة، وإن كانت توجد نسخة اليكترونية على مستوى جهاز الكمبيوتر لدى مدير الوكالة، وهي تتكون من

جدول يضم في العمود الأول مختلف الوظائف على مستوى بنك الوطني الجزائري، سواء على المستوى المركزي في العاصمة، او الجهوي في الوكالات الجهوي على مستوى الولايات، او المحلي على مستوى بعض الدوائر، وكل وظيفة وجدنا تحديد دقيق ومفصل للمهام التي يجب القيام بها، و السلطات الممنوحة لصاحبها، وعلاقات التباعية والاشراف التي تربطها بالوظائف الأخرى، وفي حالة أي شك في الصلاحيات والمسؤوليات يتم العودة الى المدير ليقوم بحل الاشكال، وهذا كله يدل على وجود نظام للرقابة الداخلية على مستوى البنك

س05: هل هناك تحديد لنطاق تدخل المراجع الداخلي والأنشطة التي يقوم بتدقيقها؟

– **ج**، لا، لا يوجد تحديد لنطاق تدخل المراجع الداخلي، بل لديه كل الحرية والصلاحيات لفحص كل العمليات المحاسبية والمالية لاطلاع على أي وثائق وملفات يطلبها، كما لديه الحق في الحصول على إجابة عن أي سؤال يطرحه على أي موظف مهما كان مستواه الوظيفي، حتى ولو كان مدير الوكالة، وهو يختص بفحص وتقييم الانشطة التنظيمية بصورة مستمرة للوقوف على مدى كفاءة الاداء لكل اقسام الوكالة.

س06: هل تعطى للمراجع الداخلي الصلاحيات الكافية التي تمكنه من أداء مهامه المطلوبة على أكمل وجه؟

– **ج**، نعم، إن البنك الوطني الجزائري يعطي الصلاحيات الكافية لأداء مهامه المطلوبة، وتتمثل هذه الصلاحيات في الفحص الدوري للقوائم المحاسبية والمالية بمختلف أنواعها، مراقبة كل أنواع النفقات التي تتم داخل الوكالة، كما يحق له الحصول على كل الوثائق التي تبرر تلك النفقات، وهو يتمتع بالاستقلالية التامة والكاملة، بحيث لا يتدخل في عمله حتى مدير الوكالة نفسه، بل انه يحق له الدخول على هذا الأخير في أي وقت و طلب استفسارات عن اية ممارسات داخل الوكالة، سواء كانت منح ائتمان، الحصول على ودائع، و النفقات الإدارية و التشغيلية.

ثانيا: مسؤولية واستقلالية مجلس الإدارة:

تتشكل قائمة مجلس إدارة البنك الوطني الجزائري من السادة الآتية أسماؤهم (حتى تاريخ 2017/05/20)[1]:

- السيد عبود عاشور: رئيس مجلس الادارة؛
- السيد أولاسب عمران: عضو مجلس الإدارة؛
- السيد بودالي حسان: عضو مجلس الإدارة؛
- السيد زيكارة مصطفى: عضو مجلس الإدارة؛
- السيد محرزي محمد عباس: عضو مجلس الإدارة؛
- السيد مصطافي محمد: عضو مجلس الإدارة –ممثل عن الموظفين؛
- السيد بن أحمد حسين: عضو مجلس الإدارة –ممثل عن الموظفين.

[1] من الموقع الإلكتروني للبنك: http://www.bna.dz، حتى تاريخ 2017/05/20.

س01: هي آليات اختيار أعضاء مجلس الإدارة في البنك؟

– **ج**، لا يوجد مجلس أعضاء إدارة على مستوى الوكالة، لكن يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة الذي هو السلطة العليا في البنك المركزي لاتخاذ القرارات في البنك، وهو المسؤول أمام المساهمين عن تحقيق قيمة مستدامة من خلال توجيه أعمال البنك والإشراف عليها، ويتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بواسطة مساهمي البنك والرئيس التنفيذي، ومن أجل الترشح لعضوية مجلس إدارة، يجب على الشخص المتقدم للعضوية، تقديم طلب الى لجنة الترشيح إلى مجلس الإدارة وموافقة اللجنة.

س 02: هل هناك تحديد واضح ومعلن لهيكل مجلس الإدارة في البنك؟

– **ج**، نعم هناك تحديد واضحومعلن لأعضاء مجلس الإدارة، وعند دخولنا على الموقع الإلكتروني للبنك، وجدنا قائمة بأعضاء مجلس الإدارة مع صور حديثة لهم، مما يمكن المساهمين من معرفتهم.

س 03: هل يوجد تحديد واضح ودقيق للصلاحيات والمسؤوليات المدير التنفيذي بالوكالة؟

– **ج**، نعم، هناك تحديد واضح لصلاحيات والمسؤوليات المدير التنفيذي بالوكالة، حيث يقوم بالتخطيط والتنظيم التنسيق والمراقبة، لكل ما يتعلق بالإدارة الداخلية للبنك، فهو يشارك في تحديد سياسته، ويشرف على كل العمليات التي تتم داخل الوكالة، إضافة الى دراسة المشاكل ووضع حلول لها، مراجعة وتدقيق جميع الإجراءات والسجلات والنماذج والتعليمات الخاصة بنظام الجودة، بعد المراجعة من ممثل الإدارة لنظام الجودة.

س04: هل يقوم مجلس الإدارة بدور هام في اختيار وإدارة وتغيير المدراء التنفيذيين؟

– **ج**، تقوم مديرية المستخدمين والعلاقات الاجتماعية Direction du ppersonel et relations socials (DPRS)، التابعة لقسم تسيير الوسائل والموارد البشرية، هي التي تقوم بتعيين أو تغيير المديرين لإدارة فروع ووكلات البنك، بعد موافقة مجلس إدارة البنك، وهو ما يبين أن مجلس الإدارة باعتباره ممثلا للمساهمين، هو من يختار القيادات الإدارية العليا للبنك، رغم مشاركة إدارة العامة للبنك اقتراحهم للتعيين، مما يسمح بحماية والدفاع عن حقوق المساهمين بالبنك.

س 05: هل تتم مساءلة مجلس الإدارة من طرف المساهمين في اجتماعات الجمعية العامة؟

– **نعم**، حيث يحق للمساهمين المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة، والتصويت على قراراتها، والتأكد من حصول المساهم قبل اجتماع الجمعية العامة، بسبعة أيام على الأقل، على البيانات المالية عن الفترة المالية المنقضية، وكذلك تقرير مجلس الإدارة وتقرير مراجع الحسابات الداخلي والخارجي، كما يحق لهم مساءلة أعضاء مجلس إدارة الشركة أو المديرين التنفيذيين على المستوى المكزي أو الجهوي، ورفع دعوى المسؤولية عليهم، وذلك في حالة إخفاقهم في أداء المهام المناطة بهم.

س 06: هل يوجد تحديد مفهوم ومتطلبات وشروط استقلالية أعضاء مجلس الإدارة بشكل واضح في البنك؟

– **نعم**، يوجد استقلالية تامة لأعضاء مجلس الإدارة، من خلال استبعادهم بشكل كامل من اختيارهم من بين أفراد تربطهم علاقات مصالح بمساهمي الأغلبية أو المديرين في الأدارة العليا للبنك، وتتولى لجنة المكافآت والتعيينات المنبثقة عن مجلس الإدارة، مسؤولية التأكد من أحتفاظ أعضاء مجلس الإدارة بإستقلاليتهم بصفة مستمرة، بالإضافة إلى أن مجلس الإدارة يحق له اللجوء إلى طلب نصائح وأراء من ذوي الخبرة من خارج البنك، وللمجلس الحق في الاستعانة بهؤلاء الخبراء، وتحديد الأتعاب المناسبة لهم، ولمجلس الإدارة الحرية الكاملة في الاتصال بجميع موظفي البنك، وذلك من خلال مديري الأقسام التي ينتمون إليها.

