



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الموضوع

الحوكمة كآلية رقابية لتفعيل أداء البنوك التجارية

دراسة حالة بنك التنمية المحلية - وكالة الوادي -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم الاقتصاد

تخصص: مالية وبنوك

الأستاذ/المشرف:

محمد البشير بن عمر

إعداد الطالب:

إبتسام رزوق
أم الهناء حمتين

الموسم الجامعي: 2013-2014

مقدمة:

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

1. الإشكالية الأساسية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الحوكمة في تفعيل أداء البنوك التجارية ؟

و يتفرع عن هذا لإشكال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالحوكمة و مبادئها؟
- ماهو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء ؟

- ماهي أهم المعوقات التي تساهم في منع تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية؟

2. فرضيات الدراسة : تنطلق الفرضيات الموضوعية لهذه الدراسة كالتالي:

- الحوكمة هي هو مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهددي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين وتمثل مبادئها في تدعيم إجراءات الإفصاح والشفافية في البنك.

- تساهم مبادئ الحوكمة في الإستخدام الأمثل لموارد البنك المالية.

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

3. أهمية البحث :

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

4. أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الحوكمة في تفعيل الأداء للبنوك التجارية ، وذلك من خلال التعرف على مفهوم الحوكمة والهدف منها والأطراف المعنية بها و كذلك محدداتها والمبادئ الأساسية لها ومدى تطبيق البنوك الجزائرية للحوكمة والأسباب التي تعيقها .

5. أسباب إختيار البحث :

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

- الأهمية البالغة التي يكتسيها الموضوع لدى مالكي ومسيري البنوك التجارية .
- الإهتمام بالحوكمة كموضوع رئيسي يؤثر على إستقرار الإقتصاد المالي .

- إثراء المكتبة الجامعية بهذا الموضوع من الدراسات .
- لفت نظر المسؤولين إلى الأهمية التي أصبحت تكتسبها مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية العالمية .

6. منهج الدراسة :

- ❖ تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعمل على وصف متغيرات الدراسة ، ومن ثم تحليل متغيرات الدراسة .
- ❖ تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بإطار النظري للدراسة من خلال المراجع : الملتقيات والرسائل العلمية والكتب العربية والأجنبية والقوانين التشريعية والنشرات والمجلات .
- ❖ تم تجميع البيانات الرئيسية ذات الصلة بدراسة من خلال تصميم إستبانه وزعت على كل من :
 - مدير بنك التنمية المحلية .
 - مجلس إدارة بنك التنمية المحلية.
 - كافة موظفي بنك التنمية المحلية.
- ❖ تم تصميم الإستبانه والقيام بتوزيعها على مجتمع الدراسة .
- ❖ قامت الباحثتان بتجميع الإستبانه وتوزيعها وتبويبها في جداول إحصائية.
- قامت الباحثتان بتحديد نتائج الدراسة .

7. نتائج البحث :

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن البنوك التي تطبق الحوكمة تصبح أكثر جذبا للمستثمرين ، مما يؤدي إلى زيادة الدخول في أسواق رأس المال ، وفترة الإئتمان ، إنخفاض تكلفة التمويل ، رفع القيمة السوقية للبنك ، تخفيض المخاطر وزيادة القدرة التنافسية ، مواجهة الفساد وهروب رأس المال .

8. صعوبات الدراسة:

- صعوبة ترجمة المعلومات باللغة الأجنبية إلى اللغة العربية .
- قلة المراجع المتخصصة في الحوكمة في البنوك التجارية.

- صعوبة التحكم في الموضوع لشساعته.
- صعوبة الحصول على المعلومات لإجراء الإستبانة لإسقاط الجانب النظري على الواقع .

9. هيكل الدراسة:

سيتم تناول البحث من خلال ثلاث فصول رئيسة الفصل الأول سيتم التطرق فيه إلى الإطار النظري للبنوك التجارية وقد تناولنا فيه ثلاث مباحث :

المبحث الأول : عموميات حول البنوك

المبحث الثاني : ماهية البنوك التجارية

المبحث الثالث : مصادر تمويل وهيكل البنوك التجارية ودورها في تطبيق الحوكمة.

وفي الفصل الثاني تناولنا الحوكمة في البنوك التجارية ودورها في تفعيل الأداء وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : مدخل عام للحوكمة .

المبحث الثاني : الحوكمة في البنوك التجارية .

المبحث الثالث : دور الحوكمة في تفعيل الأداء في البنوك التجارية

وفي الفصل الأخير قمنا بدراسة واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية دراسة حالة بنك التنمية الحلية -وكالة الوادي- وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري .

المبحث الثاني: البطاقة الفنية لبنك التنمية الحلية .

المبحث الثالث : طرق وإجراء الدراسة الميدانية .

تمهيد الفصل الأول:

مع التطوير الحاصل في تغيير الكتلة النقدية وأسواق الأوراق المالية المتجدد أدى بالضرورة على البنوك التجارية وضع بنية تحتية للتسيير الأفضل للأموال وتوجيهها واستغلالها في طرق وسبل صحيحة .
وللبنوك بصفة عامة دور أساسي في توفير الأموال لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتلعب البنوك التجارية بصفة خاصة دورا حيويا في جميع الودائع وتوظيفها ، ويعد هذا واضحا في الدول المختلفة بشتى أنظمتها الاقتصادية وفلسفتها السياسية خاصة في الفترة الأخيرة .

ويستهدف هذا الفصل دراسة عدد من الجوانب الخاصة بالبنوك بصفة عامة ، ثم التعرض إلى الجوانب التنظيمية والإدارية للبنوك التجارية وذلك من خلال المباحث التالية:

☞ المبحث الأول: عموميات حول البنوك.

☞ المبحث الثاني : ماهية البنوك التجارية.

☞ المبحث الثالث.: مصادر تمويل وهيكله البنوك التجارية ودورها في تطبيق الحوكمة.

المبحث الأول : عموميات حول البنوك

باعتبار البنوك وسط مالي متميز في الحياة الاقتصادية كان لزاماً أن نشير إلى أنواع البنوك ودورها والأهداف التي تصبو إليها هذه البنوك وقبل ذلك نعرف البنوك بعد الإشارة إلى نشأتها وهو موضوع المطلب الأول من هذا المبحث.

المطلب الأول : ماهية البنوك

أولاً: نشأة البنوك

تباينت آراء الاقتصاديين في الأصول التاريخية لنشأة البنوك فمنهم من أخذ في الاعتبار الجذور التاريخية لممارسة الأنشطة المصرفية والاتجار بالنقد، وبالتالي إعتد هؤلاء أن للبنوك نشأة تاريخية قديمة تقدم ممارسة الأعمال المصرفية، أما الآخرون فاعتمدوا مقياس ظهور الأسواق و المؤسسات البنكية بوصفها أمكنة يتعاطى من خلالها الأفراد الأعمال البنكية وبالتالي اعتمدوا النشأة الحديثة للبنوك.

1. الأصول التاريخية القديمة لمزاولة الأعمال البنكية:

في العهود القديمة اقتضت مزاولة الأعمال البنكية على كهنة المعابد ومجموعة الأملاك والصيارفة. في العهد البابلي القديم أبرز المعابد التي مارست العمل البنكي هي : معبد أنو ومعبد أوروك أو معبد "الأجر الأحمر" الواقع في مدينة "الورقاء" جنوب بلاد بين نهرين ويرجع تاريخه إلى (3200-2400 ق.م) فقلد كان القساوسة يزاولون معاملات التسليف قصيرة الأجل وتجارة الائتمان و الصيرفة كوسطاء بين أصحاب الأموال وطالبي القروض، إذا كان الكهنة يقرضون مبالغ تستحق بعد شهر تكون مضمونة بكفالة عاملين للمعبد يتمتعان بالشهرة والقدرة على الوفاء.¹

وكذلك في العهد البابلي الجديد، خاصة خلال الألف الأول قبل الميلاد، نورد من أهم المراكز التي تعاطت الأعمال البنكية : بنك "اييجي" ومركزه في مدينة "سيسبار" على سواحل نهر الفرات وبنك "اينازير" ومركزه مدينة "أور" فلقد تعاطت هذه البنوك أعمال الصفقات العقارية وتجارة الدقيق

¹ سمير حسون، الاقتصاد السياسي في النقد والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 2، 2004، ص: 144.

إلى جانب أعمال الائتمان لقاء رهونات معينة كما عرف السومريون ألوانا من النشاط البنكي بداء بمعايهم المقدسة وقد مثالهم الإغريق في هذا المجال ،حيث أنهم أوثروا الفن البنكي فيما بعد الرومان والذين مع إتساع نفوذهم نشروا هذا الفن في كافة أرجاء العالم القديم.

2. النشأة الحديثة للبنوك:¹

أصل كلمة بنك جاء من الكلمة الإيطالية "BAMOV" نسبة للصاغة الذين كانوا يتعاطون أعمالهم يدعون في الأسواق التجارية على بنوك خشبية ،حيث كان رجال الأعمال يدعون لديهم كميات من الذهب خوفا من سرقتها أو فقدتها لقاء فائدة تدفع لهم ،كما كانوا يتعاطون قبول إيداع المعادن الثمينة بحيث يسحب جزء منها ويترك الباقي وديعة يتصرفون بها.

وتعود نشأة المصارف المنظمة إلى القرن 12 م ،حيث أسس أول بنك آنذاك ،في مدينة البندقية الإيطالية عام 1157، ثم ما لبث أن أعقبه تأسيس بنك آخر في "جنوى" عام 1170م، وتبعه إنشاء بنك ثلاث في "نابولي" ،ولقد نجح البنك " جنوى" نجاحا كبيرا بحيث أصبحت قيمة حساباته النقدية تفوق 15% من مجموع قيم النقود المتداولة ،الأمر الذي يعني أن هذا البنك عرف الحسابات الجارية بشكل واسع ،كما اعتمد أو أمر النقل لحامله، وابتدأ من القرن 14 م في ايطاليا ،عرفت بنوك الإيداع والتسليف والنقل المصرفي وبنوك القروض المربوطة بالرهونات وعرفت عمليات السحب على المكشوف ،كان من أهم البنوك التي مارست هكذا عمليات " المؤسسة المصرفية" وما لبث أن شهدت الفترة ما بين القرنين 15م و 16 م انتشارا واسعا للعمليات البنكية في كافة أرجاء أوروبا التي عرفت المؤسسة المصرفية الكبيرة وخاصة بنوك الودائع والنقل المقاصة هذا وأخذت هذه البنوك تستحدث وسائل مختلفة لتحل محل النقود وبرزت أوراق التداول مثل الشيك و الحوالات والكمبيالات لتسهيل عمليات تسليم المبالغ الكبيرة وإيفاء الديون بين التجار وأخذت البنوك تقدم القروض لهؤلاء التجار وتقوم بعمليات الاستثمار فيكفي أن تذكر هنا بنك أمستردام الذي قام عام 1609م بحيث توصل لأن يكون متلقي التجارة العالمية باعتماد نقود حسابية يمكن تداولها عن طريق النقل المصرفي .

¹ جعفر الجزار، البنوك في العالم ، دار النفائس لطباعة والنشر والتوزيع، بيروت ، ط3، 1993، ص:70.

ثانيا : تعريف البنك:

كلمة بنك أصلها كلمة إيطالية (بنكو) (BANCO)، تعني مصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتمويل العملة، ثم تطورت وأصبحت تؤدي معنى المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات ثم المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيها المتاجرة بالنقود.

" البنك هو منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة من حاجة الجمهور أو منشأة الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة".¹

لقد تناول الباحثون في مجال البنوك تعاريف مختلفة للبنك فمنهم من عرف البنك أنه:²

"المنشأة المالية التي تتخذ من الانجاز بالنقود حرفة لها".

هذا التعريف يبين بأن البنك هو تاجر نقود، وظيفته الأساسية هي الإتجار بالنقود.

كما عرفه البعض الآخر ديون " ديونه وديون غيره" وهناك من يجمع بين هذين التعريفين، بحيث يرى هؤلاء أن البنك هو تاجر نشاطه الرئيسي التعامل في النقود والديون.³

"ويعرف كونك على أنه مكان التقاء عرض الأموال والطلب عليها أي أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها المدخرات، ومن ثم تتولى عملية منح هذه الأموال إلى الأفراد على شكل قروض واستثمارات أي أنها حلقة الوصل بين المدخرين والمستثمرين وهي المؤسسة التي تتخذ من إنجاز النقود حرفا لها".⁴

¹ شاكرا القزويني، محاضرات في الاقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1992، ص: 25.

² رشاد العصار، رياض الحلبي، النقود و البنوك، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2000م-1420هـ، ص: 72.

³ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة: 2005، ص: 186.

⁴ جعفر الجزار، مرجع سابق، ص: 73.

- "في حين يرى البعض على أن البنك هو جهاز يتولى تقديم الائتمان لعملائه ويتلقى الودائع منهم أي أن البنك هو البناء الذي تشغله مؤسسة تجارية تقوم بأعمال معرفية لا حدود لها ونشاطات متعددة لا حصر لها."¹
 - "بينما يعرف القانون الجزائري البنك بأنه " شخص معنوي ذو وظيفة معتادة حين يمارس أساس عمليات جلب الودائع ومنح القروض وتسيير وسائل الدفع، وعمليات إضافية تخص عمليات العرف، الذهب، المعادن النفيسة، التوظيف، الاكتتاب، الشراء، التيسر المحافظة وبيع القيم المنقولة وكل منتج مالي".²
 - ويمكن إعطاء تعريف شامل للبنك هو مايلي:
- البنك هو المؤسسة التي تتوسط بين طرفين لديهما إمكانيات أو حاجات متقابلة مختلفة يقوم البنك بتثمينها أو جمعها أو توصيلها أو تنفيذها للوصول إلى هدف أفضل ولقاء ربح مناسب.³

المطلب الثاني: أنواع البنوك

توجد عدة أنواع من البنوك في المجال الإقتصادي غرضها واحد فهي تعمل كوسيلة بين المودع الذي يسعى إلى توظيف أمواله و بين المستثمر الذي يسعى للحصول على أموال اللازمة لتمويل مشاريعه، ويمكن تصنيف البنوك حسب النشاط الذي تقوم به إلى ثلاثة أنواع وهي:⁴

البنك المركزي:

هو المؤسسة التي تتكفل بإصدار النقود لكل الدول، وهي المؤسسة التي تترأس النظام النقدي، وهو يشرف على تسيير النقدي، ويتحكم في كل البنوك العاملة في الاقتصاد، ويعتبر البنك المركزي بنك البنوك وبنك الحكومة، حيث يعودون إليه عندما يحتاجون إلى سيولة، فهو يقوم بإعادة تمويل البنوك

¹ طاهر لطرش، مرجع سابق، ص: 188.

² شاكر قزويني، مرجع سابق، ص: 26.

³ عبد الحكيم كراجه، محاسبة البنوك، دار الصفاء، عمان، ط 1، 2000، ص: 12.

⁴ كوكب هيئة، نظام المعلومات المحاسبية في البنوك، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، معهد علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي بالوادي،

دفعة 2004-2005، ص: 117

عند الضرورة ، كما يقوم بتقديم التسيقات الضرورية للحكومة في إطار القوانين والتشريعات السائدة ، لذلك يقال أن البنك هو الملجأ الأخير للإقراض .

البنوك التجارية :

يقصد بالبنوك التجارية تلك البنوك التي تقبل ودائع الأفراد ، وتلزم بدفعها عند الطلب أو في موعد يتفق عليه ، والتي تمنح القروض القصيرة الأجل .

ويطلق عليها أحيانا " بنوك الودائع " وقد اكتسبت البنوك التجارية منذ نشأتها ثقة كبيرة لما تقوم به من الوفاء بالتزاماتها عند الطلب .

وتعرف البنوك التجارية بأنها نوع من الوساطة المالية التي تتمثل مهمتها الأساسية في تلقي الودائع الجارية للعائلات والمؤسسات والسلطات العمومية ، ويتيح لها ذلك القدرة على انشاء نوع خاص من النقود هي نقود الودائع ¹ .

البنوك المتخصصة:

هي بنوك تقوم بالعمليات المصرفية التي تخدم نوعا محددا من النشاط الاقتصادي وفقا للقرارات الصادرة بتأسيسها وتنقسم الى: ²

1. بنوك التنمية الصناعية: وهي منشآت مالية تتولى بالدرجة الأساسية القروض والتسهيلات الائتمانية والبنكية إلى قطاع الصناعي وتهدف بشكل رئيسي إلى المساهمة الفعالة في عمليات التنمية والتطور ضمن هذا القطاع وغالبا تقدم قروض لآجال طويلة ومتوسطة الأجل .
2. بنوك التنمية الزراعية: وتمثل مجموعة المنشآت المالية والتي تتولى تقديم السلف القروض والتسهيلات الائتمانية إلى المزارعين والفلاحين وذلك لدعم أنشطتهم الزراعية في مجال شراء البذور والأسمدة

¹ عبد الحكيم كراجه ، مرجع سابق ، ص: 21.

² عبد الرحمان يسري احمد ، قضايا إسلامية معاصرة في النقود والبنوك والتمويل ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص: 271.

وعمليات المكنة الزراعية وتمنح هذه البنوك قروض متوسطة وطويلة الأجل بهدف السعي الجاد بإجراء عمليات تطور وتنمية القطاع الزراعي ودعمه في تقديم السلع والخدمات الزراعية.

3. البنوك العقارية: وهي بنوك تهتم بتمويل أنشطة البناء والتشييد والمساهمة بتدعيم الهياكل والبنى للعقارات على مستوى القطاعات الاقتصادية المختلفة، وتقدم هذه البنوك قروضها وتسهيلاتها الائتمانية إلى المواطنين بهدف إنشاء مساكن وغيرها وذلك لآجال طويلة تتجاوز العشر سنوات.¹

4. بنوك التجارة الخارجية: هي بنوك تخصص في تمويل التجارة الخارجية وذلك بقصد النهوض بهذه التجارة وتنميتها عن طريق التسهيلات المصرفية التي تقدمها وكذلك تختلف صور الائتمان التي تمنحها وقد تقوم هذه البنوك بمنح تسهيلات ائتمانية مختلفة الآجال للمنشآت الصناعية كما تمكنها من النهوض بإنتاجها المخصص للتصدير سواء من حيث الكم أو الكيف وبالإضافة إلى ذلك تقوم هذه البنوك بفتح الاعتمادات اللازمة لعمليات المبدلات الثنائية مع الدول المختلفة وأيضاً عمليات لإعادة التصدير.

وتعتمد هذه البنوك في تمويل عمالياتها على مواردها المتمثلة في حصيلة العملات الأجنبية التي تحصل عليها من نشاطها وكذلك التسهيلات الائتمانية التي تحصل عليها من البنوك الأجنبية وبطبيعة الحال يختلف نشاط هذه البنوك باختلاف الدول.²

5. شركات التأمين: وهي منشآت مالية تمارس أنشطة وفعاليات مختلفة تتمثل بالدرجة الأساسية في التأمين ضد الحوادث المختلفة والتأمين على الحوادث ويقدم خدمات إجتماعية متميزة كما تساهم هذه المنشآت في ممارسة أنشطة استثمارية واقتصادية حيوية حيث توظف مواردها المالية وأرباحها في مشروعات إقتصادية مختلفة.³

¹ شاكر قزويني، مرجع سابق، ص: 22.

² محمد زكي الشافعي، مبادئ النقود والبنوك، دار النهضة، بيروت، ص: 190.

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 25.

6. بعض البنوك الأخرى: يتكون الجهاز المصرفي في أي مجتمع من المجتمعات من عدد من البنوك تختلف حسب الدور الذي تؤديه في المجتمع ، وتعدد أشكال البنوك ينتج عن التخصص الدقيق والرغبة في خلق هياكل تمويلية مستقلة تواكب حاجات المجتمع وحاجات العملاء.¹ وبطبع تختلف أنواع البنوك من دولة لأخرى وفقا لنظامها الإقتصادي ومدى حاجتها لنوع معين من البنوك.

وإذا كان البنك المركزي يعتبر الجهاز المصرفي في الدولة ، فإن أنواعا عديدة من البنوك تعمل داخل هذا الجهاز، وقد سبق وتناولنا بعض من هذه البنوك (البنوك التجارية والمتخصصة) بقي أن نشير إلى بعض البنوك الأخرى مثل بنوك الإستثمار وبنوك الإدخار وبنوك الإسلامية.

7. بنوك الاستثمار :

لقد ظهرت بنوك الإستثمار لسد الفجوة التي تركتها البنوك التجارية وفيما يتعلق بتمويل المشروعات المختلفة ، خاصة الصناعية منها حيث كان نشاط معظم البنوك التجارية يقتصر في إمداد مختلف المشروعات بالقرض القصير الأجل.²

تعرف بنوك الإستثمار بأنها بنوك الائتمان المتوسط والطويل الأجل ، وعملياتها موجهة لمن يسعى لتكوين أو تجديد رأس المال الثابت (مصنع، عقار، أرض صالحة لزراعة) ، لذا فهي تحتاج لأموال غير قابلة للطلب متى شاء المودع ، أي أنها تعتمد في إقراضها للغير على رأسمالها بالدرجة الأولى (الذي يفترض أن يكون كبيرا نسبيا) وعلى الودائع لأجل (أي وودائع مرتبطة بتاريخ ، أي غير مستحقة الأداء عند مجرد الطلب) وعلى الإقراض من الغير .

8. بنوك الإدخار : نشأة معظم هذه البنوك متخذة شكل وحدة مصرفية صغيرة تابعة لهيئة البريد وسرعان ما تطورت فكرتها وأصبحت وسيلة المدخرين في مجتمع مدخراهم لأنها تتميز بانخفاض في الحد الأدنى للإيداع ولقد نالت هذه البنوك شعبية كبيرة من الأفراد لإنتشاره الكبير وقربها من المدخرين من ناحية ، ولقيامها باستثمار الجزء الأكبر من إيراداتها في ذات المنطقة التي يقع فيها البنك من

¹ محمود يونس ، عبد النعيم مبارك ، النقود وأعمال البنوك والأسواق المالية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص: 215.

² محمد صالح الحناوي وغيره، أسواق المال والمؤسسات المالية ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر ، ط1: 2004 ص: 316.

ناحية أخرى وفعلا عن قيام هذه البنوك بوظائفها الأساسية كأوعية إدخارية، فإنها قد تقوم نيابة عن المودعين بسداد ما يستحق عليهم من أموال للدولة أو للمجالس البلدية أو المحلية.¹

9. البنوك الإسلامية: هو مصرف لا يتعامل بالفائدة أخذا وعطاء ولا يتأجر بالملكية، فالمصرف الإسلامي يتلقى من الأفراد نقود دون الإلتزام أو تعهد من أي نوع بإعطاء فوائد لهم وحينما يستخدم هذه النقود في أنشطة استثمارية أو تجارية يكون ذلك على أساس المشاركة في الربح والخسارة، وعلى العموم فالبنك الإسلامي هو مؤسسة مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطاتها الاستثمارية وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها.²

المطلب الثالث: دور وأهداف البنوك

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى كل من دور البنوك وكذا أهداف البنوك كما يلي:

أولاً: دور البنوك: يفضل المقترضين الإقتراض من البنك لأنه أسهل وأسرع وأقدر على توفير المبالغ اللازمة في وقت قياسي، ونفس الشيء بالنسبة للمقترضين فهم يفضلون التعامل مع البنوك لأنها اقدر على تأمين الأموال من الخطر.

يكمن الدور الرئيسي للبنوك في إستقبالها للأموال التي تودعها الزبائن، وبمقابل ذلك تقوم بالقرض لمن هو بحاجة إليها وفق الشروط والتنظيمات المعمول بها.³

¹ منير ابراهيم الهندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات ، ط2 ، 2002 ، مصر ، ص: 53 .

² محمد زكي الشافعي، مرجع سابق، ص: 123.

³ أحمد عبد الرحمن يسري، اقتصاديات النقود والبنوك ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2003، ص: 87.

لقد أصبحت البنوك شريكا متميزا لمختلف المتعاملين وأحيانا أخرى يرافقهم خلال نشاطهم ،ولهذا فإن للبنك أدوار في الأنشطة الاقتصادية منها:¹

- يعتبر البنك أو المصرف ملتقى الودائع من الجمهور ،ويقدمها أو يعرضها للآخرين فهو وسيط بين الإدخار والإستثمار.
- للبنك دور تدخل في كل الأنشطة الاقتصادية ويتواجد في الأسواق المالية وأسواق الاستثمار.
- البنك مقدم للخدمات فهو يستطيع الخروج عن نشاطه لتنفيذ عمليات تجارية متعددة مثل: (تحصيل الديون، وكذا خدمة الأوراق المالية وغيرها)
- يقوم البنك بتسديد الإلتزامات الدورية (فاتورة الكهرباء وكذلك خدمة العقارات وغيرها).²

ثانيا: أهداف البنوك: إن البنك يسعى في إستخدام موارده للوصول إلى أهداف يعتمد عليها ،وباعتبارها تاجرا فهو يسمى إلى تحقيق الربح مع المحافظة على ثقة عملائه في قدرته على الوفاء بالتزاماته ،وهذه الأهداف هي:³

1. الربحية: إن البنك باعتباره كمشروع خاص فإن ربحيته تتمدد بالفرق بين إيراداته الكلية ونفقاته الكلية ويسعى للوصول إلى تحقيق أكبر ربح ممكن عند مستوى معين من التكاليف التشغيلية والإدارية أو تحقيق إيراد كلي معين عند أقل مستوى ممكن من التكاليف سواء كانت التشغيلية أو الإدارية وهذه الأخيرة تكون ثابتة وتتمثل في أجور العمال و الإداريين ، ويتبعي البنك إنفاق تكاليف منخفضة مع أعلى كفاءة ممكنة من الإداريين، أما التكاليف التشغيلية فهي متغيرة وتمثل حجم الودائع المودعة لدى البنك ويسعى البنك إلى توظيف أكبر قدر ممكن من الودائع للحصول على فوائد هنا يتحدد لنا أن البنك تعرض للربح أو الخسارة وتتمثل هذه النتائج في :

¹ بلعمري فلة وأخريات ، سياسة البنوك التجارية في منح قروض الاستغلال من متطلبات مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تسيير فرع مالية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،دفعة 2005 ،ص: 15 .

² بلعمري فلة وأخريات،مرجع أعلاه،ص: 16.

³ مصطفى رشدي شبيحة، النقود والمصارف والإئتمان، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 1999، ص: 87.

- مجمل خسارة رأسمالية فعلية أو دفترية بسبب وجود ديون معدومة أو مشكوك في تحصيلها.
- تحمل خسارة فعلية أو دفترية بسبب انخفاض الأسعار السوقية لبعض الأصول المملوكة له.
- تحقيق ربح رأسمالي فعلي بسبب إرتفاع الأسعار السوقية لبعض الأصول.

