

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دور الحوكمة المصرفية في تفعيل أداء المصارف التجارية

دراسة تحليلية تقييمية لحالة البنوك الجزائرية -

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود، مالية وبنوك

إشراف الدكتور:

يدو محمد

إعداد الطالبة:

بوخاري سعدية

السنة الجامعية: 2016/2015

تاريخ المناقشة: 2016/06/02

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دور الحوكمة المصرفية في تفعيل أداء المصارف التجارية

-دراسة تحليلية تقييمية لحالة البنوك الجزائرية -

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود، مالية وبنوك

إعداد الطالبة:

بوخاري سعدية

أمام اللجنة المشكلة من:

للوشي محمد	أستاذ محاضر-أ-	جامعة البليدة-2	رئيسا
يدو محمد	أستاذ محاضر-أ-	جامعة البليدة-2	مشرفا ومقررا
محفوظ مراد	أستاذ محاضر-أ-	جامعة البليدة-2	عضوا مناقشا
بوشامة مصطفى	أستاذ محاضر-أ-	جامعة البليدة-2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل الى:

_ والديّ حفظهما الله أطال في عمرهما .

_ أخاوي وأخواتي سدّد الله خطاهم .

_ كل أفراد العائلة .

_ كل الصديقات والزملاء .

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم .
الشكر والحمد لله عز وجل ، الذي وفقني في مواصلة وإتمام هذا العمل المتواضع .

أما بعد:

أتقدم بالشكر إلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وأخص بالذكر الأستاذ المشرف " الدكتور يدو محمد " ، على نصائحه القيمة وتوجيهاته الصائبة وقبوله لمتابعة هذا البحث .

وأشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وتكبدتهم عناء تصويبها إلى المسار الصحيح من خلال توجيهاتهم وملاحظاتهم القيمة .
كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المديّة والبليدة .

يكتسب تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية أهمية كبيرة ، وذلك لاعتماده الأسس الأخلاقية من أجل ضمان التزام البنوك بالقوانين المنظمة للعمل المصرفي في إطار من الإفصاح والشفافية ، مما يجعل تطبيق مبادئها يلعب دور كبير في تحسين الأداء المصرفي للبنوك .

وبالنسبة لتجربة البنوك التجارية الجزائرية فيما يخص تطبيق الحوكمة ، نجد أن تطبيقها لم يرق بعد الى المستوى الذي يسمح لها بتحسين الأداء المصرفي لهذه البنوك ، رغم تعدد الإصلاحات وتضافر الجهود التي تبذلها السلطات المصرفية الجزائرية ، من خلال سن القوانين والتشريعات المنظمة للعمل المصرفي، وكذا حث البنوك على تطبيق المبادئ الدولية المتعلقة بالحوكمة المصرفية، والتي تسعى في جوهرها الى رفع مستوى الأداء وكفاءته وزيادته تنافسية البنوك التجارية.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهداء	٧
شكر و تقدير	٧
الملخص	٧
قائمة المحتويات	٧
قائمة الجداول	٧
قائمة الأشكال	٧
قائمة المختصرات	٧
قائمة الملاحق	٧
مقدمة.....	أ-ح

الفصل الأول: التأسيس العلمي والعمل للحوكمة المصرفية.

تمهيد:.....	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية.....	03
المطلب الأول: نبذة حول نظام الحوكمة.....	03
المطلب الثاني: ماهية الحوكمة المصرفية.....	08
المطلب الثالث: أطراف ومحددات الحوكمة المصرفية.....	18
المبحث الثاني: أبعاد الحوكمة.....	25
المطلب الأول: البعد الخارجي للحوكمة.....	25
المطلب الثاني: البعد الداخلي للحوكمة.....	27
المطلب الثالث: البعد المصرفي للحوكمة.....	33
المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة من وجهة نظر الهيئات الدولية.....	38
المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.....	38
المطلب الثاني: مبادئ بعض المؤسسات الدولية.....	42
المطلب الثالث: مبادئ لجنة بازل للحوكمة المصرفية.....	47
خلاصة الفصل:.....	54

قائمة المحتويات

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة المصرفية في

تحسين الأداء المصرفي.

56	تمهيد:.....
57	المبحث الأول: ماهية الأداء المصرفي.....
57	المطلب الأول: مفهوم الأداء المصرفي.....
63	المطلب الثاني: تقييم الأداء المصرفي.....
71	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي للمصارف.....
77	المبحث الثاني: تجارب بعض الدول والبنوك في مجال تطبيق الحوكمة.....
78	المطلب الأول: تجارب بعض الدول الأجنبية في تطبيق مفهوم الحوكمة.....
82	المطلب الثاني: تجارب بنوك بعض الدول العربية في مجال تطبيق مفهوم الحوكمة.....
88	المطلب الثالث: تطبيق الحوكمة في البنوك.....
96	المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة للعمل المصرفي.....
96	المطلب الأول: البنوك الشاملة.....
102	المطلب الثاني: الاندماج المصرفي.....
109	المطلب الثالث: الخصوصية المصرفية.....
114	خلاصة الفصل:.....

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة

المصرفية الجزائرية.

116	تمهيد:.....
117	المبحث الأول: الإطار النظري لواقع تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية...
117	المطلب الأول: الإصلاحات المصرفية لسنة 1990 م وما بعدها.....
124	المطلب الثاني: واقع النظام المصرفي الجزائري الحالي.....
133	المطلب الثالث: حاجة الجهاز المصرفي الجزائري لتطبيق الحوكمة.....

قائمة المحتويات

151	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.....
151	المطلب الأول: نموذج الدراسة.....
153	المطلب الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية.....
155	المطلب الثالث: صدق وثبات استمارة الاستبيان.....
162	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.....
163	المطلب الأول: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
169	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.....
181	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
184	خلاصة الفصل:.....
186	الخاتمة.....
191	قائمة المراجع:.....
211	الملاحق:.....
237	الملخص باللغة الأجنبية:.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات العاملة في الجزائر .	126
02	نسبة البنوك العمومية من إجمالي الأصول البنكية	127
03	عدد الوكالات في القطاع المصرفي الجزائري .	127
04	حصة الودائع في البنوك العمومية والخاصة .	130
05	حصة القروض للبنوك العمومية والخاصة .	131
06	مؤشرات صلاية النظام المصرفي .	132
07	يمثل مقياس لكارت الخماسي.	152
08	مجتمع وعينة الدراسة .	154
09	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور وجود أساس فعال لمبادئ الحوكمة المصرفية والدرجة الكلية لهذا المحور .	156
10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور وجود قوانين تكفل حقوق المستثمرين والدرجة الكلية لهذا المحور .	157
11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور توفر معاملة متساوية بين جميع المساهمين والدرجة الكلية لهذا المحور .	157
12	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور توفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة والدرجة الكلية لهذا المحور .	158
13	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مدى توفر الإفصاح والشفافية والدرجة الكلية لهذا المحور .	158
14	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور توفر مقومات مسؤولية مجلس الإدارة والدرجة الكلية لهذا المحور .	159
15	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة والدرجة الكلية لهذه المجموعة .	160
16	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة والدرجة الكلية لهذه المجموعة .	160
17	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور استمارة الاستبيان والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان .	161

قائمة الجداول

162	المعامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان Cronbach's Alpha .	18
163	توزيع عينة الدراسة حسب نوع ملكية البنك .	19
164	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	20
165	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر.	21
166	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي.	22
167	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	23
168	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .	24
169	الوصف الإحصائي لفقرات محور وجود أساس فعال لمبادئ الحوكمة المصرفية.	25
171	الوصف الإحصائي لفقرات محور وجود قوانين تكفل حقوق المستثمرين والمساهمين.	26
172	الوصف الإحصائي لفقرات محور توفر معاملة متساوية بين جميع المساهمين.	27
174	الوصف الإحصائي لفقرات محور توفر مقومات دور أصحاب المصالح في ممارسة قواعد الحوكمة .	28
176	الوصف الإحصائي لفقرات محور مدى توفر الإفصاح والشفافية.	29
178	الوصف الإحصائي لفقرات محور توفر مقومات مسؤولية مجلس الإدارة.	30
179	الوصف الإحصائي لفقرات المجموعة الثالثة (تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المصرفي).	31
180	الوصف الإحصائي لفقرات المجموعة الرابعة (مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تضمنتها مقررات لجنة بازل) .	32

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المفاهيم المختلفة لتطبيق الحوكمة في المصارف	12
02	محددات الحوكمة المصرفية .	19
03	مبادئ حوكمة الشركات وفق الكود الموحد بانجلترا.	47
04	مكونات الأداء و يسمى (مثلث الرقابة الإدارية).	57
05	تمثيل عينة الدراسة حسب نوع ملكية البنك.	163
06	تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس .	164
07	تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية العمر .	165
08	تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .	166
09	تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي .	167
10	تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .	168

الاختصار	التعريف بالفرنسية	التعريف بالعربية
EM	Equity Multiplier	مضاعف الملكية
IIA	Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين
LM	Leverage Multiplier	مضاعف الرفع المالي
NASD	National Association of Securities Dealers	الرابطة الوطنية لحماية حملة الأوراق المالية
NYSE	New York Stock Exchange	بورصة نيويورك
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
ROA	Return On Assets	معدل العائد على الموجودات
ROE	Return On Equity	معدل العائد على حقوق الملكية
SPSS	Statistical Package For Social Sciences	الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان بالعربية	211
02	استمارة الاستبيان بالفرنسية	219
03	نتائج نموذج SPSS	228

مقدمة

تمهيد:

شهدت الساحة الاقتصادية العالمية العديد من الأزمات المالية بداية من أزمة 1929م، ثم أزمة دول شرق آسيا ، والأزمة المالية لسنة 2008م، والتي أدت إلى وقوع هزات عنيفة للقطاع المالي والمصرفي العالمي ، وذلك بفعل النمو السريع والتحرر في الأعمال المالية .

وباعتبار القطاع المالي وبالأخص القطاع المصرفي شريان الاقتصاد ، نظرا للدور الذي يلعبه كمصدر أساسي من مصادر التمويل ، كما أنه يعمل على رفع كفاءة وفعالية عمل أسواق رأس المال ، أصبح من الضروري الحفاظ على استقراره والحد من تعثره ، فأصبحت بذلك سلامة النظام المصرفي من أولى اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي، خاصة بعد ما تعرضت العديد من البنوك إلى حالات الفشل جراء الانهيارات والأزمات المالية العالمية ، التي أرجع المحللون سببها الرئيسي إلى عدم الالتزام بالقواعد الجيدة في ظل ما تتعرض له من مخاطر .

ومن أجل ضمان وجود نظام مالي مرن وسليم ، وتوافر شروط الإدارة الرشيدة للعمل المصرفي بما يحقق الشفافية والعدالة، تضافرت جهود السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية ، وأيضا قطاع المصارف سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي من خلال وضع مجموعة من المبادئ والمعايير ، كمعايير لجنة بازل ، ومبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ، حيث عرفت بمبادئ الحوكمة ، وتزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة لضمان أفضل لممارسة العمل المصرفي في إطار توافر آليات الإفصاح والشفافية والإدارة الجيدة للمخاطر التي تتعرض لها المصارف .

وبالنسبة للساحة المصرفية الجزائرية ، فبعد انتهاجها سياسة اقتصاد السوق وفتح أبواب السوق المصرفي على القطاع الخاص ضمن قانون النقد والقرض 10/90 الصادر في 14/04/1990م، تعرّض النظام المصرفي الجزائري إلى هزة عنيفة إثر إفلاس بعض البنوك الخاصة منها: بنك

الخليفة والبنك الصناعي والتجاري ، وذلك لقيام البنكين بممارسة أنشطة غير قانونية وعدم التزامهما بالقوانين التي أقرها بنك الجزائر، وعدم التقيد بممارسات الحوكمة الجيدة، ويصدر النظام 11-03 سنة 2003م، قامت السلطات النقدية بوضع عدت قوانين تقيد العمل المصرفي بما يحقق الأهداف المنوط بها، وتعزيز آليات الشفافية للعمل المصرفي، بما يتماشى ونظم الإشراف والمعايير الدولية في مجال تطبيق الحوكمة المصرفية .

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما تقدم ، فإن الإشكالية التي تقوم هذه الدراسة على معالجتها تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي: ما واقع الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية وما دورها في تحسين أداء هذه البنوك ؟

التساؤلات الفرعية:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن أن نطرحها كما يلي:

- 1) ما هو المفهوم العام للحوكمة المصرفية ، وما هي مبادئها ؟
- 2) كيف تؤثر مبادئ الحوكمة على القطاع المصرفي ؟
- 3) هل تلعب الحوكمة المصرفية دور في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية ؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات

نوردها فيما يلي:

مقدمة

- (1) تحث مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة تتزايدت في البنوك النشطة في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعا في البنوك العاملة في الدول المتطورة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية العالمية؛
- (2) يسمح تطبيق نظام الحوكمة المصرفية برفع كفاءة وفعالية أداء البنوك التجارية ، وبالتالي يعزز ثقة الأطراف ذات العلاقة بأدائه ؛
- (3) تكون البنوك التجارية الجزائرية طبقت نظام الحوكمة المصرفية ، إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى الذي تحقق من خلاله الأهداف المنوطة بها والمتمثلة أساسا في تحسين كفاءة أداء المصارف التجارية فضلا عن زيادة تنافسيتها .

أهمية البحث:

يعتبر القطاع المصرفي الركيزة الأساسية لدعم سلامة الشركات العاملة ضمن محيط عمله ، كما يعمل على وضع السياسات الاقتصادية ، ولذلك تسعى الدول باختلاف نظمها إلى رفع مستوى أداء هذا القطاع ورفع تنافسيته ، وذلك من خلال حث البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ، لما لها من دور كبير في حماية حقوق كل الأطراف المتداخلة في أداء البنك ، وتعزيز مبادئ شفافية العمل المصرفي ، وتحسين مستوى الأداء على المدى البعيد .

ومن هذا المنطلق يأتي هذا البحث كتوصية منا بضرورة وأهمية تطبيق البنوك التجارية الجزائرية لأسس ومبادئ الحوكمة المصرفية .

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة للوصول لمجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي :

- (1) توضيح المفاهيم الأساسية لمصطلح الحوكمة المصرفية ؛

مقدمة

- (2) معرفة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي ؛
- (3) إبراز واقع الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري، وكيفية تطبيقها ، وإلى أي مدى تم تطبيقها ؛
- (4) محاولة معرفة دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية .

حدود الدراسة:

قمنا بهذا البحث من أجل معرفة دور مبادئ الحوكمة في تفعيل أداء البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال تطبيق الدراسة الميدانية على مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية، من القطاعين العمومي والخاص ، والتي تقع معظم مقراتها في الجزائر العاصمة .

منهج البحث:

في إطار دراستنا وقصد الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المقدمة، توجب علينا اللجوء إلى مناهج مختلفة، حيث اعتمدنا المناهج التالية:

- (1) المنهج الوصفي: وذلك لوصف وتعريف واستعراض الإطار النظري للحوكمة المصرفية ؛
- (2) المنهج التاريخي: واستخدمناه في عرض تجارب سابقة لبعض الدول في مجال تطبيق الحوكمة ، وكذا في تتبع أهم التطورات الحاصلة في الجهاز المصرفي الجزائري وصولاً إلى وضعه الحالي بعد الإصلاحات التي قامت بها السلطات النقدية في هذا المجال ؛
- (3) المنهج الإحصائي والتحليلي: وذلك لتحليل النتائج الإحصائية لأداة الدراسة الميدانية .

الدراسات السابقة:

(1) أنيسة سدره ، "حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية 1990-2010"، رسالة ماجستير ، تخصص نقود وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، دفعة: 2011م/2012م

سعت الباحثة في هذه الدراسة، إلى معرفة دور وأهمية الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في ظل التطورات المالية العلمية؛ وموقع البنوك الجزائرية من تطبيقها والآليات الكفيلة بدعمها. وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- لقد شهد النظام البنكي الجزائري أزمات بنكية حادة ضربت في العمق استقراره ومصداقيته، والتي جاءت كنتيجة لسوء الحوكمة والاحتيايل الذي ميز الوظيفة البنكية للقائمين على هذه البنوك؛
- رغم توافر الإطار التشريعي والتوجيهي الملائم ، ووجود بعض الدلائل والمؤشرات الأولية التي توحى ببداية الوعي بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية ، إلا أن تطبيق هذه المبادئ لم يرق إلى المستوى المطلوب، وبالأخص في ظل غياب ميثاق للحوكمة لدى هذه البنوك.

(2) عقيلة خلوف ، " حوكمة البنوك و دورها في تفعيل حوكمة الشركات و الحد من التعثر المؤسسي "، رسالة ماجستير، تخصص نقود و مالية ، كلية العلوم الاقتصادية – جامعة الجزائر ، الجزائر، 2010م .

سعت الباحثة من خلال دراستها إلى معرفة دور حوكمة البنوك في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي بما يحقق فعالية الأسواق المالية . وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لم يرق إلى المستوى المطلوب ، إلا أننا نلمسه في بعض القوانين والتشريعات التي لا تعد كافية ، أما الميثاق الذي تم إصداره فهو خطوة إيجابية بالنسبة للمؤسسات ، إلا أنه لا بد أن لا نتوقف عند هذا الحد وإنما السعي إلى تكييفه مع باقي المؤسسات خاصة البنوك.

(3) فكري عبد الغني محمد جودة ، " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بنك فلسطين "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة مدى تطبيق بنك فلسطين لمبادئ الحوكمة المؤسسية في ضوء مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ،ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ، حيث توصل في الأخير لمجموعة نتائج أهمها:

-يلتزم بنك فلسطين بتطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة جيدة؛

-تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر بطريقة إيجابية على مؤشرات أداء البنك.

(4) ماجد إسماعيل أبو حمام ، " أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "، رسالة ماجستير ، تخصص المحاسبة في التمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009م.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة ، مدى تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يعتبر وجود دليل للحوكمة أمرا ضروريا لضبط الأداء لكافة الشركات المدرجة في السوق المالي.

خطة الدراسة:

يتمحور موضوع الدراسة حول ثلاث فصول مقسمة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، وذلك كما يلي:

تم التطرق في الفصل الأول إلى التأصيل العلمي والعمل للحوكمة المصرفية ، وذلك من خلال توضيح الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية في المبحث الأول ، أما في المبحث الثاني فتم عرض الأبعاد المختلفة للحوكمة المصرفية ، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى معايير ومبادئ الحوكمة التي جاءت بها بعض المنظمات الدولية .

أما في الفصل الثاني فتم التطرق إلى أهمية تحليل عناصر الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي ، حيث قمنا في المبحث الأول بعرض ماهية الأداء المصرفي ، أما في المبحث الثاني فتم عرض أثر مبادئ الحوكمة على الأداء المصرفي ، وأخيرا في المبحث الثالث تطرقنا إلى الاتجاهات الحديثة للعمل المصرفي .

وفي الفصل الثالث تعرضنا إلى واقع وأفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية، حيث تناولنا في المبحث الأول الاطار النظري لواقع الحوكمة المصرفية في المنظومة المصرفية الجزائرية ، أما في المبحث الثاني والثالث فقد خصصناهما للدراسة الميدانية ، فقمنا أولا بعرض الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية ثم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة .

الفصل الأول:

التأصيل العلمي و العملي

للحوكمة المصرفية

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

تمهيد:

بعد الأزمات التي تعرضت لها كبرى الشركات في العالم باختلافها و الناتجة عن ضعف آليات الرقابة، وعدم الإفصاح والشفافية وانتشار ظاهرة الفساد الإداري، أصبح من الضروري البحث عن الطرق الممكنة لتجنب الوقوع في مثل هذه الأزمات او التقليل من حدتها داخل الشركات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة .

لذلك فقد ظهرت عدة دراسات وبحوث لخبراء و باحثين في هذا الموضوع تبلور عنها ما يعرف بالحوكمة والتي تعتبر الحل للوصول إلى الأداء المطلوب، كما قد تبنت دراسة الموضوع عدة منظمات دولية والتي قامت بوضع معايير وأسس من أجل التطبيق السليم للحوكمة داخل منشآت الأعمال من أجل خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية والإفصاح.

ولإمام بالموضوع أكثر نسلط الضوء على ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية ؛

المبحث الثاني: أبعاد الحوكمة ؛

المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة من وجهة نظر الهيئات الدولية .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية .

سنقدم ضمن طيات هذا المبحث الإطار العام لمفهوم الحوكمة ، حيث نتناول في المطلب الأول نبذة حول مفهوم الحوكمة من خلال عرض نشأة هذا المفهوم والأسباب وراء ذلك ، مروراً بعرض أبعاد الحوكمة في المطلب الثاني ، وأخيراً أهم المبادئ التي أعطيت لهذه الأخيرة من طرف بعض الجهات والمنظمات الدولية في المطلب الثالث .

المطلب الأول: نبذة حول نظام الحوكمة .

نشأ مفهوم الحوكمة بفعل مجموعة المتغيرات الدولية والتي كان لها الأثر السلبي على نشاط المؤسسات والبنوك ، وفيما يلي سنقوم بعرض نشأة نظام الحوكمة والأسباب التي أدت لظهوره.

الفرع الأول: نشأة مفهوم الحوكمة.

إن المتتبع في الأدبيات الاقتصادية فيما يخص موضوع الحوكمة، يجد أن شركة Berle and Means في عام 1932م أول من تناول موضوع الحوكمة، من خلال فصل الملكية عن الإدارة، حيث قامت هذه الشركة بنشر دراسة تحت عنوان: " الشركة الحديثة والملكية الخاصة " (the modern corporate and private property) ، من طرف العالمان أدولف بيرلي وغاردنر مينز ، حيث تعنى هذه الدراسة بأداء الشركات الحديثة و الاستخدام الفعال للموارد فضلاً عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.¹

¹ عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباچه، " أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2007م ، ص:25 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

كما قدمت اللجنة الوطنية الأمريكية الخاصة بالانحرافات عام 1987م أول تقرير لها عن الحوكمة، يدعو لوجود بيئة رقابية سليمة ومستقلة، مع تدقيق داخلي موضوعي ينص على ضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية.¹

وبالنسبة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)، فقد أصدرت المبادئ الخاصة بها حول موضوع حوكمة الشركات عام 1999م، وذلك بالاشتراك مع الحكومات الوطنية لأعضاء المنظمة وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، وتعد تلك المبادئ الأساس الذي تستند إليه الدول والشركات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم الحوكمة، وفي العام 2004م وافقت الدول الأعضاء في المنظمة على صياغة معدلة، والتي تضمنت العديد من التعديلات لمبادئ سنة 1999م.²

وكذلك أصدرت كل من New York Stock Exchange (NYSE) و National of Securities Dealers (NASD) سنة 1999م تقريرها المعروف باسم Blue Ribbon Report، والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات. و في أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية عام 2002م تم إصدار Sarbanes-Oxleyact، والذي ركّز على دور حوكمة الشركات في القضاء على

¹ محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات - معالجة الفساد المالي والإداري -"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص: 14 .

² محمد محسن حاكم، " تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة و مؤشرات أداء منظمات الأعمال"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد: 06، العدد: 23، جامعة الكربلاء، العراق، 2009م، ص: 05.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات ، من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.¹

هذا ولم يقتصر الأمر على الولايات المتحدة ، بشأن الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة الشركات في المنع أو الحد من الانحرافات المالية و الإدارية، فقد ظهرت العديد من التقارير في كل من المملكة المتحدة، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، والعديد من دول أمريكا اللاتينية وشرق آسيا عن طريق الهيئات العالمية و البورصات المالية المتواجدة بها.²

وفيما يخص الساحة العربية، فإنه وعلى الرغم من حداثة موضوع الحوكمة فيها، كان للدول العربية توجه حقيقي نحو الاهتمام بهذا المفهوم ولو متأخراً، ونأخذ على سبيل المثال جمهورية مصر العربية، بحيث تعد أول دولة في منطقة الشرق الأوسط تعتني بمبادئ حوكمة الشركات، وذلك بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية عام 2000م.

كما نرى أن هناك تحركاً جاداً من الباحثين والمهتمين في البيئة السعودية، للتعرف على مضمون مفهوم الحوكمة وشرح جوانبه، و كيفية تطبيقه في قطاع الأعمال السعودي ، حيث عقدت أول ندوة في فرع القصير بجامعة الملك سعود في المدة 14-15 أكتوبر 2003م، تناولت خلال محاورها مناقشة مفهوم حوكمة الشركات، ومدى إمكانية تطبيقه في المملكة السعودية، وتمخض عن الندوة تبني قواعد و إجراءات تنظيم العلاقات الأساسية ما بين ذوي العلاقة بالشركات بما

¹ نعيم دهمش و زاهر شاهر القشي، " الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها "، المجلة العربية للإدارة ، المجلد: 23 ، العدد: 04، الأردن، 2004م، ص: 01 .

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص: 15.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

يضمن تعزيز كفاءة الأداء والإفصاح والشفافية، إضافة إلى المساءلة وتعظيم فائدة المستثمرين فضلا على اقتصاد البلد ككل.¹

أما في الجزائر فإن قضية الحوكمة لم تكن مطروحة للنقاش، إلا بعد تصنيف الجزائر في مرتبة غير مشرفة في الفساد الإداري ، حيث كشف تقرير مؤسسة الشفافية الدولية لعام 2006م الصادر ببرلين، بأن الجزائر تحصلت على 3,1 نقطة من مجموع 10 نقاط ، وهو ما يشير بصراحة إلى أن الجزائر من بين الدول الأكثر فسادا في العالم،² لذلك اتخذت الجزائر عدة إجراءات على مستوى بنك الجزائر، من أجل ضمان الودائع و تقليل المخاطر، كما سجلت انضمامها إلى آلية للتقييم من قبل النظراء التي أقرتها مبادرة النيباد ، و التركيز على أهمية الحكم الراشد في مكافحة الفساد.³

الفرع الثاني: أسباب ظهور مفهوم الحوكمة .

لقد تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية الحوكمة بشكل كبير لتحقيق التنمية و تعزيز الرفاهية الاقتصادية للدول، و لعل أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور الحوكمة ما يلي:

1. انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997م ، مما جعل العالم ينظر نظرة جديدة إلى موضوع الحوكمة ، والأزمة هذه يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، وحصول الشركات على

¹ علاء فرحات طالب وإيمان شيحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسة و الأداء المالي و الاستراتيجي للمصارف"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن، 2011م، ص ص: 29-30 .

² مبروك رايس و آخرون، " الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري "، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002م، ص ص: 2-3.

³ عبد القادر خليل، " الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد " ، مجلة البحوث العربية الاقتصادية، العدد: 46 ، 2009م، ص: 99.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي تميز بعدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة؛¹

2. تساعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل شركتي أنرون و ورلدكوم (Enron and Worldcom) عام 2001م وما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية خلال عام 2002م وغيرها ، مما أدى للحديث عن حوكمة الشركات، حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة المحاسبية، و هو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تصدر مجموعة من الإرشادات و القواعد في شأن حوكمة منشآت الأعمال بشكل عام؛²

3. ممارسات الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، ورغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسية فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الاحتكارية، وهذا ما زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات؛³

¹ موفق أحمد السيدية و سجي فتحي محمد، " الحوكمة والعقلانية المصرفية - رؤية تحليلية للإدارة المصرفية العربية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 10، جامعة تكريت، 2008م، ص: 35.

² فائزة إبراهيم محمود وآخرون، " الحوكمة المؤسسية المصرفية و مدى توافر دعائمها للوقاية من الأزمات المالية"، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد: 06، العدد: 16، جامعة بغداد، العراق، 2011م، ص: 09.

³ محمد بولصنام و زوبنة بن فرج، " الإفصاح و التحفظ المحاسبي ضرورة لتحقيق الحوكمة المحاسبية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع رهانات وآفاق ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم لبواقي، ديسمبر 2010م، ص : 02 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

4. ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة، وهذا طبعا بالنسبة للديمقراطيات الناشئة.¹

وبناء على ما تقدم نلاحظ أن مفهوم الحوكمة هو مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات، ساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها مما جعله وليد الحاجة وضروري التطبيق من طرف منشآت الأعمال سعيا منها للوصول لأداء فعال وكفاء .

المطلب الثاني: ماهية الحوكمة المصرفية.

من خلال هذا المطلب سنتناول بالذكر كل ما يرتبط بالحوكمة من مفهوم وكذا الخصائص التي تتميز بها إضافة الى الأهمية والأهداف التي تسعى الى تحقيقها من جراء تطبيقها داخل منشآت الأعمال .

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة

يشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي للكلمة Governance، والذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، حيث تم سابقا إطلاق مصطلحات أخرى مثل: الإدارة الرشيدة ، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، إلا

¹ صادق راشد الشمري، " الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي و المؤسسي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بغداد، مجلد: 18، العدد: 67، بغداد، 2012، ص: 86.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

أن الأكثر شيوعاً و تداولاً من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية.¹

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه على المستوى العالمي، بين كافة الاقتصاديين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات، و يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.²

وأول من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) حيث قدمت أول تعريف لها عام 1999م بأنها: " ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها ".³

كما عرفها معهد المدققين الداخليين Institute of Internal Auditors (IIA) عام 2002م بأنها: " العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكد من كفاءة الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة من خلال الحوكمة الشركات فيها".⁴

¹ علاء فرحات عباس وإيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص ص : 23-24 .

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

³ علاء فرحات عباس وإيمان شبحان المشهداني، المرجع السابق: ص 24 .

⁴ عطا الله وراد خليل، " الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009م، ص: 261.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

كما عرفت بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية " ¹.

وفي عام 2007م أعادت منظمة (OECD) النظر في مفهوم الحوكمة وخرجت بمفهوم أكثر عمقا و شمولية في كثير من الجوانب، حيث عرفت بأنها: " مجموعة من العلاقات ما بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالشركة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف الشركة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، ومن ثم فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة وتسهيل إيجاد عملية مراقبة فاعلة وبالتالي تساعد الشركة على استغلال مواردها بكفاءة " ².

أما مفهوم الحوكمة في البنوك فهو: " تطوير الهياكل الداخلية للبنوك من خلال وضوح وشفافية القوانين وتقسيم المسؤوليات " ³؛

كما تعني الحوكمة في البنك: " مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم و المودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية " ⁴؛

¹ طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ و التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، مصر، 2005م، ص: 02.

² علاء فرحات عباس و إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

³ بلعزوز بن علي وأحمد محمد الطالب ، " دليلك في الاقتصاد " ، دون طبعة ، دار الخلدونية ، الجزائر، 2008م، ص: 58.

⁴ مبروك رايس و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

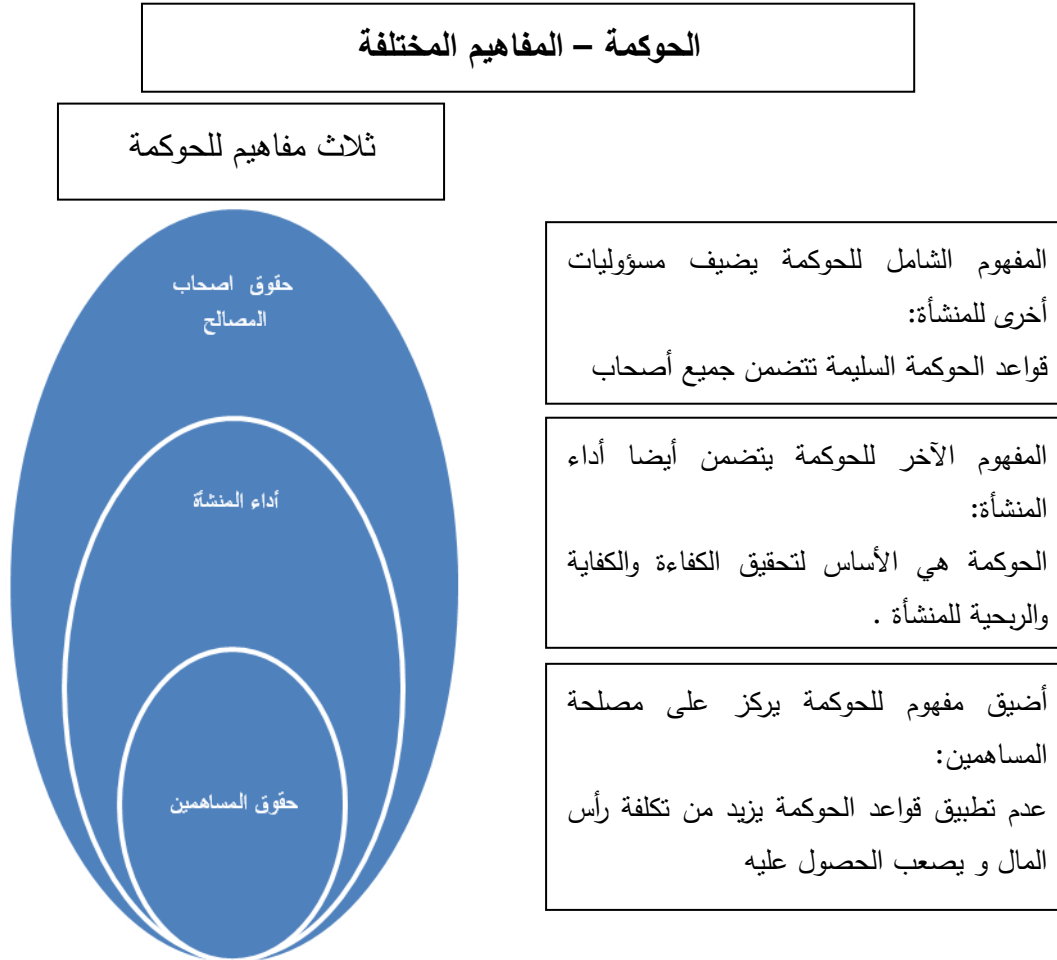
وعرّف بنك التسويات الدولية الذي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك بأنها: " الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، و التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل، و حماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة، وبما يحقق حماية مصالح المودعين "؛¹

وبصفة عامة يمكننا القول أن: الحوكمة المصرفية هي النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنك ومراقبته ابتغاء تحقيق غاياته و أهدافه، فهي بالتالي النظام الذي يتم التعامل بموجبه مع مصادر رؤوس أموال المساهمين والمستثمرين المؤسسين ومراقبة إدارتها في إطار من النزاهة الشفافية والمساءلة .