ثالثا: الشفافية والإفصاح:

يتمثل الإفصاح والشفافية بالإعلان عن نتائج البنك المالية وغير المالية، ومختلف الأحداث التي تهم المساهمين بشكل أساسي، من خلال نشر التقارير المالية في تقرير التسيير الذي يعده البنك بشكل دوري، مع وجود رأي المراجع الخارجي في القوائم المالية مختوما وموقعا.

س01: هل يلتزم البنك بإعداد الوثائق والقوائم المالية وفقا لمعايير المخطط المحاسبي والمالي؟

– **ج**، نعم، بالتأكيد إن البنك يقوم بإعداد الوثائق والقوائم المالية، وفقا للمخطط المحاسبي والمالي، حيث أن النظام المحاسبي المالي أو المحاسبة المالية، هو نظام لتنظيم المعلومة المالية، يسمح بتخزين معطيات قاعدية، تصنيفها، تقييمها وتسجيلها وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية، وممتلكات البنك ونجاعة إدارته، ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية، حيث يسمح بمراقبة الحسابات بما يضمن للمسيرين والمساهمين الآخرين مصداقية المعلومات المحاسبية وشفافيتها.

س02: هل تعد الإدارة تقرير سنوي للتسيير، عن عمل البنك ووضعه المالي ونتائجه لنشاطاته؟

– **ج**، نعم، إن إعداد التقارير التي تبين الوضع المالي للبنك، والنتائج المتحصل عليها، لا يكون فقط بشكل سنوي بل وبشكل شهري أيضا، والتمكين من إعداد معلومات دقيقة تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية للوكالة، والاعتماد على مبادئ وقواعد واضحة، والتي تساعد التوجه المحاسبي للمعاملات، وتقييمها وإعداد القوائم المالية، الأمر الذي سيسمح بالتقليل من أخطار التلاعب الإداري وغير الإداري بالقواعد، وتسهيل مراجعة الحسابات.

س03: هل تقوم إدارة البنك بتوفير معلومات شفافة عن خططه المستقبلية؟

– **ج**، نعم، يقوم البنك وبشكل اجباري بنشر وتوفير معلومات وبشفافية، حول الخطط المستقبلية للبنك، مما يساعد في بث نوع من الإطمئنان لدى المستثمرين والمساهمين فيه فيه، وهو ما تهدف إليه التشريعات الأخيرة، فقانون الهيئة ساهم في الارتقاء بمستوى الوكالات، هذا ما أدى إلى زيادة القدرة الاستثمارية بالوكالة.

س04: هل يتم الإفصاح عن الرواتب ومكافئات المديرين؟

– **ج**، نعم، يوجد بالبنك لوائح عن مكافئات ورواتب المديرين، وذلك من خلال معايير محددة مسبقا معلنة لتوزيع المكافئات كل سنة، وإذا كانت الرواتب الأساسية تخضع لنظام الوظيف العمومي المطبق في الجزائر بناءا على الرتب والدرجات في السلم الوطني، فإن العلاوات تمنح على أساس المردودية، سواء على مستوى المديرية المركزية أو المديريات الجهوية او الوكالات.

س05: هل يقوم البنك بتوفير معلومات كافية عن الطرق المتبعة في إدارة المخاطر؟

– **ج**، نعم، يقوم البنك بتوفير معلومات الكافية عن الطرق المتبعة لإدارة المخاطر، حيث يوجد دليل لمختلف المخاطر التي يتعرض لها المصرف عند منح الائتمان وأساليب قياسها بطريقة الية، من خلال برمجيات متطورة معدة لهذا الغرض مما يسهل عمل الموظفين، ويجنب البنك قرارات ائتمانية عالية المخاطر، وما يؤكد ذلك توقف البنك عن منح ائتمان منح السيارات، حيث لاحظت دراسة قياسية ارتفاع المخاطر في هذا النوع من الائتمان

س06: هل يقوم البنك بتوفير معلومات كافية عن تشكيلة المديرين ومؤهلاتهم؟

– **ج**، نعم، يقوم البنك بتوفير المعلومات الكافية عن تشكيلة المديرين ومؤهلاتهم، حيث أنه بمجرد الدخول على الموقع الاليكتروني على الأنترانت نجد قائمة المديرين على المستوى المركزي بصورهم، كما أن المؤهلات التي تتوافر في مدير وكالة بسكرة معروفة داخلها، بدليل أننا تمكنا من الحصول على على بيان السيرة الذاتية لمدير الوكالة، الذي تم عرضه في التعريف بطرف المقابلة في منهجية الدراسة الميدانية.

رابعا: دور أصحاب المصالح

يتمثل أصحاب المصالح في البنك الوطني الجزائري في المودعين، والزبائن(المقترضين) بشكل خاص، بالإضافة لأجهزة الدولة وعلى رأسها وزارة المالية، النقابة العمالية، وفيما يلي تحليل الأسئلة المتعلقة بدور أصحاب المصالح في البنك.

س01: هل يوجد بالبنك نظم ولوائح لتوظيف وترقية الموظفين، وهل توجد بالبنك أسس دقيقة ومعلنة لمنح العلاوات والمكافئات للموظفين؟

– **ج**، نعم، يوجد بالبنك نظم ولوائح لتوظيف وترقية الموظفين، ولكن لا يوجد أسس دقيقة ومعلنة لمنح العلاوات والمكافآت للموظفين، إنما يتم منح الأجور للموظفين وفقا لنظام الوظيف العمومي، أما العلاوات المتعلقة بالمردودية، فتقدم بشكل ثابت لكل الموظفين بعيدا على الكفاءة في الأداء.

س02: هل تكفل الإدارة الاتصال مع متعاملي البنك للتعبير عن آرائكم في تصرفات البنك؟

– **ج**، نعم، تكفل الإدارة التعبير عن اراء المتعاملين وذلك بالمراسلة مباشرة وتقديم الملاحظات والانتقادات، التي يتم الاستفسار عنها لاحقا مباشرة مع الجهات المسؤولة.

س03: هل يوجد نظام داخلي وإجراءات واضحة لتعامل مع شكاوى الزبائن، في حالة نعم: ما هي هذه الإجراءات؟

– **ج**، نعم، إن البنك الوطني الجزائري يضع الانصات الى زبائنه ورضاهم في قلب انشغالاته، فإنه يمنح زبائنه مجموعة من الخدمات المتنوعة، وذلك بتجديد نشاطه عن طريق قرارات وأحكام فعالة، يقوم المتعاملون الزبائن بتسجيل شكواهم عبر:

ا–**سجل الاقتراحات:** وهو سجل يقوم الزبائن بتدوين شكواهم عليه، ضد أحد الموظفين في الوكالة على وجه خاص، أو ضد الوكالة بشكل عام، وهذا لكي يوفر البنك الوطني الجزائري مع زبائنه علاقات دائمة، تقوم على أساس الشفافية والثقة.

ب–**خلية الاصغاء:** وتتكفل هذه الخلية بشكاوى الزبائن، ويمكن أن نتعرف عليها من خلال اسمها، حيث تقوم هذه الخلية بالإصغاء الى المتعاملين، وسماع شكواهم مباشرة واتخاذ الإجراءات اللازمة على الفور، ثم تقوم الجهة المختصة بالاستفسار مباشرة مع الجهة المشكو منها، حتى وإن كان المدير شخصيا، ويتم التحقيق في الشكوى، وفرض العقوبات اللازمة في حالة صدق الشكوى، مع توفير الأدلة اللازمة لدى الطرف الذي قدم الشكوى.

ج–**الموقع الاليكتروني:** حيث يكلف البنك الوطني الجزائري موظفيه بخدمة الزبائن، ومساعدتهم وتوجيههم، وذلك بتوفير موقع اليكتروني، يتم تسجيل شكاوى الزبائن عبره قصد، جعل الخدمة البنكية متاحة للجميع.

