الجمهوريّة الجزائريّة الديمقراطيّة الشعبيّة
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر-بسكرة
كليّة العلوم الاقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير
قسم العلوم الاقتصاديّة
المرجع: ...../ق.ع.إ/2015

Université Mohamed KHIDHER-Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques
5Réf:...../D.S.E/201

الموضـــــــــــــوع

حوكمة التمويل البنكي للقطاع الفلاحي
دراسة حالة بنك البدر وكالة جامعة_

مذكـــرة مقـــدمـــة كجـــزء مـــن مـــتطلـــبات نيـــل شهـــــادة الماستر في العلوم الاقتصادية
مالي وحاكمية مؤسسة

إعـــــداد الطـــــالبة:
- عباسي حسينة

إشراف الأستـــــاذ:
- د/حوحو سعاد

السّنة الجامعيّة 2015/2014

قال الله تعالى:

"فاذكرونـــــي أذكركم واشكروا لـــــي ولا تكفـــــــرون"

فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل .

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

وسيرا على خطى الشاعر الذي قال :

قم للمعلم وفيه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان لجميع أساتذتي الكرام من الابتدائية إلى الجامعة, وفي تذليل ما واجهته من صعوبات , وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "حوحو سعاد"التي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عونا لنا في إتمام هذا المشروع.

إلى من درسني في السنوات الماضية ,وكل موظفي كلية العلوم الاقتصادية .

كما أتقدم بالشكر والتحيات الخالصة لمدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية "حسين غرايبية" الذي لم يدر جهدا في مساعدتي وعلى ما قدمه من ملاحظات على الاستمرار ,وعلى كل المساعدات المقدمة من موظفي هذا البنك وخاصة الأخت تماسيني أمينة وبن عيسى كريمة وقسوم خليل من مصلحة القروض بالبنك.

كما لا ننسى كل من مدى لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في التمويل البنكي للقطاع الفلاحي، و ذلك بعد التطرق إلى التعرف على كل المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع من حوكمة شركات، حوكمة مصرفية و كذا التمويل البنكي و القطاع الفلاحي.

ولإتمام هذه الدراسة تم تقييم الحوكمة داخل البنك و ذلك على أساس تقييم المخاطر للبحث عن كيفية لتقليلها و للتحقق من هذا الهدف تم إتباع منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) لمعايشة الحالة المراد الوصول إليها ,لنخلص في الأخير إلى عدد من النتائج سواء على مستوى الزبائن أو البنوك أو المجتمع ككل والتي منها: أن الأيدي العاملة في هذا القطاع قليلة رغم كل التسهيلات المقدمة فيه, وتظهر هنا مساهمة الحوكمة في التقليل من مخاطر القروض في البنوك واتبعت عدة إجراءات تتمحور كلها في الضمانات المقدمة من طرف طالبي القروض زيادة إلى الاتفاقية بين الزبون والبنك وكذلك طلب القرض حيث أن المزايا التي حققها البنك تتلخص في زيادة المستثمرين والأرباح وكسب ثقة الزبائن لكن بإتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك, لتجنب الفساد الذي يؤدي إلى إهدار موارد البنك و إلى إضعاف قدرته

Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle de la gouvernance d'entreprise dans le secteur bancaire pour le financement de l'agriculture, et après avoir adressé à identifier toutes les entreprises pertinentes des concepts de base de la gouvernance, la gouvernance d'entreprise et de la banque ainsi que le financement bancaire et le secteur agricole.

Et il est le problème fondamental:

Comment la gouvernance appliquée dans le financement bancaire pour le secteur agricole?

Pour compléter cette étude ont été évalués gouvernance au sein de la Banque et sur la base de l'évaluation des risques pour trouver la façon de les réduire et de vérifier que cet objectif a été en suivant la méthode d'étude de cas (étude de terrain) de faire l'expérience de la situation pour être accessible, de conclure dans la quatrième au nombre de résultats à la fois sur les clients ou le niveau banques ou de la société dans son ensemble, qui comprennent: la main-d'œuvre dans ce secteur un peu en dépit de toutes les installations prévues en elle, et montrent ici la contribution de la gouvernance dans la réduction du risque de crédit dans les banques, suite à plusieurs mesures centrées tout en garanties fournies par les demandeurs de prêts augmentent à un accord entre le client et la banque, ainsi que demande de prêt que les avantages obtenus par la Banque est d'augmenter les profits et les investisseurs et de gagner la confiance des clients, mais de suivre les sains principes de gouvernance d'entreprise des banques, afin d'éviter la corruption qui conduit à un gaspillage des ressources et la banque d'affaiblir sa capacité.

Résumé D'étude

Cette étude vise à identifier le rôle de la gouvernance d'entreprise dans le secteur bancaire pour le financement de l'agriculture, et après avoir adressé à identifier toutes les entreprises pertinentes des concepts de base de la gouvernance, la gouvernance d'entreprise et de la banque ainsi que le financement bancaire et le secteur agricole.

Pour compléter cette étude ont été évalués gouvernance au sein de la Banque et sur la base de l'évaluation des risques pour trouver et comment les réduire à vérifier que cet objectif a été en suivant la méthode d'étude de cas (étude de champ) de faire l'expérience de la situation pour être accessible.

الفهرس

الموضوع **الصفحة**

الإهداء
شكر و عرفان
ملخص البحث
قائمة المحتويات
قائمة الجداول و الأشكال
المقدمة ..... أ،ب،ج

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

مقدمة الفصل 5
المبحث الأول: حوكمة الشركات: النشأة، المفهوم، الخصائص..... 6
المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات و أسباب ظهورها..... 6
الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات..... 6
الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات..... 9
المطلب الثاني: مفهوم و أبعاد الحوكمة و الأطراف المعنية بتطبيقها..... 10
الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات..... 10
الفرع الثاني: أبعاد حوكمة الشركات..... 13
الفرع الثالث: الأطرف المعنية بتطبيقها..... 13
المطلب الثالث: خصائص و مزايا حوكمة الشركات..... 14
الفرع الأول: خصائص حوكمة الشركات..... 14
الفرع الثاني: مزايا حوكمة الشركات..... 14
المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات..... 15
المطلب الأول: أنظمة حوكمة الشركات و محدداتها..... 15
الفرع الأول: أنظمة حوكمة الشركات..... 15
الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات..... 16
المطلب الثاني: أهداف و أهمية حوكمة الشركات..... 18
الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات..... 18
الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات..... 19
المطلب الثالث: آليات و مبادئ حوكمة الشركات..... 19
الفرع الأول: آليات حوكمة الشركات..... 19
الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات..... 21
المبحث الثالث: الحوكمة في المنظومة المصرفية..... 23
المطلب الأول: مفهومها و أهمية تطبيقها..... 23

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية.....23
الفرع الثاني: أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية.....24
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية.....24
المطلب الثالث: محددات الحوكمة المصرفية.....26
المطلب الرابع: خصائص النموذج الأمثل للحوكمة المصرفية و متطلباتها.....28
الفرع الأول: خصائص النموذج الأمثل للحوكمة المصرفية.....28
الفرع الثاني: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد بالبنوك.....28
خلاصة الفصل.....29

الفصل الثاني: التمويل البنكي للقطاع الفلاحي

مقدمة الفصل.....30
المبحث الأول: ماهية التمويل البنكي.....31
المطلب الأول: مفهوم التمويل البنكي و أهميته.....31
الفرع الأول: مفهوم التمويل البنكي.....31
الفرع الثاني: أهمية التمويل البنكي.....31
المطلب الثاني: طرق التمويل البنكي.....32
المبحث الثاني: ماهية القطاع الفلاحي.....34
المطلب الأول: تعريف القطاع الفلاحي و أهميته.....34
الفرع الأول: تعريف القطاع الفلاحي.....34
الفرع الثاني: أهمية القطاع الفلاحي.....35
المطلب الثاني: القروض الفلاحية و أنواعها.....36
الفرع الأول: تعريف القروض الفلاحية.....36
الفرع الثاني: أنواع القروض الفلاحية.....36
المطلب الثالث: أهم العوامل الأساسية للفلاحة.....36
المبحث الثالث: التمويل الفلاحي.....37
المطلب الأول: أهمية التمويل في القطاع الفلاحي.....37
الفرع الأول: التمويل الفلاحي:المفهوم، الأهمية و المصادر.....37
الفرع الثاني: طبيعة التمويل الفلاحي: ضماناته و مخاطره.....39
المطلب الثاني: المشاكل التي يواجهها البنك عند تقديم القروض و حلولها.....40
الفرع الأول: المشاكل التي يواجهها البنك عند تقديم القروض.....40
الفرع الثاني: أهم الحلول لهذه المشاكل.....40
المطلب الثالث: شروط نجاح التمويل البنكي للقطاع الفلاحي.....41
خلاصة الفصل.....43

الفصل الثالث: حوكمة التمويل البنكي للقطاع الفلاحي

مقدمة الفصل.....45

المبحث الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....46
المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و هيكله.....46
الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....46
الفرع الثاني: هيكل بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....47
المطلب الثاني: تعريف بنك البدر - وكالة جامعة - و مهامه و هيكله.....49
الفرع الأول: تعريف بنك البدر- وكالة جامعة – و مهامه.....49
الفرع الثاني: هيكل بنك البدر- وكالة جامعة -.....50
المطلب الثالث: المصالح داخل بنك البدر- وكالة جامعة -.....51
المبحث الثاني: طرق تمويل البنك.....56
المطلب الأول: أهم الوثائق المطلوبة في طلب القرض.....57
المطلب الثاني: مراحل (خطوات) منح القروض.....59
المبحث الثالث: تقييم الحوكمة داخل البنك.....60
المطلب الأول: مساهمة الحوكمة في إدارة مخاطر التمويل البنكي للقطاع الفلاحي.....61
المطلب الثاني: المزايا التي حققها بنك البدر- وكالة جامعة – بعد تبنيه الحوكمة.....62
المطلب الثالث: تطور إجمالي القروض بالوكالة.....63
خلاصة الفصل.....64
الخاتمة.....65
قائمة المصادر و المراجع.....68
الملاحق.....71

فهرس الجداول و الأشكال

رقم الجدول / الشكل	عنوان الجدول / الشكل	الصفحة
01	نظام حوكمة المؤسسات.	16
02	المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة.	17
03	مبادئ حوكمة الشركات.	22
04	محددات الحوكمة المصرفية.	27
05	خصائص النموذج الأمثل للحوكمة المصرفية.	28
06	أنواع القروض الفلاحية.	36
07	هيكل بنك الفلاحة و التنمية الريفية.	47
08	هيكل بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة جامعة -.	50
09	قسم القروض لبنك البدر – وكالة جامعة -.	56

المقدمة العامة

تعتبر الحوكمة من المفاهيم التي ظهرت في السنوات الأخيرة حيث حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من المؤسسات العامة و كذلك الخاصة و ذلك لدوره الكبير في تجنب المخاطر سواء من الجانب المالي أو الإداري، إضافة إلى الزيادة في الحصة السوقية لهذه المؤسسات مما يضمن لها النمو و الاستمرار.

لذلك فإن جل المساهمون و المستثمرون يبحثون قبل توجههم للتعامل مع أي مؤسسة إلى التوجه نحو المؤسسات التي تتميز بهيكل سليم لحوكمة المؤسسات بداخلها، و التي تضمن مستوى معين من الإفصاح للمعلومات المحاسبية، و كذلك أن تكون هذه المعلومات المصرحة ذات جودة عالية، و دقة و مرونة.

و بما أن البنك أحد هذه المؤسسات ولدوره الكبير في تنشيط الاقتصاد في جميع المجالات، أوجب ضرورة استخدام الحوكمة في جميع تعاملاته بما فيها التمويلية خاصة في المجال (القطاع) الفلاحي.

والقطاع الفلاحي حظي في السابق بالعديد من الإصلاحات من أجل النهوض به وتنميته ,وهدا بإنشاء برامج تنمية لذلك ,إلا أنه دائما لم تكن له الأولوية في اختياره من طرف أفراد المجتمع وهد لبعض المشاكل التي كان يعاني منها وللإمكانيات الصعبة والغير متاحة سواء الخاصة منها بالتمويل أو في التحصيل للأخطار البيئية . لكن الوقت الراهن ومن جراء الأحداث الأخيرة التي مست بقطاع المحروقات تغير الوضع وأصبح من الضروري النهوض بقطاع الفلاحة من أجل تغطية العجز في الاقتصاد الوطني, إذ فتحت الدولة المجال لجلب العديد من الاستثمارات في هدا القطاع من خلال الحث عليه وتحفيزهم إليه وذلك بتقديم بعض التسهيلات والتوجيهات من طرف البنوك تدخل ضمن التمويل.

حيث التمويل هنا يلعب دورا هاما في تحقيق تنمية أفضل لاعتباره أحسن وسيلة لاستغلال القطاعات البشرية و المالية، و هو الحل الأمثل للعديد من المشاكل و الأزمات التي تواجه كل من المؤسسات و الأفراد، و كذا توفيره السيولة الكافية للبنوك و منه رفع المستويات العالية للدولة، إذ لابد من تطبيق الحوكمة من أجل زيادة حصيلة مزاياه و تطبيقها بأفضل الأساليب.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المبحث الأول: حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: الحوكمة في المنظومة المصرفية.

مقدمة الفصل

نتيجة لسلسلة الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين من انهيارات اقتصادية و أزمات مالية والتي شهدها عدد من دول العالم , منها أزمة شرق آسيا و انهيار كبرى الشركات الأمريكية و الأزمة المالية لسنة 2008 أدت إلى الاهتمام الكبير بحوكمة الشركات , مما استوجب ضرورة وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات حيث تسهل لها و تساعدها على تحقيق أهدافها بشكل قانوني و اقتصادي سليم.

و للتطرق إلى أساسيات الحوكمة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

* المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات .
* المبحث الثاني: أساسيات تطبيق الحوكمة و ممارستها .
* المبحث الثالث :الحوكمة في المنظومة المصرفية .

المبحث الأول: حوكمة الشركات (النشأة, المفهوم و الخصائص)

أخذت حوكمة الشركات مكانة كبيرة لما لها من أهمية في جميع القطاعات سواء العام و الخاص .

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات و أسباب زيادة الاهتمام بها و ظهورها

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور و تطور مصطلح حوكمة الشركات:

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات

تعد نظرية الوكالة و مشاكلها التي نشأت نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة للشركات و بين المساهمين من أول أسباب ظهور مصطلح حوكمة الشركات , حيث أدى هذا إلى ضرورة

إيجاد قوانين و قواعد تنظم العلاقات بين الأطراف في الشركات , حيث يعود ظهورها أولا للأمريكيين Means و Berle سنة 1932 اللذين تطرقا إلى مفهوم الحوكمة في كتابهما " الشركة الحديثة و الملكية الخاصة " و الذي يعني أداء الشركات الحديثة و لاستخدام الفعال للموارد , فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية على الإدارة.[1]

---

1)طالب علاء فرحات، إيمان شيحات المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص27 .

و أيضا تطرق كل من Jensen و Mecleling في سنة 1976 و Foma في سنة 1980 إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات , و إبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكية و التسيير و الإدارة.[1]

في 1985 تناول Williamson نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات) [2] ح الموردين و المسيرين. [3] وكذلك في 1987 قامت اللجنة الوطنية و الخاصة بالانحرافات في الولايات المتحدة الأمريكية بإصدار تقرير أسمته COMMISSION TREADWAY و الذي ضم مجموعة توصيات خاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات و ما يرتبط بها من منع حدوث الغش و التلاعب في إعداد القوائم المالية.[4]

في ديسمبر 1992 أصدرت لجنة CADBURY تقريرها و المشكلة من طرف مجلس التقارير المالية و سوق لندن للأوراق المالية بعنوان " الأبعاد المالية لحوكمة الشركات " The financeail Aspect of corporate révernace و الذي طالبت فيه اللجنات بإتباع معايير و مبادئ الشركات على الإعمال , وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة و التقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن.[5]

أما لجنة Creenbury فقد ركزت على موضوع الرشاوى و الإكراميات التي تدفع للوزراء و غيرهم مما يسبب القلق المتصاعد الذي اعتبر السبب الرئيسي لإنشاء هذه اللجنة بواسطة اتخاذ الصناعات البريطانية لسنة 1995 و قد وضع التقرير ميثاقا لأفضل الممارسات في تقديم الإفصاح عن مكافآت الأعضاء , و في نفس السنة شكلت لجنة أخرى برئاسة Hanple و كانت مهمتها تحديث أكثر لحوار حوكمة الشركات و ضمان إنجاز النوايا التي قررتها[6] .

---

1) عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، علوم الاقتصاد، جامعة المدية، 2008-2009، ص7.

2)Fateh dabla,le système de gouvernement d'entprise nouvelment priva tisses an algerie (etude du quelqueas),mémoire magister economiques,2006-2007,p40.

3) علاء ثابت بن جاب الله،الحوكمة المؤسساتية و متطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي الأول حول الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، المنعقد بالفترة 4 و 5 ديسمبر 2006، ص2.

4) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية،الإسكندرية 2009، ص15-16 .

5)محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات(دراسة تحليلية لأداء المراجعين الداخليين،المراجعين الخارجيين و مدراء الشركات المساهمة العامة)، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، علوم التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007،ص22.

6) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2005، ص17-18 .

و في سنة 1998 تم تجميع التوصيات المقدمة من Cadbury و المراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات فيما يعرف بالركود الموحد و قد أصبح هذا الركود جزء من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية[1].

وفي سنة 1999 أصدرت كل من NYSENASD تقريرها المعروف Blue Ribbon Port و الذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

و قد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية و إفلاسها و الفضائح المالية عن كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001 و على المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي Organisation for Economicco_operation and Devlopent هو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم.[2]

أما بالنسبة لسنة 2002 تم إصدار Sarbans Oxcley الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري الذي يواجه العديد من الشركات , و ذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس إدارة الشركات.[3]

كما أصدر مركز المشروعات الدولية الخاضعة Enterprise International Private for Centre تقريرا حول " حوكمة الشركات " حدد فيه مختلف قواعد و مبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات و القطاعات الاقتصادية.[4]

---

1)طارق عبد العال حماد (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام و خاص و المصارف) الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة، 2007-2008، ص20 .

2)حساني رفية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، المنعقد في 6-7 ماي 2012، ص4.

3)محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص14.

4)رحماني موسى، جودة سامية، تقنية المعلومات إدارة إستراتيجية لحماية و أمن المعلومة، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، المنعقد في 6-7 ماي 2012، ص4 .

الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات

هناك دوافع مرتبطة بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات نذكر منها:[1]

1. انفجار الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 : التي يمكن اعتبارها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط العمال و العلاقات فيما بين منشآت العمال و الحكومة , قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى القدم أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين والأقارب و الأصدقاء , و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة.
2. تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الأمريكية مثل " enron " و " worldcom " في الو.م.أ سنة 2001 حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها, و ذلك بالتواطؤ مع الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة و المحاسبة و هو ما يجعل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حكومة المؤسسات بشكل عام.
3. ممارسات الشركات متعددة الجنسيات , حيث ازدادت جراء هذه الممارسات حدة الدعوة إلى حكومة المؤسسات فهي تقوم بالاستحواذ و الاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية , فرغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسيات فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مفردات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الاحتكارية.
4. ضعف نوعية المعلومات: و هو ما يؤدي إلى منع الإشراف و الرقابة و انتشار الفساد و انعدام الثقة.

* زيادة على هذه الأسباب هناك عناصر أخرى تعد هي كذلك دوافع لحوكمة الشركات نلخصها فيما يلي:

1)**محسن أحمد الحضري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص13-14 .**

-تعزيز المساءلة و تقويم أداء الإدارة العليا[1]
-تحسين الكفاءة الاقتصادية[2]
-الفصل بين الملكية و الإدارة و الرقابة على الأداء.
-إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
-المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
-ضمان الحصول على معاملة جيدة لجميع المساهمين.
-تمكين الشركة من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.