¹ Basel Committee on Banking Supervision , “ **Enhancing Governance For Banking Organizations** “ , bank for International Settlements, 2006, pp: 4-5 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

والشكل التالي يمثل ثلاث مفاهيم مختلفة لتطبيق مفهوم الحوكمة .



الشكل رقم (01) : المفاهيم المختلفة لتطبيق الحوكمة في منشآت الأعمال .
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المستخدمة .

الفرع الثاني: خصائص الحوكمة .

من خلال التعاريف السابقة للحوكمة نجدها تتميز بمجموعة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: الإفصاح و الشفافية :

وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة البنك وإدارة أفراد واتخاذ القرارات الرشيدة حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة عن أداء

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

البنك عن طريق توفر نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية ليس للإدارة والمساهمين فحسب، بل لجميع الأطراف ممن يستخدمون المعلومات المالية المنشورة للبنك ، لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين الحاليين والمحتملين والمقترضين والمودعين والجهات الحكومية ذات المصلحة؛¹

ثانيا: المساءلة:

وهي قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين أو الذين يتخذون القرارات و الذين يقومون بتنفيذ الأعمال في البنك عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في البنك تبعات الأعمال المنوط بهم ، والأطراف الخاضعة للمساءلة عند تطبيق الحوكمة أمام أصحاب المصالح(مجلس الإدارة لجنة التدقيق، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي المشرعين و الجهات المهنية)؛²

ثالثا: تحقيق العدالة و الإنصاف:

وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة ، ومن هذه الأطراف مصالح أقلية المساهمين حيث اهتمت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بحماية حقوق هذه الفئة، عن طريق وضع نظم تمنع العاملين داخل البنك بما فيهم المديرون وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من منصبهم في البنك بالمتاجرة في الأسهم؛³

¹ مصطفى عبد الحسين علي و آخرون، " دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية "، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد: 08، العدد: 22، العراق، 2013م، ص: 103.

² نادية سامية خضر، " دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح و الشفافية في ظل الأزمة المالية العالمية"، مجلة بحوث مستقبلية ، المجلد: 04، العدد: 01، بغداد، العراق ، 2008، ص: 188.

³ نفس المرجع ، ص: 188 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

رابعاً: الاستقلالية:

هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس ذي نفوذ على البنك أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان وصولاً إلى تعيين مدقق الحسابات بحيث لا تسمح بتأثير أي نفوذ على قرارات مجلس الإدارة وأعمال البنك؛¹

خامساً: الانضباط:

وذلك من خلال إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح و تبني قواعد تشريعية وتعليمات توضح الحقوق وتحدد الواجبات و تعد صمام الأمان الرئيسي الضامن للحوكمة؛²

سادساً: المسؤولية:

تكون المسؤولية الجيدة من خلال النظر إلى البنك باعتباره المواطن الجيد ، و ذلك برفع الوعي الاجتماعي بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي المثالي و القيم للعاملين فيه .³ ومن خلال هذه الخصائص التي تتميز بها الحوكمة ، يتضح أنها تمثل المسار الإداري السليم الذي ينبغي أن تنتهجه إدارات الشركات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة ، لتتمكن من تحقيق الأداء الكفاء والوصول إلى الأهداف المرغوبة .

الفرع الثالث: أهمية الحوكمة المصرفية .

اكتسب مفهوم الحوكمة أهمية كبيرة ، برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية ، والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة ، والتي منيت بها العديد من الشركات العالمية بخسائر فادحة،

¹ مصطفى عبد الحسين علي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 104 .

² موفق أحمد السيدية و سبجي فتحي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 36 .

³ مصطفى عبد الحسين علي و آخرون ، المرجع السابق ، ص: 104 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

خاصة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ بها، فضلاً عن السعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف سائدة ، مما أدى إلى حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لشركات عملاقة ، تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال، كل هذا استدعى الاهتمام بموضوع الحوكمة وتأكيد أهميته.¹

وتبرز أهمية الحوكمة في النقاط التالية:²

- (1) تقليل المخاطر وتحسين الأداء و فرص التطور للأسواق، وزيادة القدرة التنافسية وتطوير الإدارة و زيادة الشفافية؛
- (2) مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشى داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخصخصة؛
- (3) إعداد الإطار العام الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة و السبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- (4) مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات و دعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل بعدة طرق و أساليب من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة وفي عمليات و إجراءات المحاسبة و التدقيق المالي و المحاسبي؛

¹ علاء فرحات طالب و ايمان شيجان المشهداني ، مرجع سبق ذكره ، ص: 33 .

² أحلام معيزي و زاهرة بني عامر، " تقييم أداء الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر"، المؤتمر الثالث للعلوم المالية و المصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية- تجربة الأسواق الناشئة-، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد-الأردن، 2013، ص ص: 51-52 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

(5) منع حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية.

وتتزايد ضرورة تطبيق الحوكمة في البنوك لتمييزها ببعض الخصائص نظرا إلى:¹

(6) طبيعة عمل المصارف حيث أنها تقوم باستثمار و إقراض أموال الغير من مودعين ومساهمين بشكل أساسي ؛

(7) تداخل أصحاب المصالح بطريقة يصعب تتبعها، فهناك المؤسسات والمساهمون من حملة الأسهم، والمودعون و المقترضون و السلطة النقدية و المدققون الخارجيون والحكومة إلى جانب تأثيرها بالحالة الاقتصادية السائدة كالرواج و الكساد، و التضخم والانتعاش... الخ ؛

(8) أهمية الدور الذي تؤديه المصارف في الاقتصاد باعتبارها الممول الرئيسي لكافة الأنشطة التنموية الاستثمارية؛

ومن أهم المزايا التي يحققها التطبيق السليم للحوكمة في المصارف ما يلي:²

أ زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار؛

ب تحقيق استقرار السوق المالي و الحد من الفساد الإداري و المالي؛

ت كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات ، التي تقتض منها بتطبيق مجموعة من القواعد وأهمها: الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، ويؤدي تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك و الحد من التعثر.

¹ رابح خوري و نسرين فكرون، " دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر، 2012م، ص: 05.

² مبروك رايس و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 07 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

الفرع الرابع: أهداف الحوكمة المصرفية .

تسعى البنوك عند تطبيقها لمبادئ الحوكمة المصرفية لتحقيق مجموعة من الأهداف و التي أشار إليها العديد من الباحثين و الاقتصاديين في دراساتهم وتتمثل هذه الأهداف أساسا فيما يلي:¹

(1) تحقيق الشفافية والعدالة: إذ تمكن المصرف من القيام بأنشطته الاستثمارية في إطار من النزاهة و الموضوعية والاحتراف ، وتضفي الحوكمة نمطا من ثقافة الشفافية والوضوح بحيث يصبح ذلك النمط مهيمنا على السلوك الإداري و الوظيفي لهذه المصارف ؛

(2) زيادة الثقة في البنوك والمؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة و تحتكم إلى قواعدها ومبادئها و آلياتها؛

(3) منح حق مساءلة إدارة البنك، و بالتالي تحقيق الحماية للمساهمين و حملة الأسهم جميعا مع مراعات مصالح العمل و العمال؛

(4) إحداث التوازن بين المصالح التي قد تبدو متعارضة بين أطراف العمليات الاستثمارية التي تمارسها البنوك و المؤسسات، بحيث يتم رعاية جميع المصالح و حمايتها دون أن تسيطر بعض المصالح على بعض ؛

(5) الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة ، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه ، و تنمية المدخرات، و تعظيم الربحية، و إتاحة فرص عمل جيدة ؛

(6) التأكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون ؛

¹ عمر شريقي ، " دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2009م، ص: 06 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

7) العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، و وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية، تكون لها مهام واختصاصات و صلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على تنفيذ جميع العمليات داخل البنك.

المطلب الثالث: أطراف و محددات الحوكمة المصرفية .

فيما يلي سنقوم بعرض كل من المحددات والأطراف المشاركة في تطبيق الحوكمة:

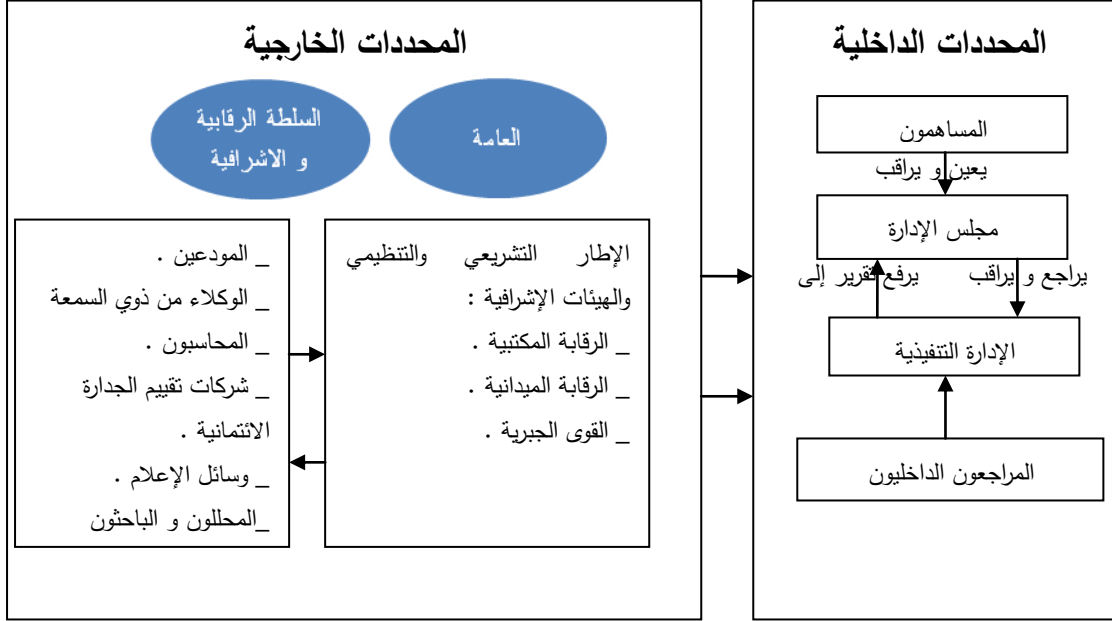
الفرع الأول: محددات الحوكمة المصرفية .

هناك اتفاق من طرف الباحثين و الاقتصاديين أن التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من المحددات، محددات خارجية وأخرى داخلية. تشير الأولى إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ، كفاءة القطاع المالي وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، وغيرها من المحددات التي يضمن وجودها تنفيذ القوانين والقواعد التي تعمل على تحسين الأداء المصرفي. أما المحددات الداخلية فتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل البنك بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.¹

¹ إبراهيم إسحاق نسمان، " دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين " ، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2009م، ص ص: 23 - 24 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

وكتلخيص لهذه المحددات نعرض الشكل التالي:



الشكل رقم (02): محدّدات الحوكمة المصرفية .

المصدر: المعهد المصرفي المصري، " نظام الحوكمة في البنوك " ، العدد السادس، مصر،

ص: 02 ، متاح على الموقع: www.ebi.gov.eg .

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة .

تتشترك مجموعة من الأطراف سواء من داخل البنك أو خارجه في السعي للتطبيق السليم

للحوكمة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج و فيما يلي ذكر لهذه الأطراف مع شرح مختصر

للدور الذي يقوم به كل طرف على حدة :

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

أولاً: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة من داخل البنك:

(1) المساهمون:

يقومون بتوفير رأس المال، و لهم دور هام في مراقبة أداء البنوك بصفة عامة، حيث أنه بإمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك، و تعد موافقتهم ضرورية لإتمام الكثير من الصفقات؛¹

(2) أصحاب المصالح :

وهم الأطراف المهتمة بكفاءة أداء البنك، وليسوا بالضرورة من مالكي الأسهم، و يتمثل أصحاب المصالح في كل من المودعين و عملاء البنك و العاملين بالبنك و الموردين والمساهمين الحاليين والمتوقعين والمستثمرين ، بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني بوجه عام؛²

(3) مجلس الإدارة :

يتطلب تفعيل نظام الحوكمة في أي بنك أن يحقق مجلس الإدارة توازناً عالياً وفعالاً بين دفع العمل إلى النجاح و السيطرة عليه بحكمة، و الأهمية بمكان تحقيق التوازن بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في المجلس، كما يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بشخصيات قوية، و أن يكونوا من ذوي الخبرة في مجالاتهم، بحيث يكون لهم إسهامات بناءة للعمل داخل المجلس و خارجه لما يتمتعون به من خبرة و معرفة و نزاهة كمتطلبات أساسية لتحسين الأداء؛³

¹ المعهد المصرفي المصري، " نظام الحوكمة في البنوك "، العدد السادس، مصر، ص: 02 ، متاح على الموقع: www.ebi.gov.eg، 02 .

² نفس المرجع، ص: 02 .

³ علاء فرحات طالب و إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص: 03 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

4) اللجان التابعة لمجلس الإدارة:

تقوم مجالس الإدارة بتكوين لجان لمساعدتها على التأكد من أن إدارة البنك تتم بشكل سليم، وتشكل معظم البنوك لجنة تنفيذية و أخرى للمراجعة¹:

1. فاللجنة التنفيذية تضم كبار المديرين في البنك برئاسة الرئيس التنفيذي، و تعتبر الجهة الملائمة للتعامل مع الموضوعات المتخصصة التي تؤثر تأثيراً فاعلاً في استراتيجيات البنك، ولا تدخل في اختصاص أي لجنة أخرى ؛

2. أما لجنة التدقيق و المراجعة فتنتمتع بالإتقان و الاستقلال، كما تعتبر الحليف الأساسي للمراقبين و المشرفين، وتعمل بشكل وثيق معهم و مهمتها الأساسية المشاركة في إعداد التقارير المالية والمراجعة الداخلية، والمحافظة على تطبيق القوانين و اللوائح، بالإضافة إلى التوجيه والإرشاد؛

3. بالإضافة إلى ذلك فقد تشكل بعض البنوك لجان متخصصة أخرى مثل لجنة المرتبات والمكافآت، و لجنة إدارة المخاطر.

¹ المعهد المصرفي المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

(5) الإدارة التنفيذية :

يقوم كل من المدير التنفيذي و فريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتلاءم والسياسات التي يضعها مجلس الإدارة، كما لا بد أن يكون لهم الكفاءة و النزاهة وأن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.¹

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة من خارج البنك:

(1) الإطار التشريعي و القانوني:

حيث يعتبر وجود إطار تشريعي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما و حيويا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك المحكم، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي. و في هذا الصدد، وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بالإدارة الرشيدة للبنوك، كتحديد الحد الأدنى لكفاية رأس المال ومتطلبات السيولة والاحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للرقابة المكننية والميدانية... الخ²؛

¹ بلعزوز بن علي وعبد الرزاق حبار ، "الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية:مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية بالإشارة الى حالة الجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - سطيف، 2009، الجزائر، ص: 06.

² المعهد المصرفي المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

(2) العامة (الجمهور) :

إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر في إحكام الرقابة و فرض انضباط السوق على أداء البنك إذ ما اتسع ليشمل كل مما يلي:¹

1. المودعين:

يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر؛

2. صندوق تأمين الودائع:

يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الأمان، كما أن له دور فاعل في عملية إدارة المخاطر؛

3. شركات تقييم الجدارة الائتمانية:

تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، و من ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية و دعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق ؛

4. وسائل الإعلام:

يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات، و رفع كفاءة رأس المال البشري، و مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام ؛²

¹ أمال عياري وأبو بكر خوالد ، " تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية "، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2012م، ص: 08.

² بلعزوز بن علي و عبد الرزاق حبار، مرجع سبق ذكره ، ص: 07.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

5. الوكلاء من ذوي السمعة:

يمكن لهذه الفئة أن تمارس ضغوط على البنك للإفصاح عن المعلومات، وتحسين الأداء، ومراعاة مصالح الأطراف الخارجية، وقد يصل تأثير هذه الوكالات إلى حد ممارسة الضغوط على

الحكومة من تأثيرها على الرأي العام؛¹

نلاحظ أنه من أجل الوصول لتطبيق حوكمة جيدة تعمل على تحقيق الأهداف المنوطة بها، لابد من تكاتف وحرص الفاعلين في تطبيق الحوكمة على أداء أدوارهم بانضباط لأن التطبيق

السليم لمفهوم الحوكمة في المؤسسات و البنوك يحقق مجموعة من المزايا أهمها:²

أ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي و الإداري التي تواجهها البنوك و من ثم الدول؛

ب رفع مستوى الأداء المصرفي ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي، و التنمية للدولة؛

ت الشفافية و الدقة و الوضوح و النزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين

عليها في اتخاذ قرارات الاستثمار؛

ث ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنوك أمام مساهميها مع ضمان

وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين و المراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أساس محاسبة

صحيحة ؛

ج تعظيم قيمة أسهم البنك و تدعيم المنافسة في أسواق المال العالمية؛

¹ أمال عياري وأبو بكر خوالد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 08 .

² إبراهيم إسحاق نسمان ، " دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين " ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين ، 2009م ، ص ص: 20-21 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

ح تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية و محاسبية ، مما يؤدي إلى تدعيم و استقرار نشاط البنوك بالاقتصاد، و درء حدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية و أسواق المال المحلية و العالمية؛

خ الحصول على مجلس إدارة قوي ، يستطيع اختبار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين و اللوائح الحاكمة و بطريقة أخلاقية.

المبحث الثاني : أبعاد الحوكمة المصرفية.

لتطبيق مفهوم الحوكمة في البنوك مجموعة من الأبعاد سنحاول إيجازها بالشرح فيما يلي:

المطلب الأول : البعد الخارجي للحوكمة

يشير هذا البعد إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وترجع أهمية البعد الخارجي إلى أن وجوده يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة البنك،¹ وتندرج في إطار هذا البعد مجموعة أبعاد فرعية وهي:

أولاً: البعد السياسي.

ويعتبر من أهم الأبعاد المرتبطة بالحوكمة، فهو البعد الذي يميز حوكمة الحكومة عن حوكمة البنوك والمؤسسات عند تعلق الأمر بالسياسة العامة على مستوى الحكومة أو الدولة. كما يتعلق

¹ جمعة هوام و آخرون، " الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، 2009م، ص: 186.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

هذا البعد بطبيعة السلطة السياسية وشرعيتها وقدرتها على التمثيل الحقيقي لتنوع أفكارهم وانتماءاتهم من جهة وتحقيقا لرغباتهم من جهة أخرى؛¹

ثانيا: البعد الاقتصادي.

يرتبط البعد الاقتصادي ببعض المنظمات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويتعلق هذا البعد بالتنمية الاقتصادية وذلك للعلاقة الواضحة بين الحوكمة وحجم الاستثمار من جهة والقضاء على الفساد من جهة ثانية، وتحقيق التنمية الاقتصادية من جهة ثالثة. إذ أن الفساد يساهم في تدني الاستثمار العام وإضعاف البنية التحتية للاقتصاد؛²

ثالثا: البعد الإداري .

يتبلور مفهوم الحوكمة حول مقومات الإدارة الناجحة، و من أهم التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة في ظل النظام الاقتصادي و السياسي هو الانتقال بفكرة الإدارة و الحكم من الحكومة إلى حوكمة المؤسسات و البنوك؛³

رابعا: البعد الرقابي للأنشطة الاستثمارية.

تختلف الثقافات و القوانين بين الأقاليم مما يجعل حكومات البلدان المضيفة تختلف فيما بينها في تحديد اللوائح و التنظيمات المرتبطة بشكل و نمط دخول الشركات الأجنبية للسوق ومتطلبات التشغيل، و يبرز تدخل الحكومة بالإفراط في اللوائح و القيود الإدارية، المرتبطة بالدخول للسوق،

¹ على حسون الطائي، " أبعاد الحاكمية في العراق - دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 25، العراق، 2010م، ص: 51.

² نفس المرجع ، ص: 186 .

³ نفس المرجع، ص: 186 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

رغبة في إحكام الرقابة والسيطرة على أنشطة الشركات الأجنبية و على الممارسات غير لمشروعة لهذه الشركات في مجال المنافسة هذا إلى جانب حماية البيئة المحلية. ونلاحظ هذا في البلدان التي ينتشر فيها الفساد وسوء الإدارة والذي يعمل على التقليل من النمو الاقتصادي؛¹

خامسا: البعد الاجتماعي .

لهذا البعد أهمية بالغة في الدول النامية و ذلك لارتباط الحوكمة ببعض الأيديولوجيات السياسية وبالمنظومة الفكرية الغربية التي تزعمت نشر هذا المفهوم، ونلاحظ هذا البعد من خلال تبنيه لمنظمة سلوكية مبنية على مبادئ محددة وذلك لأن مضامين قيم الحوكمة تتعلق بالأنماط السلوكية المتبناة والتي تحددها صفات المساءلة والمشاركة والشفافية في العمل، وتتعرض من خلال التفاعل بين (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني)، وهو تجسيد للصفة الاجتماعية لذلك البعد، إذ أن الحوكمة الاجتماعية تهدف إلى توجيه وإنجاز الأهداف الجماعية.²

وتجدر الإشارة إلى أن الأبعاد السابقة تحققها الحوكمة الشاملة التي تطبقها الحكومة و التي تمثل الجوانب المختلفة للبيئة التي تعمل في ظلها البنوك والمؤسسات .

المطلب الثاني : البعد الداخلي للحوكمة.

يشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل البنك بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من جهة وعلاقتها بالأطراف الخارجية مثل

¹ زكرياء بله باسي ، " الحوكمة و علاقتها بالاستثمارات الأجنبية المباشرة -حالة الجزائر " ، رسالة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر-3- ، الجزائر، دفعة: 2010م-2011م، ص: 59 .

² على حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 51 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

حملة الأسهم و الجهات الرقابية و ذوي المصالح من جهة ثانية، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف¹. ويشمل ما يلي:

أولاً: البعد الإشرافي .

يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين، ويتوقف هذا البعد على قدرة أعضاء مجلس الإدارة بالقيام بتدقيق فعال، ووضع قوانين و ضوابط و آليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذ لزم الأمر ذلك؛ كما أن تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادر عام 1999م، أشار في المبدأ الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة إلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، و كذا مساءلة مجلس الإدارة نفسه من قبل المساهمين². و نجد أن البعد الإشرافي للحوكمة يأخذ اتجاهان³:

1. **المساءلة والإشراف الرأسي:** و يكون من المستويات الإدارة الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى؛

2. **المساءلة والإشراف الأفقي:** وهو الإشراف المتبادل بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين و أصحاب المصالح في البنك .

¹ جمعة هوام و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 186 .

² ماجد إسماعيل أبو حمام، " أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية"، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة في التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة ، فلسطين، 2009م، ص: 30.

³ رايح بوقرة وهاجرة غانم ، " الحوكمة -المفهوم و الأهمية-" ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2012م، ص: 05.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

ثانيا: البعد الرقابي.

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للبنك، فعلى المستوى الداخلي يتناول تدعيم وتفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح ، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي و تدعيم استقلاله من خلال:¹

(1) الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة و المراجعة :

يشجع تطبيق الحوكمة دور الإدارة في اختيار السياسة المحاسبية المناسبة، وبالتالي فالحوكمة تعارض الاتجاه نحو الالتزام بمعايير محاسبية محددة، كما أنها تساعد في حسم مشكلة إساءة استخدام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة ؛²

(2) دور المراجعة الداخلية:

تساعد المراجعة الداخلية البنك في تحقيق أهدافه، وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، من أجل إدارة المخاطر والرقابة عليها في عملية الحوكمة من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للبنك، وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة المراجعة؛³

¹ فاتح غلاب، " تطور دور ووظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة "، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2011م، ص: 27 .

² ماجد إسماعيل أبو حمام، مرجع سبق ذكره، ص: 30 .

³ رايح بوقرة و هاجرة غانم ، مرجع سبق ذكره، ص: 06 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

(3) دور المراجع الخارجي:

نتيجة لما يقوم به المراجع الخارجي من إطفاء الثقة والمصادقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها البنوك من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده، فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهريا وفعالا في مجال الحوكمة، لأنه يحد من التعارض بين الملاك و إدارة البنك، كما أنه يحد من مشكلة عدم الالتزام بمبادئ وسلوك المهنة¹؛

(4) دور لجان المراجعة:

أكدت معظم الدراسات الخاصة بتطبيق مفهوم الحوكمة في البنوك على ضرورة وجود لجان للمراجعة داخلها، كما أشارت إلى أن وجود لجان للمراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة بالبنك، وتقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية، نتيجة لما تقوم به من إشراف على المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية المراجعة، علاوة على ذلك يشير البعض بأن مجرد إعلان البنك عن تشكيل لجنة للمراجعة كان له أثر إيجابي على حركة عملياته المختلفة².

ثالثا : البعد الأخلاقي .

اتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات والمؤسسات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين على إدارة هذه الشركات و المؤسسات، سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية،

¹ ماجد إسماعيل أبو حمام ، مرجع سبق ذكره ، ص: 31 .

² محمد بولصنام و زوينة بن فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص: 19 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

والافتقار للممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة ؛ فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن نظام الحوكمة لا يمكن تطبيقه بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم (أعضاء مجلس الإدارة)، لان الاقتناع بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها، لا يفيد إذا كان أي منهم يضمّر سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها؛¹

رابعاً: البعد الاستراتيجي .

يتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال، والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل، استناداً على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استناداً على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها؛²

وبلغة الحوكمة، فإن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارية الدنيا كوكيل، تعمل بطريقة تتفق مع أهداف الإدارة العليا كموكل، بمعنى العمل على تعظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية والأخلاقية الموجودة.³

¹ عبد القادر بريش ومحمد حمو، " البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية "، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2009م، ص: 05 .

² ماجد إسماعيل أبو حمام، مرجع سبق ذكره، ص: 32 .

³ فاتح غلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

خامسا: الاتصال و حفظ التوازن .

تعني تصميم و تنظيم العلاقات بين البنك ممثل في مجلس الإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية والتنظيمية من جهة أخرى؛¹

سادسا: تحقيق الإفصاح والشفافية.

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها الحوكمة ، لذلك يجب أن لا يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية، من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح هذه الأطراف ، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل البنك؛ لذا فان مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها (OECD) ، ترى أن إطار الحوكمة يجب أن يتضمن الإفصاح الدقيق وفي التوقيت المناسب عن كافة الأمور الهامة، المتصلة بالوحدات الاقتصادية وذلك فيما يتعلق بمركزها وأداءها المالي والتشغيلي والنقدي، والجوانب الأخرى المتصلة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛²

سابعا: إدارة الأرباح .

قد تقوم إدارة البنك من خلال عملية إدارة الأرباح بتجنب الإعلان عن الأرباح المتحققة أو الخسائر لتضليل الأطراف ذات المصالح، من أجل الوصول إلى بعض المزايا المرتبطة بالأرباح

¹ ساعد بن فرحات، " بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين "، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، ص: 07 .

² ماجد إسماعيل أبو حمام ، مرجع سبق ذكره ، ص: 32 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

المرتفعة، مثل المكافآت والعمولات، ولكن في ظل تطبيق الحوكمة، والحد من سلطة الإدارة و إتاحة الفرصة للأطراف الأخرى لحماية حقوقها مع وجود الضوابط المختلفة، فإن إدارة الأرباح تصبح لا وجود لها، وبذلك يكمن دور الحوكمة في الحد من سلطة الإدارة في عملية إدارة الأرباح وينعكس بالإيجاب على تحقيق جودة المعلومات المحاسبية.¹

إن النتيجة النهائية للأبعاد السابقة توفر معلومات ذات استخدامات متعددة للأطراف ذات العلاقة بالبنك، والتي من خلالها يمكن المحافظة على حقوق هذه الأطراف تجاه البنك، كما أن هذه المعلومات لها من الأهمية بمكان ومستوى عال من الجودة التي تمكن من الاعتماد عليها، وفي ذات الوقت تعكس ثقة الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح في البنك وإدارته.

المطلب الثالث: البعد المصرفي للحوكمة .

نقوم بتحليل البعد المصرفي للحوكمة من خلال وجهتي نظر متكاملتين، الأولى تعتبر أن البنك في الاقتصاد العالمي المعاصر هو شركة مساهمة، وبالتالي فله دور الريادة في تبني آليات الحوكمة وصولاً إلى أهدافه. أما وجهة النظر الثانية المكملة فهي أن البنك هو الرافد الرئيسي لتمويل الشركات، فهو بالتالي المسؤول بحكم النشاط التمويلي عن مراقبة الشركات لتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة حفاظاً على حقوقه باسترجاع أمواله.²

¹ رايح بوقرة و هاجرة غانم ، مرجع سبق ذكره ،ص: 07 .

² فكري عبد الغني محمد جودة، " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية "، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008م، ص: 49 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

أولاً : حوكمة القطاع المصرفي باعتبار البنك شركة مساهمة.

تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق جملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشاركة على السواء.¹

وتتمثل العناصر الأساسية في عملية حوكمة الجهاز المصرفي في مجموعتين. الأولى تتمثل في الأطراف الداخلية (وهم حملة الأسهم، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية والمراجعين الداخليين)، أما المجموعة الثانية فتشمل الأطراف الخارجية وهم (المودعين، صناديق تأمين الودائع، وسائل الإعلام، شركات تقييم الائتمان و الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي).²

كما أن نظام الحوكمة لابد أن يكون قائم على المناهج العلمية في تحقيق أهدافه هذا من جهة، ومن جهة أخرى لابد أن يعمل نظام الحوكمة بالبنوك في إطار منظومة متكاملة ومتفاعلة في مكوناتها.³

إلا أن نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن لابد من ضرورة تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة وعلى البنك المعني وإدارته من جهة أخرى، حيث يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير

¹ ميروك رايس و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 05 .

² أمال عياري وأبو بكر خوالد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 07-08 .

³ بلعزوز بن علي وعبد الرزاق حبار ، مرجع سبق ذكره ، ص: 08 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

التنفيذي واللجان التابعة له التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء البنك، وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين الذين يفترض أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها، والممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم و سلامة الجهاز المصرفي من خلال تطبيق معايير و مبادئ الدولية للحوكمة ¹.

وتلعب البنوك المركزية دوراً أساسياً في إرساء نظام حوكمة جيدة داخل القطاع المصرفي وهذا من خلال التنظيم الاحترازي والرقابة المصرفية وتأمين نظم الدفع، وتؤدي البنوك المركزية هذه الوظيفة في دول العالم وفق أشكال مختلفة، حيث نجد في بعض الدول تدخل مباشر للبنك المركزي في إتمام هذه الوظيفة على عكس دول أخرى أين يتم استحداث هيئة مستقلة تتكفل بذلك، وقد يحدث توزيع هذه المهمة على عدة هيئات مشاركة مع البنك المركزي على غرار ما هو ممارس في الولايات المتحدة، ولكن مهما تعددت هذه الأشكال فلا بد من تدخل البنك المركزي بشكل أو بآخر للحفاظ على الاستقرار المالي والمصرفي، والواقع الذي يشهده عالم اليوم جراء الأزمة المالية يلقي مسؤولية كبيرة على البنوك المركزية في إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة الأزمة وتمكين الاقتصاد العالمي من الخروج من الأزمة الحالية، لما تتمتع به من سلطات واسعة ².

¹ فكري عبد الغني محمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 50 .

² بلعزوز بن علي وعبد الرزاق حبار ، مرجع سبق ذكره، ص: 13 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

ثانيا : حوكمة القطاع المصرفي باعتباره قناة تمويلية للشركات .

يعتبر وجود نظام مصرفي سليم أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي للحوكمة.¹ ونظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في الاقتصاديات الوطنية، فإن تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامته وتحقيق الكفاءة في الأداء ولدعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني.²

ويعتبر اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة وتوفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة، بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة عامل فاعل باتجاهين:³

- **الاتجاه الأول:** يتمثل في اعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان؛
- **الاتجاه الثاني:** وهو أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة اتجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة ملائمة.

¹ فكري عبد الغني محمد جودة، مرجع سابق ذكره، ص: 50 .

² محمد زيدان، " أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية "، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد: 09، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2009م، ص: 20.

³ فكري عبد الغني محمد جودة، المرجع السابق ، ص: 50.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

ورغم اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان، إلا أن هذا الاهتمام لم يرق بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية للائتمان، ويرجع ذلك لاعتبارات عديدة أهمها: أن البنوك نفسها قد تنقصها الحوكمة ولم يتوفر لديها بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، إضافة إلى أن الثقافة المحلية لا تزال تنتظر إلى قضايا الحوكمة على أنها قضايا قليلة الأهمية، كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح وتنتشر هذه الخاصية بشكل أكبر في الدول النامية.¹

وبما أن التوسع في منح الائتمان يعتبر النشاط الرئيسي لمعظم المصارف وجب الانتباه إلى المقدرة الائتمانية للمقترضين عند منحهم الائتمان، إذ من المحتمل أن تتغير تلك المقدرة وتخفض بعد فترة زمنية معينة، نتيجة لعوامل مختلفة و بالتالي عدم قدرتهم على السداد، وهذا ما يزيد من اهتمام البنوك بضرورة تحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة، في إطار التعامل مع المخاطر والتي تمثل جوهر العمل المصرفي، حيث أنه في الكثير من الأحيان تقاس كفاءة القطاع المالي والمصرفي بمدى قدرة المؤسسات المالية والمصرفية فيه على إدارة مخاطرها بكفاءة وفاعلية.²

كما أن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك تظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلا خاصا يعنى بمبادئ الحوكمة ضمن رؤية وأهداف البنك نفسه، كما يجب أن

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 296 .