س04: ما هي أدوات التواصل بين البنك والمتعاملين معه، وهل تسمح تلك الأدوات بتوصيل المعلومات المطلوبة للمتعاملين معه؟

– **ج**، تتكفل الوكالة شخصيا بكافة انشغالات زبائنها من خلال طاقم عمل كامل قصد ارضاءهم، ولتوفير الرد السريع والجيد وضعوا مجموعة من وسائل التواصل، بين البنك والمتعاملين، وهي:

- أرقام هواتف لتسهيل الاتصال والتواصل مع الوكالة مباشرة، حيث تتوافر هذه الأرقام على وثائق البنك التي يقدمها للزبائن، وفي موقعه الإلكتروني
- المنشورات الحائطية، التي يكون لها تأثيرا شعوريا ولا شعوريا، بغرض الاقناع والدفع بالزبائن لممارسة سلوكيات معينة كفتح حسابات لدى البنك، القيام بالادخار.... الخ.
- الأنترانت التي هي الوسيلة الأكثر تطورا وسرعة، حيث أن الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري www.bna.net/، يوفر المعلومات التي تهم وتشغل الزبائن أو المتعاملين على حد سواء، وتمكنهم من التواصل الدائم عبر الشبكة الالكترونية.

س05: هل تلتزم الإدارة بتعويض أصحاب المصالح عن اية اضرار تلحق بهم بسبب نشاط البنك؟

– **ج**، نعم، تقوم إدارة البنك بتعويض أصحاب المصالح في حالة أي ضرر تلحق بهم، كالإفلاس مثلا ذلك لأن البنك مؤمن ضد جميع الاخطار، حيث تعمل على احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك

الحقوق، ويقصد بأصحاب المصالح، المتعاملين وحملة الأسهم والمستندات والموردين والعملاء، ومن أجل ذلك وضعت سياسة مكتوبة توضح اليات تعويض اصحاب المصالح من أجل حماية وحفظ حقوقهم.

س06: هل يقوم (البنك المركزي، وزارة المالية) بمساءلة مجلس الإدارة وبالمتابعة الفاعلة للإدارة التنفيذية في البنك؟

–ج، نعم، لأن البنك المركزي هو بنك البنوك، حيث أن البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)، وعلى غرار جميع البنوك المحلية الأخرى، هو تابع للبنك المركزي، ولهم الحق بالمتابعة الفاعلة للإدارة التنفيذية ومساءلتها، من خلال لجان التفتيش والرقابة الدورية، حيث تطلع على كل وثائق وحسابات البنك، كما أن البنك الوطني الجزائري يوجه تقارير دورية عن نشاطاته المالية إلى البنك المركزي لمراجعتها وتدقيقها.

المحور الثاني: ترشيد القرارات الائتمانية

نتناول فيما يلي تحليل وتفسير إجابات مدير الوكالة عن الأسئلة المتعلقة بالقرارات الإئتمانية التي يتم اتخاذها على مستوى الوكالة، مما يسمح باستكشاف مستوى وآليات ترشيدها.

س01: هل هناك سياسة ائتمانية بالبنك تحدد مبلغ الائتمان المقدم تبعا لخصائص طالب الائتمان وخصائص نشاطه؟ في حالة نعم: ما هي الخطوط العريضة للسياسة الائتمانية للبنك؟

–ج، نعم، يقوم البنك بقبول طلب الحصول على قرض على أساس سمعة العميل أولا، ثم على أساس الضمانات ثانيا، كما أن مصدر السداد لأي قرض يتعين أن يكون هو المشروع نفسه، كما أن الضمان الرئيسي للقرض هو متانة المركز المالي للمشروع، بما يعني أن الضمانات المختلفة التي يمكن أن يتضمنها عقد القرض يتعين أن لا يكون بديلا عن شروط الجدارة الائتمانية، التي يتم التحقق من توفرها عبر الدراسة الائتمانية التفصيلية، فالبنك يقوم بدراسة مستفيضة عن العميل طالب القرض، وبموضوعية متناهية وشفافية، كما عليه يتأكد من أن القرض قد وجه بطريقة صحيحة للهدف وبطريقة إدارية صحيحة.

س02: ما هي القواعد والمعايير التي على أساسها يتم قبول طلب الحصول على القروض لدى البنك؟

– ج، تعتبر القروض من أوجه الاستثمارات المالية للبنك، كما يتمثل العائد المترتب عنها الجانب الأكبر من الإيرادات، لذا فإن البنك ان يولي عناية كبيرة لهذا النوع من الأصول، وذلك بوضع معايير وعلى أساسها يتم قبول طلب القرض.

س 03: هل يقوم البنك باستخدام أدوات التحليل المالي، قبل منح القرض المتعلقة بمشروع العميل من خلال تحليل القوائم المالية؟ في حالة نعم: ما هي أهم هذه الأدوات؟

– ج، يتم استخدام أدوات التحليل المالي بشكل أساسي في تحليل القوائم المالية للعميل طالب الإئتمان، وخاصة إذا تعلق الإئتمان بتمويل نشاط الاستغلال، أما عندما يتعلق الأمر بطلب إئتمان استثماري طويل الأجل، فإن

تقييم المشروع الاستثماري من طرف المكلف بالزبائن في مصلحة القروض، يتطل دراسة الموازنات الاستثمارية لعد سنوات من عمر المشروع، ويعتمد في التعييم على عدة معايير مالية أهمها: القيمة الحالية الصافية؛ فترة استرداد المبلغ المستثمر، ومردودية المشروع الاستثمارية.

س04: هل يهتم البنك بجمع المعلومات عن العميل من حيث وضعه المالي واخلاقيات وسلوكياته قبل منحه الائتمان؟ في حالة نعم كيف يقوم البنك بذلك؟

- **ج**، نعم، يقوم البنك بالبحث عن وضع العميل المالي وذلك عن طريق، طلب الوثائق التي تثبت براءة الذمة المالية للعميل من أية ديون سابقة، حيث يطلب البنك، الميزانية المالية للعميل لثلاث سنوات سابقة على الأقل، ويتحقق من عدم وجود ديون سابقة له من مركزية المخاطر، كما يقوم البنك بجمع معلومات خاصة بالعميل، لكي يتمكنوا من معرفة سلوكياته واخلاقياته، حيث من غير المنطقي أن يقوم البنك بوضع قروض بمبالغ مالية معتبرة تحت تصرف شخص ذو سوابق عدلية أو ما شابه ذلك...الخ، حيث أنه من خلال الخبرة التي اكتسبت في مجال منح القروض فإنه يمكن تخفيض درجة مخاطرة بنسبة عشرون بالمئة، في حالة الاهتمام بالمعلومات الشخصية عن العميل طالب القرض.

س05: هل يقوم البنك بدراسة وتقييم الجدوى الاقتصادية لمشروع العميل قبل منحه القرض، في حالة نعم، كيف تتم هذه الدراسة؟

- **ج**، نعم، وذلك من خلال إجراءات عديدة كتوفير لجنة مختصة لدراسة المشروع، تقوم هذه اللجنة باستدعاء العميل للقيام بمقابلة شخصية معه، وذلك بتوفير لجنة متكونة من مجموع من الخبراء لديهم القدرة على معرفة الزبائن الجيدين والمشاريع الناجحة، حيث يقومون بطرح مجموعة من الأسئلة على طالب الائتمان، ومن خلال الإجابات التي يعطيها لهم، وبعد دراسة عميقة قد تدوم مدتها بين الشهر الى ثلاث أشهر، حيث يتم في هذه الفترة الاطلاع على الوثائق المقدمة، ثم يتم الرد على طالب القرض، إما بالقبول او الرفض.

س06: هل يقوم البنك بدراسة وتقييم طرق تشغيل واستثمار القروض، الذي سيحصل عليها العميل، في حالة نعم كيف يقوم البنك بذلك؟

- **ج**، نعم، بعد حصول العميل على القرض يقوم البنك مانح القرض، بالتقصي ومعرفة ما إذا كان العميل قد بدا فعلا في استثمار القرض الممنوح له أم لا، وذلك من خلال المتابعة والرقابة والخرجات الفجائية التي يقوم بها جهاز الرقابة بالبنك.