ونشير الى أن علاقة معدل الربح لأصل معين ودرجة السيولة علاقة عكسية أي أنه كلما كان الأصل أقل سيولة كلما كان أكثر ربحية، وهذا ما تسعى إليه البنوك التجارية، من إستخدامها لأصول ذات سيولة قليلة وعالية الربحية.

2. السيولة: يستهدف إستعداد البنك لتلبية طلبات عملائه فوراً وإحتفاظه على درجة ثقة عالية من العملاء في قدرته على الإستجابة لمتطلباتهم الدورية والطارئة من السيولة، ويتطلب تحقيق البنك هذا الهدف في أن يحتفظ بودائعها كلها بشكل نقدي، نتيجة تحقيق البنك لهذا الهدف المعيار هو توظيف موارده في استخدامات تدر بمعدل عائد منخفض.

3. الأمان: يتسم رأس مال البنك عادة بالصغر مقارنة بجملة الأموال فيه، وهو ما يعني صغر حاققة الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمد البنك على قيمة رأس ماله فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تأخذ جزء من أموال المودعين والنتيجة هي إفلاس البنك.¹

توازن البنك بين الربحية والسيولة: يعتبر البنك في حالة توازن عندما يتم ترتيب الأصول بالشكل الذي يحقق السيولة وهدف تحقيق أكبر ربح ممكن في آن واحد ويعتمد مثل هذا الترتيب أو ما يطبق عليه بالتوزيع النسبي للأصول على التجارب العلمية التي يمارسها البنك التجاري ومن تجارب البنك اتضح أن البنك الذي يعمل في سوق نقدية كبيرة مثل سوق لندن، نيويورك، طوكيو يكفيه أن يحتفظ برصيد يتراوح بين 10% و11% من مجموع الودائع لديه وتزداد هذه النسبة في المدن الأقل أهمية، وتصبح أكبر في المناطق الريفية كما أن البنوك في الدول النامية تحتاج إلى الإحتفاظ بنسبة كبيرة من الودائع لديها على شكل نقد سائل وذلك لتختلف العائدات المصرفية وقلة الإعتماد على إستعمال الشيكات.²

¹ مصطفى رشدي شبيحة، مرجع سابق ص: 89.

² منير إبراهيم الهندي، مرجع سابق، ص: 12.

المبحث الثاني : ماهية البنوك التجارية .

تعد البنوك التجارية الواجهة الحقيقية لحالة التقدم الإقتصادي نظرا للمهام الرئيسية التي أوكلت لها من تنمية إقتصادية وإشباع الحاجات المتعددة للعملاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات ، و تعتبر أكثر المؤسسات البنكية إنتشارا من حيث العدد و الحجم بالإضافة إلى ضبط و مراقبة المعاملات المالية و التجارية ، و تعمل باستمرار على تطوير أنواع مختلفة من الودائع و منح القروض .

المطلب الأول : نشأة و تعريف البنوك التجارية .

أولا: نشأة البنوك التجارية

يرجع ظهور البنوك التجارية بشكلها الحالي إلى أواخر القرون الوسطى على أثر الحروب الصليبية، حيث شهدت هذه الفترة حروبا كبيرة و كثيرة كانت تستلزم نفقات ضخمة لغرض تجهيز الجيوش ، وتمثل البنوك التجارية أحفادا شرعيين للصيرفة و الصاغة القدامى و المرايين فهذه البنوك مهما كانت طبيعتها و نوعية الوظائف التي تؤديها لا تعد وأن تكون مؤسسات تتعامل في الدين أو الائتمان و فكرة طائفة التجار في البحث عن طريقة مأمونة تحافظ بها على ثرواتها من السلب والنهب و الضياع ، فهي أمور كانت من السمات البارزة لتلك العصور السخيفة ، في نفس الوقت كان الموزع لديهم يأخذ شهادات إبداع تثبت حقوقهم و تضمن تعهدا من المودع لديه يرد الأمانة عن طلبها في الحال ، و في بداية الأمر كانت تصدر هذه الشهادات إسمية و يتم تداولها عن طريق التنازل ، و مع مرور الوقت وتزايد ثقة المتعاملين في المودع لديهم أصبحت هذه الشهادات شهادات لحاملها يتم تداولها بمجرد التسليم .¹

ترجع نشأة البنوك إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى عندما بدأت طبقة التجار و الصناع أو بالذات في مدن البندقية و جنوا و برشلونة بتحقيق فوائد تقليدية ضخمة من عملياتها التجارية المختلفة .

¹ حسين بن هاني ، اقتصاديات النقود و البنوك " الأسس و المبادئ ، دار الكندي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003، ص: 203.

كما عرفت مؤسسات الاستيداع كما كان التعامل بالائتمان من أوائل العصور في العالم القديم ولم تكن الصرافة حرفة مستقلة حتى قامت الدولة بصك النقود إضافة على أنه يرجع الفضل للإغريق في النقل البنكي حوض البحر المتوسط تتلمذ الرومان في الفن البنكي على أيدي الإغريق ، و انتشر في معظم أنحاء العالم مع اتساع نفوذ الرومان إلى أن قضى عليها في العصور المظلمة بسبب اضطراب الأمن وإنقطاع طرق المواصلات .¹

ثانيا: تعريف البنوك التجارية

توجد عدة تعاريف للبنوك التجارية نذكر منها :²

1. تعريف البنوك التجارية لغويا:

إن الأصل لكلمة بنك هو الكلمة الإيطالية BANCO و نعني بها المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة ، ثم تطورت هذه الكلمة و يقصد بها المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات ، و من ثم تطورت هذه الكلمة لتعني المؤسسات التي تخصصت بأنشطة أخرى مثل حفظ المعادن الثمينة ، تحويل العملات الأجنبية ، منح القروض للتجار .

ونجد صرف و إصراف الدنانير أي بدلها و غيرها ، و الصراف أو الصيرفي هو بائع النقود بالنقود غيرها ، و الصرافة هي مهنة أو حرفة الصارف ، أما كلمة البنك هي كلمة محدثة تعني المؤسسة المالية التي تتعامل بالإقراض و الإقتراض .³

2. التعريف القانوني للبنوك التجارية :⁴

يعرف قانون النقد و القرض في مادته 114 البنوك التجارية على أنها أشخاص معنوية مهمتها العادية و الرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون بالرجوع إلى هذه المواد نجد أن البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بالعمليات :

¹ خالد عبد الله، العمليات المصرفية، الجزائر ، دار وائل للنشر الطبعة الثانية 2000، ص: 35.

² الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص: 202.

³ محمد صالح المنشاوي، نihal فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، أسواق المال والمؤسسات المالية، بغداد ، الدار الجامعية الإبراهيمية 2004، ص: 299.

⁴ محمد توفيق سعودي ، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري ، دار الأمين مصر ، ص: 129.

- جمع الودائع من الجمهور

- منح القروض

- توفر وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن و السهر على إدارتها .

3. التعريف الاقتصادي للبنوك التجارية:

تعرف البنوك التجارية وفقاً لهذا المعيار على أنها مؤسسات مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة على حاجة الجمهور أو منشأة الأعمال لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة.¹

تعرف البنوك التجارية بأنها نوع من أنواع الوساطة المالية التي تتمثل مهمتها الأساسية في تلقي الودائع الجارية للعائلات و المؤسسات و السلطات العمومية ، و يتيح لها ذلك القدرة على خلق نوع من النقود ألا وهي نقود الودائع ، إن وصف هذه المؤسسات المالية بالنقدية لا يعني أنها الوحيدة المؤهلة لإنشاء نوع من النقود السابقة الذكر ، ويمكن تسميتها بنوك الودائع.²

البنوك التجارية هي مؤسسة ائتمانية تعمل في سوق النقد ، و يمنح الائتمان قصير الأجل ذلك أنه يقبل ودائع الأفراد و الهيئات و يعطي مقابل ذلك وعود عند الطلب أو بعد أجل قصير ، يمتد نشاطه إلى كل فروع النشاط الاقتصادي.³

كما تعرف البنوك التجارية بأنها أحد المنشآت المالية المتخصصة في التعامل بالنقود و التي تسعى لتحقيق ربح ، و تعتبر البنوك التجارية المكان الذي يلتقي فيه عرض الأموال بطلب عليها ، إذ أنها توفر نظاماً ذا كفاية يقوم بتعبئة ودائع و مدخرات الأفراد و المنشآت الأعمال و الأفراد وذلك بالإضافة إلى كونها مهمة لمنح التحويل اللازم سواء للمنتجين أو التجار أو المستهلكين من خلال ما تمنحه من ائتمان.⁴

¹ عبد الرحمان سالم ، عاطف الأخرس ، محاسبة البنوك ، دار النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000 ص: 23.

² خالد عبد الله، مرجع سابق، ص: 38.

³ فريد صالح وموريس نصر ، المصرف والأعمال المصرفية ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان 1992 ، ص: 113 .

⁴ خالد أمين عبد الله ، العمليات المصرفية - الطرق المحاسبية - دار وائل للنشر ، الأردن 1998 ، ص: 17 .

المطلب الثاني : أنواع البنوك وأهم وظائفها .

أولاً: أنواع البنوك التجارية

تصنف البنوك التجارية في الجزائر مجموعات مختلطة وذلك وفق أسس و معايير معينة

1. من حيث شكلها القانوني و شكل علاقتها بالدولة و تنقسم إلى :¹

-البنوك التجارية العامة :

وهي البنوك التي تعود ملكيتها للقطاع العام و تنشأها الدولة مثل البنك المركزي و مؤسسات الإقراض، أو هي البنوك التي تعود ملكيتها للدولة بكامل رأسمالها و تشرف على أعمالها.

- البنوك التجارية الخاصة :

وهي تلك البنوك التي تعود ملكيتها للأفراد أو الهيئات أو الشركات وتعود ملكيتها للأشخاص سواء كانوا طبيعيين أو اعتباريين و لا تشترك الدولة أو المؤسسات العامة في ملكية و إدارة هذه المجموعة و تضم بنوك الاستثمار و مؤسسات الإقراض المتخصصة و التي تعود ملكيتها بالكامل للقطاع الخاص ، غير أن البنوك الخاصة تأخذ شكل شركات مساهمة وشركات ذات شكل المحدودة ، ولكنها تخضع لإشراف البنك المركزي من ناحية رسم السياسات المالية والتخطيط المالي والإقتصادي للدولة .

-البنوك المختلطة :

وتتمثل في البنوك التي تعود ملكيتها للدولة والقطاع الخاص أي تشترك الدولة وتساهم في إنشاء إدارة مثل هذه البنوك ،وعادة ما ترجع الدولة إلى حيازة أكثر نسبة من نصف رأس مال لهذا النوع من البنوك لكي تضمن السيطرة عليها مثل بنك الإنماء الصناعي .²

¹ محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة البنوك . دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية 2005 ص: 18.

² فريد صالح وموريس نصر، مرجع سابق، ص: 114.

2. تصنيف البنوك حسب طبيعة عملها :

تتميز أعمال التي تقوم بها البنوك في العصر الحالي بالتشعب والتعدد وتبعاً لذلك تعددت أنواع البنوك من حيث طبيعة أعمال التي تمارسها ويمكن تميز بين هذه الأنواع التالية:¹

أ. البنوك التجارية :ويقصد بها تلك البنوك التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تحت الطلب أو ودائع لأجل محددة وتزاول عمليات التحويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الإقتصاد القومي ، كما أنها تباشر عمليات تنمية الإدخار و الإستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء مشروعات وما يتطلب ذلك من عمليات بنكية وتجارية ومالية وذلك وفقاً للأوضاع التي يحددها البنك المركزي .

ب. البنوك الزراعية :تقوم هذه البنوك بمنح سلف للمزارعين لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة وقد قامت هذه البنوك بحماية صغار المزارعين من إستغلال مثل ذلك بنك التسليف الزراعي .

ث. البنوك الصناعية:هي البنوك التي تختص بتقديم الإعتمادات والمساعدات للمشاريع الصناعية أي أنها تختص بالتعامل مع القطاع الصناعي كما تقوم هذه البنوك بتقديم القروض والخدمات الائتمانية المباشرة وغير مباشرة.

ج. البنوك العقارية :وهي بنوك توظف أموالها في منح قروض ذات آجال مقابل رهن عقاري بضمان أراضي زراعية وذلك لاستصلاح الأراضي وبناء عقارات في أغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة القومية .²

3. تصنيف البنوك التجارية حسب حجم النشاط :

يشمل هذا النوع من البنوك الأنواع التالية :³

أ - بنوك الجملة :ويقصد بها البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء و المنشآت الكبرى .

¹ حسن خلف ، النقود والبنوك ، أريد عالم الكتاب الحديث ، الاردن ، الطبعة الأولى، 2006 ،ص:236.

² أحمد الصالح ، وآخرون ، دور البنوك في تمويل المشاريع الاستثمارية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية ، فرع إدارة أعمال ، ملحقه المعهد الوطني للتجارة ، الوادي 2003، ص: 16.

³ حسن خلف، مرجع سابق، ص: 38.

ب - بنوك التجزئة : وهي البنوك التي تتعامل مع صغر العملاء و المنشآت الصغرى ، لكنها تسعى لجذب أكبر عدد منهم ، و من أهم الخصائص التي تتميز بها أنها تنتشر جغرافيا ، تتعامل بأصغر الوحدات المالية ، قيمة من خلالها خلق المنافع الزمنية و المكانية منفعة التملك و التعامل للأفراد كما تسعى التجزئة إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي .¹

ثانيا: وظائف البنوك التجارية.

تسعى البنوك التجارية إلى ممارسة العديد من الوظائف و تقديم الكثير من الخدمات غير أن البنوك التجارية تقوم بعدة وظائف منها ما يكون في شكل نقدي وأخرى غير نقدية و تنقسم هذه الوظائف إلى وظائف تقليدية وحديثة .

1. الوظائف التقليدية للبنوك التجارية

تمثل الوظائف التقليدية للبنوك فيما يلي :²

أ- قبول الودائع وتنمية الإيداع:

تقوم البنوك التجارية بصفة معتادة بقبول ودائع الأفراد و الهيئات التي تدفع عند الطلب أو بعد إنتهاء أجل محدد بحيث لا تقصر وظيفة البنك التجاري على مجرد قبول الودائع يقدمها الأفراد و الهيئات بل تتعدى هذه الوظيفة السلبية لتصبح وظيفة إيجابية تتمثل في جذب هذه الودائع عن طريق تنمية الوعي الادخاري ، و حث الأفراد و الهيئات على الإيداع ، وتنقسم أنواع الإيداعات التي يقدمها المودعون لدى البنوك التجارية إلى أربعة أقسام رئيسية هي :³

- حسابات جارية : الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية هي الحسابات التي تتضمن معاملات متبادلة بين البنوك و طرف آخر و قد يتمثل الطرف الآخر في شخص أو أشخاص طبيعيين و قد تكون أرصدة بعض الحسابات الجارية و لدى البنوك التجارية أرصدة تتمثل في المبالغ المستحقة

¹ حسن خلف، مرجع سابق، ص: 38.

² عادل احمد حشيش ، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، 2004، ص: 207.

³ مصطفى رشدي شبيحة، مرجع سابق، ص: 95.

للطرف الآخر بمجرد طلبها ، كما قد تكون أرصدة بعض الحسابات مدينة و تتمثل في المبالغ المستحقة للطرف الآخر بمجرد طلبها .

- حسابات صندوق التوفير : تلجأ البنوك التجارية إلى تشجيع العملاء على الإدخار عن طريق فتح حسابات توفير لهؤلاء العملاء تمنحهم بعض المميزات، مثلاً دفع نسبة فائدة سنوية محددة عن المبالغ التي يحتفظ بها العملاء في حسابات صندوق التوفير ، و تحدد قيمة الفائدة التي يحصل عليها العميل بقيمة المبالغ التي يحتفظ بها ، و المدة التي يحتفظ خلالها بهذه المبالغ و معدل الفائدة السنوية الذي يتعهد البنك بدفعه للعملاء على إيداعاتهم إلى جانب معدل الفائدة المحدد فإن البنوك التجارية تعمل على جذب عدد كبير من عملاء صندوق التوفير و ذلك عن طريق تقديم بعض المزايا الأخرى مثل تقديم بعض الحوافز النقدية أو العينية.

- حسابات ودائع بإخطار : تعمل البنوك التجارية على جذب المدخرات على اختلاف أنواعها فتقوم بتنويع حسابات الودائع للأفراد و الهيئات و إختيار النوع المناسب لهم من حسابات الودائع¹.

- حسابات الودائع لأجل :

- مزاوله عملية التمويل الداخلي و الخارجي:

تعمل البنوك التجارية على تنمية الادخار و قبول الودائع (قصيرة الأجل) لكي تستخدم هذه الودائع في عمليات التمويل الداخلي و الخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية ،

- استخدام و تشغيل موارد البنك مع صراعات مبدأ التوفيق بين السيولة الربحية و الأمان و من أهم أشكال التشغيل و الاستثمار ما يلي :²

- منح القروض و فتح الحسابات الجارية .

- تحصيل الأوراق التجارية و خصمها و التسليف بضمائها .

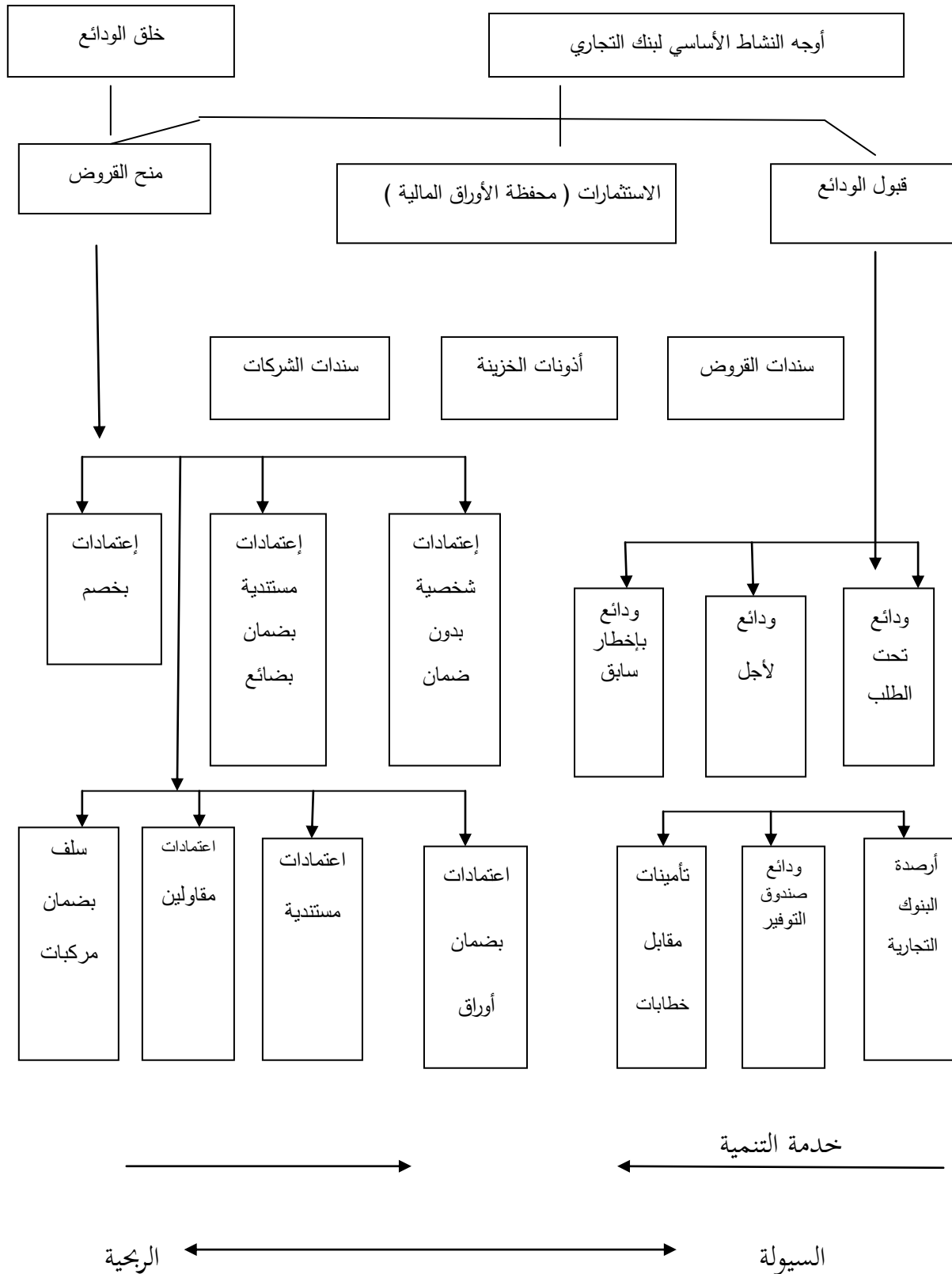
¹ مصطفى رشدي شبيحة، مرجع سابق، ص:96.

² حسين بن هاني، مرجع سابق، ص:210.

- تمويل التجارة الخارجية ، من خلال فتح الإعتمادات المستندية ، بالإضافة إلى هذه الوظائف نجد ما يلي:¹
- فتح الحسابات الجارية و قبول الودائع على إختلاف أنواعها لتحت الطلب و الإدخار لأجل
- تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ بين السيولة و الربحية و الضمان .
- تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الإعتمادات المستندية و تقديم الكفالات و خطابات الضمان للعملاء.
- تأجير الخزائن الأمنية لعملائها لحفظ المجوهرات و المستندات و الأشياء الثمينة.
- منح القروض للهيئات و المنشآت و الأفراد.
- بيع و شراء الأوراق المالية لحساب عملائها.
- القيام بوظيفة أمناء الإستثمار لحساب عملائها الذين ليس لديهم من الوقت أو من الخبرة ما يمكنهم مباشرة عمليات الإستثمار بطريقة مضمونة و بدرجة كفاية مرتفعة .
- التعامل بالبيع و الشراء في العملات الأجنبية .

¹ الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص: 209.

شكل رقم (1-1): وظائف البنك التجاري



المصدر : محمد الصيرفي - إدارة المصارف - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية 2007 ص:2.

2. الوظائف الحديثة للبنوك التجارية

من بين الوظائف الحديثة التي تقوم بها البنوك التجارية ما يلي :¹

- إدارة أعمال و ممتلكات العملاء و تقديم الإستثمارات الإقتصادية و المالية لديهم .
- تمويل السكان الشخصي من خلال الإقتراض العقاري.
- المساهمة في خطط التنمية الإقتصادية و في هذه الحالة يكون الإقتراض لدى البنوك التجارية لأجل قصير .
- تقوم البنوك التجارية بوظيفة التوزيع و هي توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج أو للإعادة المتولدة عن مصادر خارجة عن المشروع نفسه ويتم ذلك بالطرق الائتمانية .
- تقوم بوظيفة الإشراف و التنفيذ و الرقابة ، حيث تشجع البنوك المتعاملين معها بالإدخار لمواجهة مناسبة معينة مثل مواجهة نفقات موسم الإصطياف أو الزواج أو تحمل نفقات تدريس الطلبة في الجامعة أو شراء الهدايا ويحصلون على فوائد مجزية على هذه المدخرات و تمنحهم تسهيلات ائتمانية خاصة تتناسب مع حجم مدخراتهم و تمنحهم الحق في الإقتراض بشروط سهلة.
- خدمات البطاقة الائتمانية بحيث تتصف هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقة من البلاستيك تحتوي على معلومات عن إسم المتعامل و رقم حسابه و بموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل القيام بالعديد من المحلات التجارية المتفقة مع البنك على قبول منح القروض لحامل البطاقة على أن يقوم بسداد قيمة هذه الخدمة إلى البنك خلال 25 يوم من تاريخ إستلامه قائمة على مختلف المشتريات التي قام بها خلال الشهر المنصرم و يتم إرسال هذه القائمة من طرف البنك في نهاية كل شهر ولا يدفع المتعامل أية فوائد على هذا القرض إذا قام بالتسديد خلال الأجل المحدد .

¹ فلاح الحسن الحسني ، مؤيد عبد الرحمن ، " إدارة البنوك ، مدخل كمي وإستراتيجي معاصر " - عمان - دار وائل للنشر ، ص:128.

المطلب الثالث : أهداف البنوك التجارية وأهم خصائصها .

أولا : أهداف البنوك التجارية

تتسم البنوك التجارية بأربع أهداف هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال تتعلق بالربحية السيولة و الأمان والنمو ، ترجع أهميتها إلى تأثير الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالوظائف الرئيسية التي تمارسها البنوك.

1.الربحية : يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع هذا يعني أن أرباح البنوك أكثر تأثر بالتغير في إدارتها ، و ذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى ، لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضا لآثار الرفع المالي فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب عن ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر و على العكس أيضا و قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر لذلك يقتضي على إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث إنخفاض فيها.¹

2.السيولة : يتميز الجانب الأكبر من موارد البنك المالية ودائع تستحق عند الطلب ، و من ثم يكون البنك مستعد للوفاء بها في أي لحظة و تعد هذه السمة من أهم السمات التي يتميز بها البنك عن منشآت الأعمال الأخرى ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات و لو لبعض الوقت فإن مجرد إشاعة عن عدم توفير سيولة كافية لدى البنك كفيلا بأن تزعزع ثقة المودعين و يدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس.²

3.الأمان : تتسم أسعار البنك عادة بالصغر بالمقارنة بجملة مصادر الأموال فيه و هو ما يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر إستثمار فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس مال فإذا زادت الخسائر عن ذلك قد تلتهم جزءا من أموال المودعين و النتيجة هي الإفلاس للبنك.³

1 عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الحديثة في البنوك التجارية"-الإسكندرية-، الدار الجامعية، 1999، ص:93.

² عادل أحمد حشيش، مرجع سابق، ص: 212.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع أعلاه، ص:94.

