دور الحوكمة في الرفع من أداء المؤسسة المصرفية - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بولاية تلمسان-

The role of governance in raising the performance of the banking institution

- Study of the case of the Algerian popular loan in the state of Tlemcen-

عيسي نبوية	أوبختي نصيرة	بوجنان التوفيق
المركز الجامعي بمغنية_الجزائر	المركز الجامعي بمغنية_الجزائر	المركز الجامعي بمغنية_الجزائر
Nab_aici@yahoo.fr	nassiraoubekhti@yahoo.fr	Boudjenane_toufik@yahoo.fr

Published: 25/12/2019 Accepted: 17/07/2019 Received: 18/03/2019

ملخص:

يعتبر النظام المصرفي أحد أهم أجزاء النظام المالي، وإن استقرار هذا الأخير مرتبط باستقرار النظام المصرفي ومن بين الأسباب التي أدت إلى عدم استقرار النظام المصرفي هو عولمة الأسواق المالية وظهور الكثير من الابتكارات المالية التي أدت إلى الحد من فعالية الأدوات التقليدية الهادفة إلى ضمان الاستقرار في النظام المصرفي وسوف نتناول في هذه المداخلة إحدى الوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والنظام المصرفي بشكل خاص ألا وهي الحوكمة، والحوكمة البنكية تختلف عن تلك الخاصة بالشركات فالتلبية العادلة لحاجيات مختلف الأطراف المكونة للمنظماتية (الداخلية، الاقتصادية (الخارجية، والاجتماعية (الغير الحكومية)ليست بالسهلة لكن من الممكن إنجازها . إن تحسين أداء الشركات عامة و البنوك خاصة يمر عموما بإقحام الحوكمة في العلاقة بين الشركة والأطراف المكونة لها في كل حالاتها .إن مختلف النماذج و المفاهيم النظرية و التطبيقية العالمية قامت بالتأطير الشبه كامل لهذا الموضوع الذي يعتبر موضوع الساعة الذي لم يترك المجال للتسيير العشوائي .الحوكمة أصبحت ثقافة بل أكثر من ذلك الأبجدية التي تغذي المؤسسة بالمبادئ الأساسية لتطوير أدائها.)

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ، الحوكمة البنكية، مبادئ الحوكمة، محددات الحوكمة، النظام المصرفي.

تصنيف JEL: G39، G34، G23.

Abstract

The banking system is the corner stone of the financial system, and the stability of the later is dependent on the former. Among the causes of the banking system instability is the globalization of financial market, emerging of financial innovations in manner which held to the inefficiency of the traditional tools.This paper aim to discuss the modern tools used to maintain the stability of the financial system as whole, and particularly the banking system, this tool is the governance. The banking governance is different from that of enterprises. The equal satisfaction of the different concerned organizational parts (internal), economic (external) and societal (NGO) is not an easy task, yet realizable. The performance of enterprises in general and that of banks in particular usually should go through the integration of governance within a framework of relationship between enterprises and concerned parts at large. The different models and theoretical and universal empirical concepts have almost dealt with this timely topic on scientific basis. Governance has become a culture, if not a guide, providing the enterprise with basic principles to improve its performance.

Keywords: **Governance ;**The banking governance ; The principles of governance ; Determinants of governance; The banking system.

Jel Classification Code: G 39, G 34, G 23.

*المؤلف المرسل: أوبختي نصيرة ، الإيميل المهني:nassiraoubekhti@yahoo.fr

1. مقدمة:

أصبحت قضية الحوكمة على قمة اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي و المؤسسات المالية العالمية اثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين،خاصة الانهيارات المالية التي حدثت بأسواق بعض دول جنوب شرق آسيا و أمريكا الجنوبية و التحول إلى نظام السوق المفتوح،وانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي و الخوصصة في العديد من الدول.