س07: ماهي أهم اشكال الضمانات التي يطلبها البنك مقابل منح القروض؟

- **ج**، أهم اشكال الضمانات التي يطلبها البنك هي:

❖ **ضمانات حقيقية:** وهي عبارة عن ضمانات ملموسة يمكن حجزها في حالة عدم سداد الائتمان، كالعقارات والمنقولات، كما تتضمن الآلات ومعدات، أو السلع والتجهيزات، التي يتم رهنها في حالة عدم دفع أقساط

الائتمان، حيث يتم بيعها في المزاد العلني خلال خمسة عشر يوم من تاريخ القيام بتبليغ، لكي يتم استرداد جزء من القرض

❖ **ضمانات احتياطية:** وهو التزام مكتوب من طرف شخص معين تعهد بموجبه على التسديد، وتتم بتحرير ورقة تجارية إلى هذا شخص، ويطلب الشخص الذي ضهر الورقة التجارية تأمينا لكي يقبلها ويطمئن إلى وفاء الورقة التجارية، وهذا التأمين يكون إما رهنا يسلمه إلى البنك أو كفالة شخصية، وهذه الكفالة هي التي يطلق عليها اسم الضمان الاحتياطي.

❖ **ضمانات شخصية:** يتم الضمان الشخصي بتدخل شخص اخر غير المقترض ويتعهد بسداد القرض، وفي حالة توقف المدين عن القرض، يمكن الرجوع الى الفرد الضامن، وعلى هذا الأساس فان الضمان الشخصي لا يمكن ان يقوم به المدين شخصيا، ونميز نوعين من الضمانات الشخصية: الكفالة والضمان الاحتياطي.

س 08: هل يقوم البنك بدراسة وتحليل نوعية الضمانات التي يقدمها العملاء للحصول على التسهيلات الائتمانية؟ في حالة نعم: ماهي أساليب وأدوات دراسة الضمانات؟

– **ج**، نعم، من الطبيعي أن يقوم البنك الوطني الجزائري بتقييم الضمانات التي يقدمها طالب الإئتمان، حيث يقوم البنك بقدير القيمة هذه الضمانات (شخصية، عينية) على أساس قيمتها المستقبلية، وليس على أساس قيمتها لحظة تقديم الإئتمان،

س 09: هل يقوم البنك بإعداد برنامج للسداد يتفق وإمكانات العميل؟ في حالة نعم: كيف يتم ذلك؟

– **ج**، نعم، يقوم البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة) بإعداد برنامج لسداد القرض يسمى جدول اهتلاك القرض (Tableau d'amortissement du crédit)، وهذا بناء على إيرادات مشروع العميل، وطبعا يؤثر برنامج السداد على معدل الفائدة وشروط الإئتمان، وتعتمد الدفعلا السنوية للسداد على التدفقات النقدية السنوية المتوقعة من نشاط مشروع العميل بشكل أساسي.

المحور الثالث: العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وترشيد القرارات الإئتمانية

نحاول فيما يلي تحليل إجابات مدير الوكالة عن الأسئلة المتعلقة بدور مبادئ حوكمة المصارف الي يتم تطبيقها في البنك الوطني الجزائري في ترشيد قرارات منح الإئتمان على مستوى الوكالة.

س 01: هل يقوم مجلس بتشكيل لجنة لإدارة مخاطر الائتمان، في حالة نعم: ماهي مهام هذه اللجنة؟

– **ج.** نعم يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة إدارة المخاطر الإئتمانية، ومن مهامها:

▪ **إعداد وتقييم دوري لمحفظة استثمارات البنك ومحفظته الائتمانية:** يتطلب التقييم وضع نظام تفصيلي والتنسيق بين إدارة مخاطر الائتمان، إدارات الائتمان المختلفة بالبنك، الإدارات المشرفة على الاستثمارات وإدارة نظم المعلومات ذلك بغرض تصميم الجداول التي نستخدم لهذا الغرض.

▪ **إعداد تقييم لمخاطر النشاط الاقتصادي:** تهدف هذه العملية لإيجاد معيار موضوعي لقياس المخاطر على مستوى النشاط، العميل وعلى مستوى المحفظة ككل، مع العلم أنه يتم تقييم المخاطر من خلال محورين، هما مخاطر النشاط الاقتصادي والمخاطر الائتمانية المرتبطة بالجدارة الإئتمانية للعملاء، ومن أجل إعداد هذين المحورين، هناك عدة أسس ومعدلات يتم إتباعها (معدلات الطلب على مخرجات النشاط المحلي أو الدولي، معدلات الربحية للنشاط ...إلخ).

▪ **التقييم الرقمي للجدارة الإئتمانية للعملاء:** يتعين قبل منح الائتمان، التأكد من كفاية المقومات الائتمانية للعملاء، حتى يتم النظر في منحهم الائتمان، حيث المطلوب عند توفر الجدارة الائتمانية(وذلك بتحديد درجة المخاطرة للعملاء)، التعرف المخاطر الائتمانية للعميل بتحليل عناصر الجدارة الائتمانية الخاصة به، والتي يتم تبويبها إلى عوامل مالية (مؤشرات السيولة، هيكل المالي، نسب الربحية....)، وأخرى غير مالية (المشروع وإدارته، الاستعلام، الزيارة الميدانية....)، مع إعطاء وزن مخاطرة ترجيحي لكل عنصر من تلك العناصر الفرعية.

▪ **إعداد تقارير شهرية ودورية والعمل على الحد من المخاطر الائتمانية:** تتمثل التقارير الشهرية التي تعرض على الإدارة العليا في حجم الإئتمان المقدم بدون ضمان عيني ونسبته للمحفظة البنكية الإئتمانية، التسهيلات المستحقة على العملاء، والتي لم تسدد في تاريخ إعداد التقرير المالي، أما التقارير الدورية، فتخص تبويب المحفظة وفق قطاعات النشاط الاقتصادي، وتوزيعها إلى تسهيلات بضمان عيني أو بدونه، وتهدف كل هذه التقارير لاستخراج مؤشرات تساعد إدارة البنك في اتخاذ ما يلزم لإدارة المخاطر على أسس سليمة، والتي تتلخص في تحديدها، قياسها، متابعتها والرقابة عليها.

س 02: ماهي الأدوات المستخدمة من طرف البنك للحد من القروض المتعثرة؟

– **ج**، هناك عدة أدوات يستخدمها البنك في إدارة القروض المتعثرة، يأتي على رأسها طلب الضمانات بمختلف أنواعها (شخصية أو عينية)، والرقابة على الائتمان للتأكد من مدى توافقه مع السياسة الإئتمانية للبنك.

إن عدم فعالية إدارة القروض المتعثرة في البنك الوطني الجزائري كانت السبب في نضخم نسبتها عبر السنوات، مما أدى إلى ارتفاع مستوى المخاطر الإئتمانية في البنك، وللحد منها تتم مراجعة السياسة الإئتمانية باستمرار، بهدف تقليص مستوى القروض المتعثرة، وحاولة استرجاعها بكل السبل القانونية.

س 03: كيف يساهم مجلس الإدارة في ترشيد وعقلنة قرارات منح الإئتمان؟

– **ج**. يساهم مجلس الإدارة في ترشيد قرارات الإئتمان من خلال مراقبة عمليات منح الإئتمان، التي تتم بمبالغ كبيرة، حيث لا تتم إلا إذا وافق عليها المجلس.

يتمتع مدراء الوكالات المحلية والمديريات الجهوية(مديريات الاستغلال) بسلطات واسعة في مجال قرارات منح الإئتمان، حيث صرح مدير الوكالة، أن القرارات التي تتعلق بمنح قروض لا تتجاوز مليار سنتيم، يمكنه

اتخاذها دون الرجوع للمديرية الجهوية أو الإدارة المركزية للبنك، وهو ما يؤدي لعدم رشادة الإئتمان الممنوح، لمن لا تتوافر فيهم الشروط المحددة في السياسة الإئتمانية، ورغم أن تلك الحرية الممنوحة لمدراء الوكالات تعطيهم مزيد من المرونة والسرعة في إدارة الإئتمان، لكنها غالبا ما تكون على حساب دقة وسلامة توجيه الإئتمان.