4. النمو : يصل البنك إلى هدف النمو من خلال تلطيم أرقام نشاط الإقراض و الإيرادات المتولدة عنه والتي لا تتم إلا بجهد إنمائي منظم و مكثف يراعي شروط الإقراض الجيد و إستقطاب عملاء متميزين و التقييم المستمر للأداء و لسياسات البنوك المنافسة بالسوق حيث يكون على عاتق إدارة البنك تحقيق التوازن في نمو البنك يتناسب مع حجم مواده و الفرص التسويقية المتاحة أمامه و درجة العائد الممكن تحقيقها و درجة المخاطر المصاحبة.¹

ثانيا : أهم خصائص البنوك التجارية

- تتميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية و البنوك الأخرى بمجموعة من الخصائص و التي تؤدي دور الوسيط المالي و تتمثل هذه الخصائص في :²
- تعتبر البنوك التجارية من أكبر المشروعات الرأسمالية التي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح و بأقل التكاليف من خلال منح الائتمان و خلق ودائع .
 - تتميز بأنها أكثر المؤسسات البنكية انتشارا من حيث العدد و الحجم.
 - تقبل الودائع الجارية (الودائع تحت الطلب) من جميع فئات المجتمع .
 - قبول الودائع الجارية أدى إلى إنتشار إستخدام الشبكات وهذا يقلل إستخدام النقود .
 - تساهم البنوك التجارية في تجميع المدخرات الصغيرة و الكبيرة في المجتمع فتلبي رغبات الفئات كافة و ذلك من حيث أهداف الإدخار فتقبل أنواع الودائع .
 - تعنى باستمرار على تطوير أنواع مختلفة من الودائع ضمن أنواع الودائع المختلفة .
 - يمثل رأس مال البنوك التجارية نسبة بسيطة من إجمالي مواردها.
 - لا يستطيع البنك إستثمار الودائع لديه بالكامل.
 - تمنح القروض قصيرة الأجل لغاية التجارة أو إستعمال شخصي على نحو خاص.

¹ عادل احمد حشيش، مرجع سابق، ص: 213.

² سلمان أبو دياب " اقتصاديات النقود والبنوك " ، - بيروت - ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1996 ، ص: 110 .

المبحث الثالث : مصادر تمويل وهيكله البنوك التجارية ودورها في تطبيق الحوكمة .

سنتعرف من خلال هذا المبحث مصادر تمويل البنوك التجارية وكذا هيكلها التنظيمي وسنتطرق بالحديث إلى دورها في الحوكمة ومدى تعزيزه وتطبيقه لها.

المطلب الأول : مصادر تمويل البنوك التجارية .

يعد التمويل مجموعة من العمليات التي تصل من خلالها البنوك إلى تلبية كل الاحتياجات في رؤوس الأموال كما أنه وظيفة إدارية في البنوك تختص بعملية التخطيط .

أولاً: المصادر الداخلية

نقصد بالتمويل الداخلي للمؤسسة مجموعة الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج أي مصدرها ناتج عن دورة إستغلال المؤسسة و تتمثل أساسا في التمويل الذاتي.

1. التمويل الذاتي : يعرف التمويل الذاتي على أنه إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها من خلال نشاطها و هذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة الدورة هذه النتيجة يضاف إليها عنصرين هامين يعتبران موردا داخليا للمؤسسة و هما الإهلاكات و المؤونات أما مبلغ النتيجة الصافية المحصل عليها في نهاية الدورة المالية و التي تكون أحد عناصر التدفق النقدي الصافي ليست نهائية أو تحت تصرف المؤسسة النهائي لأنها سوف توزع على الشركاء و لهذا فالمقدار الذي تستطيع المؤسسة أن تتصرف فيه فعلا بعد نهاية الدورة يتكون من قيمة النتيجة الصافية الغير موزعة إضافة إلى الإهلاك والمؤونات إذن فهذه القيمة تعبر عن قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها ¹.

✓ التدفق النقدي الصافي : الأرباح + الإحتياطات + الإهلاكات + مخصصات المؤونات.

✓ التمويل الذاتي : النتيجة الصافية قبل توزيع الأرباح + توزيع الأرباح + مخصصات الإهلاك + مؤونات ذات طابع إحتياطي.

✓ التمويل الذاتي : قدرة التمويل الذاتي - الأرباح الموزعة .

¹ خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص:30.

- الأرباح المحتزة :¹ هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته الشركة من ممارسة نشاطها (خلال السنة الجارية أو السنوات السابقة) و لم يدفع في شكل توزيعات و الذي يظهر في الميزانية العمومية للشركة ضمن عناصر حقوق الملكية فبدلاً من توزيع كل الفائض المحقق على المساهمين قد تقوم الشركة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها إسم "إحتياطي" بغرض تحقيق هدف معين مثل : إحتياطي إعادة سداد القروض أو إحلال و تجديد الآلات وتمثل عناصر الأرباح المحتزة في مايلي :²
- أ- الإحتياطي القانوني : هو الحد الأدنى من الإحتياطي الذي لابد للشركة من تكوينه (حدده القانون 5 % بالمئة من صافي الأرباح على أن يتعدى 100% بالمئة من رأس مال الشركة) و يستخدم في تغطية خسائر الشركة و في زيادة الراس مال.
- ب- الإحتياطي النظامي : يتم تكوين هذا الإحتياطي طبقاً للنظام الأساسي حيث يشترط هذا الأخير وجوب تخصيص نسبة معينة من الأرباح السنوية لأغراض معينة وهو غير إجباري .
- ج- الإحتياطات الأخرى : ينص قانون الشركات على أنه يجوز للجمعية العامة بعد تحديد نصيب الأسهم في الأرباح الصافية أن تقوم بتكوين إحتياطات أخرى و ذلك بالقدر الذي يحقق دوام إزدهار الشركة أو يكفل توزيع أرباح ثابتة بقدر الإمكان على المساهمين .
- و نقصد بها المبلغ المتبقي بعد عملية توزيع الأرباح السنوية و الذي يقترح مجلس الإدارة ترحيله إلى السنة التالية و يستخدم هذا الفائض إحتياطي لمواجهة أي إنخفاض في الأرباح المحققة في السنوات المقبلة التي تؤدي الى عدم قدرة الشركة على إجراء توزيعات مناسبة على حملة الأسهم .
- يعرف الإهلاك على أنه طريقة لتحديد الإستثمارات أي أن الهدف من حساب الإهلاك هو ضمان تحديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي كما يعرف على أنه التسجيل المحاسبي للخسارة التي تتعرض لها الإستثمارات التي تتدهور مع الزمن بهدف إظهارها في الميزانية بقيمتها الصافية .³

¹ أحمد عبد الرحمان يسري، مرجع سابق، ص: 90.

² منير إبراهيم الهندي، مرجع سابق، ص: 39.

³ عبد الواحد غردة ، ضوابط منح الإئتمان في البنوك التجارية ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، فرع نقود وتمويل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2003/2004 ، ص: 6.

ث- المؤونات : تعرف المؤونات على أنها إنخفاض من نتيجة الدورة المالية و مخصصة لمواجهة الأعباء و الخسائر المحتملة الوقوع أو الأكيدة الحصول كما تعرف على أنها إنخفاض غير عادي في قيمة الأصول و على المؤسسة أن تسعى لتفادي الإنخفاض و تطبيقها لمبدأ الحيطة و الحذر و يجبر القانون التجاري الجزائري في مادته 718 المؤسسات على أخذ هذه الأمور بعين الاعتبار أي تسجيلها في دفتر المحاسبة و ذلك بتكوين مؤونات تدهور قيم المخزونات والحقوق ومؤونات الأعباء سواء كانت النتيجة إيجابية أو سلبية .

حفاظا على صدق الميزانية وتكوين هذه المؤونات تتقيد بعدة شروط منها:¹

- أن تكون أساسا إنخفاض قيمة الأصل المعني قد نشأت خلال نفس السنة.
- أن يكون وقوع هذا النقص محتملا.
- أن يكون تقدير هذا النقص موضوعي.
- ✓ مزايا و عيوب التمويل:²

أ- المزايا:

يعتبر التمويل الذاتي ضروري لعمليات الإقتراض حيث أنه من المعروف أن المؤسسة تلجأ إلى الإقتراض حسب إمكانياتها على التسديد وحجم التمويل الذي يبين لها نسبة التسديد. البحث عن التمويل ذاتي بمستوى عال هو الهدف الأساسي لسياسة المالية و هو دليل على إستقلالية المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

تمثل أموال الإهلاك الجانب الأكبر في التمويل الداخلي و التي تمثل أمواله معفية من الضرائب .

ب-العيوب :

- حجم التمويل الذاتي عادة لا يكفي لتغطية كل حاجيات التمويل.
- قد يؤدي الاعتماد على التمويل الداخلي إعتمادا كليا إلى التوسع البسيط و بالتالي عدم الإستفادة من الفرص المتاحة و المبرجمة بسبب قصور التمويل الداخلي إلى توفير الإحتياجات المالية اللازمة

¹ عبد الواحد غردة، مرجع سابق، ص: 7.

² أكرم حداد وآخرون ، النقود والمصارف ، الطبعة الأولى ، 2005 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ص: 148 .

- قد لا تهتم الإدارة بدراسة مجالات إستخدام الأموال المدخرة لدى المؤسسة كتلك المتحصل عليها من الغير مما يؤدي إلى إضعاف العائد.

ثانيا : المصادر الخارجية

من الممكن أن المؤسسة لا يمكنها تمويل استثماراتها بوسائلها الخاصة مما يجعلها تلجأ إلى البحث عن مصادر خارجية بتمويلها و تتمثل هذه المصادر في ما يلي :¹

- مصادر التمويل قصيرة الأجل.
- مصادر التمويل المتوسط الأجل.
- مصادر التمويل طويلة الأجل.

1- مصادر التمويل قصيرة الأجل : يقصد بالأموال قصيرة الأجل كمصدر تمويلي تلك الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو المؤسسة قصد تمويل الفرص الإستثمارية المتاحة كونها تمثل التزاما قصير الأجل على المؤسسة بتعين الوفاء به خلال مدة زمنية لا تزيد عن سنة و تتضمن مصادر التمويل قصير الأجل ما يلي :²

أ. الائتمان التجاري : الائتمان المقدم من الموردين :

يقدم بالائتمان التجاري قيمة البضاعة المشتراة على حساب بغرض بيعها و بعبارة أخرى يتمثل الائتمان التجاري في رقم أوراق الدفع و الحسابات الدائنة التي تنشأ نتيجة شراء البضاعة دون دفع ثمن على أن يتم تسديد قيمتها بعد فترة محددة و تتوقف تكلفة الائتمان التجاري على شروط الموردين و يعتبر تمويل مجانيا إذا استطاعت المؤسسة إستثماره أو إستخدامه بالشكل الملائم و العكس حين يصبح تمويلا ذا تكلفة فقدت المؤسسة السيطرة في استخدامه لصالحها.

ب. الائتمان البنكي : يتمثل في القروض التي يتحصل عليها المستثمر أو المؤسسة من البنوك و يلتزم بسدادها خلال فترة زمنية لا تزيد عادة عن سنة واحدة و القاعدة العامة أن الائتمان البنكي قصير

¹ أكرم حداد وآخرون، مرجع سابق، ص:149.

² عبد الواحد غردة، مرجع سابق، ص:9.

الأجل يستخدم في تمويل الأغراض التشغيلية للمؤسسة و يستبعد إستخدامه في تمويل الأصول الثابتة.¹

2- مصادر التمويل متوسط الأجل : يعرف التمويل المتوسط الأجل بأنه ذلك النوع من القروض الذي يتم سدادده خلال فترة تزيد عن السنة و تقل عن 10 سنوات و ينقسم هذا النوع من القروض إلى:²

● قروض مباشرة و متوسطة الأجل.

● التمويل بالاستئجار .

- الأسهم العادية :

تمثل مستند ملكية لحاملها أي أنه يمتلك حصة في رأسمال الشركة ولها قيم مختلفة هي :

✓ قيمة اسمية :

تتمثل في قيمة حقوق الملكية التي تتضمن الأسهم الممتازة مقسومة على عدد الأسهم العادية .

✓ قيمة سوقية :

تتمثل في قيمة السهم في السوق رأسمال و قد تكون هذه القيمة أكثر أو أقل من القيمة الإسمية أو الدفترية.

و تعتمد شركات المساهمة إعتمااد يكاد يكون تاما على الأسهم العادية في تمويلها الدائم خصوصا عند بدء تكوينها لأن إصدار هذا النوع من الأسهم لا يحمل الشركة أعباء كثيرة كما هو الحال بالنسبة للأسهم الممتازة أو السندات إضافة إلى أن الشركة غير ملزمة بدفع عائد ثابت أو محدد لحملة الأسهم العادية .

فإذا حققت الشركة أرباحا كثيرة يمكن لحملة الأسهم العادية الحصول على عائد مرتفع أما إذا حققت الشركة خسائر أو قدرت عدم توزيع الأرباح فإن حملة الأسهم العادية لن يحصلوا على شيء .

¹ أكرم حداد وآخرون، مرجع أعلاه، ص:150.

² زياد رمضان ، إدارة الأعمال المصرفية ، الطبعة السادسة ، 1997 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص: 118.

✓ الأسهم الممتازة :

تعرف الأسهم الممتازة بأنها شكل من أشكال رأسمال المستثمر في الشركة ، ويحصل مالك السهم على ميزتين ، ميزة العائد وميزة الممتاز إتجاه حملة الأسهم العادية بالإضافة لعائد يحصل عليه البنك يتراوح عادة ما بين 6% و 12% من قيمة الأصل ، وفي نهاية فترة الإيجار يمكن للمؤسسة المستأجرة شراء هذا الأصل على أساس قيمة متبقية محددة في العقد ، أو تجميد مدة الإيجار مع دفع أقسام منخفضة أو إعادة الأصل للبنك ولا يحق لأي طرف (المؤسسة أو البنك إلغاء العقد إلا في حالات إستثنائية .

✓ إستئجار الخدمة (الاستئجار التشغيلي) :

ومن أهم خصائص هذا النوع أن المؤجر عادة ما يكون مسؤولاً عن صيانة الأصل والتأمين عليه ، كما يتحمل مخاطر الإمتلاك والتقدم (مثل تأجير السيارات).

وفي هذا النوع يمكن للمستأجر إلغاء العقد قبل المدة المقررة وإرجاع الأصل لمالكه .¹

3-مصادر التمويل طويلة الاجل :²

أ- الأسهم : يمكن تصنيفها إلى نوعين هما :

● الأسهم العادية :

تمثل مستند ملكية لحاملها ، أي أنه يمتلك حصة في رأسمال الشركة ولها قيم مختلفة .

● الإقتراض طويل الأجل وينقسم إلى :

القروض المباشرة طويلة الأجل :

هي تعتبر الأكثر شيوعاً كمصدر للتمويل من مصادر التمويل طويل الأجل ويحصل عليها مباشرة من البنوك والمؤسسات المالية المتخصصة ومدتها تتراوح ما بين 15 و 10 سنوات ويمكن أن تصل إلى 20 سنة أما حجمها فيجب أن ألا يتجاوز 70% من المصادر الاستثمارية .

¹ زياد رمضان، مرجع سابق، ص: 119.

² سمير حسون ، الإقتصاد السياسي في النقد والبنوك ، الطبعة الثانية ، 2004 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت، ص: 159 .

● السندات :

تعتبر السندات جزءاً من القروض طويلة الأجل تصدرها المؤسسة بهدف الحصول على أموال لتمويل نفقاتها الإستثمارية و التشغيلية وتنقسم السندات إلى :¹

*سندات غير مضمونة برهن أصول :

هي تلك التي يصبح فيها حامل السندات دائناً في حالة التصفية ، حيث أن هذا النوع من السندات له الأولوية على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها .

*سندات مضمونة برهن أصول :

ويكون الضمان في الغلب هو الأصول الثابتة التي تمتلكها المؤسسة ،على أن ينص السند ذاته على نوع من أنواع الأصول الضامنة في حالة عدم وفاء المؤسسة بالتزاماتها .

*سندات الدخل :

تلتزم المؤسسة بدفع فوائد هذه السندات فقط في حالة تحقيقها لأرباح كافية لدفع هذه السندات بما يعني أن الفوائد نفسها لا تعتبر من قبيل لالتزامات الثابتة.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية .

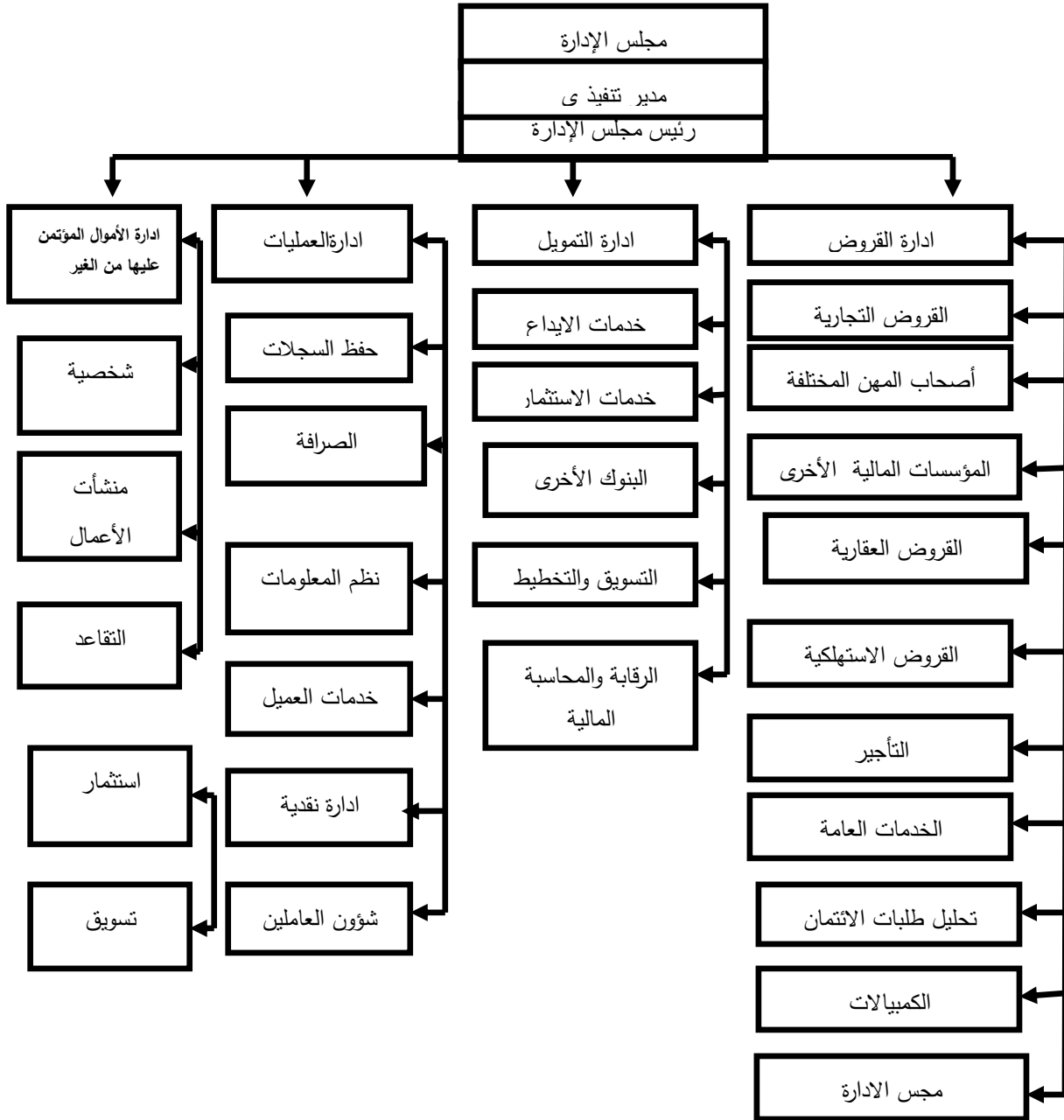
من المتفق عليه أن البناء التنظيمي لابد و أن يعكس الأنشطة التي يتم ممارستها وبناء عليه يصبح من المتوقع أن يتضمن البناء التنظيمي للبنك إدارات رئيسية للودائع والائتمان أي الإقراض والاستثمار للأوراق المالية، وهذا إلى جانب إدارات فرعية لأنشطة الحسابات والشؤون القانونية والرقابة، وما إلى ذلك ويوضح الشكل(1-2) بناء التنظيم المبسط للبنك التجاري ذات وحدة مصرفية واحدة، وبالطبع يمكن أن توجد إدارات أخرى للبحوث والعلاقات العامة والتخطيط والمتابعة والأمن والشؤون القانونية وما إلى ذلك ، إن كانت إدارات الائتمان والأوراق المالية والودائع (الحسابات) تمثل الإدارات الرئيسية التي تعكس طبيعة نشاط البنوك فلقد ظهرت أنشطة أخرى أصبحت لها أهمية كبيرة في مقدمتها إدارة الأموال المؤتمن عليها والتأمين لصالح الغير.²

¹ سمير حسون، مرجع سابق، ص:160.

² منير إبراهيم الهندي ، مرجع سابق، ص:53.

وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (1-2): هيكل البنوك التجارية



المصدر : عبد الفتاح عبد السلام - المؤسسات البورصة والبنوك التجارية ، الدار الجامعية

مصر، ص: 217.

المطلب الثالث: دور البنوك في تطبيق الحوكمة

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

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

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

إن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلا يعنى بالحوكمة ضمن رؤية و أهداف البنك نفسه ، كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة لأفضل أولئك العملاء الذين تتوفر لديهم ممارسات

1 بن علي بلعوز، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، بحوث وأوراق عمل المنتدى الدولي المنعقد يومي 20-21 أكتوبر 2009 جامعة فرحات عباس سطيف، ص: 654.

2 محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، سنة 2009، ص: 15.

سليمة للحوكمة ،إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء وإن كانت تعنى جزئيا بقضايا الحوكمة إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر إحدى الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تفعيل الحوكمة التي تضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة، وإن إدخال ثقافة الحوكمة ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسؤولي ومدراء الائتمان يعتبر أمرا ضروريا باتجاه تدعيم وتعزيز هذا المفهوم مع النضر بعين الدعم والاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة سياسات وأدوات مختلفة عن تلك المطلوبة للشركات الكبرى لذلك نجد من الضروري توضيح اتجاهين مختلفين أساسيين:

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

ثانياً: أسعار الفائدة ومدى تأثيرها على القروض الممنوحة : نجد أن كل من البنوك والمؤسسات المالية بشكل عام تتعرض لمواجهة مخاطر أسعار الفائدة وذلك بسبب تقلب أسعار الفائدة وبالتالي تغير الإدارات الداخلة إلى البنك وكذلك مصروفاته وأيضا القيمة الاقتصادية لأصوله والتزاماته ومراكزه خارج نطاق الميزانية العمومية والقيمة المحددة على أساس تحركات السوق كل هذا بالتالي يؤثر على تحديد سعر الفائدة بالنسبة للقروض الممنوحة وبالتالي اختلاف سعر الفائدة من عميل إلى آخر وهذا بسبب مركزهم المالي وطبيعة نشاط المقرض لأن الأسعار السوقية يحركها العرض والطلب بدرجة أساسية لذا ينعكس الأثر الصافي لهذه التغيرات في دخل البنك الإجمالي ورأس ماله، ولكن في نفس الوقت نجد أن الاستخدام الرشيد لمشتقات أسعار الفائدة مثل عقود التسليم الآجال المالية ومبادلات

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 15-16.

أسعار الفائدة المتأصل في أعمالها لذا نجد أن السلطات التنظيمية والإشرافية تركز بدرجة كبيرة على تقييم إدارة البنك لمخاطرة أسعار الفائدة وخاصة منذ تنفيذ النفقات الرأسمالية القائمة على مخاطر السوق وفق توصيات لجنة بازل وعندما ننظر بمنظور أوسع تجاه كل هذا نجد أن إدارة مخاطر أسعار الفائدة من مختلف السياسات و الأعمال والتقنيات التي يستخدمها البنك لخفض المخاطرة النابعة من تناقص حقوق ملكيته نتيجة للتغيرات المعاكسة في أسعار الفائدة بالنسبة للقروض الممنوحة للعملاء ونجد أن من أكثر الأشياء التي تؤثر على أسعار الفائدة بالنسبة لأي مؤسسة مالية بوجه عام هي فروق التوقيت في استحقاق الأسعار الثابتة وإعادة تسعير الأسعار المعلومة لأصول البنك والتزاماته.¹

ومن خلال الفصل الثاني سنتعرف أكثر على مفاهيم الحوكمة ومبادئها ودورها في تفعيل أداء البنوك التجارية .

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 16.

خلاصة الفصل :

من كل ما سبق نستنتج أن البنوك التجارية تشكل دعامة أساسية في الحياة الاقتصادية، وذلك لما تسهم به من خصائص وما تقوم به من دور من خلال مساهمتها في:

- توفير رؤوس الأموال اللازمة لانجاز المشاريع ومناصب شغل إلى جانب مساهمتها في التنمية

الاقتصادية وزيادة الدخل الوطني.

- توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير المشاريع وبآجال سداد محددة.

ومن خلال الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يتم التأثير على خلق الائتمان الذي يعتبر بمثابة مرشد يعتمد عليه في إدارة وظيفة الإقراض في البنك والتي تتمثل في تحديد سياسة الائتمان وأسلوب استخدام أموال البنك التي يحصل عليها من المودعين وأصحاب رؤوس الأموال.

فمن خلال هذا الفصل قمنا بإبراز أهم التعاريف الخاصة بالبنوك التجارية وأهدافه وخصائصه ودوره في تطبيق الحوكمة وهذا سيكون موضوع دراسة الفصل الثاني .

تمهيد :

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر احد الركائز الاساسية لسلامة النظام المالي ككل و قطاع الاقتصادي بصفة عامة و ذلك لأن الجهاز المصرفي يعتبر احد اهم الاجزاء في النظام المالي ، كما يعتبر الممول الاول للتنمية الاقتصادية ، وتتوقف قدرة النظام المصرفي في مواجهة الازمات على مدى قدرة الإجراءات و التدابير الاحترازية الموضوعة من قبل السلطات النقدية للوقاية من الازمات و على مدى قدرتها على التدخل للحد و التقليل من الخسائر ، و قدت بنية الدراسات اهمية الحوكمة السليمة في البنوك خاصة بعدما تزايدت العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستقرار في القطاع المصرفي، وذلك في ظل عولمة الأسواق المالية و سياسة التحرير المصرفي التي تنتهجها البنوك، وقد انصب الاهتمام بمبادئ الحوكمة في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في عولمة التدفقات المالية للأسواق المالية والتقدم التكنولوجي، تقوم البنوك بتقديم نتائج نشاطها للوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال تقييم الأداء وبرغم من وجود عدة أبعاد لتقييم الاداء إلا الجانب المالي يبقى هو الأكثر شيوعاً لأنه يعتمد على معلومات كمية ، وهو يختلف حسب الأطراف المستفيدة منه، إلا أن الهدف الأساسي هو الحكم أو إعطاء تقييم للوضعية المالية للبنك ، و تقييم الاداء لا يشمل فقط البنوك ذات الوضعية المالية الحرجة بل يتعدى الى البنوك السليمة وللإحاطة بجوانب هذا الموضوع قمنا باستعراض الاطار النظري للحوكمة في البنوك التجارية ودورها في تفعيل الاداء من خلال تقسيمه الى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: مدخل عام للحوكمة.

المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك التجارية.

المبحث الثالث : دور الحوكمة في تفعيل الأداء في البنوك التجارية .