وتحت تأثير الظروف الأخيرة التي مرت بها الأنظمة المصرفية على مستوى العالم كان على البنوك أن تسعى إلى تطوير قدراتها التنافسية لمواجهة المخاطر المصرفية،و كان نتاج ذلك بداية التفكير والتشاور بين البنوك المركزية في العالم للتقليل من مخاطر العمل المصرفي ثم إيجاد معايير عالمية لتطبيقها ،كما أنه لا يمكن أن تكون هناك رقابة فعالة وتأخذ دورها بجدية وتعمل بكفاءة دون وجود إدارة سليمة ورشيدة ذات كفاءة وخبرة ومعرفة عالية بمتطلبات الأنشطة المختلفة على اعتبار أن ذلك هو الهدف الأساسي لأي نظام اقتصادي سليم ومعافى وامن.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أنه يركز على أحد المواضيع الحيوية المهمة في بيئة الأعمال والبيئة المصرفية ألا وهو موضوع إدارة الحكم الرشيد الذي تفرضه البيئة المصرفية الحالية بما تحمله من علاقات عمل ،كما أنه يسعى إلى حماية قطاع حيوي مهم من المشاكل والأزمات المالية والانهيارات الكبيرة التي حصلت وتحصل في الكثير من المصارف وكذلك حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في المصارف ويؤدي إلى تعزيز جوانب الأداء المالي فيها. ، إضافة إلى أنه يرسخ من جوانب الإفصاح والشفافية التي تعد الآن من الجوانب المهمة التي تفرضها المعايير والمؤشرات المالية التي تطلبها المصارف المالية

إشكالية الدراسة: تحاول هده الدراسة طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم الحوكمة البنكية في رفع من كفاءة و أداء المؤسسة المصرفية؟ دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بولاية تلمسان.

2. المفاهيم العامة و المبادئ الأساسية للحوكمة البنكية:

1.2. تعريف الحوكمة البنكية:

تختلف البنوك عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على عدد كبير من الأطراف مقارنة بالشركات، كما قد يؤدي إلى انهيار النظام المالي ككل مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية والتي قد تتحول إلى أزمة اقتصادية، وبالتالي زيادة دائرة عواقبها الوخيمة والسيئة على الاقتصاد بأسره. ويعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في المصارف على أنها ":الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية حقوق المودعين" (-"الحوكمة في المصارف". مقال متاح على الموقع الالكترونيhttp://www.idbe-egypt.com/doc/governance.doc)

كما ترى الدكتورة هالة السعيد ، أن نظام الحوكمة في المصارف يشمل الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق أصحاب المصالح وحماية حقوق المودعين . (- " تطبيق الحوكمة في البنوك العامة." مقال متاح على الموقع الالكتروني-http://islamfin.go (-forum.net/montada-f43/topic

2.2 . أهمية الحوكمة البنكية

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمنشآت الأخرى، نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من زبائن ومودعين ومقرضين، ولكن يؤثر أيضا على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات، وبالتالي يؤثر على ، (marché interbancaire)الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق مابين البنوك الاستقرار المالي للقطاع المصرفي ومن ثم حتما على الاقتصاد ككل، وخاصة إثر التحولات العالمية التي حدثت من عولمة وتطورات تكنولوجية وسياسات التحرير المالي

الأمر الذي أدى حتما إلى ارتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي، وبالتالي يمكن القول أن الحوكمة في المصارف لديها أهمية واسعة. (Louizi)

كما إن إشكالية الحوكمة تعتبر أكثر تعقيدا في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى، باعتبار أن المصارف تحتوي على مجموعة من العناصر لا توجد في القطاعات الأخرى مثل التأمين على الودائع وإدارة المخاطر النظامية والنوعية وتقدير رأس المال المخصص للمقترضين ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل رأس المال الذي يكون عموما يتشكل بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة، كما أن مصادر الأموال في المصرف تكون أغلبها على شكل ودائع يشترط أن تكون متوفرة عند الطلب من طرف المودعين، في حين أن أصول المصرف تكون في أغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل.

وبالتالي تكون المراقبة أكثر تشددا على مستوى المصارف مقارنة بالمنشآت الأخرى حيث تتميز بوجود تداخل في المصالح بين مختلف الأطراف بشكل معقد، وبالتالي لابد من وجود نظام حوكمة واضح وجيد يساهم في توضيح حقوق وواجبات كل الأطراف المعنية (H, 2006, p. 05)، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف بشكل جيد سيؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض تكاليف المدخلات وتعظيم أرباح المخرجات الأمر الذي يسمح بارتفاع قيمة المنشأة في السوق المالي (M، 2007، صفحة 06).

3.2. محددات الحوكمة البنكية:

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات المصرفية على جودة مجموعتين من المحددات، هما:

- **المحددات الداخلية**: تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين، بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.وتشمل المحددات الداخلية :)السعيد(03 .p ,2003 ,
- **حملة الأسهم**:يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات المصرف.
- **مجلس الإدارة**:وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.
- **الإدارة التنفيذية**:لا بد أن يكون لهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة المصرف، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.
- **المراجعين الداخليين**:أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.
- **المحددات الخارجية**:وتشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المصرف، وتضم:

- **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي**:يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام المصرف أمرا هاما وحيويا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي.