المطلب الثاني: مفهوم و أبعاد الحوكمة و الأطراف المعنية بتطبيقها

هناك العديد من المنظمات العالمية التي قامت بوضع مفهوم لحوكمة الشركات و هذا حسب نظر كل منها و حسب توجهاتها و اهتماماتها و مجال عملها ، إلى جانب ذلك هناك أطراف معينة لتطبيقها سنتطرق إليها في هذا المطلب كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

يمكن تعريف لغوي و تعريف اصطلاحي لحوكمة الشركات:

أولا: مفهوم الحوكمة لغويا:

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية , و مهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج و الأعاصير وما يمتلكه من قيم و أخلاق نبيلة و سلوكيات نزيهة و شريفة في الحفاظ على أرواح و ممتلكات الركاب , و رعايته و حمايته للأمانات و البضاعة و التعهدات إليها , و إيصالها إلى أصحابها و دفاعه عنها ضد القراصنة , و ضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار , و إذا وصل بها إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما , أطلق عليها التجار و خبراء البحار " القبطان المتحوكم جيدا" (GOOD GOVERNER) ثم تطور و ترعرع هذا المصطلح كما جاء بمعناه باللغة الانجليزية GOUVERNANCE مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا و فرنسا إلى استخدام نفس المصطلح الانجليزي وبذات الحروف مع تغيير طريقة نطقها و لفظها [3] أما الترجمة العلمية لمصطلح الحوكمة الذي اتفق عليها هو أسلوب ممارسات السلطات الإدارة الرشيدة.[4]

---

1)إبراهيم إسحاق نسمات، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين)، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة و تمويل (غير منشور)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص22 .
2)بادة عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة (غير منشور)، قسم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007-2008، ص6 .
3)عزيزة بن سمينة مريم، حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي و آفاق التطوير(تجاربالدول)، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية علوم اقتصاد، منعقد بالفترة 3-4 ديسمبر 2012، ص3 .
4)عاشور مرزيق، صورية معموري، حوكمة الشركات حول فلسفة المفهوم الإداري و إمكانية التجسيد الفعلي، المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، المنعقد بالفترة 6-7 ماي 2012،ص3.

ثانيا : مفهوم الحوكمة اصطلاحا:

لم تتفق الكتابات على تعريف واضح و محدد لمصطلح حوكمة الشركات , حيث أخذ المفكرون و الباحثون و كذا المنظمات الدولية بالتسابق لتعريفها , و قد تنوع عن التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية و لاقتصادية و المالية و الاجتماعية للشركات.

- عرفها البنك الدولي: على أنها الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال و الأمثل الذي سعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة و الموجه للدول و الشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل.[1]
- عرفتها لجنة CADBURY عام 1992 أنها : يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة كفاءة التنافسي للدولة و هذا هو دور حوكمة الشركات.[2]
- عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها"[3]
- كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي OECP على أنها : "مجموعة من القوانين و القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة و مجلس إدارتها و مساهميها و الأطراف ذات العلاقة بها.[4]
- و عرفها معهد المدققين الداخليين " MA " أنها: هي العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها و التأكيد على كفاءة الضوابط لانجاز الأهداف و المحافظة على قيم الشركة.[5]
- و هي عبارة عن القواعد التي تواجه سلوك الشركات و حاملي الأسهم , و مديري الشركات, وكذلك إلى الإجراءات الحكومية الرامية إلى تعزيز و فرض تطبيق تلك القواعد.[6]
- وعرفها البنك العالمي BM بأنها: هي ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية.
- وكذلك عرفها Williamson سنة 1999 على أنها: إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهداف رئيسية و ذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة و قائمة بذاتها و لأمن الأنظمة و اللوائح الداخلية و الهيكل الإداري و الأهداف قدرتها الذاتية بعيدا عن تسلط إي فرد و ذلك بالقدر الذي يتضارب و مصالح الآخرين ذو العلاقة.[7]

---

1)محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص11.

2)بن عمارة أحمد، خولي محمد، دور الحوكمة و أهميتها في تفعيل جودة النزاهة، القوائم المالية، المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة و المراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة باجي مختار، عنابة، المنعقد بالفترة 4-5 ديسمبر 2012.

3)عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009، ص38.

4)سفيان عبد العزيز، المراجعة الداخلية كرافد التثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، المنعقد بالفترة 4-5 ديسمبر 2012، ص7.

5)طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة، 2005، ص149.

6)التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف- تدقيق الشركات الصناعية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص5.

7)مراد زايد، صبرينة ترغيني، البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية الاقتصاد بسكرة، المنعقد في 6-7 ماي 2012، ص5.

الفرع الثاني: أبعاد حوكمة الشركات

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

1. **البعد الاقتصادي (الاستثماري) :** و الذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي , ودرجة المنافسة في السوق و توفر نظم المعلومات المالية و المعلومات غير المالية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل و إدارة المخاطر و تضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة و استمرارها في الأجل الطويل و يتضمن هذا البعد ما يأتي:

- **الإفصاح المالي :** و يشمل التقارير السنويةِ, السياسات المحاسبية المتبعة , تقارير التدقي ق الخارجي ومقاييس الإنجاز.
- **الرقابة الداخلية :** و تشمل التدقيق الداخلي , لجان التدقيق , إدارة المخاطر ,الموازنة التقديرية , تدريب الموظفين.

2. **البعد الاجتماعي و القانوني :** الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية و التي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم و أصحاب المصالح المختلفة من ناحية و المديرين من ناحية أخرى, و تتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية و صغار المستثمرين و تحقيق التنمية الاقتصادية و يتضمن هذا البعد ما يأتي:

- **الهيكل التنظيمي:** و يشمل تحديد الواجبات , و توزيع المسؤوليات , وخطوط التفويض للسلطات , تعيين الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية... الخ.
- **السلوك الأخلاقي:** و يشمل التحكم بقيم المؤسسة و أخلاقياتها و بمستوى عالي من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

3. **البعد البيئي:** العمل على حماية البيئة من أثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

الفرع الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

إن حوكمة الشركات تتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة و أصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أي شركات أخرى تعمل خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة ,ومن بين أهم هذه الأطراف نجد كل من :[2]

1 -**المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ... وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

---

1)مها محمود رمزي ريحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة و القوانين و التعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية- المجلد 24، العدد الأول، بدون بلد النشر، 2008، ص 99.

2)محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، بون بلد النشر، 2007، ص 6.

2 -**مجلس الإدارة:** و هو من يمثل المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح , وكذلك يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة , بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

3 -**الإدارة :** و هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة و تعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة ... بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4 -**أصحاب المصالح:** و هم مجموعة أطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين والعملاء و العمال و الموظفين , و يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان.

المطلب الثالث : خصائص و مزايا حوكمة الشركات

من أجل القيام بحوكمة الشركات لابد من توفرها على خصائص و مزايا نوجزها كما يلي:

الفرع الأول: خصائص حوكمة الشركات

⇦ الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
⇦ المساءلة:إمكانية تقديم و تقييم أعمال مجلس الإدارة.
⇦ العدالة: المسؤولية أمام جميع الأطراف دون المصلحة.
⇦ الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط.
⇦ المسؤولية: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات و أصحاب المصالح.
⇦ المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.[1]

الفرع الثاني: مزايا حوكمة الشركات

- تحقيق الشفافية و العدالة و حماية حقوق المساهمين في الشركة و هذا ليتم من خلال إيجاد قواعد و أنظمة و ضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية و العدالة.
- العمل على تنمية المدخرات و تعظيم الربحية و إيجاد فرص عمل جديدة .
- تنمية الاستثمارات و تدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- إيجاد ضوابط و قواعد و هياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة و تضمن حقوق المساهمين في الشركة.[2]
- توفير فرص عمل جديدة.

1)عمر عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات –دراسة ميدانية- شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية و محاسبة، جامعة المدية، 2008-2009، غير منشور، ص11.
2)فريد كورتال، حوكمة الشركات، منهج القادة و المدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، المبرمج أيام 15-16 أكتوبر 2008، ص3.

- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية و الحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة و تحسين معدلات إنتاجهم و تعميق ثقتهم بالشركة.
- زيادة المعلومات و الخبرات و المهارات نتيجة العمل بالحوكمة.
- تطوير و تحسين و مساعدة أصحاب القرار (مديرين و مجالس إدارة) على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية و المالية للشركة.[1]

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات .

تحقق حوكمة الشركات العديد من الأهداف والمزايا إدا ما شملت على أساسياتها والمتمثلة في أنظمة ومحددات واليات حوكمة الشركات .

المطلب الأول: أنظمة حوكمة الشركات و محدداتها .

الفرع الأول: أنظمة حوكمة الشركات

تتلخص مدخلات الحوكمة و كيفية تشغيلها و مخرجاتها فيما يلي:[2]

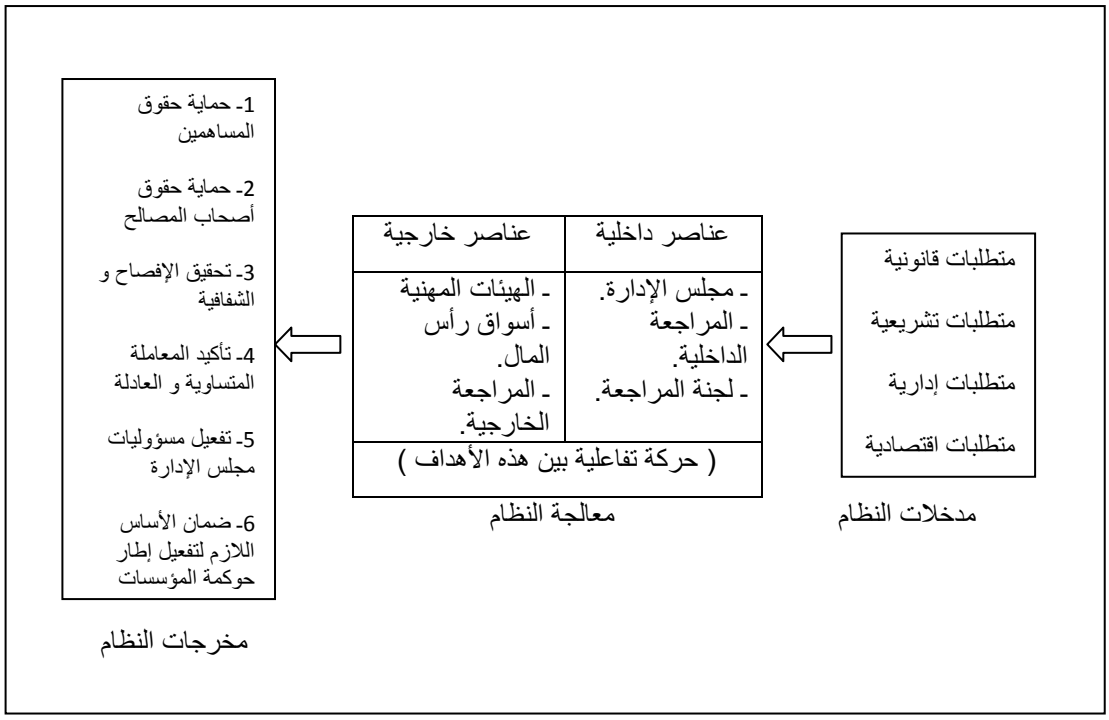
1 -**مدخلات النظام :** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الشركة من مستلزمات , وما يتعلق توفيره لها من متطلبات , سواء كانت متطلبات قانونية , تشريعية , إدارية و اقتصادية.
2 -**نظام تشغيل الحوكمة:** و يقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة و كذلك المشرفة على هذا التطبيق , وجهات الرقابة و كل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها ساهم في تنفيذ الحوكمة , و في تشجيع الالتزام بها و في تطوير أحكامها و الارتقاء بفاعليتها.
3 -**مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها و لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج و أهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير و القواعد و القوانين المنظمة للأداء و الممارسات العلمية و التنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح و تحقيق الإفصاح و الشفافية.

---

1)محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص14.
2)أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق شركات، تدقيق مصارف و مؤسسات مالية، تدقيق شركات صناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-25 سبتمبر 2005، ص5

و منه يمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : نظام حوكمة المؤسسات



المصدر: عمر علي عبد الصمد , مرجع سابق, ص12

و حسب الشكل :

نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية و التشريعية و الإدارية و الاقتصادية كمدخلات و التي تحكمها منهجيات و أساليب و تستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية , المراجعة الخارجية , لجنة المراجعة , مجلس الإدارة , المنظمات المهنية و الجهات الرقابية , و التي تتفاعل فيما بينها و هذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة و مراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح و تحقيق الإفصاح و الشفافية.

الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات

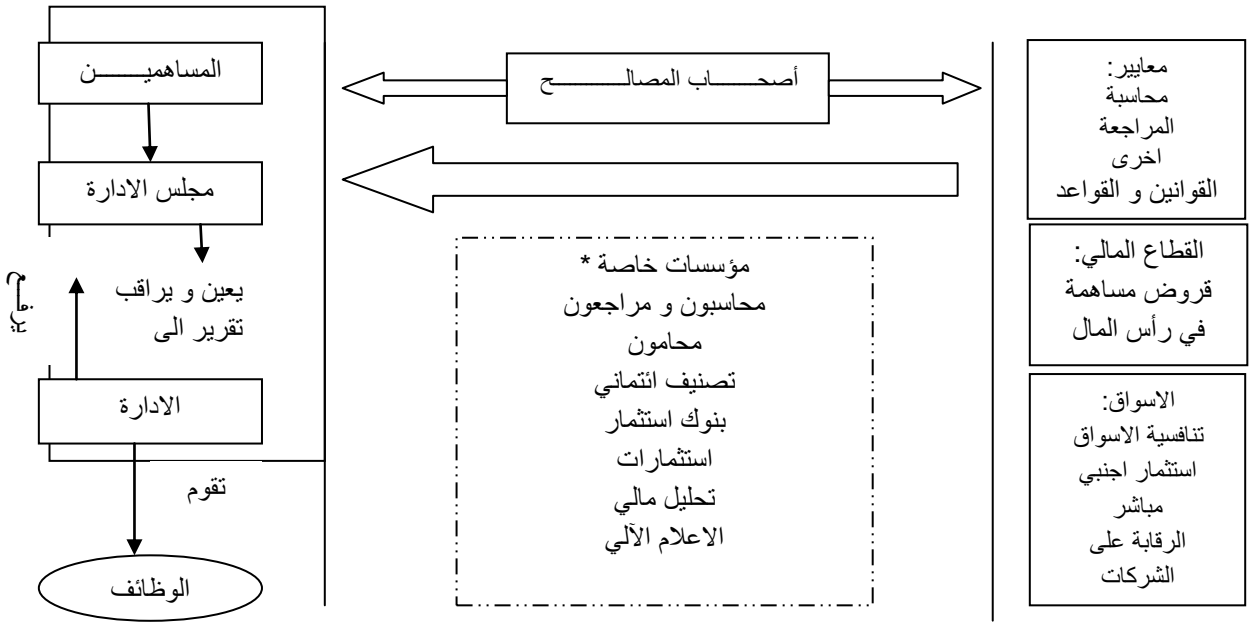
رغم الاختلاف في تحديد دقيق لمفهوم حوكمة الشركات , إلا أن هناك اتفاق بين الباحثين عن محدداته التي من خلاله يتم تطبيقه, و يمكن تقسيم هذه المحددات إلى مجموعتين هما: المحددات الداخلية و المحددات الخارجية , و الشكل يوضح هذه المحددات , و في حالة عدم توافر تلك العوامل فإن تطبيق هذا المفهوم و الحصول على مزاياه أمر مشكوك فيه[1]

---

1)http://www.saaid.net/doat/hawkama.doc : 22/11/2014.
نقلا عن بركات سارة، زايدي حسيبة، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول ,الحوكمة الجيدة و محاربة الفساد و الرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط و شمال أفريقيا ,يومي 6-7 ماي 2012 .

الشكل (02): المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة

المحددات الخارجية	خاصة	المحددات الداخلية
التنظيمية		



*المؤسسات الخاصة تشير الى عناصر القطاع الخاص, و كيانات الادارة الذاتية, ووسائل الاعلام, المجتمع المدني, و تلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات و ترفع من درجة مراقبة الشركات , و تلقي الضوء على السلوك الانتهازي للادارة.

المصدر: حسن يوسف محددات الحوكمة و معاييرها, بنك الاستثمار القومي, جوان2007,مقال متاح على الموقع الالكتروني.

و يتبين من الشكل أن المحددات الخارجية تتمثل بصورة عامة في المناخ الاستثماري للدولة, و الذي يشمل على سبيل المثال:[1]

- القوانين و اللوائح التي تنظم عمل الأسواق مثل قوانين سوق المال و القوانين المتعلقة بالإفلاس و كذلك القوانين التي تنظم المنافسة و التي تعمل على منح الاحتكار.
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضم توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع و المنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات و الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال و البورصات و ذلك عن طريق أحكام الرقابة على الشركات و التحقق من دقة و سلامة البيانات و المعلومات التي تنشرها و أيضا وضع العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

---

1)محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص20.

- دور المؤسسات الخاصة (غير الحكومية) في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية و المهنية و الأخلاقية و التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة , و ترجع أهمية المحددات الخارجية في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تهتم بحسن تسيير المؤسسات و تقلل من التعارض و النزاعات بين أصحاب المصالح من جهة, و بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص للمؤسسة.

أما المحددات الداخلية فهي تشير إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين , و التي تؤدي توافرها من ناحية, و تطبيقها من ناحية أخرى إلى الحد من تضارب المصالح و التقليل من النزاعات بين مختلف الأطراف , بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين إلى المدى الطويل.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية و محددات حوكمة الشركات

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات

- تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المنثورة و ذلك بغرض حماية مستخدمي هذه القوائم المالية خاصة المساهمين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية.
- لا شك في احتمالات تعرض الشركات التي لا تطبق قواعد و مبادئ الحوكمة للأزمات و الفضائح المالية تزيد بدرجة كبيرة عن الشركات التي تطبق مبادئ و قواعد الحوكمة.
- و تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي شركة لوظائفها بأكمل وجه, و تأكد نزاهة مجلس الإدارة فيها و كذلك ضمان وفاء الشركة بالتزاماتها و ضمان تحقيق الشركة لأهدافها بشكل قانوني و اقتصادي سليم.
- و تظهر أهميتها في محاربة الفساد الداخلي في الشركات و عدم السماح بوجوده و القضاء عليه نهائيا.
- تعتبر أداء جيد تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي و عملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين , و توفر معلومات عادلة و شفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركات.
- تعمل نظم الحوكمة على جذب الاستثمارات في المجتمع و زيادة معدلات النمو و تحقيق قيمة مضافة و تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد و القضاء على الضياع و الفاقد الاقتصادي في المشروع و عدم السماح بأي إهدار للموارد أو الإنتاج غير المطابق للمواصفات.[1]

---

1)عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص23-24.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

إن أهداف حوكمة الشركات مستمدة من أسباب ظهورها كما في النقاط التالية:[1]

- تحقيق السلامة و الصحة و عدم وجود أي أخطاء أو انحرافات عمدية أو غير عمدية.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحمائي الوفائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء و بالتالي تجنب الشركات تكاليف و أعباء هذه الأخطاء.
- محاربة الفساد الداخلي للشركات و بكل صوره سواء مالي أو محاسبي أو سياسي.
- تحقيق أعلى قدر للفعالية من المراجعين الخارجيين.
- تحقيق و ضمان النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين في الشركات في كل المستويات , من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار و تحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.[2]
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة و الحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.
- تحقيق الشفافية و العدالة و منح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
- التأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل و مساند ة جهود الإدارة على المدى الطويل.[3]
- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة المؤسسة أو الشركة أمام مساهميها.