² منال منصور ، " إدارة المخاطر الائتمانية و وظيفة المصارف المركزية القطرية والإقليمية "، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2009م، ص: 06،

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل للعملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة الفضلى، أولئك العملاء الذين تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ حوكمة الشركات، إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء و إن كانت تعنى جزئيا بقضايا الحوكمة إلا أن تفعيلها بشكل أفضل يعتبر أحد الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ الحوكمة التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها و ضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة.¹

المبحث الثالث : مبادئ الحوكمة من وجهة نظر الهيئات الدولية.

يستند تطبيق مفهوم الحوكمة على مجموعة من القواعد و المبادئ المقبولة إقليميا أو دوليا، وذلك بحسب الجهة الصادرة عنها، وفيما يلي عرض للمبادئ الصادرة عن بعض الهيئات والمنظمات الدولية:

المطلب الأول : مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في ماي من العام 1999م ، بإصدار مجموعة من المبادئ والخاصة بمفهوم الحوكمة، وذلك بعد العديد من التعديلات وإثر مشاورات مكثفة، بين الدول الأعضاء في المنظمة حيث وافقت على الصياغة المعدلة لمبادئ 1999م في 22 أبريل 2004م ، وتضمنت ستة مبادئ أساسية هي:²

- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة ؛
- حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية؛

¹ فكري عبد الغني محمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-43 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

• المعاملة المتساوية للمساهمين؛

• دور أصحاب المصالح؛

• الإفصاح والشفافية؛

• مسؤولية مجلس الإدارة.

أولاً : ضمان وجود إطار فعال للحوكمة .

ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي ضمن إطار الحوكمة تشجيع الشفافية و كفاءة الأداء وأن يكون تطبيق الحوكمة متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية داخل البنك.¹

أي أنه لا بد من وجود إطار عام للحوكمة يحقق الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات لكافة الأطراف مع ضمان الالتزام بكافة القوانين واللوائح، مع ضرورة أن تتسم الجهات الإشرافية بالنزاهة التي تحكمها من أداء مهامها بموضوعية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق الإفصاح والشفافية لكافة الأطراف ذات المصلحة وفي الوقت المناسب وذلك في ظل وجود مجموعة من القوانين والتشريعات الملزمة لكافة البنوك .²

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 356.

² عبد الوهاب نضر علي وشحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات - في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2007م، ص: 85.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

ثانيا : حقوق المساهمين .

ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي توفير الحماية للمساهمين، كما ينبغي تسهيل ممارسة حقوقهم من خلال تطبيق البنك لمفهوم الحوكمة .¹

حيث أنه من الطبيعي أن يكون لدى المستثمرين والمساهمين رغبة في معرفة نتائج البنك الذي قاموا باستثمار أموالهم فيه، ولذلك يعتبر انعقاد الجمعية العامة التي ينص عليها القانون، فرصة للمستثمرين للتعبير عن آرائهم في الطريقة التي يدار بها البنك ، بما يمكنهم من ممارسة جزء من الرقابة الذاتية.²

ثالثا: المعاملة المتساوية للمساهمين.

في إطار الحوكمة ينبغي ضمان معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، و ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.³

رابعا: دور أصحاب المصالح .

نص هذا المبدأ على أنه ينبغي في إطار الحوكمة احترام حقوق أصحاب المصلحة المختلفة المرتبطة بأعمال الشركة، فضلا عن السماح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء، وأن يكون لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك .⁴

¹ محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق ، ص: 360.

² عبد الوهاب نصر علي و شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره ، ص: 86 .

³ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 369.

⁴ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 09 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

خامسا: الإفصاح والشفافية.

ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي في إطار الحوكمة ضمان القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالبنك بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية.¹

سادسا: مسؤولية مجلس الإدارة .

المبدأ السادس والأخير ينص على أنه ينبغي في إطار الحوكمة ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للبنك ومحاسبة الإدارة عن مسؤوليتها أمام البنك والمساهمين² .
أي أنه على مجلس الإدارة اتخاذ القرارات السليمة التي تحقق أفضل مصلحة للبنك وللمساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة، ويجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية تراعي مصلحة المساهمين وأن يلتزم بالقوانين واللوائح ذات الصلة، وأن يضع الخطط الإستراتيجية والموازنات التقديرية، سواء التشغيلية أو الرأسمالية وقياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتدعيم الانحرافات الموجبة والقضاء على الانحرافات السالبة غير الملائمة، كما يجب على مجلس الإدارة تحديد طريق تعيين وعزل، وكذلك تحديد حوافز ومكافآت المديرين التنفيذيين³ .

¹ محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق ، ص: 380.

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 392.

³ عبد الوهاب نصر علي و شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره ، ص : 90 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

من خلال ما تم عرضه لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة ، نجد أنها

تتميز بعدد من الخصائص أهمها:¹

1. ليست ملزمة بل أنها بمثابة نقاط مرجعية ؛
2. دائمة التطور بطبيعتها، في ضوء التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة (حيث تمت إضافة مبدأ سادس عام 2004م _توافر إطار فعال للحوكمة_ للمبادئ الخمسة الصادرة سنة 1999م)؛
3. لا توصي بنموذج وحيد سليم للحوكمة ، ولكنها توصي ببعض الأساليب المشتركة التي يمكن أن يستوعبها أي نموذج في أي دولة؛
4. تترك للحكومات وأطراف السوق حرية تطبيق هذه المبادئ مع الأخذ في عين الاعتبار التكلفة والعائد.

المطلب الثاني: مبادئ بعض المؤسسات الدولية .

نظرا للأهمية المتزايدة لمفهوم الحوكمة، حرصت العديد من المؤسسات الدولية على دراسة هذا المفهوم، وتحليله و وضع معايير ومبادئ محددة لتطبيقه بالشكل السليم، وفيما يلي عرض للمبادئ الصادرة عن بعض هذه الجهات والمؤسسات:

¹ أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2012م، ص:109.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة وفق مؤسسة التمويل الدولية .

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003م، موجهات و قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:¹

- (1) الممارسة المعقولة للحكم الجيد؛
- (2) خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد محليا؛
- (3) إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- (4) القيادة الجيدة.

هذا وأكد البنك الدولي على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس الحوكمة الإعسار وحقوق الدائنين إلى جانب الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة:²

1. الإعسار و حقوق الدائنين:

قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار، ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة، وذلك محاولة منه لتحسين استقرار النظام المالي العالمي بعد أزمة جنوب شرق أسيا ؛

¹ أكرم محسن الياسري و إيناس ناصر عكلة الموسوي ، " أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية " ، مجلة دراسات إدارية ، كلية الإدارة و الاقتصاد -جامعة البصرة، الإصدار: 05 ، العدد: 09 العراق ، 2012م ، ص: 49 .

² مصطفى حسن بسيوني السعدني، " المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية "، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2009م ، ص: 192.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

2. الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة :

قام البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول ، وذلك بهدف وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث وكل هذا من أجل الحصول على تقارير مالية للمنشآت تكون شفافة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها كجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد .

الفرع الثاني: مبادئ صندوق النقد الدولي للحوكمة .

إضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد الخاصة بالحوكمة ، فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة به بشكل أساسي من أجل شفافية السياسات المالية و النقدية الحكومية والقوانين الصادرة عنه هي:

(1) قانون السياسات المالية:

يشجع صندوق النقد الدولي الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية ، وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هامة:¹

1. وضوح الأدوار و المسؤوليات:

يجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية، كما يجب أن يكون هناك إطار قانوني و إداري واضح للإدارة المالية؛

¹ عمر علي عبد الصمد، " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات"، رسالة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، دفعة 2009م، ص: 18 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

2. توافر المعلومات للجماهير:

يجب أن توفر المعلومات الكاملة للمواطنين حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقعة، ويجب الالتزام بنشر هذه المعلومات المالية في وقتها؛

3. إعداد الميزانيات و تنفيذها و تقديم التقارير عنها بطريقة واضحة:

أ يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية و إطار الاقتصاديات الكبرى وأسس السياسة المناسبة بالنسبة للميزانية بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التي يمكن تحديدها، كما يجب تقديم المعلومات الخاصة بالميزانية بطريقة تسهل تحليل السياسات وتشجع المساءلة؛

ب يجب أن تكون الإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا جمع الإيرادات، محددة بكل وضوح، مع وجوب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين.¹

4. تأكيد النزاهة:

يجب أن تتوافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها وأن تخضع هذه البيانات للفحص المستقل.²

(2) قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية و النقدية:

وضعت إجراءات الشفافية الجديدة في القانون على أساسين أولهما أن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها، وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها، وأيضاً الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما نعطي السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية، وقد وضع

¹ مصطفى حسن بسيوني السعدني، مرجع سبق ذكره، ص: 194 .

² نفس المرجع ، ص: 194.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

القانون في سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير، وإجراءات الشفافية التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية، وهي تدعو لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك التجارية وشركات السندات وشركات التأمين والبنوك المركزية.¹

الفرع الثالث: مبادئ الحوكمة وفق الكود الموحد بانجلترا .

أصدر مجلس إعداد التقارير المالية في جويلية من عام 2003م، الكود الموحد للحوكمة، ويحتوي الكود الموحد على مجموعة من المبادئ والاشتراطات اللازمة والتي توضح طريقة تعيين أعضاء مجلس الإدارة واستقلالية أعضائه ، وكيفية تقييم عملهم وذلك بالإضافة إلى توضيح كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها.²

وفيما يتعلق بالمحاسبة والمراجعة ، يحتوي الكود الموحد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للبنك والمحافظة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، والتأكيد على ضرورة إنشاء لجنة المراجعة مع توضيح الدور الهام الذي يجب أن يقوم به، أما فيما يتعلق بحملة الأسهم، فيوضح الكود الموحد طبيعة العلاقة بينهم وبين البنك مع التركيز على كيفية قيام حملة الأسهم بمباشرة حقوقهم.³

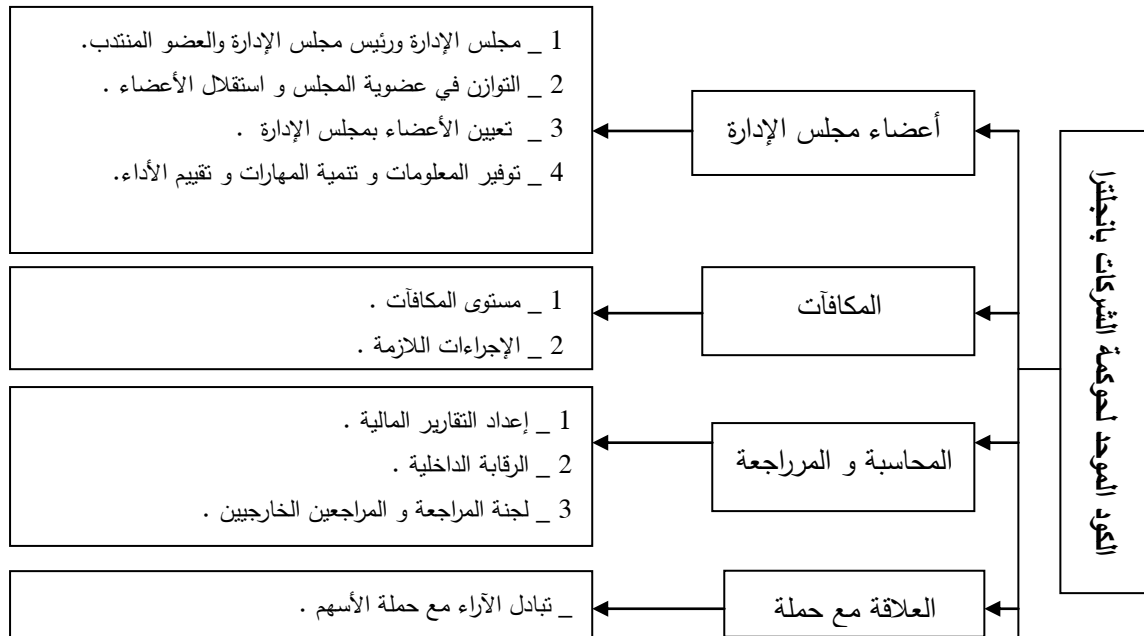
¹ عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

³ آمال عياري وأبو بكر خوالد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 07 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

وكتلخيص لمبادئ الكود الموحد للحوكمة نعرض الشكل التالي:



الشكل رقم (3): يوضح مبادئ حوكمة الشركات وفق الكود الموحد بالبنوك.

المصدر: محمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 60 .

المطلب الثالث: مبادئ لجنة بازل للحوكمة المصرفية .

تشكلت لجنة بازل للرقابة المصرفية من مجموعة الدول الصناعية العشر في نهاية 1974م تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، وذلك نتيجة انهيارات لبعض البنوك والتطورات التي صاحبت هذه الانهيارات.¹

وتهدف لجنة بازل إلى وضع معايير لتحسين الممارسات الرقابية والتنسيق في مجال التنظيم والرقابة على أساس موحد للبنوك العاملة في العديد من الأسواق، وبالتالي فمهمتها هي التغلب على

¹ هيثم عبد القادر الجنابي، " قياس مدى تطبيق المصارف العراقية لمقررات لجنة بازل 2002- دراسة تطبيقية "، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد: 18، الكلية التقنية الإدارية -بغداد، العراق، 2011م، ص: 86.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

أوجه القصور في التنظيم و الإشراف الذي يمكن أن يسبب اختلافات و ثغرات في نظام الوقاية، والتي قد تشكل مصدرا محتملا للمصاعب، وتتمثل مهام لجنة بازل في:¹

أ تعزيز أمن و مصداقية النظام المالي ؛

ب وضع معايير الحد الأدنى في الرقابة الاحترازية ؛

ت نشر و تعزيز أفضل الممارسات المصرفية و الرقابية ؛

ث تعزيز التعاون الدولي في الرقابة الاحترازية .

وقدّمت لجنة بازل العديد من التوصيات بشأن حوكمة البنوك وذلك منذ نشوءها أول مرة

ونعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: أعمال لجنة بازل حول حوكمة المصارف لسنة 1998م .

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم التركيز فيها على أهمية

الحوكمة في البنوك وتشمل هذه الأوراق ما يلي:²

(1) مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998م)؛

(2) مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998م)؛

(3) تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998م)؛

(4) إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998م) .

¹ مريم بونهيمي ، " مقررات لجنة بازل و أهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية "، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد و مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يحي فارس -المدية، الجزائر، دفعة: 2011م، ص ص: 21-22 .

² دهمش نعيم وإسحاق أبو زر عفاف، " تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك"، مجلة البنوك في الأردن، المجلد: 22، العدد: 10، الأردن، 2003م، ص ص: 27-30 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات و الأساليب الفنية ، والتي تعتبر أساسية للحوكمة

السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر نذكر منها:¹

أ توافر دليل عمل و معايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛

ب توافر إستراتيجية واضحة للبنك؛ يتم على ضوءها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح؛

ت التوزيع السليم للمسؤوليات و مراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظاما هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد و حتى مجلس الإدارة؛

ث وضع آلية للتعاون و للتفاعل بين مجلس الإدارة العليا و مراجعة الحسابات؛

ج توافر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر؛

ح رقابة خاصة لمراكز المخاطر في الواقع، والتي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومنتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة ؛

خ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقية أو أي شيء آخر ؛

د تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه .

¹ عبد الرزاق حبار ، " الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 07، ص ص: 84-85 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

الفرع الثاني: توصيات 1999م .

قامت لجنة بازل في عام 1999م ، في إطار تعزيز الحوكمة في النظام المصرفي بوضع تعليمات وإرشادات ومعايير تتعلق بالحوكمة المصرفية والمالية وأهم هذه المعايير هي:¹

(1) بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل المصرفي:

لابد لأي مؤسسة لتؤدي عملها من وجود أهداف إستراتيجية أو قيم موجهة للمؤسسة، وعلى مجلس الإدارة تبني هذه الاستراتيجيات التي توجه النشاط وأن يوجد القيم الخاصة بالمؤسسة على مستواه وعلى مستوى الإدارة العليا والعاملين²؛

(2) وضع و تعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية و المساءلة:

على الإدارة العليا أن تجد البيئة المحاسبية للعاملين، وعلى هؤلاء العاملين أن يدركوا أنهم مسؤولون أساسا اتجاه مجلس الإدارة ؛

(3) ضمان كون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب وضعياتهم :

وذلك من خلال امتلاكهم سلطة السؤال ومحاسبة الإدارة عن عمليات المصرف والتوصية بسياسات سليمة والاجتماعات الدورية مع الإدارة العليا ؛

(4) الضمان و التأكد من وجود إشراف ملائم و رؤية مستقبلية من قبل الإدارة العليا؛

(5) الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين و الخارجيين؛

¹ عبد الرزاق حبار ، " الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي "، مرجع سبق ذكره ، ص: 86 .

² محمد فرج عبد الحليم، " المراجعة الداخلية بالمصارف السودانية "، بحوث و أوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009م، ص: 311 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

(6) ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي

والاستراتيجي له؛

(7) العمل و السير بالحوكمة في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف .

الفرع الثالث: مبادئ حوكمة المصارف الصادرة سنة 2006 .

أصدرت لجنة بازل في فيفري 2006م، نسخة معدلة للنسخة الصادرة في عام 2005م تحت

عنوان: « تعزيز حوكمة الشركات في النظام المصرفي » ، Enhancing Corporate

Governance for Organization banking ، والتي تنص على ضرورة التزام البنوك

بتطبيق مبادئ الحوكمة ،¹ وتتضمن ما يلي:²

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للقيام بوظائفهم ، وأن يكون لديهم

فهم واضح لدورهم بالنسبة للحوكمة ، وقادرين على القيام بحكم سليم بخصوص شؤون المصرف؛

المبدأ الثاني: على مجلس الإدارة اعتماد ومراقبة الأهداف الإستراتيجية للمصرف والقيم

المؤسسية التي يتم التعامل بها داخل المؤسسة المصرفية؛

المبدأ الثالث: على أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة

في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا و المديرين وللعاملين وأن يتم وضع هيكل إداري يشجع على

المحاسبة و المساءلة ويحدد المسؤوليات؛³

¹ محمد زيدان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 17 .

² سلطة النقد الفلسطينية، " دليل القواعد و الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين " ، الطبعة الأولى،

2009م ، ص: 47.

³ محمد زيدان ، المرجع السابق ، ص: 18.

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

المبدأ الرابع : على أعضاء مجلس الإدارة ضمان وجود رقابة مناسبة من قبل الإدارة العليا

للمصرف تتماشى مع سياسات المجلس؛¹

المبدأ الخامس : ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا فعليا، استعمال الأعمال

التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية؛²

المبدأ السادس : على مجلس الإدارة أن يضمن أن السياسات وممارسات المكافآت منسجمة

مع الثقافة المؤسسية للمصرف، ومع الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى، ومع بيئته الإشرافية؛³

المبدأ السابع: يجب أن تتم إدارة المصرف بطريقة شفافة؛

المبدأ الثامن: يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم شامل للهيكل التشغيلي

للمصرف، بما في ذلك عمل المصرف في دول أخرى، أو من خلال التأكد من عدم إعاقة الهيكل

لمتطلبات الشفافية (أي معرفة الهيكل الخاص بالمصرف) .⁴

نلاحظ أن مبادئ تحسين الحوكمة بالمؤسسات المصرفية الخاصة بلجنة بازل متشابهة في كل

مرة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في لب وجوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن

التوصيات الأخيرة (2006م) جاءت بالمبدأ الثامن، الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999م.⁵

¹ فكري عبد الغني محمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 37.

² عبد الرزاق حبار ، " الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي " ، مرجع سبق ذكره ، ص: 86 .

³ سلطة النقد الفلسطينية ، 2009م ، مرجع سبق ذكره ، ص: 47.

⁴ نفس المرجع ، ص: 47 .

⁵ عبد الرزاق حبار ، " الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي " ، المرجع السابق ، ص: 87 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

إن مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل تعمل على ضبط عمل البنوك وذلك سعياً منها لتقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها المصارف ولحمايتها من الهزات الاقتصادية، وتعتبر هذه المبادئ المرجع الرئيسي لجميع البنوك العالمية.¹

ويمكننا القول في الأخير أن مبادئ الحوكمة السابقة الذكر، ليست ملزمة للمؤسسات والبنوك ولا تهدف إلى تقديم اقتراحات أو قوانين لمتخذي القرارات، بل أنها تسعى إلى تحديد الأهداف واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها، والغرض منها هو أن تكون الأساس الذي يمكن الرجوع إليه، وعلى متخذي القرارات استخدامها عند ما يقومون باختبار ووضع الأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة التي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية الخاصة، كما يمكن للمشاركين في السوق استخدامها عندما يقومون بتطوير ممارساتهم، وينبغي النظر لمبادئ الحوكمة كمرجع هام يمكن لجميع حكومات دول العالم الرجوع إليها عند تطبيق وتطوير الممارسات الخاصة بمفهوم الحوكمة.²

¹ مركز أبو ظبي للحوكمة ، " اساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم " ، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة ، الامارات العربية المتحدة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 14.

² محمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 355 .

الفصل الأول: التأصيل العلمي و العملي للحوكمة المصرفية

خلاصة الفصل:

أخذ مفهوم الحوكمة أهميته من أعقاب الأزمات المالية التي يمكن وصفها بأنها كانت أزمات ثقة في المؤسسات والتشريعات ، وذلك لاعتبار الحوكمة النظام الذي يتم بموجبه إدارة الشركات والمصارف ومراقبتها وحمايتها وحماية مصالح الأطراف ذات الصلة بها .

حيث نجد الحوكمة تتميز بعدت خصائص، والمتمثلة في الشفافية الإفصاح والمساءلة والعدالة، كما تحقق مجموعة من المزايا والأهداف ، وذلك إذا ما طبقت حوكمة جيدة تعمل على تخفيف المخاطر وكفاءة الأداء وتحسين إمكانية الوصول إلى الأسواق المالية وتقويم الأداء، ويتحقق ذلك بتطبيق القوانين والتشريعات السائدة وإتباع المعايير والمبادئ الدولية والدقة في القوائم المالية.

الفصل الثاني:

أهمية تحليل عناصر الحوكمة

في تحسين الأداء المصرفي

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

تمهيد:

أدى تحرير القطاع المالي والمصرفي و التقلبات التي شهدتها الأسواق المالية و زيادة حدة المنافسة إلى تعرض البنوك لمخاطر و تحديات عديدة ، مما استلزم قيام البنوك بتبني طرق حديثة لإدارة أعمالها و إدارة المخاطر المصاحبة للأداء ، وذلك حتى تستطيع المحافظة على بقائها في السوق و صمودها أمام المنافسة العنيفة .

وباعتبار الحوكمة نظام يتم من خلاله تحديد أهداف البنك و سبل تحقيقها ، وأساليب متابعة وتحسين الأداء في البنوك ، و زرع الثقة في نفوس المتعاملين مع البنك ، وبالتالي زيادة قدرته التنافسية . تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وتطبيقه في النظام المصرفي بما يتناسب مع إدارة البنك والقوانين والنظم السائدة من جهة ، والمعايير والمبادئ الدولية من جهة أخرى .

ومن هنا يمكن أن نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الأداء المصرفي ؛

المبحث الثاني: تجارب بعض الدول والبنوك في مجال تطبيق الحوكمة ؛

المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة للعمل المصرفي .

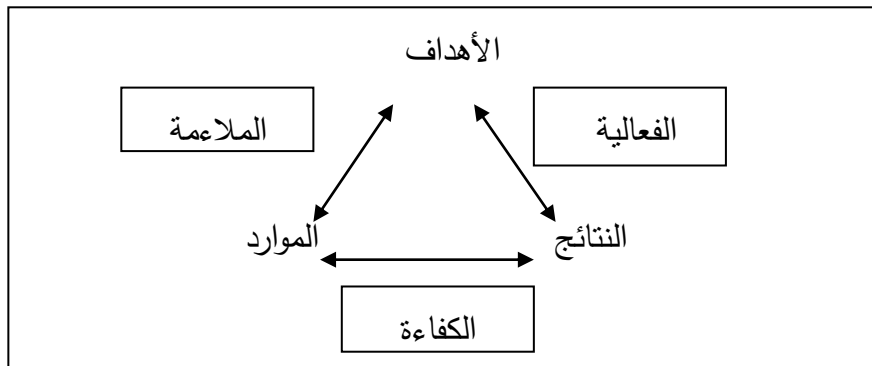
الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

المبحث الأول: ماهية الأداء المصرفي.

من خلال هذا المبحث سنتناول كل من مفهوم الأداء المصرفي و مؤشرات تقييمه بالإضافة إلى التطرق للعوامل المؤثرة فيه، و ذلك كما سيأتي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء المصرفي .

منذ حوالي 80 سنة، أصبح مفهوم أداء البنوك محور المناقشات والأبحاث التي تهدف إلى السيطرة على النشاط الداخلي للمؤسسات المالية بما في ذلك البنوك، و ذلك من أجل تحديد معلمات لشرح الأداء المصرفي و توضيح مفهومه، حيث يشمل أداء البنوك مفاهيم مختلفة تتمثل في الكفاءة، الفاعلية و الملائمة¹، ونقوم بتوضيح ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم (04): مكونات الأداء و يسمى (مثلث الرقابة الإدارية) .

Source : Houda Ben Mahmoud, op,cit

¹ Houda Ben Mahmoud, "L'impact des innovations financières sur la performance financières des banques Tunisiennes: cas des banques cotées en bourse", Institut supérieur de gestion de Gabès-mastère de recherche en finance, la catégorie : Economie et Finance, 2012, sur le site: www.memoireonline.com/11/13/7724 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

من خلال الشكل نلاحظ أن:

الملاءمة: تعني ملاءمة صياغة الأهداف مع الموارد المتاحة؛

الكفاءة: وتعني تحقيق أكبر قدر من الأرباح باستعمال الحد الأدنى من الموارد، أي الوصول

إلى أكبر و أفضل النتائج بأسرع و أرخص الطرق؛

الفعالية: وتعني مدى القدرة على تحقيق الأهداف.

ومفهوم الأداء واسع و محتوياته متجددة بتجدد و تغير و تطور أي مكون من مكونات البنك على اختلاف أنواعها، و ينبع الاختلاف حول مفهوم الأداء المصرفي من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه، و على الرغم من كثرة الدراسات و البحوث لمفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع و اتفاق بين الباحثين عن مفهوم محدد له، إلا أن الأداء في أبسط صورة له يعبر عن النتائج التي يسعى البنك إلى تحقيقها.¹

الفرع الأول: تعريف الأداء المصرفي.

قدمت مجموعة من التعاريف لمفهوم الأداء المصرفي نقوم بعرض بعضها فيما يلي :

1. هو تنظيم للمجهودات البشرية و المادية بهدف تقديم خدمة لازمة و نافعة مع ضرورة

توافر التخطيط و التنظيم و المتابعة و التقييم.²

¹ عبد الحسين جاسم محمد وأحمد حسين الموسوي، " تقييم مؤشرات الأداء المالي للمصارف التجارية - بحث مقارن لعينة من المصارف التجارية العراقية و الإماراتية للمدة من 2004م-2009م "، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة الكربلاء، المجلد: 08، العدد: 31، العراق، 2012م، ص: 116.

² سليم زياد رمضان ومحفوظ جودة أحمد، " الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان - الأردن، 2003م، ص: 264.

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

2. الأداء المصرفي هو النشاط الشامل والمستمر، الذي يعكس نجاح المصرف واستمراره وقدرته على التكيف مع البيئة أو فشله، وفق أسس ومعايير محددة يضعها المصرف تماشياً مع متطلبات نشاطه في ضوء الأهداف طويلة الأمد.¹

وعموماً من وجهة نظر الدراسة فإن الأداء المصرفي: هو النشاط الذي يقوم به البنك باستخدام الموارد والقدرات المتاحة في إطار الإفصاح والشفافية بما يضمن تحقيق أهدافه والسعي إلى تعزيز كفاءة أدائه .

الفرع الثاني: أهداف الأداء المصرفي .

في إطار قيام البنك بنشاطاته المختلفة يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر بعضها فيما يلي:²

- (1) الحصول على أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات مع تجنب نقص السيولة؛
- (2) تعظيم العائد على الاستثمار؛
- (3) تحقيق معدل معين من النمو و تحقيق التميز و الريادة؛
- (4) بالإضافة الى الاستجابة لمتطلبات العملاء الخاصة بتحقيق الجودة المطلوبة .

¹ أكرم الياسري وآخرون، " انعكاسات المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية "، مجلة أهل البيت، المجلد : 01 ، العدد : 16، العراق، 2014م، ص: 264.

² وسيلة حمداوي ، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة، الجزائر، 2009م، ص: 54 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

هذا ونضيف الأهداف التالية:¹

• الحفاظ على رأس المال؛

• الحفاظ على المال العام؛

• تجميع أكبر رصيد نقدي كافي في المصرف.

ويختار البنك الأهداف المناسبة له بين مجموعة من الأهداف ، في ظل إمكانياته وقدراته والاستراتيجية التي يهدف إلى تحقيقها والمتغيرات الاقتصادية والسياسية المحيطة بنشاطه وغير ذلك من المؤثرات الخارجية التي تواجه قراراته، حيث يجب أن تتصف الأهداف بمجموعة من الخصائص من بينها:²

- أن تكون الأهداف مرتبطة ترتيبيا زمنيا حسب أولوياتها في التنفيذ؛

- أن يأخذ هذا الترتيب للأهداف ترتيبيا تصاعديا هرميا محدد بشكل زمني مناسب؛

- أن تكون هذه الأهداف محددة و قابلة للقياس .

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي .

يتأثر الأداء المصرفي بعدة عوامل، منها ما هو داخلي ويتعلق بنشاط المصرف في حد ذاته، ومنها ما هو خارجي مرتبط بالبيئة التي ينشط فيها البنك، و فيما يلي عرض لهذه العوامل:

¹ علاء فرحات طالب و ايمان شيجان المشهداني ، مرجع سبق ذكره ، ص: 68 .

² وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 55 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

أولاً: العوامل الداخلية: وتتمثل هذه العوامل في:¹

(1) حجم الأعمال:

إن حجم الموارد التي يمتلكها البنك و طبيعة تراكمها و حركتها، تمثل عوامل هامة وذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وإنتاجية الأنشطة البنكية، حيث كلما ازداد حجم هذه الموارد وانخفضت التكاليف الاجمالية لها، و قلت كمية المسحوبات منها، كلما ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة للبنك، الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية البنك و ربحيته وبالتالي تحسين الأداء؛

(2) التكنولوجيا المستخدمة:

وهي الأساليب المستخدمة في إنجاز أي عمل بنكي، فكلما ازداد استخدام التكنولوجيا في العمل البنكي، كلما أدى ذلك إلى رفع جودة الخدمات البنكية و تخفيض التكلفة، وازدياد الربحية؛

(3) الكفاءة الإدارية:

ونعني بها مدى كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات، ومدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل البنك وتطوير عمليات التعاون والعمل الجماعي، ومدى قدرتها على دفع فريق العمل للتعاون مع الأطراف الخارجية بأسلوب يعكس الجودة في الخدمات البنكية وإعطاء السمعة الحسنة للبنك.

¹ فلاح حسين الحسيني و مؤيد عبد الرحمان، " إدارة البنوك -مدخل كمي و استراتيجي معاصر "، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2000م، ص: 229 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

ثانيا: العوامل الخارجية: وتتمثل فيما يلي :

(1) البيئة القانونية و السياسية:

ويقصد بها سياسة البلد الذي يقيم فيه البنك، والقوانين والأسس المنظمة للعمل البنكي في هذا البلد، حيث أن هذه القوانين في الغالب يصدرها البنك المركزي لهذه البلد؛¹

(2) البيئة الاقتصادية:

تؤثر الوضعية الاقتصادية للدولة على القرارات المصرفية المتخذة من قبل المصارف المتواجدة فيها، حيث يؤثر معدل التضخم وتغير أسعار الفائدة المفروضة من قبل السياسة النقدية والمالية للدولة على كمية القروض المقدمة من طرف البنوك، وبالتالي على مستوى نشاطها، فتعرض البلد إلى موجة من التضخم يترتب عليه انخفاض القوة الشرائية وهذا يلحق أضرار بالبنك، كما أن موجات الكساد التي تصيب الاقتصاد القومي ككل، تترك آثار سلبية على نتائج نشاط المؤسسات المصرفية وعلى مقدرتها على الوفاء بما عليها من ديون؛²

(3) البيئة الاجتماعية و الثقافية:

تتمثل هذه العوامل في مجموع المبادئ والعادات والتقاليد والأعراف والقيم والوعي الحضاري، والاتجاهات الفكرية، ... إلى غير ذلك ، والتي تسود المجتمع وتؤثر على سلوك الافراد وتصرفاتهم ونمط تفكيرهم تجاه البنك ، مما يحد نشاط البنك أو يوسعه، و يؤثر ذلك مباشرة على قرارات البنك،

¹ فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص: 229 .

² وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 51 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

ويحدد استراتيجيته ومصيره عبر خلق وتطوير منتجات ممكن أن تكون ملائمة أو غير ملائمة لمتطلبات العملاء.¹

هذا ويتأثر الأداء البنكي بمجموعة من الأطراف العاملة في بيئته وهذه الأطراف هي: البنوك المماثلة، المودعين ورغباتهم المختلفة، المستثمرين بالإضافة إلى النقابات المهنية والعمالية. ولذلك يجد البنك نفسه مجبرا على التكيف مع بيئته الخارجية نظرا للأسباب التالية:²

1. وجود ارتباط وثيق بين تطور البيئة المحيطة وتطور البنك، فأى تطور في المحيط يجب أن يتبعه تطور على مستوى البنك حتى يستطيع الاستمرار في نشاطه وتحقيق أهدافه؛
2. في كل مرحلة من تطوره يسبب المحيط مشكل تسيير للبنك مما يجبره على تكيف أساليب إدارته من أجل البقاء والاستمرار؛
3. طبيعة النشاط المصرفي تجعله يتأثر إلى حد كبير بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
4. البنك مجبر على التسلح بنفس مواصفات البيئة المحيطة لمواجهة تغيراتها المستمرة والاحتفاظ بالمزايا التنافسية التي حصل عليها.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المصرفي.