- **دور العامة:**إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف، إذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي.
- **المودعين:**يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال المصرف على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- **شبكة الآمان وصندوق تأمين الودائع:**يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الآمان) نظام التأمين الضمني - نظام التأمين الصريح.
- **وسائل الإعلام:**يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات ورفع كفاءة رأس المال البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام.
- **شركات التصنيف والتقييم** الائتماني:تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن تم فان توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

4.2. العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في البنوك:

حتى يتم التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك يجب توافر مجموعة من العناصر الرئيسية نوجزها فيما يلي (القاد، 2005، الصفحات 120-121):

- **وضع أهداف إستراتيجية و مجموعة القيم و المبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك:**

لا يمكن لأي بنك أن يقوم بإدارة أنشطته و عملياته بدون أن يكون له أهداف إستراتيجية يريد بلوغها،إضافة إلى مجموعة من المبادئ التي تستعين بها الإدارة للوصول إلى هذه الأهداف ،و مجلس الإدارة هو المسؤول عن وضع الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة أنشطة البنك،إضافة إلى تطوير المبادئ التي يتبعها في الإدارة و التي يجب أن تضمن وضع حد للفساد المالي و الإداري، و كذلك منع تطبيق السياسات التي تؤدي إلى إضعاف كفاءة الحوكمة.

- **وضع و تنفيذ سياسات واضحة المسؤوليات في البنك:**

من مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد السلطات و المسؤوليات الرئيسية للمجلس في حد ذاته و للإدارة العليا،و تقوم الإدارة العليا بدورها بتحديد مختلف مسؤوليات الموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

- **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:**

يجب أن يكون أعضاء مجلس إدارة البنك ذو كفاءة عالية و على دراية تامة بالدور الرئيسي لهم في عملية الحوكمة، وأن لا يتأثروا بأية عوامل داخلية أو خارجية،ذلك كونه المسؤول الأساسي عن العمليات التي يقوم بها البنك فيجب عليه متابعة أداء البنك و امتلاكه المعلومات اللازمة و الكافية التي تساعده على تحديد أوجه الخلل و القصور، و بالتالي قدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

- **ضمان تو افر مر اقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا:**

بما أن لمجلس الإدارة دور رقابي اتجاه أعضاء الإدارة العليا، فهذا دلالة على أهمية الإدارة العليا في الحوكمة و التي يجب عليها أن تمارس الرقابة على المديرين التنفيذيين فيها مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تجنب التدخل المفرط في القرارات المتخذة من قبل المديرين التنفيذيين.
- مراعاة المهارات و المعرفة اللازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه.
- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون و الخارجيون:

إن للمراجعين دور حيوي وفعال في نظام الحوكمة مما يستوجب على كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا الاهتمام بشكل أكبر بعملية المراجعة ،و نشر الوعي بأهميتها بين الأطراف العاملين بالبنك)العمال و الموظفين (و كذا العمل على دعم

استقلالية و مكانة المراجعين الذين يقومون برفع تقاريرهم إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، وبالتالي تتم الاستفادة الفعلية من النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المراجعين.

- **ضمان تو افق نظم الحو افز مع أنظمة البنك:**

حتى يتم هذا التوافق يجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا و غيرهم من المسؤولين على بذل أقصى جهد لصالح البنك، مع وجوب وضع نظم الأجور في إطار السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أدائه في الآجال القصيرة لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

- **مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:**

تعد الشفافية ضرورية عند تطبيق الحوكمة لأنها تساعد المتعاملين مع البنك و المشاركين في السوق على تقييم سلامة معاملاتهم مع البنوك، و يصبح في مقدورهم معرفة وفهم كفاءة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة الأمر الذي يؤدي بالمتعاملين للجوء إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة و التي لديها الكفاءة المالية اللازمة، لذا يجب أن يشمل الإفصاح و الشفافية كل من هيكل مجلس الإدارة و الإدارة العليا و المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك) بلعزوز , 2008, p. 125)

4. دور الحوكمة في الرفع من أداء المؤسسة المصرفية -دراسة حالة القرض الشعبي الجز ائري بولاية تلمسان.