المطلب الثالث: آليات و مبادئ حوكمة الشركات

من أجل بناء نظام سليم للحوكمة أو إصلاح نظام حوكمة قائم لابد من تتبع مبادئها و آلياتها كما يلي:

الفرع الأول: آليات حوكمة الشركات

هناك آليات داخلية و أخرى خارجية لحوكمة الشركات و المتمثلة في:

---

1)محسن أحمد الحضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص58-59.
2)شفق عبد الحافظ و وسام عبد الرزاق، دور الحوكمة و الإصلاح الإداري، ص 4، متاحة على الموقع: http//www.nazaha.i9/search web/muhasbe/6.doc: 22/11/2014

أولا: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

⇦ مجلس الإدارة: و هو يعد أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، و ذلك لماله من صلاحيات قانونية في التعيين و الإعفاء و ذلك من أجل حماية رأس مال الشركة من سوء الاستغلال و كذلك يعمل مجلس الإدارة على وضع إستراتيجية الشركة، و يراقب سلوك الإدارة و يقوم بعملية تقييم لأدائها للوصول في الأخير إلى تنظيم قيمة الشركة.[1]

و لكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، و في نفس الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية و البيروقراطية في شؤونها... و كي يتمكن مجلي الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه و المراقبة يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين أبرزها ما يلي:[2]

- لجنة التدقيق: تقوم بوظيفة إعداد التقارير المالية و إشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات و منه فهي كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة و الشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات.
- لجنة المكافآت: توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات و التوصيات الصادرة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين و تتركز وظائفها في تحديد الرواتب و المكافآت و المزايا الخاصة بالإدارة العليا.
- لجنة التعيينات: يجب تعيين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم و خبراتهم مع المهارات و الخبرات المحددة من الشركة.

⇦ التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية، و ذلك 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 و تقليل مخاطر الفساد الإداري.[3]

الهدف منه هو إضافة قيمة و تحسين عمليات المنظمة، فهو يساعد هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد منهج منضبط و منظم لتقييم و تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة و الحوكمة.[4]

---

1)فريد كورتال، حوكمة الشركات، منهج القادة و المدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المبرمج في 15-16 أكتوبر 2008، ص6.

2)حساني رفية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري، الملتقى الوطني المنعقد في يومي 6-7 ماي 2012، في مخبر مالية و بنوك و إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 18.

3)حساني رفية، و مروة كرامة، حمزة فاطمة، مرجع سابق، ص

4)طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص382.

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

و تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة و الضغوطات التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة.[1] منها:

- **منافسة سوق الخدمات و سوق العمل الإداري:**

و ذلك لأنها إذا لم تقم لإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، أنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة.

- **الإندماجات و الاكتسابات:** مما لاشك فيه أن الإندماجات و الإكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، حيث غالبا ما يتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض في حالة الإكتساب أو الإندماج.
- **التدقيق الخارجي:** يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في تحسين نوعية الكشوفات المالية و هو يكون مستقل عن الشركات مما يتطلب منه تدقيقا ذو نوعية عالية و منه يجب اختيار المدققين الأكفاء و المتخصصين في المجال الذي تعمل فيه الشركة.
- **التشريع و القوانين:** غالبا ما تشكل و تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين و الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظائفهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) بوضع هيكل متكامل لنظام الحوكمة مشتملا على مبادئ حوكمة الشركات يمكن تلخيصها كما يلي:[2]

1. ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات يضمن كفاءات و شفافية و فعالية الأسواق, و يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية و التنفيذية و إن يكون متوافقا مع حكم القانون.
2. حقوق المساهمين : يجب أن يكون المساهمون على دراية كاملة بما يحدث داخل الشركة و أن يكون لديهم قدرة كاملة على فهم و معرفة و إدراك كافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتعلقة بالحفاظ على حقوقهم (حق في التصويت, الحق في اختيار مجلس الإدارة, حق المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة ...) و على مصالحهم الخاصة.

---

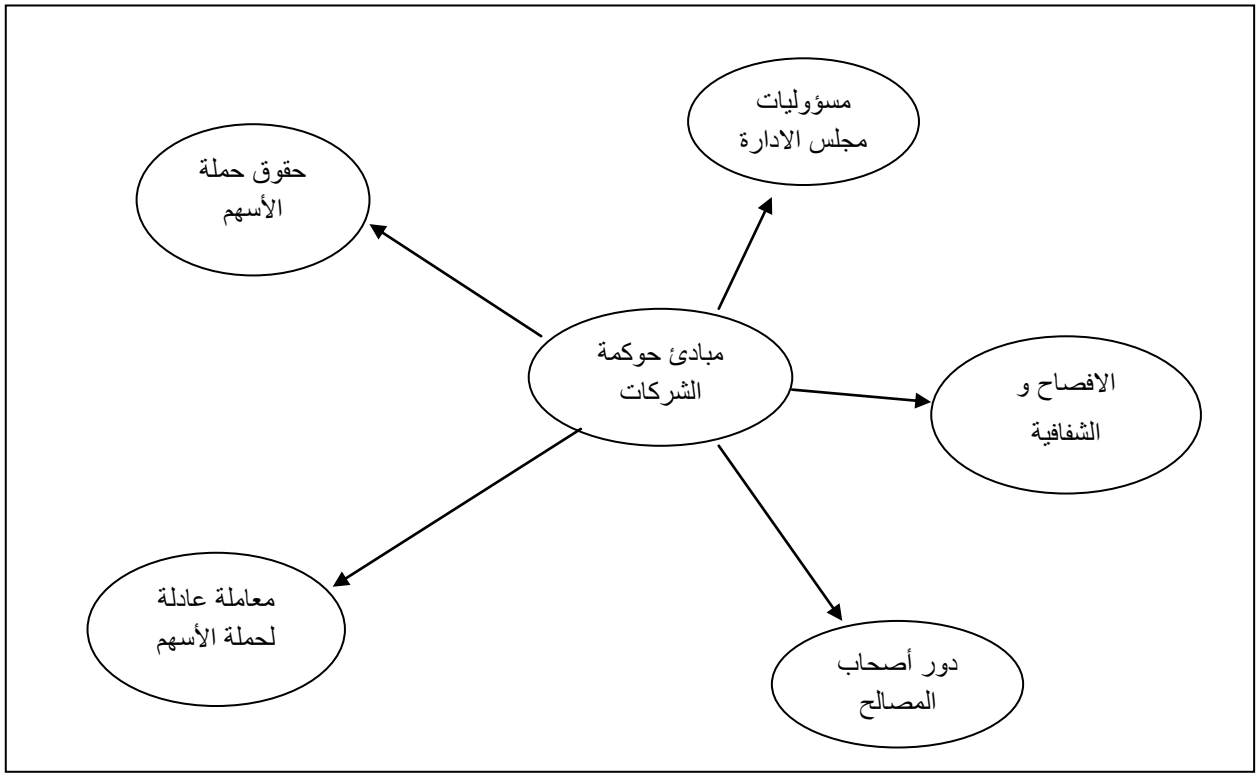
1)فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة و تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد و الوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص138.

2) عبد الوهاب نصر علي و شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2006-2007، ص82.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين : بما في ذلك المساواة بين كل من المساهمين الإقليميين و الأجانب, كما يجب معاملة المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة بنفس المعاملة المتساوية.
4. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب إن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات تحديد دور أصحاب المصالح من موردين و مقرضين و موظفين و مستهلكين و غيرهم كما يحددها القانون و احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح و إتاحة التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق و تشجيع التعاون الفعال بين الشركات و أصحاب المصالح.
5. الإفصاح و الشفافية: بحيث ينبغي الإفصاح الصحيح و في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة.
6. مسؤولية مجلس الإدارة: إذ يجب تحديد أسلوب اختيارهم وواجبات و مهام مجلس الإدارة و كذا دورهم في الإشراف على إدارة الشركة.[2]

و التي تم تبينها من قبل كثير من دول العالم.

الشكل رقم: (03): مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECP)، 1999 م.

---

1) مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول، حول حوكمة الشركات و دورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة 15-16 تشرين الأول 2008، جامعة دمشق، الأردن، ص8.

المبحث الثالث : الحوكمة في المنظومة المصرفية.

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توفرها للتطبيق السليم للحوكمة المصرفية سنوجزها في ما يلي :

المطلب الأول: مفهومها و أهمية تطبيقها.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية

لم يلق مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة , و يعد ذلك غريبا في ظل الإدراك الواضح لأهميته دور المصارف في أحكام الرقابة على مختلف المؤسسات.[1]

- تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك , من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا , بما أنه يؤثر في تحديد أهداف البنك , مراعاة حقوق المستفيدين و حماية حقوق المودعين , و بازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي , أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية, لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك.[2]
- تعرف الحوكمة بالبنوك بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها و أهدافها فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين و المستثمرين المؤسسين)[3]
- تتضمن الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية للبنك التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف و مراعاة حقوق حملة الأسهم و حماية حقوق المودعين و الفاعلين الداخليين ,بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين و التي تحدد من خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية[4]
- أما لجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي فتتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها و الإدارة العليا , و التي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي:
  - وضع أهداف المصرف.
  - إدارة العمليات اليومية في المصرف.
  - إدارة الأنشطة و التعاملات بطريقة سليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.
  - مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف , بما فيهم الموظفين و العملاء و المساهمين و غيرهم.[5]

---

1)هالة حلمي السعيد، الحوكمة في المنظور المصرفي، البنك المركزي المصرفي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، فيفري 2003، ص2.
2)المعهد المصرفي المصري، نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم، العدد 6، القاهرة، مصر، ص1.
3)جوناثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005، ص5.
4)منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية من الموقع http//www.uabonline/UABweb/conference/2004/jordan,22/11/2014. 2014/12/20.
5)عبد القادر بريش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية من الإشارة إلى حالة الجزائر و مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،العدد 1، 2006، ص6.

الفرع الثاني: أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية

تحقق الحوكمة العديد من المزايا لما لها من أهمية على كل من له علاقة سواء كان مودعين أو مقترضين مما يؤدي بدوره إلى استفادة العديد من المصارف الأخرى للعلاقة المرتبطة فيما بينهم ومن أهم هذه المزايا ما يلي:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي و الإداري التي تواجهها المصارف ومن ثم الدول.
- رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم و النمو الاقتصادي و التنمية للدولة.
- الشفافية و الدقة و الوضوح و النزاهة في القوائم المالية مما يزيد من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لدى المستثمرين.
- جذب الاستثمارات الأجنبية و تشجيع الرأسمال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية و ضمان تدفق الأموال المحلية و الدولية.
- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق و تنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين و اللوائح الحاكمة و بطريقة أخلاقية.
- تجنب دخول المصارف في مشاكل مالية و محاسبية.
- تعظيم قيمة أسهم المصرف و تدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- حماية المستثمرين سواء الصغار منهم أو الكبار و تعظيم عائداتهم مع مراعاة مصالح المجتمع في ذلك.[1]
- ممارسة إطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك.
- خلق بيئة انضباط السوق فعليا.
- مبادرات التعليم و التدريب لبناء طاقات في حوكمة المؤسسات.[2]

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقتين , الأولى تقوده البنوك المركزية و الأخرى هو المصارف ذاتها.[3]

---

1)إبراهيم إسحاق نسمات، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة " دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين " مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل و الجامعة الإسلامية، غزة، 2009،ص20-21.

2)Geof mortlok, corporate govenance in the financial sector reservebank, of web zelend bulletim, n 02,volume 65,p 14.

3)محمد حتاملة، دور البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات، منتدى التمويل الاسلامي، ص 1، الموقع الالكتروني Islamfin.go-forum.net/t859-topic 20/12/2014.

أولا: دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة

تلعب المصارف المركزية دورا أساسيا في تفعيل و إرساء الحوكمة على مستوى المصارف و ذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية و الضبط و السيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية و المصرفية و حقوق المودعين ,و يضمن سلامة مركزها المالي و تدعيم استقرارها المالي و الإداري.[1]

و للبنك المركزي دورا أساسيا في تعزيز و تشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية و ذلك لأسباب التالية:

- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة تقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
- نتيجة لتعرف المصارف إلى المخاطر و لسبب تداو ل أسهمها في بورصة الأوراق المالية فان وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة و ضرورية لها.
- يجب أن نعترف بان ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة بشكل حقيقي , أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال المصرف.[2]

ثانيا: تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف , خاصة من جانب مبادئها إلى التطرق للتقارير التي أصدرتها لجنة بازل عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1998 و سنة 1999 , و التي أصدرت نسخة معدلة عنهما عام 2005 ثم في شهر فيفري سنة 2006 أصدرت نسخة جديدة و محدثة و على أساسها فان مبادئ الحوكمة في المصارف تتمثل في:

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

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

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع تعزيز الخطوط العريض للمسؤولية و المساءلة.

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته.[3]

المبدأ الخامس: ينبغي على مجلس الإدارة العليا استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية و المراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

---

1)jean piatat: la stabilité financiére nouvelle urgence pour les banques centrales, bulletin de la banque de France, n 48, décembre 2000, p7, 04/11/2014. -

2)معراج عبد القادر هواري و أحمد عبد الحفيظ أمجدل: الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية، ص 9، متاحة على الموقع الالكتروني www.iefpedia.com 2014/12/20.

3) عبد الرزاق حبار: الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 7، ص86-87.

المبدأ السادس: على المصرف ضمان ملاءمة ممارسات و سياسات المكافأة مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع أهداف الإستراتيجية طويلة الأجل و كذلك مع محيط الرقابة.

المبدأ السابع: ينبغي إدارة المصرف وفق أسلوب شفاف.

المبدأ الثامن: ينبغي على مجلس الإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.[1]

و إدراكا من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي , فقد أصدرت العديد من الأوراق و التقارير التي تبين من خلالها الأسس و الشروط اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف و منها:[2]

- التوزيع السليم للمسؤوليات و مراكز اتخاذ القرار.
- توفير نظم قوية للرقابة الداخلية , تتضمن تحديد وظائف المراجعة ووظائف إدارة المخاطر.
- وضع إستراتيجية واضحة للمصرف يتم على ضوئها قياس مدى النجاح و مدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- تدفق مناسب للمعلومات , سواء داخل المصرف أو خارجه.
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر و المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح , بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين و كبار المساهمين و متخذي القرار في المصرف.

المطلب الثالث : محددات الحوكمة المصرفية

هناك مجموعتين من المحددات يتوقف عليها التطبيق الجيد و السليم للحوكمة المصرفية نذكرها كما يلي:

1 -**المحددات الداخلية :** و هي تتمثل في الأسس و القواعد التي تحدد طريقة اتخاذ القرار و توزيع السلطات بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الإطراف و تشمل المحددات الداخلية:[3]

1 1 -**حملة الأسهم :** يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة و حيث ان في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات المصرف.

1 2 -**مجلس الإدارة :** وضع الاستراتيجيات و توجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل و تحمل المسؤولية و التأكد من سلامة موقف البنك.

1 3 -**الإدارة التنفيذية:** لابد أن يكون لهم الكفاءة و النزاهة المطلوبتين لإدارة المصرف , كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

1 4 -**المرجعين الداخليين:** أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

---

1)عبد الرزاق حبار: الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي مرجع سابق، ص 87.

2)علال بن ثابت و نعيمة عبدي، الحوكمة في المصارف الإسلامية، يوم دراسي حول: التمويل الاسلامي "واقع و تحديات" يوم 9 ديسمبر 2010، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، ص5.

3)هالة حلمي السعيد، الحوكمة في المنظور المصرفي، مرجع سابق، ص 3.

2 -**المحددات الخارجية:** و تشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المصرف و تضم:

2-1- **الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي:** يعتبر وجود إطار تنظيمي و قانوني متطور لنظام المصرف أمرا هاما و حيويا , هذا بالإضافة إلى الرقابة للبنك المركزي.

2-2- **دور العامة :** إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثير أكبر في أحكام الرقابة , و فرض انضباط السوق على أداء المصرف , إذا ما اتسع ليشمل كل ما يلي:[1]

* **المودعين :** يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا لاحظوا إقبال المصرف على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
* **وسائل الإعلام :** حيث يمكن لوسائل الإعلام أن نمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات و رفع كفاءة رأس المال البشري و مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق, بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام .
* **شبكة الأمان و صندوق تامين الودائع :** يعتبر التامين على الودائع احد أهم أشكال شبكة الأمان.
* **شركات التصنيف و التقييم لائتماني** : تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزا م في السوق , حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم فان توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية و دعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تلخيص هذه المحددات في الشكل التالي:

الشكل (04) محددات الحوكمة المصرفية

المحددات الداخلية:	**المحددات الخارجية:**
المساهمون , مجلس الإدارة, الإدارة التنفيذية و المراجعون.	- **الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي.** - **العامة (مودعين, محاسبين, وسائل إعلام , و الباحثين)**

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة سابقا.

1) **هالة حلمي السعيد، الحوكمة في المنظور المصرفي ، المرجع نفسه، ص4.**

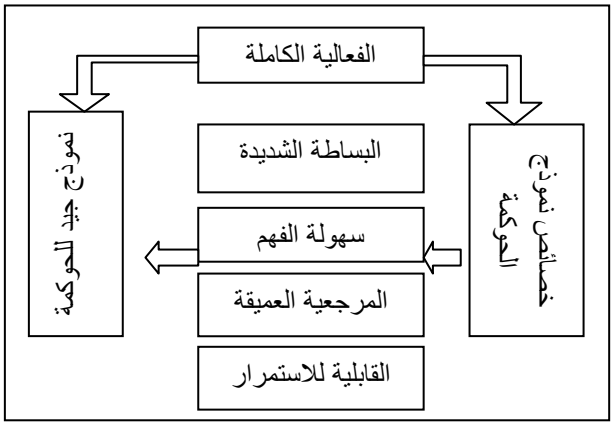
المطلب الرابع: خصائص النموذج الأمثل للحوكمة المصرفية و متطلباتها

الفرع الأول: خصائص النموذج الأمثل للحوكمة المصرفية

كل مؤسسة مصرفية نحتاج إلى نظام قادر على مواكبة التطورات المحيطة به في مجال العمل.

و الشكل التالي يبين بعض الخصائص التي من شأنها تمييز النموذج المثالي للحوكمة عن غيره.

الشكل رقم (05) خصائص النموذج الأمثل للحوكمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري : حوكمة الشركات , مجموعة النيل العربية, مصر,2005، ص 216.

و حسب الشكل فنظام الحوكمة حتى نقول أنه نموذج جيد لابد من توافر خصائص أهمها:

- الفعالية الكاملة في تحقيق و إرساء مبادئ الحوكمة.
- سهولة الفهم و الاستيعاب من جانب العاملين.
- المرجعية العميقة ,خاصة في إطار هيكلة القيم و الأدب العام.
- القابلية للاستمرار و التطور و الارتقاء و التكيف مع المتغيرات و المستجدات و بشكل دائم و مستمر.

الفرع الثاني: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد بالبنوك

من بين العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة بالنظام المصرفي نذكر ما يلي:

- وضع أهداف إستراتيجية و مجموعة من القيم و المبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية.
- ضمان توافر رقابة ملاءمة بواسطة الإدارة العليا.
- وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك.
- ضمان كفاءة مجلس الإدارة و إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة و عدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء داخلية أو خارجية.
- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك و أهدافه و البيئة المحيطة[1]

1)**النشرة الاقتصادية، دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، بنك الإسكندرية، العدد 35، 2003، ص55-59.**

خلاصة الفصل

رغم هناك عدة تعاريف لحوكمة الشركات إلا أنه يمكننا إعطاء تعريف شامل لها و هو: على أنها نظام يسير و يراقب الشركة و ذلك من خلال العلاقة التي تربط بين جميع الأطراف ذات الصلة ببعضها، مع مراعاة حقوق المساهمين و كذا إدارة المخاطر للوصول في الأخير إلى الأهداف المسطر تحقيقها.

وجل الدوافع التي ذكرت أدت إلى ظهور الحوكمة ومازالت سبب في تفعيلها وتشجيع العمل بها داخل المنظمات والتي استطاعت حقا الحوكمة التقليل من العديد من المشاكل التي كانت تعاني منها وقتها ,لكن لابد من الإحاطة بجميع أساسياتها و تطبيقها على أكمل وجه من آليات داخلية و خارجية وإلى مبادئها و محدداتها و هذا لما لها من أهمية بالغة لأجل الوصول في الأخير إلى أهدافها المسطرة، زيادة إلى أهداف كل مؤسسة الخاصة بها وهدا طبعا مع تكامل وتوافق جهود وأهداف جميع الأطراف المعنية بتطبيقها.