س 04: كيف يمكن منع استخدام مديرين لسلطاتهم في تقديم قروض غير متوافقة مع سياسة الإقراض المعتمدة من قبل مجلس الإدارة؟

– **ج**، يقوم مجلس الإدارة بالمشاركة في إعداد السياسة الإئتمانية للبنك الوطني الجزائري، وهي تشمل على مجموعة من القواعد التي توضح المعايير التي على أساسها يتم منح القروض الإئتمانية، وتعتبر هذه كرقابة قبلية على القرارات الإئتمانية، كما يحق لمجلس الإدارة التدخل لوقف وتعديل القرارات الإئتمانية، إذا وجد أنها تتعارض مع مصالح المساهمين في البنك، من خلال رفض القرارات التي تتخذها الإدارة المركزية في منح الإئتمان، وتعتبر هذه رقابة أثناء الإئتمان، كما يقوم البنك بمراجعة وتقييم قرارات منح الإئتمان، التي تم اتخاذها، من أجل تحديد مدى توافقها مع السيساة الإئتمانية للبنك، من أجل تعديل شروطها، إذا وجد أنه تعرض مصالح المساهمين والمودعين والبنك للخطر، ويمكن اعتبار هذه الرقابة بعدية.

س 05: كيف تساهم مبادئ الحوكمة البنكية Gouvernance bancaire في ترشيد قرارات منح الإئتمانِ Credits في بنككم؟

– **ج**، تسمح مبادئ الحوكمة المصرفية بحماية أموال المساهمين والمودعين، من خلال توضيفها في مجالات إئتمانية آمنة، كما تعمل على تدنية المخاطر المتعلقة بمنح الإئتمان، من خلال توفير جملة من الأدوات لترشيد القرارات الإئتمانية أثناء صنعها أو إتخاذها أو تنفيذها، وذلك من خلال تدخل مجلس الإدارة بتحديد قواعد السياسة الإئتمانية للبنك، وتعديلها متى دعت الحاجة لذلك، من خلال التقييم الدوري لهذه السياسة، حتى تكون متوافقة مع الظروف والمستجدات الاقتصادية والمالية المحلية والدولية.

كما تلعب لجنة المخاطر على مستوى مجلس الإدارة في البنك الوطني الجزائري دورا محوريا في ترشيد القرارات الإئتمانية من خلال قياس المخاطر في المحفظة الإئتمانية للبنك باستمرار، وتوجيه الملاحظات والنصائح فيما يخص تركيبة وبنية هذه المحفظة، بما يجعل الخطر الإئتماني العام للبنك في أدنى مستوى له، كما تتدخل إدارات المراجعة والتدقيق على المستوى المركزي، الجهوي والمحلي(الوكالات) في إبداء الرأي في القرارات الإئتمانية التي يتم إتخاذها، ورفع تقارير إلى الإدارة الجهوية أو المركزية، مما يحد من القرارات الإئتمانية الخاطئة التي قد يتم اتخاذها.

وتساهم الشفافية والإفصاح عن كل عمليات منح الإئتمان التي يتم اتخاذها في أي مستوى من البنك، وعمن يقوم بها، ومن يوجه إليها الإئتمان، وعن العلاقة بين من يتخذ قرار منح الإئتمان، والحاصل على الإئتمان، كل ذلك يساهم إى في الحد من المخاطر في القرارات الإئتمانية.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية لتطبيق مبائدئ حوكمة الشركات في البنك الوطني الجزائري(وكالة بسكرة)، وعملية إتخاذ القرارات الإئتمانية فيها، ومن خلال محاولة الربط بين المتغيرين، وهذا من خلال استخدام المقابلة الشخصية مع مدير الوكالة كأداة أساسية لجمع المعلومات، كما أننا لم نكتفي بإجابات المدير فقط، بل حاولنا إخضاعها للتحليل والتفسير والتقييم، ومحاولة ربطهها بالأطر النظرية التي تم تناولها في الفصلين الأول والثاني، بالإضافة لمناقشوة الموظفين عن أسوب العمل في البنك في مجال منح الإئتمان، وخاصة على مستوى مصلحة الصندوق، التي أطلعتنا على إجراءات منح الإئتمان في الوكالة.

ومن خلال الدراسة الميدانية يمكننا استنتاج أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساهم إلى حد ما في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك بشكل عام والوكالة بشكل خاص، من خلال الأدوار التي يقوم بها مجلس الإدارة والمدقق الداخلي في الرقابة على قرارات الإئتمان، ومن خلال وجود إفصاح كبير عن كل العمليات التي تتضمن منح الإئتمان، حيث من الضروري أن أن يرفع المدير بالوكالة تقارير فورية أو دورية عن كل العمليات الإئتمانية التي تتخذ على مستوى الوكالة إلى المديرية الجهوية والإدارة المركزية للبت فيها.

إلا أن البنك الوطني الجزائري يعاني من مشكلة القروض المتعثرة، بسبب ارتفاع المخاطر الإئتمانية وعدم قدرته على التحكم فيها، وخاصة تلك القروض الموجهة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بدرجة مخاطة عالية، فاحتمال فشلها كبير، خاصة وأن المحيط الاقتصادي والمنافسة الحادة، وعدم خبرة أصحابها في الإدارة والأعمال، يشكل عقبة كبيرة في استمرارها ونموها، وهو ما يجعل من المخاطر الإئتمانية المرتفعة والقروض المتعثرة من المشكلات الرئيسية التي على نظام الحوكمة في البنك التعامل معها، وهو ما تحاول إدارة البنك على كل المستويات(مركزي، جهوي، وكالات) إيجاد حلول لها، مع مراقبة وتوجيه مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين، مما سمح في السنوات الأخيرة من تقليص المخاطر الإئتنمانية، خاصة في مجال تمويل شراء السيارات.

فتحت التحولات السريعة التي يشهدها القطاع المصرفي في العقود الأخيرة مجالات أوسع للبنوك والمؤسسات المالية للاستثمار وتحقيق الأرباح، ومن أهم العمليات التي تساعد على النمو الاقتصادي هو الائتمان المصرفي، حيث يساهم في تنمية القطاعات الاقتصادية المختلفة، كما له دور هام في توفير إرادات للبنوك، باعتباره النشاط الأساسي للبنوك التجارية، لذلك لابد أن تحظى قرارات منح القروض باهتمام كبير من طرف البنوك التجارية، حيث أن قرارات منح القروض و التسهيلات الائتمانية المختلفة هي قرارات حساسة، عادة ما تكون محفوفة بمخاطر كبيرة يمكن أن تؤدي إلى تعثر القروض المصرفية ووقوع البنوك في أزمة سيولة، وقد يؤدي بها ايضا الى الافلاس، وهذا يؤدي الى تأثيرات سلبية على كل من القطاع المصرفي والاقتصاد ككل.

لذا لابد أن تعمل البنوك التجارية على ترشيد القرارات الائتمانية، وذلك لكي تتفادى الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المصارف، ومن هنا برزت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك ليتم اتخاذ القرار السليم والصائب في منح أو عدم منح الائتمان، ويعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة ذات دور كبير في ترشيد القرارات الائتمانية، وقد وقع اختيارنا على البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة) للقيام بدراسة ميدانية حول الموضوع، حيث تم إجراء مقابلة مع مدير الوكالة، حيث إطلعنا على إجراءات وشروط منح الائتمان، والمراحل التي يمر بها المتعاملون للحصول على القروض...الخ.