لغرض تحقيق هدف البحث فقد تم اختيار حالة دراسية تتمثل في أحد المصارف التي تعمل في مجال تقديم الخدمات المصرفية ألا و هو القرض الشعبي الجزائري ،نظرا لعدة اعتبارات منها التسهيلات التي تلقيناها منذ أول وهلة من طرف الإدارة وذلك من خلال أحد المعارف كما أن البنك يمتلك إدارة عصرية و كذا مجموعة زبائن كبيرة ، إضافة إلى تمتعه بخبرات مصرفية كفوءة في المجالات المالية والمصرفية والاستثمارية. و أيضا نظرا لتصنيفه 52 عربيا و 709 عالميا،كل هذه الأسباب من شأنها أن تستوعب الدراسة الميدانية القائمة على محاولة تبيان مدى مساهمة الحوكمة البنكية في الرفع من الأداء المالي

يستند بنك القرض الشعبي الجزائري في تطبيق مبادئ الحوكمة إلى مجموعة من القوانين والتشريعات إذ أنه يمارس عمله في ظل قانون البنك المركزي رقم 66/366 ، تأسست في 14 ماي 1966 بموجب القانون 66/366 ، برأس مال يقدر ب 15 مليون دينار و هو ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر، و قد تأسس على أنقاض القرض الشعبي الجزائري وهران وقسنطينة و عنابة و لتجديد بنية القطاع البنكي للقرض الشعبي الجزائري في سنة 1985 أعطى نشأة جديدة لبنك التنمية المحلية بتحويل 40 وكالة و ترحيل 550 موظف وإطار و 89000 حسابات الزبائن(Comptes clientèle) .

وطبقا للقانون البنكي رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام حكم البنوك والقرض ،نص على أن " النشاط الأساسي للقرض الشعبي الجزائري يدل على استقبال كل الأمانات من الشعب بكل أنواعها و الموافقة على كل عمليات القرض بدون تحديد الوقت و الشكل" (المادة 17 بداية الفقرة 1 و 2) .

لقد عرف القرض الشعبي الجزائري مهمة تشجيع نمو BTPH و كذا القطاعات الخاصة بالصحة و الأدوية و أيضا التجارة و التوزيع و كذا الفندقة و السياحة و كما يقوم أيضا بتشجيع الإعلام والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأعمال الحرفية.

1.4. تطبيق مبادئ الحوكمة المعتمدة لدى القرض الشعبي الجز ائري بولاية تلمسان:

قد عالجت القوانين المذكورة ممارسات تطبيق مبادئ الحوكمة التي أعتمدها القرض الشعبي الجزائري وكالاتي:

1.1.4. حقوق المساهمين:

يركز البنك في هذا الجانب على أعتماد الممارسات السليمة الخاصة بحقوق المساهمين وكما يلي:

- اعتماد إجراءات سليمة وآمنة لتسجيل الملكية؛
- حق المساهمين في المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة للبنك في اتخاذالقرارات المهمة؛

- حق المساهمين في الحصول على الأرباح؛
- وجود إجراءات متسلسلة لنقل وتحويل ملكية الأسهم؛
- حصولهم على المعلومات اللازمة عن البنك بشكل منتظم وفي التوثيقات الملائمة؛
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .

2.1.4. المعاملة العادلة للمساهمين: يتمثل هذا المبدأ من قبل البنك في توفر حق التصويت المتساوي لحملة الأسهم ومنع المطلعين على المعلومات الخاصة بالبنك من الاتجار بأسهم البنك.

3.1.4. الافصاح والشفافية : يعتمد البنك على إجراءات عديدة لتطبيق هذا المبدأ حيث يقوم بالعمل على إعداد القوائم المالية والإفصاح عنها استنادا للمعايير المحاسبية المعتمدة ، و كدا العمل على إجراء التدقيق السنوي لحسابات البنك ، إضافة إلى اعتماد الإفصاح والشفافية بشكل سريع ودقيق لكل المعلومات الخاصة بالبنك.

4.1.4. مجلس الادارة: يستند البنك ممارسة هذا المبدأ من خلال إعداد وتنفيذ إستراتيجية البنك، و إستراتيجية إدارة المخاطرة و كدا الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والتأكد من سلامة النظم المالية والمحاسبية واعتماد نظم الرقابة والتدقيق الداخلي و إعتماد الشفافية فيما يتعلق بترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

2.4. المؤشرات الكمية لبنك القرض الشعبي الجزائري بولاية تلمسان:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) الموضح في الملحق أن الموجودات أو الأصول ارتفعت ب 9.54% ، 48.51% ، 59.67 % ، 67 % خاصة في سنة 2007 و 2008 و 2009 و 2010 مقارنة ب سنة 2006، و بالتالي يمكن القول بأن التغطية هو المشكل الأكبر لهدا البنك.