المبحث الأول: مدخل عام للحوكمة .

لقد تعاضم الإهتمام بمفهوم الحوكمة (la gouvernance) في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الأزمات الإقتصادية والإنهيارات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الإقتصاد الأمريكي من تداعيات و الإنهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002 ، وكذا عامي 2007 و 2008 ، وصولا إلى ما تشهده أوروبا اليوم من أزمة خانقة تهدد وحدة إتحادها الإقتصادي والمالي.

هذا ما دفع بمركز المشروعات الدولية CIPE إلى إصدار تقرير حول "الحوكمة " حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات الإقتصادية، بما فيها البنوك، أين نجد فيها تطبيق مبادئ الحوكمة يعتبر أكثر أهمية وتعقيدا لكونها تحتوي على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في قطاعات أخرى، تؤثر بشكل كبير على طبيعة نظام الحوكمة¹.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة

أولا : نشأة الحوكمة

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والإنهيار الإقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزايد الإهتمام بالحوكمة. ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي²:

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

¹ أمال عياري، أبوبكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر- "الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي: 06-07 ماي 2012، ص:01.

² عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص:25.

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

3- تزايد الإهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما إتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الإلتزام بها في تحقيق النمو والإستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

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

5- أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

6- على ضوء المعايير السابقة ووضعها من المنظمات المختلفة، إتجهت مؤسسات إتجاهات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

7- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية والإستثمارية في الكثير من الشركات والمؤسسات.

8- مع تتابع ظاهرة الأزمات الإقتصادية وإنحيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضاً إلى الإهتمام بالحوكمة، و قامت بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.¹

ثانيا : دوافع ظهور الحوكمة

هناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقد الماضيين، وضعت حوكمة على قائمة الاهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، و من حالات الفشل الذريع

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص: 26.

مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة الأمريكية والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، وقد حدثت مؤخرا فضائح كبيرة وأزمات إقتصادية وحالات فشل مؤسسي في روسيا وآسيا والولايات المتحدة الأمريكية جعلت الحوكمة تطفوا إلى السطح في الدول النامية والإقتصاديات المتحولة و الناشئة¹.

ففي بداية سنوات 1930 ، أطلق كل من بيرل وميتر (BERLE et MEANS) تحذير من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة، وضرورة أن تكون هناك رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين².

وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور الحوكمة كمصطلح وكنظام للإدارة³:

- 1- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة.
- 2- زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة.
- 3- إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
- 4- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الإستقرار المالي.
- 5- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- 6- تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
- 7- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والإطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة
- 8- إهتزاز الثقة في الأسواق، حيث عانت معظم الأسواق من عمليات إهتزاز الثقة وفقدت معها آلاف المستثمرين وملايين العاملين وتضاعفت الخسائر مع الإيرادات المالية.
- 9- الشعور بالاكنتاب والإحباط الإستثماري، وعدم القدرة على مواصلة عمليات الإستثمار بسبب فضائح مالية فائقة لا يتصورها العقل.

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ نشر، ص: 3 .

²Thierry wideman goiran , frédéric perier ,françois lépineux, développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur, édition d'organisation, paris, 2003, p :103

³عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة :تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004 ص:107 .

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

11- تقييد المعاملات الآجلة وإنكماش السوق الائتماني إلى الدرجة التي أصبحت معها البنوك تواجه موقفًا غير عادي، حيث الودائع لا تنمو والائتمان يتراجع.¹

ثالثا: تعريف الحوكمة

لغويا: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة فهو لفظ مستمد من الحكومة ،وهو ما يعني الإنضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه الكلمة من معاني وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:²

1. الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد.

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

3.الإحتكام: ما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية وخبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

4.التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند إنحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

إصطلاحا: لها مجموعة من التعاريف من بينها:³

- هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.
- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لإستثماراتهم.
- هي مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهددي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

¹ عبيد سعد المطيري، مرجع سابق، ص:108.

² علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص: 24 .

³ محمد أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة، 2005، ص: 102.

وحسب "طارق عبد العال حماد" هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و التראה والشفافية.¹

ويضيف أيضا بأنها " الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة ".

كما عرفها بعض اللجنات والهيئات الدولية كما يلي:²

عرفها البنك الدولي على أنها: الحكم الراشد مرادف السير الإقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الإنتقادات الخاصة والموجهة للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل.

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

عرفتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD): على أنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تقوم بتحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الحوكمة على أنها: "عملية يتم من خلالها تحديد القواعد وتنظيم الممارسات السليمة للرقابة على القائمين على إدارة الشركة بما يحفظ حقوق المساهمين ويضمن مستوى ملائم من الشفافية والإفصاح ويضبط العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة والأطراف أصحاب المصالح".

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم البادئ التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدر الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر 2007، ص:20.

² ضيف الله محمد الهادي، مسعود درواسي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012، ص:4.

رابعاً :أهمية وأهداف الحوكمة

1. أهمية الحوكمة

ترجع أهمية الحوكمة إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، أيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم إستقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الإقتصادية المطلوبة وتتجلى أهمية الحوكمة في العديد من المزايا نذكر منها:¹

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

- تحقيق وضمان التראה والحياد والإستقامة لكافة العاملين بدءا بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في الشركة.

- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية أو إنحراف متعمد أو غير متعمد ومنع إستمرار هذا الخطأ والقصور.

- محاربة الإنحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل .

- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل إستخدام النظام الحمائي والوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث .

2. الهدف من تطبيق الحوكمة.

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مسائلة إدارة الشركة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الإستثمار وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة . كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الإلتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة

¹عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص: 16.

مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام وإختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.¹

تعمل مبادئ ومعايير الحوكمة على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:²

أ- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.

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

ت- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.

ث- إدخال إعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.

ج- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات.

ح- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب إستثمارات ورؤوس أموال أخرى.

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

وتسمح حوكمة الشركات كذلك، بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الإختيارات والفضائح المالية،

وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة

أصولهم الموزعة على عدة محافظ وشركات.

المطلب الثاني : المحددات والأطراف والمبادئ في الحوكمة .

في هذا المطلب سنتطرق على كل من محددات والأطراف والمبادئ التي تقوم عليها الحوكمة

أولاً: محددات الحوكمة

تعتبر الشركة جزء من المحيط الاقتصادي العام الذي تعيش فيها بالإضافة إلى محيطها الداخلي، ولكل محيط مجموعة من العوامل والمتغيرات الخاصة به ، وحتى تتمكن الشركة من تطبيق سليم وجيد لحوكمة والاستفادة من مزاياها وبلوغ أهدافها المسطرة من رفع الأداء وتخفيض للتكاليف ،

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص: 17.

² علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص: 27.

يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية في كل محيط ، والتي تنقسم بدورها إلى نوعين:¹

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

1. المحددات الداخلية

المحددات الداخلية للحوكمة تضم جميع الميكانيزمات المؤسسية الموضوعة بالقصد من طرف أصحاب المصالح (من بينهم المساهمين) أو المشرع القانوني من أجل الحماية والدفاع والحفاظ على مصالحهم ، وتشتمل على مايلي:²

أ_ مجلس الإدارة

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

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

ب_ الجمعية العامة

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

1 جلاب محمد ، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2009- 2010 ص:75.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص:23.

ت_ أصحاب الحقوق والعمال

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

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

وأصحاب المصالح ، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف ، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.¹

2. المحددات الخارجية²

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال :القوانين المؤسسة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ، وكفاءة القطاع المالي ، البنوك وسوق المال ، في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ، هيئة سوق المال والبورصة ، في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ، ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها ، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني

¹ محمد السريتي ، حوكمة الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الإشارة إلى مصر، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية و الاقتصادية الجزء الأول، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة، 2005، ص:43.

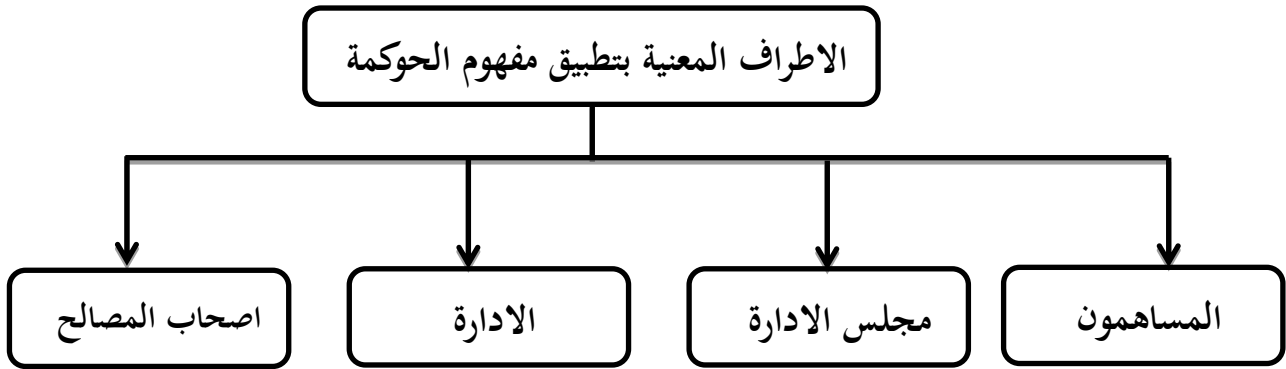
² جلاب محمد، مرجع سابق، ص:76.

والإستشارات المالية والاستثمارية . وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص¹.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة.

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات ، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد .

الشكل رقم (2-1): يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: عبد الوهاب نصر علي ، وشحاته السيد شحاته "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات"، الدار الجامعية الإسكندرية ، سنة 2006 ص:20

أ. **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة لحماية حقوقهم².

ب. **مجلس الإدارة :** وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال

1 هواري معراج ، حديدي آدم "نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية" مداخله مقدمة في الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، يومي 6_7 ماي .

2 شحاته السيد شحاته ، عبد الوهاب نصر علي ، "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة" ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر سنة 2006، ص:2

الشركة ، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.¹

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

ث.أصحاب المصالح : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد ، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.²

ثالثا: مبادئ الحوكمة

1. المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD: يتم تطبيق الحوكمة وفق معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها عام 2004 وتتمثل في:³

أ. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات : يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفائتها ، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون ، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية و التنظيمية والتنفيذية المختلفة .

ب. حفظ حقوق جميع المساهمين مثل:⁴

__ نقل ملكية الأسهم .

__ الحق في اختيار مجلس الإدارة .

¹ محمد مصطفى سليمان ، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين" ،الدار الجامعية الإسكندرية ،سنة 2008، ص: 17.

² فكري عبد الغني محمد جوده،مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ،غزة، 2008، ص:23.

³ شحاته السيد شحاته ،مرجع سابق، ص:4.

⁴ صلاح زين الدين ،"دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية" ، المؤتمر العلمي الأول: حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة دمشق ،يومي 15_16 أكتوبر 2008، ص:12.

— الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية .

— حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة .

— حق التصويت .

ت. المساواة بين جميع المساهمين أي المساواة بين حملة الأسهم سواء كانوا وطنيين أو أجانب ، من حيث التصويت في الجمعية العامة بإضافة إلى حقهم في الإطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات .

ث. إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين مشاركتهم في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ، ويقصد بذلك أصحاب البنوك والعاملين وحملة السندات والعملاء.

ج. تطبيق الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال الشركة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية ، حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين .

ح. تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ومهامهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة .¹

2. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :²

وضعت لجنة بازل في عام 1999 تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية وأهم هذه التعليمات هي :

أ. وضع موثائق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات .

ب. وضع إستراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الأفراد فيها.

ت. تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس .

ث. إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة .

ج. إيجاد صيغ وآليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات .

ح. إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا) .

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 20.

² صلاح زين الدين، مرجع سابق، ص: 13.

خ. تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقية أو إدارية .
د. ضمان توفير وتدقيق المعلومات المناسبة .

3. معايير مؤسسة التمويل الدولية :¹

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها ، سواء كانت مالية أو غير مالية وذلك على مستويات أربعة وهي كالتالي :

أ. الممارسات المقبولة للحكم الجيد .
ب. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد .
ت. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا .
ث. القيادة .

المطلب الثالث : نماذج الحوكمة

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

أولا: النموذج الأنغلو ساكسوني

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا من الدول الأساسية المنتهجة لهذا النموذج الموجه السوق ، وأهم ما يميز هذا النموذج هو أنه " قلة المساهمين وكثرة المسيرين " أي أن الرئيس المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة ، بصيغة أخرى ليس هناك تقسيم ثنائي بين مهام الإدارة ومهام الرقابة ، والمؤسسة عبارة عن جهاز تنفيذي ثنائي يعمل لمصلحة المساهمين.

¹ عبد الرحمن العايب ، بالقرني تيجاني ، "إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة" ، ملتقى دولي الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، يومي 18-19 نوفمبر جامعة باجي مختار ، عنابه.

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

كما أن الميزة الجذبة مهمة في هذا النموذج هي أن أصحاب المصالح هم من يمتلكون قوة القرار ولهم الاستقلالية التامة في ذلك، ونظام الحوكمة في هذا النموذج يعرف بثلاثة مشاكل:

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

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

صرامة القوانين : تطبيق القوانين على كل من يتجاوز حدودها.

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

ثانيا: النموذج الألماني - الياباني (الموجه الشبكي)

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

بالنسبة لألمانيا البنك هو مركز نظام حوكمة الشركات وله السلطة على مراقبة الشركات على عكس النظام الأنغلوساكسوني ، وأبعد من ذلك فالبنوك توجه سلوك المسيرين في الكثير من الأحيان ، فالمسير مقيد اتجاه البنوك العاملة مع شركته، كما يجب الإشارة إلى أنه في هذا النظام يتميز كذلك بالفضاء الواسع من حيث تمثيل أصحاب المصالح.¹

أما بالنسبة لليابان فإن هذا النظام يتميز بشبكة مساهمات متقاطعة ذات بعد شراكة ما بين المؤسسات معرفة باسم كيرتسو kirtsu كل مؤسسة من المجموعة لها حصة مساهمه في المجموعة

¹ فكري عبد الغني محمد جوده، مرجع سابق، ص: 26-27.

هذه الإستراتيجية فكرة المسيرين اليابانيين بعد الأزمة التي عرفتها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية , حيث هذا النموذج يحفز على :

- القضاء على المراقبة العقيمة.
- التسيير مقيد لأن هناك عدة أطراف مقررّة.
- تطوير كل طرف منتمي إلى الشبكة.
- __ تحقيق أهداف المؤسسات المنتمية إلى الشبكة.

ثالثا: النموذج الوسيط أو المختلط (الفرنسي - الإيطالي)

وهو تعتبر كل من إيطاليا وفرنسا من أهم الدول المنتهجة لهذا النظام المختلط (Hybride) نموذج وسيط لأن الرقابة تتم في نفس الوقت من خلال المؤسسات المالية (النظام الموجه شبكي) والسوق (النظام الموجه سوقي)، هذا النظام يركز أساسا على خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة (أصحاب المصالح) بالنسبة للمؤسسة ، خاصة المساهمين والعمال ، الشركات الفرنسية والإيطالية لهم الاختيار في اختيار أسلوب التسيير المناسب إما الأحادي أو الشئائي.¹

¹ هشام سفيان صلواتشي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء، دراسة حالة مؤسسة، جنوب ،رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة -الجزائر-، 2008، ص ص: 16-17.

المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك التجارية.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة في البنوك.

أولاً: تعريف حوكمة البنوك.

إن حوكمة قد نجحت في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي للمؤسسات والاقتصاد ككل ، إلا أنه وعلى الرغم من هذه الأهمية، لم يلقى مفهوم حوكمة البنوك القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة ، ويعد ذلك غريباً في ظل الإدراك الواضح لأهمية دور البنوك في إحكام الرقابة على مختلف المؤسسات¹.

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف موحد عالمياً للحوكمة ، فمن الواضح أن مبدأ الحوكمة هو التحكم بكافة العلاقات السلوكية للمؤسسة والمتعاملين معها، ومنه حوكمة البنوك هي الطريقة التي تدار بها أعمال البنك بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية ، وإدارة المخاطر، وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى². بمعنى أوسع، يشمل نظام الحوكمة في البنوك الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف ، من خلال الدور الذي يقوم به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا ، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ، ومراعاة حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين .

و بازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية ، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلوهم في مجلس إدارة البنك³.

¹ هالة حلمي السعيد: الحوكمة من المنظور المصرفي، البنك المركزي المصري، فيفري 2003 ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص: 02 .

² طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات " المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات " شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007 ، ص: 438.

³ المعهد المصرفي المصري: نظام الحوكمة في البنوك، العدد 06 ، ص 01 ، متوفر على الموقع الإلكتروني www.ebi.gov.eg تاريخ الزيارة 2014/03/7.

أما لجنة(بازل)، فإنها ترى أن الحوكمة في البنوك تتضمن الطريقة التي تدار بها البنوك بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي¹:

أ- وضع أهداف البنك.

ب- إدارة العمليات اليومية في البنك.

ت- إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.

ث- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع البنك ، بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم.

__الحوكمة في البنوك تعني حماية حقوق حملة الأسهم والمودعين ،وكذلك مراقبة أداء نشاط مجالس الإدارة والإدارة العليا للبنوك وتطبق الحوكمة على البنوك العامة والخاصة والمختلطة .

ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك بأنها "الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين"².

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

¹ عبد القادر بريس،قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي،المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،العدد 1 ، 2006ص:07.

² حبار عبد الرزاق ،الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي __حالة دول شمال إفريقيا،مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد السابع ،ص: 80.

ثانيا: دوافع ظهور الحوكمة في البنوك .

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة لعدة أسباب ودوافع والتي تنعكس أهميتها في ما يلي ¹:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء .
- تحسين الكفاءة الاقتصادية.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف البنك ، ووسائل تحقيقها ، ومتابعة الأداء.
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء البنوك بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس إدارة البنك والمساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للبنك.
- زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصلحة بحوكمة البنوك.
- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تعزيز المساءلة، وتقويم أداء الإدارة العليا.
- توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق ومصالح البنك والمساهمين.
- تحقيق التكامل مع البيئة القانونية، والتنظيمية، والمؤسسية للبنك.
- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل، مع جلب للإستثمارات الأجنبية.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح البنك والمساهمة في تحسين أدائه في المدى الطويل.

¹ بريش عبد القادر ، مرجع سابق، ص: 8-9.

ثالثا: أهمية الحوكمة في البنوك

أوصت العديد من الهيئات العلمية والدول التي لديها خبرة كبيرة بالقطاع المصرفي بضرورة الإسراع في تطبيق مفهوم حوكمة البنوك نظرا للمنافع التي يمكن أن تحصل عليها البنوك بل والدول من التطبيق السليم لهذا المفهوم. وتتمثل أهمية مفهوم حوكمة البنوك في التالي¹:

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

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

الأمر الذي أدى حتما إلى إرتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي، بالتالي يمكن القول أن الحوكمة في البنوك لديها أهمية واسعة، وتكون المراقبة أكثر تشددا على مستوى البنوك حيث تتميز بوجود تداخل في المصالح بين مختلف الأطراف بشكل معقد وبتالي لا بد من وجود نظام حوكمة واضح وجيد يساهم في توضيح حقوقهم وواجبات كل الأطراف المعنية.²

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 25.

² محمد مصطفى سليمان، المرجع أعلاه، ص: 27.

المطلب الثاني :المحددات والركائز والأطراف المؤثرة في حوكمة البنوك .

أولا :محددات حوكمة البنوك.

لكي تتمكن الشركات والمصارف بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة ،يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئها، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل ، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه. وتشتمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين ، خارجية وداخلية .

أ.المحددات الخارجية : وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والبنوك والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى ،وهي عبارة عن :¹

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع البنك على التوسع والمنافسة الدولية .

- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والبنوك والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الإلتزام .

- دور المؤسسات غير الحكومية المتمثلة في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة .

ب.المحددات الداخلية : هذه المحددات تشمل :²

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل البنك

¹ بريس عبد القادر،مرجع سابق،ص:28.

² رابع خوي، نسرین فکرون ،دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال ،مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والاداري ،جامعة محمد خيضر _بسكرة _كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،يومي 6_7ماي 2012 .

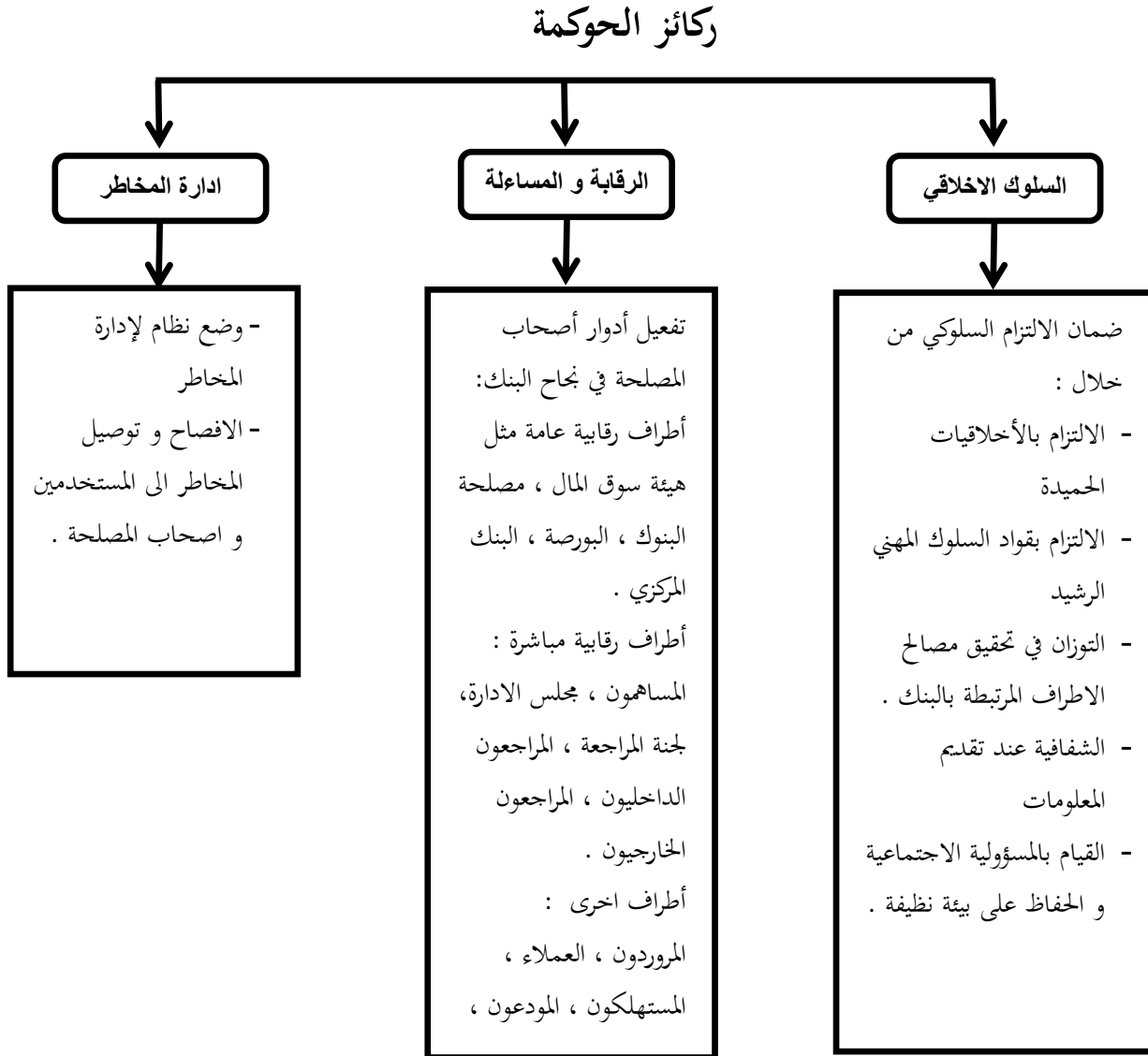
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف ، فالحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد القومي .
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار .
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين .
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص ، وخاصة قدرته التنافسية .
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح .
- خلق فرص العمل .

ثانيا :ركائز حوكمة البنوك .

تتمثل ركائز حوكمة البنوك في ثلاث ركائز أساسية وهي السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة و إدارة المخاطر، وتعتبر هذه الركائز ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم لحوكمة البنوك ، ويتضح ذلك من الشكل أدناه تفريعات ركائز الحوكمة حيث أن السلوك الأخلاقي يتم من خلال ضمان الالتزام السلوكي ، ويتم تفعيل الركيزة الثانية والهامة للحوكمة وهي الرقابة والمساءلة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية وداخلية ، أما الركيزة الثالثة فهي إدارة المخاطر ونظام إدارة المخاطر وتتمثل في الكشف عن الخطر وتوصيلها للمساهمين وأصحاب المصالح بالمصرف في الوقت المناسب .¹

¹ إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة ،رسالة ماجستير تخصص المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008، ص:17.

الشكل (2-2) : يوضح ركائز الحوكمة



الصدر : طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007-2008 ، ص: 49 .

ثالثا : الأطراف المؤثرة في حوكمة البنوك .

يوجد أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة البنوك وتحدد مدى نجاح أو فشل الحوكمة في البنوك وهي كالتالي :¹

أ. **المساهمون** : وهم يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في البنك وذلك مقابل الحصول على أرباح مناسبة لإستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة البنك على المدى الطويل ، وهو من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

ب. **مجلس الإدارة** : وهم يمثلون المساهمين وأصحاب المصالح ، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال البنك، بالإضافة للرقابة على أدائهم ، كما يقوم برسم السياسات العامة للبنك وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

ت. **الإدارة** : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للبنك وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة ، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح البنك وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر للمساهمين .

ث. **أصحاب المصالح** : وهم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالح مع البنك مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بمقدرة البنك على السداد ، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة البنك على الاستمرار.

المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة البنوك .

أولاً : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن الحوكمة.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي منظمة دولية تم إنشائها في باريس بموجب اتفاقية موقعة من قبل وزراء لعشرين دولة غربية (النمسا، بلجيكا، كندا، الدنمارك، اليونان، فرنسا، ألمانيا الغربية، أيسلندا، لوكسمبورغ، هولندا، النرويج، البرتغال، اسبانيا، السويد، سويسرا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية) بتاريخ الثلاثين من سبتمبر لسنة 1961، وقد انشئت هذه المنظمة كبديل وامتداد لمنظمة

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق: 18.