كما تعتبر الحوكمة المصرفية بنموذجها الجيد و الأمثل و متطلباتها هدف يسعى كل بنك إلى تحقيقه من أجل تحقيق الهدف الأساسي لكل مؤسسة و الذي هو الربح و إلى جلب المزيد من الزبائن المستثمرين.

الفصل الثاني:

التمويل البنكي للقطاع الفلاحي

المبحث الأول: ماهية التمويل البنكي.

المبحث الثاني: القطاع الفلاحي.

المبحث الثالث: التمويل الفلاحي.

مقدمة الفصل

يمثل التمويل البنكي المحرك الأساسي لنشاط البنوك ، فهو يعتبر المصدر الأول لربحيتها، خاصة إذا كانت ستمول في الإستثمار و الإستغلال لذلك هناك اعتبارات يجب مراعاتها عند منح القروض بما فيها القروض الفلاحية و ازدياد اهتمام الدولة بتطوير القطاع الفلاحي و حب التطوير التقني للزراعة و تقديم الدعم الفلاحي للفلاحين و تحقيق التنمية الريفية و تطوير هيكلة المناطق الريفية التي تعرف تأخرا ، و تنظيم الإنتاج التحفز من عوائد مجزية للفلاحين.

حيث نتناول من خلال هذا الفصل:

المبحث الأول: ماهية التمويل البنكي.

المبحث الثاني: ماهية القطاع الفلاحي.

المبحث الثالث:ماهية التمويل الفلاحي.

المبحث الأول: ماهية التمويل البنكي

لقد احتل النظام البنكي أهمية بالغة في المنظومة الاقتصادية ككل لهدفه الأساسي و المتمثل في إيجاد حلول لمشاكل التمويل في البنوك و كيفية استخدامها و لهذا سوف نتطرق إلى مفهوم التمويل البنكي، حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تمثلت في المفهوم و الأهمية، و المطلب الثاني طرق التمويل و مخاطره أما المطلب الثالث فيتمثل في:

المطلب الأول: مفهوم التمويل البنكي و أهميته

الفرع الأول: مفهوم التمويل البنكي

يقصد به ذلك التمويل الذي يتم عن طريق الجهاز المصرفي المحلي، الذي يعتبر المصدر الأساسي في تمويل التنمية الاقتصادية الوطنية[1]

كذلك هو توفير الأموال البنكية المطلوبة من العملاء و بالتكلفة المناسبة التي بواسطتها يتم الحصول على رأس المال و استعمالها في مختلف العمليات أو توفير المال اللازم للاستثمار في قطاع معين بغض النظر عن مصدره إن كان من خلال الاقتراض أو التمويل الذاتي أو غيرها.[2]

الفرع الثاني: أهمية التمويل البنكي

من خلال الوظائف التي تقدمها البنوك تؤدي بها دورا هاما في الاقتصاديات المختلفة ، و إذ تعتبر القروض المقدمة بمثابة دم الحياة للأعمال و منه فإن دور البنوك و أهميتها في عمل الاقتصاد و تطوره تبرز من خلال الأهمية التي يؤديها التمويل و التي تتمثل في:

- أن البنوك من خلال التمويل الذي توفره للمتعاملين معها تسمح بزيادة القدرة الإنتاجية في الاقتصاد فحسب، و إنما كذلك من خلال توفير التمويل عن طريق القرض من شراء متطلبات تشغيل الطاقة الإنتاجية للمشروعات.
- أن البنوك يمكن لها أن تساهم في توزيع الموارد المالية من خلال التمويل الذي تمنحه لمختلف الأنشطة طبقا لاحتياجاتها من الموارد المالية.
- أن البنوك بتوفيرها الأموال تساهم في زيادة الاستثمار الذي يوفر القدرة الإنتاجية في الاقتصاد، و ذلك بإقامة مشروعات جديدة أو توسيع أخرى قائمة.

---

1)جمعون نوال، واقع و آفاق إصلاح النظام المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص نقود و مالية، 2004-2005، جامعة الجزائر، ص41.

2)علي محمود فارس، أسس الإقراض الزراعي و التمويل التعاوني، جامعة عمر المختار، للنشر الدار البيضاء، 2005، ص19.

المطلب الثاني: طرق التمويل البنكي

يقصد بالتمويل البنكي الإشكال و الوسائل المختلفة لتحقيق التحول المستمر للقوة الشرائية من الوحدات ذات الفائض في الموارد إلى الوحدات ذات العجز في الموارد.

و ذلك من خلال القروض الممنوحة و التي هي:

أولا: قروض الاستغلال: و هي القروض الموجهة لتمويل الأصول المتداولة في الميزانية و هي قروض قصيرة الأجل لتمويل نشاطات الاستغلال التي تتكرر باستمرار أثناء العملية الإنتاجية مثل: التخزين و التوزيع ، و لا تتعدى هذه القروض في الغالب 18 شهرا و ذلك حسب طبيعة النشاط ذاته أو حسب الوضعية المالية للمؤسسة و نذكر منها:[1]

* **تسهيلات الصندوق:** و هي عبارة عن قروض معطاة لتحقيق صعوبات السيولة المؤقتة أو القصيرة جدا و التي يواجهها الزبون و يتم اللجوء إلى مثل هذه القروض في فترات معينة كنهاية الشهر مثلا.
* **قروض الربط:** و هي عبارة عن قروض تمنح إلى الزبون لمواجهة الحاجة إلى السيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية في الغالب و يقرر البنك مثل هذا النوع من القروض عندما يكون هناك شبه تأكد من تحقق العملية محل التمويل.
* **تسبيقات على البضائع:** و هي عبارة عن قروض تقدم إلى الزبون لتمويل مخزون معين و الحصول يكون مقابل.

ثانيا: قروض الاستثمار:

- هي قروض تمنح لشركات الاستثمار لتمويل اكتتابها في الأوراق المالية و هي قروض مستحقة عند الطلب أو لأجل ، و قد تمنح أيضا للأفراد لتمويل جزء من مشترياتها للأوراق المالية و في كل الحالات يمثل القرض جزء من قيمة الأوراق المالية المشتراة.
- هي علاقة اقتصادية قانونية ذات شكل نقدي تحدث عند انتقال القيمة المالية للبنك إلى عملائه مع تسديد قيمتها في أجل محدد مع فوائد متفق عليها.

وعادة ما تكون هذه القروض متوسطة و طويلة الأجل تمتد من سنتين فما فوق, تتم عملية السداد على شكل أقساط سنوية أو نصف سنوية.

ثالثا: قروض التجارة الخارجية:

تطلع البنوك بدورها في إنجاز عمليات التجارة الخارجية، إذ أن لها مراسلين في معظم بلاد العالم و هم عبارة عن بنوك أجنبية تتعامل معها بصفة منتظمة...

---

1) الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، ص58.

و نجد ثلاث أنواع لقروض التجارة الخارجية نوجزها فيما يلي:

* **الاعتماد المستندي:** هو ترتيب بنكي بين بنكين أو أكثر في شكل تعهد كتابي مصرفية دولية لتمويل تعاقدات ذات طبيعة تجارية بين مستورد داخلي و جهة مستفيدة بالخارج مصدرة لبضائع أو موارد أو خدمات ، و تعني الصيغة الاقتصادية الدولية للاعتماد المستندي و خضوعه [1] للقواعد و الأعراف الدولية الموحدة السارية وقت نشأة هذا الاعتماد.
* **قرض المشتري :** وهو آلية بموجبها بنك أو مجموعة من البنوك من البل د المصدر بإعطاء قرض المستورد ليقوم بدوره بالتسديد الفوري للمورد ويمنح لفترة تتراوح بين 18 شهر و 10 سنوات ,وذلك لتمويل صفقات شراء التجهيزات والمعدات .
* **قروض المورد**: وهي آلية أخرى من آليات تمويل التجارة الخارجية على المدى المتوسط والطويل , وقرض المورد هو قيام البنك المانح لقرض المصدر بتمويل مصادراته ،فهو يمنح له تحصيل مستحقاته بعد إرساله موضوع الصفقة للمشتري الأجنبي والمتحصل على مهمة التسديد .

المبحث الثاني: القطاع الفلاحي

تعتبر الفلاحة حقلا واسعا لمختلف الأنشطة الزراعية التي يمارس فيها الإنسان نشاطه، من أجل العيش و التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و كذلك هي تعتبر من بين الحاجات الضرورية لأي دولة و لها الأولوية في سياسة أي دولة.

المطلب الأول: تعريف القطاع الفلاحي و أهميته

الفرع الأول: تعريف القطاع الفلاحي

قد لا نجد تعريفا دقيقا و شاملا للفلاحة أو الزراعة [2] حيث:

- كلمة زراعة مشتقة من كلمة AGRE أي الحقل أو التربة و كلمة CULTURE أي العناية و الرعاية.
- أما من حيث مدلول الكلمة العام: فهو تلك المجموعات التاريخية المتميزة ترتبط بعلاقة طبيعية و اجتماعية مع الأرض, حيث أن هذا التعريف لا يفسر لنا بقية النشاطات الزراعية الحديثة، و التي لا تقتصر فقط على العمليات الخاصة برعاية التربة و الأرض بل تهتم أيضا بنشاطات أخرى كرعاية الحيوان و تحسين النبات و مستلزمات الزراعة من آلات و أسمدة و بذور و أدوية، إلى جانب حفر الآبار و التنقيب عن المياه و بناء السدود و إقامة مراكز التخزين و... إلخ.
- و تعرف كذلك الفلاحة أو الزراعة بأنها ليست دخيلة على المنطقة بل هي مرتبطة بتاريخها القديم و هي تنوع النشاطات الاقتصادية في البلاد. و على الرغم من كل السلبيات التي تقال عن الزراعة إلا أنها تساهم بقدر كبير في الدخل القومي و العمالة.[3] و مساهمة القطاعات الاقتصادية الأخرى كالصناعة و الخدمات و نحوه ، و تختلف نسبة العاملين في الفلاحة من بلد لآخر بحسب مقدار الاعتماد على القطاع الزراعة.[4]
- تعريف الزراعة حسب منظمة الأمم المتحدة: و هو يركز على المفهوم الحديث و الضيق للزراعة إذ يتعلق خاصة بالموارد الطبيعية و البحوث و التدريب و الإرشاد و الإمدادات لمستلزمات الإنتاج الزراعي و إنتاج المحاصيل و الثروة الحيوانية.
- أما المفهوم الواسع فهو بالإضافة إلى المفهوم الضيق نضيف صنع المستلزمات الزراعية و خدمات التسويق و التحويل للمنتجات الزراعية.[5]

---

1)أحمد غنيم، الاعتماد المستندي و التحصيل المستندي، دار النشر القاهرة، الطبعة السادسة، مصر، 1998، ص10.

2)خديجة عياش، سياسة التنمية الفلاحية بالجزائر (دراسة حالة المخطط الوطني للتنمية الفلاحية 2000-2007)،رسالة ماجستير تخصص تنظيم سياسي و إداري، كلية العلوم السياسة و الإعلام، قسم العلوم السياسية و الدولية، بدون إسم الجامعة، 2010-2011، ص8.

3)محمد علي الفراء، مشكلة إنتاج الغذاء في الوطن العربي، الكويت، الطبعة الأولى، 1978، ص50-51.

4)خلف بن سليمان بن صالح النمري، دور الزراعة في تحريك التنمية الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص4.

5)خديجة عياش، نفس المرجع السابق.

الفرع الثاني: أهمية القطاع الفلاحي

تعتبر الفلاحة حجر الزاوية في الاقتصاد الوطني ، رغم معاناة هذا القطاع و تخلفه و عدم تطوره، إلا أن المشاكل التي يعاني منها لا تقل عن أهميته الكبرى في إيجاد الحلول للكثير من المشاكل و للزراعة أهمية كبيرة تتجلى في النقاط التالية:

- للزراعة دور أساسي من المنظور الاسلامي حيث أنها تعبر عملا تعبديا يثاب عليه الإنسان في الدنيا و الآخرة لقول الرسول عليه أفضل الصلاة و السلام: "ما من مسلم يغرس غرسا أو يزرع زرعا فيأكل منه إنسان أو طير أو بهيمة إلا كان له به صدقة ".[1]
- الزراعة من الأعمال الصالحة و العمل الصالح من الإيمان بالله الذي لا يتحقق إلا بالتقوى ، الأخلاق و الإتقان.[2]
- نؤدي عملية الاهتمام بالفلاحة إلى زيادة دخل الفلاحين و بالتالي زيادة قوتهم الشرائية ، مما يزيد استهلاكهم لمنتجات القطاعات الأخرى، و هذا بدوره يؤدي إلى تطور و زيادة إنتاج تلك القطاعات فيجعلها قادرة على استخدام أيدي عاملة أخرى.
- يعمل القطاع الفلاحي على توفير الغذاء للسكان الذين يتزايد عددهم بكثير سواء من كان منهم يعمل في نشاط الزراعة أو غيره من الأنشطة الاقتصادية الأخرى.
- توفر الزراعة مجالات العمل لعدد كبير من الأيدي العاملة ، و التي لا يمكن للقطاعات الأخرى استيعابها، و ذلك يسهم إسهاما فعالا في القضاء على البطالة بمختلف أشكالها الدائمة و الموسمية.[3]
- يعتبر القطاع الفلاحي مصدرا رئيسيا للدخل للعديد من الأفراد العاملين في هذا القطاع ، سواء لهؤلاء العاملين في عملية الإنتاج الزراعي بشكل مباشر أو منتجين للأدوية و أسمدة الفلاحة بشكل غير مباشر.
- توفير الاحتياجات الغذائية للأفراد و المجتمع التي يستهلكها أفراد المجتمع مثل الحبوب و الخضروات و المنتجات.[4]
- تساهم الزراعة بشكل كبير في خلق سوق السلع الصناعية، حيث يتم تسويق المنتجات الصناعية من المكائن و الآلات و الأسمدة الكيميائية و المبيدات لمكافحة الآفات الزراعية.
- تساهم الزراعة مساهمة فعالة في تكوين الدخل، حيث يحتل الدخل متوسط نصيب الفرد. و أهم المؤشرات التي توضح التقدم الاقتصادي للبلد.
- توفر الفلاحة المواد الخام و المواد الغذائية للتنمية الاقتصادية.[5]

---

1)رواه النسائي.
2)خلف بن سليمان بن صالح النمري، المرجع السابق، ص5-6.
3)علي محمد فارس، مرجع سابق، ص19.
4)علي جدوع الشرفات، مبادئ الاقتصاد الزراعي، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص28-29.
5)علي جدوع الشرفات، المرجع نفسه، ص29.

المطلب الثاني: القروض الفلاحية و أنواعها

الفرع الأول: تعريف القروض الفلاحية

تعرف القروض الفلاحية على أنها تلك الأموال النقدية التي يحصل عليها المستغل الفلاحي في هيئة مالية، و هي في العادة مؤسسة مختصة في ذلك و لهذه القروض أمد محدد للاستهلاك قد يكون قصير أو طويل الأجل، تبعا لنوع الاستخدام إن كان للتسيير فقط أو للاستثمار و تترتب عن ذلك القروض في الغالب في دفع فوائد و تسديدات سنوية معينة ، يقال عنها خدمات القرض من طرف المقترض و هو التزام مبدئي منه .[1]

الفرع الثاني: أنواع القروض الفلاحية

شكل رقم: (06): أنواع القروض الفلاحية

قروض فلاحية قصيرة الأجل	قروض فلاحية متوسطة و طويلة الأجل
- تسمى فصلية و هي تمول بعض الحملات الزراعية.... و هي قروض يتلقاها الفلاح من وكالات الجزائر كبنك الفلاحة و التنمية الريفية، و القروض القصيرة قروض لتمويل عمليات التسيير و الإدارة فهي قروض الإنتاج البسيط هدفها هو عملية تكرار الإنتاج في الفترة القصيرة و القروض تدفع عموما لمدة تمتد من السنة الواحدة.	- هي القروض التي يطلق عليها عمليات التمويل الفلاحي في الجزائر و تسمى قروض التجهيز و الاستثمار هدفها تحقيق الإنتاج الموسع تتراوح مدتها من 5 إلى 7 سنوات مع الإمكان بالتأخير لثلاث أو خمس سنوات.

المصدر:من إعداد الطالبة حسن بهلول، القطاع التقليدي و التناقضات الهيكيلية في الزراعة بالجزائر، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الطبعة السادسة، الجزائر، 1976، ص174-175-177.

المطلب الثالث: أهم العوامل الأساسية للفلاحة

تعتبر الفلاحة من العوامل الأساسية التي تنمي و تطور النشاط الاقتصادي و تتمثل هذه العوامل في:

- ⇦ العوامل الطبيعية: و تتمثل في الأراضي الزراعية و المياه و النبات و الحيوان و العوامل الجغرافية و المناخية.
- ⇦ الموارد البشرية: و هي مصدر العمل المحرك لأي نشاط اقتصادي.
- ⇦ الموارد الرأسمالية: و هي نتيجة تراكمات رأسمالية من عمليات إنتاجية و هذه العوامل التي يمتلكها القطاع الفلاحي إذ ما نمت بشكل سريع و منتظم فإنها تؤثر في النمو القومي الحقيقي، و زيادة الإنتاجية الزراعية تعمل على تحرير العمل من قطاع الفلاحة إلى قطاعات أخرى.

2)**ينظر علي الفراء، مشكلة إنتاج الغذاء في الوطن العربي، الكويت، الطبعة الأولى، 1978، ص50-51.**

المبحث الثالث: التمويل الفلاحي.

يعتبر التمويل من أهم الوسائل الضرورية للعملية الإنتاجية ، إذ قد يكون الغرض منه هو الاستثمار أو التسيير

المطلب الأول: أهمية التمويل في القطاع الفلاحي.

وهدا لأهمية البالغة في هدا القطاع

الفرع الأول: التمويل الفلاحي : المفهوم و الأهمية و المصادر

أولا: مفهوم التمويل الفلاحي

إذا كان النمو الاقتصادي قد ارتبط في غالبية أنحاء العالم بالتقدم الصناعي إلا أن هذا التقدم يفترض مسبقا إعداد و تجهيز القطاع الزراعي و على أساس أن هذا القطاع الأخير هو الذي يمد القطاع الصناعي بأدوات التنمية من فائض رؤوس الأموال و العمالة و القدرة التصديرية و المواد الأولية اللازمة للصناعة و المواد الغذائية ، كما انه سوف يمثل السوق الأولية للقطاع الصناعي ، ولذلك فإن اقتصاديات التنمية الحديثة لم تعد تقوم على النمو المتوازن أو غير المتوازن بين القطاعين أو تصاغ في عبارة التفصيل بينهم بقدر ما تقوم على السياسة التكاملية بين القطاعين.[1]

ثانيا: أهمية التمويل الفلاحي

للتمويل الفلاحي أهمية بالغة و تتمثل في:

- بالاعتماد على هذا التمويل يكون بمقدرة المزارعين استغلال أراضيهم أحسن استغلال.
- كما أنه نتيجة للتمويل الفلاحي يستطيع الفلاح استعمال مختلف الأسمدة و المبيدات الحشرية و الآلات المختلفة التي غالبا ما يكون الفلاح عاجزا ماليا على استعمالها.
- استطاعة الفلاح زيادة عدد الدورات الإنتاجية.
- التمويل الفلاحي يعمل على مكافحة البطالة و ذلك عند القيام بعملية استغلال الأرض في أكثر من دورة إنتاجية مما يؤدي إلى تشغيل العمال بشكل دائم.
- رفع مستوى معيشة الفلاح عن طريق زيادة دخله.[2]

---

1)مصطفى رشدي شيحة، مصدر سابق، ص392.
2)أحمد محمد أبو الغار، التمويل التعاوني، مكتبة الشباب، 1973، ص5.