ومن خلال تلك المقابلة، حاولنا معرفة أهم الوسائل والإجراءات التي تستخدمها الوكالة في قرارات

منح الإئتمان، ومدى تطبيق مبادئ حوكمات الشركات في البنك الوطني الجزائري بشكل عام، ووكالة بسكرة بشكل خاص، ولم نكتفي بإجابات المدير كما هي، بل حاولنا تحليليها وتقييمها، من خلال مقارنتها بالجوانب النظرية المتعلقة بمبادئ الحوكمة والقرارات الإئتمانية الرشيدة، إضافة لملاحظاتنا الميدانية وحوراتنا مع الموظفين على مستوى الوكالة، كما حاولنا الحصول على بعض الوثائق والأدلة لتدعيم الإجابات التي حصلنا عليها، وهو ما سمح لنا في النهاية من الإجابة على الإشكالية التي توصلنا إليها، واختبار الفرضيات التي انطلقنا منها، والخروج بجملة من النتائج والتوصيات نعرضا فيما يلي:

أولا–نتائج اختبار الفرضيات:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية في البنك الوطني الجزائري ما يلي:

1- **الفرضية الرئيسية:**

يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)، وهذا ما أكده لنا مدير الوكالة، من خلال الدور الفعال لآليات الرقابة التي يتيحها تطبيق مبادئ الحوكمة على عملية صنع واتخاذ القرارات الإئتمانية، وهذا قبل وبعد وأثناء منح الإئتمان، وهو ما يؤكد **صحة الفرضية الرئيسية.**

1. أ. الفرضية الفرعية الاولى:

يساهم وجود إطار عام لحوكمة الشركات في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)، من خلال الهيكل التنظيمي الذي يحدد المهام والصلاحيات في البنك والوكالة، حيث يتم الفصل بين من يقوم بدراسة ملفات منح الإئتمان، وبين من يتخذ قرار الموافقة، وبين من يقوم بتنفيذه، كما أن السياسة الإئتمانية التي تعدها الإدارة العليا بالتعاون مع مجلس الإدارة، تسمح بضبط القرارات الإئتمانية، من خلال التحديد الواضح لشروط منح الإئتمان، بالنسبة لطالب الإئتمان، الإئتمان نفسه، قطاعات النشاط، طرق وخطة السداد، والضمانات المطلوبة، وهذا كله يؤكد **صحة الفرضية الفرعية الأولى.**

1. **ب. الفرضية الفرعية الثانية:**

يساهم تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة واستقلاليته، في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)، حيث يمتلك مجلس الإدارة بلجانه المختلفة، صلاحيات واسعة في مراقبة وتقييم القرارات المتعلقة بمنح الإئتمان، لذا يمكن أن يرفض تلك القرارات التي تتعارض مع السياسة الإئتمانية التي يشارك في تحديدها، أو تتعارض مع مصالح وحقوق المساهمين، **وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.**

2. ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

يساهم تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)، من خلال نشر تقارير دورية عن نشاط الوكالة، وخاص في مجال منح الإئتمان، ورفعها إلى المستوى الجهوي (سطيف: مديرية شبكة الاستغلال)، أو المركزي (الجزائر العاصمة)، حيث يتم من خلالها إعداد التقارير النهائية حول الوضعية المالية بشكل عامل والإئتمانية بشكل خاص، ثم نشرها وعرضها على مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمين، وهو ما يؤكد **صحة الفرضية الثالثة.**

2. د. الفرضية الفرعية الرابعة:

يساهم دور أصحاب المصالح في ترشيد القرارات الإئتمانية في البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة)، من خلال ضمان أموال المودعين، حيث يتم تجنب المخاطرة العالية في مجال منح الإئتمان، خاصة وأنه بنك تجاري يعتمد على أموال المودعين لمنح الإئتمان، مما يجعل ترشيد القرارات الإئتمانية من أولويات البنك، كما يوفر لهم شبكة واسعة من الوكالات المحلية، وأجهزة الصراف الآلي والبطاقات البنكية لسحب أموالهم متى أرادوا، كما يعمل البنك على توفير الإئتمان لتمويل النشاطات الاستثمارية والتشغلية للمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، ويتكفل بتمويل المشاريع الجديدة الخاصة بالشباب، في إطار الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب، أو الصندوق الوطني لتأمين البطالة، مما يجعله يساهم في حل مشكلة البطالة وطنيا ومحليا، وهذا كله **يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.**

نتائج الدراسة الميدانية:

– ان حوكمة الشركات تتحكم في ترشيد الائتمانات المقدمة من البنوك، ويقوم كل موظفين الوكالة بتطبيق القوانين للمساهمة في الحد من مخاطر الائتمان.

– يوجد نظام صارم ودقيق لإجراءات منح الائتمان في الوكالة، حيث تتم دراسة الطلب المقدم من طرف طالب القرض، وبعد الموافقة على منحه القرض، تتم إجراءات استحقاق القروض.

– يركز البنك الوطني الجزائري (وكالة بسكرة) على المعايير المالية (معايير تقييم المشروعات، مؤشرات التوازن المالية، النسب المالية)، التي يمكن استخراجها من القوائم المالية التاريخية أو التقديرية، في قرارات منح الإئتمان، في حين تبقى المعايير غير الكمية مثل السمعة التجارية، التاريخ المالي للعميل، طبيعة وأهمية النشاط لا تحضى بفس الأهمية.

– أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية، ممثلة في مجلس الإدارة بالبنك بلجانه المختلفة، ووحدات المراجعة والتدقيق على مستوى الوكالة المحلية، الفرع الجهوي، والإدارة المركزية تقدم تقارير دورية، من شأنها الحد من المخاطر المصاحبة لقرار منح الائتمان، حيث تقوم بتحديد شروط ومعايير منح الائتمان من السياسة الائتمانية للبنك، كما تراقب وتصادق أو ترفض كل قرار إئتماني غير مطابق للمعايير.

– يركز البنك الوطني الجزائري في مجال المخاطر الإئتمانية، على طلب الضمانات الشخصية والعينية الكافية، والتي من شأنها تدنية المخاطر الإئتمانية إلى أدنى حد ممكن، وهذا ما يجعل قرارت منح الائتمان أكثر رشادة.

– تحتل لجنة إدارة المخاطر مكانة محورية وهامة في البنك الوطني الجزائري، حيث تتكفل بقياي وتقييم المخاطر في المحفظة الإئتمانية للبنك، وتحدد للوكالات السقوف الإئتمانية المسموحة، لكن تبقى الصلاحيات الواسعة في مجال منح الإئتمان لدى مدراء الوكالات، تتعارض مع توجيهات لجنة المخاطر، مما يعرض البنك أحيانا لمشاكل في السيولة، قد لا تأخذها الوكالات في الإعتبار.

التوصيات والاقتراحات:

بناءا على النتائج المتحصل عليها، يمكن تقديم التوصيات التالية، التي بدورها ستساهم في تحسين أداء القرارات الائتمانية، وهي تتمثل في العناصر التالية:

1.بما أن الضمانات تمثل أهمية كبيرة للموافقة على طلب الائتمان، ومع قلة توفر الضمانات اللازمة التي تتصف بالقانونية، وسرعة التحصيل والتسييل، لذلك يجب توفير آلية صحيحة وقانونية للحصول على الضمانات المناسبة التي من شؤنها التقليل من مخاطر الائتمان.

2.تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد مدير الوكالة فيما يخص القروض التي لا تتجاوز المليار سنتيم، حيث يقع على عاتقه مسؤولية كبيرة وهي تحمل نتائج هذه القرارات، لذا من الأفضل أن يكون اتخاذ منح القروض بشكل جماعي، من طرف المدير ورؤساء المصالح في الوكالة، وهذا ما سيجعل قرار منح الإئتمان أكثر رشادة وبعيدا عن الشبهات، فيما يخص استغلال الوظيفة لتأدية أغراض شخصية أو ما شابه ذلك.

3.يجب تأهيل إطارات متخصصة ولديهم دراية وخبرة في مجال تقييم المشاريع الاستثمارية وقياس المخاطر، حيث أن قلة الخبرة تجعل القرارات مترددة فيما يخص منح القرض، والميل إلى رفضه، بسبب الغموض الناجم عن قلة الدراية والخبرة، مما يؤدي ذلك في بعض الحالات لرفض قروض رغم توفر المعايير، وهذا بسبب مركزية القرار، أو إعطاء قروض لزبائن، ثم يفاجئوا بعدم مصداقيتهم ووفاءهم لقروضهم، فتدريب الموظفين واعطاءهم صلاحيات كافية، تجعل القرارات الإئتمانية اكثر رشادة.