التعاون الاقتصادي الأوروبي التي انشئت في العام 1947 لإدارة المساعدات الأمريكية والكندية المقدمة لأوروبا في ظل خط مارشل .

ونظرا للإهتمام التزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت عام 1999 مبادئ للحوكمة والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة بكل من المنشآت العامة أو الخاصة من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة المنشآت وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل.¹

وتتمثل المبادئ الستة الصادرة من (OECD) والمعدلة في عام 2004 فيما يلي :

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة:

ينص المبدأ الأول من مبادئ الحوكمة على الآتي:

"ينبغي على إطار الحوكمة أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".²

2. حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينص المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة على الآتي:

"ينبغي على إطار الحوكمة أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم".³

¹ نعيمة بجاوي، حكيمة بوسلمة، دور الحكامة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر _بسكرة_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، يومي 6_7 ماي 2012.

² محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق، ص:55.

³ لمياء بوعروج و نصيرة لبجيري ، إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية ، من تنظيم جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، الجزائر ، يومي 4 و 5 ديسمبر 2007 ، ص:05.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينص المبدأ الثالث من مبادئ الحوكمة على الآتي:

"ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية أو المساهمين الأجانب و ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم".¹

4. دور أصحاب المصالح في الحوكمة:

ينص المبدأ الرابع من مبادئ الحوكمة على الآتي:

"ينبغي على إطار الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين البنوك وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل".

5. الإفصاح والشفافية:

ينص المبدأ الخامس على الآتي:

"ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالبنك بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية و الحوكمة".

6. مسؤوليات مجلس الإدارة:

ينص المبدأ السادس على الآتي:

"ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن التوجيه والارشاد الاستراتيجي للبنك ومحاسبة مجلس الادارة عن مسؤوليته أمام المصرف والمساهمين".²

2 محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 60.

3 نفس المرجع أعلاه، ص: 61.

الشكل (2-3): يوضح مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .



المصدر: عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2006/2007 ، ص:85.

ثانيا : مبادئ حوكمة البنوك وفقا لتقرير لجنة بازل للرقابة المصرفية .

أنشئت هذه اللجنة من قبل حكام البنوك المركزية لمجموعة العشرة في نهاية عام 1974 بعد تعرض الأسواق العالمية لأزمة نقدية وبنكية كبيرة والتي كان أحد مظاهرها إغيار بنك " Bankaus Herstatt" في ألمانيا الغربية آنذاك.

وتوفر هذه اللجنة منتدى للتعاون المستمر بين دول الأعضاء فيما يخص مواضيع الإشراف البنكي، وهي في نفس الوقت لا تفرض أية سلطة إشرافية عليا على السلطات الإشرافية الوطنية. حيث أن توصيات هذه اللجنة لا تكتسب ولا يراد لها أن تكتسب قوة قانونية بل انها توفر اطار واسع لمعايير الإشراف ودليل لأفضل الممارسات في هذا المجال.¹

وبالنظر لأهمية دور البنوك كوسيط مالي في الاقتصاد، وللحساسية الخاصة التي تتميز بها البنوك تجاه المصاعب الناتجة عن الحوكمة غير الفعالة، وللحاجة الماسة الى ضمان المدخرات وحمايتها أصدرت لجنة بازل في عام 1999 دليلاً لمساعدة مشرفي البنوك لتبني مبادئ

¹ صالح إبراهيم الشعلان، "مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية" مذكرة الماجستير، في علوم الإدارة، تخصص إدارة أعمال ،جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية، سنة 2008، ص:65.

الحوكمة الجيدة، وقد تم استلهاً هذا الدليل من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي نشرت بداية ذلك العام.

ومتابعة للتطورات المتعلقة بالحوكمة والتي اجتذبت اهتماماً خاصاً على المستويات الوطنية والدولية، خاصة في ضوء عدد من الإنهيارات الكبيرة فيما يخص الحكم المؤسساتي، أصدرت منظمة (OECD) مبادئ الحوكمة المعدلة في 2004 ، واعترافاً بأن هذا الدليل المعدل يمكن أيضاً أن يساعد البنوك ومسؤوليها في تطبيق وفرض الحوكمة الجيدة بما يتناسب وطبيعة البنوك و وضعها المميز، فقد أصدرت اللجنة مراجعة للمبادئ المعلنة في دليل عام 1999 وقد تم اعتماد الدليل الجديد في فيفري من العام 2006.

وتؤكد لجنة بازل أن نشر هذه المبادئ يأتي في نطاق التأكد من تبني وتطبيق الحوكمة الجيدة من قبل البنوك، ولا يؤسس لاستحداث أي إطار قانوني ذو صفة إلزامية فوق الأنظمة و القوانين الوطنية السائدة.¹

يمكن ايجاز أهم المبادئ التي وضعتها لجنة بازل في النقاط التالية²:

*** المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وأن يتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك.

*** المبدأ الثاني:** يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم معايير العمل آخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك و يمنع الأنشطة

1 محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 75-76.

2 رايح مبروك وآخرون، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر - بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 6-7 ماي 2012، ص: 5.

والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الاقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية للأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي اجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

* **المبدأ الثالث:** يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين والعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.¹

* **المبدأ الرابع:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلك المسؤولين بالبنك المهارة الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية.

* **المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات و بوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والإلزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك بغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وبغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقرر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل.²

* **المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.

* **المبدأ السابع:** تعد الشفافية ضرورية للحكومة الفعالة والسليمة، و تبعاً لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب على المساهمين و أصحاب المصالح و المشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم

¹ رايس مبروك وآخرون، مرجع سابق ، ص:6.

² فكري عبد الغني محمد جوده، مرجع سابق، ص:35.

يحصل المساهمين وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك و أهدافه، و يعد الإفصاح العام الملائم ضرورياً وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب و الدقيق من خلال موقع البنك.

* **المبدأ الثامن:** يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن تعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.¹

³رايس مبروك وآخرون، مرجع سابق، ص7.

المبحث الثالث : دور الحوكمة في تفعيل الأداء في البنوك التجارية

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

المطلب الأول : ماهية الأداء وأهميته تقييمه

إن الأداء هو نتيجة بين الجهد والإمكانات وأداء الدور المطلوب تمثيله ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الأداء مع الإشارة إلى تقييمه وخصائصه .

أولا : مفهوم الأداء

للأداء مجموعة من التعاريف نذكر منها ما يلي :

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية "Performare" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية "Performance" والتي تعني إنجاز الأعمال، أو كيفية التي تبلغ المؤسسة أهدافها.¹

"هو مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسة التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة".²

" هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة عالية حيث تشير الفعالية إلى تحقيق الأهداف المحددة من الشركة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف".³

ويعرف الأداء أيضا على أنه: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة المحددة".⁴

¹ صلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2006، ص: 234.

² عبد الغني دادن، كعاسي محمد الأمين، "الأداء المالي من منظور المحاكمات المالية"، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة يومي 08-09 مارس 2005، ص: 10.

³ عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد الأول، ص: 64 .

⁴ مجيد الكرجي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2007، ص: 31.

ويعرف الأداء على أنه: "الأبعاد الكاملة لشيء ما، إما على مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب أو القيام بمهمته وتنفيذها على الوجه المطلوب، ويرتبط الأداء، مع مفهوم الفعالية التي تعبر عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام في تحقيق هدف موضوع بشكل مسبق".¹

ويمكن أن نعرف الأداء من خلال ما سبق أنه الاستخدام الأمثل للموارد المالية و البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة للشركة.

وبعدما تعرفنا على مفهوم الأداء لابد من التعرف إلى مفهوم تقييمه وهي كالتالي:²

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

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بلحكم على الفعالية.

- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة .

كما يعرف تقييم الأداء كذلك على أنه مجموعة من الإجراءات التي تقارن فيها النتائج المحققة للنشاط بأهدافه المقدرة قصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف لتقدير مستوى فعالية أداء المؤسسة كما تقاس وتُقارن فيه عناصر مدخلات المؤسسة بمخرجاته وتدرس أساليب تنفيذه قصد التأكد من أن أداء المؤسسة قد تم ضمن ضوابط المشروعية وبدرجة عالية من الكفاءة المعبر عنها بتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والأعباء مع تحقيق جانب المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.³

"هو عملية إدارية متكاملة وأداة رقابة فاعلة تعمل للتأكد من أن النتائج المتحققة من عملية البنك وأنشطته المختلفة خلال فترة معينة -عادة سنة -مطابقة للأعمال المنجزة ومقارنتها بتلك النتائج

¹ Abdellatif, khemkhem ,La dynamique du contrôle de gestion,dunod, paris,2Ed,1976,p:310 .

² السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، سنة 2000، ص: 38.

³ إبراهيم عبد الحليم، "مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية"، دار النفاس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، سنة 2008، ص: 162.

والأهداف المخطط لها والوقوف على الانحرافات وتشخيص أسبابها من أجل تحسين وتطوير الأداء في البنك.¹

ثانيا :أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية من خلال ما أورده الباحثون ويمكن إجماله فيما يلي:²

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

2-يساعد لاسيما على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر فضلا عن مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للبنك باعتبار أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة البنك الحالية والحفاظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار.

بالإضافة إلى :³

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

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

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

كما تبرز أهمية تقييم الأداء في :⁴

1-حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات.

2-معالجة أي خلل في الإدارة بشكل سريع .

¹ السعيد فرحات جمعة ، مرجع سابق ،ص: 31.

² عقيل جاسم عبد الله، "مدخل في تقييم المشروعات"، دار الحامد للنشر، الأردن ،ط1، سنة 1999، ص: 189.

³ حاب الله الشريف، "دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير ،تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2009-2010، ص: 106.

⁴ محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2006-2007، ص: 116.

- 3- تبرير الحاجة إلى الموارد بناء على أسس علمية وموضوعية .
- 4- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية .
- 5- يساعد في الإفصاح على درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك .
- 6- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك مما يساعد في تحسين مستوى الأداء فيه .
- 7- يقدم إيضاحا للعاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

ثالثا : خصائص الأداء

يضم الأداء مجموعة من الخصائص والتي يمكن جمعها في الخصائص التالية :¹

- 1- **الأداء مفهوم واسع** : قد يعني الأرباح وهذا بالنسبة للمالك أما بالنسبة للقائد الإداري فهذا يعني المردودية أو القدرة التنافسية و بالنسبة للفرد فهذا يعني الأجر الجيد ، او مناخ العمل الملائم وفي حين آخر قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات التي يوفرها البنك .
- 2- **الأداء مفهوم متطور** : إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف من دون أن يكون ذلك في مواقف أو ظروف أخرى ، لأن هذه التوليفات متعددة أو متغيرة عبر الزمن و لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع .
- 3- **الأداء مفهوم شامل** : فضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء لذلك يقترحون على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة البشرية والاجتماعية لتكتملها وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة .

¹ الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص: 231.

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

5-الأداء ذو أثر رجعي : يؤثر الأداء على سلوكيات القادة الإداريين فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية لذلك فمعرفة الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف .¹

المطلب الثاني :الأداء في إطار الحوكمة

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

ومن هنا تأتي الحوكمة للتعامل مع الطرق التي من خلالها :²

- يطمئن الممولون على الحصول على عائد استثماراتهم .
- يتمكن الممولون من جعل المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في البنك .

¹ الصالح جيلح ، مرجع سابق ، ص: 232.

² نعمة بجاوي، حكيمة بوسلمة ،"دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"،ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،يومي 06-07ماي 2012،جامعة محمد خيضر -بسكرة-، ص:11.

- التأكد من أن البنك لا يستثمر في المشاريع فاشلة .

أولا :الأداء في ظل الحوكمة

ترتبط الحوكمة بمجموعتين من الأدوات: مجموعة تعتمد على الإقناع والأخرى تقوم على الإلزام والإلزام، من أدوات الإقناع وضع نظام للحوافز، تشعر من خلاله الإدارة أن ما تحصل عليه من مكافآت وحوافز يرتبط بقدرتها على رفع مستوى الأداء، وهناك أداة أخرى هي كفاءة سوق العمل، والتي تتيح للإدارة الجيدة فرص الحصول على عروض عمل من بنوك أخرى، عادة بشروط أفضل ثم تأتي أداة المنافسة في سوق المنتج، وكفاءة رأس المال وكلاهما يمثل ضغطا على الإدارة لتحسين الأداء¹.

إن العديد من البنوك يغيب عنها التطبيق السليم لقواعد حوكمة البنوك، حيث في ظل هذه القواعد يتم محاولة تحقيق الأداء واستغلال السليم لموارد البنك بشكل يحافظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة من ملاك ودائنين وموردين وغير ذلك، وفي ظل غياب هذه القواعد فإن بعض الأطراف كإدارة البنك قد تحقق مكاسب غير مشروعة على حساب مصالح الأطراف الأخرى كالملاك وغيرهم من خلال إظهار قيم ومعلومات لا تتفق والواقع العملي، ويؤثر ذلك بشكل واضح على أداء البنك ككل حيث لا يظهر المقدرة الإنتاجية والإدارية الحقيقية للبنك في إبطار أداء الأفراد وأداء الأقسام وأداء البنك داخل البيئة المحيطة به².

كما تظهر الحوكمة في مجال تحسين الأداء من الدور الإشرافي الذي تباشره الجمعية العمومية على الإدارة التنفيذية من خلال مجلس الإدارة، وهناك أيضا الدور الرقابي من خلال المراقب المالي الخارجي الذي يمثل عين أخرى للجمعية العمومية، ثم هناك سوق الاستحواذ بوصفه أداة ضغط على الإدارة لتحسين الأداء، وإلا وقعت تحت تهديد الاستحواذ الذي بسببه قد يفقد أعضاء الإدارة

¹ منير إبراهيم هندي، "الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء(مدخل حوكمة الشركات)"، دار المعرفة الجامعية، ط1، الاسكندرية، سنة 2009، ص: 104.

² محمد محمود يوسف، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2005، ص: 105.

وظائفهم، غير أن رؤية تلك الأدوات من منضور الثقافات يوحي بأن فاعليتها تبدوا أكبر في ثقافة سوق رأس المال مقارنة بثقافة المؤسسات المالية وثقافة المجموعات الصناعية.¹

بالإضافة إلى التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يساعد على تطوير الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات أصحاب المصالح وتستعمل الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من البنك ومشاريعه بشفافية وقد عبر زكريا مطلق الدوري في هذه الحالة بقوله: "لقد تحول شعار المستثمر من الهروب إلى الصمود"، فعد أن كان المستثمر يبيع أسهمه التي يمتلكها عندما يرى أن غير كفؤة أو أنها تعمل وفق آليات غير فاعلة و بعيدة عن الأخلاقيات ولكن بفضل الحوكمة تنجح البنوك في تحسين أدائها والصمود أمام تحولات المحيط.²

ثانيا: قنوات تحسين الحوكمة للأداء

أما فيما يتعلق بدور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء للبنوك التجارية فقد حدد الفكر المحاسبي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر مبادئ الحوكمة على الأداء وتتمثل في القنوات التالية:³

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

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح .
- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالبنك.

¹ منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص: 104.

² زكريا مطلق الدوري، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009، ص: 367.

³ نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص: 12.

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

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

4-تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح: إن كل طرف من هذه الأطراف المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة يراقب ويؤثر على إدارة البنك بعدة طرق في محاولة الحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة ومراقبة البنك، أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع البنك بتأدية الخدمات إلى عملائه بالشكل المطلوب وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع كل الأطراف وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية و الاجتماعات المستمرة والصرحة و الابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.¹

وتحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء في البنوك التجارية والمحافظة على أمواله وموجوداته مما يتعزز فيه الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي وبالتالي فإن للحوكمة مزايا أهمها:²

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

¹نعيمه بجاوي، حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص ص: 12-13.

²عمر شريقي، "أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس - سطيف، ص: 716.

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

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

* ضمان كفاءة عمل الجهاز البنكي ويكون ذلك من خلال:

1- فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من جودة الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر.

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

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

*حماية المودعين: ويكون ذلك عن طريق تدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات الإئتمانية التزاماتها تجاه المودعين المتعلقة بسلامة الأصول.

إلا أن تأثير الحوكمة على الأداء لا يمكن أن يكون فعالا إلا اذا توافرت الخصائص التالية في هيكل الحوكمة:

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك، وضمان استمرار تدفق رأس المال لتمويل المؤسسات.

- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين.¹

¹ نعيمة مجاوي، حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص: 14.

- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال البنك.

المطلب الثالث: مساهمة الحوكمة في تفعيل الأداء في البنوك التجارية

تفعل الحوكمة الأداء في البنوك التجارية من خلال مجموعة من الضوابط وهي كالاتي:¹

- لتأكد من إستلام تقارير دورية حول الوضع المالي للبنك وكفاءته في الأداء بشكل واضح ومناسب وضمن المهل الزمنية التي تتناسب مع طبيعة العمل.
- مراقبة تطور عمل البنك في سبيل تحقيق أهدافه.
- التأكد من ضبط العمليات بشكل سليم ومن وجود سياسة تفسح المجال أمام المحاسبة والمساءلة والإدارة بحيث يتم الإفصاح عن المخاطر المحتملة.
- التأكد من وجود أنظمة متطورة لأخذ القرارات وضبطها بحيث يتم التحقق من فعاليتها وكفاءتها وإعداد تقارير عن هذه الفحوصات بشكل دوري.
- التأكد من وجود نظام ضبط داخلي ذو كفاءة عالية يؤدي إلى رفع التقارير إلى المدير التنفيذي مع الحفاظ على حق رئيس مجلس الإدارة بالتواصل مع لجنة التدقيق الداخلي في كافة الأوقات.
- إستلام تقارير مدققي الحسابات والإدارة ولجنة التدقيق عن الانتهاكات والمخالفات القانونية ومخالفات الأنظمة وتعليمات الرقابة والتأكد من أن الإدارة تأخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.
- التأكد من أن الإدارة تأخذ بعين الإعتبار كافة معايير الأمان وتستند في تخطيط وتطبيق هذه المعايير على أداء خبراء متخصصين في شؤون وضع معايير الأمان وتصميم إجراءاته وأنظمتها بحيث تتم تغطية كافة الجوانب المتعلقة بحماية الأصول الملموسة والتقنية المتعلقة بعمليات البنك.
- وضع أنظمة مكتوبة حول الإستثمارات وطلب تقارير منتظمة حولها بشكل مستمر.
- التأكد من فرض الأنظمة المكتوبة لتجنب عمليات الإحتيال والتعامل مع أي مخالفة بشكل حذر.
- التأكد من العمليات الخارجية ومراقبتها وضبطها بشكل مستمر.

¹ فؤاد شاكر، الحوكمة الجيدة في المصارف في إطار مقررات لجنة بازل (مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة) ، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد 297، أوت 2005، ص: 120.

وأخيرا فإن التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء البنك، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق الاقتصادية ونتيجة لهذه الأهمية التي حظيت بها الحوكمة من قبل العديد من الدول سواء المتقدمة منها أو الناشئة، وإدراكا من الجزائر بمدى أهمية هذه الأداة لمواكبة التطورات الاقتصادية العالمية، فقد تم في 11 مارس 2009 إصدار المدونة الجزائرية للحوكمة.¹

¹ فؤاد شاكر، مرجع سابق ، ص: 120.

خلاصة الفصل :

مما سبق يمكن استخلاص مجموعة من النقاط أهمها :

- تعبر الحوكمة على مجموعة العلاقات التي تربط مسيري المؤسسة مع مختلف الأطراف المتعاملة معها سواء كانوا مساهمين أو غيرهم.
- من منظور القطاع المصرفي تعبر الحوكمة على الأساليب و الإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين للشؤون أنشطة البنك .
- هناك مجموعة مبادئ ينصح بها لنجاح حوكمة البنوك لعل من أبرزها مبادئ لجنة بازل التي ركزت على تفاصيل الحوكمة البنكية .
- إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة من شأنه ان يساعد على تحسين الأداء للبنوك التجارية .
- يعتبر الأداء نتيجة بين الجهد و الإمكانيات وأداء الدور المطلوب تمثيله .

تمهيد:

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

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

المبحث الأول: الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري.

المبحث الثاني: البطاقة الفنية لبنك التنمية المحلية BDL.

المبحث الثالث: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري

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

المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري بعد قانون 90_10

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

ولذلك نجد أن الهيكل المصرفي يعتبر أكثر من مجرد مجموع مؤسسات مصرفية، حيث ينبغي أن يضم الهيكل المصرفي كل خصائصه ومكوناته التي تكون الإطار الديناميكي الذي تقوم من خلاله المؤسسات المصرفية بدورها في تمويل التنمية الاقتصادية¹.

حيث يتضمن الهيكل المصرفي التطورات التاريخية والتشريعية لكل من البنوك المركزية، والبنوك الأخرى المعتمدة لديه والتي يتم من خلالها تدفق الأموال السائلة والمدخرات نحو القروض والاستثمارات والتي تمثل أساس التنمية الاقتصادية. وعليه يقتضي الأمر في هذا المبحث إيضاح وتحليل تشريعات الهيكل ومكونات الجهاز المصرفي في الجزائر في ظل الإصلاحات المصرفية التي تضمنها قانون النقد والقرض 10/90، الذي يعتبر قلب الإصلاحات حدد مفهوم الإصلاح المصرفي على أنه العملة التي تؤدي إلى تغيير جذري في القوانين والتشريعات والسياسات المتعلقة بالعمل المصرفي على اختلاف أنواعها وأشكالها بحيث تؤدي إلى تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات التي تشهدها الساحة العالمية، ويجب إجراء التقييم لهذه التغيرات حتى يتم الحكم عليها وإعطائها الوصف الحقيقي².

¹ محمد سويلم، إدارة المصارف وشركات التأمين والبورصة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1990، ص: 19.

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

أولاً: أهداف قانون النقد والقرض.

جاء هذا القانون للانتقال من نمط التسيير المركزي إلى قواعد وآليات تسيير اقتصاد السوق، فكان له صنفين من الأهداف: الأهداف الاقتصادية والأهداف النقدية والمالية¹.

1. الأهداف الاقتصادية: تتمثل في:

- إيقاف التسيير الإداري في القطاع المالي، أي لا بد للمؤسسات المالية والبنكية أن تقوم:
 - بالعمليات المحددة في القواعد الاحترازية.
 - الانفتاح على الاستثمار الخارجي فإن المادة 183 من قانون النقد والقرض يعمل على تشجيع الاستثمار بين المتعاملين المقيمين الوطنيين والأجانب للقضاء على البطالة ونقل التكنولوجيا.
 - كما أن المادة 184 منه وضعت ضمانات فيما يخص طرق نقل وتحويل رؤوس الأموال والمداخل والفوائد للمشاركين الأجانب.
 - فبالنسبة للمقيمين في الجزائر فلهم الحق في تحويل أموالهم للخارج من أجل ضمان استمرارية تمويل نشاطهم التكميلي في الخارج لعملهم في الجزائر.
- جاء قانون النقد والقرض لجعل قواعد جديدة للعلاقة بين البنوك وزبائنهم، وهذا بوضع مبدأ تسديد القرض من طرف المقرض نفسه وليس من طرف الخزينة العمومية أي البنوك لا تتحمل ديون المؤسسات العمومية، وهذا يعني أن المؤسسات التي لا تستطيع الدفع يمكنها أن تصفى بعد طلب أحد دائنيها ولقد تأكد هذا القرار قانونيا بإصدار قانون 08/93 المؤرخ في 1993/04/25 المعدل والمتمم للقانون التجاري.
- المادة 171 منه رسمت الآليات التجارية للقطاع البنكي منها إلغاء التمييز بين المتعامل الخاص والعمومي والمساواة بينهم فيما يخص الحصول على المنتجات البنكية.

¹ Conférence sur système bancaire Algérien, société inter bancaire de formation, Algérie, Février 2001, p 31, 32.

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

2. الأهداف النقدية والمالية:

- استعادة البنك المركزي الجزائري لدوره كسلطة نقدية وذلك من خلال¹:
- المادة 04: "له حق امتياز إصدار الأوراق النقدية".
- المادة 12: "التسمية الجديدة له بنك الجزائر".
- المادة 19 و 44 يقوم بتسيير بنك الجزائر وإدارته ومراقبته ومحافظ ويساعده في ذلك ثلاث نواب ومجلس النقد والقرض ومراقبان.
- المادة 51: مهمة مراقبة البنك المركزي لمراقبان يعينان بمرسوم رئيس الجمهورية بناء على اقتراح وزير المالية.
- يدخل البنك المركزي في السوق النقدية بطريقة نشطة.
- يصدر البنك المركزي مجانا الأوراق النقدية، كما يساوي في إصدار النقد الكتابي ويراقبه ويسهر على ذلك المادة 58.
- الوصول إلى بنكية الاقتصاد (بنوك خاصة أو أجنبية) من خلال:
- وضع جميع القواعد التي يجب على كل بنك احترامها.
- حماية المودعين (أي ودائع الزبائن).

ثانيا: مضمون الإصلاحات المصرفية لقانون النقد والقرض 10/90.

يعتبر هذا القانون من أهم ركائز الإصلاحات الاقتصادية المصرفية في الجزائر، وذلك من خلال ما يتعلق بتطبيق السياسة النقدية والمالية التي هي إحدى الأدوات الرئيسية للسياسة الاقتصادية، أين الإطار التشريعي لهذا القانون كون تحول مصيري فيما يخص تطور الجهاز المصرفي الجزائري، وذلك ناتج عن إدخال مفهوم أدوات النظام النقدي التي تتكيف مع متطلبات اقتصاد السوق وقواعد العمل

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

البنكي التي جرى العمل بها في مختلف بلدان العالم المتطورة لاسيما على مستوى التعامل، الميكانيزمات، المفاهيم، الصلاحيات حيث نلاحظ استرجاع بنك الجزائر مكانته على رأس النظام المصرفي كمراقب وموجه لعمل وآليات نظام التمويل.

1- دور البنك المركزي.

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

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

- هيئة تسيير بنك الجزائر:

تتكون هيئة التسيير من مجلس النقد والقرض عوض المجلس الوطني للقرض الذي أحدث في قانون "البنوك والقرض" ويتكون هذا المجلس الجديد من محافظ يعين بمرسوم رئاسي لمدة 5 سنوات، وثلاث نواب له يعينون لمدة 6 سنوات بمرسوم رئاسي، وثلاثة موظفين يعينون بمرسوم من رئيس الحكومة حسب كفاءتهم في الميدان المالي والاقتصادي ويشكل هذا المجلس شبه سلطة نقدية تصدر أنظمة مصرفية ومالية وتشرف على تنفيذها ومراجعتها وتستشير الحكومة في كل ما ساهم في رفع النمو الاقتصادي وكما أسندت مهمة الرقابة إلى مراقبين هما³:

¹ دحمان عبد الفتاح: محاولة تقييم سياسة النقدية ضمن برامج التكيف (FMI) "دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير م. ع. الاقتصادية 1997، جامعة الجزائر، ص: 138.