ثالثا: مصادر التمويل الفلاحي

و تتمثل في :

أ - مصادر التمويل الفلاحي العامة:

1. **المصادر الرسمية:** الجهات الرسمية هي عبارة عن دوائر مرتبطة بالجهاز الإداري للدولة و تقوم بواجب تزويد المزارعين بالقروض التي يحتاجون إليها ، و تمتاز مصادر الإقراض الفلاحية الرسمية بانخفاض أسعار الفائدة على قروضها بشكل عام و لا تسعى وفق قوانين رسمية ، كما أنها يمكن أن تقدم القروض بصورة وقتية و ليست دائمة . كما أنها يمكن أن تكون عينية إلى الربح بقدر ما تسعى إلى تحقيق المنفعة للفلاحين و خدمة برامج التنمية الزراعية بشكل خاص و التنمية الاقتصادية في البلد بشكل عام.
2. **المصادر شبه الرسمية :** و هي الجهات التي تؤسس بموجب قوانين خاصة تحدد لها أهدافها و غاياتها و لها شخصية مالية و إدارية مستقلة عن ميزانية الدولة و جهازها الإداري. و تمتاز بقلة أسعار الفائدة التي تحصل عليها نتيجة منح القروض مقارنة بالمصادر الخاصة و تهدف إلى تقديم العون و المساعدة للفلاحين،[1] و عادة ما تنشد هذه المصادر في الحصول على الضمانات الفعلية لعملية منح القروض مما يفوت الفرصة على فئات عديدة من الفلاحين للاستفادة من فرصة الاقتراض منها بسبب ضعف العلاقة و المعرفة الشخصية من المقترض و المقرض بصفة عامة.[2]
3. **المصادر التعاونية:** و هي مصادر إقراض تأسس بمبادرة من الجهات الرسمية للدولة. و يكون لها نظام داخلي يستند إلى قانون التعاون و المعمول به في الدولة ،و تمتاز هذه المصادر بالكثير من الامتيازات التي تتمتع بها مصادر الإقراض الأخرى فهي لا تهدف إلى الربح و تفرض سعر فائدة مرتفع و لا تتضمن عملياتها الاقراضية تكاليف إدارية عالية.[3]

ب - مصادر التمويل الفلاحي الخاصة:

و تتمثل في:

1. **المصارف التجارية:** و هي مؤسسات مالية تقدم قروضها الزراعية إلى فئة مختارة من كبار المزارعين القادرين على تقديم الضمانات العقارية أو الشخصية التي يطلبها المصرف و التي لا يتمكن اغلب المزارعين من تقديمها ... و تعتمد هذه المصارف على وسائل علمية و إدارية حديثة و تستخدم الأساليب التقنية المتقدمة في معاملاتها اليومية.[4]

---

1)علي محمد فارس، أسس الاقتراض الزراعي و التمويل التعاوني، المرجع السابق, ص74.
2)المرجع نفسه، ص75.
3)، 4) المرجع نفسه، ص80-81.

2. **التجار و الوسطاء:** و هم عبارة عن أفراد أو جماعات بيع و شراء المحاصيل الزراعية و الحيوانية بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق وسطاء آخرين أو مكاتب تسويقية زراعية و غذائية.[1]
3. **الشركات الزراعية:** و هي الشركات و المتاجر التي تتعامل ببيع الآلات و المعدات و المكائن و المتطلبات الفلاحية المختلفة إلى المزارعين حيث يتم تزويدها بما يحتاجون إليه بسعر البيع و تختلف التسهيلات التي تمنحها هذه الشركات للفلاحين باختلاف سياستها و أساليب عملها ، كما أنها تعتمد على ثقتها بالفلاح من خلال المعرفة الشخصية و الاطلاع على كفاءته المالية.

الفرع الثاني: طبيعة التمويل الفلاحي: ضماناته و مخاطره

أولا: طبيعة التمويل الفلاحي

إن التمويل البنكي للقطاع الفلاحي يجب أن يراعي الخصائص الذاتية لهذا القطاع من حيث:[3]

* الطبيعة الاحتمالية و المتغيرة للإنتاج و الدخل و الأسعار: حيث تعتمد الحياة الفلاحية على معطيات و ظواهر متغيرة و غير مؤكدة و تسيطر عليها عوامل خارجة عن إرادة الإنسان كالعوامل البيولوجية و الطبيعية و المناخية مما يؤثر في حجم الإنتاج فلا يمكن تحديد حجم المحصول إلا عند تحققه.
* المستوى المختلف من التكنولوجيا الفلاحية و ضرورة امتداد الائتمان الفلاحي إلى الملكية و المرافق الأساسية و تصنيع الريف.
* ارتباط الائتمان الفلاحي بالسوق العالمية للتصدير.

ثانيا: ضمانات التمويل الفلاحي

هناك عدة أنواع من الضمانات و التي تطلب على الفلاح تقديمها حيث تختلف حسب طبيعة القرض و الغرض منه و المتمثلة في رهن الأصول كالأرض نفسها المراد زراعتها أو عقارات أخرى أو أراضي و مباني و ربما في شكل كفالة أو رهن للآلات و المواشي و المعدات أو المنتوج الناتج من استخدام القرض و هذا حسب اجله.

ثالثا: مخاطر التمويل البنكي للقطاع الفلاحي

بالإضافة إلى المشاكل التي يعاني منها البنك في تقديم القروض هناك مشاكل (مخاطر) أخرى تقف أمامه و هذا طبعا أمام جملة الضمانات المذكورة سابقا و نذكر منها:

---

1) مصطفى رشدي شيحة، الاقتصاد النقدي المصرفي، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص116.

- طول الدورة الإنتاجية في القطاع الفلاحي الذي يستلزم بقاء القرض عند الفلاح لفترة طويلة و الذي يعتبر من غير صالح البنك.
- تأثير العوامل الجوية من حرارة و برودة ، و البيولوجية من أمراض و حشرات على المحصول مما يعرضه للكثير من المخاطر ، الشيء الذي ينعكس على الفلاحين فيسبب لهم كثيرا من المخاطر مما يزيد في أعباء اقتراضهم للأموال.[1]
- عدم قدرة الفلاح على فرض الأسعار التي تضمن له تغطية تكاليف الإنتاج بما فيها فائدة القرض.
- عدم التحكم في المردودية الإنتاجية أو قانون تناقص الغلة.

المطلب الثاني: المشاكل التي يواجهها البنك عند تقديم القروض و حلولها

عند تقديم البنوك القروض للفلاحين تواجه بعض المشاكل منها ما تعلق بالبنك ذاته ، و منها ما تعلقت بالفلاح طالب القرض و هذا لعدة أسباب.

الفرع الأول: المشاكل التي تواجه البنك عند تقديم القروض

- عدم دقة المعلومات التي تم منح القروض على أساسها أو التي قامت عليها دراسة الجدوى.
- ضعف نسبة التمويل الذاتي للمشروع.
- عدم أمانة المقترض فيما يقدمه من بيانات.
- الإهمال في تطبيق الشروط الجزائرية المقررة في حالة التأخير عن السداد في مواعيد الاستحقاق.[2]
- اليد العاملة في القطاع الفلاحي بقيت صعبة و الممكنة غير متوفرة بشكل كبير بالإضافة إلى أسعارها الباهضة.[3]
- عدم احترام المقترض للالتزامات التي يقدمها له البنك من توجيهات و نصائح.
- عدم استخدام القرض جزئيا أو كليا فيما صرف من أجله.
- يجب عدم تسيير القطاع الفلاحي من طرف الدولة وحدها و هذا لعجزها على تسييرها بل دورها على الرقابة و التنظيم.[4]

الفرع الثاني: أهم الحلول لهذه المشاكل

يمكن بلورتها على مستويين هما:

* على مستوى الدولة تكرر الدخل الحكومي في توقيتات متعددة لتقرير الإعفاء الكلي أو الجزئي للمقترضين من الدين أو لتقرير تسييرات له في السداد و قد أعلن انه في حالة السداد الفوري للدين سيتم التنازل عن جزء من الفوائد المستحقة ، وذلك بهدف تفرغ المزارع المقترض لمباشرة نشاطه الإنتاجي.

---

1)خلف بن سليمان بن صالح النمري، الخصائص و القواعد الأساسية للاقتصاد الزراعي في الاقتصاد الإسلامي، مؤسسة شباب الجامعة،مصر، 1999، 15.

2)محمد كمل خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، الطبعة الثانية، 2000، ص385.

3)مختار بغدادي، القطاع الفلاحي و تطوره في الاقتصاد الجزائري و كيفية تمويله عبر البنوك، نقلا عن حصة الإذاعة الجهوية بسكرة، الجزائر، 25/01/2013 على الساعة 23:00 .

4)المقابلة الشخصية مع السيد مدير بنك البدر – وكالة جامعة – في 21 مارس 2013 على الساعة 14:00.

* أما على مستوى البنوك:
- تخفيض الفائدة على بعض أنواع القروض.
- تقرير فترات سماح طويلة تتناسب مع العائد.
- تعديل إجراءات الضمانات البنكية لصالح الفلاحين من خلال التأمين التأجيري.[1]
- اتحاد الفلاحين يلعب دورا كبيرا في تحرير قطاع الفلاحة.
- يجب توفر المياه و تسهيل حفر الآبار للفلاحين.
- على المؤسسات المصرفية أن تساهم في تسهيلات القروض.
- تقديم حوافز للعملاء بهدف ارتفاع المنتج الفلاحي.
- تخفيض التكلفة التي يتحملها الفلاح أو المستثمر.
- تخفيض نسبة الفوائد التي يقدمها بنك البدر للفلاحين.[2]

المطلب الثالث: شروط نجاح التمويل البنكي للقطاع الفلاحي

هناك شروط محددة في القروض الفلاحية و يشمل هذا الوضع بصفة مؤكدة في القروض المتوسطة و الطويلة الأجل و حتى تكون سياسة التمويل البنكي للقطاع الفلاحي ناجحة و فعالة يجب أن يراعى الأسس التالية:

- على البنوك أن تكون أهدافها منسجمة و متجاوبة مع أهداف التنمية الاقتصادية بصورة عامة و أهداف التنمية الفلاحية بصورة خاصة.
- أن تلتمس حاجات المزارعين و تقدم لهم التمويل اللازم لمشاريعهم الفلاحية المختلفة بأقل تكلفة ممكنة.
- أن تكون إجراءات منح القروض سهلة وواضحة و مرنة و تسعى لتحقيق خدمة المزارع و الريف و المجتمع بأسره.
- أن لا تتطلب ضمانات ثقيلة لا يتمكن الفلاحون من تقديمها لغرض الحصول على القروض.
- أن تشمل قروضها أوسع فئات الفلاحين و أن تكون كافية لمواجهة احتياجاتهم الإنتاجية و المعيشية الضرورية.[3]
- لكي يكون القرض ذو فعالية يجب أن يهيأ المناخ المناسب لاستخدامه حتى يؤدي إلى زيادة الإنتاج الذي يترتب عليه زيادة الدخل الفلاحي، فزيادة الإنتاج إذا صاحبها نظام سليم للتسوق مع إعداد الطرق ووسائل النقل المناسبة تؤدي إلى تحقيق الرخاء و هو هدف منح القرض و أما منح القرض دون تهيئة المناخ المناسب فإن القروض ستتحول من استثمار يهدف إلى الإنتاج إلى استثمار لا يهدف له.[4]

---

1)محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، ص386-387.
2)ممثل نقابة الفلاحين، بغدادي مختار.
3)علي محمود فارس، أسس الإقراض الزراعي و التمويل التعاوني، المرجع السابق، ص77-78.
4)أحمد محمد أبو الغار و التمويل التعاوني، مكتبة شباب الجامعة، القاهرة، 1973، ص288.

- يجب على الفلاحين القيام بعملية التامين على المحاصيل الزراعية لدى المؤسسات المتخصصة و هذا النظام يمكن أن يحقق هدفا مزدوج الضرورية.
- إن إمكانيات الفلاح محدودة و أسعار المحاصيل متغيرة و لذلك يجب أن يأخذ النظام التمويلي الفلاحي في الاعتبار و تقديم القروض بسعر فائدة مناسب ، ذلك أن القرض يعتبر من الوسائل التي يمكن للفلاح بواسطتها زيادة إنتاجية و تشجيع الفلاح حتى يتمكن من الاستخدام الأمثل لهذا القرض
- يجب أن تستخدم القروض الفلاحية في الأغراض التي صرفت من اجلها ، ذلك أن القروض الفلاحية لا تستخدم كلها في الإنتاج.
- على المؤسسة المقرضة أن تضع خطة بسيطة توضح فيها شروط الإقراض حتى يستطيع كل فلاح معرفة هذه الشروط و الاستفادة منها في الوقت المناسب.[1]
- منح الائتمان يجب أن يؤسس على الحيازة و ليس على الملكية ، ذاك أن الكثير من الفلاحين ليس لهم ملكية ثابتة، و هذا يقيد من طاقتهم على الإقراض.
- يجب على الفلاحين مهما كانت مستوياتهم أن يعملوا على الوفاء بالتزاماتهم تجاه مؤسسات الإقراض و يمكن لهم ذلك عن طريق إتباعهم لأساليب الإنتاج الحديثة و سواء عن طريق تنويع الإنتاج الفلاحي و إدخال مختلف تقنيات الإنتاج أو عن طريق التسويق المنظم للمنتجات.
- كنتيجة للطبيعة الاحتمالية للإنتاج الفلاحي يجب على الفلاحين القيام بعملية التامين على المحاصيل الفلاحية لدى المؤسسات المختصة.[2]
- يجب أن تكون مواعيد سداد القروض تبعا لمواعيد استلام الدخل و على أقساط تسهيلا للدفع.
- يجب على البنوك التأكد من أن استخدام القرض الممنوح سوف يعطي إيرادا يكفي لتسديد و دفع الفوائد عليه مع ترك ربح مناسب للفلاح.[3]
- يجب تقديم القروض على أساس قواعد منظمة يراعى فيها احتياجات مختلف مناطق الإنتاج و طبقات المقترضين و هذا التنظيم يحتاج إلى تدعيم مؤسسات الائتمان حتى تصبح قادرة على القيام بهذه المهام بكفاءة و خاصة بالنسبة لصغار الفلاحين.[4]

---

1)بن سمينة دلال، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي، مذكرة لشهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و تمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، ص31.

2)أحمد محمد أبو الغار، التمويل التعاوني، المرجع السابق، ص22.

3)محمد سعيد الفتيح، مبادئ الاقتصاد الزراعي، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1979، ص288 .

4)أحمد محمد أبو الغار، المرجع نفسه، ص22.

خلاصة الفصل

إن التمويل يلعب دورا هاما في تحقيق تنمية أفضل، فهو يوفر السيولة الكافية للبنوك و رفع المستويات العالية للدول من خلال جميع الطرق المتاحة الزبائن والتي بفضلها يتم تحويل الأموال من أصحاب الفائض إلى أصحاب العجز سواء بقروض الاستغلال والاستثمار .

و استفادت العديد من القطاعات داخل الدول من هذا التمويل ، و القطاع الفلاحي كغيره أيضا استفاد من هذا التمويل رغم المشاكل التي يعاني منها إلا أنه استطاع إيجاد الحلول لها,وهنا لا يقتصر القطاع الفلاحي على التربة والأرض بل يدخل ضمنه كل من رعاية الحيوانات والنبات ومستلزمات الزراعة من آلات وأسمدة وبدور والأدوية وحفر الآبار .....,والنهوض بهذا القطاع وتنميته لا يعود بالنفع فقط للقطاع نفسه بل يمس جميع القطاعات الأخرى مما يترجم إلى تكامل القطاعات فيما بينها.

الفصل الثالث:

حوكمة التمويل البنكي للقطاع الفلاحي

المبحث الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الثاني: طرق تمويل البنك.

المبحث الثالث: تقويم الحوكمة داخل البنك.

مقدمة الفصل

بعد التطرق إلى الجانب النظري و ما يحتويه من معلومات حول كل من الحوكمة و التمويل و كذا القروض الفلاحية ، أوجب علينا ضرورة التطرق كذلك إلى الجانب التطبيقي لمطابقة بالجانب النظري ، و لإجراء هذا التطابق تم اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة جامعة - ، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: الأول لتقديم أو تعريف البنك محل الدراسة ، و الثاني كيفية تمويل البنك و الثالث تطبيق الحوكمة في البنك.

المبحث الأول : لمحة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

وسيتم التطرق في هدا المبحث إلى بنك الفلاحة التنمية الريفية الجزائر ولبنك البدر وكالة جامعة

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و هيكله.

الفرع الأول: نشأته

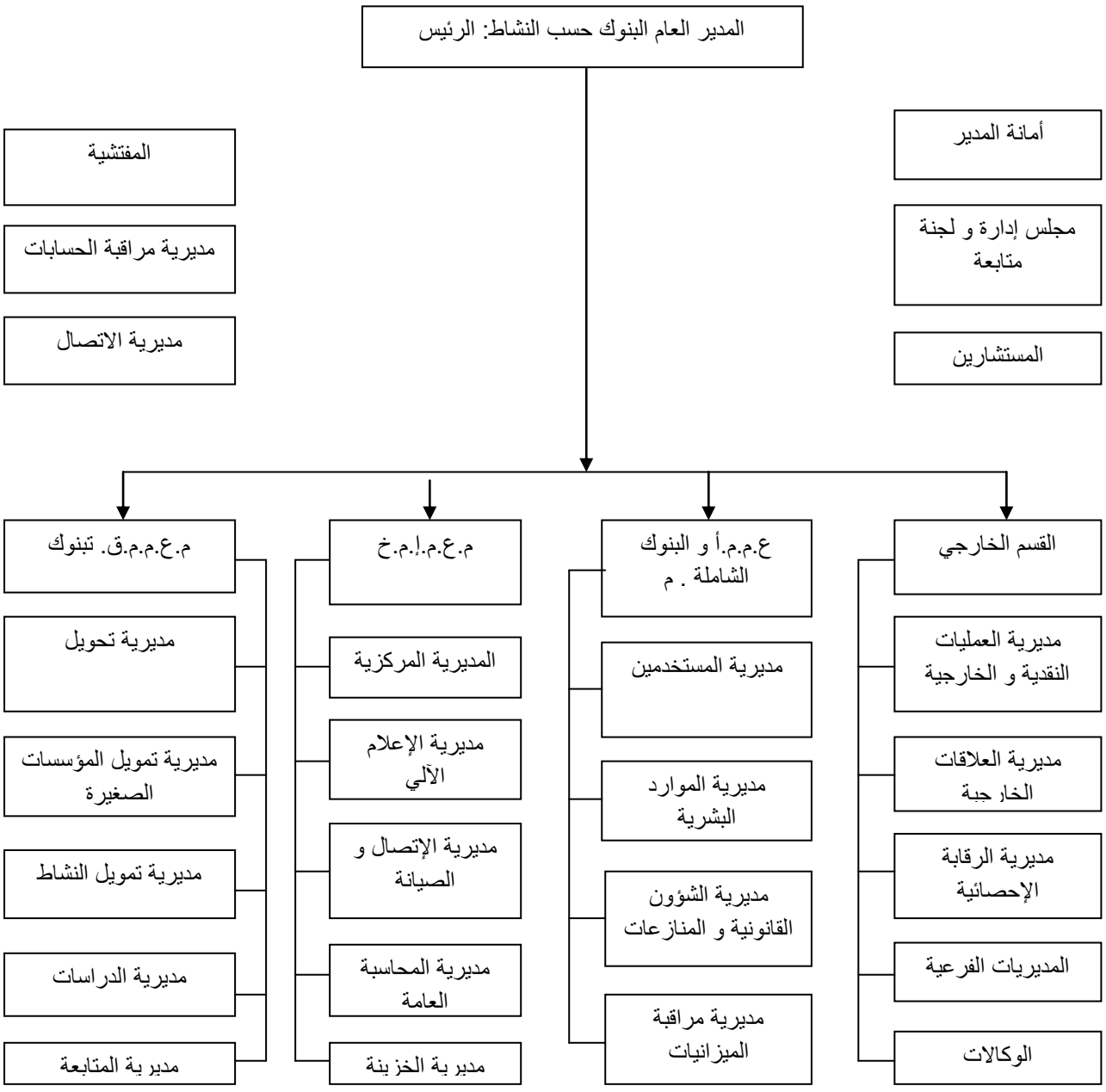
عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات و ميلاد البنوك ، لدى لها دور في تفعيل المهنة المصرفية، منها بنك الفلاحة و التنمية الريفية الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 106/82 الصادر في 11 جمادى الأول 1402 هـ الموافق لـ 11 مارس 1982.