تميز موضوع تقييم الأداء باهتمام واسع من طرف الكتاب والباحثين في مجالات الدراسات العلمية الإدارية، الاقتصادية والمحاسبية، المالية و المصرفية، وذلك لارتباطه بجوانب مهمة من

¹ فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 229 .

² وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 52 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

حياة المنظمات والمؤسسات والوحدات الاقتصادية باختلافها، وعلى الرغم من تطابق النظرة العامة لعملية تقييم الأداء، وردت مفاهيم متعددة ومختلفة لعملية تقييم الأداء.¹

الفرع الأول: تعريف عملية تقييم الأداء المصرفي.

عرف تقييم الأداء بأنه: العملية التي يمكن أن توصل المؤسسة لأهدافها باستعمال الوسائل

المتوفرة وتشمل ثلاث خطوات رئيسية:²

أ الصياغة النظرية للعمل أو الأداء؛

ب تحديد وسائل وإجراءات التنفيذ؛

ت مراقبة وتقييم النتائج.

وبالتالي فإن تقييم الأداء هو عملية إدارية متكاملة ، وأداة رقابة فعّالة تعمل على التأكد من أن النتائج والأهداف المحققة من عمليات المصرف وأنشطته خلال فترة زمنية محددة، مطابقة لتلك النتائج والأهداف المخططة، والوقوف على الانحرافات وتشخيص أسبابها من أجل تحسين وتطوير أداء المصرف.

¹ عبد الحسين جاسم محمد و احمد حسين الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 118 .

² Abdelkader Derbali , " **Performance bancaire en période de crise** " , dans la catégorie: Economie et Finance , université de Sousse Tunisie Mastère en finance et banque , 2010 , sur le site: www.memoireonline.com/10/12/6395/

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المصرفي.

تتجلى أهمية تقييم الأداء للمصارف التجارية من خلال ما أورده الباحثون، و يمكن إجماله في

الآتي:¹

1. يبين قدرة المصرف على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات و اقتراح المعالجات اللازمة لها مما يعزز أداء المصرف بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل؛

2. يساعد في الكشف عن التطور الذي حققه المصرف في مسيرته نحو الأفضل أو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي في المصرف زمانيا من مدة إلى أخرى ومكانيا بالمقارنة بالمصارف المماثلة الأخرى .

3. يكشف عن مدى إسهام المصرف في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تحقيق أكبر العوائد بأقل التكاليف والتخلص من الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يعود على المجتمع والاقتصاد بالفائدة ؛

كما أن تقييم الأداء:²

1. يساعد في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمصرف؛

2. يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المصرف مما يسهم في

تحسين الأداء؛

¹ فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ، ص: 232.

² عبد الحسين جاسم محمد و أحمد حسين الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 122 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

3. يقدم إيضاح للعاملين في كيفية أداء مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود من أجل تحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

الفرع الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء المصرفي.

إن لعملية تقييم الأداء في المصارف أهداف عديدة يمكن عرضها في الآتي:¹

- (1) قياس مدى نجاح المصرف من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه وتوفير المعلومات لمختلف المستويات وللجهات الأخرى خارج المصرف؛
 - (2) توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المصارف إلى الأجهزة الرقابية، مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط المصرف لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق؛
 - (3) تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصرف، تسهم في وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية، والتي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.
- كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى:²
- (1) متابعة تنفيذ أهداف المصرف المحددة مسبقاً، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعاً وضمن الخطة الموسومة والمدة المحددة لها، وكل ذلك يتم بالاستعانة بالبيانات والمعلومات المتوفرة عن الأداء؛

¹ علاء فرحات طالب و إيمان شيجان المشهداني ، مرجع سبق ذكره ، ص: 77 .

² عبد الحسين جاسم محمد واحمد حسين الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 120 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

(2) الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة و بين كفاءة استخدامها من قبل المصرف، و كيفية تطوير هذه العلاقات في مدة زمنية معينة من ، خلال مقارنة ما هو متحقق مع ما تم التخطيط له مسبقا .

وبما أن عملية تقييم الأداء هي عملية متداخلة ومتشعبة تستفيد منها كل الأطراف بداية من الفرد العامل (موظفين ، مدراء) وانتهاء بالمصرف، ولذلك فان الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو تحسين وتطوير الأداء ورفع كفاءته وفعاليته .

واستنادا لما سبق نجد أن عملية تقييم الأداء ترجع لمجموعة من الأسباب وهي:¹

أ المساعدة على التنبؤ وذلك من خلال دراسة وتقييم الوضعية السابقة؛

ب المساعدة على المقارنة من خلال مقارنة ما تم التوصل إليه بما تم التخطيط له أو ما تم تحقيقه سابقا؛

ت المساعدة على التحكم في التكلفة وذلك بمعرفة نقاط الضعف ومحاولة سدها؛

ث الاتصال مع أصحاب المصلحة ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم الرشيدة.

الفرع الرابع: الجهات المستفيدة من عملية تقييم الأداء المصرفي.

تعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة للأطراف التي يهملها الاطمئنان إلى أن المصرف يقوم بمهامه بكفاءة عالية ، وهذه الأطراف هي:

¹ ميعاد حميد علي، " دور تقويم الأداء في الحد من الفساد الإداري و المالي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد: 39 ، العراق ، 2014م ، ص: 315 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

أولاً: إدارة المصرف:

تهتم إدارة المصرف بتقييم الأداء لأهداف التخطيط والرقابة ، فتضع معايير ونسب معينة تتطلب من القائمين على التنفيذ التقيد بها وتعمل في نهاية كل فترة محددة على مقارنتها بالأرقام الفعلية لاكتشاف الانحراف وذلك لضرورة التوفيق بين هدفي سيولة البنك وربحيته ، وكذلك تقوم بمقارنة النسب المالية لديها مع النسب المالية للمصارف المماثلة بهدف تقييم أدائها بالنسبة إلى أداء إدارات البنوك المنافسة وصناعة البنوك بشكل عام ؛¹

ثانياً: البنك المركزي:

يرجع اهتمام البنك المركزي بتقييم أداء المصارف إلى الدور الاشرافي الذي يمثله كسلطة نقدية لأنه يهدف إلى حماية جمهور المتعاملين مع المصارف من مقرضين و مودعين ومساهمين، وبالتالي يهدف إلى حماية الاقتصاد الوطني من الآثار السلبية التي قد تنتج عن فشل بنك ما ؛²

ثالثاً: المساهمون:

يهتم المساهمون بالإطلاع على نتائج أعمال البنك و ميزانيته ، وكذلك على المعدلات والنسب المالية لمعرفة مصير استثماراتهم واطمئنانهم على أموالهم كما أن أساليب التحليل المالي تساعد المستثمرين على اتخاذ قراراتهم الاستثمارية الرشيدة ؛³

¹ سليم زياد رمضان و محفوظ جودة احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 263 .

² خالد أمين عبد الله، " العمليات المصرفية - الطرق المحاسبية الحديثة "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2000م، ص: 387 .

³ سليم زياد رمضان و محفوظ جودة احمد ، المرجع السابق ، ص: 263 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

رابعاً: المودعون:

ويمثلون أصحاب المورد الأكبر لأي مصرف، ويهتمهم تقييم الأداء في الاطمئنان على ودائعهم واستمرارية دفع الفوائد عليها، لذلك فمن مصلحتهم الاطمئنان على توفر السيولة في المصرف والتأكد من عدم تعرضه إلى مخاطر كبيرة في توظيفاته، وذلك حتى لا يتعرض إلى هزة عنيفة قد تؤثر على وضعه المالي في السوق؛¹

خامساً: السلطات الضريبية:

السلطة الضريبية باعتبارها تمثل الدولة في تحصيل و جباية الضرائب المستحقة دورياً على البنك فهي بحاجة إلى تحليل دقيق لمصادر الإيراد وأوجه التكاليف والمصروفات، ومدى تنفيذها للأحكام الضريبية لذلك فإن القوائم المالية السنوية المعززة بتحليلات مالية مفصلة تساعد السلطة الضريبية كثيراً على ممارسة مهمتها اتجاه البنك بعقلية متفهمة وقرارات دقيقة؛²

سادساً: الجمهور :

وهم العملاء المستفيدين من التسهيلات الائتمانية المختلفة، حيث يهتمهم مدى نجاح البنك وتقييمه لأدائه من أجل ضمان استمرارية نشاط أعماله التجارية التي تقوم في جزء منها على هذه التسهيلات ففشل البنك يعني توقف تلك التسهيلات ومطالبتهم بالدفع مما قد يؤدي إلى توقف نشاط مشاريعهم و ربما إفلاسها.³

¹ سليم زياد رمضان و محفوظ جودة احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 263 .

² أمارة محمد يحي عاصي ، " تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي

الأردني للتمويل و الاستثمار "، ماجستير إدارة اعمال ، الأردن ، دفعة 2005م ، ص: 180.

³ خالد امين عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص: 387 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

استنادا لما سبق فإن أهمية تقييم الأداء تبرز من خلال تحديده للمعايير التي يتم استخدامها في متابعة تغيير مؤشرات الأداء ، وفيما يلي عرض لهذه المعايير .

الفرع الخامس: معايير تقييم الأداء المصرفي.

لمعرفة الموقف المالي للمصرف هناك عدة معايير للمقارنة وتتمثل هذه المعايير في التالي:

أولاً: المعيار التاريخي:

يعتمد هذا المعيار على أداء المصرف للسنوات السابقة، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للمصرف والكشف عن مواضع الضعف والقوة وبيان وضعه المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة و تقييم الأداء من قبل الإدارة العليا، فضلا عما يقدمه من فائدة كبيرة في تحسين كفاءة الإدارة المالية ، ولكن يعاب على هذا المعيار عدم قدرته على المقارنة بين وضع المصرف المالي وأوضاع المصارف الأخرى، ويؤخذ عليه أيضا عدم دقته لاسيما في حالة توسع المصرف أو ادخال خدمات جديدة أو مبتكرة؛¹

ثانياً: المعيار القطاعي:

يشير هذا المعيار إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات المصرفية في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية للمصرف بالنسب المالية للمصارف المساوية له في الحجم وفي طبيعة تقديم الخدمة، و يستفاد و بدرجة كبيرة من المعيار القطاعي في عملية التقييم لأنها مستمدة من القطاع ذاته، وهو القطاع المصرفي الذي تنتمي إليه المصارف التجارية إلا أنه يعاب على هذا المعيار

¹ علاء فرحات طالب و ايمان شبحان المشهداني ، مرجع سبق ذكره ، ص: 74 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

عدم الدقة بسبب التفاوت من حيث الحجم ، و طبيعة الأنشطة الخاصة بكل مصرف، حيث نجد أن الكثير من المصارف أخذت بمبدأ التنويع في تقديم الخدمة للتقليل من المخاطر المحتملة؛¹

ثالثاً: المعيار المطلق:

أقل و أضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية ، و يشير هذا المعيار إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المصارف ، وتقاس بها التوقعات الواقعية ، إلا أن هناك اتفاق للكثير من الماليين على عدم قبول المعيار المطلق في التقييم للأداء المالي للبنك؛²

رابعاً: المعيار المستهدف:

هذا المعيار يعتمد نتائج الماضي مقارنة بالسياسات و الاستراتيجيات و الموازنات ، كذلك الخطط التي تقوم المصارف بإعدادها، أي مقارنة النتائج التخطيطية بالنتائج المحققة فعلاً لحقبة زمنية ماضية، و يستفاد من هذا المعيار في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع المصارف بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها .³

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي للمصارف .

إن عملية تقييم الأداء المالي للمصرف تشغل حيزاً واسعاً من لدن أصحاب المصالح، نظراً لأهميتها في إبراز الوضع المالي للمصارف ، ومن ثم المساعدة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يستدعي قيام تلك المصارف باستخدام عدد من مؤشرات الأداء المالي و التي تعكس الجوانب

¹ خليل محمد حسن الشماع، " الإدارة المالية"، الطبعة الرابعة، مطبعة الخلود، بغداد، العراق، 1992م، ص: 93.

² نفس المرجع ، ص: 93 .

³ خلدون إبراهيم الشريقات، " الإدارة و التحليل المالي " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2001م، ص: 97.

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

الأساسية لعملها، و هذه المؤشرات عادة ما يعبر عنها بالنسب و التي تعكس أثر التعامل، حيث تستخدم في تقييم أداء المصرف لمعرفة مركزه المالي و ربحيته، لذلك تعد هذه النسب من الأدوات المهمة لمعرفة قدرة البنك على مواجهة التزاماته المستحقة عليه حالياً و مستقبلياً .

الفرع الأول: تعريف مؤشرات الأداء .

المؤشرات المالية هي العلاقة الرياضية التي تقوم بالجمع بين رقمين هما البسط والمقام، وهذه العلاقة لا تكون ذات دلالة إلا في حالة مقارنتها بالنسب المالية للمصرف المعني لسنوات سابقة أو مقارنتها بنسب حالية لمصارف أخرى.¹

أي أنها عبارة عن علاقات بين القيم المحاسبية في الكشوف المالية للمصرف مرتبة ومنظمة لتكون دالة لتقييم الأداء عند نقطة زمنية معينة.

الفرع الثاني: خصائص مؤشرات الأداء المالي للمصرف .

تتميز مؤشرات الأداء بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:²

- (1) تتبع عن فهم عميق للمشكلات محل الدراسة و محاولة تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها؛
- (2) أن تكون بسيطة قدر الإمكان و واضحة و قابلة للقياس؛
- (3) أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار؛
- (4) أن تكون عملية و قابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات؛

¹ حيدر يونس الموسوي ، " المصارف الإسلامية - أداؤها المالي وأثارها في سوق الأوراق المالية " ، الطبعة الأولى ، دار اليازوني ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص: 58 .

² مازن شريف عبد الحميد ، " مؤشرات الأداء الأساسية " ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007م ، ص: 380 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

- (5) أن يكون هناك ارتباط واضح بين الهدف من التقييم و بين النسبة المالية المستخدمة؛
- (6) ضرورة وجود علاقة وثيقة بين عناصر النسبة كي تكون معبرة و لها مدلول منطقي.
- إلا أنه يؤخذ عنها: ¹
- أ أنها أدوات للتقييم و ليست غاية في حد ذاتها، إذ أنها تعطي مؤشرات فقط عن أداء الإدارة، ولا تقوم بإعطاء تفسيرات أو حلول للمشاكل؛
- ب هي علاقات كمية و نسبية بين بنود في تاريخ محدد أو تاريخين محددين و لكنها لا تظهر نشاطات الإدارة أو خططها؛
- ت عدم دقتها في حال التضخم و آثاره و خاصة عند المقارنة بين نتائج فترات متعددة.

الفرع الثالث: أنواع المؤشرات المالية .

تتعدد المؤشرات المالية المستخدمة لتقييم الأداء المالي للمصرف، وتعد هذه الأخيرة من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء المصرفي، وهي تقيس قدرة المصرف على تحقيق العائد على الأموال المستثمرة.² فتحقيق عائد ملائم لمالكي المصرف من الأهداف الأساسية في عمله، و من أجل تحقيق هذه الأرباح عليه أن يوظف الأموال التي يحصل عليها من المصادر المختلفة وأن يقلل نفقاته ما أمكنه ذلك.³

وقد يجد المعنيون والمهتمون بأداء المصارف في الدول التي لا يوجد بها أسواق مالية منظمة نشطة و ذات سيولة عالية (غالبية الدول النامية)، في مؤشرات الربحية أدوات بديلة عن مؤشرات

¹ سليم زياد رمضان و محفوظ جودة احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 277 .

² عبد الحسين جاسم محمد و أحمد حسين الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 121 .

³ علاء فرحات طالب و ايمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص: 80 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

السوق لقياس الأداء المصرفي ، بحيث يستندون على هذه النسب من أجل إقرار ما يروونه مناسباً في المصارف، عند تعاملهم مع المصرف المعني ¹.

و من أهم مؤشرات الربحية ما يأتي ذكره:

أولاً: معدل العائد على الموجودات (ROA) : Return On Assets

تشكل الموجودات أساس دخل أو عائد العمليات التشغيلية في المصرف ، إذ يتناسب إجمالي العائد طردياً مع حجم الموجودات المستثمرة في القروض و الاستثمارات المصرفية ، ويعبر عن العائد لفترة زمنية معينة (عادة سنة) بالغة الاجمالية لاستغلال المصرف ما لديه من موجودات ومدى الكفاءة التي يتمتع بها في استغلالها ².

ويقاس معدل العائد على الموجودات وفق الصيغة التالية:³

$$\text{معدل العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الموجودات}}$$

ويقىس هذا المعدل صافي الدخل الذي يحصل عليه المساهمون في المصرف من استثمارهم لأموالهم و يعتمد إلى حد كبير على مقدار الأرباح التي تتحقق من هذه الموجودات، ويسمى أيضاً

¹ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، " حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر "، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011م، ص: 147 .

² نفس المرجع ، ص: 148 .

³ ميثاق هاتف عبد السادة و آخرون، " تقييم الأداء المصرفي باعتماد تحليل نسب السيولة و الربحية - دراسة مقارنة بين مصارف عراقية و أردنية "، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد: 06، العدد: 01، العراق، 2008م، ص: 125 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

بالعائد على الاستثمار لأنه مقياس لربحية كافة استثمارات المصرف القصيرة والطويلة الأجل . وارتفاع هذا المعدل يدل على كفاءة سياسات الإدارة الاستثمارية و التشغيلية.¹

ثانيا: معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) Return On Equity :

يعد معدل العائد على حقوق الملكية مؤشراً لتقييم مقدرة إدارة المصرف على تحقيق عائد مالي على استثمارات المساهمين في المصرف ، حيث يقيس هذا المعدل ما يحصل عليه المالكون من استثمارهم لأموالهم . و يدل ارتفاع هذا المعدل على كفاءة إدارة البنك ، كما قد يدل على المخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية (درجة اعتماد البنك على الاقتراض)، وانخفاضه يشير الى اعتماد البنك تمويلاً متحفزاً بالقروض.²

ويقاس معدل العائد على حقوق الملكية وفق الصيغة التالية:³

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية}}$$

ويرتبط العائد على حق الملكية (ROE) بالعائد على الموجودات (ROA) من خلال مضاعف الملكية (EM) Equity Multiplier و الذي يطلق عليه أيضا مضاعف الرفع المالي Leverage Multiplier (LM) والذي يساوي:

$$LM = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{معدل إجمالي حق الملكية}}$$

¹ علاء فرحات طالب و ايمان شيجان المشهداني ، مرجع سبق ذكره ، ص: 81 .

² نفس المرجع ، ص: 81 .

³ ميثاق هاتف عبد السادة و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 125 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

يقوم مضاعف الملكة (مضاعف الرفع المالي) بمقارنة الموجودات مع حقوق الملكية، حيث تشير القيمة المرتفعة من هذا المضاعف إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، وهكذا فإن هذا المضاعف يقيس الرفع المالي، كما يمثل مقياساً لكل من العائد والمخاطرة.¹

ثالثاً: هامش صافي الدخل Net Income Margin :

يقيس هذا المؤشر صافي الدخل المتحقق لكل دينار واحد من إجمالي الإيرادات ، كما يقيس قدرة المصرف على الرقابة والسيطرة على النفقات وتخفيض الضرائب ، وكلما كبر الهامش الصافي دلّ ذلك على كفاءة المصرف في خفض النفقات والضرائب .

يقاس هذا المؤشر حسب الصيغة التالية:²

$$\text{هامش صافي الدخل} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{اجمالي الإيرادات}}$$

رابعاً: معدل العائد على الودائع Return On Deposit :

يعبر هذا المعدل عن مدى نجاح إدارة البنك في توليد الأرباح من الودائع المختلفة التي استطاع الحصول عليها، و يحسب وفق الصيغة التالية:³

$$\text{معدل العائد على الودائع} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الودائع}}$$

¹ حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 150 .

² نفس المرجع ، ص: 152 .

³ علاء فرحات طالب و ايمان شيحان المشهداني ، مرجع سبق ذكره ، ص: 81 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

خامسا: معدل العائد على الأموال المتاحة Return On Ressources :

يستخدم هذا المعدل لقياس كفاءة المصرف في توليد الأرباح من الأموال المتاحة، والمتمثلة في حقوق الملكية و الودائع. و ارتفاع هذا المعدل يدل على قدرة المصرف على تحقيق العوائد من توظيف الأموال في استثمارات مربحة .

ويقاس بالصيغ التالية:¹

$$\text{معدل العائد على الأموال المتاحة} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{الودائع + حق الملكية}}$$

بعد استعراض مفهوم المؤشرات المالية والتطرق لأهم أنواعها والمتمثلة في مؤشرات الربحية، نرى أن تلك المؤشرات تحدد و تقيس قدرة البنك على تحقيق العائد و الربح على الأموال المستثمرة، وتحقق الرؤية الاستراتيجية للبنك باعتبار الربحية من الأهداف الأساسية لنشاط وعمل البنك.

المبحث الثاني : تجارب بعض الدول والبنوك في مجال تطبيق الحوكمة.

سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة اثر مبادئ الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي وذلك من خلال عرض بعض التجارب في مجال تطبيق مفهوم الحوكمة كخطوة أولى واستخلاص فيما بعد هذا الأثر انطلاقا مما تم التوصل اليه من خلال هذه التجارب و ذلك كما سيأتي ذكره :

¹ ميثاق هاتف عبد السادة و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 125 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

المطلب الأول: تجارب بعض الدول الأجنبية في تطبيق مفهوم الحوكمة.

اختلفت تجربة كل دولة عن الأخرى فيما يخص تطبيق الحوكمة، وهو ما سيتم عرضه فيما يلي:

يلي:

الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية .

تماثلت تجربة الولايات المتحدة تماما و تجربة المملكة المتحدة فيما يخص موضوع تطبيق مفهوم الحوكمة، وذلك بالرغم من اختلاف هياكل مسؤولية الشركات و لجنة بورصة الأوراق المالية بنظمها في العديد من الجوانب، و يرجع سبب هذا التماثل للعلاقات الاقتصادية القوية بين البلدين وكذا ارتباطهما في العديد من الشركات.¹

وازداد اهتمام الولايات المتحدة بمفهوم حوكمة الشركات، حيث ألزمت الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم للحوكمة، و ذلك لتمييز شركاتها بغياب المستثمر المهيمن، أي أن أسهم الشركات الأمريكية يملكها عدد كبير من المساهمين، كما توجد شركات لا يمتلك فيها أي من المساهمين سواء أكانوا أفرادا أم شركات ما يزيد عن 1% من أسهمها، هذا بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه سوق الأوراق المالية و الذي يمتاز بوجود هيئات رقابية فعالة.²

وتجلى اهتمام الولايات المتحدة الأمريكية بمفهوم الحوكمة من خلال تبني العديد من الجهات لهذا المفهوم ، حيث قامت بورصة نيويورك (NWSE) باقتراح قواعد للقيود تلزم الشركات بتحديد مديريين مستقلين لحضور مجلس الإدارة، و قامت الرابطة القومية لمديري الشركات National

¹ طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 22 .

² أحمد خليفة ، " دور حوكمة الشركات في رفع فعالية و أداء وظيفة المراجعة الداخلية " ، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة تدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعد دحلب - البليدة ، الجزائر ، 2010م ، ص: 50 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

(Association of Corporate Directors (NACD) بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة¹، كما قام صندوق المعاشات العامة (Calp ERS) (وهو أكبر صندوق معاشات في الولايات المتحدة) بتعريف حوكمة الشركات و إلقاء الضوء على أهميتها و دورها في حماية حقوق المساهمين ، و لقد قام الصندوق بإصدار مجموعة مبادئ لتطبيق حوكمة الشركات.²

وعموماً فإن مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة جاءت تحت مسمى (مبادئ حوكمة الشركات الأساسية - Core Corporate Governance Principles) وهذه المبادئ تتمثل في:³

- أ يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين؛
- ب يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل؛
- ت عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي، فإن المجلس يجب أن يعين رسمياً أو بشكل غير رسمي عضواً مستقلاً يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛
- ث إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين؛
- ث لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة؛
- ج يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية و أوراق مالية للشركة، وتكون هذه الأوراق تمثل جزء هام من الأجر.

¹ فيحان عبد الله يعقوب وإيمان شاكر محمد، "دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد: 02، العدد: 05، العراق، 2011م، ص: 85.

² أحمد خليفة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 50 .

³ طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 23 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

ونجد أن هذه المبادئ أوضحت الخطوط الإرشادية لضرورة الاتفاق بين مجلس الإدارة والمساهمين على تعريف محدد و واضح لمفهوم الاستقلالية .

الفرع الثاني: تجربة المملكة المتحدة .

إن إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات و القوائم المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين هي أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، حيث تطور هذا المفهوم و تكيف حتى أصبح كجزء من ثقافة المفاهيم السائدة داخل الشركات، وذلك من أجل إعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات ، هذا و قامت كل من بورصة الأوراق المالية بلندن وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى في عام 1992م بتكوين لجنة للاهتمام بموضوع حوكمة الشركات والمسؤولية، وقد اسفر عن هذا صدور تقرير كادبيري (Cadbury report) ، والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات ، وتناول هذا التقرير(19) بندا وهي عبارة عن إرشادات للممارسات السليمة لمفهوم حوكمة الشركات.¹

وفي عام 1998م صدر عن المملكة المتحدة تقرير الكود الموحد (تم التطرق له في الفصل الأول)، حيث أصبح هذا الكود من متطلبات قيد الشركة في بورصة الأوراق المالية بلندن، وقد تم تعديل هذا الكود في 2003م ليشمل أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات

¹ طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 14 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في 2002م ، وكان هذا الكود مرتكز على تقرير كاديبيري لعام 1992م¹.

ونجد أن هذه التقارير تعمل على توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة في اطار يتميز بالمسؤولية و النزاهة و الصراحة.

الفرع الثالث: تجربة فرنسا في تطبيق مفهوم الحوكمة .

لقد نشأ مفهوم حوكمة الشركات في فرنسا من خلال مجموعة من التقارير المنشورة خلال الفترة ما بين 1995م-2003م، و هذه التقارير استمدت نصوصها و قوانينها من القوانين الدولية، كقانون كاديبيري و مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية 1999م²، و جاءت هذه التقارير بسبب مجموعة من العوامل أهمها: العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب و خاصة صناديق المعاشات الأمريكية، و ظهور صناديق المعاشات في فرنسا، و الرغبة في تحديث السوق المالي بباريس،³ إلا أن توصيات هذه التقارير ظلت إرشادية وليست إلزامية التطبيق و أهمها:⁴ تقرير فينو (Vienot) (1995 Report)، وتقرير ماريني (Marini Report) (1996م، تقرير بوتون (Bouton) (2002 Report)، وقانون الأمن المالي (Financial Security Law) أوت 2003م.

¹ أحمد خليفة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 52 .

² أمين مخفي وأمينه فداوي ، " تجارب و ممارسات الدول النامية و المتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة " ، مداخله ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2013م، ص: 08 .

³ أحمد خليفة ، المرجع السابق ، ص: 53 .

⁴ أمين مخفي وأمينه فداوي ، المرجع السابق ، ص: 08 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

وعلى إثر تبني فرنسا لجملة التقارير السابقة ، تم تعميم تطبيق مفهوم حوكمة الشركات على كافة الشركات الفرنسية، وبصدور قانون الأمن المالي تم فرض إعداد تقرير مفصل حول كافة قواعد الحوكمة لكل شركة، بحيث يحتوي كل المعلومات الخاصة بمجلس الإدارة، أعضاء المجلس ومكافآتهم، أجورهم و حوافزهم، الجمعية العامة للمساهمين والقرارات الصادرة عنها...إلخ، ويتم عرضه في فصل خاص ضمن التقارير السنوية و كذا التقارير المرجعية الصادرة عنها عند نهاية كل سنة، وهو ما أدى إلى توسيع الشركات الفرنسية في تبني مفهوم الحوكمة وبالتالي تحسين أدائها المالي والإداري ، مما انعكس إيجاباً على إقتصادها و تنميتها.¹

المطلب الثاني: تجارب بنوك بعض الدول العربية في مجال تطبيق

مفهوم الحوكمة.

عملت الدول النامية هي الأخرى على تطبيق نظام الحوكمة في المصارف وفيما يلي تجارب بعض البنوك في مجال تطبيق الحوكمة:

الفرع الأول: تجربة البنك المركزي المصري في تطبيق الحوكمة.

في عام 1999م و في ظل خطة الدولة المصرية لإعادة هيكلة النظام المصرفي المصري، والتي تتجه بشكل أساسي للعمل على خلق كيانات مصرفية قومية قادرة على المنافسة العالمية، والالتزام بالمبادئ و المقررات العالمية ، قام البنك المركزي المصري ب:²

¹ أمين مخفي وأمانة فداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 14 .

² ممدوح محمد العزايزة، " مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009م، ص: 56 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

- (1) رفع الحد الأدنى لرؤوس الأموال إلى (500 مليون جنيه)؛
 - (2) حدوث مجموعة من الاندماجات في الاستحواذ (سواء محلية أو أجنبية)؛
 - (3) خوصصة الحصص العامة في البنوك المشتركة لزيادة درجة المنافسة (تمت خوصصة حصص البنوك العامة في 18 بنك مشترك، تمثل أكثر من 80% من الملكية العامة في هذه البنوك)؛
 - (4) توجيه البنوك والتزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة و مقررات لجنة بازل .
- كما قام البنك المركزي المصري باتخاذ عدد من الإجراءات في ضوء القواعد الأساسية التي أقرتها لجنة بازل، تضمن ذلك الاطار القانوني و التنظيمي و الرقابي لعمل البنك المركزي المصري، ووضع قواعد للرقابة الحذرة على عمل البنوك شملت تحديد حجم ومجال نشاط كل بنك، ونسبتي السيولة والاحتياطي، ومراقبة تطبيق معيار كفاءة رأس المال، وقد قرر البنك المركزي المصري زيادة هذه النسبة من 08% إلى 10% ، و طالب البنوك بالالتزام بها.¹
- واهتم البنك المركزي المصري بأسلوب تصنيف الأصول، وتحديد المخصصات المناسبة لكل فئة منها، على أساس أن السلامة البنكية تتحقق عندما يتم التصنيف بشكل سليم، كما اهتم بمعيار تركيز القروض لعميل واحد أو بعملة واحدة، وذلك لحماية البنك من التقلبات التي يمكن أن تحدث في أي من هذه الفئات، وفي مجال الإقراض للأطراف المرتبطة و الأطراف ذات الصلة والتي

¹ عقيلة خلوف ، " حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي"، رسالة ماجستير، تخصص نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر3، الجوائر، 2010م، ص: 196 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

يمكن أن تسبب أزمات الجهاز المصرفي، أصدر البنك المركزي المصري سنة 2002م قرار يقضي بضرورة التعامل مع هذا النوع من الإقراض بحذر شديد.¹

إلا أن نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، وإنما بضمان تطبيقها عملياً و بشكل سليم أيضاً، و لذلك لابد على إدارة البنك لتحقيق مزايا الحوكمة أن تقتنع بأهمية تطبيق قواعدها وبالشكل الصحيح .

الفرع الثاني: تجربة القطاع المصرفي الفلسطيني في تطبيق مفهوم الحوكمة .

نجحت سلطة النقد الفلسطينية في إعادة تنظيم الأوضاع المصرفية التي كانت سائدة ، كما قامت بترخيص العديد من المصارف الوطنية والعربية والأجنبية، و لذلك و منذ 1994م شهدت المناطق الفلسطينية تطوراً ملحوظاً في إعداد المصارف وفروعها، كما شهدت نشاطاً مالياً و مصرفياً مميزاً مقارنة مع الفترات السابقة التي شهدها النظام المصرفي الفلسطيني.²

وفيما يتعلق بمفهوم الحوكمة المصرفية ، قامت سلطة النقد الفلسطينية وعلى أكثر من صعيد ببذل الجهود من أجل نشر الحوكمة في الجهاز المصرفي الفلسطيني، فعلى صعيد هيكلها التنظيمي شرعت سلطة النقد في إطار خطة التحول الاستراتيجي إلى إعادة تنظيم هيكل إدارتها، حيث تم الفصل الواضح بين مسؤوليات كل من مجلس الإدارة و المحافظ بصفته الرئيس التنفيذي، هذا ويشير الهيكل المقترح لمكتب المحافظ إلى اتباع و تعزيز نظام إداري يراعي مبادئ الشفافية والفاعلية والمساءلة ، إضافة إلى إنشاء مجموعة من اللجان لمراقبة مهام التدقيق الداخلي،

¹ عقيلة خلوف ، مرجع سبق ذكره ، ص: 197 .

² ممدوح محمد العزايزة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 67 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

والمساعدة في صياغة السياسة النقدية، إلى جانب إطالة مدة عضوية أعضاء المجلس تعزيزاً لمبدأ الاستقلالية والاستمرارية.¹

كما حددت سلطة النقد من خلال دليل الحوكمة الصادر عنها الأسس التي تستند عليها عضوية وهيكل ومهام أعضاء مجالس الإدارات للمصارف العاملة في فلسطين بما يتوافق وأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال،² و من أهداف سلطة النقد بإصدارها لهذه المبادئ ما يلي:³

(1) تعزيز وعي المصارف بموضوع الحكم الجيد وخلق إجماع على أهمية تطبيقه من أجل تحقيق الفوائد المرجوة منه؛

(2) وضع إطار تنظيمي لحوكمة المصارف استكمالاً للمتطلبات القانونية ذات الصلة والواردة في القوانين؛

(3) تزويد المصارف بإرشادات حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات الدولية الفضلى لإدارة المصارف.

ولقد أسفرت الدراسة التي قام بها (محمد العزايزة) في إطار معرفة مدى تطبيق البنوك الفلسطينية لمبادئ حوكمة المصارف على النتائج الآتية الذكر:⁴

¹ ممدوح محمد العزايزة ، نفس المرجع ، ص: 67 .

² سلطة النقد الفلسطينية، "دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين"، 2014م، ص ص: 24-09 .

³ سلطة النقد الفلسطينية، 2009م، مرجع سبق ذكره ، ص: 10 .