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

³ Revue éco N°17, Mensuel éco, éditée par l'agence Algérienne presse, service, Septembre 1994, p:32.

2- اللجنة المصرفية:

هي لجنة لمراقبة البنوك والمؤسسات المالية، دورها مراقبة تطبيق القوانين والأنظمة الخاضعة لها مع معاقبة كل مخالفة ترتكبها كما تدعوها لاتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة التوازن المالي، وتقوم اللجنة المصرفية بتحقيق الرقابة عن طريق الوثائق والمستندات أو التنقل إلى عين المكان.

3- مركز المخاطر: هو لجنة مهمتها تنظيم وتسيير البنك المركزي من خلال جمع كل المعلومات المتعلقة بالقروض الممنوحة، وهي معلومات مرتبطة بأسماء المستفيدين من القرض، وطبيعة وسقف القرض، والضمانات المقدمة بعد تحديد كل مخاطر القرض ومنه لا تمنح القروض من البنك التجاري إلا بعد التحصيل على المعلومات الخاصة بالمستفيد من مركزية المخاطر¹.

الترتيبات الجديدة الواردة في قانون النقد والقرض:

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

مركزية عوارض الدفع²: يتميز المحيط الاقتصادي والمالي الجديد بالتغير وعدم الاستقرار، تقوم فيه البنوك والمؤسسات المالية بأنشطتها في منح القروض التي ينجر عنها خطر عدم التسديد لهذا جاء النظام الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 22 مارس 1992 تحت رقم 02/92 لإنشاء مركز لعوارض الدفع، وفرض على كل الوساطة المالية الانضمام إلى هذه الهيئة وتقديم المعلومات الضرورية لها.

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

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

¹ قانون النقد والقرض - كتاب قانوني بدون سنة نشر - ص: 38.

² أنظر النظام رقم 02/92 الصادر بتاريخ 22 مارس 1992 عن بنك الجزائر.

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

المطلب الثاني: مؤشرات حوكمة البنوك الجزائرية وتقييمها

ولقد قسمنا هذا المطلب إلى إثنين ، أولا سنقوم بدراسة مؤشرات حوكمة البنوك الجزائرية أما ثانيا سنقوم بتقييمها.

أولا: مؤشرات حوكمة البنوك الجزائرية

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

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

- 1-أصبح تعين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية ،بالإضافة إلى إبرام عقود بين الجهات الوصية و هؤلاء المسيرين ،من أجل الدفع بتطوير الأداء و الحرص على تحقيق نتائج جيدة.
- 2-تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي ،و التي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية ،أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية ،و إعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك ،و تجلّى ذلك من خلال الأمر 11-03 المؤرخ في 26-08-2003، المعدل و المتمم لقانون النقد و القرض ،الذي ألزم البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية و إنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر.

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

3- و نشير هنا أن البنوك الجزائرية استفادة من برامج الدعم و عصرنه النظام المالي ،الذي أقره الإتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي ،و إرساء قواعد سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية ،ووضع مخطط مراقبة التسيير.¹

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

5- و في الأخير يمكننا القول أن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولى ،إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل إنفتاح السوق المصرفية و زيادة المنافسة أين يصبح للحكومة دور فعال في ضبط الطرق العلمية و الأنشطة حتى تتفادى الانحرافات و تجنب وقوع الأزمات المالية :

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

أ-ضعف الشفافية و الإفصاح من طرف البنوك الجزائرية.

ب- عدم التزام بنشر البيانات المحاسبية و الميزانيات لهذه البنوك.

ت-عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها ،و التأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية.²

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

ج-عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر.

ح-عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية.

خ-عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات.³

¹ عبد القادر بريس، مرجع سابق.

² نشرة برامج التعاون الأوروبي ،دعم وعصرنة النظام المالي الجزائري ،العدد 05 مارس 2005.

³ الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 الجريدة الرسمية رقم: 56.

ثانيا : تقييم حوكمة البنوك.

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

- 1-تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية و الإنطباع الإيجابي عنها.
- 2-تحسين عملية صنع القرار في البنوك بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.¹
- 3-وضع منظومة للمحاسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالبنك.
- 4-تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق المال.²
- 5-تطبيق ممارسة السلطة الإداري يقوي ثقة الجمهور في صحة الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.
- 6-الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.
- 7-ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنك أما مساهميهما من ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم على أسس محاسبة صحيحة.
- 8-تعظيم أسهم البنك وتدعيم المنافسة في الأسواق المال العالمية .
- 9-الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع إختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق و تنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.³

¹ عبد القادر بادن، "دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية"، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، قسم علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2008، ص:10.

² ممدوح محمد العزايزة، "مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلي لحكومة المصارف في فلسطين"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة غزة فلسطين، 2009، ص:20.

³ إبراهيم إسحاق نسيمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص:20-21.

المطلب الثالث: معوقات حوكمة البنوك الجزائرية

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

أولاً: ترسخ ظاهرة الفساد الإداري والمالي في المجتمع الجزائري

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

1. مفهوم الفساد الإداري والمالي

عرف الفساد على أنه: "مجموع من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة إلى التأثير بسير الإدارة العامة أو قراراتها أو أنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر.¹ ويعرف الفساد الإداري و المالي على أنه: "ذلك الذي يتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والتنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين و الضوابط ومنظومة القيم الفردية، ويشمل الرشوة والمحابة والمحسوبية والاحتيال.² أما الفساد المالي فيعرف على أنه: "ذلك الذي يتمثل بمحمل الانحرافات المالية ومخالفات المالية و مخالفات القواعد و الأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية. ويشمل: صفقات السلاح، انتشار الجريمة المنظمة، تهرب ضريبي وجمركي والتسبب المالي وهدر المال العام.³

¹ عادل عبد العزيز السن، "مكافحة أعمال الرشوة"، ورقة عمل مقدمة في ندوة: "المال العام ومكافحة الفساد الإداري والمالي"، تونس 18/14 ماي 2007، ص: 32.

² هاشم الشمري، إيثار الفتلي، "الفساد الإداري والمالي وأثاره الإقتصادية والاجتماعية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 32.

³ هاشم الشمري، إيثار الفتلي، المرجع أعلاه، ص: 23.

ثانيا: أسباب ظهور الفساد المالي والإداري

هناك أسباب عديدة ومتعددة تؤدي إلى ظاهرة الفساد المالي ،لأن انتشار أي ظاهرة هي إنعكاس لما يسود المجتمع من ظروف مختلفة سواء كانت سياسية أم إقتصادية أم إدارية أم إجتماعية ،من بين هذه الأسباب مايلي:¹

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

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

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

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

المجموعة الخامسة: الأسباب المتعلقة بالإجتهادات الذاتية للموظفين بتفسير الأنظمة والتعليمات، إضافة إلى الإجهاد الشخصي .

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

- 1- ضعف فكرة المصلحة العامة وما يرتبط بها من أهداف رسمية.
- 2- تصميم هياكل بيروقراطية لا تقوم على أسس ومقومات التنظيم السليمة.
- 3- شعور الموظفين بالقلق وعدم الأمن الوظيفي .
- 4- كبر حجم القطاع العام مما أدى إلى ظهور بيروقراطيات ذات توجهات تعني بالتوزيع لا الإنتاج.
- 5- سرعة دوران القيادات الإدارية مما يولد لديهم رغبة في استغلال المنصب بشكل سريع.
- 6- ضعف وسائل الإعلام في التوعية.

¹ محمد الإبراهيمي الخضبة، الفساد المالي والإداري وسبل مكافحته، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان "آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري" المملكة المغربية، ماي 2008، ص: 143-145.

7-ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون.

8-عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

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

ثالثا: دراسة ظاهرة الفساد في الجزائر

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

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

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

¹ الأخصر عزي، دراسة ظاهرة تبيض الأموال عبر البنوك (تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية)، مداخلة مقدمة في ملتقى الوطني حول: "المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادي-واقع وتحديات-"، جامعة لمسيلا، ص: 188.

ثانيا: الطابع العمومي للبنوك الجزائرية

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

إن ملكية الدولة لكل أسهم البنك أو أغليبتها يعتبر عائق أمام الرقابة الداخلية التي يجتهد المساهمين في ممارسة على المديرين و هذا من خلال الضغط عليهم عند اجتماع الجمعية العامة، ومن خلال المصادقة على فريق المديرين باستعمال حق التصويت، فمادامت الدولة هي المالك الوحيد للبنوك، فلن تكون هناك بالاستلزام رقابة على تصرفات المديرين¹.

و بحكم أنه من بين أهداف و نتائج الحوكمة عموما ، هو تحقيق أفضل أداء ممكن في ظل المنافسة و في ظل بيئة اقتصاد السوق، فإن التجربة العملية في معظم الدول أثبتت صعوبة تحقيق درجة عالية من الأداء في المؤسسات المملوكة للدولة، بل على الدولة الحفاظ على الأداء الجيد في حالة تحقيقه².

¹ محمد حتامة ، مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للحكومات والمنظمات" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة، مارس، 2005.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، خصخصة الشركات المملوكة للدولة، متوفر في الموقع: www.cipe.org تاريخ الزيارة: 2014/02/05.

ثالثا: أسباب أخرى عرقلت تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية

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

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

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

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

4. نقص الوعي بمفهوم الحوكمة ، و عدم نشر الثقافة بهذا المفهوم بين المسؤولين و الموظفين و الزبائن وغيرهم.

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

6. إن ما يميز البنوك في الوقت الراهن التأخر المسجل في مجال تحديث و عصرنة نظم المدفوعات و المعلومات ، و يعد هذا الجانب أحد أهم الجوانب السلبية التي تتبع النظام المصرفي ، وهو الأمر الذي أدى بالهيئات المالية الدولية و على رأسها كان صندوق النقد الدولي إلى تقييم النظام المصرفي الجزائري

¹ الأخضرعي عزوي، مرجع سابق، ص: 188 .

تقييما سلبيا ، و يعتبره أحد المعوقات الرئيسية في تطبيق نظام الحوكمة ، و هذا بالرغم من الإصلاحات المسجلة في جانبها التشريعي و تعزيز آليات الإشراف و الرقابة ، و التي تجلت من خلال قانون النقد و القرض ، أو من خلال تعديلاته بموجب الأمر 03—11 الصادر في 26 أوت 2003 ، أو من خلال إصلاحات عام 2004.¹

7. من بين عراقيل الحوكمة في البنوك الجزائرية هي عدم إرساء ثقافة الحوكمة في البنوك و نقص مستوى الوعي ، و كذلك آلية اختيار أعضاء مجالس الإدارة و تفعيل عمل اللجان المنبثقة عن المجالس ، وكيفية تعزيز آليات الرقابة الداخلية في البنوك.²

المطلب الرابع: جهود ومقترحات لتفعيل نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية

نظرا لتعدد الأسباب التي منعت، تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية، بذلت الجزائر العديد من الجهود لإزالة هذه الأسباب و محاولة تفعيل تطبيق هذا النظام في جهازها المصرفي، فشاركت في العديد من المنتديات و الملتقيات الدولية لمكافحة معوقات تطبيق الحوكمة و غيرها، وعلى أثر ذلك تم وضع مجموعة من المقترحات لتفعيل تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية و الاستفادة من إيجابياتها.

أولا: الجهود التي بذلتها الجزائر لتفعيل تطبيق نظام الحوكمة.

حاولت الجزائر جاهدة تفعيل تطبيق نظام الحوكمة في بنوكها، فكانت من بين الجهود التي أبدتها: جهود لنشر تطبيق نظام الحوكمة و جهود لمكافحة بعض معوقات تطبيق الحوكمة.

1. جهود لنشر تطبيق نظام الحوكمة .

سعت الجزائر جاهدة إلى تفعيل تطبيق نظام الحوكمة في الشركات و البنوك الجزائرية و تتمثل هذه الجهود في:

أ- شاركت الجزائر في المنتدى الإقليمي الذي قام به مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط ، حيث قام بدعوة العديد من جمعيات القطاع الخاص بالمنطقة

¹ الأخضري عزي، نفس المرجع، ص: 189.

² معهد الدراسات المصرفية، الحوكمة إضاءات مالية ومصرفية، نشرة توعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية لدولة الكويت، العدد الثالث، الكويت، أكتوبر، 2010، ص: 8.

للاجتماع معا في منتدى إقليمي لحوكمة الشركات حول إستراتيجية المنطقة الذي انعقد في الأردن خلال شهر جانفي 2005 ، كما شارك في التنظيم المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و الوقفية الديمقراطية، و قد شارك في هذا الملتقى نحو خمسين ممثلا للقطاع الخاص إلى جانب أعضاء من أجهزة الإعلام من دول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا مثل: (الجزائر، البحرين، مصر، الأردن ، لبنان، المغرب، فلسطين، تونس، الإمارات العربية المتحدة و اليمن بهدف تبادل الخبرات و الإعلان عن مبادرات القطاع الخاص التي أدت بنجاح إلى تقدم جهود تطبيق الحوكمة بالمنطقة.

وقد أجمع المشاركون على أن الممارسات الجيدة للحوكمة المؤسسية يجب تعزيزها و غرسها إذا كانت المنطقة تريد تشجيع النمو الاقتصادي و اجتذاب الاستثمار الأجنبي الذي تحتاج إليه المنطقة بشدة، كما أن هذه الجهود ستؤدي في الأجل تطويل إلى تعزيز برامج الأعمال المشتركة و تحسين الأداء العام للأعمال إلى جانب ما حققته في النهاية من زيادة التنافسية في جميع أرجاء المنطقة. وفي خلال المناقشات أوضح المشاركون حقيقة أن غالبية الشركات بالمنطقة هي مشروعات صغيرة و متوسطة الحجم ، و أن كثير منها شركات عائلية، و أن هذا هو أحد الأسباب لعدم تطور البورصات و الأسواق المالية في المنطقة ، و هي التي تعتبر النقطة المركزية للإصلاح بتطبيق الحوكمة المؤسسية في الدول المتقدمة¹.

و لذا فإن دول المنطقة عند وضعها الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق تقدم في الحوكمة يجب عليها أن تنظر إلى مصادر رأس المال الأخرى (مثل البنوك و مؤسسات الإقراض الأخرى) و قطاع الخدمات المالية لنقل و تبادل قيم الشفافية و المساءلة و المسؤولية في مجتمع الأعمال.

ب- رغبة في التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي للحوكمة ، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها و انفتاح اقتصادها، فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية ، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص كما تسعى الحكومة

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد السابع، القاهرة، ماي 2005، ص:1.

الجزائرية إلى زيادة نطاق الخوصصة ابتداء من القطاع المصرفي و السماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص، و في نفس الوقت الذي تجري فيه الخوصصة و استكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول ستزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة و الشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، و هذا ما أدى إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية و معايير الإبلاغ المالي و الذي كان من المفروض تطبيقه في مطلع عام 2010 حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد تسييرها، و هذا كدعامة لتطبيق الحوكمة.

كما قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لإكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص عام 2007 ، بإنشاء مجموعة الحوكمة تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي للحوكمة و مؤسسة التمويل الدولية لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية¹.

2. جهود لمكافحة بعض معوقات الحوكمة

بذلت الجزائر العديد من الجهود لإزالة بعض معوقات الحوكمة، من بين هذه الجهود ما يلي:

أ- توقيع إتفاقيات لمكافحة الفساد:

شاركت الجزائر في العديد من الاتفاقيات و المعاهدات الدولية لمكافحة الفساد الإداري و المالي كعائق من عوائق تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، ومن بينها²:

-وقعت الجزائر مع لبنان و الاتحاد الأوروبي في إطار اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطة اتفاقيات تضمنت تعهدات عامة و آليات متابعة ملزمة بشأن محاربة الفساد و غسيل الأموال.

¹ عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص36.

² محمد خالد المهايبي، مكافحة أعمال الرشوة ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل "مكافحة أعمال الرشوة" والمنعقد في الرباط، المغرب ماي 2008، ص: 37-40.

- كما كانت الجزائر الدولة الوحيدة إلى جانب ليبيا التي وقعت اتفاقية منظمة الاتحاد الإفريقي في 2003 لتبني منع مكافحة الفساد .

- و في أكتوبر 2003 تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة ضد الفساد و الرشوة ، و كانت الجزائر من بين عشر دول عربية وقعت هذه الاتفاقية ، و لكن الجزائر هي الدولة الوحيدة العربية التي قامت حتى الآن بالتصديق على الاتفاقية ، و تناولت اتفاقية الأمم المتحدة ضد الفساد آليات وقائية لمنع الفساد و آليات لتجريم الفساد و آليات للتنسيق و التعاون بين الدول لملاحقة الفساد و آليات لاستعادة الأموال المهربة للخارج.

و تجدر الإشارة إلى أن اتفاقية الأمم المتحدة ضد الفساد و الرشوة شكل أداة قانونية دولية لمحاربة الرشوة و تجريمها و العمل على تنمية المؤسسات الوطنية المكلفة بالوقاية من هذه الأعمال و تدعيم المساعدة المتبادلة و التقنية و المالية من أجل محاربة الرشوة و تدعيم النزاهة ، و يلاحظ أن هذه الاتفاقية تفتح آفاقا كبيرة لمحاربة آفة الرشوة و تسهل التعاون الدولي بوضع مجموعة من التدابير التقنية و القانونية التي من شأنها تفعيل أعمال مكافحة و تعطي دفعة قوية للدول لاتخاذ تدابير ملموسة للحد من استعمال الوظيفة العامة لغايات الربح الخاص، ما تسهم تلك الإتفاقية بشكل كبير في وضع أنظمة وطنية للنزاهة و التي تعتبر أهم أساليب الوقاية من مساوئ الرشوة و لتفعيل آليات مكافحة الفساد الإداري و المالي فإن على الجزائر إتباع عدة محاور أهمها:

1-إحداث تغييرات إدارية و إصلاحات داخلية بجميع القطاعات في الدولة و خاصة القطاع المصرفي على النحو الذي يحد من الفساد ، و تتمثل أهم هذه التغييرات و الإصلاحات فيما يلي¹:

أ- إعادة النظر في ظروف و أوضاع العاملين بالقطاع الحكومي برفع الأجور و المرتبات و صرف المكافآت المناسبة لتحقيق التوازن في الدخول بين كافة العاملين .

ب- ترشيد الإنفاق العام و تخفيف الإجراءات البيروقراطية و جعلها واضحة و سهلة و تعزيز اللامركزية.

¹ عادل عبد العزيز السن، مكافحة أعمال الرشوة، ورقة عمل مقدمة من الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول " سبل مكافحة الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، مصر، 2008، ص: 127-128.

ج- التركيز أثناء التدريب و قبل الالتحاق بالعمل على أخلاقيات الوظيفة و النزاهة و تحمل المسؤولية .

د- اعتماد سياسة التدوير الوظيفي كلما كان ذلك ممكنا في القطاع المصرفي و كافة الجهات التي يمكن أن تنتشر فيها معدلات الفساد و الرشوة نتيجة استمرار نفس الشخص فيها لمدة طويلة.

هـ - إنشاء وحدات رقابية في المؤسسات الحكومية و البنوك لتفعيل آليات المساءلة الداخلية على أن تقوم هذه الوحدات بالاتصال المباشر بالقيادات المسؤولة و الإبلاغ عن أية صور للانحراف؛

و- تدعيم موثيق و أخلاقيات المهنة و الوظيفة العامة و إعادة تقييم الإجراءات التدريبية المعمول بها و توقيع العقوبات الصارمة على المخالفين و مساءلتهم عن مصادر دخولهم و ممتلكاتهم بصورة مستمرة.

2 - ضمان استقلال الهيئات الرقابية من خلال إعطائها تفويضا واضحا و قاطعا لمراقبة أداء الأجهزة التنفيذية إصدار تشريعات تضمن حمايتها من تدخل لأجهزة الأمنية و التنفيذية، مع توفير الموارد المالية و الفنية اللازمة لتمكينها من أداء دورها بفاعلية و إعطائها القدرة على الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامها.

3- دعم البحوث العلمية في مجال مكافحة الفساد و الرشوة و تبصير الدول و الأجهزة الإدارية الخدمية بأهمية الاستفادة من تلك البحوث وما تنتهي إليه من توصيات لتقليل نفقات و تكاليف الفساد ؛

4- رفع كفاءة الجهات المنوط بها مكافحة جرائم الفساد و الرشوة سواء الإدارية أو الأمنية أو القضائية و ذلك بدعمها بالعناصر البشرية المتميزة و المدربة ، و كذا بالتجهيزات الفنية و الأساليب التكنولوجية الحديثة لمراقبة المشتبه مي تورطهم في قضايا فساد و ضبطهم على النحو الذي يسهم في ارتفاع نسبة كشف العمليات المشروعة مما يسهم في تقليل حجم جرائم الفساد؛

5- تشجيع الدراسات الميدانية حول تحليل ظواهر الفساد و معرفة الفساد و معرفة دوافعها و تشخيص أسبابها، وإعداد برامج إعلامية للتوعية حول خطورة التورط في قضايا الفساد سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

6- إتباع نظام حوافز موافق لأنظمة البنك و أهدافه و إستراتيجياته والبيئة المحيطة به، إذ يجب أن يصادق مجلس الإدارة على نظام مكافآت و حوافز خاصة بأعضاء الإدارة العليا و غيرهم، حيث يجب أن تكون هذه المكافآت متناسبة مع أنظمة البنك و أهدافه

7- يجب أن يوضع نظام الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد مثلاً على أداء البنك في الأجل القصير ، و نللك لتجنب ربط الأجور و الحوافز بالمخاطر التي يتحملها البنك. إن إتباع البنك لنظام المكافآت و الحوافز و الحرص على وضع الأجور ضمن السياسة العامة يساهم في التقليل من الفساد المالي و الإداري الذي ينتشر في المؤسسات المصرفية حيث أنه عند القيام البنك بتقديم مكافآت و حوافز لأعضاء الإدارة و الموظفين، كذلك عند حرصه على تقديم أجور مرتفعة سيساهم بذلك في القضاء على مظاهر الفساد ، التي كان من الممكن أن تصدر من قبل موظفي البنك.

2- وضع مخطط لخصوصية البنوك في الجزائر

حاولت البنوك مكافحة بعض معوقات حوكمة البنوك من خلال وضع مخطط لخصوصية البنوك في الجزائر ، وذلك بوضع قائمة بثلاثة بنوك عمومية، وهي بنك التنمية المحلية ، القرض الشعبي الجزائري ، و البنك الوطني الجزائري .

و في سنة 1995 وقع الاختيار على بنك التنمية المحلية لإعادة هيكلة لتهم خصوصته بعد ذلك كليا ، و هذا لما كان يمتاز به عن باقي البنوك في نلك الوقت ، ومن بين هذه المميزات ما يلي :

1- خصوصية و حل المؤسسات المحلية التي كانت تتعامل معه، فقد تم التخلص من أغلبية القروض غير مضمونة الدفع في محفظته المالية عند عملية التطهير .

2- يتميز هذا البنك بخصائص يتماشى مع صفة الإقليمية لنشاطه ، وهذا ما سمح للسلطات بإعادة هيكلته وهذا بخلق عبد من البنوك الإقليمية الصغيرة لتنتم خصوصتها لاحقا . ومشروع خوصصة بنك التنمية المحلية بدأ من خلال الدراسة التحضيرية لفتح رأس ماله التي أُنجزت من طرف الهيئات الأجنبية و بمساعدة من طرف البنك الدولي، إلا أن هذا المشروع رفض من طرف فئات عديدة كالعمال و الأفراد لم ينفذ المشروع نظرا لعدم وجود نوايا حقيقية للقيام بذلك لان هذه العملية تدخل في إطار برنامج التعديل الهيكلي بالإضافة إلى انعدام الشفافية وعدم توفر المعلومات حول الخوصصة و غياب الإستراتيجية واضحة لها أما التجربة الثانية فتخص القرض الشعبي الجزائري، الذي فتح رأسماله كخوصصة جزئية، و قد رفع رأسمال البنك سنة 2000 إلى م 21.6 مليار دينار و 25.3 مليار دينار في 2004 ، ليصل في 2006 إلى 29 مليار دينار ، ولقد تم التفاوض حول خوصصة البنك عدة مرات إلا أن المشكل الذي أخرج العملية هو نسبة التنازل فالدولة تريد التنازل عن 49% أما المؤسسات المالية فتريد الحصول على 51% لكي تتحكم في تسيير البنك.

ومن بين البنوك التي شاركت في عملية خوصصته هي : سانتندر (اسبانيا) ، سيتي بنك (الولايات المتحدة الأمريكية) ، البنك الشعبي نايتكسيس (فرنسا) و سويتي جنرال (فرنسا) ، و بعد أزمة القروض الراهنة التي ظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية انسحب سيتي بنك في 21 نوفمبر 2007 ، وطلب القرض الفلاحي الفرنسي الذي لم يكن من المشاركين في أول الأمر التأجيل إلى غاية معرفة نتائج الأزمة ، ثم انسحب البنك الاسباني على خلفية النزاع بين شركة سوناطراك و الحكومة الاسبانية ، مما يجعل المنافسة غير حقيقية و الخوف من تقديم العروض أقل القيمة السوقية للبنك المعني بالخوصصة .

وفي نهاية المطاف ، تم تجميد إجراءات خوصصة القرض الشعبي الجزائري بسبب تداعيات الأزمة الدولية للقروض الرهنية مع تجميد فتح الأظرفة التي كانت مبرمجة يوم 26 نوفمبر 2007 .

و تقتضي عمليات الخوصصة تحرير الدولة من التزاماتها ، فهي لا تتخلى فقط عن ملكية ما كان تابعا لها ، بل تفقد أيضا الرقابة المباشرة على البنك الجديد الذي سيدار من قبل جمعية حاملي

الأسهم ، حيث أن دعاة الخصوصية يؤمنون بمزايا الإدارة الخاصة، فمن الأهداف الاقتصادية للخصوصية تحسين الإنتاجية و تحرير المؤسسات من القيود و جعلها أكثر تنافسية.

حيث أنه في إحدى الحوارات ، صرح المدير التنفيذي لكونفدرالية إيطارات المالية و المحاسبة أنه لا بد من فتح رؤوس أموال البنوك العمومية للخواص و ذلك على اعتبار أن الخواص بحكم اشتراكهم في الملكية رؤوس الأموال ، سيعملون على تسيير الشؤون المصرفية بحكمة و فعالية ، و بعيدا عن الوصاية التي تفرضها وزارة المالية ممثلة للدولة المالكة لجميع البنوك الستة الكبرى المسيطرة على السوق المصرفي الجزائري.