حيث قدر رأس مالها في تاريخ الإنشاء 000.00 ,000 12 دج ، كما يعتبر بنك تجاري يمكنه جمع الودائع و هو مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها الحالي إلى 000,000.00 33 دج و مقرها الاجتماعي هو 17 شارع العقيد عميروش في الجزائر العاصمة و كانت الانطلاقة الفعلية لهذا البنك في 1982/11/02 ، حيث وصل عدد الوكالات الفلاحي و تطويره، بالإضافة إلى ذلك يعمل على تمويل القطاع التجاري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرع الثاني : هيكله

1 - هيكل بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

الشكل (07): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: معلومات مأخوذة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة جامعة -.

2 - شرح الهيكل :

أ - **المدير :** هو أعلى هيئة في الوكالة باعتباره مصدر كل القرارات و ينسق و يسير جميع المصالح.

ب - **السكرتارية:** استقبال و إرسال البريد و تسجيل و تنظيم المراسلات الداخلية و الخارجية و القيام ببعض الخدمات الخاصة بالمدير.

ج - **نائب المدير:** يساعد المدير و ينوب عنه عند غيابه.

د - **المراقب (1) :** يحتوي على:

المصلحة الداخلية (الخلفية) و هو قسم داخلي للبنك تتجمع فيه الإمكانيات التقنية و البشرية، و تتكون هذه المصلحة من:

- المكلف بالقروض: أي يخص بالدراسة المالية للتحليل المالي للملف و أخطار قيمة القروض و تقدير نسبة الربح و المتابعة المستمرة من أجل تقدير المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف البنك و تحضير تقرير مفصل عن النشاط التدريجي.
- المكلف بالتمويل: خاصة بالتمويل من حساب إلى حساب أخر.
- المكلف بالمحافظة: الخاص بالشبكات و السنقحة للأموال.
- المكلف بالتجارة الخارجية: كصرف العملة الصعبة.
- المكلف بالمحاسبة و المراقبة: أي المراقبة اليومية و المقيدة و القوانين و يحفظ الحسابات.
- المكلف بالمقايضة: في السابق كانت آلية في البنك المركزي و الآن أصبحت الكترونية.

ه - **المراقب (2) :** و يحتوي على:

المصلحة الخارجية (الواجهة) و تتكون من:

* فحص الحسابات و تكون المراقبة يومية شهرية ، إذا كان هناك خلل تقني تقوم بالتحقيق .
* قسم الخدمات الحرة : و يضم سحب الكشوفات و التوزيع الآلي للأوراق.
* قسم الخدمات الشخصية : و يضم مرشد الزبائن المكلف بالزبائن و ينوع عددهم حسب الخدمات الموجودة داخل البنك و يتراوح بين 4 أو أكثر.

و يتم الربط بين القسمين عن طريق منسق.

المطلب الثاني: تعريف بنك البدر ـ وكالة جامعة – و مهامه و هيكله.

بعد التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائر نتوجه إلى التعرف على بنك البدر وكالة جامعة

الفرع الأول: تعريف بنك البدر ـ وكالة جامعة – و مهامه

1) تعريف بنك البدر – وكالة جامعة -:

هو وكالة تابعة للمديرية الجهوية فرع بسكرة ، حيث تقع في وسط المدينة و تضم حاليا 14 عاملا حيث قدرت مساحته بـ 70200 كلم^2 ، ويبذل هذا البنك جهودا معتبرة بتمويل بعض المشاريع الاستثمارية و تسعى هذه الوكالة كغيرها من الوكالات إلى تحقيق الربح و توسيع الخدمات.

تضم هذه الوكالة وكالات أخرى منها وكالة بسكرة , طولقة , سيدي عقبة , الوادي , المغير , قمار , الدبيلة , و أولاد جلال , و له دور رئيسي في تبادلات رأس المال فهو وسيط بين المدخرين و المستثمرين و تنمية العلاقة التجارية و الصناعية كما يقوم بوظائف و مهام أخرى عديدة.

2) مهام بنك البدر ـ وكالة جامعة ـ :

- فتح الحسابات التجارية للزبائن بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- تمويل القطاع الفلاحي و الأنشطة المختلفة في الريف.
- منح القروض و تلقي الودائع.
- جمع الادخارات التي يحصل عليها أصحاب الفائض المالي.
- تحريك الدورة الاقتصادية و الانتعاش الاقتصادي.
- كراء الخزائن الحديدية للزبائن.[1]

أما فيما يخص جانب الاقتراض لهذا البنك فهو يعتبر بنك مختص في هذا المجال و يمكن أن يمنح قروضا لتمويل قطاع الصيد البحري و كذا قطاع الصناعة و التجارة و الأشغال العمومية و الخدمات و البناء و الصحة, و نظرا لكثافة نشاطه و مستواه فقد صنف بنك الفلاحة و التنمية الريفية من قبل قاموس مجلة البنوك لطبعة 2001 في المركز الأول في الجزائر و 668 من أصل 4100 بنك.1

1) معلومات مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة جامعة 2015 .

الفرع الثاني: هيكل بنك البدر – وكالة جامعة –

المطلب الثالث: المصالح داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية ـ وكالة جامعة ـ

أولا: مصلحة الصندوق

I ـ الحسابات:

تتوفر وكالة جامعة على كل من الحسابات:

حساب الصك ، حساب العملة الصعبة ، حساب التاجر و حساب الدفتر.

حيث أهمها يتمحور في عملية الفتح أو الغلق للحسابات ، و أهم الإجراءات لفتح حساب بالوكالة :

1 - يقدم الزبون طلب فتح حساب لعمال الشباك بمصلحة الصندوق.
2 - يقوم العامل بتقديم الطلب إلى مدير الوكالة للمصادقة عليه.
3 - بعدها يقوم الزبون بتكوين ملف فتح الحساب بعد حصوله على الموافقة و يقدمه لعامل الشباك.
4 - يقدم هذا الملف إلى مصلحة الشؤون القانونية للتحقق من الوثائق و التأكد من أختام المصالح لهذه الوثائق.
5 - بعد ذلك يوجه مسؤول الشؤون القانونية الملف إلى مسؤول مصلحة الصندوق لمعاينته.
6 - يصادق المسؤول عليه بختم المصلحة ومن ثم تسجيله في سجل الحسابات ، و كذلك يسجل آليا و يقوم الزبون في الأخير بالإمضاء على بطاقة فتح حساب.

و يختلف هذا الملف حسب نوع الحساب و حسب طبيعة الشخص.

II - الودائع:

الودائع هي أهم مصادر تمويل البنوك التجارية حيث يسعى كل بنك إلى الزيادة في رصيدها و يتم تنميتها عن طريق الوعي المصرفي لدى المتصرفين داخل البنك من المدير إلى العمال الذين هم في نفس الوقت أمناء و مؤتمنين عليها و هذا لأجل معين و بفائدة معينة.

III - عمليات الشباك في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ـ وكالة جامعة ـ :

تتمثل عمليات الشباك في: عمليات الصرف ، التمويل ، الدفع و السحب.

أ ـ **عمليات الصرف:** تقوم عمليات الصرف داخل الوكالة من الدينار إلى العملة الصعبة ومن العملة الصعبة إلى الدينار و هذا حسب القواعد المعمول بها داخل كل وكالة من وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و لإتمام عملية الصرف يطلب من الزبون تقديم:

- جواز السفر أو بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة.
- المبلغ المراد صرفه.

و في حالة بيع العملة يطلب من الزبون:

جواز السفر و المبلغ بالدينار ، إذ على موظف الشباك في هذه الحالة التأكد من أن الزبون لم يصرف خلال السنة الجارية و هذا للسماح بعملية واحدة خلال السنة حسب القانون الداخلي لبنك الفلاحة ، و يتم هنا التأكد عن طريق ختم البنك في آخر جواز السفر للزبون.

---

1)**معلومات مأخوذة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جامعة 2015**.

ب -عمليات التحويل:

و هنا يتم التحويل إما من حساب إلى حساب آخر في بنكين مختلفين ،
أو التحويل من حساب إلى حساب آخر في نفس البنك،
أو مراقبة الزبون لحسابه.

* **التحويل من حساب لحساب آخر بنفس البنك:**

تقديم وثيقة طلب و تملأ من طرف الزبون الذي يريد تحويل مبلغ لحساب شخص آخر له حساب داخل هذا البنك و هذا عن طريق حوالات لدى موظف مصلحة الصندوق و يقوم بعملية التحويل بعد المراقبة لهذه الحوالات و لكل طلب إضافة إلى المبلغ المراد تحويله.

* **التحويل من حساب لآخر في بنكين مختلفين :** و هذا وفقا لما يلي:

- تقدم للزبون وثيقة من طرف البنك بمجرد طلبه و تملأ بعدها جميع المعلومات مع ذكر البنك الذي به حساب المستفيد و بياناته الخاصة.
- يتم بعدها التحقق من رصيد الزبون ما إذا كان يغطي المبلغ المحول و حينها يتم التحويل و إذا لوحظ عكس ذلك يرفض التحويل.

* **مراقبة الزبون لحسابه:** و هي كثيرة الاستعمال و هذا بعد طلب الزبون و تكون كذلك هذه المراقبة في حالة السحب حتى لا يقع في أخطاء مالية و إدارية.

ج- عمليات السحب و الدفع: و هي من أهم الأنشطة التي يقوم بها بنك الفلاحة و يمكن شرح سير تنفيذ كل عملية حسب شرح موظف الشباك:

⇦ **السحب:** تتم عملية السحب داخل الوكالة على حساب الشيك أو دفتر التوفير كما يلي:

- يقدم الشيك و دفتر التوفير من طرف الزبون إلى موظف الشباك مصحوبا ببطاقة التعريف الوطنية.
- يقوم موظف الشباك بمعاينته على جهاز الحاسوب لمعرفة تغطية الرصيد للمبلغ المراد سحبه، ثم يقوم بملء وثيقة السحب و يقدمها لمسؤول الصندوق.
- بعدها يقوم مسؤول الصندوق و بعد التأكد البيانات لصاحب الحساب من تسديد المبلغ المسحوب مع وثيقة الاستلام.
- يقدم مسؤول الصندوق يوميا سجل يومي خاص بالمبالغ المسحوبة للمسؤول المحاسب للأقفال اليومي للحسابات.

و يمكن أن يتم السحب عن طريق شخص مفوض من طرف صاحب الحساب عن طريق وكالة تحرر عند الموثق.

⇦ **الدفع:** و تتم عملية الدفع وفقا لما يلي:[1]

- يقدم الزبون طلب إلى موظف الشباك لقيامه بعملية دفع مالية.
- يقوم موظف الشباك بملء وصل إيراد يحتوي على الاسم و اللقب لصاحب الحساب أو دفتر الاحتياط , تاريخ الدفع ، إمضاء الزبون و ختم مصلحة الصندوق.
- تقدم نسخة من وصل الإيراد لمسؤول الصندوق.
- يقدم الزبون المبلغ لمسؤول الصندوق و يتم بعد ذلك تسجيل هذا المبلغ في السجل.

- يدخل موظف الشباك المبلغ المقبوض في الحاسوب لحساب الزبون بعد أن يستلم الوصل الممضي من مسؤول الصندوق.
- بعد ذلك يستلم الزبون وصل بالمبلغ الإجمالي لرصيده في الحساب أو الدفتر.

ثانيا: عمليات الأوراق المالية و التجارية بالوكالة

1 - عمليات الأوراق المالية:

إن عمليات الأوراق المالية سواء كانت سندات أو أسهم تتم غالبا بين الشركات الكبرى و المساهمة في الدولة في أوراق البورصة و ذلك كما يلي:[1]

أ - **الأسهم:** و يتم الشراء و البيع كما يلي:

- حالة الشراء:

* ملء طلب شراء للأسهم مقدم من طرف البنك يضم نسبة التعامل ، حصة البنك ، الكمية المراد شراؤها بالقيمة و الكمية، نسبة الضريبة.
* إرسال هذه الطلبات إلى بنك الجزائر الخارجي (BEA) لدراسة الطلبات و الوثائق المشكلة لهذه الطلبات.
* بعدها ترسل الطلبات المقبولة إلى هيئة Intemédiaire en opération Bourse (IOB) و التي هي وسيط عمليات البورصة.

- حالة البيع:

* يقدم الزبون طلب محرر من طرف محافظ الصندوق بعد بيع أسهم ، حيث يحتوي هذا الطلب على كل المعلومات الخاصة سواء بالزبون أو عن حجم الأسهم المقدمة للبيع و السعر المحدد أسبوعيا في البورصة.
* ترسل هذه الطلبات إلى بنك الجزائر الخارجي الذي يقوم بدراسة كل طلبات البيع و بعدها يبعث ما قبل منها إلى هيئة IOB و تعود المرفوضة إلى البنك المرسل.
* بعدها تقوم هيئة IOB بدور الوساطة المالية في البورصة حيث تقوم بتسجيل كل عمليات البيع و الشراء و تطبيقها بصورة فعلية.

---

1)**معلومات مقدمة من عاملة الشباك.**

ب المسندات:

تتم عمليات الشراء و البيع للسندات بنفس طريقة شراء و بيع الأسهم و يتم شراؤها كما يلي:

* يقدم الزبون طلب شراء السند لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مع تحديد نوع السند (وهذا حسب سعر السند).
* يرسل هذا الطلب إلى بنك الجزائر الخارجي و يتم مراقبة طلبات للزبائن.
* ترسل هذه الملفات إلى هيئة IOB أين يتم تحيد الملفات المقبولة من المرفوضة.
* و في حالة شراء أو بيع السندات بين الزبائن فيما بينها هنا يدخل البنك وسيطا بينهم لتسهيل العملية حيث يتم تقديم طلب للشراء أو البيع و هذا حسب سعر السند المباع أو المشتري و كذلك نسبة الفائدة و ذلك بمراعاة القيمة الاسمية للسند.

2 ـعمليات الأوراق التجارية:

الأوراق التجارية المتعامل بها داخل الوكالة هي الكمبيالة و الشيك و السند لأمر.

و هذا بواسطة عمليتي الخصم و التحصيل.

أ ـ **الخصم:** حسب شرح عامل الحافظة للوكالة فان عملية الخصم تكون شكلية في البنك و هذا حسب معدل الخصم المحدد بالإدارة العامة بالجزائر العاصمة و كل ما يتم داخل الوكالة يتم إرساله في شكل تقرير للإدارة العامة و بطريقة آلية و هذا في أجل لا يتجاوز أسبوع.

* و يتم خصم الكمبيالة وفقا لما يلي:

- يقدم الزبون الكمبيالة لعامل حافظة الصندوق بالوكالة.
- يقوم هذا الأخير بمعاينة المعلومات الخاصة بالزبون و مراقبة ما إذا كان من ضمن المتعاملين مع البنك.
- يقوم عامل الحافظة بعملية الخصم حيث يسجل رقمها و رقم حساب المستفيد و المعلومات الخاصة به ، زيادة إلى المبلغ المخصوم.
- بعد ذلك يتم للزبون سحب المبلغ و ذلك بعد الانتهاء من تسجيل كل بياناته و تسجيل العملية في سجل الخصومات.
- عند جمع كل عمليات الخصم في اجل لا يتعدى أسبوع لتقوم مديرية الوكالة بإرسالها إلى الإدارة العامة بالجزائر العاصمة.

* و يتم خصم الشيك حسب الخطوات التالية:

- يقدم الشيك إلى عامل حافظة الصندوق.
- يعين العامل بيانات الزبون بسجل المتعاملين مع الوكالة.
- يتم خصم الشيك و يسجل رقم العملية و رقم حساب المستفيد و المبلغ المخصوم.
- يقوم الزبون بسحب المبلغ بعد انتهاء إجراءات التسجيل.
- ترسل عمليات الخصم على شكل تقرير يرسل للإدارة العامة.

1)مقابلة مع السيد حسين غرايبية مدير بنك البدر وكالة جامعة .بتاريخ2015/04/23 .

ب - **التحصيل:** طبقا للمعلومات المقدمة من طرف عامل حافظة الصندوق يتم التحصيل داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية تبعا للإجراءات التالية:
- تقديم الكمبيالة من طرف الزبون إلى عامل حافظة الصندوق قصد التحصيل.
- معاينة عامل الحافظة لبيانات الكمبيالة من مبلغ و تاريخ استحقاق و كذا المعلومات الخاصة بالزبون في سجل المتعاملين مع البنك.
- يقوم بعد ذلك بتحويل مبلغ الكمبيالة لحساب المستفيد مع اقتطاع البنك لعمولته (TOA).

ثالثا: مصلحة المنازعات

و هي الجهة القانونية داخل الوكالة حيث يتم من خلالها أو بواسطتها الحفاظ على حقوق البنك لدى الغير ، و كذلك يتم عن طريقها التقاضي في المحكمة مع المتعاملين سواء من حيث عدم التسديد أو غيرها.

رابعا: مصلحة التأمينات

هو ما يقصد به التأمين المصرفي و يكون عادة في مجال القروض إذ يتم التأمين عن الأراضي و ذلك بعد رهنها للبنك أو التأمين للسلع كالبيوت البلاستيكية و غيرها، و المعدات و الآلات، و يكون الرهن (تعهد و التزام) و التأمين عند منح القرض لأن أي تأخير أو تماطل يكون في حد ذاته خطر.

خامسا: مصلحة القروض

بما أن المؤسسة ذات طابع تجاري فهي تعمل على تشغيل الأموال المودعة لديها و ذلك من خلال تحويل هذه الأخيرة إلى قروض ، و هذه السياسة طبعا تخضع لشروط يضعها بنك الجزائر ، حيث لابد من مراعاة التوازن بين الإيداعات و القروض عند منح القروض.[1]

1 -**السياسة المتبعة في منح القروض**: حيث تتم وفق شروط و هي كالتالي:
* يتم تحديد حجم الأموال الممكن إقراضها حيث لا تتعدى 2000,000.00 دج لكل وكالة و 4000,000.00 دج لكل مديرية جهوية.
* اتخاذ قرار الإقراض على الوكالة مادام لا يتعدى سقف الإقراض أما إذا كان عكس ذلك فيتم اتخاذ القرار على مستوى المديرية الجهوية و التي هي بسكرة.
* تحديد شكل الإقراض استغلال (قصير) استثمار (طويل، متوسط) من خلال الطلب الخاص بالإقراض.
* تتم المتابعة الميدانية للقرض من طرف البنك بواسطة ممثل عنه.
* ضرورة الإيفاء بالضمانات المعادلة لحجم القرض كالعقارات أو الممتلكات الشخصية أو المشروع...
* لا يسمح بمنح القروض إذا كان المشروع لا يحقق فائدة متبادلة بين البنك و صاحب القرض.[2]

---

1)معلومات مقدمة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
2)معلومات مقدمة من رئيس مصلحة قسم القروض بتاريخ 2015/04/22.