من خلال الجدول رقم (02) الموضح في الملحق أنه يمكن القول بأن مخصصات الإهتلاكات و الخسائر تمثل الكثير من التكاليف هدا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن الحوكمة البنكية الجيدة يجب أن تلعب دورها في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة البنك الحقيقية ، كما نلاحظ ارتفاع كلي للمنتجات الخاصة ببنك القرض الشعبي الجزائري ,0,5%+ في 2007، 21%+ في 2008، 21,5%+ في 2009، 20%+ في 2010 مقارنة بسنة 2006.

الجدول رقم (03) الموضح في الملحق يبين لنا أنه في سنة 2010 رقم الأعمال بنك القرض الشعبي الجزائري عرف إرتفاعا ملحوظا ب 64 % مقارنة بالسنوات الأخرى.

من خلال الجدول رقم (04) الموضح في الملحق، نلاحظ انخفاض فيما يخص أثر الرافعة لبنك القرض الشعبي الجزائري حيث قدر في سنة 2006 ب 14.17% إلى أن وصل في سنة 2010 إلى 11.43 % .

3.3.حساب مؤشرات الاداء المالي لبنك القرض الشعبي الجزائري بولاية تلمسان:

من خلال الجدول رقم (5) الموضح في الملحق، نلاحظ تحسن في مؤشرات الأداء المالي للمصرف حيث نلاحظ تزايد مؤشرات العائد على حق الملكية والعائد على الموجودات إلا في سنة 2010 حيث كانت هناك تأثيرات اقتصادية وزيادة في رأس المال بنسبة كبيرة أكبر من نسبة تحقيق الأرباح والتي تأثرت بدورها بفعل الظروف الاقتصادية.

5. تحليل النتائج:

لقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات و التي تتمثل فيما يلي:

- تهدف الحوكمة إلى ضمان حسن إدارة البنك بما يحافظ على مصالح جميع الأطراف ويحد من التصرفات غير السليمة والبعيدة عن السلوك اللاأخلاقي وتفعيل دور مجالس الإدارة وتطبيق ضوابط الإفصاح والشفافية فيها لتحقيق الإصلاح المالي والاقتصادي في الدول وبناء أنظمة مؤسسية تعتمد أدوات للرقابة على نشاط منظمات الأعمال.

- أن البنك بدأ بأخذ دوره بالتركيز على مبادئ الحوكمة من أجل تنمية وتطوير القيم وأخلاقيات السلوك المهني لجميع العاملين لديه والعمل بجدية وإخلاص على ترسيخ هذهِ المفاهيم ضمن ثقافة حديثة أي الأخذ بثقافة الحوكمة والى اقتناع البنك بأن هناك المزيد من الحاجة الى الإفصاح والشفافية والتطور.
- يتطلب أن يكون الإفصاح شاملا بدرجة كافية تسمح بتقييم المركز المالي للبنك وأداءه والتعرضات للمخاطر وأنشطة إدارة المخاطر وعلى اعتبار أن الهدف الأساسي من القوائم المالية هو توفير المعلومات عن المركز المالي للبنك.
- لنجاح الحوكمة لابد على إدارة البنك أن تقتنع بأهمية قواعد وضوابط الحوكمة بما

يساعد في تنفيذها وتطوير الهياكل الداخلية بهدف دعم الشفافية وضمان سلامة الادارة البنكية وأهميتها لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات المالية.

- لكي تتمكن إدارة البنك مت تحقيق أرباح عليها الالتزام بمجموعة من القيم و التي تتمثل في النزاهة والعدالة ، السرية والخصوصية ، الحرفية والمهنية ، الالتزام بالتوجيهات ، متابعة الاجراءات ، التطبيق السليم ، شفافية العمليات ، الخدمة المتميزة للعملاء ، الترويج لخدمات البنك ، جمع المعلومات عن العملاء والاحتفاظ بها ، التعامل مع شكاوى العملاء ، العلاقات الداخلية في البنك وتبادل المهام والمداولة مع الاطراف الاخرى.