حيث أن الخصوصية تعطي مزيدا من الحرية التي تتجه إلى البنوك الأضعف ماليا و إداريا.

من بين ما تهدف إليه مبادئ الحوكمة، الرفع من مستوى الأداء بالشركات عموما وبالبنوك على وجه الخصوص، لأن تحديد المسؤوليات و الرفع من درجات الشفافية و الإفصاح وفرض رقابة فعالة يسمح للعاملين بالبنوك من مديري و إيطارات بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا و هذا في ظل المكافآت و المرتبات التحفيزية التي سيتحصلون عليها في حال تحقيق الأداء المرجو و تحت قيد المساءلة التي يخضع لها الإداريون من طرف مجلس الإدارة العليا، و في نفس الوقت المساءلة التي يمارسها المساهمين أثناء اجتماعات الجمعية العامة على مجلس الإدارة و الإدارة العليا.

كما يظهر أن البنوك العمومية في الجزائر تمتلك محافظ لقروض غير عاملة بسبب تعاملها مع المؤسسات العمومية، أما في حالة خصوصية عدد من هذه البنوك فإن الملاك الجدد يكون لهم الحرية و الاستقلالية في الإدارة بما يخدم مصالح البنك و إستراتيجيته.

إن خصوصية بعض البنوك العمومية سيجعلها تحرص على تطبيق مبادئ الحوكمة و ذلك لسعيها على تقديم الأفضل من أجل اكتساب حصة معتبرة من السوق النقدي، و جلب أكبر عدد ممكن من المتعاملين كل هذا سيؤدي إلى خلق ميزة تنافسية بين البنوك الخاصة و البنوك العمومية مما سيدفع بهذه الأخيرة إلى العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة حتى تكون قادرة على منافسة البنوك الخاصة.

إضافة إلى كل ما سبق فإن التعاون بين البنوك العمومية و البنوك الخاصة سيساهم في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي و ذلك لأن هذا التعاون يسمح بتبادل الخبرات في مجال الشفافية و التدقيق و المراجعة و منه تفعيل تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية .

المبحث الثاني : بطاقة فنية لبنك التنمية المحلية BDL

المطلب الأول : عرض بنك التنمية المحلية

إن بنك التنمية المحلية من أحد البنوك الجزائرية التي تعمل على تدعيم الإقتصاد الوطني و المساهمة في عمليات التنمية داخل التراب الوطني ، ولهذا سنتطرق إلى تقديم بنك التنمية المحلية من حيث النشأة و الوظائف بالإضافة إلى التطرق لبنك التنمية المحلية وكالة الوادي وتحليل الهيكل التنظيمي له .

أولا: نشأة بنك التنمية المحلية

جاءت نشأة بنك التنمية المحلية غير عادية ، حيث إنبثق عن القرض الشعبي الجزائري وتنازله عن 40 وكالة لصالح هذا البنك .

تأسس هذا البنك بموجب مرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 30 أفريل 1985 ، فهو مؤسسة عمومية ذات أسهم مقرها الاجتماعي 15 شارع قاسمي عمار لسطاوي بتييزة وكان هذا في إطار إستقلالية المؤسسات العمومية وتحول البنك إلى شركة مساهمة بتاريخ 20 فيفري 1989 برأس مال إجتماعي يقدر ب 1440 مليون دينار جزائري ليبلغ سنة 2004 ما قيمته 1339000000000 دج.

ثانيا: وظائف البنك : لقد إرتبطت الوظائف و المهام التي يقوم بها بنك التنمية المحلية إرتباطا وثيقا بتسمية بنك المؤسسات المتوسطة و الصغيرة ومن أهم وظائفه :

- القيام بعمليات منح القروض بكافة أنواعها لصالح المؤسسات العمومية المحلية ومؤسسات القطاع الخاص بالإضافة إلى القروض العقارية والإستهلاكية ، فتختص الأولى بتمويل شراء أو بناء مساكن والثانية تهتم بالتمويل الإستهلاكي الخاص بشراء أجهزة منزلية ، كما يقوم البنك بمنح قروض من نوع حديث الموجهة نحو تمويل تشغيل الشباب و الأعمال الحرة .

- إستقبال الودائع وجمع الإدخار سواء الخاصة بالمؤسسات أو الأفراد و العائلات كذلك الودائع بالعملة الصعبة .

- المساهمة في تأسيس وتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

- تمويل عمليات الإستيراد و التصدير و التبادل التجاري .

- تلبية رغبات الزبائن بإعادة بيع أوراقهم المالية .

بالإضافة إلى هذه الوظائف يقوم البنك بكافة الأعمال المصرفية الأخرى المتعلقة بإستقبال العملاء وتقديم النصائح لهم و تلبية رغباتهم في أقصر مدة ممكنة ، وكذلك عمليات الصندوق و الأوراق المالية المتمثلة في إيداع وتحصيل الشيكات وفتح الإعتماد وحفظ الأوراق المالية الخاصة بالزبائن .

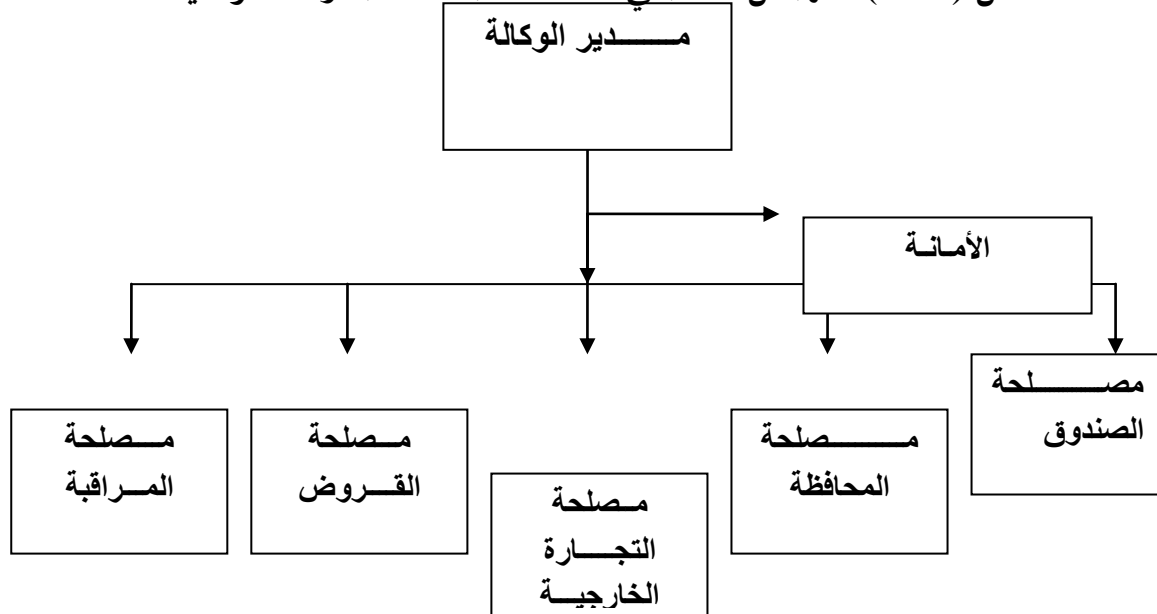
المطلب الثاني: التعريف ببنك التنمية المحلية وكالة الوادي

بنك التنمية المحلية وكالة الوادي فتحت أبوابها للزبائن سنة 1985 أي سنة تأسيس البنك وهي وكالة تابعة للمديرية الجهوية بباتنة ، تقع بحي 400 سكن ويبلغ عدد عمالها 15 عاملا موزعين على جميع المصالح .

الهيكل التنظيمي للوكالة

هو عبارة عن أداة تبين توزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة حيث يقسمها إلى أقسام ومصالح وفروع و الهدف من وراء الدراسة للهيكل التنظيمي للوكالة هو التمييز بين مختلف العمليات و الأقسام كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية وكالة الوادي



المصدر: وثائق من بنك التنمية المحلية وكالة الوادي .

وستتطرق لكل هذه المصالح بالتفصيل فيما يلي :

1. مدير الوكالة : هو الذي تقع على عاتقه جميع المسؤوليات حيث يعد الإطار الأساسي للمؤسسة فلا يمكن لأي موظف أن يتخذ قرار دون إستشارته لأنه هو الوحيد المخول له الإمضاء على كل الإجراءات و الوثائق الرسمية أما مهامه تتمثل في :

- السهر على تنظيم كل المصالح ورؤساء المصالح و المسؤول الأول في الوكالة .

- منح القروض التي تقل عن 1000000 دج .

- يمثل الوكالة مع العالم الخارجي (الزبائن و الهيئات).

- التوقيع على جميع الوثائق التي تخص العمل .

- مراقبة العمليات البنكية لكل المصالح .

2. الأمانة : يعتبر مكتب الأمانة همزة وصل بين المدير و أي طرف آخر ويتكون هذا المكتب من موظفين ، الأول مهمته إستقبال كل الرسائل الخاصة بالمدير و التعرف على ما بداخلها ويقوم بتسجيلها وتقديم مضمونها له ما عدا الرسائل الخاصة فهي تقدم له مباشرة ، كما يعتبر هذا الموظف واسطة بين المدير و الجهات الأخرى فهو يقوم بضبط المواعيد وإعلام كل موظف بما يستند إليه من مهام من طرف المدير ، أما الموظف الثاني فهو يشرف على جهاز الحاسوب الخاص بوثائق المدير وعلى آلة التصوير الخاصة بالصور طبق الأصل لوثائق المؤسسة ، كما يقوم بإرسال الرسائل و البرقيات إلى الجهات المعنية واستقبال المكالمات الهاتفية .

3 . مصلحة الصندوق : تتكون هذه المصلحة من 03 موظفين و رئيس مصلحة شبك خاص بالشيكات يسمى بشباك محفظة الأوراق ، و شبك خاص بالدينار الجزائري و العملة الأجنبية . و تتمثل مهام هذه المصلحة في فتح الحسابات و عمليات الدفع و السحب النقدي من طرف الزبائن و التحويلات من حساب إلى حساب .

4 . مصلحة القروض : هي أهم مصلحة على مستوى البنك يشتغل في هذه المصلحة من عونين مكلفين بدراسة ملفات القروض و المنازعات و تتمثل مهامها في :

- إستقبال ملفات القروض من الزبائن .
- دراسة و تحليل ملفات القروض ثم إصدار الموافقة أو الرفض بإشراف المدير .
- مراقبة القروض قبل إنهاؤها
- إرسال المعارضات و الإنذارات للزبائن و المؤسسات المالية .
- تحويل ملفات الزبائن غير المسددين لقروضهم للقضاء .
- 5. مصلحة المراقبة :** و تضم عون مراقب و تتمثل مهامه فيما يلي :
- سلامة العمليات المحاسبية .
- إخبار المدير و رؤساء المصالح بالعمليات الغير سليمة .
- السعي على مراقبة و تحصيل المنتج البنكي (الفائدة) الآتية من المديرية العامة .
- مراقبة جميع العمليات التي تقوم بها جميع المصالح .
- مراقبة صحة ملفات فتح الحساب .
- إخطار المفتشية الجهوية عن أخطاء و تجاوزات المدير .

المبحث الثالث : طرق وإجراء الدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى نتائج علمية مبررة يجب على كل باحث الالتزام بمنهجية علمية صحيحة في كل مراحل بحثه هذا لأجل توضيح مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على تفعيل الأداء في البنوك التجارية بطريقة علمية ، ثم الالتزام بتحديد الحدود الزمنية والمكانية للدراسة الحالية وكذا العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وأيضا أدوات جمع البيانات و اختبار صدقها وثباتها من أجل نتائج يمكن تعميمها.

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل مدى تطبيق بنك التنمية المحلية -وكالة الوادي- لمبادئ الحوكمة وذلك من خلال توزيع الاستبيان .

المطلب الأول: اختيار طريقة الاستبيان وكيفية إعدادة

من خلال هذا المطلب سنحاول التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستبيان وأيضا معرفة المراحل التي قمنا بها من خلال إعداد الاستبيان وطريقة توزيعه وأيضا التعريف على العينة المدروسة وفي الأخير الصعوبات التي واجهتنا، كما سنبرز محتويات الاستبيان من خلال الأسئلة المطروحة وأيضا سنوضح طريقة تشفيرنا للبيانات..

أولاً: اختيار طريقة الاستبيان

لقد كان إختيار هذه الطريقة حتمية تفرضها صيغة الإشكالية محل الدراسة، إضافة إلى وجود مميزات في هذه الطريقة ساعدتنا وبشكل كبير.

ثانياً: إعداد الاستبيان

1. بناء الاستبيان:

وكان ذلك بعد ما أعددنا الأسئلة المتعلقة بالاستبيان التي تتلخص حول خمس محاور ثم بدأنا في تنسيق الأسئلة .

2. تحكيم واختبار الاستبيان :

وتمثلت هذه العملية في إختيارنا لمجموعة من الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي ، وكان هذا من أجل معرفة مدى صحة البيانات الموجودة في الاستبيان ومدى عموميتها وشمولها وإلمامها بالموضوع.

3. توزيع الاستبيان:

شملت عملية توزيعنا للاستبيان:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة .

4. المكان والزمان:

أ- المكان: تمثل في الدراسة الحالية في بنك التنمية المحلية في ولاية الوادي.

ب- الزمان: تاريخ بداية توزيع إستثمارات الإستبيان كانت في حدود أسبوع من شهر ماي 2014 ، وفي هذه الفترة كانت عملية التوزيع والجمع سارية في نفس الوقت.

ثالثا: عينة الدراسة وصعوباتها

1. عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة كافة موظفي الوكالة وذلك بمختلف فئاتهم ونظرا لكون عدد الموظفين محل الدراسة غير مرتفع ، أي أنه عبارة عن مجموعة صغيرة نسبيا، تم اعتماده كعينة.

2. مشاكل الدراسة

بالرغم من أهمية الإستبيان كأداة للاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة، إلا أن هذه الدراسة لم تسلم من بعض المشاكل والصعوبات، أهمها:

- عدم استرجاع عديد الاستثمارات الموزعة تحت حجج كثيرة.
- عدم المصادقية التامة في الإقرار ببعض المعلومات .

والجدول التالي يوضح تفصيل استمارات الاستبيان الموزعة:

الجدول رقم (3-1): يوضح تفصيلات إستمارات الإستبيان الموزعة

النسبة %	العدد	البيان
100	25	عدد الإستبيانات الموزعة
24	6	عدد الاستبيانات المفقودة أو غير المسترجعة
16	4	عدد الاستبيانات الملغاة
60	15	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

المطلب الثاني: هيكل وترميز الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنبرز محتويات الإستبيان من خلال الأسئلة وأيضا سنوضح طريقة تشفيرنا للبيانات.

أولاً: هيكل الاستبيان

قسمنا استمارة الإستبيان إلى مجموعتين أساسيتين، حيث خصصت المجموعة الأولى للمجيب على الإستبيان ومعلوماته الشخصية من خلال (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية في البنك).

أما المجموعة الثانية فقد خصصت للأسئلة المطروحة والعناصر ذات العلاقة ، وقد قسمت بدورها إلى خمسة محاور أساسية تمثلت في :

المحور الأول : يناقش توفر مقومات حفظ حقوق المساهمين.

المحور الثاني : يناقش مدى توفر الإفصاح والشفافية .

المحور الثالث : يناقش دور أصحاب المصالح.

المحور الرابع : يناقش توفر مقومات مجلس الإدارة.

المحور الخامس : يناقش فحص الأداء في إطار الحوكمة.

ثانيا: ترميز (تشفير) معطيات الاستبيان

❖ الجنس:

• ذكر (1)

• أنثى (2)

❖ العمر:

• من 25 إلى 34 سنة (1)

• بين 35 و 44 سنة (2)

• بين 45 و 54 سنة (3)

• 50 سنة فأكثر (4)

❖ المستوى العلمي:

• أقل من البكالوريا (1)

• باكالوريا (2)

• ليسانس (3)

- أكثر من ليسانس (4)

❖ التخصص العلمي:

- إقتصاد (1)

- محاسبة (2)

- تسيير (3)

- تخصصات أخرى (4)

❖ عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي:

- أقل من 10 سنوات (1)

- من 10 إلى 15 سنوات (2)

- من 15 إلى 20 سنة (3)

- 20 سنة فأكثر (4)

❖ المحاور :

- المحور الأول عبارة عن الرمز (B)

- المحور الثاني عبارة عن الرمز (C)

- المحور الثالث عبارة عن الرمز (D)

- المحور الرابع عبارة عن الرمز (E)

- المحور الخامس عبارة عن الرمز (F)

وإعتمدنا هذا الترميز أو التشفير للمعطيات لتسهيل العمل في البرنامج المستخدم في هذا الاستبيان وهو (SPSS) كما استعملنا برنامج (EXCEL 2010) في تحويلنا لهذه المعطيات ومن ثم إدخالها للبرنامج.

وللإشارة استعملنا مقياس ليكارت الخماسي في الترميز حول إجابات أفراد العينة عن الأسئلة والجدول التالي يوضح هذا المقياس:

الجدول رقم (3-2): يوضح عملية ترميز خيارات الإجابة

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

ثالثا: المعالجة الإحصائية

1. تفريغ البيانات و المعالجة الإحصائية

أ. تفريغ البيانات:

بعد ما أتممنا عملية تحصيل استمارات الاستبيان الصالحة للدراسة، تم الاعتماد على برنامج (Excel 2010) الذي استعملناه في إدخال معلومات الاستبيان التي قمنا بتشفيرها سلفا لجعل العملية أسهل، ومن ثم حولناها إلى البرنامج المستخدم في هذه الدراسة والذي يسمى ببرنامج (SPSS).

ب. المعالجة الإحصائية

انتهجنا في تحليلنا الأسلوب الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية ومن ثم تحديد إجابات أفراد العينة على حسب الأسئلة المطروحة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات وميول آراء أفراد العينة حول كل الأسئلة المطروحة وكذا الانحراف المعياري.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة

1. تحليل نتائج عينة الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب باستعراض أهم مميزات العينة المدروسة.

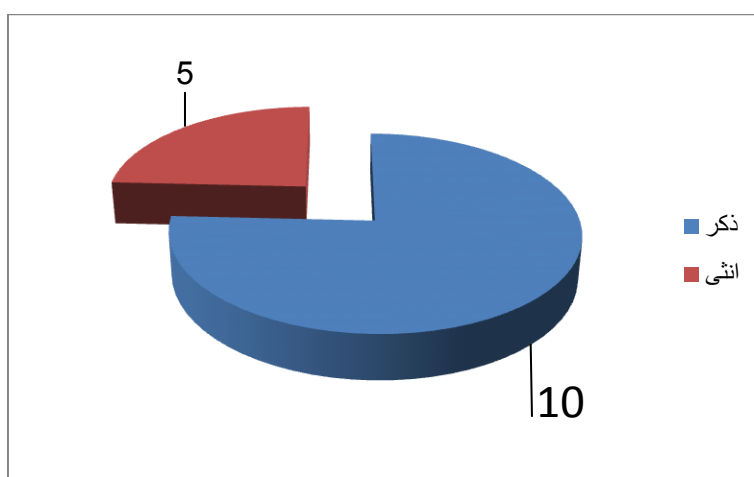
1.1. الجنس:

الجدول رقم (3-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	10	66.7
أنثى	5	33.3
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (3-2): الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الجدول أعلاه.

تشير بيانات الجدول رقم (3-3) إلى ما يلي:

❖ أن نسبة الذكور بنسبة للعينة محل الدراسة تقدر بـ 66.7% وهي تفوق بكثير نسبة الإناث التي قدرت بـ 33.3% وهذا ما يعكسه الواقع أن عدد الموظفين في البنوك من الذكور أكثر من الإناث.

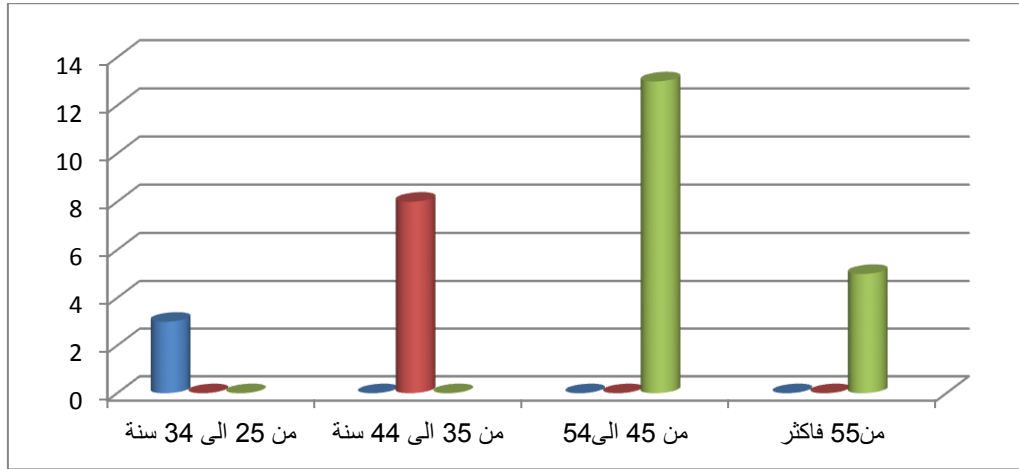
2.1. الفئة العمرية:

الجدول رقم (3-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 25 إلى 34 سنة	3	20.0
من 35 إلى 44 سنة	8	53.3
من 45 إلى 54 سنة	3	20.0
55 سنة فأكثر	1	6.7
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (3-3): الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه .

تشير بيانات الجدول رقم (3-4) إلى ما يلي:

- ❖ أن نسبة الموظفين الذين يبلغون من العمر من 35 إلى 44 سنة أكبر من الفئات الأخرى بنسبة للعينة محل الدراسة وتقدر بـ 53.3% وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة .
- ❖ كما نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين يبلغون من العمر من 25 إلى 35 سنة ومن 45 إلى 54 سنة كانت نسبهم متعادلة بـ 20.0% ، وبالتالي يمكن القول أن معظم أفراد العينة سيتعاملون مع أسئلة الاستبيان بجدية.

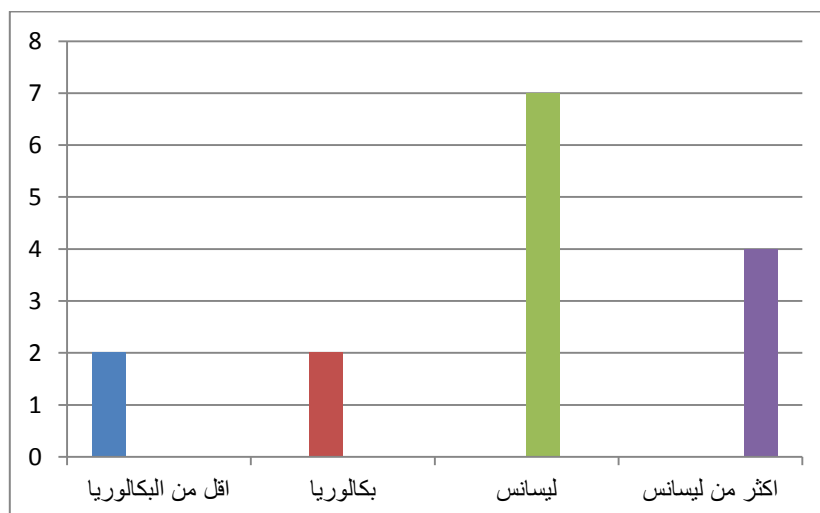
3.1. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من البكالوريا	2	13.3
بكالوريا	2	13.3
ليسانس	7	46.7
أكثر من ليسانس	4	26.7
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

الشكل (3-4): المستوى التعليمي .



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه.

تشير بيانات الجدول رقم (3-5) إلى ما يلي:

❖ أن نسبة الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس تقدر بـ 46.7%، و الموظفين الذين لديهم شهادة أكثر من ليسانس تقدر بـ 26.7% أما الموظفين الذين لم يتحصلوا على البكالوريا والمتحصلين على شهادة البكالوريا كانت نفس النسبة وتقدر بـ 13.3% وبالتالي فأفراد العينة لديهم مستوى أو مؤهل علمي يسمح لهم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان وتكون آرائهم مقبولة وصادقة إلى حد كبير.

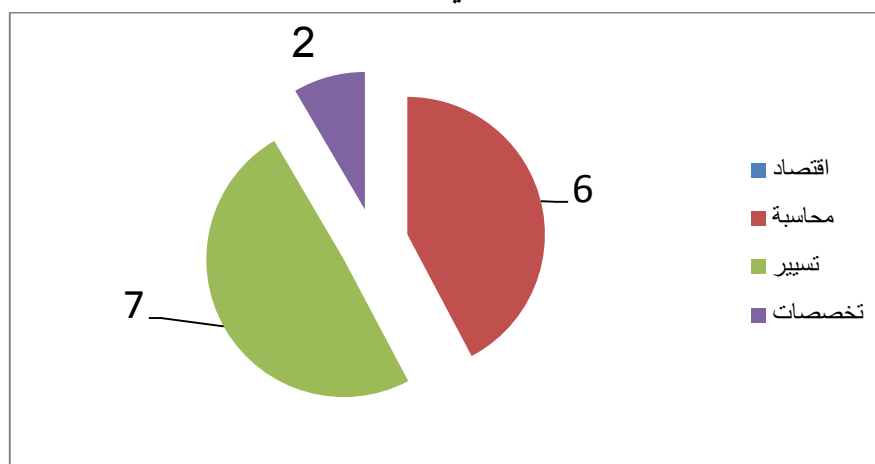
4.1 التخصص العلمي :

الجدول رقم (3-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
0	0	اقتصاد
40	6	محاسبة
46.7	7	تسيير
13.3	2	تخصصات أخرى
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

الشكل (3-5): التخصص العلمي .



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه.

تشير بيانات الجدول رقم (3-6) إلى ما يلي :

❖ نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تخصصهم تسيير تقدر نسبتهم بـ 46.7%، والموظفين الذين تخصصهم محاسبة قدرت نسبتهم بـ 40% أما التخصصات الأخرى والإقتصاد فكانت بنسبة 13.3% و 0% على التوالي، بالتالي يسمح لهم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان وتكون آرائهم في مجال دراستهم مقبولة وموضوعية إلى حد كبير.