2 -أنواع القروض الممنوحة:

فيما يخص ابرز القروض الممنوحة من طرف بنك الفلاحة و التنمية المحلية - وكالة جامعة - ما يلي:

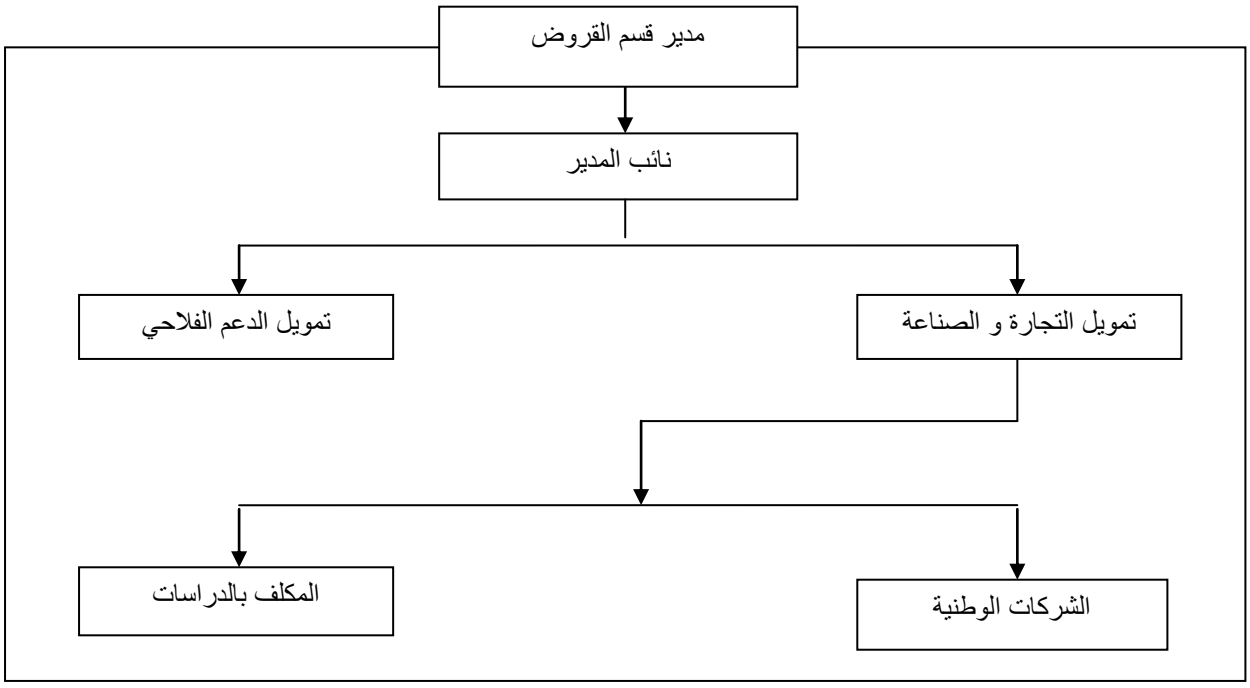
أ - **قروض استثمار:** و هي القروض الممنوحة لتمويل المشاريع طويلة المدى معظمها موجهة لاستصلاح الأراضي ، حفر الآبار تجهيز العتاد الفلاحي... الخ. و هي متمثلة في قروض التحدي (CNAC،ANCEM،ANSEJ) بين 05 و 07 سنوات.

ب - **قروض استغلال:** و هي القروض الموجهة لتمويل الدورة الاستغلالية غالبا ما تكون لتمويل الأشغال العمومية و الأسواق و هي متمثلة في القرض الرفيق لمدة سنة عادة.

* إضافة إلى هذه القروض هناك قروض تمنح لدعم الشباب إذ يشترط من طالب القرض تقديم شهادة التأهيل للاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب و سنه بين 19 و 35 سنة ، شهادة بطالة زيادة على شهادة تأدية أو الإعفاء من الخدمة الوطنية، حيث تكون هنا مساهمة البنك المقدمة له من إجمالي القرض هي 70 % و النسبة الباقية (30%) تقسم إلى مساهمة المقترض و مساهمة الدولة إضافة إلى ذلك تقديم الملف التقني الاقتصادي الذي يوضح أبعاد المشروع أهدافه و مراحله للبنك.

المبحث الثاني: كيفية تمويل البنك .

يقوم قسم القروض داخل الوكالة بتقديم نوعين من التمويل ، القسم الأول يضم تمويل المشاريع الفلاحية، و القسم الثاني يضم تمويل كل المشاريع الصناعية و التجارية. و الشكل التالي يوضح ذلك: الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لقسم القروض



المصدر: معلومات مأخوذة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة جامعة -2015.

المطلب الأول: أهم الوثائق المطلوبة في القرض

* **قروض الاستثمار : Cédait d'investissement**

1 ـقطاع النشاط الفلاحي:

- طلب القرض.
- بطاقة المزارع.
- البطاقة الفنية للمشروع.
- الفاتورة الشكلية (التقييم الأول).
- الوضعية الجبائية.
- دفتر الشروط.
- قرار منح الإعانة من طرف الصندوق الوطني.
- الحصائل و حسابات الاستغلال التقديرية و TCR التقديرية لمدة 5 سنوات.
- عقد الملكية و الترخيص بالاستثمار أو الكراء.
- رخصة البناء.
- رخصة مصالح الري أو غيرها إذا اقتضى الأمر.

2 ـقطاع الصيد البحري: و هو يوجد في المناطق الساحلية:

- طلب القرض.
- قرار منح الإعانة من طرف FNDA .
- دفتر الشروط.
- رخصة مديرية الصيد و الموارد الصيدية لاستيراد التجهيزات.
- امتيازات ANDI.
- خبرة و تقييم الأملاك في حالة ما إذا كانت اقتراحات للرهن.
- الفاتورة الشكلية إذا ما تذكر الدراسة التقنية الاقتصادية.

3 ـقطاع نشاط الصناعة و التجارة و الأشغال العمومية و البناء و الخدمات:

- طلب القرض.
- دراسة تقنية و اقتصادية.
- حصائل و حسابات الأشغال التقديرية و TCR التقديرية لخمس سنوات.
- خبرة المنجزات في الموقع.
- الفاتورة الشكلية (التقييم الأولي).
- امتيازات.
- التقييم الأولي التقديري للأشغال الباقية في طريق الانجاز.
- الوضعية الجبائية و شبه الجبائية.
- عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء.

4 ـقطاع التجار و المؤسسات الصغيرة:

- السجل التجاري.
- عقد الملكية لشهرة التجار أو عقد الكراء تساوي مدته القرض على الأقل.
- وضعية مالية تثبت مستوى دخل يسمح بتغطية استحقاقات القرض.
- رخصة سياقة من صنف (ب) محصل عليها منذ أكثر من عام لا تزال قيد الصلاحية.
- أن يكون حسابه عند بنك (BADR).
- كشف مصفي من سجل الضرائب.
- الحصيلتان الأخيرتان و الوضعيات الحسابية.

5 ـقطاع الحرفيين:

- السجل التجاري.
- شهادة الحرفي.
- القيام بنشاط دائم و استخدامات ثلاث أفراد على الأقل.
- وضعية مالية تثبت مستوى دخل يسمح بتغطية استحقاقات القرض.
- رخصة صيانة محصل عليها منذ أكثر من سنة و لا تزال على قيد الصلاحية.
- أن يكون حسابه لدى بنك (BADR).

*** قروض الاستغلال : Crédait d'exploitation:**

1 ـأنواع الزبائن، المقاولين ، الأشغال العمومية و البناء:

- طلب القرض.
- نسخة طبق الأصل مصادق عليها من السجل التجاري.
- القانون الأساسي للمؤسسة التي تشرع في ممارسة النشاط غير المعلن.
- محضر المداولات للجمعية العامة و يعين المسير و يرخص له طلب القرض.
- شهادة الكفاءة المهنية.
- عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء للمحلات المهنية.
- شهادة جبائية و شبه جبائية.
- مخطط التمويل التقديري.
- الحصيلة التقديرية (يخص المؤسسة التي ينطلق نشاطها).

معلومات مقدمة من البنك الفلاحي للتنمية الريفية 2015.

2 -أنواع الزبائن (التجار، الصناعة، الخدمات):

- طلب القرض.
- نسخة طبق الأصل مصادق عليها من السجل التجاري.
- القانون الأساسي (الأشخاص المعنويين).
- محضر المداولات للجمعية العامة و يعين المسير و يرخص له طلب القرض.
- شهادة الكفاءة المهنية.
- عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء للمحلات المهنية.
- شهادة جبائية و شبه جبائية.
- مخطط التمويل التقديري.
- الحصيلة التقديرية (يخص المؤسسة التي ينطلق نشاطها).

3 -أنواع الزبائن: (المهن الحرة، النشاطات الخصوصية):

- طلب القرض.
- عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء للمحلات المهنية.
- الاعتماد أو رخصة خصوصية.
- شهادة جبائية و شبه جبائية.
- حصيلة ثلاث سنوات الأخيرة (المؤسسات التي تشرع في ممارسة النشاط غير معنية).
- مخطط التقدير التمويلي.

المطلب الثاني: مراحل (خطوات) منح القروض

* يقوم في بداية الأمر طالب القرض بتقديم طلب القرض مصحوبا بملفه الإداري مع الدراسة التمويلية إلى البنك المراد الاقتراض منه.

و عندما يستوفي ملف طالب القرض الشروط المطلوبة منه من خلال الملف تتم الموافقة المبدئية لهذا الملف و لكن بعد التأكد من جميع المعلومات المقدمة بالملف في ارض الواقع و ذلك بالتوجه إلى المكان المراد قيام المشروع به و المطابقة.

* بعد ذلك تقوم الوكالة بإرسال هذه المعلومات إلى المديرية الجهوية بسكرة لأجل الدراسة خاصة ملفات ANGEM، RFIG
و ETAHADI أما ملفات ANSEJ و CNAC فيتم دراستها بوكالة جامعة لكن مع إرسال نسخة إلى المديرية للإعلام.
* ومن ثم يطلب من طالب القرض إحضار الملف الخاص بفتح حساب بنكي له، ليتم بعد ذلك وضع مساهمة الشخص المعني فيه.

معلومات مقدمة من البنك الفلاحي للتنمية الريفية 2015.

* بعد دراسة الملف يتم إسقاط كل المعلومات الموجودة في الملف على وثيقة تسمى Autorisation d'engagement (Aut 1)
و المتمثلة في نوع القرض ، مبلغ القرض، مدته، الضمانات و الاحتياطات الحاضرة و غير الحاضرة... الخ، و ترجع بعدها إلى الوكالة (ترسل إليها).
* بعد استلام الوكالة لهذه الوثيقة (Aut 1) و بعد فتح الحساب البنكي لهذا الشخص ترسل الوكالة إلى المديرية الجهوية Demande saisie lin lé ليتم من خلاله تحديد المدة الكلية للقرض و التي تتضمن مدة الاستعمال ، مدة التسديد للأقسام، مدة الإرجاع النهائية، مبلغ القرض مع رقم حسابه البنكي و بهذه الطريقة يتم تقديم الموافقة على طلبه.
* بعد هذه العملية هناك عدة إجراءات أخرى إدارية و محاسبية لوصول الزبون في الأخير إلى حصوله على الشيك ، حيث تعتبر هذه الإجراءات هي نفسها كضمانات أو احتياطات للبنك منها نسخة من السجل التجاري، الرهن الحيازي، التأمين و إعادة التأمين على القرض...
* و القرض هنا عبارة عن سلع أو معدات إنتاج (آلات خياطة أو للحلاقة، ...) و ليس في شكل سيولة.
* تصحي هذه السلع و المعدات بملف متعلق بالسلعة ذاتها و التي يتم التأمين عليها بعد حصول الزبون على الشيك الخاص بها مباشرة.
* و قبل ذلك يتم وضع مساهمة كل من الشيك و الزبون و ANSEJ في حساب الزبون.[1]

المبحث الثالث: تقييم (تطبيق) الحوكمة داخل البنك.

المطلب الأول :التسلسل الإداري للبنك .

- ⇦ يقوم المساهمون داخل بنك الجزائر بتعيين الجمعية العامة لهم هذه الأخيرة تقوم بدورها تعيين مجلس الإدارة للبنك .
- ⇦ بعد ذلك يتم انتخاب رئيس مجلس الإدارة من طرف أعضاء المجلس و يتم المصادقة عليه من طرف الجمعية العامة حيث يمكن أن يكون هذا الرئيس من بين هؤلاء الأعضاء و يمكن غير ذلك.
- ⇦ يكون عمل أعضاء مجلس الإدارة عن طريق عقود لمدة معينة.
- ⇦ المستوى الذي يلي أعضاء مجلس الإدارة هو مستوى الإطارات المسيرة و الذين تربطهم عقود نجاعة حيث يسمون (DGA) (مدير عام مساعد).
- ⇦ كل من أعضاء مجلس الإدارة و الإطارات المسيرة هم من يصنعون الآليات و الخطوط العريضة للإستراتيجية المتبعة بالبنك و هذا على مستوى الاقتصاد الكلي لكن تحت أوامر و تعليمات بنك الجزائر.
- ⇦ المستوى الذي يلي الإطارات هو مستوى يضم : مدير مركزي و في نفس المستوى مدير جهوي أو نائب مدير جهوي، مدير وكالة و هذا على حسب مهام كل واحد منهم إلا أن في بعض الأحيان يتم تجميعهم.
- ⇦ تكون الأوامر من بنك الجزائر إلى الوكالات ثلاثة أشكال هي:
  * قواعد تحذيرية.
  * تنظيمي.
  * تعليمة أو تعليمة مصلحة.

يتم وضعها من طرف مجلس إدارة البنك.

1)**معلومات مقدمة من طرف رئيس قسم القروض بتاريخ 2015/04/19.**

⇦ هذه الأوامر ترسل في شكل توصيات، تعليمات، كسقف محدد بالقيم إلى كل وكالة و التي على أساسها يتم العمل أي كحد للوصول إليه، و هذا حسب المدة المحددة و التي غالبا ما تكون سنة كاملة. حيث في نهاية هذه السنة يتم تلخيص جميع النتائج المحصل عليها داخل الوكالة و مقارنتها مع التوصيات الموجهة لها و في حالة عدم الوصول إلى السقف المحددة من طرف بنك الجزائر يتم إعطاء شرح مفصل بالقيم و الأدلة مرسلة إليه في وثيقة سميت:

Objectif d'exploitation ex 2014/DE L'ALE 31/12/2015

⇦ هذه التوصيات لا تخص مجال القروض فقط بل جميع العمليات داخل الوكالة.

كون أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة جامعة - كفرع تابع إلى بنك الجزائر يخضع إلى إدارته و قوانينه و أوامره لكن هذا لا يمنع من كون لديه إدارة خاصة به و أوامر تصدر بداخله، و إستراتيجية يضعها مدير الوكالة بالاجتماع مع نائبه و رئيس كل قسم أو مصلحة، لكي تناقش فيما بعد هذه الإستراتيجية في اجتماع مجلس الإدارة في بنك الجزائر مع جميع مدراء الوكالات الأخرى ومن ثم نستنتج أن لكل وكالة مجلس إدارة مصغر يخصها، يتشكل من طرف مدير الوكالة و هذا طبعا لتسهيل العمل داخل الوكالة و لضمان التنظيم و الرقابة للوصول إلى أحسن النتائج فيما بعد، حيث مجلس الإدارة هذا ليس مبرمجا قانونيا و إنما كحل لاستمرار العمل لداخل الوكالة.

المطلب الثاني : مساهمة الحوكمة في إدارة مخاطر التمويل البنكي للقطاع الفلاحي

تتمثل مخاطر التمويل البنكي للقطاع الفلاحي أساسا في مخاطر عدم التسديد و التي تعتبر اكبر عائق على البنك.

و وكالة جامعة حاولت و مازالت تحاول البحث عن حلول من شأنها التقليل من هذه المخاطر، لكن في نفس الوقت عليها المحافظة على زبائنها و البحث عن زبائن جدد من اجل زيادة أرباحها، أي وضع إستراتيجية تحقق من جرائها مصلحة الجميع بمخاطر اقل، و تبنيها للحوكمة ساعدها على ذلك حيث تظهر مساهمة هذه الأخيرة و بشكل واضح خاصة منذ نهاية سنة 2014 و دليل ذلك هو زيادة قروض القطاع الفلاحي داخل الوكالة.

- من ناحية الوثائق عدلت الوكالة من نموذج رسالة طلب القرض الذي يقدمه طالب القرض إليها و حددت فيه بعض الصيغ التي من شأنها تضمن التسديد فيما بعد بعدما كان طلب عادي لا يستوفي شروط القرض
- كذلك أصبح البنك يضمن السداد عن طريق الاتفاقية التي بينه و بين الزبون، إذ يوقع عليها كل من الزبون بعد قراءتها و مدير البنك و رئيس مصلحة القروض لأن في حالة ما أخلى الزبون بوعده بالتسديد تكون هذه الاتفاقية كأول حل يتم اللجوء إليه .

مقابلة مع مدير الوكالة، حسين غرايبية بتاريخ:2015/04/18

- و تعتبر كذلك جميع الضمانات و الاحتياطات و كذا الرهن الحيازي إضافة إلى السندات لأمر و الأوراق التجارية و التي هي بحوزة البنك و المقدمة من الزبون نفسه كضمان لتسديد القرض لأن في هذه الحالة لا يستطيع الزبون التصرف في ممتلكاته سواء كانت ارض أو عتاد أو سيارة لأنه ملتزم برهنها إلى البنك و تسجل لدى المحافظة العقارية بعبارة " رهن للدولة ".

في حالة التأخير عن سداد الأقساط يتم زيادة مبلغ التأخير إلى أصل القرض و الفائدة، أما في حالة التهرب و عدم السداد يتم هنا لجوء البنك إلى المحكمة عن طريق مصلحة المنازعات به بدءا بطلب القرض و الاتفاقية و كذا الضمانات و يدخل هنا البنك بنسبة 70 % و هذا لبيع العتاد و طبعا نسبته و الباقي يذهب إلى التامين.

- في السابق كان مبلغ القرض عبارة عن سيولة تمنح للزبون لكن الآن أصبحت تقدم في شكل سلع و عتاد... إلى الزبون و هذا حسب الغرض من القرض.
- بيع بعض المبيدات و المواد داخل الوكالة تدخل ضمن النشاط الزراعي و إصلاح المنتوج و ضمان سلامته من اجل ضمان السداد.
- كذلك تساهم الحوكمة في إدارة مخاطر التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في مصداقية المعلومات المقدمة من طرف الزبون و كذا إفصاحه عن كل نواياه لأن مصداقيته تتكامل مع إفصاح و شفافية البنك لإنجاح هدف كل منهما.
- في بعض الحالات يضطر فيها البنك إلى فرض توجيهات و نصائح سواء من طرف البنك أو عن طريق خبراء للفلاحين من اجل التقليل من مخاطر عدم التسديد.

المطلب الثالث: المزايا التي حققها بنك البدر ـ وكالة جامعة – بعد تبنيه لنظام الحوكمة :

- زيادة عدد المستثمرين و هذا لزيادة الوعي لدى الأفراد من جهة و طريقة تعاملات العمال من جهة أخرى.
- تحسين صورة البنك من خلال شفافية العمال داخله و تفادي البيروقراطية و هذا في إطار التعامل مع زبائنهم و ذلك بفتح مصالحهم لخدمتهم و تسهيل وصول المعلومات التي تهمهم و كذا تفهم كل زبون على حسب مستواه الثقافي.
- تحلي العمال بروح المسؤولية تجاه بعضهم البعض و تجاه العمل المنسوب إليهم.
- تدعيم الشباب و الفلاحين بمختلف الأعمار بمجرد منحهم للقروض.
- المساعدة على التنمية الريفية للمنطقة.
- زيادة فعالية الإدارة بمختلف مصالحها و هذا من خلال قيام كل عامل بالبنك بالمهام التي يختص بها و تنفيذها بحذافيرها و متابعة كل ما يحدث بمصالحها و العمل في جو التعاون و التكامل و التسلسل.
- التقليل من البطالة و هذا بتأسيس مؤسسات صغيرة و متوسطة عند تقديمه للقروض في إطار ANSEJ، CNAC، ANGEM ، ومنه خلق مناصب شغل في مختلف الأنشطة سواء فلاحية ، حرفية أو تجارية.
- زيادة عدد الأيدي العاملة الشابة النشيطة ذات كفاءة و فعالية حيث يكون انجذابهم للعمل و بحيوية.

- أصبح باستطاعة الزبائن القيام ببعض العمليات البسيطة عن طريق خدمات BDARNET و الاطلاع على كل المستجدات دون الالتحاق بالوكالة مما يؤدي إلى التقليل من الازدحام و الفوضى داخل الوكالة.
- تكفل كل عامل أو مصلحة بمهامه و على أكمل وجه أدى إلى عدم تعطيل مصالح الزبائن خاصة العمليات المستعجلة منها لكي تؤدي في الأخير إلى زيادة التنظيم داخل الوكالة و كسب رضا و ثقة الزبائن خارجها مما يحسن سمعتها في الوسط المحيط بها.
- زيادة أرباح البنك و هذا عن طريق لجوء مدير البنك أو احد مصالحه إلى بعض التجار بالمنطقة و كذا هيئات تصادق على المشاريع طالبة منها تبني أموالها أو تمويل مشاريعها و اكبر دليل على ذلك " شركة عموري " التي غطى بها البنك نسبة كبيرة من أرباحه.