4.ضرورة ربط القرارات الائتمانية بالسيولة الموجودة لدى البنك، والعمل على جذب المودعين للبنك، من خلال سياسة ترويجية فعالة، حيث تعتبر الودائع الوجه الآخر للنشاط البنكين إضافة للإئتمان.

5.يجب ربط السقوف الإئتمانية والحوافز المالية للمدير والموظفين في الوكالة، بقيمة الودائع التي يتمكنون من جلبها، مما يساهم في زيادة موارد البنك المالية، وتقليل المخاطر الإئتمانية، وتحفيز الموظفين للعمل بكفاءة وإخلاص.

قائمة المراجع:

أولا- المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. الحسيني فلاح حس، الدوري مؤيد عبد الرحمن، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الثالثة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .

2. بوعتروس عبد الحق، **الوجيز في البنوك التجارية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

3. جبر هشام، **البرنامج تدريبي حول تحليل الائتمان**، معهد فلسطين للدراسات المالية، غزة، 2002.

4. حشيش عادل احمد، الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.

5. حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، مصر، 2009.

6. حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

7. حمد مصطفى سليمان، **حكومة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.

8. الخضيري محسن احمد، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.

9. خليل عطا الله وارد، العشماوي محمد عبد الفتاح، **الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

10. الزبيدي حمزة محمود، **إدارة الإئتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2002.

11. سليمان محمد مصطفى، **دور كوحمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)** الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

12. سوليفان جون، **أخلاقيات العمل، المكون الرئيسي لحكومة الشركات**، مركز المشروعات الدولية، نيويورك الولايات المتحدة،2006 .

13. السيسي صلاح الدين حسن، **قضايا مصرفية معاصرة**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.

14. الشمري صادق راشد، **استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية** دار اليازوري العلمية، عمان، 2013.

15. صادق مدحت، **أدوات وتقنيات مصرفية**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

قائمة المراجع:

16. طارق عبد العال، **حوكمة الشركات**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الدار الجامعية، 2007.

17. عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

18. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية**، الدار الجامعية، مصر،2007-2006 .

19. العوضي علي، **الديون المتعثرة تسويتها وتجنبها**، المكتبة المصرفية، القاهرة، 2004.

20. فرحان طالب علاء، المشهداني إيمان شيحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

21. فريد راغب النجار، **إدارة الإئتمان والقروض المصرفية المتعثرة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2000.

22. مطر محمد، **الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

23. وفاء يحيى أحمد حجازي، **المحاسبة عن القروض والائتمانية**، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2009.

24. يوسف محمد طارق، **حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

2. المذكرات والأطروحات

1. أسامة محمود موسى، **دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الائتمانية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجيستر في المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية – غزة–، 2002.

2. الشنباري رامي هاشم، التحليل المالي ودوره في صنع القرار الإئتماني في المصارف التجارية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة العالم الأمريكية، فلسطين، 2006.

3. أنجرو إيمان، **التحليل الإئتماني ودوره في ترشيد قرارات عمليات الإقراض: البنك الصناعي السوري نموذجا**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة تشرين، دمشق، سوريا، 2006-2007.

4. أيمن زيد، **إدارة المخاطر الإئتمانية في البنوك التجارية وفقا لمتطلبات بازل، دراسة ميدانية على بعض المصارف الجزائرية: القرض الشعبي الجزائري والمجموعة العربية المصرفية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة لمسيلة، 2012-2013.

قائمة المراجع:

5.حبوش محمد جميل، **مدى إلتزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات) دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخلين**، المراجعين الخارجين ومدراء شركات الساهمة العامة، رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007،

6.صديق توفيق نصار، **العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة، دراسة تحليلية مقارنة في المصارف الإسلامية والتجارية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2005.

7.علي جابر اسماعيل، **العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية** مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، نخصص محاسبة، جامعة الشرق الاوسط، 2010.

8.الطويل عمار أكرم عمر، **مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة 2008.

9.قويدر ابتسام، **دور التحليل الائتماني في ترشيد قرار منح القروض في البنوك التجارية**، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.

3. الملتقيات العلمية

1.بن الزاوى عبد الرزاق، نعمون ايمان، **ارساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كأالية للحد من الفساد المالي والإدارى، جامعة بمحمد خيضر، المنعقد بالفترة 6 -7 ماي 2012.

2.بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، **دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي** الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري جامعة محمد خيضر ببسكرة، 06-07 ماي 2012.

3.بوعظم كمال، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولى حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة 18-19 نوفمبر 2009.

4.بوقرة رابح، غانم هاجر، **الحوكمة المفهوم والأهمية**، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

قائمة المراجع:

5.حداد منور، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مؤتمر العربي الاول حول حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي**، كلية الاقتصاد، دمشق، 15-16 تشرين 2008.

6.حساني رقية، كرامة مروة، حمزة فاطمة، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري**، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

7. رزيق كمال، كورتل فريد، أدارة مخاطر القروض الاستثمارية في البنوك التجارية الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس – جامعة فيلادلفيا، الأردن الفترة من 4-5 جويلية 2007

8. الزوام السنوسى محمد، مختار محمد إبراهيم، **إدارة مخاطر الائتمان في ظل الأزمة المالية العالمية**، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الإعمال التحديات، الفرص، والآفاق، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان، 10 -11 نوفمبر 2009.

9.شين فيروز، شين نوال، **دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة**، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة يومي 06-07 ماي 2012.

10. صديقى مسعود، دريس خالد، **دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وأفاق، جامعة العربي بن مهيدى، أم البواقي، المنعقدة بتاريخ 7-8 ديسمبر 2010.

11. غانم عبد الله، بن الضيف محمد عدنان، **تفعيل دور الحوكمة كإلية للحد من الفساد المالي والإداري في الوطن العربي مع الإشارة الى تجارب دولية**، مداخلة في الملتقي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي والإداري، بجامعة محمد خيضر ببسكرة، المنعقد يومي 06-07 ماي2007.

12. قريشي بالعيد، وليد بن تركي، **دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والاداري** مداخلة مدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة محمد خيضر، 6- 7 ماي 2012.

13. مصطفى نجم البشاري، **أهمية تطبيق معايير الحوكمة لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان**، مداخلة ضمن أعمال مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، الخرطوم، المنعقد في الفترة 20-21 يناير2008.

قائمة المراجع:

14. مفتاح صالح، معارفي فريدة، **المخاطر الإئتمانية**، بحث في الملتقى العلمي الدولي السابع: إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16 -18 أفريل 2007.

15. موسي سهام، خالدي فراح، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية** الملتقى الوطني حول الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06- 07 ماي 2012.

4. المجلات والمنشورات العلمية

1. جبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي** حالة شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر.

2. الجزراوي ابراهيم محمد علي، النعيمي نادية شاكر، **تحليل الائتمان المصرفي باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية المختارة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد، 2010.

3. شاشو إبراهيم محمد، **بطاقات الإئتمان: حقيقتها وتكييفها الشرعي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011.

4. الدغيم عبد العزيز، الأمين ماهر، **التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض المصرفي بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (3)، 2006.

5. العيادي علي، **القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر**، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011.

6. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية، العدد 13، 2009.

ثانيا- المراجع بالفرنسية

1. Alain Fient et autre, **gouvernement d'entreprise**, édition DeBoeck, Paris, 2005.

ثالثا- المواقع الإلكترونية:

http://www.oced.org
www.iasj.net/iasj
www.bna.dz/

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم اقتصادية

مخطط دليل المقابلة

تم إجاء المقابلة يوم: .....، الساعة: من..... إلى ..... بـ(المكان): .....

مع السيد (المنصب)....، المؤهل العلمي: .....، الخبرة: .....

إنني أشكركم على منحي جزء من وقتكم باسمي، وهو بن نوى وفاء، طالبة بجامعة محمد خيضر(بسكرة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، سنة ثانية ماستر مالية وحوكمة الشركات، وهذا من أجل إجراء مقابلة مع سيادتكم، من أجل جمع المعلومات اللازمة لمذكرة نهاية الدراسة التي أقوم بإعدادها حول موضوع:

دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات الإئتمانية

Le rôle d'application des principes de gouvernance d'entreprise dans la rationalisation des décisions d'octroi des crédits.