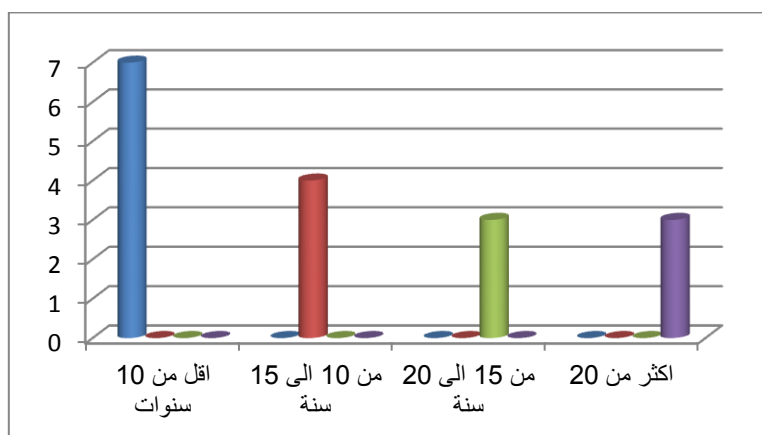
5.1 الخبرة العملية في العمل المصرفي :

الجدول رقم (3-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية في العمل المصرفي.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	7	46.7
من 10 إلى 15 سنة	4	26.7
من 15 إلى 20 سنة	3	20.0
20 سنة فأكثر	1	6.7
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

الشكل (3-6): الخبرة العملية في العمل المصرفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه.

تشير بيانات الجدول رقم (3-7) إلى ما يلي:

❖ أن نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات تقدر بـ 46.7%، الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات قدرت بـ 53.4% وبالتالي فأفراد العينة لديهم مستوى من الخبرة يسمح لهم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان وتكون آرائهم مقبولة وموضوعية إلى حد كبير.

2. تحليل نتائج محاور الإستبيان .

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الإستبيان، تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان، وهي: (غير موافق تماماً = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق تماماً = 5)، وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث يمثل الرقم 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي.

الأهمية	الوسط الحسابي
غير موافق تماما	1 أقل من 1.79
غير موافق	1.8 أقل من 2.59
محايد	2.6 أقل من 3.39
موافق	3.4 أقل من 4.19
موافق تماما	4.20 الى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

❖ المحور الأول: حقوق المساهمين.

جدول رقم (3-9): يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول حقوق المساهمين.

الاستجابات							
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
2	1,082	3.80	1	1	1	9	3
1	0,990	3.87	1	-	2	9	3
3	1,345	3.67	2	1	1	7	4
4	0,676	1.80	5	8	2	-	-
المتوسط العام حول حقوق المساهمين							
1.023		3.29					

المصدر: من إعداد الطالبتين.(بناء على نتائج SPSS).

يظهر الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة محايدة نحو جميع العبارات المتعلقة بحقوق المساهمين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.29) والذي يقع بين (2.6) وأقل من (3.39) كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد والتي تبين أن أغلبية أفراد العينة فضلوا الإحتفاظ بالإجابات أو عدم الدراية الكافية بحقوق المساهمين .

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1- في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (3.87 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن للمساهمين الحق في الحصول على معلومات مالية لها علاقة بالبنك.
 - 2- في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (3.80 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة أغلبيتهم وافقوا على أن للمساهمين الحق في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
 - 3- في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (3.67 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة وافقوا على أن للمساهمين الحق في المصادقة على البيانات المالية السنوية للبنك .
 - 4- في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (1.80 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أن للمساهمين الحق في المصادقة على البيانات المالية السنوية للبنك.
- أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة 1.023 .

❖ المحور الثاني: الإفصاح والشفافية .

جدول رقم (3-10): نتائج آراء عينة الدراسة حول الإفصاح والشفافية .

الاستجابات								العبارات
الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
1	1,246	4.13	1	1	1	4	8	1. أهداف البنك معرفة لدى جميع الموظفين
3	1,125	3.53	1	2	2	8	2	2. يتم الإفصاح عن المرتبات والمزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة
4	1,060	2.53	1	9	2	2	1	3. يتم الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالموظفين
2	1,175	3.67	1	2	1	8	3	4. يتم الإفصاح عن كل النتائج المالية ونتائج عمليات البنك لكل الأطراف
المتوسط العام حول الإفصاح والشفافية								
1.160		3.47						

المصدر: من إعداد الطالبتين.(بناء على نتائج SPSS).

يظهر الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالإفصاح والشفافية في البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.47) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.19) كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على ضرورة وجود الإفصاح والشفافية في عمليات البنك وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (3 < 4.13) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق تماما على أن أهداف البنك يجب أن تكون معرفة لدى جميع الموظفين.
2. في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (3 < 3.67) مما يدل على أن أفراد العينة أغلبيتهم وافقوا تماما على وجوب الإفصاح عن كل النتائج المالية ونتائج عمليات البنك لكل الأطراف.
3. في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (3 < 3.53) مما يدل على أن أفراد العينة وافقوا على أن يتم الإفصاح عن المرتبات والمزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة.
4. في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (3 > 2.53) مما يدل على أن أفراد العينة لم يوافقوا على الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالموظفين .

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة **1.160**.

❖ المحور الثالث : دور أصحاب المصالح

جدول رقم (3-11): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول دور أصحاب المصالح.

الاستجابات								العبارات
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
3	1,407	3.53	2	2	1	6	4	1. وجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وتكفل هذه الآليات تفعيل الأداء.
1	0,676	4.20	-	-	2	8	5	2. إعلام أصحاب المصالح بحقوقهم وواجباتهم .
4	0,724	1.67	7	6	2	-	-	3. لأصحاب المصالح الحق في الأرباح المحققة من قبل البنك.
2	0,676	4.20	-	-	2	8	5	4. لأصحاب المصالح الحق على الإطلاع على المركز المالي للبنك.
0.870		3.40	المتوسط العام دور أصحاب المصالح					

المصدر: من إعداد الطالبتين.(بناء على نتائج SPSS).

يظهر الجدول أعلاه إلى أن إلتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدور أصحاب المصالح في البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.40) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.19) كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حقوق أصحاب المصالح وأدوارهم في البنك وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1. في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (4.20 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق تماما على إعلام أصحاب المصالح بحقوقهم وواجباتهم .
 2. في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (4.20 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة أغليبتهم وافقوا على أن أصحاب المصالح لهم الحق في الإطلاع على المركز المالي للبنك.
 3. في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (3.53 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة وافقوا على أن في البنك توجد آليات لمشاركة أصحاب المصالح تكفل تفعيل الأداء.
 4. في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (1.67 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون تماما على أن أصحاب المصالح لهم الحق في الأرباح المحققة من قبل البنك.
- أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة 0.870.

❖ المحور الرابع : مجلس الإدارة

جدول رقم (3-12): نتائج آراء عينة الدراسة حول مجلس الإدارة.

الاستجابات								العبارة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
2	0,535	4.00	-	-	2	11	2	1. يوفر مجلس الإدارة الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه البنك
1	0,516	4.13	-	-	1	11	3	2. مجلس الإدارة يقوم بالإشراف على الإدارة التنفيذية .
3	0,535	4.00	-	-	2	11	2	3. يشمل قانون مجلس الإدارة كيفية إختيار أعضائه ومهامه الأساسية.
4	1,100	3.73	1	1	2	8	3	4. يحدد مجلس الإدارة المسؤوليات بدقة و كذلك نظام البنك.
0.672		3.97	المتوسط العام حول مجلس الإدارة					

المصدر: من إعداد الطالبتين.(بناء على نتائج SPSS)

يظهر الجدول أعلاه إلى أن إجابات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمجلس إدارة البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.97) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.19) كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على توفر هذه العناصر في مجلس إدارة البنك و حتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1. في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (4.13 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق تماما على أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف على الإدارة التنفيذية في البنك.
 2. في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (4.00 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة أغليبتهم وافقوا تماما على وجوب توفير مجلس الإدارة الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه البنك.
 3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (4.00 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة وافقوا على أن يشمل قانون مجلس الإدارة كيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية.
 4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (3.73 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة وافقوا على أن مجلس الإدارة هو الذي يحدد المسؤوليات بدقة وكذلك نظام البنك.
- أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة 0.672 .

❖ المحور الخامس : الأداء في إطار الحوكمة.

جدول رقم (3-13): نتائج آراء عينة الدراسة حول الأداء في إطار الحوكمة.

الاستجابات								العبارة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
2	0,640	4.13	-	-	2	9	4	1. يتم التحقق من كفاءة وفعالية استخدام موارد البنك
1	0,488	4.33	-	-	-	10	5	2. الموظف الذي يقوم بإعداد القوائم المالية له تأهيل أكاديمي ومهني في المجال المالي .
4	0,535	4.00	-	-	2	11	2	3. يتم تمويل الإستثمارات طويلة الأجل بقروض قصيرة الأجل .
3	0,594	4.07	-	-	2	10	3	4. للوكالة إحتياطي قانوني وإختياري في البنك .
	1,291	3.33	2	2	2	7	2	5. تقوم الإدارة بفحص القوائم المالية قبل المصادقة عليها من قبل المراجع
	0,915	1.87	6	6	2	1	-	6. يتم الإفصاح عن المركز المالي والأداء والحقوق الملكية لكل الأطراف
المتوسط العام حول فحص الأداء في إطار الحوكمة			3.62	0.743				

المصدر: من إعداد الطالبتين.(بناء على نتائج SPSS)

يظهر الجدول أعلاه إلى أن إجابات عينة الدراسة إجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بفحص الأداء في إطار الحوكمة في البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.62) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.19) كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة ضرورة فحص الأداء في إطار الحوكمة للبنك وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه إستجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1. في الفقرة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (4.33 > 3) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق تماما على أن الموظف الذي يقوم بإعداد القوائم المالية يجب أن يكون له تأهيل أكاديمي ومهني في المجال المالي.

2. في الفقرة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (4.13 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة أغلبيتهم وافقوا تماما على وجوب أن يتم التحقق من كفاءة وفعالية استخدام موارد البنك.

3. في الفقرة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (4.07 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة وافقوا على أن للوكالة إحتياطي قانوني وإختياري في البنك.

4. في الفقرة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (4.00 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن يتم تمويل الإستثمارات طويلة الأجل بقروض قصيرة الأجل.

5. في الفقرة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي (3.33 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة كانوا محايدون بخصوص أن الإدارة تقوم بفحص القوائم المالية قبل المصادقة عليها من قبل المراجع .

6. في الفقرة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي (1.87 > 3) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أن يتم الإفصاح عن المركز المالي والأداء والحقوق الملكية لكل الأطراف.

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فكانت قيمته منخفضة 0.743.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن البنوك التجارية لوكالة الوادي تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة تطبيق جزئي من خلال النتائج المستخرجة والتحليل المبينة سابقا.

خلاصة الفصل :

من خلال الفصل التطبيقي وقيامنا بدراسة ميدانية، حيث قمنا بتقديم بطاقة تعريفية لبنك التنمية المحلية -وكالة الوادي- ودراسة الهيكل التنظيمي الخاص بها وتقييم أدائها وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات محاولين إسقاط ما ورد في الجانب النظري ومعرفة مدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة وجدناها تطبق هذه المبادئ بشكل جزئي .

كتب باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد الحليم، "مؤثرات الأداء في البنوك الإسلامية"، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008.
2. أحمد عبد الرحمان يسري، اقتصاديات النقود والبنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. أكرم حداد وآخرون، النقود والمصارف، الطبعة الأولى، 2005، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
4. جعفر الجزار، البنوك في العالم، دار النفائس لطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، طبعة الثالثة، 1993.
5. حسن خلف، النقود والبنوك، أريد عالم الكتاب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
6. حسين بن هاني، إقتصاديات النقود والبنوك "الأسس والمبادئ"، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
7. خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية، دار وائل للنشر، الأردن 1998.
8. خالد عبد الله، العمليات المصرفية، الجزائر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2000.
9. زكريا مطلق الدوري، "إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009.
10. زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، الطبعة السادسة، 1997، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
11. السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، سنة 2000.
12. سلمان أبو دياب "اقتصاديات النقود والبنوك"، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996.
13. سمير حسون، الإقتصاد السياسي في النقد والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، طبعة 2، 2004.
14. شاعر القزويني، محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة 1992.
15. شحاته السيد شحاته، عبد الوهاب نصر علي، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، ال، سكندرية، مصر، سنة 2006.

16. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر 2007.
17. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008.
18. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2005.
19. عادل أحمد حشيش، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2004.
20. عبد الحكيم كراجه، محاسبة البنوك، دار الصفاء، عمان، طبعة أولى، 2000.
21. عبد الرحمان سالم، عاطف الأخرس، محاسبة البنوك، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
22. عبد الرحمان يسري أحمد، قضايا إسلامية معاصرة في النقود والبنوك والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية.
23. عبد الغفار الحنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
24. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الحديثة في البنوك التجارية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1991.
25. عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
26. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية 2007.
27. عقيل جاسم عبد الله، "مدخل في تقييم المشروعات"، دار الحامد للنشر، الأردن، طبعة الأولى، سنة 1999.
28. علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
29. فريد صالح وموريس نصر، المصرف والأعمال المصرفية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.

30. فلاح الحسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، "إدارة البنوك، مدخل كمي وإستراتيجي معاصر"، عمان ، دار وائل للنشر، سنة 2006.
31. قانون النقد والقرض، كتاب قانون بدون سنة نشر.
32. مجيد الكرجي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، سنة 2007.
33. محمد الصالح المنشاوي ، نihal فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، أسواق المال والمؤسسات المالية، بغداد، الدار الجامعية الإبراهيمية 2004.
34. محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية 2007.
35. محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، دار الأمين، مصر.
36. محمد زكي الشافعي، مبادئ النقود والبنوك، دار النهضة، بيروت.
37. محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005.
38. محمد سويلم، إدارة المصارف وشركات التأمين والبورصة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 1990.
39. محمد صالح الحناوي وغيره، أسواق المال والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة الأولى، 2004.
40. محمد محمود يوسف، "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات المنظمة العربية للتنمية، سنة 2005.
41. محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2008.
42. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار الجامعية، الإسكندرية، طبعة الثانية، سنة 2009.
43. محمد يونس، عبد النعيم مبارك، النقود وأعمال البنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
44. مصطفى رشدي شيحة، النقود والمصارف والائتمان، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 1999.

45. منير إبراهيم الهندي، "الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء (مدخل حوكمة الشركات)"، دار المعرفة الجامعية، طبعة أولى، الإسكندرية، سنة 2009.
46. منير إبراهيم الهندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، طبعة الثانية، 2002، مصر. - عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية مصر.
47. هشام الشمري، إثار الفتلي، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والإجتماعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

مذكرات :

48. إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-.
49. -أحمد صالح وآخرون، دور البنوك في تمويل المشاريع الإستثمارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في معهد العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، ملحقة المعهد الوطني للتجارة، الوادي 2003.
50. -بالعمري فلة وأخريات، سياسة البنوك التجارية في منح قروض الإستغلال ،من متطلبات مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم التسيير فرع مالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، دفعة 2005.
51. -جاء الله الشريف، "دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر-باتنة -2009-2010.
52. -جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2005-2010.
53. جليل نور الدين، تطوير وسائل الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006.
54. دهمان عبد الفتاح، محاولة تقييم سياسة النفوذ ضمن برامج التكيف (FMI) "دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية 1997، جامعة الجزائر.
55. صالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005.

56. -عبد القادر بادن، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، رسالة ماجستير، تخصص مالية محاسبة، قسم علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2008.
57. -عبد الواحد غردة، ضوابط منح الائتمان في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود وتمويل، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2003/2004.
58. -فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ المؤسسة في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
59. كوكب هبيرة، نظام المعلومات المحاسبية في البنوك، مذكرة تخرج لنيل ليسانس، معهد علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي بالوادي دفعة 2004-2005.
60. محمد سليمان، "الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2006-2007.
61. ممدوح محمد العزايزة، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلي لحوكمة المصارف في فلسطين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة غزة فلسطين.
62. -هشام سفيان صلواتشي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحكومة وتحسين الأداء، دراسة حالة مؤسسة الجنوب، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة -الجزائر-، 2008.

مجالات ومنشورات :

63. حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة دول شمال إفريقيا، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.
64. عبد القادر بريس، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في والإقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 1، 2006.
65. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، العدد الأول.

66. فؤاد شاكر، الحوكمة الجيدة في المسار في إطار مقررات لجنة بازل (مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة)، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد 297، أوت 2005.
67. مجلة إتحاد المصارف العربية، الإصلاح المصرفي في الوطن العربي "ضروراته ومعوقاته".
68. مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا وإتجاهات ، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد السابع، القاهرة، ماي، 2005.
69. معهد الدراسات المصرفية، الحوكمة إضاءات مالية ومصرفية، نشرة توعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية لدولة الكويت، العدد الثالث، الكويت، أكتوبر، 2010.
70. نشرة برامج التعاون الأوروبي، دعم وعصرنة النظام المالي الجزائري، العدد 5 مارس 2005.
71. هالة حلمي السعيد: الحكومة من المنظورات المصرفي، البنك المركزي المصري، فيفري 2003، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- الأنظمة القانونية والمراسيم التشريعية:**
72. النظام رقم 02/92 الصادرة بتاريخ 22 مارس 1992 عن بنك الجزائر.
73. المادة 144 من قانون النقد والقرض: كتاب القوانين الاقتصادية (1988-91)، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، 1991.
74. الأمر 11-03 المؤرخ في 26 أوت 2003 الجريدة الرسمية رقم 56.
- ملتقيات:**
75. الأخصر عزي، دراسة ظاهر تبيض الأموال عبر البنوك، تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع و تحديات، جامعة المسيلة.
76. أمال عياري، أبو بكر خوالد "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية-دراسة حالة- الجزائر"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة يومي: 06-07 ماي 2012.
77. بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث أوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد يومي 20-21 أكتوبر 2009 جامعة فرحات عباس سطيف.

78. رابح خوي، نسرين فكرون، دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الاموال، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 6-7 ماي 2012.
79. رايس مبروك وآخرون، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري: مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 6-7 ماي 2012.
80. صلاح زين الدين، "دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرفية"، المؤتمر العلمي الأول: حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، يومي 15-16 أكتوبر 2008.
81. ضيف الله محمد الهادي، مسعود درواسي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في الملتقى الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012.
82. عادل عبد العزيز السن، مكافحة أعمال الرشوة، ورقة عمل مقدمة في ندوة: المال العام ومكافحة الفساد الإداري والمالي، تونس، 14-18 ماي 2007.
83. عادل عبد العزيز السن، مكافحة أعمال الرشوة، ورقة عمل مقدمة من الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول "سبل مكافحة الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي"، "المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، مصر، 2008.
84. عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، "إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، ملتقى دولي الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، يومي 18-19 نوفمبر جامعة باجي مختار، عنابة.
85. عبد الغني دادن، كعاسي محمد الأمين، "الأداء المالي من منظور المحاكمات المالية"، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحوكمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة يومي 8-9 مارس 2005.

86. عمر شريف، أهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف.
87. لمياء بوعروج ونصيرة لبحيري، إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية والوطنية، من تنظيم جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر يومي 4-8 ديسمبر 2007.
88. محمد أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة، 2005.
89. محمد الإبراهيمي الخصب، الفساد المالي والإداري وسبل مكافحته، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان "آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري"، المملكة المغربية، ماي، 2008.
90. محمد السريتي، حوكمة الشركات والتنمية الإقتصادية والإجتماعية مع الإشارة إلى مصر، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة 2005.
91. محمد خالد المهاني، مكافحة أعمال الرشوة ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل "مكافحة أموال الرشوة" والمنعقد في الرباط، المغرب، ماي 2008.
92. محمد ختامة، مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للحكومات والمنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، مارس 2005.
93. نعيمة يحياوي، حكمة بوسلمة، دور الحكامية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 6-7 ماي 2012.
94. هوارى معراج، حديدي آدم "نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية والجزائرية" مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي.

مراجع باللغة الأجنبية :

95. -Abd ellatif khemkhem, la dynamique du contrôle de gestion, dunod, 2ed, 1976.
96. -thievy wideman goiran, Frédéric Perier , François l'épineux, développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur, edition d'organisation, paris, 2003.
97. -Conférence sur système bancaire algérien, société inter bancaire de formation, Algérie, février 2001.
98. -revue éco N 17, mensuel éco, éditée par l'agence algérienne presse, service, septembre 1994.

المواقع الإلكترونية :

99. -المعهد المصري: نظام الحوكمة في البنوك، العدد 06، متوفر على الموقع الإلكتروني www.ebi.gov.eg
100. مركز المشروعات الدولية الخاصة، خصوصية الشركات المملوكة، متوفر في الموقع www.cipe.org موقع الكتروني.

الخاتمة:

مر العالم خلال الآونة الأخيرة ولا يزال أزمة مالية كبيرة نتج عنها عدة اضطرابات مست القطاع المالي و إنتقلت إلى القطاع الحقيقي مشكلة بذلك صدمة كبيرة اجتاحت بتأثيرها السلبي المباشر والغير مباشر جميع دول العالم دون استثناء، ولاشك أن القطاع المصرفي الدولي أخذ جزءا كبيرا من هذه الصدمة، وأصبح من الصعب الحفاظ على عامل الثقة الذي كان يجمع المستثمرين والمودعين وأصحاب رؤوس الأموال مع البنوك العالمية ، هذه الأخيرة لم تعد آمنة لا من جانب ملاءتها وسيولتها ، ولا من جانب طريقة إدارتها وتسييرها وفق المعايير الرشيدة ، وعليه أعيد طرح إشكالية الحوكمة في البنوك التجارية والبحث عن الاستراتيجيات المثلى التي تمكن من تحقيق فعالية تطبيق الحوكمة السليمة ومساهمتها في تفعيل أداء هذه البنوك لمعالجة الأزمة الحالية وتفادي أزمات مستقبلية ، هذا الإشكال حاولنا دراسته في هذه المذكرة التي تمكنا من خلالها التوصل إلى أهم النتائج والمتمثلة فيما يلي:

1- لقد كان ظهور و الإهتمام بنظام الحوكمة استجابة للفضائح و الانحرافات الإدارية و المالية الذي عرفته كل من الولايات المتحدة الأمريكية ، إنجلترا وفرنسا ، بالإضافة إلى تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين.

2- نظرا لتداخل مصطلح الحوكمة في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية فإنه من الصعب إيجاد تعريف موحد للحوكمة ، إلا أنها كل نظام أو أسلوب يتم من خلاله إدارة ورقابة الشركة في شفافية وأمان ، وبما يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف الآخذة وتجنب الصراعات والنزاعات بين الأطراف الآخذة وفي أخلاقيات وآداب المهنة واحترام الحقوق وتطبيق المسؤوليات.

3- يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومن ثم يضمن لها رفع الأداء.

4-تحدد الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في البنك مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما تبين القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بإدارة البنك وتوفر الهيكل الذي من خلاله تحقيق الأهداف والرقابة على الأداء ، وتساعد

على تحسين العملية الإدارية من خلال مساعدة مجلس الإدارة والمديرين على صياغة إستراتيجية سليمة للبنك وتحديد أهداف واقعية والتأكد أن الأموال موظفة بطريقة سليمة وتعزز من قيمتها وتؤدي إلى كفاءة الأداء.

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

❖ نتائج الدراسة التحليلية

من خلال المؤشرات التي قمنا بحسابها فإننا وصلنا إلى نتائج إيجابية بالنسبة للبنك محل الدراسة ومنه فإن النتائج جاءت كالتالي:

1. أن البنك يضمن كافة حقوق المساهمين .
 2. أن البنك يعتمد على مبدأ الإفصاح والشفافية كعامل أولي في تسييره.
 3. أن البنك يقوم بتحديد أدوار أصحاب المصالح كما يبين لهم جميع حقوقهم وواجباتهم.
 4. أن هيكل ودور مجلس الإدارة يضمن تسيير أعمال البنك بشكل مناسب وفعال.
 5. لتفعيل الأداء في البنك يجب :
- التحقق من كفاءة وفعالية استخدام موارد البنك .
 - على الموظفين الذين يقومون بإعداد القوائم المالية أن يكونوا مؤهلين أكاديميا ومهنيا في المجال المالي.
 - على الإدارة فحص القوائم المالية قبل المصادقة عليها من قبل المراجع .
 - يجب أن يكون للبنك إحتياطي قانوني وإختياري.
- وهذه النتائج لقد إستخلصناها من التحليلات السابقة ومنه تتمثل خلاصة القول أن مبادئ الحوكمة لها تأثير إيجابي على البنوك التي أحسنت تطبيقها والعكس صحيح أما بالنسبة لكيفية الإستفادة من هذا النظام هو المحافظة على تطبيق بنوده وتجنب معوقاته .

التوصيات

- بناءً على ما تم الوصول إليه من نتائج، ارتأينا وضع مجموعة من التوصيات والمتمثلة فيما يلي:
- 1) أن البنوك التي تستطيع تحسين إقتصادياتها المحلية عن طريق تحسين حوكمة نفسها، فتجذب بالتالي الودائع، وتحسين حوكمة المدينين .
 - 2) على الدولة تطوير آليات مكافحة الفساد المالي والإداري المنتشر في إقتصادها وخاصة في الجهاز المصرفي ، وفتح المجال أمام خصوصية البنوك العمومية وذلك من أجل تفعيل نظام الحوكمة في بنوكها والإستفادة من إيجابياتها .
 - 3) ضرورة الاعتماد على نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية ، بغرض تعزيز كفاءة الجهاز المصرفي ، وضمان مصالح العملاء ، لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في البيانات المالية ، والذي من شأنه أن يعزز من الثقة في الجهاز ووحداته.
 - 4) على الجزائر دعم وتفعيل دور بنك الجزائر في الرقابة والإشراف على البنوك العاملة في الجهاز المصرفي بما يحقق الشفافية والإفصاح ويحمي حقوق أصحاب المصالح ويحقق العدالة في التعاملات ، وذلك بإصدار قواعد تنظيمية تخص ضبط أعمال البنوك وهيكله الإدارية.

آفاق الدراسة :

من خلال دراستنا لموضوع الحوكمة كآلية رقابية لتفعيل أداء البنوك التجارية وبعد التعمق في الحوكمة وما تضيفه للبنوك من إيجابيات في سير عملياتها وتسهيلها ومساهمتها في التقليل من المخاطر، توصلنا في الأخير إلى النتائج وإقترحنا بعض التوصيات ،إلا أن موضوع الحوكمة يظل يطرح نفسه كدراسة في ظل المتغيرات التي يعيشها العالم عامة والجزائر خاصة ، ارتأينا في الختام طرح بعض الدراسات المستوحات من هذا الموضوع وهي :

- أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية .
- الحوكمة في إدارة مخاطر عدم التسديد في البنوك التجارية .
- مساهمة مبادئ الحوكمة في تأهيل العنصر البشري في تطبيق البنوك التجارية .