⁴ ممدوح محمد العزايزة ، المرجع السابق ، ص ص: 136-137 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

1. هناك توافق بين القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف المطبقة في فلسطين والموضحة في الدليل الذي أصدرته سلطة النقد وكذا قواعد الحوكمة والمبادئ الصادرة عن المنظمات العالمية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، لجنة بازل)؛
2. التزام المصارف بتطبيق القواعد والممارسات، إلا أنه يبقى دائما هناك تغيرات يجب تعزيزها؛
3. هناك اهتمام من جانب القائمين على إدارة المصارف الفلسطينية الوطنية بتطبيق معايير الحوكمة وادراك المزايا المترتبة عليها ويمكن تبرير هذا الاهتمام بإدراكهم لأهمية نظام الحوكمة وللدور الذي يلعبه في مساعدة مجلس إدارة المصرف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفي حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح .

الفرع الثالث: تجربة بنك أبو ظبي التجاري-الإمارات المتحدة-في تطبيق الحوكمة.

تأسس هذا البنك في عام 1985م ويعتبر ثالث أكبر البنوك من حيث الأصول في الإمارات العربية المتحدة ، وفي عام 2005م أحضر مجلس البنك فريق إدارة جديد ليقوم بتحديث منتجات البنك وخدماته، وأدرك المجلس أن تنفيذ أفضل ممارسات الحوكمة سيكون مهما للاستقرار على المدى الطويل والسلامة المالية للبنك ، كما أدرك أن تطبيق هيكل الحوكمة يجب أن يستكمل بالالتزام بثقافة البنك الذي يقوم على المبادئ الشاملة ، و تتمثل مبادئ الحوكمة التي انتهجها هذا البنك على أربعة عناصر رئيسية:¹

1) توافر المسؤولية بتقسيم و تفويض واضح للسلطة؛

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا- تجارب و حلول " ، المنتدى العلمي لحوكمة الشركات ، فيفري 2011م .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

(2) المساءلة في العلاقات ما بين إدارة البنك و المجلس، و فيما بين المجلس والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح؛

(3) الشفافية من خلال الإفصاح الذي يمكّن أصحاب المصالح من تقييم أداء ووضع البنك المالي؛

(4) الإنصاف في معاملة جميع أصحاب المصالح .

وفي النصف الأول من عام 2009م، وصل إجمالي ودائع عملاء البنك إلى 83 مليار درهم، بارتفاع قدره 06 % من شهر ديسمبر 2008م، ومن الصعب أن ينسب ذلك إلى عامل واحد، فلا شك في أن المودعين أظهروا ثقتهم في عمليات البنك و السلامة المالية لأموالهم، حيث في شهر نوفمبر العام 2009م حصل البنك على جائزة الامتياز في الحوكمة .

وفي إطار التزام البنك بالحوكمة و جهوده المتواصلة للتحسين في أدائه، وقّع البنك اتفاق شراكة مع معهد حوكمة الشركات لتشجيع إصلاحات الحوكمة على المستوى الإقليمي، و في فيفري 2010م قيمت جوائز مجلة ورلد فاينانس الحوكمة في بنك أبو ظبي التجاري باعتباره أفضل البنوك في الإمارات العربية المتحدة، و لقد توصلت الدراسة إلى أن:¹

1. تأسيس لجنة مختصة بالحوكمة يعود بمنافع ملموسة؛
2. إدخال فريق مؤهل من المهنيين لقيادة وتنفيذ خطط تحسين الحوكمة يعود بالنفع على البنك.

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 55 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

المطلب الثالث: تطبيق الحوكمة في البنوك .

سنتناول من خلال هذا المطلب، الى كل من آثار غياب تطبيق الحوكمة وكذا آثار تطبيقها ، والعناصر الأساسية للتطبيق السليم لها في البنوك.

الفرع الأول: الآثار المترتبة عن غياب أو ضعف مبادئ الحوكمة .

أشارت الدراسات إلى وجود العديد من المظاهر السلبية لغياب تطبيق نظام الحوكمة ومنها: التعثر والفساد المالي والإداري ومخاطر الائتمان، ضعف نظام الرقابة الداخلية وتدني إدارة منشآت الأعمال، وقد قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بتحديد الأسباب التي أدت إلى وجود الفساد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وهي:¹

1. غياب الشفافية؛

2. ضعف السلطة القضائية و سيادة القانون؛

3. عدم القابلية للمساءلة؛

4. انحياز المجتمع للنخب الحاكمة؛

5. الافتقار للحوكمة و عدم إدراك أهميتها؛

6. التحديات السياسية الهائلة و ذات النطاق الواسع لمحاربة الفساد؛

وعليه فإن البيئة التي تتسم بضعف ضوابط الحوكمة سوف تتيح الحوافز للفساد وتتسبب في

اتساع نطاقه والذي يؤثر بدوره بشكل سلبي على درجة الرخاء في الدولة ويعيق التنمية بزيادة

¹ محمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 31 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

تكاليف النشاط الاقتصادي، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء منشآت الأعمال بما فيها البنوك، وينتج ذلك عن تجاوز القانون وعدم احترامه ، وذلك بسبب عدم توافر أدوات المساءلة والشفافية.¹

الفرع الثاني: أثر تطبيق الحوكمة في البنوك.

إن تطبيق الحوكمة هو مسؤولية الجهات المشرفة على النشاط المصرفي سواء من داخل البنك أو خارجه ، حيث تقوم هذه الجهات بعملية الرقابة على الأداء من أجل تعزيز تطبيق الحوكمة، ومن خلال ذلك سوف تضبط الثغرات الموجودة في عملية إدارة البنوك ومدى تحقيق الشفافية والنزاهة المرجوة وبالتالي سوف تستفيد الأطراف ذات العلاقة من هذه العملية .

أي أن تعزيز الحوكمة سيطور من قدرة البنوك ويساعدها على التميز في الأداء ، كما أن الحوكمة الجيدة تفرز دخول مستثمرين إلى البنوك المطبقة للنظام، وتشير التجارب والأمثلة إلى أن البنوك ذات الحوكمة الجيدة أكثر قدرة في الحصول على تقييم أفضل في السوق، وبالتالي الوصول إلى الربحية الجيدة، وسوف ينعكس ذلك على المتداولين في السوق من خلال الثقة في هذا البنك، وكذا المودعين فيه.²

إن الحوكمة الجيدة وفق آراء الاقتصاديين تساعد على ضمان أفضل نتائج للأداء وجودة صنع القرار، وتشجيع مجلس الإدارة على التخطيط الفعال ودعم أهداف البنوك على المدى الطويل، وأضافوا أن الحوكمة الجيدة تزيد من الثقة العامة في البنوك، وتحميها من تقلبات السوق وتذبذبات

¹ أنمار أمين البراوي، " محددات الحوكمة - دراسة قياسية لعينة مختارة من الدول "، المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، لبنان ، ديسمبر 2012م ، ص: 05 .

² عاشور كتوش وامال ولد قادة ، " آلية تطبيق الحوكمة داخل الجهاز المصرفي"، ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، يومي 19-20 نوفمبر 2013م ، ص: 456 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

أسعار الأسهم في حال تطبيق البنوك للحوكمة، مما ينعكس على زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار والحد من الفساد ، ومن البديهي أن يؤثر على الشركات التي سوف تقتصر من هذه البنوك وهو ما يؤدي بها لتطبيق معايير الحوكمة من خلال الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، وعند تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة فإن درجة المخاطر سوف تتخفض عند تعاملها مع البنك وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء البنك .¹

هذا ونظيف أنه:

1. من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات البنك فإن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى الاختلاسات التي تستنزف موارد البنك، و بالتالي انصراف المستثمرين عنه وهو ما يؤدي بدوره إلى ضعف قدرة البنك التنافسية؛

2. إن الإطار الفعال الذي تمتاز به الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنك من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجية سليمة للبنك، واتخاذ قرارات استثمارية على أسس من الدقة والكفاءة في الأداء؛

3. بتبني معيار الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فإن الحوكمة السليمة تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط في أسواقها للأوراق المالية، بحيث ترجع معظم الدراسات الانهيارات المالية التي عرفت الأسواق الآسيوية إلى ضعف التشريعات و غياب الشفافية ؛

¹ عاشور كنوش وامال ولد قادة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 456 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

4. كما تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة لحماية الأقليات من حملة الأسهم

تفتح أمامها أبواب عديدة من أسواق رأس المال؛

5. مراقبة الأطراف ذات العلاقة بالبنك لأدائه و المتمثلة في (المستثمرين، المودعين، الحكومة

... إلخ) تؤثر على أداء البنك بعدة طرق كل حسب دوره ودرجة استفادته من مدى كفاءة أداء

البنك، وذلك في محاولة من هذه الأطراف في الحصول على مكاسب سواء من خلال إدارة ومراقبة

البنك، أو زيادة التدفقات النقدية و تحسين وضع البنك ، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قام البنك

بتأدية الخدمات إلى عملائه بالشكل المطلوب، وكذا إذا حافظ على علاقات جيدة مع المودعين

وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماته القانونية مع ضرورة تواصله مع المستثمرين، من خلال نشر

القوائم المالية والتي يجب أن تمتاز بالصراحة والابتعاد عن التضليل وتقديمها في الوقت المناسب .

وفي الساحة العربية هناك ندرة في الشفافية والإفصاح ، التي يتم بموجبها توفير المعلومات

الهامة والضرورية التي يحتاجها المستفيدون من ذوي المصلحة، من قوائم مالية وتقارير سنوية عن

تفاصيل المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومعايير الأداء المالي، التي تعتبر

نتاجا لممارسة الحوكمة، حتى يتمكن المساهمون من إجراء مقارنة مع البنوك المماثلة، وبذلك

أصبح مفهوم الحوكمة مطلباً ضرورياً، وذلك لإسهامه في إنجاح البنوك في أدائها المالي والإداري،

وتعزيز مبدأ الشفافية.¹

¹ عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 65 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

الفرع الثالث: العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز

المصرفي .

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الوحدات المصرفية من أجل تحقيق أهدافها مجموعة من

العناصر الأساسية نوجزها فيما يلي:

أولاً: وضع أهداف استراتيجية:

يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف تعمل على توجيه

وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضاً تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي

تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية

المناقشة الصريحة، وعليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من

شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة .¹

ثانياً: وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك .

يتعين على المجلس الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة

العليا ، حيث تعد هذه الأخيرة هي المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقاً لتدرجهم

الوظيفي .²

¹ بلعزوز بن علي ، " مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية الودائع والحوكمة " ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 05 ، ص: 124 .

² عبد القادر بريش ، " قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى حالة الجزائر " ، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي ، صادرة عن المدرسة العليا للتجارة، ص: 09 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

ثالثا: ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة .

يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة على عمليات البنك وعلى المتانة المالية له لذلك يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات خطية كافية تمكنه من الحكم على آراء الإدارة حتى يحدّد أوجه القصور التي تمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة، كما يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين، ويمكن تدعيم الاستقلالية الموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.¹

رابعا: ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا .

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة ، في حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا لذلك فإنه يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين، وهناك عدد من الأمور التي يتعين أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار:²

1. عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون؛
2. عدم تحديد مدير الإدارة العليا المسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك.

¹ بلعزوز بن علي ، " مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية الودائع والحوكمة " ، مرجع سبق ذكره ، ص: 124 .

² نفس المرجع، ص: 124 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

خامسا: الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون

والخارجيون .

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون¹.

سادسا: ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:

يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه ، واستراتيجيته والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق هذا الأمر أن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء².

سابعا: مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة:

الشفافية مطلوبة لتدعيم تطبيق الحوكمة إذ يتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاءة المالية اللازمة، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة معاملاتهم مع البنوك ويصبحون قادرين على معرفة وفهم كفاءة رأس المال في البنوك في

¹ عبد القادر بريش ، " قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى حالة الجزائر " ،

مرجع سبق ذكره ، ص: 10 .

² نفس المرجع ، ص: 10 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

الأوقات المناسبة، وعليه يتعين أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة وهيكل الإدارة العليا، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك.¹

ثامنا: تعميق دور سلطة الإشراف والرقابة:

يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنوك، كما يجب أن تحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ، ونظرا لأهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي ، مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها، والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة².

لقد بات واضحا أن الاهتمام الكبير والمتنامي بموضوع الحوكمة في البنوك على الساحة العالمية، يعود إلى الارتباط الوثيق بين تفعيل إشراف السلطات الرقابية على المؤسسات المصرفية والمالية لديها وبين وجود إدارة عليا وتنفيذية جيدة على رأس هذه المؤسسات، بحيث تحكم وتدير أداؤها و تعمل في إطار هيكل تنظيمي ملائم، وفي إطار مجموعة من الأهداف والسياسات وتنظيم المسؤوليات والصلاحيات المتداخلة بين جميع الأطراف داخل و خارج هذه المؤسسات، وهذا يساعد السلطات الإشرافية والرقابية على أداء مهامها على النحو المنشود بحيث يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسات المالية والمصرفية من جهة، وأهداف السلطات الإشرافية والرقابية من

¹ بلعزوز بن علي ، " مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية الودائع والحوكمة " ، مرجع سبق ذكره ، ص: 125 .

² عبد القادر بريش، " قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى حالة الجزائر " ، مرجع سبق ذكره ، ص: 10 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

جهة أخرى، وضمان النمو والتطور الصحي للقطاع المصرفي وحماية ذوي المصالح الذين لهم علاقة بهذا القطاع.¹

المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة للعمل المصرفي .

تسعى البنوك من خلال قيامها بأنشطتها المختلفة إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء ، وفي هذا الإطار تعمل على مواكبة كل ما هو جديد في المجال المصرفي محليا ودوليا ، وهذا ما يفسر تطبيقها للحوكمة نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تحسين الأداء المصرفي للبنوك ، فضلا على هذا هناك اتجاهات حديثة انتهجتها البنوك لها نفس الهدف وهو تحسين الأداء لهذه الأخيرة وفيما يلي شرح مختصر لهذه التوجهات:

المطلب الأول: البنوك الشاملة .

يواجه القطاع المالي العالمي في السنوات الأخيرة العديد من التحولات الجذرية في الصناعة المصرفية ، حيث دخلت مؤسسات غير مصرفية ميدان العمل المصرفي والمالي مما زاد من حدة المنافسة ، وهو ما أدى إلى نشوء نوع جديد من البنوك يعرف بالبنوك الشاملة ، وهذا ما نتناوله في هذا المطلب .

¹ عبد القادر بريش ، " قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى حالة الجزائر " ، مرجع سبق ذكره ، ص: 11 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

الفرع الأول: مفهوم البنوك الشاملة .

تعتبر البنوك الشاملة أحد أهم المظاهر الحديثة التي عرفها تطور الصناعة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية الراهنة، حيث تعتبر بمثابة إستجابة لمتطلبات الأفراد، والمؤسسات، بغية الخروج من الاطار التقليدي وزيادة التنافسية .

ونقدم فيما يلي تعريفين لبنك الشامل كما يلي:

" البنك الشامل هو ذلك البنك الذي يحصل على موارده المالية من كافة القطاعات والفروع الاقتصادية في داخل البلاد وخارجها من ناحية ، ويقدم الائتمان لكافة القطاعات أيضا ، بالإضافة إلى تقديمه لتوليفة واسعة من الخدمات المصرفية " ¹.

كما يمكن تعريف البنك الشامل على أنه: " تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات ، وتوظف مواردها وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات ، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة ، بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة ، وبنوك الاستثمار والأعمال " ².

إذا فالبنوك الشاملة تمثل كيانات مصرفية تعتمد استراتيجية التنويع كأساس وطريقة عمل لها، سواء ما تعلق بجانب مواردها أو بجانب استخداماتها ، وهي تزاوّل وظائف أخرى غير مصرفية وغير تقليدية فضلا عن وظائف مختلف البنوك.

¹ محمد كمال خليل الحمزاوي ، " اقتصاديات الائتمان المصرفي " ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 1997م، ص: 43 .

² عبد المطلب عبد الحميد ، " البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000م، ص: 19 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

الفرع الثاني: وظائف البنوك الشاملة .

تقوم البنوك الشاملة من خلال نشاطها المصرفي بمجموعة من الوظائف نلخصها فيما يلي:¹

(1) اكتشاف وتحليل وتقويم الفرص الاستثمارية ، وإعداد دراسات الجدوى اللازمة والترويج لها بالمشاركة مع الآخرين وبصفة خاصة مع مجموعات المصالح المشتركة داخليا وخارجيا مما يؤدي إلى فتح مجالات جديدة للتوظيف المصرفي وتوفير موارد جديدة ؛

(2) فتح الأسواق الخارجية واختراق أسواق التصدير الدولية بما يمكن العملاء من كسب الصفقات الدولية والفوز بعقود تصدير دائمة وممتدة ؛

(3) تطوير وظائف البنوك التجارية التقليدية بما يسمح بتقديم خدمات ترويج الأسهم وإصدار السندات القابلة للخصم وخدمات التغطية والتأمين ضد المخاطر وخدمات المبادلات والمستقبليات والعقود الآجلة ؛

(4) العمل على خلق أشكال جديدة من وسائل الدفع ذات القدرة العالية على الحركة والتي تتمتع في نفس الوقت بقدر كبير من الاستقرار والتدفق والأمان ؛

(5) تحقيق التوظيف الأفضل والكامل للموارد والامكانيات والقدرات المتاحة بما يضمن تحقيق أكبر عائد وأعلى درجة أمان من خلال الدخول بالاستثمار المباشر في المشروعات العملاقة ؛

(6) المساهمة الفعالة في استيعاب التكنولوجيا المتطورة الملائمة وتهيئة المناخ الاستثماري وتعظيم إيجابيات السوق المصرفية وتوسيع شبكة معاملاتها وتنويع خدماتها وزيادة قدراتها على مواجهة المخاطر ؛

¹ السعيد فرحات جمعة ، " الأداء المالي لمنظمات الأعمال " ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، العربية السعودية، 2000م ، ص ص: 492 - 493 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

(7) إدارة عمليات الاندماج بين البنوك ومؤسسات التمويل وعمليات الشراء لجانب واحد من أصولها بما يحافظ على استقرار السوق المصرفية ، ويجعل تقلباتها في اطار الحدود الآمنة .

ومن هنا نجد أن البنوك الشاملة تتميز بحجمها الكبير وامكانياتها المالية الضخمة التي يوفرها لها تعاملها مع مختلف القطاعات ، مما يسمح لها بوضع سياستها الاقراضية والاستثمارية بالشكل المناسب للتوزيع الذي تعتمد في إدارة أموالها ، وضمان التوازن لها ، بما يحقق الكفاءة القصوى من الاستخدام وتعظيم الأرباح المحققة والحفاظ على الثقة مع متعاملها .

الفرع الثالث: متطلبات التحول للبنوك الشاملة .

إن عملية التحول الى البنوك الشاملة ، تحتاج الى مجموعة من المتطلبات والضوابط الرشيدة التي تحكمها ، لضمان النجاح والفعالية للمصرف الشامل ، وفي هذا الصدد يمكن عرض ثلاث مناهج التي تستخدم لتحول الى بنك شامل وهي:¹

المنهج الأول: يقوم هذا المدخل على تحويل بنك تجاري أو متخصص قائم بالفعل الى بنك شامل ، ويعتبر الأسلوب الأسرع والأفضل بشرط أن يكون هذا البنك كبير الحجم وقابل للنمو والانتساع ؛

المنهج الثاني: يتمثل في إنشاء بنك شامل جديد من خلال اختبار كفاءات بشرية مؤهلة راغبة وقادرة ذهنيا لتكون مبتكرة ومجددة وإرسالها الى مصارف شاملة بالخارج للتدريب على أعمالها ، مع القيام بحملات تسويقية وترويجية لتقديم البنك والتعريف به ؛

¹ صلاح الدين حسن السيسي ، " الاقتصاد المصرفي والاقتصاد الوطني وغسيل الأموال " ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة، مصر ، ، 2003م، ص ص: 87-89 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

المنهج الثالث: ويجمع بين مزايا المنهجين السابقين ، وهنا يتم شراء عقارات بعض البنوك الراغبة في الاستغناء عنها او دمج تدريجي لبنك معين وضم معاملاته وعملائه والامكانيات والقدرات والخبرات الملائمة مع وجود إمكانيات للنمو والانتشار بشكل كبير ، في ظل وجود استراتيجية طموحة لقيادة وتوجيه السوق المصرفية وتحقيق التشغيل المتوازن له .

ولضمان نجاح وفعالية المصرف الشامل يتعين توافر مجموعة متطلبات أهمها:¹

- أ اعلام مكثف للترويج لمفهوم المصارف الشاملة ومختلف مزاياها ؛
- ب مراكز تدريب متقدمة مدعمة بمجموعة خبراء متخصصين في أعمال الصيرفة الشاملة ؛
- ت تطوير التشريعات والقوانين بما يسمح للبنوك الشاملة ممارسة أنشطتها بفاعلية كاملة ؛
- ث وجود قيادات مصرفية واعية مدركة ومتفهمة ومتحمسة لفكرة المصارف الشاملة .

الفرع الرابع: سلبيات ومزايا التحول الى البنوك الشاملة .

إن التحول الى البنوك الشاملة ينجر عنه مزايا عديدة وأدوار هامة تلعبها هذه البنوك ، غير أن هناك من يرى في هذا التوجه عددا من السلبيات والمآخذ وفيما يلي عرض لهذه المزايا والمآخذ:

أولاً: مزايا التحول الى البنوك الشاملة:

تتسم البنوك الشاملة بعدة إيجابيات ومزايا أهمها:²

- (1) العمل على أساس الحجم الكبير وبالتالي تحقيق الوفورات في التكاليف ؛
- (2) التنوع القطاعي لمحفظه القروض والاستثمارات وبالتالي تقليل المخاطر الائتمانية ككل ؛

¹ صلاح الدين حسن السيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 89-90 .

² مبارك بلالطة ، " النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة " ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: المنظومة المصرفية في الالفية الثالثة منافسة -مخاطر-وتقنيات ، كلية علوم التسيير ، جامعة جيجل ، الجزائر ، يومي 06-07 جوان 2007م ، ص: 14.

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

(3) ممارسة الأساليب المعاصرة في إدارة الموجودات والمطلوبات بما فيها على سبيل المثال إدارة الفجوة والهامش ؛

(4) زيادة وتوسيع تشكيلة الخدمة المصرفية والمالية المقدمة للعملاء على اختلاف أنواعهم؛

(5) إمكانية الدخول الى أسواق المال لشراء الأسهم وبيعها في إطار السياسة الاستثمارية للبنك؛

(6) يمكن للبنك الشامل الحصول على الدعم من طرف الدولة اذا ما أرادت هذه الأخيرة تخفيض أسعار الفائدة لقطاع معين، دون الحاجة لوجود مصرف قطاعي متخصص يؤدي هذه المهمة. كما أن البنك الشامل يعمل على تحقيق مزايا وإيجابيات أخرى متنوعة من اكتساب قدرة هائلة على إحداث التنمية الشاملة والمتواصلة وتوفير جسور مالية بين البنك وجميع المراكز المالية التقليدية والناشئة والكشف عن أسرار صناعة المزايا والقدرات التنافسية .

ثانيا: سلبيات التحول الى البنوك الشاملة:

أحد أهم المآخذ على البنوك الشاملة يتمثل في احتمال زيادة التركيز وما يتبعه من انخفاض للمنافسة إضافة لمجموعة أخرى من السلبيات والتمثلة في:¹

(1) احتمال تزايد التناقض في المصالح ؛

(2) زيادة التهديد لشبكة السلامة التنظيمية ؛

(3) انخفاض حوافز الابداع والابتكار المالي ؛

(4) انخفاض درجة انفتاح القطاع المالي والحقيقي على الاقتصاد الدولي .

¹ حماد طارق عبد العال ، " التطورات العالمية وانعكاساتها على اعمال البنوك " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2003م ، ص: 206 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

ولتلافي هذه السلبيات وتحقيق المنافع المستهدفة لابد من التطبيق السليم لمفهوم البنوك الشاملة، واحترام المتطلبات والضوابط الموضوعية في هذا الاطار .

واستنادا لما سبق فإن الهدف من البنوك الشاملة يكون بدرجة أساسية في إعطاء حركة كبيرة للقطاع المصرفي والاقتصاد عموما ، إضافة الى توفير الأمان اللازم وتنمية المصالح المشتركة لمختلف الأعوان الاقتصادية .

المطلب الثاني: الاندماج المصرفي .

يتميز العصر الحاضر بأنه عصر الكيانات الاقتصادية الكبرى، لذلك يعد الاندماج من أهم التحولات التي شهدتها القطاع المالي والمصرفي عالميا، باعتباره أحد المظاهر الأساسية للعولمة، وأحد التحديات للقطاع المصرفي الذي من شأنه أن يعزز القدرة التنافسية ويدعم القدرة على الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة وما يتولد عنها من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة . وفيما يلي نقوم بعرض أهم العناصر التي تميز هذا المفهوم .

الفرع الأول: تعريف الاندماج المصرفي.

يعرف الاندماج المصرفي على أنه: " تحرك جمعي نحو التكتل والتكامل والتعاون ما بين بنكين أو أكثر لاحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي الى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج " ¹.

¹ محسن أحمد الخضيرى، " الاندماج المصرفي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م ، ص: 35.

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

كما عرف بأنه: " اتحاد أكثر من بنك في بنك واحد أو ذوبان كيانين مصرفيين أو أكثر في كيان واحد من أجل تحقيق وفورات الحجم والتوسع وتحسين الربحية " ¹.

ولذلك يعتبر التوسع في الاندماج المصرفي وتكوين مصارف عملاقة من أهم السمات المعاصرة للعمل المصرفي في ظل العولمة المالية والتحولات الاقتصادية الراهنة .

الفرع الثاني: أنواع الاندماج المصرفي .

للاندماج المصرفي ، أنواع متعددة ولكل منها دواعي استخدام فهناك اندماج مصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة ، وهناك اندماج من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج .

أولاً: الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة

وفيها نميز نوعين :

(1) الاندماج المصرفي الأفقي :

وفيه يتم الإندماج بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينها مثل البنوك التجارية ، بنوك الاستثمار والأعمال والبنوك المتخصصة ؛

(2) الاندماج المصرفي الرأسي :

وهو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة مع البنك الرئيسي في المدن الكبرى ؛

¹ عبدالمنعم محمد الطيب حمد النيل ، " العولمة وأثارها الاقتصادية على المصارف - نظرة شمولية " ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 14-15 ديسمبر 2004م ، ص:08.

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

وهناك الاندماج المختلط والذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة وغير مترابطة فيما بينها، مثال ذلك الاندماج بين بنك تجاري وبنك متخصص .

ثانيا: الاندماج المصرفي من حيث أطراف عملية الإندماج :

(1) الاندماج المصرفي الإرادي:

والذي يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج مع الموافقة من طرف الحكومة (السلطة النقدية)، حينها يقوم البنك الدامج بشراء أسهم البنك المندمج، إما عن طريق السداد النقدي أو تقديم أوراق مقابل قيمتها مثل السندات أو الأسهم ونشير إلى أن السلطات النقدية تشجع في كثير من الدول مثل هذا النوع من الاندماج

(2) الاندماج المصرفي القسري (الاجباري):

ويتم هذا الاندماج نتيجة لتعثر أحد البنوك مما يضطر السلطات النقدية في العديد من الدول إلى الاندماج الاجباري، حيث تعثر أحد البنوك (الافلاس والتصفية) يستلزم إدماجه في إحدى البنوك الأخرى الناجحة، واللجوء إلى هذا النوع من الاندماج يتم بصفة استثنائية طبقا لظروف تحددها السلطات النقدية من أجل خدمة الاقتصاد الوطني.

ولتشجيع هذا الاندماج يرفق بقانون يشجع البنوك مقابل إعفاءات ضريبية أو عن طريق مد البنك الدامج بالقروض المساعدة مقابل تعهده بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالبنك المندمج.

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

الفرع الثالث: دوافع الاندماج المصرفي .

تتنوع دوافع ومبررات الاندماج المصرفي التي قد يتبناها أحد طرفي عملية الاندماج أو كلاهما، ونلخص هذه الدوافع فيما يلي:¹

أولاً: تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير (وفورات الحجم) :

يعتبر تحقيق وفورات الحجم أحد أهم الدوافع الأساسية لعملية الاندماج المصرفي ، ويمكن أن تتحقق هذه الوفورات عن طريق الآتي:

1) الوفورات الداخلية:

وتتمثل في إمكانية تحمل تكاليف التطوير التكنولوجي وإمكانية التوسع في الاعتماد على الميكنة والحاسب الآلي في نشاط المصرف ، وينعكس هذا بصورة إيجابية على جودة وكفاءة أداء الخدمات المقدمة لاحقاً ؛

2) الوفورات الإدارية:

وهي الوفورات الناتجة عن إمكانية استقطاب أفضل المهارات والكفاءات البشرية وإتاحة الفرصة لتدريب العمالة وإعداد وتحسين نظم التشغيل والإدارة ، مما ينعكس إيجاباً على حجم العمل وتكاليف أدائه وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى أداء العمليات وتفعيل الرقابة الداخلية ؛

¹ مبارك بعلي حسني ، " إمكانية رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية المصرفية المعاصرة " ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2011م/2012م ، ص ص: 123-124 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

(3) الوفورات الخارجية:

تظهر في إمكانية الحصول على شروط أفضل في التعامل في السوق ومع البنوك الأخرى ، ويرجع ذلك الى الحجم الجديد للبنك واتساع نطاق معاملاته مع البنوك الأخرى والمراسلين، وتحقيق هذه الوفورات سواء كانت داخلية أو خارجية يؤدي الى زيادة إيرادات البنك وتخفيض التكاليف .

(4) الوفورات الضريبية:

وهي الوفورات التي تتحقق نتيجة للاندماج بين مصرفين حيث يمكن للكيان الجديد استخدام أرباح او خسائر أحدهما في تحقيق وفورات ضريبية للكيان الجديد ككل .

ثانيا: الرغبة في النمو والتوسع:

تتيح عملية الاندماج إمكانية التوسع على المستوى الجغرافي دون الحاجة الى تحمل تكاليف فتح الفروع ، فضلا عن التوسع في تشكيلة الخدمات والمنتجات المصرفية وخاصة المنتجات المستحدثة التي تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

ثالثا: مواجهة المخاطر والأزمات:

تساعد عملية الاندماج على إيجاد كيانات مصرفية كبيرة قادرة على مواجهة المخاطر والأزمات المصاحبة لظاهرة العولمة وتكامل الأسواق ، حيث يستطيع المصرف بعد الدمج تخفيض المخاطر من خلال التنويع في قائمة الخدمات الجديدة والأسواق الجديدة والاستخدامات المختلفة للموارد ، وهو ما يترتب عليه زيادة متانة مركز البنك الجديد .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

رابعاً: حماية الجهاز المصرفي وتأمين سلامته:

إن الدافع التنظيمي هو أحد الدوافع الأساسية للقيام بعملية دمج البنوك فيما بينها ، وذلك بهدف إعادة هيكلة الجهاز المصرفي بما يتفق والمنهجية الاقتصادية التي يسير وفقها الاقتصاد الوطني ، ويهدف الدافع التنظيمي من وراء عملية الاندماج تأمين سلامة الجهاز المصرفي وتفادي حدوث التعثر والمحافظة على الثقة فيه .¹

الفرع الرابع: الآثار المترتبة عن عملية الاندماج المصرفي.

ترافق عمليات الاندماج المصرفي آثار متعددة منها الإيجابي ومنها السلبية وتتمثل في:

أولاً: إيجابيات الاندماج المصرفي: وتتمثل في:²

- (1) زيادة قدرة البنك على النمو والتوسع وفتح فروع جديدة في الداخل والخارج وتوسيع حجم الفروع القائمة وزيادة قدرتها على خدمة أنشطة أكبر وعدد عملاء أكثر ، ومن ثم امتلاك قدرة كبيرة على الانتشار الجغرافي ؛
- (2) إتاحة فرص أكبر لثبات وتنوع مصادر الودائع ، مما يخفض تكلفة الحصول على الأموال، ويمكن من تخفيض كمية النقد المتواجد في خزائن الفروع وتوظيف هذه الأموال للحصول على عائد الأموال وربحية أعلى ، حيث تتاح فرص أكبر لزيادة التسهيلات للعملاء ؛
- (3) زيادة تعزيز القدرة التنافسية سواء في السوق المصرفية المحلية أو العالمية ؛

¹ عبد الله مالكي ، " الواقع المصرفي العربي والدمج المصرفي " ، ندوة الدمج المصرفي ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت، 1992م ، ص: 62 .

² مبارك بلالطة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 18 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

- (4) الارتقاء بالمناخ التنظيمي وتطوير النظم الإدارية وتحسين مناخ العمل وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يتفق والاعتبارات الاقتصادية لتشغيل الوحدة المصرفية ؛
- (5) تحسين الربحية وزيادة قيمة السهم الجديد للكيان الجديد في البورصة ؛
- (6) زيادة قدرة البنك المندمج على تكوين احتياطات علنية سرية لتدعيم المركز المالي وتحقيق الملاءمة ومعيار كفاية رأس المال .

ثانيا: سلبيات الاندماج المصرفي:

ويمكن اختصارها فيما يلي:¹

- (1) خلق أوضاع غير توازنية دافعة لاختلافات عميقة في السوق المصرفي واختفاء الدافع على التطوير وهو ما يؤثر سلبا على العملاء والنشاط الاستثماري بصفة عامة ؛
- (2) عدم وجود نظرية عامة للاندماج المصرفي قد يجعل من الصعب معرفة نتيجة الاندماج مسبقا، فضلا عن عدم وجود دليل قاطع على أن البنوك الكبيرة أكثر فعالية من البنوك الصغيرة ؛
- (3) قد يترتب على الاندماج المصرفي تركيز في الصناعة المصرفية الى درجة الحد من الاختيارات المتاحة أمام العملاء وارتفاع معدلات الرسوم المصرفية نتيجة لهذا التركيز ؛
- (4) زيادة وقع تعثر البنوك العملاقة على الاقتصاد القومي ككل ، حيث ان إفلاس أو تعثر البنوك الكبيرة قد يؤدي الى كوارث مالية كما هو الحال في دول شرق آسيا ؛

¹ محمود أحمد التوني ، " الاندماج المصرفي " ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007م، ص ص:

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

5) احتمال وجود مقاومة من العاملين في أحد البنوك المندمجة لنظم العمل والسياسات المتبعة، بواسطة إدارة البنك الأقوى مصرفيا ، نتيجة الصراع الإداري على منصب القيادة واختلاف نظم الترقية والتحفيز للأداء المتميز .