6. خاتمة:

يمكننا القول بأنه لكي يتم تحقيق الحوكمة يتطلب على البنك أن يعد ضروريا بناء قاعدة فكرية متميزة من خلال الأفراد المتميزين و العمل على استقطابهم لأنه يعد المهمة التي تحقق التميز و أن يدخل التحسينات اللازمة بحيث يكون قادرا على مواجهة ما تنطوي عليه التطورات من أوضاع تنافسية و أن تتبنى برامج فعالة ذات آليات ووسائل جديدة تستطيع بواسطتها التغلب على التحديات التي تفرضها هده الأوضاع و لعل أبرز ما تحمله التطورات القادمة من تحديات ، ما يتعلق بجودة الخدمة التي غدت تمثل الميزة النسبية التنافسية الأكثر أهمية في تسويق الخدمات المصرفية و قد حان الوقت لأن تدرك الإدارة في المصارف بأن قدرتها التنافسية في السوق لا تكمن فيما تقدمه من خدمات مصرفية متعددة بل في تحقيق مستويات جودة عالية في تلك الخدمات لذلك من الضروري أن يتم التوجيه بإجراء البحوث المستقبلية التي تتمحور حول الحوكمة بكل ما تحتويه من قيم.

1.6. التوصيات: يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تؤدي الى تحقيق هدف البحث وهي:

- وضع هياكل تنظيمية بما يساعد على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لمجالس الادارة في البنك؛
- وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات لعمل البنك؛
- تفعيل أداء مجالس الإدارات؛
- تحديد المخاطر المحسوبة للنشاط المصرفي والمالي؛
- وضع الهياكل التنظيمية للإدارات التنفيذية وتفعيل أدوارها؛
- وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية؛
- تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية عن البيانات والمعلومات ووضع أنظمة فعالة للتقارير عن مختلف الإدارات والأقسام.

7. الملاحق:

-جدول رقم(01): تطور الأصول لدى بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية تلمسان (المبالغ بملايين الدينار)

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
الأصول	487859	534416	724544	778966	814741

المصدر: التقرير السنوي الخاص بالبنك

-جدول رقم (02):جدول حسابات النتائج الخاصة بالبنك

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
تكاليف الإستغلال	4 763	5 704	5299	4795	13516
تكاليف أخرى	50234	53946	60655	60379	50096
مخصصات الإهتلاكات والخسائر	41270	46448	49396	48955	46149
المجموع الكلي	54997	59650	65954	65174	63612
النتيجة	7902	3589	10122	11281	12888

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
منتجات الإستغلال البنكية	21848	21843	29225	26739	26376
منتجات أخرى	41051	41251	46852	49716	48968
المجموع الكلي	62899	63239	76076	76455	75344

المصدر: التقرير السنوي الخاص بالبنك

-جدول رقم (03): تطور رقم الأعمال بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية تلمسان.

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال	29300	29300	29300	29300	48000

المصدر: التقرير السنوي الخاص بالبنك

-جدول رقم (04): حساب اثر الرافعة المالية بولاية تلمسان

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
الأصول	487859	534416	724544	778966	814741
الأصل الصافي	34418	50724	54303	64415	71263
الأصول/الأصل الصافي	14.17	10.53	13.34	12.09	11.43

المصدر: من إعداد الباحثتين بناء على المعلومات الموجودة في التقرير السنوي

8. مراجع:

1.- " تطبيق الحوكمة في البنوك العامة." مقال متاح على الموقع الالكتروني:

http://islamfin.go-forum.net/montada-f43/topic.(بلا تاريخ) -.

2.-"الحوكمة في المصارف". مقال متاح على الموقع الالكتروني:

http://www.idbe-egypt.com/doc/governance.doc.

3.Ghazi Louizi .،" ،- .(بلا تاريخ) impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes.

4.H, M. (2006). Corporate Governance in the Banking and Financial Services Industries. Journal .

5.Sebastian M . "، .(2007) .international and Mena wide trends and développements in bank and corporate.

6.بريش عبد القاد. (2005) ص120-121. التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائريةط،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،فرع:نقود ومالية (غير منشورة) . الجزائر، الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر.

7.علي بلعزوز. (جانفي، 2008) مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 05 ، ، ص 125. مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي:نظام حماية الودائع و الحوكمة . الشلف، الشلف، الجزائر: جامعة الشلف.

8.هالة حلمي السعيد. (فيفري، 2003). الحوكمة من المنظور المصرفي . البنك المركزي المصري: مركز المشروعات الدولية الخاصة.