* زيادة عن هذه المزايا يسعى البنك إلى تحقيق مزايا أخرى مستقبلا منها:

- أولا و دائما زيادة عدد الأرباح و التقليل من المخاطر.
- كسب ثقة العديد من الزبائن سواء من جانب الإيداع أو من جانب الإقراض و كذا التقرب منهم بالشرح المفصل عن كل إجراءات منح القروض في حالة اللجوء إليه.
- كذلك يسعى إلى تحقيق و تحسين و التنظيم و لانضباط من يوم استقبال ملف الزبون إلى غاية تسديد الأقساط.
- تكوين و تدريب العمال و تلقيهم خبرات و مهارات جديدة.

المطلب الرابع: تطور إجمالي القروض بالوكالة

نتناول في هذا المطلب إجمالي القروض لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة جامعة حيث.

⇦ قدمت ما قيمة 20677905,72 دج من إجمالي قيم الملفات المدروسة 35417845،52 دج في أواخر جويلية 2014 فيما يخص قروض التحدي و الرفيق، أما القروض التي في إطار دعم الشباب حققت في نفس الفترة 13086535,9 دج من أصل 20810795,00 دج.

⇦ أما في أواخر سبتمبر 2014 كانت القيمة المحققة في قروض التحدي و الرفيق 1495885908 دج من أصل 21666795,46 دج ، و القروض الموجهة للشباب قدرت بـ 1890000,00 دج من أصل 79746846,46 دج.

⇦ من هذه الإحصائيات نجد أن حصيلة شهر جويلية فيما يخص قروض التحدي و الرفيق أكثر من حصيلة شهر سبتمبر و السبب في ذلك راجع إلى أن بعض القروض كانت متوقفة من قبل المديرية الجهوية لأسباب إدارية، أما حصيلة القروض التي في إطار دعم الشباب فنلاحظ أنها تزايدت بالوكالة و هذا راجع إلى توسيع الكفاءة المهنية من مراكز التكوين المهني بالدائرة، و عمل بعضهم الآخر في مجال الدعم الفلاحي الذي أقرته وزارة الفلاحة، ووجه معظمها في غرس فتائل النخيل و شق السواقي و كذا بناء البيوت البلاستيكية,... و غيرها.[1]

---

1)**معلومات مقدمة من قسم القروض بالوكالة، 2015.**

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جامعة لاحظنا أنها تسعى إلى تقديم خدمات بنكية ذات جودة عالية و خاصة في مجال القروض إذ تسعى من ورائها إلى كسب اكبر عدد من الزبائن إضافة إلى تبنيها لإستراتيجية تساعدها على التنظيم و الرقابة على العمل سواء داخليا أو خارجيا.

و ذلك واضح في مستوى الأرباح الذي حققته الوكالة في الآونة الأخيرة على غرار السنوات السابقة إذا ما قورنت بمثيلاتها من الوكالات و لكن هذا لا يمنعها من كونها مازالت ساعية لتحقيق اكبر قدر من الأرباح.

إلا أنها وكغيرها من العديد من البنوك لم تستطيع تطبيق الحوكمة والإلمام بجميع جوانبها و هدا راجع إلى نقص الوعي أو المعرفة بمفهوم الحوكمة ذاتها لدى الأفراد العاملين بالبنك ,عدم التوفر بالبنك لبعض الأساسيات الخاصة بالحوكمة وهدا لكونها فرع مصغر لبنك الجزائر مثل خضوعها لمجلس أدارة بنك الجزائر,زيادة إلى الأوامر والتوصيات التي تأخذها الوكالة من هدا الأخير ,محدودية صلاحياتها مع تحديد سقف لها في مجال تقديم القروض ,وعدم الموافقة لها بمنح بعض القروض دون الرجوع إلى المديرية الجهوية التابعة لها .

لكن ومع هدا نستطيع أن ندخل جميع التنظيمات القائمة داخل الوكالة وجميع الإجراءات والقواعد المطبقة ضمن مفهوم الحوكمة زيادة إلى السياسة المتبعة داخلها وكدا الإستراتيجية ,لأنها وان كانت فالأفراد هنا لا يسمونها حوكمة فقط .

الخاتمة

من خلال الدراسة لموضوعنا المعنون بحوكمة التمويل البنكي للقطاع الفلاحي، تبين لنا الدور الفعال الذي يلعبه البنك في الاقتصاد الوطني هو أنه أحد وسائل التمويل الفعالة، و ذلك من خلال المساهمة في تنمية الاقتصاد.

حيث تظهر هذه المساهمة في القروض الزراعية و غيرها ,وتختلف نوعية التمويل باختلاف حجم و طبيعة الاستثمار، كذلك مع الجهود المبذولة لتحسين هذا القطاع و السعي إلى تحقيق أكبر عائد ممكن فيها.

⇦ **نتائج اختبار الفرضيات:**

و بعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى:

الفرضية الأولى تظهر مساهمة الحوكمة في إدارة مخاطر التمويل البنكي للقطاع الفلاحي من خلال المجهودات الجبارة التي يقوم بها كل من المراجعين الداخليين و كذا الرقابة الداخلية داخل الوكالة

طبقا لما توصلنا إليه في الفصل الثالث فإن مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر تظهر في عمل المراجعين الداخليين و كذا المراقبين ضمن مصلحة القروض و تبدأ هذه الإدارة من مجرد مسك الملفات و دراستها و التأكد من صحتها و مصداقيتها و كذا مطابقة المعلومات الموجودة ضمنها بما هو على أرض الواقع إلى أن تصل المراقبة أثناء القيام بالمشروع من فترة إلى أخرى و كذلك بعد القيام به إلى الوصول في الأخير لسداد القرض ومنه الفرضية صحيحة.

الفرضية الثانية: يقوم البنك بتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في التحكم و القيام بأعماله من جراء تطبيقه لقواعد الجهات الرقابية و المعايير المصرفية زيادة إلى توصيات لجنة بازل.

و بناء على ما توصلنا إليه في الفصل الثالث فإن بنك البدر – وكالة جامعة – صحيح هو فرع لبنك الجزائر لكنه يخضع لتوصيات و أوامر بنك الجزائر و التي هي أساس قواعد و معايير للجهاز المصرفي ككل، سواء على الصعيد الوطني (معايير مصرفية و رقابية) على الصعيد العالمي (لجنة بازل) و بتبنيه الحوكمة فهو ملزم بتطبيق مبادئها سواء في مجملها أو تقديم مبدأ على مبدأ كما هو الحال في تطبيقه لمبدأ الإفصاح و الشفافية اللتان لهما دور أساسي في إتمام العمل داخل الوكالة خاصة في منح القروض ومنه الفرضية صحيحة .

الفرضية الثالثة: يمكن تقييم الحوكمة داخل بنك البدر – وكالة جامعة – من خلال تقييم مخاطر التسديد لهذه القروض.

حسب الدراسة التطبيقية تم إثبات أن تقييم الحوكمة داخل بنك البدر – وكالة جامعة – و غيرها من الوكالات أو البنوك الأخرى تتمثل في قياس أرباح هذه الأخيرة و تقييم مخاطرها و المتمثلة أساسا في مخاطر عدم التسديد، وعدم توصلنا إلى قيم دقيقة هو عدم توافق آجال التسديد مع وقت الدراسة الميدانية التي قمنا بها لأجل إحصائها ,ومنه الفرضية صحيحة.

⇦ **النتائج العامة للدراسة:**

من خلال الدراسة لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

- البنك يواجه مخاطر عدم التسديد عند منحه للقروض.
- القروض الفلاحية ذات أهمية اقتصادية، اجتماعية بالغة إذا أحسن استغلالها.
- مازالت الأيدي العاملة في هذا القطاع الفلاحي قليلة.

- إن للبنك سياسة متبعة في منح القروض و هي تقنيات مدروسة و دقيقة إلا أن معظمها تتلقى في شكل توصيات و أوامر من طرف بنك الجزائر.
- يقوم بنك البدر – وكالة جامعة – بالقيام بعملية مراقبة أو تقييم دوري لأعمال داخل الوكالة في نهاية كل ثلاثة أشهر من أجل تقييم العمل داخلها و الكشف عن نقاط القوة و الضعف و تصحيح هذه الأخيرة.
- يتم دراسة أي قرض استثماري فلاحي من طرف BADR على أساس مجموعة من القواعد و التقنيات التي تسمح بتقديم الوضعية المالية و الاقتصادية للمؤسسة طالبة القرض.
- حقق بنك البدر – وكالة جامعة – أرباحا غطت كل مصاريفه مع بقاء فائض منها و هذا راجع إلى الإدارة الحكيمة التي سعت إلى البحث عن مثل هذه الأرباح من أجل الحفاظ على مكانتها من بين الوكالات المتواجدة في المنطقة.
- حددت الشروط المنصوص عليها في عقد اتفاق بين المقرض و المقترض سميت باتفاقية القرض.
- هناك تحسين في نوعية الخدمات المقدمة للجمهور و هناك نوع من الاهتمام بمستوى تكوين الموظفين و تعيينهم حسب كفاءتهم و تطوير كفاءتهم المصرفية.
- تتطلب الحوكمة تحقيق قدر كبير من الشفافية في العمليات من ناحية المراجعة و المحاسبة لمختلف الأنشطة الإدارية و التشغيلية لتجنب الفساد الذي يؤدي إلى إهدار موارد البنك و إلى إضعاف قدرته التنافسية.
- يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى اتخاذ احتياطات لازمة ضد الفساد و سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية

⇦ **التوصيات العامة للدراسة:**

من النتائج التي تم التوصل إليها يتم اقتراح جملة من التوصيات و التي يمكن عرضها كالتالي:

يمكن تقديم بعض النقاط و التي من شأنها تسهيل عمليات منح القروض و هي:

* تقليص حجم الملف و اقتصاره على الأوراق المهمة و الأهم فقط.
* عدم الاقتصار بمعلومات حول العميل و قيمة الأرض، بل يجب مراعاة ظروف السوق المالية و الاقتصادية.
* يجب التنظيم و التدقيق في إجراءات منح القروض و ذلك من أجل التقليل أو الحد من المخاطر المترتبة عن عملية الإقراض.
* يجب تشجيع الأبحاث العلمية المختلفة بتطوير صيغ التمويل البنكي الفلاحي وفقا لما تتطلبه التعاملات المصرفية المعاصرة.
* يجب إتباع التطورات العالمية في المجال البنكي لأجل مواكبة السياسات و التقنيات المتطورة من أجل تقديم أفضل الخدمات.
* الاستعمال الجيد و الأقصى للإعلام الآلي في جميع العمليات من أجل تسهيل العمليات و ضمان صحتها و كسب الوقت.
* استعمال وسائل متطورة و سريعة في تحليل المخاطر البنكية.
* ينبغي إتباع أفضل للحوكمة و مبادئها في المصارف من أجل الرفع من مردوديتها و التقليل من مخاطرها سواء في مجال الإدارة و التنظيم أو مخاطر التسديد.

⇦ آفاق الدراسة:

نظرا لأهمية الموضوع و اتساعه فإن من غير الممكن الإحاطة بكل جوانبه و لذلك تبقى مجالات البحث مفتوحة أمام طلبة السنوات القادمة للتوسع و الإثراء فيه أكثر لأنه من المؤكد أن هناك عدة نقاط لم يتم التعرض إليها.

- سياسة التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في ظل الحوكمة.
- تقييم مخاطر القروض في ظل الحوكمة .
- مساهمة الحوكمة في الحد من مخاطر عدم التسديد .
- حوكمة الشركات ودورها في الرقابة على القروض البنكية .
- فعالية وأداء الرقابة الداخلية قي الحد من مخاطر القروض في ظل الحوكمة .

قائـــــــــمة المصادر و المراجع

أولا :قائمة الكتب :

1. أحمد غنيم :الاعتماد المستندي والتحصيل المستندي ,دار النشر القاهرة ,مصر ,ط6 ,1998م
2. أحمد محمد أبو الغار ,التمويل التعاوني ,مكتبة الشباب ,بدون بلد النشر ,1973 .
3. حسن بهلول :القطاع التقليدي والتناقضات الهيكلية في الزراعة بالجزائر ,الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ,عمان الأردن ,1976م.
4. حسين عطا غنيم ،دراسات في التمويل ،المكتبة الأكاديمية ط1 ،2005م.
5. خلف بن سليمان صالح النمري، دار الزراعة في تحريك التنمية الصناعية،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية، مصر،ط(1)، 1999.
6. صلاح حسين ,البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية ,دار الكتاب الحديث ,القاهرة , 2011 .
7. طالب علاء فرحات ,إيمان شيحات المشهداني ,الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف,ط1 ,دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان , الأردن,2011 .
8. طارق عبد العال حماد ,(المفاهيم ,المبادئ ,التجارب ,متطلبات شركات القطاع العام والخاص والمصارف),ط2 ,الدار الجامعية الإسكندرية ,القاهرة ,2008/2007 .
9. عبد الوهاب علي السيد شحاتة السيد شحاتة ,مراجعة حسابات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة , الدار الجامعية ,الإسكندرية ,: 2007
10. عدنان حيدر بن درويش ,حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ,اتجاهات المصارف العربية ,الدار الجامعية ,بدون بلد النسر ,2007 .
11. علي جدوع الشرفات ,مبادئ الاقتصاد الزراعي ,دار النشر والتوزيع ,عمان ,الأردن ,2010 .
12. علي محمد فارس،أسس الاقتراض الزراعي والتمويل التعاوني،جامعة عمر المختار للنشر والدار البيضاء ،ط(1)،2005م.
13. محسن أحمد الخضري ,حوكمة الشركات ,ط1 ,مجموعة النيل العربية ,2005 .
14. محمد الصيرفي ،إدارة المصارف ، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر الإسكندرية ، مصر ،ط(1)،2007م.
15. محمد حسن يوسف ,محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ,بنك الاستثمار القومي ,يونيه 2007
16. كمال حمدي أبو الخير، إستراتيجية التنمية الزراعية، مكتبة عين شمس للنشر ، القاهرة ،مصر ،ط(1) ،1997م.

ثانيا :المذكرات :

1 -إبراهيم إسحاق نسمات ,دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة ,دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين,مذكرة ماجستير تخصص محاسبة وتمويل (غ م),كلية التجارة ,الجامعة الإسلامية غزة 2009.

2 -بادة عبد القادر ,دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر ,مذكرة ماجستير تخصص مالية ومحاسبة (غ م),قسم علوم التسيير ‘جامعة حسيبة بن بوعلي ,الشلف ,2008/2007

3 -جمعون نوال ,واقع وآفاق إصلاح النظام المصرفي الجزائري ,رسالة ماجستير ,تخصص نقود ومالية 2004/2003 جامعة الجزائر .
4 -دلال بن سمينة ,التمويل البنكي للقطاع الفلاحي,مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية ,تخصص نقود وتمويل ,جامعة محمد خيضر ,بسكرة ,2003,2004 .
5 -عثمان ميرة ,أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها ببيئة الأعمال ,رسالة ماجستير ,فرع مالية وبنوك وتأمين ,كلية العلوم الاقتصادية ,جامعة مسيلة,2008.
6 -عمر علي عبد الصمد ,دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ,رسالة ماجستير ,تخصص مالية ومحاسبة ,علوم الاقتصاد,جامعة المدية 2008/ 2009 .
7 -عهد علي سعيد ,الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا ,رسالة ماجستير ,تخصص محاسبة,جامعة تشرين ,كلية الاقتصاد 2009.
8 -محمد جميل حبوش ,مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات ,رسالة ماجستير ,تخصص محاسبة وتمويل ,علوم التجارة ,الجامعة الإسلامية ,غزة 2007.

ثالثا :المؤتمرات والملتقيات :

1 -إشراف حنا ميخائيل,تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات ,المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ,القاهرة : مركز المشروعات الدولية الخاصة ,في 26/24 سبتمبر 2005 .
2 -بن عمارة أحمد ,خولي محمد ,دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة النزاهة ,القوائم المالية,المؤتمر الدولي للمحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية ,بجامعة باجي مختار ,عنابة في الفترة 05/04 ديسمبر2012 .
3 -سفيان عبد العزيز ,المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية,المؤتمر الدولي الأول ,للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية ,كلية العلوم الاقتصادية ,جامعة المسيلة في الفترة 05/04 ديسمبر 2012 .
4 -محمد مصطفى سليمان ودور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة),ط1,الدار الجامعية الإسكندرية , القاهرة ,2009.
5 -حساني رقية ,مروى كرامة ,حمزة فاطمة,حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري ,مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ,جامعة محمد خيضر بسكرة في الفترة 07/06 ماي 2012.
6 -علاء بن ثابت بن جاب الله ,الحوكمة المؤسساتية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية ,مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الجيل الثاني في الفترة 05/04 ديسمبر 2006
7 -عاشور مزريف,صورية معموري ,حوكمة الشركات حول فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي ,المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري,جامعة محمد خيضر بسكرة في الفترة 07/06 ماي 2012 .
8 -عزيزة بن سمينة ,حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة في شركات التأمين التعاوني ,الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ,الواقع العلمي وآفاق التطوير (تجارب الدول),جامعة حسيبة بن بوعلي ,الشلف ,كلية العلوم الاقتصادية ,في الفترة 04/03 ديسمبر 2012 .
9 -محمد نوري يخلف سليمان ,حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ,الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة في الفترة 19/18 ماي 2012 .

10 -مراد زايد ,صبرينة ترغيني,البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات ,مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ,جامعة محمد خيضر بسكرة ,كلية الاقتصاد ,المنعقد في الفترة 07/06 ماي 2012 .
11 -مناورة حداد ,دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية , المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي ,في 16/15 تشرين الأول 2008 ,جامعة دمشق ,الأردن
12 -فريد كورتال ,حوكمة الشركات ,منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي ,المؤتمر العلمي الدولي الأول ,لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق ,في 16/15 أكتوبر2008 .

رابعا :المجلات والنشرات والمنتديات:

1. المعهد المصرفي المصري ونظام الحوكمة في البنوك ومفاهيم ,عدد 06 ,القاهرة ,مصر
2. النشرة الاقتصادية ,دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي وبنك الإسكندرية ,عدد35 .
3. جوناثان تشاركهام,إرشادات أعضاء مجلس إدارة البنوك ,ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPF ,منتدى عالمي لحوكمة الشركات ,2005 .
4. عبد الرزاق حبار ,الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي ,مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ,جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف ,العدد 07 .
5. عبد القادر بريش ,قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر ومجلة الإصلاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي ,المدرسة العليا في للتجارة في الجزائر عدد01 ,2008.
6. مها محمود, رمزي ريحاوي ,الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات ,مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ,مجلد 24 ,عدد1 ,2008 .
7. .
8. علاء بن ثابت ثابت ,نعيمة عيدي ,الحوكمة في المصارف الإسلامية ,يوم دراسي حول :التمويل الإسلامي _وقع تحديات_ يوم 09 ديسمبر 2010 ,جامعة عمار ثليجي ,الأغواط.
9. محمد سعيد الفتح ,مبادئ الاقتصاد الزراعي منشورات جامعة حلب ,سوريا ,1979 .

خامسا :المنتديات :

1. شفق عبد الحافظ ووسام عبد الرزاق ,دور الحوكمة والإصلاح الإداري ,متاحة على الموقع http/www ngahaiq/searchweb/muhasbe/bodo:
2. محمد حتاملة ,دور البنوك في تعزيز مبادئ الحوكمة الشركات ومنتدى التمويل الإسلامي islanfin_go forum web /t859topic,
3. معراج عبد القادر هواري ,أحمد عبد الحفيظ ,حوكمة المؤسسة في القطاع البنكي والمالي ودوره في إرساء قواعد الشفافية على الموقع www iefpedia .com .
4. منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير والممارسات الدولية www ualonline 4AB web/conférence/2004/Jordan

سادسا:المراجع بالفرنسية :

1. Marios Bernard Gouvernement d'entreprise et communication Financiére Economica paris 2004 P105

2. Jean piatat la stabilité financiére n'envales bulletin de la banque de franc december2000
3. Geof mrtlole corporatagovnaee into financial Sedro reservebank of mewzelend bulletin n02 WLUME65

خامسا :المقابلات :

- مقابلة شخصية مع السيد مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة جامعة– الوادي .
- مقابلة شخصية مع عمال قسم القروض ببنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة جامعة_.
- مقابلة مع عامل الشباك ببنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة جامعة_.