إلا أن هذه الآثار السلبية والمشكلات الناتجة عن الاندماج المصرفي يمكن أن تكون صحيحة في الأجل القصير إلا أنها تتناقص أو تختفي في الأجل المتوسط أو الطويل ، مع تحقيق المزايا والآثار الإيجابية السابق الإشارة إليها ، كما أن قوة البنك المركزي ودوره في الرقابة على البنوك تحول دون حدوث مساوئ احتكارية ناتجة عن الاندماج .

المطلب الثالث: خصوصية البنوك.

الفرع الأول: مفهوم خصوصية البنوك.

هناك عدة مفاهيم للخصوصية تختلف حسب رؤية الدولة وهدفها من الخصوصية ، وإذا ما نظرنا لمفهوم الخصوصية من الجانب التشريعي والقانوني نجده يتحدد في نوعين من الخصوصية :¹

أولاً: خصوصية البنوك المشتركة :

يشير هذا المفهوم الى سعي الحكومة من خلال البنوك وشركات التأمين التي تمتلكها الى تقليص نسب المساهمة ومن ثم بيع هذه المساهمات في هذه البنوك جزئياً أو كلياً ، مستخدمة في ذلك سوق المال بالتحديد سوق الأوراق المالية أو البيع المباشر ؛

¹ مبارك بلالطة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 20 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

ثانيا: خصوصية البنوك العامة :

المقصود بخصوصية البنوك العامة هو توسيع قاعدة الملكية في تلك البنوك من خلال طرح جزء من رأسمال تلك البنوك للبيع و التداول في بورصة الأوراق المالية بالتدريج .

وعموما يمكن تعريف خصوصية القطاع المصرفي على أنه: " قيام الدولة بتحويل إدارة أو ملكية المؤسسات المصرفية العامة جزئيا أو كليا الى القطاع الخاص ، وذلك ضمن إطار شامل ، وهو تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي وتوسيع نطاق القطاع الخاص ، ومساهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .¹

الفرع الثاني: أهداف الخصوصية المصرفية .

هناك العديد من الأهداف التي من المتوقع تحقيقها من اتباع استراتيجية الخصوصية ومن أهمها:²

(1) زيادة المنافسة في السوق المصرفية وتحسين الأداء الاقتصادي ، حيث تؤدي المنافسة المصرفية الى تحسين الأداء المصرفي في عدة اتجاهات ، وابتكار واستحداث خدمات مصرفية جديدة بأحسن جودة وأقل تكلفة وبأعلى إنتاجية وبسعر تنافسي في أسرع وقت ممكن ، وهو ما يزيد من القدرات التنافسية للبنوك العامة في ظل العولمة ؛

(2) تحديث الإدارة وزيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية حيث تتيح خصوصية المصارف حرية في اتخاذ القرارات سواء في مجالات الاستثمار أو أداء الخدمات المصرفية ، أو المساهمة في دعم

¹ فؤاد شاكر، " خصوصية القطاع المصرفي في الدول العربية "، مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت، المجلد: 21 ، العدد: 242 ، فيفري 2001م ، ص: 42 .

² أمينة أمين حلمي ، " خصوصية البنوك وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية في مصر " ، كتاب الاهرام الاقتصادي، خصوصية البنوك والتنمية في مصر، العدد: 135، نوفمبر 2000م، ص: 77.

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

أسواق المال والنقد ، فالبنوك تخضع لعوامل المنافسة والتطور المستمر في تكنولوجيا العمل المصرفي ، وتحتاج الى تحرير الإدارة وزيادة درجة استقلالها بعيدا عن التدخل الحكومي ؛

(3) تتيح خصوصية المصارف إدارة السياسة النقدية بطرق غير مباشرة مثل استخدام عمليات السوق المفتوحة وبكفاءة أكبر في ظل وجود سوق أوراق مالية متطورة ؛

(4) كما تساعد خصوصية المصارف العامة من خلال طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية على زيادة المعروض من الأوراق المالية ، ومن ثم زيادة سعة السوق وتطورها وخاصة أن أسهم البنوك عادة تلقى ثقة كبيرة في التداول ، كما أن طرح أسهم البنوك للاكتتاب العام يعمل على توسيع قاعدة الملكية لأفراد المجتمع ، مما قد يشجعهم على زيادة مدخراتهم لاستثمارها في شراء تلك الأسهم ، وهو ما يجعل عملية تحويل الملكية العامة للبنوك الى الملكية الخاصة أكثر سهولة .

الفرع الثالث: الآثار المترتبة عن خصوصية المصارف .

ينتج عن عملية خصوصية البنوك العديد من التغيرات والتي يكون لها الأثر الكبير على الساحة المحيطة بهذه البنوك ، ولهذا فعلى الحكومات أن تهدف إلى معرفة الآثار الإيجابية للخصوصية وتنميتها ، وكذا معرفة الآثار السلبية لها والعمل على تفاديها أو التقليل من مخاطرها وفيما يلي تلخيص لبعض هذه الآثار :

أولاً: إيجابيات خصوصية البنوك:

نوجز أهمها فيما يلي:¹

(1) رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشآت والبنوك المراد خصوصتها وتحسين أدائها ؛

¹ محمد محروس إسماعيل ومحمد سيد عابد ، " قضايا اقتصادية معاصرة " ، الدار الجامعية ، مصر ، بدون تاريخ ، ص: 110 .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

(2) تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء ، وذلك من خلال الاقتراب من حاجات ورغبات العملاء وترشيد التكاليف ؛

(3) زيادة فعالية الإدارة من خلال تقليص دور الدولة في إدارة المؤسسات العامة والتخلص من القيود الحكومية و الروتينية والإجراءات البيروقراطية المعرّقة لكفاءة البنك ؛

(4) توفير بيئة المنافسة بين البنوك المختلفة ،مما يضعها أمام مسؤولية مباشرة لتعزيز موقعها بالاعتماد على قدراتها الذاتية في تطوير كفاءاتها الإنتاجية والخدمية ، وفي بناء استراتيجياتها التسويقية ، وكذلك في تحديث أنماطها التكنولوجية ، وكل ذلك لا يمكن تحقيقه في ظل القطاع العام حيث تحظى البنوك العمومية بحقوق الاحتكار ؛

ثانيا: سلبيات خصوصية البنوك :

بالرغم من الإيجابيات التي تحققها خصوصية البنوك إلا أنه ينتج عن الخصوصية بعض العيوب ومن أهمها:¹

(1) قد تلجأ البنوك المخصصة أو الخاصة إلى الرفع من أسعار الفائدة اتجاه العملاء المودعين وهذا طبعا بهدف زيادة هامش الربح ؛

(2) إن التحول الى الخاص سيؤدي بالتبعية الى تراجع الأهداف الاجتماعية للمشروعات العامة ؛

¹ محمد رياض الابرش ونبيل مرزوق ، " الخصخصة - افاق وابعاد " ، دار الفكر ، سوريا، 2002م، ص: 89.

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

(3) من سلبيات الخصخصة أيضا أنها تستبدل الاحتكار الحكومي بالاحتكار الخاص ، وهو ما سيؤثر بالتأكيد في أهداف الخصخصة المعلنة ، كما أن القصور في قوى السوق العالمية سيقفل من فرص التقويم الحقيقي للأصول المطروحة للبيع لقطاع خاص .

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي

خلاصة الفصل:

على المصارف أن تواكب التطورات في الأسواق المالية الإقليمية منها والعالمية، وأن تضمن مواصلة تبني تنفيذ أفضل المعايير والمبادئ الدولية الخاصة بالحوكمة وذلك بما يتوافق والنظم والقوانين السائدة في البيئة التي تمارس فيها نشاطها البنكي؛

وبما أن الجهاز البنكي يقوم بدور حيوي مهم في اقتصاد أي دولة فإن تطبيقه الجيد لمبادئ الحوكمة، يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأطراف ذات المصلحة قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما يضمن تطبيق تلك الآليات قوة وسلامة وكفاءة أداء البنوك إلا أنه لا يوجد نموذج معين لتطبيق مفهوم الحوكمة يؤدي إلى الوصول لنفس النتيجة في جميع البنوك، وذلك نظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول، وكذا اختلاف النظم والقوانين السائدة في كل بنك.

كما أن هناك توجهات أخرى حديثة تعمل على الرفع من كفاءة البنك وزيادة تنافسيته والتي تتمثل أساساً في البنوك الشاملة ، وعمليات الاندماج والخصوصية المصرفية ، والتي انتهجتها العديد من البنوك في كل الدول في الآونة الأخيرة .

الفصل الثالث:

واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة
في المنظومة المصرفية الجزائرية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني الى الجوانب النظرية للحوكمة المصرفية ، سنحاول في هذا الفصل التعرف على واقع الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري ، وإبراز العوامل التي خلقت حاجة المنظومة المصرفية الى تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية ، هذا كخطوة أولى ، وكخطوة ثانية محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الحوكمة في تفعيل نشاط البنوك التجارية الجزائرية ، وذلك من خلال الاستبيان الذي وزع على الموظفين في البنوك الجزائرية المأخوذة كعينة للدراسة .

ومن أجل الوصول إلى ذلك ننتهج التقسيم التالي:

المبحث الأول: الإطار النظري لواقع الحوكمة المصرفية في المنظومة المصرفية الجزائرية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة .

المبحث الأول: الإطار النظري لواقع تطبيق الحوكمة في المنظومة

المصرفية الجزائرية.

من خلال هذا المبحث سنعرض أهم الإصلاحات التي عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية بعد 1990م، ثم هيكل القطاع المصرفي الجزائري وما يميزه من نقاط ضعف وسنعرض أيضا مؤشرات النشاط لهذا القطاع ، وفي الأخير نتعرف على الأسباب التي فرضت الحاجة الى تطبيق الحوكمة.

المطلب الأول: الإصلاحات المصرفية لسنة 1990م وما بعدها.

إن انفتاح الجزائر على العالم الخارجي وانتهاجها اقتصاد السوق جعلها تقوم بالعديد من الإصلاحات في النظام المصرفي، وتمثلت في إصلاحات 1990م وذلك بإصدار القانون رقم: 90-10 المتضمن قانون النقد والقرض المعدل بالأمر: 03-11 سنة 2003م، بالإضافة إلى إصدار القانون رقم: 04-10.

الفرع الأول: إصلاحات سنة 1990م - قانون النقد والقرض .

يعتبر القانون 90-10 الصادر في 14/04/1990م المتعلق بالنقد والقرض نصا تشريعا يعكس بحق أهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام المصرفي ، ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية ، حيث حمل أفكار جديدة فيما يتعلق بتنظيم القطاع المصرفي وأدائه ¹.

فلقد أحدث قانون النقد والقرض 90-10 نقلة نوعية للنظام المصرفي الجزائري الذي كان يتميز باحتكار الدولة له ، حيث قام بفتح السوق المصرفية أمام المستثمرين المقيمين وغير المقيمين أيا كانت جنسيتهم ، فتسارعت نتيجة لذلك وتيرة إنشاء البنوك الخاصة ، إذ بلغ عددها سنة 1999م

¹ الطاهر لطرش ، "تقنيات البنوك" ، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م، ص: 196.

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

حوالي عشر (10) بنوك خاصة بدون حساب الفروع ومكاتب التمثيل . كما أن صدور هذا القانون مثل بداية لإطلاق حزمة من التشريعات العامة للنشاط المصرفي عن طريق عدة أنظمة وقوانين ترتبت وفق عناوين رئيسية كما يلي:¹

- قوانين وأنظمة عامة متعلقة بالبنوك و المؤسسات المالية؛
- أنظمة وقوانين خاصة بقواعد التسيير والمعايير المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية؛
- أنظمة وقوانين عامة للرقابة على الصرف والتجارة الخارجية؛
- أنظمة وقوانين متعلقة بخلق وصك وإنشاء وتداول القطع النقدية المعدنية وأوراق البنك؛

أولاً: أهداف قانون النقد والقرض 90-10:

يمكن تلخيص أهم أهداف هذا القانون المتعلقة بالبنوك بصفة مباشرة فيما يلي:²

1. وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المالي؛
2. رد الاعتبار لدور البنك المركزي الجزائري في تسيير النقد و القرض؛
3. استرجاع قيمة الدينار الجزائري؛
4. ضمان أحسن تسيير للنقود؛
5. تشجيع الاستثمارات الأجنبية المفيدة؛
6. إلغاء مبدأ تخصيص البنوك وتوضيح المهام الموكلة لها ؛

¹ عبد الرزاق حبار ، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي -حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه تخصص نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، السنة الجامعية : 2010م/2011م ، ص ص: 244-245 .

² بلعزوز بن علي ، "محاضرات في النظريات والسياسات النقدية"، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008م، ص ص: 189 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

7. إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

ثانيا: مبادئ قانون النقد والقرض 90-10:

تتلخص المبادئ التي جاء بها هذا القانون والمتعلقة بصفة مباشرة بنشاط البنوك فيما يلي:¹

(1) الفصل بين دائرة ميزانية الدولة و دائرة القرض :

أبعد هذا القانون الخزينة عن منح القروض للاقتصاد ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات الاستراتيجية المخططة من طرف الدولة ، وبذلك أصبح النظام البنكي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية؛

(2) إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:

لقد ألغى هذا القانون التعدد في مراكز السلطة النقدية التي كانت مشتتة بين " وزارة المالية ، الخزينة العمومية ، البنك المركزي " بحيث وضع السلطة النقدية في الدائرة النقدية بالذات في هيئة جديدة أسماها "مجلس النقد والقرض" ؛

(3) وضع نظام بنكي على مستويين:

ويعنى ذلك التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض، وبموجب ذلك أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنكا للبنوك.

¹ أنيسة سدره ، "حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية 1990م-2010م"، رسالة ماجستير، تخصص نقود وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، دفعة: 2011م/2012م ، ص: 172 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

الفرع الثاني: القوانين المعدلة والمتممة لقانون النقد والقرض 10-90 .

ونلخصها فيما يلي:

أولاً: الأمر رقم: 11-03 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض.

يعتبر الأمر رقم: 11-03 المؤرخ في 26/08/2003م بمثابة قانون جديد يلغي في مادته 142

قانون النقد والقرض 10-90 السابق، والذي تم وضعه من طرف السلطات النقدية رغبة منها في

تغطية الثغرات في التنظيم البنكي القائم آنذاك ، والتي كشفت عنها أزمة بنكي الخليفة والبنك

التجاري والصناعي الجزائري وتعميق مسار الإصلاحات .¹

1. أهداف الأمر: 11-03:

تمثلت الأهداف الأساسية لهذا الأمر فيما يلي:²

(1) تدعيم صلاحيات بنك الجزائر من خلال:

أ الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض؛

ب توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض؛

ت تدعيم الرقابة المصرفية؛

ث تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية.

¹ الأمر رقم: 11-03 المؤرخ في 26/08/2003م المعدل والمتمم للأمر رقم: 10-90 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 40 ، العدد: 52 .

² عبد الرزاق حبار ، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي -حالة الجزائر"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ، الصادرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد: 10 ، ديسمبر 2011م ، ص ص: 245-246 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(2) تدعيم دور بنك الجزائر في مجال الحوكمة المالية :

- أ إثراء مضمون وشروط إعداد التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر ؛
- ب إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الموجودات والديون الخارجية ؛
- ت ضمان سهولة تداول المعلومات المالية والاستقرار المالي للبلد ؛

(3) ضمان أن تحمي البنوك أموال المودعين :

- أ تقوية شروط ومعايير اعتماد البنوك ومسيرى البنوك والعقوبات الجزائية للمخالفات؛
- ب تشديد العقوبات الجزائية للانحرافات لدى ممارسة النشاطات المصرفية؛
- ت منع تمويل نشاطات المؤسسات التي تعود ملكيتها لمدرء البنوك؛
- ث تدعيم وتقوية صلاحيات جمعية البنوك والمؤسسات المالية واعتماد هياكلها من طرف بنك الجزائر؛

ج تدعيم وتوضيح شروط عمل مركزية المخاطر .

إن إصدار الأمر: 11-03 تزامن مع تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة خصوصا بعد إفلاس شركة "انرون " سنة 2003م، كما بينت تجربة البنوك الخاصة نقائص عديدة في التسيير الناتج بشكل كبير عن تزواج الملكية والإدارة وعدم احترام قواعد الحذر، وهي عناصر أساسية في نظام الحوكمة الجيدة في البنوك ، كما أن اهتمام الأمر: 11-03 بموضوع الرقابة المصرفية والتزام البنوك بوضع نظام للمراقبة الداخلية وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر يصب جميعها في هذا الاتجاه¹.

¹ عبد الرزاق حبار ، " تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري " ، مرجع سبق ذكره ، ص: 41 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ثانيا: النظام رقم 04-01 .

صدر هذا النظام في 2004/03/04م والخاص بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة بالجزائر لإلغاء ما نص عنه قانون المالية لسنة 1990م فيما يخص الحد الأدنى والذي حدد ب: 500 مليون دينار جزائري لبنوك وذلك في مادته الثانية (02) حيث حدد بموجبها الحد الأدنى لرأسمال البنوك ب: 2.5 مليار دينار جزائري.¹

ثالثا: النظام رقم: 02-04 .

صدر النظام رقم: 02-04 في 2004/03/04م والذي يحدد شروط تكوين الحد الأدنى للاحتياطي الإلزامي ، حيث نص في مادته الخامسة (05) على أنه وبصفة عامة يتراوح معدل الاحتياطي الإجباري ما بين 0% و 15% كحد اقصى.²

رابعا: الأمر رقم: 04-10 المتعلق بالنقد والقرض:

تهدف التعديلات الجديدة التي تضمنها الأمر رقم: 04-10،³ الى تكييف مهام بنك الجزائر مع المستجدات الحاصلة على الساحة المصرفية العالمية منذ منتصف سنة 2007م ، وذلك أعقاب الأزمة المالية العالمية الأخيرة ، بحيث ركزت هذه التعديلات على إعطاء بنك الجزائر صلاحيات أكبر للإشراف والرقابة على عمليات البنوك التجارية العاملة في الجزائر وبالأخص الأجنبية منها،

¹ المادة الثانية (02): من النظام رقم: 04-01 المؤرخ في 2004/03/04م المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 41 ، العدد: 27 ، ص: 37.

² المادة الخامسة (05): من النظام رقم: 02-04 المؤرخ في 2004/03/04م الذي يحدد شروط تكوين الحد الأدنى للاحتياطي الإلزامي ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 41 ، العدد: 27 ، ص: 38 .

³ الأمر رقم: 04-10 المؤرخ في 2010/08/26م المعدل والمتمم للأمر رقم: 03-11 المؤرخ في 2003/08/26م المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 47 ، العدد: 50 ، ص ص: 11-15 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ويمكن تلخيص أهم ما جاء به الأمر رقم: 10-04 من تعديلات وتتميمات لأحكام الأمر رقم:

11-03 المتعلق بالنقد والقرض في النقاط التالية:

أ يجب على بنك الجزائر أن يتأكد من سلامة وسائل الدفع من غير العملة الائتمانية ، وكذلك إعداد المعايير المطبقة في هذا المجال وملاءمتها ، ويمكن رفض إدخال أي وسيلة دفع لاسيما إذا كانت تقدم ضمانات سلامة غير كافية ؛¹

ب تلتزم البنوك ضمن الشروط المحددة بموجب نظام يصدره المجلس، بوضع جهاز رقابة داخلي ناجع يهدف على الخصوص للتأكد من:²

1. التحكم في نشاطاتها والاستعمال الفعال لمواردها؛

2. التسيير الحسن للمسارات الداخلية ولاسيما تلك التي تساعد على المحافظة على مبالغها

وتضمن شفافية العمليات البنكية ومصادرها وتتبعها؛

3. صحة المعلومات المالية ؛

4. الأخذ بعين الاعتبار بصفة ملائمة مجمل المخاطر بما في ذلك المخاطر العملية .

5. كما تلتزم البنوك ضمن الشروط المحددة بموجب نظام يصدره المجلس بوضع جهاز رقابة

ناجع يهدف إلى التأكد من:³

6. مطابقة القوانين والتنظيمات؛

¹ المادة الخامسة (05)، من الأمر: 10-04 المؤرخ في 26/08/2010م المعدل والمتمم للأمر رقم: 11-03 المؤرخ في 26/08/2003م المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 47، العدد: 50، ص: 12.

² المادة السابعة (07)، من الأمر: 10-04 المؤرخ في 26/08/2010م المعدل والمتمم للأمر رقم: 11-03 المؤرخ في 26/08/2003م المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 47، العدد: 50، ص: 13.

³ المادة السابعة (07): من الامر: 10-04 المؤرخ في 26/08/2010م المعدل والمتمم للأمر رقم: 11-03 المؤرخ في 26/08/2003م المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 47، العدد: 50، ص: 13.

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

7. احترام الإجراءات .

ويمكن القول أن إشكالية إصلاح القطاع المصرفي الجزائري لا تكمن في تحديد مضمون الإصلاح ، وإنما أن تعمل على تحسين الخدمة المصرفية و وسائل الدفع وأوعية الادخار والإيداع وسياسة الائتمان ...الخ، و لذلك فإنه من المهم عند القيام بعملية الإصلاح تحديد منهج ومحاوّر الإصلاح المصرفي بمشاركة جميع المتعاملين الداخليين والخارجيين في القطاع المصرفي.

المطلب الثاني: واقع النظام المصرفي الجزائري الحالي.

سنتناول فيما يلي واقع النظام المصرفي الجزائري ، من خلال عرض هيكله ونقاط، وكذا مؤشرات أدائه:

الفرع الأول: هيكل النظام المصرفي الجزائري ونقاط ضعفه.

تميز هيكل النظام المصرفي الجزائري بنقاط ضعف عديدة، والعرض الآتي يوضح ذلك:

أولاً: هيكل النظام المصرفي الجزائري:

ورثت الجزائر جهازا مصرفيا متنوعا قائم على أساس ليبرالي يخدم المصالح الفرنسية ، وهذا ما جعل السلطات الجزائرية تهتم بإنشاء جهاز مصرفي يوافق نموذج التنمية الاقتصادية ويضمن تمويلها، وقد كانت البداية سنة 1966م بتأميم المصارف الأجنبية ليتشكل الجهاز المصرفي الجزائري،¹ وعرف هذا الأخير مجموعة من التوسعات والإصلاحات إلى غاية الفترة الراهنة ، حيث تكون في نهاية سنة 2014م من:²

¹ الطاهر لطرش ، مرجع سبق ذكره ، ص: 77.

² La Banque d'Algérie, Rapport 2014, Evolution Economique et Monétaires en Algérie, Juillet 2015, p: 73

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

- (1) ستة (06) مصارف عمومية، من بينها صندوق التوفير و الاحتياط -بنك؛
- (2) أربعة عشر (14) مصرفا خاصا برؤوس أموال أجنبية ، من بينها مصرف واحد (01) برؤوس أموال مختلطة؛
- (3) ثلاثة (03) مؤسسات مالية، من بينها اثنتان (02) عموميتان؛
- (4) خمسة (05) شركات للاعتماد الإيجاري منها اثنتان (02) خاصتان؛
- (5) تعاضدية للتأمين الفلاحي معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية ، والتي أخذت صفة مؤسسة مالية نهاية 2009م .

وبهذا فإن النظام المصرفي الجزائري يتشكل من تسعة وعشرين (29) مصرفا ومؤسسة مالية وعلى رأسها البنك المركزي الجزائري، وتقع كل مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة .

ثانيا: مظاهر الضعف في المنظومة المصرفية الجزائرية .

يمكن تلخيص هذه المظاهر فيما يلي :

(1) صغر حجم رأسمال البنوك :

على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر حجم رأسمالها فأول بنك عمومي جزائري من حيث رأس المال هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يتعدى رأسماله ثلاثة وثلاثين (33) مليار دينار جزائري وذلك بالمقارنة مع البنوك العربية والأجنبية المماثلة¹، وفي هذا الصدد أصدرت السلطات الجزائرية

¹ سعاد حوجو، " خصوصية البنوك العمومية واندماجها وأثرها على الاقتصاد - دراسة استشرافية لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، دفعة: 2012م/2013م ، ص: 201 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

مجموعة من القرارات تقضي برفع رأسمال البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الجزائري

نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : الحد الأدنى لرأسمال البنوك التجارية العاملة في الجزائر .

الوحدة : مليون دينار جزائري

السنة	1990 ¹	2004 ²	2008 ³
الحد الأدنى لرأسمال البنوك	500	2500	10000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاستعانة ب :

1_ المادة 01: من النظام رقم 90-01 المؤرخ في 4 جوان 1990م الذي يتضمن الحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر ،الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 28، العدد: 39، ص: 35 .

2_ المادة 02: من النظام رقم 04-01 المؤرخ في 4 مارس 2004م الذي يتضمن الحد الأدنى لرأسمال البنوك و المؤسسات المالية العاملة في الجزائر ،الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 41 ، العدد : 27 ، ص: 37 .

3_ المادة 02: من النظام رقم 08-04 المؤرخ في 23 ديسمبر 2008م الذي يتضمن الحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 45، العدد: 72، ص: 38 .

(2) التركيز في نصيب البنوك العمومية:

تستحوذ الستة (06) بنوك التجارية العمومية على أكبر نصيب من مجمل الأصول البنكية ، حيث تمتلك أكثر من 85% من إجمالي الأصول، الأمر الذي يحد من المنافسة لأن في مثل هذه الحالات يكون لممارسات بعض البنوك انعكاسات هامة على أداء البنوك الأخرى ،وتطوير الصناعة البنكية ، مما يؤثر بدرجة جوهرية على أداء السوق.¹ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

¹ مليكة زغيب وحياة نجار ، " النظام البنكي الجزائري -تشخيص الواقع وتحديات المستقبل" ،مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي -الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية والإنسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص: 401 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

جدول رقم (02) : نسبة البنوك العمومية من إجمالي الأصول البنكية .

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
نسبة البنوك العمومية من إجمالي الأصول البنكية	%89	%89	%88	%86.4	%85.9	%86.7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بالتقارير السنوية للبنك المركزي الجزائري (2009م-2014م)
(3) هيكل ملكية البنوك:

يهيمن القطاع العام على هيكل ملكية القطاع المصرفي ككل ومن ثم الهيمنة على إدارتها وجميع عملياتها، مما يخلف آثار سلبية بليغة في النشاط البنكي والمالي، وعلى الرغم من محاولة التقليل من هيمنة القطاع العام على النشاط المصرفي والمالي والتخفيف من نسبة الملكية العامة ومن القيود المفروضة على العمل في القطاع المصرفي، إلا أن القطاع العام مازال يمتلك حصة الأسد في هذا الجهاز الحيوي¹. والجدول التالي يوضح هذه الهيمنة:

جدول رقم (03) : عدد الوكالات في القطاع المصرفي الجزائري .

عدد الوكالات	2010	2011	2012	2013	2014
المجموع	1367	1426	1478	1494	1525
البنوك العمومية	1077	1083	1091	1094	1113
البنوك الخاصة و المؤسسات المالية	290	343	387	400	412

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بالتقارير السنوية للبنك المركزي (2010م-2014م)
(4) القروض المتعثرة :

نتيجة للسياسات الاقراضية التوسعية التي انتهجتها الجزائر وبغض النظر عن قواعد الفعالية الاقتصادية والمردودية المالية التي تحكم نشاط منح الائتمان على وجه الخصوص وبفعل التسيير

¹ محمد يعقوبي وتوفيق تمار ، "تقييم النمو المصرفية الجزائرية " ،مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية ، المركز الجامعي بشار ، الجزائر ، يومي 25-26 افريل 2006م، ص: 04 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

الإداري للبنوك تفاقمت الوضعية المالية للبنوك الجزائرية نتيجة نمو القروض المتعثرة التي مثلت

نسب مرتفعة من إجمالي القروض الممنوحة من طرف البنوك العمومية.¹

(5) ثقل وجمود العمليات المصرفية:

إن التأخر المسجل في أداء الخدمات المصرفية من دفع وتخليص وتحويل فيما بين البنوك وفتح الحسابات ودراسة الملفات ، فكّك العلاقة بين البنوك والجمهور وعزّز دور النقود السائلة وانتشارها في الوسط التجاري والاقتصادي، كما قلّص من حجم الودائع والمعرض من الأموال المخصصة للائتمان سواء كان تجاريا أو استثماريا، فعقلانية أصحاب رؤوس الأموال لا تدفعهم فقط للاحتفاظ بالأموال السائلة بل يلجئون الى سحب أرصدتهم من البنوك التي لا تحسن الإدارة و التسيير.²

(6) الأسلوب المركزي و البيروقراطي في اتخاذ القرار:

تعاني البنوك الجزائرية من مشاكل تنظيم لا تسمح لها بالتححرر بما فيه الكفاية من أجل مباشرة المهام القاعدية المنوطة بها والتي تتميز بمركزية مفرطة، بحيث أنّ صلاحية منح القرض من طرف وكالة محلية للبنك محددة بسقف أقصاه 15000 أورو وما فوق هذا المبلغ يفرض اللجوء الى السلطة الإقليمية المشرفة على الوكالة، وهذا ما حول الوكالات البنكية إلى مجرد مكاتب تبليغ، وجعل الموظفين لا يبذلون جهودهم للنظر في الحاجيات الأساسية لزيائتهم، وإنما يقضون قسما كبيرا من وقتهم في محاولة الحفاظ على سلامة مسارهم المهني، وقد تضاعفت خطورة هذا الوضع في المناطق الداخلية بسبب قلة البنوك الخاصة فيها.³

¹ سعاد حوجو ، مرجع سبق ذكره ، ص: 200 .

² محمد يعقوبي وتوفيق تمار ، مرجع سبق ذكره ، ص: 04 .

³ أنيسة سدره ، مرجع سبق ذكره ، ص: 161 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(7) ضعف الكفاءة الإدارية:

وذلك نتيجة النقص الكبير في الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة البنكية ونقص التكوين خصوصا في مجالات المخاطر وإدارة المحافظ الائتمانية بالإضافة إلى الضعف الكبير في استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة في ممارسة العمل البنكي.¹

(8) ضعف السوق النقدي الأولي والثانوي:

يحتاج الجهاز البنكي إلى وجود سوق نقدية منظمة ومتطورة لما لها من أهمية بالغة لا يمكن تجاهلها ، حيث يتم من خلالها تأمين السيولة النقدية وتوفير أدوات الدفع للبنوك، ومن خلال ذلك تستطيع هذه البنوك تمويل النشاط الاقتصادي بمختلف قطاعاته، وتتمكن كذلك السلطات النقدية من ممارسة رقابة فعالة على الائتمان والنقد في الاقتصاد.²

الفرع الثاني: مؤشرات أداء البنوك الجزائرية .

في نهاية سنة 2014م بلغت نسبة إجمالي أصول قطاع المصارف (المصارف والمؤسسات المالية) إلى إجمالي الناتج الداخلي 69.9% مقابل 62.1% نهاية 2013م و 59.6% نهاية 2012م، وبلغت نسبة إجمالي الأصول لقطاع المصارف (خارج توظيف ودائع قطاع المحروقات) إلى إجمالي الناتج الداخلي خارج المحروقات 89.1% مقابل 84.1% عام 2013م و 84.4% عام 2012م ، وبلغت نسبة الودائع (نقدية وغير نقدية) خارج المحروقات إلى إجمالي الناتج الداخلي خارج المحروقات 65.9% مقابل 62.1% نهاية 2013م و 61.6% نهاية 2012م ، وتبين هذه المؤشرات أن مستوى الوساطة المصرفية يتحسن تدريجيا من زاوية تطور الشبكة وعدد الحسابات

¹ أنيسة سدره ، مرجع سبق ذكره ، ص: 161 .

² مليكة زغيب وحياء نجار ، مرجع سبق ذكره ، ص: 403 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ومستوى الودائع المجمعة، ولو أنها تبقى دون المستوى الذي بلغته بعض البنوك في البلدان المتوسطة المجاورة للجزائر.¹

ونقوم بعرض مؤشرات الوساطة المصرفية مع توضيح نسبة البنوك العمومية والخاصة كما يلي:

أولاً: الودائع المجمعة .

عرف نشاط جمع الموارد من طرف البنوك ارتفاعاً معتبراً خلال السنوات الخمسة (05) الأخيرة، والجدول التالي يبين ذلك .

جدول رقم (04): حصة الودائع في البنوك العمومية والخاصة .

الوحدة: ملايين الدينارات -نهاية الفترة

الودائع	2010	2011	2012	2013	2014
مجموع الودائع المجمعة:	5819.1	6733.0	7238.0	7787.4	9117.5
_حصة البنوك العمومية:	%89.8	%89.1	%87.1	%86.6	%87.7
_حصة البنوك الخاصة:	%10.2	%10.9	%12.9	%13.4	%12.3

Source: La Banque d'Algérie, Rapport 2014, **Evolution Economique et Monétaires en Algérie**, Juillet 2015, p : 77.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض تدريجي لحصة ودائع المصارف العمومية الى غاية

2014م مقابل ارتفاع في حصة البنوك الخاصة ، إلا أنه وبالرغم من ذلك تبقى حصة البنوك

العمومية معتبرة مقارنة بحصة ودائع المصارف الخاصة ، وقد يرجع ذلك إلى فقدان الثقة في أداء

البنوك الخاصة من قبل المتعاملين مع البنوك ، وكذا اقتصار نشاط البنوك الخاصة في الولايات

الكبيرة .

¹ Banque d'Algérie , Rapport 2014 , op.cit , p :75

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ثانيا: القروض الموزعة .

شهدت الفترة الممتدة من (2010م-2014م) توسع في توزيع القروض من طرف المصارف العاملة في الجزائر والجدول الآتي يلخص ذلك .

جدول رقم (05): حصة القروض للبنوك العمومية والخاصة .