وأحيطكم علما بأن إجاباتكم ستساهم بشكل كبير في نجاح هذه الدراسة، كما أنها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

أولا-وجود إطار عام لحوكمة الشركات

1. هل يوجد في البنك نظام دقيق ومعلن للمكافئات والجزاءات؟
2. هل يوجد نظام لتحديد ومتابعة وتقييم المخاطر المالية وغير المالية التي يتعرض لها البنك بشكل دوري؟
3. هل يوجد دليل لكل القواعد والنظم الإدارية والمحاسبية والمالية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء أعمالها؟
4. هل يوجد دليل مكتوب للرقابة الداخلية داخل البنك؟
5. هل هناك تحديد لنطاق تدخل المراجع الداخلي والأنشطة التي يقوم بتدقيقها تدقيقها؟
6. هل يعطى للمراجع الداخلي الصلاحيات الكافية التي تمكنه من أداء مهامه المطوبة على أكمل وجه؟

ثانيا-مسؤولية واستقلالية مجلس الإدارة

1. ماهي آليات اختيار أعضاء مجلس الإدارة في البنك؟

2. هل هناك تحديد واضح ومعلن لهيكل مجلس الإدارة في البنك؟
3. هل يوجد تحديد واضح ودقيق للصلاحيات والمسؤوليات لكل من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين بالبنك؟
4. هل يقوم مجلس الإدارة بدور هام في اختيار وإدارة وتغيير المدراء التنفيذيين؟
5. هل تتم مساءلة مجلس الإدارة من طرف المساهمين في اجتماعات الجمعية العامة؟
6. هل يوجد تحديد مفهوم ومتطلبات وشروط استقلالية أعضاء مجلس الإدارة بشكل واضح في البنك؟

ثالثا-الشفافية والإفصاح

1. هل يلتزم البنك بإعداد الوثائق والقوائم المالية وفقا لمعايير المخطط المحاسبي والمالي؟
2. هل تعد الإدارة تقرير سنوي للتسيير، عن عمل البنك ووضعه المالي ونتائجه، والتوقعات المستقبلية لنشاطاته؟
3. هل تقوم إدارة البنك بتوفير معلومات شفافة عن خططه المستقبلية؟
4. هل يتم الافصاح عن رواتب مكافئات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة؟
5. هل يقوم البنك بتوفير معلومات كافية عن الطرق المتبعة في إدارة المخاطر؟
6. هل يقوم البنك بتوفير معلومات كافية عن تشكيلة المديرين ومؤهلاتهم؟

رابعا-دور أصحاب المصالح

1. هل يوجد بالبنك نظم ولوائح لتوظيف وترقية الموظفين؟ وهل توجد بالبنك أسس دقيقة ومعلنة لمنح العلاوات والمكافئات للموظفين؟

2. هل تكفل الإدارة الاتصال مع متعاملي البنك للتعبير عن آرائهم في تصرفات البنك؟
3. يوجد نظام داخلي وإجراءات واضحة لتعامل مع شكاوى الزبائن؟ في حلة نعم: ماهي هذه الإجراءات؟

4. ماهي أدوات التواصل بين البنك والمتعاملين معه؟ وهل تسمح تلك الأدوات بتوصيل المعلومات المطلوبة للمتعاملين معه؟

5. هل تلتزم الإدارة بتعويض أصحاب المصالح عن أية أضرار تلحق بهم بسبب نشاط البنك؟
6. هل يقوم أصحاب المصلحة (البنك المركزي، وزارة المالية) مساءلة لمجلس الإدارة ومتابعة فاعلة الإدارة التنفيذية في البنك؟

المحور الثاني: ترشيد القرارات الإئتمانية

1. هل هناك سياسة ائتمانية بالبنك تحدد مبلغ الائتمان المقدم تبعا لخصائص طالب الائتمان وخصائص نشاطه؟ في حلة نعم: ماهي الخطوط العريضة للسياسة الإئتمانية للبنك؟

2. ماهي القواعد والمعايير التي على أساسها قبول طلب الحصول على القروض لدى البنك؟

3. هل يقوم البنك باستخدام أدوات التحليل المالي، قبل منح القرض المتعلقة بمشروع العميل من خلال تحليل القوائم المالية؟ في حالة نعم: ما هي أهم هذه الأدوات؟

4. هل يهتم البنك بجمع المعلومات عن العميل من حيث وضعه المالي وأخلاقياته وسلوكياته قبل منحه الإئتمان؟ في حالة نعم: كيف يقوم البنك بذلك؟

5. هل يقوم البنك بدراسة وتقييم الجدوى الاقتصادية لمشروع العميل قبل منحه القرض؟ في حالة نعم كيف تتم هذه الدراسة؟

6. هل يقوم البنك بدراسة وتقييم طرق تشغيل واستثمار القروض الذي سيحصل عليها العميل؟ في حالة نعم كيف يقوم البنك بذلك؟

7. ماهي أهم أشكال الضمانات التي يطلبها البنك مقبل منح القروض؟

8. هل يقوم البنك بدراسة وتحليل نوعية الضمانات التي يقدمها العملاء للحصول على التسهيلات الائتمانية؟ في حالة نعم: ماهي أساليب وأدوات دراسة الضمانات؟

9. هل يقوم البنك بإعداد برنامج للسداد يتفق وإمكانات العميل؟ في حالة نعم: كيف يتم ذلك؟

المحور الثالث: العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وترشيد القرارات الإئتمانية

1. هل يقوم مجلس بتشكيل لجنة لإدارة مخاطر الائتمان، في حالة نعم: ماهي مهام هذه اللجنة؟

2. ماهي الأدوات المستخدمة من طرف البنك للحد من القروض المتعثرة؟

3. كيف يساهم مجلس الإدارة في ترشيد وعقلة قرارات منح الإئتمان؟

4. كيف يمكن منع استخدام مديرين لسلطاتهم في تقديم قروض غير متوافقة مع سياسة الإقراض المعتمدة من قبل مجلس الإدارة؟

5. كيف تساهم مبادئ الحوكمة البنكية Gouvernance bancaire في ترشيد قرارات منح الإئتمانِ Credits في بنككم؟

ANNEXE III A LA CIRCULAIRE N°1935 DU 19/06/2007

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

« CHECK-LIST »
Des documents constitutifs d'un dossier de crédit

I. Crédit d'Exploitation :
قرض الاستغلال

- Demande écrite signée
- Statuts juridiques
- CV des dirigeants +copies des pièces d'identité
- Attestations fiscales et parafiscales
- Registre de commerce
- Acte de propriété ou bail d location
- Bilans et comptes annexes + TCR des trois derniers exercices certifiés
- Bilan d'ouverture pour les nouvelles affaires
- Plan de trésorerie et le détail des principaux postes du dernier bilan (fournisseurs, clients, dettes)

En plus les entreprises de réalisation (ETP) doivent joindre également :

- Etat signalétique des marchés
- Etat récapitulatif d'avancement des travaux
- Plan de financement par marché et cumulé
- Liste du matériel
- Certificat de qualification et de classification professionnelle

II. Renouvellement d'un dossier de crédit d'exploitation :

- Demande écrite signée
- Mise à jour du dossier juridique (statuts, pouvoirs, registre de commerce, carte fiscale)
- Plan de trésorerie et le détail des principaux postes du dernier bilan (fournisseurs, clients, dettes)
- Attestations fiscales et parafiscales
- Bilans et comptes annexes + TCR des trois derniers exercices certifiés

III. Crédit d'investissement :
قرض الاستثمار

- Demande écrite signée
- Statuts juridiques
- CV des dirigeants +copies des pièces d'identité
- Attestations fiscales et parafiscales
- Registre de commerce
- Acte de propriété ou bail de location
- Etude techno-économique
- Bilan d'ouverture et bilans prévisionnels sur la durée de prêt
- Factures pro-forma des équipements et devis estimatifs des travaux à réaliser
- Plan de financement