الوحدة: ملايين الدينارات -نهاية الفترة

القروض	2010	2011	2012	2013	2014
مجموع القروض الممنوحة الصافية من القروض المعاد شراءها:	3266.7	3724.7	4285.6	5154.5	6502.9
_ حصة البنوك العمومية:	%86.8	%85.8	%86.7	%86.5	%87.8
_حصة البنوك الخاصة:	%13.2	%14.2	%13.3	%13.5	%12.2

Source: La Banque d'Algérie, Rapport 2014, **Evolution Economique et Monétaires en Algérie**, Juillet 2015, p: 80.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن حصة القروض الموزعة من طرف المصارف الخاصة مقارنة بإجمالي القروض الموزعة مستقرة نسبيا حتى سنة 2013م إلا أنها عرفت انخفاض طفيف سنة 2014م، وكذا بالنسبة لحصة القروض الموزعة من طرف المصارف العمومية عرفت استقرارا نسبيا تراوح بين 86.8% و 86.5% حتى سنة 2013م أما في سنة 2014م فقد ارتفع إلى 87.8%، وتبقى حصة البنوك العمومية تمثل حصة الأسد في إجمالي القروض الموزعة .

ثالثا: نسب المردودية (الربحية):

تحسنت وضعية القطاع المصرفي بوضوح خلال العشر (10) سنوات الأخيرة كونه لم يتضرر بصفة مباشرة بآثار الأزمة المالية العالمية (2007م-2008م) ، فضلا لإصلاحات مختلفة تعزز تسيير المخاطر المصرفية ، كما تعد مؤشرات صلابة النظام المصرفي معتبرة بل وتعزز البعض منها في الخمس (05) سنوات الأخيرة ، والجدول التالي يوضح ذلك .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

جدول رقم (06) : مؤشرات صلاية النظام المصرفي .

المؤشرات	2010	2011	2012	2013	2014
نسبة الملاءة الإجمالية	%23.04	%23.77	%23.62	%21.50	%16.06
مردودية الأموال خاصة	%26.70	%24.58	%22.67	%18.97	%23.90
مردودية الأصول	%2.16	%2.10	%1.93	%1.67	%2.01
نسبة هامش الربح إلى الدخل الإجمالي	%63.76	%54.89	%64.23	%68.17	%68.58
نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول	%52.98	%50.16	%45.87	%40.46	%37.96
نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل	%114.29	%103.73	%107.51	%93.52	%82.06

Source : La Banque d'Algérie, Rapport 2014, Evolution Economique et Monétaires en Algérie, Juillet 2015, p: 163

من خلال الجدول نلاحظ: أن سنة 2010م شهدت تحسنا في معظم مؤشرات المردودية وقد

يرجع ذلك الى مواصلة جهد التطهير و إعادة هيكلة المصارف العمومية في 2010م ، بينما عرفت

هذه المؤشرات انخفاض مستمر الى غاية 2014م . بالنسبة لانخفاض مردودية الأموال الخاصة

(ROE) يرجع الى استقرار نتائج البنوك في ظرف يتميز بارتفاع هام للأموال الخاصة ، أما

انخفاض مردودية الأصول (ROA) فيعود الى ارتفاع حصة متوسط حجم أنشطة البنوك والذي

يتميز بعائد أقل ارتفاع ، أما فيما يخص انخفاض نسبتي الأصول السائلة الى إجمالي الأصول

والأصول السائلة الى الخصوم قصيرة الأجل فقد يرجع الى نسبة الزيادة في الودائع التي تفوق نسبة

الزيادة في القروض الممنوحة . وفي المقابل نلاحظ ارتفاع مستمر في نسبة هامش الربح الى

الدخل الإجمالي وقد يبرر هذا الارتفاع بالتخفيض في المصاريف العامة ومخصصات الاهتلاكات

في ظرف يتميز بارتفاع حصة المؤونات المشكلة .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

المطلب الثالث: حاجة الجهاز المصرفي الجزائري لتطبيق الحوكمة.

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين و أجهزة الإعلام، ولكن بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة بالإضافة الى أزمات البنوك الخاصة التي أثرت بدرجة كبيرة على النظام المصرفي، أصبح لتبني مبادئ الحوكمة من طرف البنوك الجزائرية ضرورة قصوى من أجل معالجة وتخفيف حدة تأثير هذه الأزمات.¹

الفرع الأول: حالات فشل المصارف الخاصة في الجزائر.

عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية مجموعة من حالات الفشل على مستوى البنوك الخاصة وفيما يلي سنقوم بعرض لمحة عن بعض حالات الفشل لهذه البنوك:

أولاً: أسباب حالات فشل المصارف الخاصة الجزائرية:

تعددت الأسباب التي أدت الى فشل تجربة البنوك الخاصة الجزائرية ، ولعل من أهمها ما سيتم عرضه:

(1) حالة فشل بنك الخليفة:

لقد تم إنشاء بنك الخليفة سنة 1997م وتم اعتماده من طرف بنك الجزائر سنة 1998م،² واستمر في تنويع أعماله وتقديم خدمات ومنتجات مصرفية لم يكن المودعون الجزائريون يحصلون

¹ عبد الرزاق حميدي وأمال الريحاني ، " تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية -واقع وآفاق" ، ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف، الجزائر ،يومي 19 - 20 نوفمبر 2013م ، ص: 80 .

² Banque D'Algérie , Rapport 2003 " Evolution Economiques et Monétaire en Algérie " , Juin 2004 , p: 66

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

عليها، إلا أن تقارير سنة 2001م أثبتت مخالفته للقوانين المصرفية التي تخص رأس المال واستعماله ومخالفته لرقابة الصرف وبعد إثبات العديد من المخالفات الخاصة بتنظيم الصرف والقواعد المحاسبية والمهنية وحالة الوقف عن الدفع، قررت اللجنة المصرفية سحب الاعتماد لهذا المصرف وتعيين مصفي له في شهر ماي 2003م، ونتج عن هذه القضية أبعاد وخيمة من ضياع الأموال وحقوق المودعين.¹ ومن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى وقوع أزمة بنك الخليفة ما يلي:²

1. قصور هياكل ومصالح البنك؛
2. ضعف المعرفة الإدارية لمديري البنك وعدم تحكمهم في قواعد إدارة البنك؛
3. عدم كفاية الإجراءات المحاسبية والتقارير التي كان يعدها ويسلمها للسلطات الرقابية لبنك الجزائر؛
4. عدم كفاية وسائل العمل مقارنة بالتوسع التجاري السريع للبنك؛
5. وضع عراقيل أمام اللجنة المصرفية خلال أدائها لمهام الرقابة في عين المكان؛
6. غياب المصادقة على الحسابات السنوية للدورات المالية: 1999م، 2000م، 2001م من طرف الهيئات المسيرة للبنك " مجلس الإدارة والجمعية العامة "؛
7. انعدام التقارير التي من المفروض أن يعدها تراجع الحسابات حول الوضعية المالية للبنك عموماً؛
8. تضخيم غير عادي لبنود متنوعة في أصول وخصوم الميزانية العمومية؛

¹ أمال عياري وأبو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص: 13

² أنيسة سدر، مرجع سبق ذكره، ص: 162

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

9. القيام بتمويل عمليات غير مربحة على المدى القصير، ومنح المديرين والمساهمين قروضا ذات مخاطرة عالية، في الكثير من الأحيان تتجاوز الحدود الموضوعية من طرف القانون. وهذا ما جعل قضية بنك الخليفة تشكل أهم أزمة عرفتتها المنظومة المصرفية الجزائرية، وذلك بالنظر إلى حجمها ونتائجها.

(2) حالة فشل البنك الصناعي والتجاري الجزائري:

أنشئ هذا البنك سنة 1998م وتم اعتماده من طرف بنك الجزائر في سبتمبر 1998م¹، وفي إطار برنامج الرقابة، قامت الجهات المعنية ببنك الجزائر بالرقابة الشاملة Contrôle Intégral سنة 2001م، بالعديد من عمليات الرقابة بعين المكان Contrôle sur Place على مستوى البنك الصناعي والتجاري حيث وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي، وتم سحب اعتماده في أوت 2003م². ومن أهم الأسباب التي أدت إلى وقوع أزمة البنك الصناعي والتجاري الجزائري ما يلي:

1. عدم الامتثال لقواعد الحذر وبالأخص نسبة توزيع المخاطر ومعدل كفاية رأس المال؛
2. عدم احترام مواعيد إرسال الوثائق التنظيمية المتعلقة بالتقارير الدورية التي تمثل جوهر الرقابة على أساس المستندات والتي من بينها:³
 - أ تحويلات الوضعية المحاسبية الشهرية؛
 - ب التصريح بالنسب التحوطية؛

¹ Banque D'Algérie , Rapport 2003 , op.cit ;p:68 .

² عبد القادر هواري معراج و أمجد أمحمد عبد الحفيظ، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية، على الموقع: <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=7493> .

³ أنيسة سدره، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ت التصريح بالتعهدات الخارجية بالإمضاء ؛

ث التصريح بالقروض المقدمة للمديرين والمساهمين ؛

ج التصريح بوضعية الصرف .

3. عدم الالتزام بالدفع النقدي لرأس المال وقصور في الإحتياطات التنظيمية ، ولقد قدم للبنك

في هذا الشأن تحذيرا وذلك في أفريل 2003م بناء على الرقابة التي تم إجراؤها في عين

المكان "تقرير ديسمبر 2002م" ؛

4. عدم الامتثال لقواعد السلوك المهني في معالجة الشيكات غير المدفوعة؛

5. وضعية غير كافية للحساب الجاري المفتوح للبنك لدى بنك الجزائر؛

6. عدم تكوين الإحتياطي الإجباري؛

7. إنتهاك الأحكام التشريعية والتنظيمية للصرف .

3) حالة فشل الشركة الجزائرية للبنوك :

تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12/06/1999م وأعتمد

من طرف بنك الجزائر في 02/11/1999م ، إلا أن اللجنة المصرفية أصدرت موقرا يوم

27/12/2005م يقضي بسحب الاعتماد الممنوح له ، ووضع البنك المذكور قيد التصفية ، وتم

تعيين مصفيين للقيام بعمليات التصفية¹. ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى وقوع أزمة الشركة

الجزائرية للبنوك هي:²

¹ أمال عياري وأبو بكر خوالد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 14 .

² العربي عطية وآخرون ، " الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر " ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة ورقلة ، يومي 25-26 نوفمبر 2013م ، ص: 11 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

1. عدم كفاية سيولة البنك على الدفع؛

2. عدم القدرة على تكوين رأس المال المطلوب.

شهدت نهاية سنة 2005م إعلان فشل تجربة البنوك الخاصة برأسمال جزائري ، وجاء قرار مجلس النقد والقرض بتاريخ 2005/12/28م والقاضي بسحب الاعتماد من البنكية الخاصين وهما: منى بنك و أركو بنك بطلب منهما حسب بيان مجلس النقد والقرض، بعد ما تبين لهما عدم قدرتهما على تحقيق متطلبات الحد الأدنى لرأس المال الخاص بالبنوك والمقدر ب: 2.5 مليار دينار ، وسجل قرار سحب الاعتماد من هذين البنكين نهاية البنوك الخاصة الوطنية وخلو الساحة المصرفية أمام البنوك الخاصة برأسمال أجنبي.¹

ثانيا: العوامل المشتركة لحالات فشل المصارف الخاصة:

هناك العديد من العوامل المشتركة التي أدت الى حدوث الأزمات المصرفية التي مست البنوك الخاصة الوطنية وتتمثل في:²

(1) عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية ، كما ينص عليه قانون النقد والقرض

سواء القانون: 90-10 أو الأمر: 03-11 ؛

(2) عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر ؛

(3) عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات ؛

¹ سعاد حوجو ، مرجع سبق ذكره ، ص: 203 .

² عبد القادر بريش ، " قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية - مع الإشارة لحالة الجزائر " ، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي ، صادرة عن المدرسة العليا للتجارة ، ص: 14 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(4) عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية .

(5) بالإضافة الى عدم اكتراث السلطات العمومية لخروج وزوال البنوك الخاصة الجزائرية من السوق المصرفية، فحسب وزير المالية السيد " مراد مدلسي " أن خروج البنوك الخاصة الوطنية لا يؤثر على القطاع المصرفي نظرا لصغر حصتها من السوق والتي لا تتعدى 2% ، حيث كان يجدر بالسلطات العمومية التعامل بمرونة مع القطاع المصرفي الخاص الجزائري وتفهم مشاكله وانشغالاته، خاصة وأن تجربته جد فنية في السوق، وذلك بهدف المحافظة على المنافسة في السوق المصرفية .¹

وفيما يخص البنوك العمومية، فهي الأخرى تعاني من بعض المشاكل المتمثلة في سوء الحوكمة المصرفية، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية بالإضافة الى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دوليا .²

¹ سعاد حوحو ، مرجع سبق ذكره ، ص: 203 .

² عمر شريقي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 10 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ثالثا: الآثار المترتبة عن فشل البنوك الخاصة الجزائرية .

سمحت عملية التصفية لبنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري سنة 2003م و تصفية البنوك الأخرى الخاصة، بالوقوف على حجم الأضرار الاقتصادية والاجتماعية التي تسبب فيها هذا الاحتيال وتمثلت هذه الأضرار في النواحي التالية:¹

(1) فقدان الثقة في البنوك الخاصة من طرف المتعاملين مع البنوك ؛

(2) الأثر على البطالة والضرائب:

أدت تصفية بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري إلى إفلاس جميع الشركات ذات العلاقة بالبنكين من داخل وخارج الوطن مما تسبب في نمو البطالة ؛ كما أدت التجاري إلى انخفاض حجم الضرائب التي كانت تدفعها الشركات هذه الشركات إلى الخزينة العمومية، بحيث تشير التقديرات الى أن إفلاس بنك الخليفة وحده كُلف الخزينة 1.5 مليار دولار، بينما كلف البنك الصناعي و التجاري الخزينة حوالي 200 مليون دولار؛

(4) الأثر على الإطار التشريعي والتنظيمي:

من أجل تغطية الثغرات التي كشفت عنها أزمة هذين البنكين ، ورغبة من السلطات النقدية في تعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي للبنوك المعتمدة ، قامت باتخاذ نوعين من المبادرات:

1. المبادرة الاسعجالية : ومنها :

أ نشر مذكرة تعليمات من قبل اللجنة المصرفية، تشرح مهمة الرقابة على البنوك بصفة عامة ومهمة اللجنة المصرفية بصفة خاصة؛

¹ أنيسة سدره ، مرجع سبق ذكره ، ص: 166 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ب وضع أحكام متعلقة بمؤسسة ضمان الودائع المصرفية التي تسمح بحماية صغار المودعين فقط ، ويتقاسم كبار المودعين ومساهمي البنك الخسارة .

2. إعادة النظر في قانون النقد والقرض 90-10:

حيث قامت السلطات النقدية بمراجعة و تعديل بعض الأحكام المتعلقة بقانون النقد والقرض، وبالأخص تلك المتعلقة بالإشراف على البنوك، وتجسد ذلك من خلال إصدار الأمر رقم: 03-11 المتعلق بالنقد والقرض والنظام رقم: 04-01 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية و كذا النظام رقم: 04-03 المتعلق بضمان الودائع المصرفية؛

(3) كما أن فشل تجربة البنوك الخاصة الوطنية وخروجها بهذا الشكل من شأنه أن يسيء الى السمعة المالية للبنوك الجزائرية على المستوى الخارجي خاصة، ويعطي انطباع للمتعاملين الأجانب بأن القطاع الخاص الجزائري غير قادر على الاستثمار في المجال المالي والمصرفي وهو ما يقلل من ثقة الأجانب للدخول والاستثمار في القطاع المالي والمصرفي الجزائري، وبالتالي ضعف المنافسة في السوق المصرفية الجزائرية، الأمر الذي ينعكس سلبا على تطوير الخدمات المصرفية ومواكبة أحدث التطورات التي عرفتھا الصناعة المصرفية في العالم.¹

الفرع الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

عملت السلطات الجزائرية من أجل إرساء مبادئ الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري بإحداث العديد من التغييرات للنظم والقوانين التي تحكم هذا المجال .

¹ سعاد حوحو ، مرجع سبق ذكره ، ص: 203 - 204

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

أولاً: الإطار العام لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية:

يعتبر قانون النقد والقرض 90 - 10 أول خطوة قامت بها السلطات النقدية الجزائرية في مجال تطبيق الحوكمة، من خلال إعادة تنظيم الجهاز المصرفي من أجل مسايرته للتطورات والقوانين الدولية في هذا المجال بهدف خلق فعالية أكبر للبنوك التجارية وهو ما يؤدي بدوره الى قدرة هذه البنوك على المنافسة التي يرمي هذا القانون إلى تحفيزها ، ويتجلى إرساء قواعد الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية من خلال:¹

(1) تطوير الدور الإشرافي والرقابي للبنك المركزي ليتلاءم مع المخاطر الحديثة في ظل الاستخدام المكثف للتكنولوجيا الحديثة ؛

(2) العمل على تطبيق جميع بنود اتفاقية بازل 02 ؛

(3) العمل على إدخال معايير المحاسبة الدولية وذلك كأداة للإفصاح والشفافية ؛

(4) أهيل الكادر البشري وتكوينه في مجال الحوكمة المصرفية.

ثانياً: حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم:

في مجال حماية حقوق المساهمين قامت السلطات النقدية بإصدار مجموعة من القوانين والإجراءات منها:

¹ عادل قرقر وأبو بكر خوالد ، " دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري و المالي في القطاع المصرفي - حالة الجزائر "؛ ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 25- 26 أكتوبر 2013م ، ص: 96 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

- (1) الإجراءات المتعلقة بالحد الأدنى لرأس المال للبنوك وآخر قانون هو النظام رقم: 08-04 المؤرخ في 2008/12/23 والمتعلق بالحد الأدنى لرأس المال للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر والذي يحدد رأس المال ب: 10000 مليون دينار جزائري للبنوك التجارية؛¹
- (2) منع منح القروض للمساهمين والمسيرين من خلال نص المادة: 104 من الأمر: 03-11 الصادر في 2003/08/26م المتعلق بالنقد والقرض ، حيث نصت هذه المادة على: " يمنع على كل بنك أو مؤسسة مالية أن تمنح قروضا لمسيريها* وللمساهمين فيها أو للمؤسسات التابعة لمجموعة البنك أو المؤسسة المالية " .²

ثالثا: الإجراءات الخاصة بدور أصحاب المصالح .

ويتعلق الأمر هنا بالأطراف ذات الشأن التي لها علاقة بالبنك والتي تدخل في إطار الحوكمة المصرفية .

(1) البنك المركزي:

باعتبار بنك الجزائر بنك البنوك الذي يقوم بتوجيه ومراقبة نشاط البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي فإنه ومن خلال الهيئات التابعة له و بموجب السلطات المخولة له يتدخل ب:³

¹ المادة 02: من النظام رقم: 08-04 المؤرخ في 2008/08/23م المتعلق بالحد الأدنى لرأس المال للبنوك والمؤسسات العاملة في الجزائر ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 45 ، العدد: 72 .

* المسيرين في مفهوم هذه المادة هم المؤسسون و أعضاء مجلس الإدارة و الممثلون و الأشخاص المخولة لهم سلطة التوقيع، وكذا الأمر بالنسبة لأزواج المسيرين و المساهمين و أقاربهم من الدرجة الأولى.

² المادة 104 : من الأمر: 03 - 11 الصادر في 2003/08/26 المتعلق بالنقد والقرض ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة : 40 ، العدد : 52 ، ص: 18

³ ابراهيم حراش ، " دور البنك المركزي في تطبيق الحوكمة المصرفية - حالة بنك الجزائر " ، مداخلته ضمن الملتقى الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة ورقلة، الجزائر ، يومي 25-26 نوفمبر 2013م ، ص: 17-20

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

1. الرقابة البنكية :

تهدف الرقابة البنكية الى التأكد من احترام القوانين والتنظيمات البنكية بما يضمن أموال المودعين ويمكن البنوك من تحقيق عوائد ولقد جاء الأمر: 11-03 المتعلق بالنقد والقرض بعد الانحرافات التي تم تسجيلها على أداء بعض البنوك أدت بها الى الإفلاس (أزمة البنوك الخاصة السابقة الذكر) ، وتم تنظيم عمليات الرقابة المخولة للجنة المصرفية وللمفتشية العامة لبنك الجزائر حيث تشمل:

- أ الرقابة على أساس المستندات: وتتم على أساس التصريحات المكتوبة والتقارير المرسلة الى مصالح بنك الجزائر ومفتشيتة العامة ؛
- ب الرقابة بعين المكان: وتتم بانتقال الهيئات الرقابية الى مقرات البنوك قصد الاطلاع على الوثائق في المكان ومعرفة سير العمل .

2. مركزية المخاطر :

تلتزم البنوك بإبلاغ مركزية المخاطر بكل الديون المشكوك فيها والمتنازع بشأنها، ويعمل ذلك على مساعدة البنوك على تقييم مخاطر القروض وتسييرها والتحكم فيها ، وبهذا أصبح بنك الجزائر يتوفر على بطاقة دائمة تتكون من المؤسسات المصرح بها من طرف البنوك أو التي تتعامل معها كمستعملة للقروض التي تفوق 02 مليون دينار جزائري؛

3. مركزية عوارض الدفع:

تهتم هذه المركزية بتنظيم وتسيير الطاقية المركزية لدى بنك الجزائر والخاصة بحوادث الدفع وما يترتب عنها لاحقا ، والنشر بشكل دوري لقائمة هذه الحوادث .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(2) حماية أصحاب الودائع من البنوك:

حفاظا على أموال المودعين تم النص في المادة: 118 من الأمر: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م على إنشاء صندوق ضمان الودائع المصرفية، وطبقا لهذه المادة فإن البنوك ملزمة بالمشاركة في تمويل صندوق ضمان الودائع المصرفية بالعملة الوطنية، والذي أنشأه بنك الجزائر، حيث يتعين على كل بنك أن يدفع الى هذا الصندوق علاوة ضمان سنوية نسبته واحد في المائة (1%) على الأكثر من مبلغ ودائعه، كما يحدد مجلس النقد والقرض مبلغ هذه النسبة كضمان لكل صاحب ودیعة (تعتبر بمثابة ودیعة واحدة مجموع الودائع للفرد في نفس البنك وإن كانت بعملات مختلفة)، إن هذا الضمان لا يبدأ في التعويض إلا في حالة توقف البنك عن التسديد والوفاء بالتزاماته مع عدم تعويض المبالغ المقدمة ما بين البنوك.¹

(3) مساعدة البنوك في إعادة التمويل في مجال القروض العقارية:

في هذا المجال تم إنشاء شركة إعادة التمويل الرهني في سنة 1997م واعتمدت كمؤسسة مالية من قبل مجلس النقد والقرض بموجب القرار رقم: 98-01 المؤرخ في 06/04/1998م كشركة ذات أسهم برأس مال قدره 3290 مليون دج ، الذي ارتفع في أبريل 2003م ليصل إلى 4195 مليون دج، ويساهم في رأسمالها مجموعة من البنوك ومؤسسات التأمين ، ويتمثل نشاطها في إعادة تمويل حافظات القروض الرهنية المؤمنة من قبل شركة ضمان القروض العقارية والديون الرهنية الأخرى ،

¹ المادة 118: من الأمر: 03-11 المتعلق بالنقد والقرض ، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة 40، العدد: 52، ص: 19 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

وذلك بهدف تأمين التمويل على المدى البعيد بالنسبة للمقترضين الرهنيين، بحيث تتدخل هذه الشركة لتوفير السيولة للبنك وذلك من خلال شراء هذه الديون العقارية.¹

ثالثا: الشفافية والإفصاح:

يتضمن هذا الإطار الإفصاح عن النتائج المالية ، أهداف البنك ، أعضاء مجلس الإدارة ، رواتب كبار المديرين ، سياسات الحوكمة المطبقة ، بالإضافة الى توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم و بالتكلفة المناسبة، وقد تجسد هذا المبدأ في الجزائر من خلال بعض القوانين و الأوامر منها:

(1) في إطار زيادة تدفق المعلومات وتحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية نصت المادة 29: ² من الأمر رقم: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م إلزام المحافظ بإرسال الكشوف المالية متبوعة بتقرير عن النتائج والعمليات والأنشطة لبنك الجزائر في مجال الإشراف والرقابة المصرفية خلال السنة المالية بالإضافة الى حالة الوضعية الاحترازية في مجال المخاطر الى رئيس الجمهورية خلال ثلاثة (03) أشهر من غلق أو قفل الحسابات السنوية ، مع نشر ميزانية وحسابات النتائج في الجريدة الرسمية الجزائرية .

كما نصت المادة 31: ³ من نفس الأمر على إلزام بنك الجزائر بإرسال وضعية جميع الحسابات خلال كل شهر إلى وزير المالية، ونشرها في الجريدة الرسمية ؛

¹ محمد جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص: 141 .

² المادة 29: من الامر رقم: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 40، العدد: 52 ، ص: 06 .

³ المادة 31: من الأمر: 03-11 ، المؤرخ في 26/08/2003م ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 40 ، العدد: 52 ، ص: 07.

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(2) النظام رقم: 09-05 المؤرخ في 2009/10/18م يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها ، وفي مادته الخامسة (05) ،¹ ألزم البنك بإعداد الكشوف المالية وفقا للأسس المحاسبية وقواعد التقييم والتسجيل المحاسبي المشار إليهما في النظام: 09-04 المؤرخ 2009/06/23م والمتضمن مخطط الحسابات البنكية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية ؛

كما نصت المادة 07: ² من نفس القانون رقم: 09-04 على إلزام البنوك بنشر كشوفها المالية في الأشهر الستة (06) التي تلي السنة المالية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الإلزامية وفقا للمادة 103: ³ من الأمر رقم: 03-11 المؤرخ في 2003/08/26م المتعلق بالنقد والقرض .

رابعاً: مسؤوليات مجلس الإدارة:

في إطار إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية قامت السلطات النقدية بوضع عقود الكفاءة و تحسين دور مجالس الإدارة ، و إدارة البنوك ، وبتوضيح ذلك فيما يلي:⁴

(1) أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية ، بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الهيئات الوصية وهؤلاء المسيرين ، من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة ؛

¹ المادة 05: من النظام رقم: 09-05 المؤرخ في 2009/10/18م يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 46 ، العدد: 76 ، ص: 17 .

² المادة 07: من النظام رقم: 09-05 ، المؤرخ في 2009/10/18م يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 46 ، العدد: 76 ، ص: 17 .

³ المادة 103: من الأمر رقم: 03-11 المؤرخ في 2003/08/26م المتعلق بالنقد والقرض ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 40 ، العدد: 52 ، ص: 16 .

⁴ محمد جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 148-149 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

- (2) إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة ، وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة ، والوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس المال البنوك العمومية ؛
- (3) في مجال تحسين الإدارة ورفع مستواها في البنوك تجدر الإشارة إلى تنفيذ مخططات التأهيل ورفع المستوى المؤسسي والمالي الذي أجري على أساس التدقيق المؤسسي والمالي وتوقيع عقود المساعدة المعززة بالتعاون مع البنوك الأجنبية ، من خلال توسيع التكوين في مجال البنوك مع الخبراء الأجانب .

الفرع الثالث: معوقات وآليات تطوير تطبيق الحوكمة في البنوك

الجزائرية.

أولاً: معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية .

هناك مجموعة من المؤشرات تقف أمام تطبيق نظام الحوكمة لتحقيقها للدور المنوط بها، وتتمثل هذه المؤشرات في:¹

- (1) ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية؛
- (2) عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات لهذه البنوك؛
- (3) عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها، والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية؛
- (4) عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية، كما ينص على ذلك قانون النقد والقرض،

سواء قانون: 90-10 أو الأمر: 03-11؛

- (5) عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر؛

¹ عقيلة خلوف ، مرجع سبق ذكره ، ص: 190

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(6) عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك

الجزائرية؛

(7) عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات؛

(8) ضعف أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية التي من مهامها الكشف عن التجاوزات ، إضافة

إلى غياب الأدوات الفعالة لذلك؛

(9) ضعف مستوى التأهيل والتكوين لدى إطارات ومستخدمي البنوك؛

(10) البطء في إتمام إجراءات العدالة :

عملية إتمام إجراءات العدالة في ظل الظروف الحالية تكبح أية ديناميكية جديدة ومتطورة في

الخدمات المصرفية ، وتحد كذلك من تبادل المخاطر مما يؤدي إلى توقف مبادرات المؤسسات

والاستثمارات ، كل هذا قد يكون ناجم عن:¹

1. البطء الذي يميز عملية تسوية النزاعات مثل إصدار الشيك بدون رصيد؛

2. البطء في تمكين البنوك من الضمانات (التي تقدمها المؤسسة مقابل حصولها على قرض)

في حالة عدم التزام المقرض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع المقرض؛

رغم كل هذه المؤشرات التي تعيق تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية إلا أن أهمها هو غياب

ميثاق موحد للحوكمة لدى البنوك الجزائرية يجمع ويلخص أهم النصوص والأحكام التي تنظم

أعمال البنوك ، ويحدد حقوق وواجبات جميع الأطراف ذات العلاقة بالبنك ، وذلك عكس بعض

¹ محمد جلاب ، مرجع سبق ذكره، ص: 151 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

الدول العربية التي قطعت أشواطاً مهمة في إرساء مبادئ حوكمة البنوك انطلاقاً من وضع المواثيق

المتعلقة بها.¹

ثانياً: متطلبات تطوير دور الحوكمة في البنوك الجزائرية .

نلخص هذه المتطلبات فيما يلي:

(1) متطلبات داخلية:

وهي تتعلق بتلك الإجراءات الكفيلة بتحسين قدرة البنك على الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة فيه،

وتتمثل في:²

1. العمل على تطوير كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية

الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية ؛

2. وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في البنك؛

3. ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا للبنك ؛

4. الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون في إدراك أهمية الوظيفة

الرقابية التي يقومون بها ؛

5. ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته ؛

6. مراعاة الشفافية في الإفصاح عن هيكل مجلس الإدارة والإدارة العليا ، والهيكل التنظيمي

الأساسي ، وما يتعلق بنظام الحوافز الخاص بالبنك ، وكذا الإفصاح عن الكشف المالية للبنك ؛

¹ أنيسة سدره ، مرجع سبق ذكره ، ص: 209 .

² عقيلة خلوف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 191-194 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(2) متطلبات خارجية:

وهي تتعلق بالمحيط الذي ينشط فيه البنك، ولعل من أهم المتطلبات التي يحتاجها النظام المصرفي الجزائري في مجال تطبيق الحوكمة في البنوك هو وجود ميثاق موحد للحوكمة لدى البنوك الجزائرية يجمع ويلخص أهم النصوص والأحكام التي تنظم أعمال البنوك، وتحدد طبيعة علاقته مع الأطراف ذات العلاقة . بالإضافة الى متطلبات أخرى تتمثل في:

1. تعزيز دور هيئات الرقابة التابعة للبنك المركزي (اللجنة المصرفية ، مركزية المخاطر ، مركزية عوارض الدفع ، جهاز مكافحة الشيكات بدون رصيد) لخلق الانسجام والانضباط من أجل المحافظة على استقرار النظام المصرفي ؛

2. مسايرة التطورات الدولية فيما يخص المحاسبة المالية وذلك من خلال:¹

أ تكوين ممتثني وإطارات المحاسبة في البنوك على المعايير المحاسبية الدولية الجديدة؛
ب مباشرة تكوين وتأطير الطلبة والمتربصين حول المعايير الجديدة وتنظيم دوري لامتحانات مهنية وتنظيم أيام دراسية ومؤتمرات علمية؛

ت فتح مهنة المحاسبة على المنافسة مع الممتثنين الأجانب خاصة مع المكاتب الكبيرة للاستشارة والتدقيق ، بغرض الوصول إلى الهدف المتمثل في ضمان أن المحاسبين الجزائريين بإمكانهم تعظيم تنافسية البنوك الجزائرية على الساحة المصرفية الدولية؛

3. العمل على مواكبة التطورات الدولية الحاصلة في المجال المصرفي من خلال إعطاء مرونة

أكبر للنصوص التشريعية المصرفية.²

¹ أنيسة سدره ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 219-220 .

² محمد جلاب ، مرجع سبق ذكره، ص: 154 .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية .

من أجل الحصول على نتائج تساعدنا في تحقيق هدف الدراسة ، والمتمثل في توضيح دور عناصر الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية ، قمنا بدراسة ميدانية قائمة على منهج المسح من خلال استمارة استبيان ، والتي حاولنا من خلالها الوقوف على آراء عينة من المهنيين في البنوك التجارية الجزائرية ، وفيما يلي نتناول شرح الاطار العام للدراسة الميدانية .

المطلب الأول: نموذج الدراسة.

الفرع الأول: مراحل الدراسة.

تم إعداد استمارة الاستبيان المستخدمة في الدراسة وفقا للمراحل التالية:

المرحلة الأولى: إعداد استمارة استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات الأولية ؛

المرحلة الثانية: عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل تحكيمها واختبار مدى

ملاءمتها لجمع البيانات ؛

المرحلة الثالثة: تعديل استمارة الاستبيان بشكلها النهائي حسب توجيهات الأستاذ المشرف ؛

المرحلة الرابعة: توزيع استمارة الاستبيان على جميع أفراد العينة بطريقة مباشرة ، واسترجاعها

بعد الإجابة عليها من طرف أفراد العينة .

الفرع الثاني: هيكل استمارة الاستبيان.

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء لجمع البيانات الأولية من خلال استمارة

الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة ، وقد شملت عدد من العبارات التي تعكس هدف الدراسة ، ولقد

قسمت استمارة الاستبيان إلى أربع مجموعات كما يلي:

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

المجموعة الأولى: وشملت معلومات شخصية تخص المستجوبين ، تمثلت في: نوع ملكية

البنك، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة ؛

المجموعة الثانية: شملت ستة (06) محاور تلخص موضوعها حول واقع تطبيق مبادئ

الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية ،حيث مثل كل محور مبدأ من مبادئ الحوكمة

الخاصة بمنظمة (OECD) ،

المجموعة الثالثة: اشتملت على اثنتا عشر (12) عبارة حول مدى تأثير مبادئ الحوكمة في

تحسين الأداء المصرفي ؛

المجموعة الرابعة: وتضمنت خمسة (05) عبارات حول مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق

مبادئ الحوكمة التي تضمنتها لجنة بازل.

وفيما يخص الإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان فتمثلت في ثلاث إجابات محددة : موافق،

محايد ، غير موافق .

ولاختبار مقياس استمارة استبيان الدراسة تم اعتماد مقياس لكارث الثلاثي ، والذي يعطي لكل

إجابة درجة معينة ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يمثل مقياس لكارث الخماسي.

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	3	4	5
المتوسط المرجح	3.66 _ 3	4.33 – 3.67	5 – 4.34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات السابقة .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ونقوم بحساب الحدود الدنيا والقصوى عن طريق حساب المدى (2=3-5) ، ثم نقسم المدى على عدد الفئات (0.66=3/2) ، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كما يوضح الجدول رقم (07) .

المطلب الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية .

الفرع الأول: منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة على منهج الوصف الاحصائي لنتائج متغيرات الدراسة وتحليلها ، من أجل معرفة وتوضيح دور عناصر الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية ، حيث تم استغلال المعلومات والبيانات المجمعة باستخدام استمارة الاستبيان من ميدان الدراسة - آراء المهنيين في البنوك التجارية الجزائرية - وتحليلها وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج المراد الوصول إليها من خلال الدراسة .

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من البنوك التجارية العمومية والخاصة العاملة في المنظومة المصرفية الجزائرية، والتي تجاوزت مع الطالبة وبلغ عددها ثلاثة عشر (13) بنك من أصل عشرون (20) بنك منها ستة (06) بنوك عمومية وسبعة (07) بنوك خاصة وهو ما يوضحه الجدول رقم: (07).

الفرع الثالث: عينة الدراسة .

تم توزيع الاستبيان على عينات من المهنيين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المديريات العامة للبنوك التجارية (مجتمع الدراسة) العاملة في الجزائر والتي تقع كلها في الجزائر العاصمة، وتلبية

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

لأغراض الدراسة تم توزيع (60) استبيان على أفراد عينة الدراسة ، وتم استرجاع (48) استبيان أي ما نسبته (80%) من العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة وتمت دراستها كلها وهذا حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مجتمع وعينة الدراسة .

عدد استمارات الاستبيان			البنوك	
المسترجعة	غير المسترجعة	الموزعة		
4	1	5	البنك الخارجي الجزائري	العمومية
5	1	6	البنك الوطني الجزائري	
5	1	6	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	
2	1	3	بنك التنمية المحلية	
3	0	3	القرض الشعبي الجزائري	
6	0	6	صندوق التوفير والاحتياط	
4	0	4	بنك البركة الجزائري	الخاصة
3	2	5	المؤسسة العربية المصرفية	
3	1	4	سي تي بنك - الجزائر	
3	2	5	سوسيتي جنرال-الجزائر	
3	1	4	البنك العربي الجزائري	
4	0	4	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	
3	2	5	بنك السلام الجزائري	
48	12	60	المجموع	
%80	%20	%100	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج توزيع استمارة الاستبيان.

الفرع الرابع: أدوات الدراسة.

كما سبق وأن قلنا فإن الدراسة اعتمدت على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الأولية المستخدمة

في الدراسة ، حيث تم إعدادها بالاعتماد على المفاهيم العامة للحوكمة والأداء المصرفي ، إضافة

إلى المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المصرفية .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

أما فيما يخص عرض وتحليل نتائج الاستبيان تم استخدام برنامج التحليل المسمى " الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية ، Statistical Package For Social Sciences " (SPSS) وذلك بهدف:

- (1) قياس بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسطات الحسابية لتحديد مدى تبني بنوك الدراسة لمبادئ الحوكمة ، وقياس الانحراف المعياري للتأكد من موضوعية المتوسطات الحسابية ؛
- (2) معامل ارتباط سبيرمان spearman's rho و معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس صدق وثبات أداة الدراسة .

المطلب الثالث: صدق وثبات استمارة الاستبيان .

من خلال هذا المطلب سنقوم بتوضيح كل من صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية المتمثل في استمارة الاستبيان.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

أولاً: صدق تحكيم المشرف:

قبل توزيع استمارة الاستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف وهذا بغية التأكد من سلامة بنائها من مختلف الجوانب ، خاصة من حيث:

1. دقة صياغة الفقرات وصحة العبارات ؛
2. مدى شمولية استمارة الاستبيان لمختلف جوانب الدراسة؛
3. توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية ؛
4. وكذا من أجل التأكد من سلامة التصميم والمنهجية .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

وبناء على الملاحظات والتوصيات المقدمة، تمت صيغة استمارة الاستبيان بشكلها النهائي.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الاستبيان:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور أو المجموعة التي تنتمي إليها، واستعملنا معامل ارتباط سبيرمان spearman's rho وذلك حسب ما تقتضيه طبيعة دراستنا الحالية .

1. المجموعة الثانية: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية .

أ صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور وجود أساس فعال لمبادئ الحوكمة المصرفية. يتضح من خلال الجدول أدناه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (وجود أساس فعال لمبادئ الحوكمة المصرفية) والدرجة الكلية لهذا المحور هي دالة عند مستوى دلالة 0.01 ، وبذلك تعتبر فقرات هذا المحور صادقة .

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور وجود أساس فعال لمبادئ الحوكمة المصرفية والدرجة الكلية لهذا المحور.

رقم الفقرة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0.888**	0.913**	0.712**	0.893**	0.870**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ب صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور وجود قوانين تكفل حقوق المستثمرين والمساهمين .

تعتبر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (وجود قوانين تكفل حقوق المستثمرين والمساهمين) والدرجة الكلية لهذا المحور دالة عند مستوى معنوية 0.01 ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.01 ، وهو ما يدل على صدق فقرات هذا المحور ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10) .

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور وجود قوانين تكفل حقوق المستثمرين والدرجة الكلية لهذا المحور .

رقم الفقرة	1	2	3	4
معامل الارتباط	0.978**	0.965**	0.939**	0.939**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

ت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توفر معاملة متساوية بين جميع المساهمين .

من خلال الجدول رقم (11) يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (توفر معاملة متساوية بين جميع المساهمين) والدرجة الكلية لهذا المحور هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 ، أي أن فقرات هذا المحور صادقة .

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور توفر معاملة متساوية بين جميع المساهمين والدرجة الكلية لهذا المحور .

رقم الفقرة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0.918**	0.808**	0.907**	0.910**	0.830**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ث صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة.

يبين الجدول أدناه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (توفر مقومات دور أصحاب المصالح في ممارسة قواعد الحوكمة) والدرجة الكلية لهذا المحور دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذا المحور صادقة.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور توفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة والدرجة الكلية لهذا المحور.

رقم الفقرة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0.918**	0.933**	0.688**	0.889**	0.922**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

ج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى توفر الإفصاح والشفافية.

يبين الجدول رقم (13) أدناه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (مدى توفر الإفصاح والشفافية) والدرجة الكلية لهذا المحور دالة عند مستوى معنوية 0.01، أي أن فقرات هذا المحور صادقة.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مدى توفر الإفصاح والشفافية والدرجة الكلية لهذا المحور.

رقم الفقرة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0.823**	0.734**	0.895**	0.909**	0.823**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ح صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توفر مقومات مسؤولية مجلس الإدارة .

يتضح من الجدول رقم (14) أدناه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (توفر مقومات مسؤولية مجلس الإدارة) والدرجة الكلية لهذا المحور دالة عند مستوى معنوية 0.01 ، وهو ما يدل على صدق فقرات هذا المحور .

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور توفر مقومات مسؤولية مجلس الإدارة والدرجة الكلية لهذا المحور .

رقم الفقرة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0.943**	0.830**	0.909**	0.356**	0.908**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجموعة الثالثة: دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء

المصرفي .

يتضح من الجدول رقم (15) أدناه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة (دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي) والدرجة الكلية لهذه المجموعة دالة عند مستوى معنوية 0.01 ، وبالتالي فإن فقرات هذه المجموعة صادقة .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الثالثة والدرجة الكلية لهذه المجموعة .

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6
معامل الارتباط	0.748**	0.956**	0.675**	0.956**	0.831**	0.714**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
رقم الفقرة	7	8	9	10	11	12
معامل الارتباط	0.914**	0.633**	0.714**	0.584**	0.894**	0.584**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجموعة الرابعة: مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق

مبادئ الحوكمة التي تضمنتها مقررات لجنة بازل .

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أدناه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات

المجموعة الرابعة (مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تضمنتها مقررات لجنة

بازل) والدرجة الكلية لهذه المجموعة دالة عند مستوى معنوية 0.01 ، وبالتالي فإن فقرات هذه

المجموعة صادقة .

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة الرابعة والدرجة الكلية

لهذه المجموعة .

رقم الفقرة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0.910**	0.924**	0.889**	0.929**	0.845**
Sig.(1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ثالثا: الصدق البنائي لاستمارة الاستبيان:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة ، وهو يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات استمارة الاستبيان بالدرجة الكلية لمحاورة ككل .

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أدناه أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور استمارة الاستبيان والدرجة الكلية لمحاورة الاستبيان دالة عند مستوى المعنوية 0.01 ، وهو ما يدل على وجود ارتباط بين مجموعات الاستبيان مع الدرجة الكلية لمجموعاته .

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور استمارة الاستبيان والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان.

المجموعة	معامل الارتباط	Sig.(1-tailed)
المجموعة الثانية	المحور الأول	0.990**
	المحور الثاني	0.939**
	المحور الثالث	0.963**
	المحور الرابع	0.986**
	المحور الخامس	0.962**
	المحور السادس	0.973**
المجموعة الثالثة		0.907**
المجموعة الرابعة		0.982**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

الفرع الثاني: ثبات فقرات الدراسة.

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، وبعبارة أخرى الاستقرار في نتائج استمارة الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha :

قمنا بقياس ثبات فقرات استمارة الاستبيان من خلال معامل كرونباخ ألفا ، والذي تكون قيمته مقبولة إذا تعدت 0.60 ، ويكون هذا المعامل جيد كلما اقتربت قيمته من الواحد .

الجدول رقم (18): المعامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس ثبات الاستبيان.

المجموعة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المجموعة الثانية	المحور الأول	0.910
	المحور الثاني	0.967
	المحور الثالث	0.934
	المحور الرابع	0.927
	المحور الخامس	0.938
	المحور السادس	0.892
المجموعة الثالثة	12	0.965
المجموعة الرابعة	05	0.949
جميع الفقرات	46	0.991

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من الجدول رقم (18) يتبين لنا أن قيم معامل كرونباخ ألفا لكل مجموعات الاستبيان تتراوح بين 0.892 – 0.991 ، أي أنها أكبر من 0.60 وتقترب من الواحد ، وبالتالي فجميعها تدل على ثبات أداة الدراسة – استمارة الاستبيان - .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

يتناول هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية الحالية وذلك من خلال الوصف الإحصائي لنتائج متغيرات الدراسة وتحليلها وفقا للنتائج المتحصل عليها ، حيث تطرقنا في المطلب الأول الى وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة ، مروراً بتحليل فقرات الدراسة في المطلب الثاني ، وصولاً الى اختبار فرضيات الدراسة في المطلب الثالث .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

المطلب الأول: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة .

نقوم في هذا المطلب بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة والتي تتضمنها المجموعة الأولى من استمارة الاستبيان المستعملة في الدراسة وذلك حسب ما يأتي ذكره:

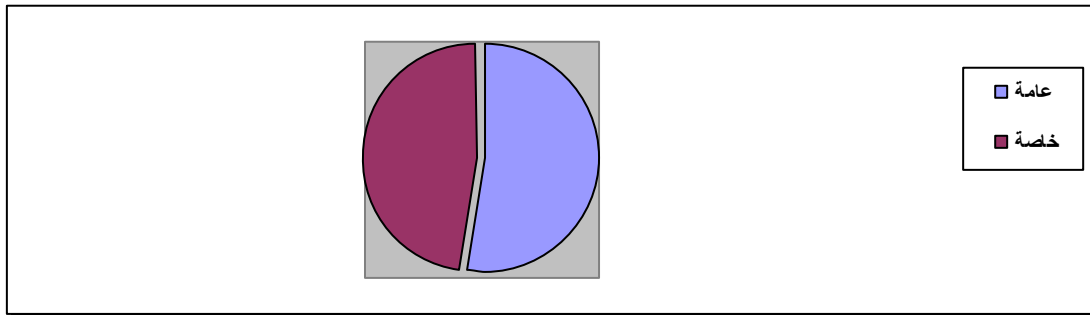
الفرع الأول: ملكية البنك .

تم تجميع (25) استبيان من البنوك العمومية وهو ما نسبته (52.1%) من العدد الإجمالي لاستمارة الاستبيان الموزعة ، و (23) استبيان من البنوك الخاصة بنسبة (47.9%) ، وهو ما يعطي مصداقية أكبر لنوع البيانات التي تم تجميعها من خلال استمارة الاستبيان والجدول والشكل التاليين يوضحان هذه النسب:

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب نوع ملكية البنك .

النسبة المئوية	التكرار	ملكية البنك
52.1%	25	عامة
47.9%	23	خاصة
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS .



الشكل رقم (05): تمثيل عينة الدراسة حسب نوع ملكية البنك.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم: (19) .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

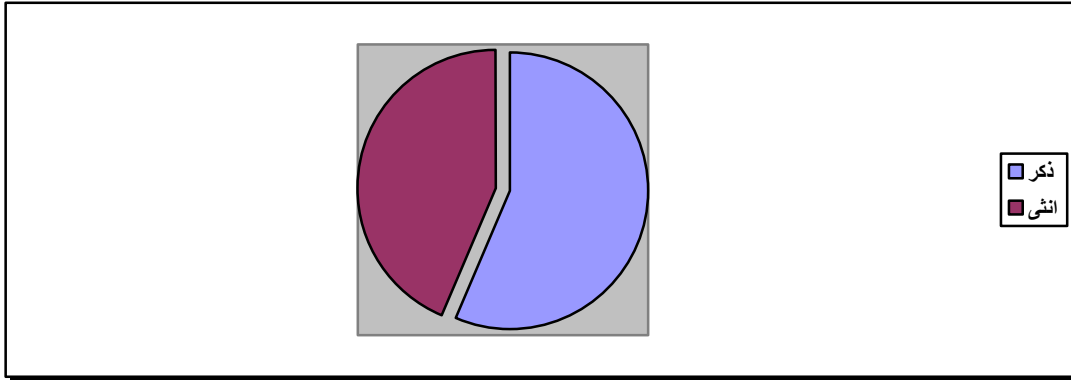
الفرع الثاني: خصائص العينة حسب الجنس.

نوضح خصائص عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	56.2%
أنثى	21	43.9%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS .



الشكل رقم (06): تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (20) .

مما سبق يتضح لنا أن عدد أفراد عينة الدراسة من جنس ذكر هو 27 أي ما نسبته 56.1%

و 21 من جنس أنثى بنسبة 43.9% من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة ، أي أن نسبة الذكور

ضمن أفراد العينة أكبر من نسبة الإناث .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

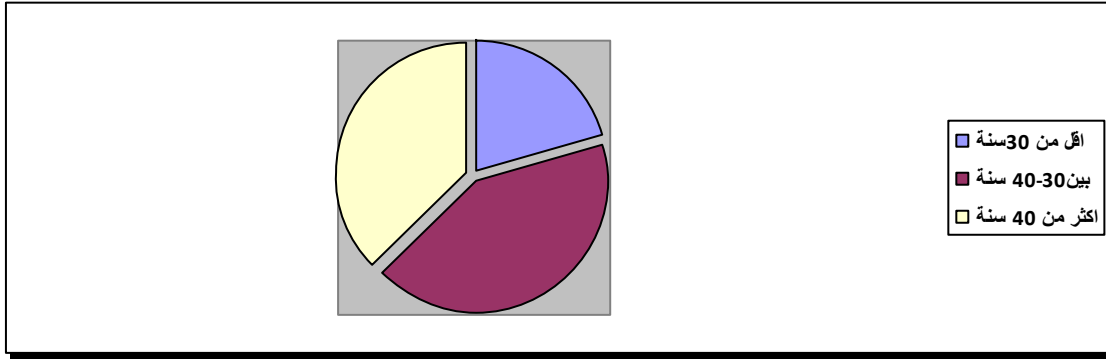
الفرع الثالث: العمر.

تتوزع عينة الدراسة حسب خاصية العمر كما يوضح الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	20.8%
بين 30-40 سنة	20	41.7%
أكثر من 40 سنة	18	37.5%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS .



الشكل رقم (07): تمثيل عينة الدراسة حسب خاصية العمر.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (21) .

مما سبق يتضح أن 41.7% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة وهو ما

يمثل 20 فرد ، و 37.5% سنهم أكبر من 40 سنة أي 18 فرد ، بينما الأفراد الذين يقل عمرهم

عن 30 سنة يمثلون 20.8% بمعدل 10 أفراد . ومن هنا يمكن القول أن أغلب أعمار الفئة

المستجوبة أكبر من 30 سنة .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

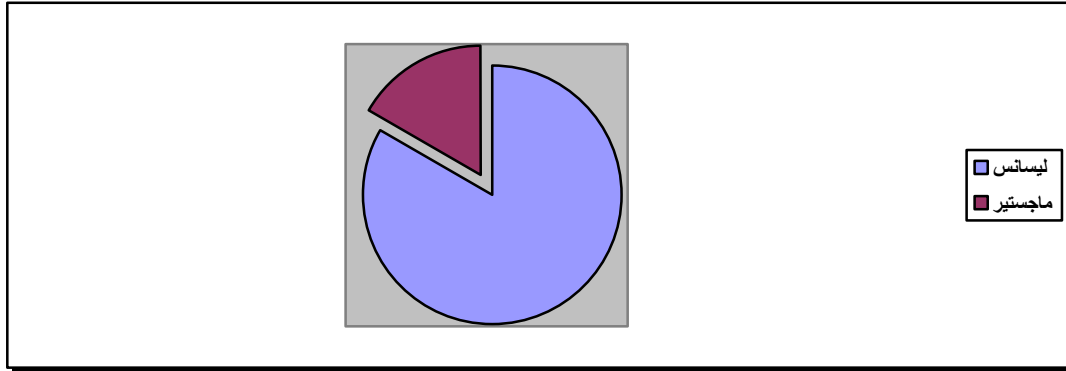
الفرع الرابع: المؤهل العلمي.

تتوزع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي كما يوضحه الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
الليسانس	40	%83.3
ماجستير	08	%16.7
المجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج نموذج SPSS .



الشكل رقم (08): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (22) .

نلاحظ مما سبق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الليسانس والتي بلغت

%83.3 بمعدل 40 فرد ، والنسبة الباقية والمقدرة ب: %16.7 من حملة شهادة الماجستير بمعدل

08 أفراد، أي أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين علمياً، وهو ما يعد مؤشر جيد على قدرتهم وتمكنهم

من الإجابة على أسئلة الاستبيان بطريقة علمية تعزز وتزيد من الثقة في اجاباتهم والاعتماد عليها.

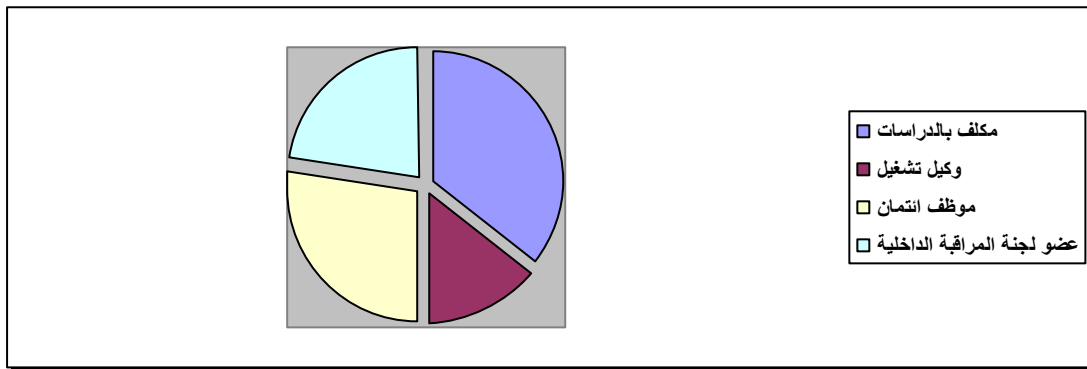
الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

الفرع الخامس: المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
35.42%	17	مكلف بالدراسات
14.58%	07	وكيل تشغيل
27.08%	13	موظف ائتمان
22.92%	11	عضو لجنة المراقبة الداخلية
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS .



الشكل رقم (09): تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول (23) أعلاه .

يتضح من خلال ما سبق أن أكبر نسبة حسب المؤهل الوظيفي لأفراد العينة من نصيب

المكلفون بالدراسات والتي مثلت 35.42% بمعدل 17 فرد ، تليها فئة موظفي الائتمان بنسبة

27.08% وهو ما يعادل 13 فرد ، بينما فئة أعضاء لجنة المراقبة الداخلية مثلت 22.92%

بمعدل 11 فرد ، وأخيرا فئة وكلاء التشغيل بنسبة 14.58% أي 07 أفراد . ونلاحظ أن أفراد

العينة من مستويات وظيفية متعددة وهو ما يعطي بطبيعة الحال تنوع آراء جميع إجابات

المستجوبين المتخصصين الذين يشغلون وظائف مختلفة ، وهذا التنوع يعطي مصداقية أكبر لأداة

الدراسة .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

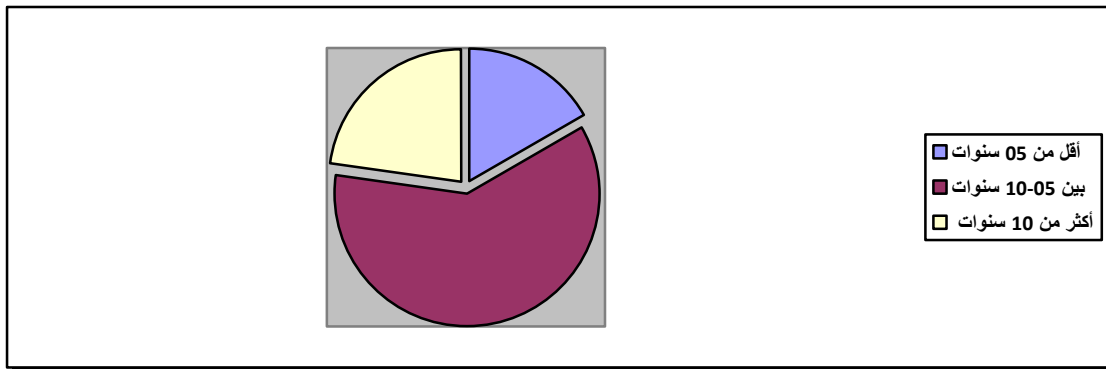
الفرع السادس: سنوات الخبرة.

نوضح خاصية عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال عرض الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	16.7%
بين 5-10 سنوات	29	60.4%
أكثر من 10 سنوات	11	22.9%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS .



الشكل رقم (10): تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (24) .

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة المستجوبة تتراوح فترة خبرتهم المهنية ما

بين 5-10 سنوات بنسبة 60.4% من إجمالي أفراد العينة ، وتليها فئة الأفراد الأكثر من 10

سنوات خبرة بنسبة 22.9% ، وأخيرا فئة الأفراد الأقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 16.7% .

وبحسب رأينا فهذه العينة تمتاز بخبرة لا بأس بها مما يعطي ثقة أكبر في إجابات أفراد العينة على

استمارة الاستبيان، وهو ما يقوي بدوره ويساهم بشكل فعال في تحليل البيانات المجمعة واستخلاص

النتائج .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

يتناول هذا الجزء من الدراسة الوصف الإحصائي للمتغيرات ، حيث نقوم بشرح كل مجموعة على حدة ، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط إجابات المهنيين والتشتت بينها وذلك كما سيأتي:

الفرع الأول: تحليل نتائج المجموعة الثانية (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية) .

أولاً: تحليل نتائج محور وجود أساس فعال لمبادئ الحوكمة المصرفية :

الجدول رقم (25): الوصف الإحصائي لفقرات محور وجود أساس فعال لمبادئ الحوكمة المصرفية .

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	4.48	0.684	موافق
2	3.92	0.679	محايد
3	4.79	0.410	موافق
4	4.33	0.595	محايد
5	4.33	0.501	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	4.3917	0.50014	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال نتائج الجدول (25) أعلاه، الذي يبين آراء عينة الدراسة فيما يخص مدى توفر أساس

فعال لمبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الجزائر، يمكن التوصل الى ما

يلي:

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(1) يوافق أفراد عينة الدراسة على أنه هناك توفر للتشريعات التي تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور في البنوك التجارية العاملة في الجزائر ، وذلك بالنظر لقيمة المتوسط الحسابي والبالغة 4.48 وهو ما يدل على أن الاتجاه العام لرأي أفراد عينة الدراسة يتمركز حول الإجابة (موافق) ، إلا أننا نسجل اختلاف في آراء المهنيين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.684 ؛

(2) وبالنسبة للمتطلبات القانونية والرقابية في البنوك التجارية العاملة في الجزائر فإنه وحسب رأي المهنيين فهي لا تتوافق مع القوانين الدولية المعمول بها ، وهذا ما تترجمه قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.92 والتي تدل على أن الاتجاه العام للإجابات كان يتمحور حول الإجابة (محايد) ، إلا أنه هناك تشتت في آراء المهنيين فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.679 ؛

(3) بالنسبة للفقرة الثالثة حسب رأي المهنيين ، فإن الهيئات الاشرافية والرقابية تقوم بواجبها بأسلوب مهني وبكل موضوعية ، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.79 والتي تدل على تمركز الإجابات حول العبارة (موافق) ، ونلاحظ تقارب في آراء أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري والبالغة 0.410 ؛

(4) وفيما يخص القوانين المطبقة في المنظومة المصرفية الجزائرية ، فحسب رأي المهنيين لا تكفل للأطراف ذات العلاقة بالبنك الحق في انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة بالإضافة إلى حق مساءلتهم ، وهذا ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب: 4.33 ، أي أن آراء المستجوبين تتمركز حول الإجابة (محايد) ، ونلاحظ تقارب نسبي في الآراء حيث أن الانحراف المعياري يقدر ب: 0.595 ؛

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(5) وكذلك بالنسبة للفقرة الخامسة فإنه وحسب رأي المهنيين ، لا يوجد أي توجه من أجل إنشاء منظمة أو هيئة خاصة بالإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية ، وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي البالغة 4.33 ، أي ان إجابات المهنيين تتمركز حول العبارة (محايد) ، وقيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ: 0.501 تدل على وجود تقارب نسبي في آراء المهنيين .

وعموما فإن الاتجاه العام لآراء المهنيين فيما يخص المبدأ الأول من مبادئ الحوكمة المصرفية والمتمثل في: توفر أساس فعال لقواعد الحوكمة يتمحور حول الإجابة (موافق) وهو ما يدل عنه المتوسط الحسابي العام المقدّر بـ: 4.3917 والملاحظ أيضا أن الانحراف المعياري العام المقدّر بـ: 0.50014 يعبر عن وجود تقارب نسبي في الإجابات .

ثانيا: تحليل نتائج محور وجود قوانين تكفل حقوق المستثمرين والمساهمين:

يمكن تلخيص نتائج هذا المحور في الجدول (26) أدناه.

الجدول رقم (26): الوصف الاحصائي لفقرات محور وجود قوانين تكفل حقوق المستثمرين والمساهمين.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	4.29	0.713	موفق
2	4.35	0.668	موافق
3	4.40	0.574	محايد
4	4.48	0.583	موافق
متوسط اجمالي الإجابات	4.3802	0.60799	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

من خلال الجدول (26) أعلاه يمكننا التوصل الى:

(1) بالنسبة للفقرة الأولى وحسب رأي المهنيين المستجوبين فإن المساهمين والمستثمرين بالبنك لا يحصلون على المعلومات الرئيسية بصفة دورية ومنتظمة وبسهولة ، وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي البالغة 4.29 إلا أننا نلاحظ اختلاف نسبي في الإجابات حيث أن قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ: 0.713 ؛

(2) ونجد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على باقي الفقرات حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرات تتراوح بين 4.35-4.48 أي أن الإجابات تتمحور حول العبارة (موافق) ، هذا ونلاحظ اختلاف نسبي في الإجابات حيث أن قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين 0.574-0.668. وعموما فإن الاتجاه العام لآراء المهنيين فيما يخص المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة والمتمثل في: وجود قوانين تكفل حقوق المستثمرين والمساهمين يتمحور حول الإجابة (موافق) ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 4.3802 ، مع وجود اختلاف نسبي في الإجابات وهو ما تدل عليه قيمة الانحراف المعياري العام والبالغة 0.60799 .

ثالثا: تحليل نتائج محور توفر معاملة متساوية بين جميع المساهمين:

الجدول رقم (27): الوصف الاحصائي لفقرات محور توفر معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	4.42	0.577	موافق
2	4.15	0.505	محايد
3	4.35	0.565	موافق
4	4.48	0.545	موافق
5	4.08	0.539	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	4.2958	0.48639	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

من خلال الجدول رقم: (27) يمكن تلخيص ما يلي:

(1) حسب رأي أفراد عينة الدراسة فإن حملة الأسهم يستطيعون الحصول على المعلومات ذات العلاقة بنشاط البنك في نفس الوقت وبنفس الطريقة وهو ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي

4.42 وهناك تشتت نسبي في الإجابات حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.577 ؛

(2) حسب رأي المهنيين فإن صغار المساهمين لا يملكون حق اختيار أعضاء مجلس الإدارة من خلال تصويتهم بالتجميع وهذا ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي والبالغة 4.15 ، وبالنظر الى

قيمة الانحراف المعياري 0.505 نلاحظ أن هناك تقارب نسبي في الإجابات ؛

(3) يوافق أفراد عينة الدراسة أن معاملة حملة الأسهم من نفس الفئة تكون بصورة متساوية خلال الاجتماعات العامة وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي بالقيمة 4.35 إلا أنه هناك تشتت نسبي

في الإجابات حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.565 ؛

(4) كما يوافق المهنيين على أنه يحق للمساهمين الحصول على معلومات كافية حول حقوق التصويت قبل شراء الأسهم لكافة فئات الأسهم ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.48 كما

أنه هناك تقارب نسبي في الآراء ؛

(5) أما فيما يخص العبارة الأخير فإنه وحسب رأي المهنيين لا توجد وسائل لإزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود ، وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي البالغة 4.08 كما أنه

هناك تقارب في الإجابات حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.539 .

وعموما فإن آراء أفراد عينة الدراسة فيما يخص المبدأ الثالث من مبادئ الحوكمة والمتمثل في:

توفر معاملة متساوية بين جميع المساهمين تتمحور بشكل عام حول الإجابة (محايد) حيث قدرت

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

قيمت المتوسط الحسابي العام بـ: 4.2958 كما أن هناك تقارب كبير في الآراء حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.48639 .

رابعاً: تحليل نتائج محور توفر مقومات دور أصحاب المصالح في ممارسة قواعد الحوكمة.

الجدول رقم (28): الوصف الاحصائي لفقرات محور توفر مقومات دور أصحاب المصالح في ممارسة قواعد الحوكمة .

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	4.31	0.657	محايد
2	3.96	0.713	محايد
3	4.79	0.459	موافق
4	4.46	0.544	موافق
5	4.15	0.684	محايد
متوسط إجمالي الإجابات	4.3333	0.54474	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال نتائج الجدول رقم(28) يمكن الوصول إلى ما يلي:

1) حسب رأي المهنيين المستجوبين، لا يتم الإتصال مع أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لإدارة السيولة والمخاطر في البنك وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي والبالغة 4.31 إلا أن هناك اختلاف بسيط في الإجابات حيث تبلغ قيمة الانحراف المعياري 0.657 ؛

2) كذلك حسب رأي أفراد عينة الدراسة، لا وجود للحرية في إيصال مخاوف أصحاب المصالح اتجاه الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية الى مجلس الإدارة من طرف الجهات التي تمثل إيصال اهتماماتهم وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي بالقيمة 3.96 إلا أن هناك تشتت نسبي في الإجابات حيث تقدر قيمة الانحراف المعياري بـ: 0.713 ؛

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

(3) وبالنسبة للعبارة الثالثة فإن المسؤوليات تتوزع بين الجهات المسؤولة المختلفة في البنك بوضوح لخدمة أصحاب المصالح وهذا حسب رأي المهنيين والذي تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي 4.79 كما أن إجابات هذه الفقرة متقاربة وذلك بالنظر لقيمة الانحراف المعياري البالغة 0.459 ؛

(4) كما يوافق أفراد عينة الدراسة أن الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة يقومون بالكشف عن تجارتهم في الأسهم أو أي عمليات أخرى وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي تقدر بـ: 4.46 ، ونلاحظ تقارب نسبي في الإجابات من خلال النظر لقيمة الانحراف المعياري البالغة 0.544 ؛

(5) بالنسبة للفقرة الأخيرة فحسب إجابات المهنيين لا وجود للجنة داخل البنك تسهر على تحسين علاقة البنك بأصحاب المصالح وهذا ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي بالقيمة 4.15 إلا أن هناك تشتت نسبي في الإجابات حيث تقدر قيمة الانحراف المعياري بـ: 0.684 .

وعموما فإن الاتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول المبدأ الرابع من مبادئ الحوكمة والمتمثل في: توفر مقومات دور أصحاب المصالح في ممارسة قواعد الحوكمة يتمحور في الإجابة (محايد) وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي العام بالقيمة 4.3333 ، كما أن قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ: 0.54474 تبين أن الإجابات متقاربة نسبيا .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

خامسا :تحليل نتائج محور مدى توفر الإفصاح والشفافية.

الجدول رقم (29): الوصف الاحصائي لفقرات محور مدى توفر الإفصاح والشفافية.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	4.69	0.512	موافق
2	4.77	0.472	موافق
3	3.88	0.606	محايد
4	4.50	0.546	موافق
5	4.69	0.512	موافق
متوسط إجمالي الإجابات	4.5042	0.47578	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال الجدول (29) أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- (1) حسب رأي المهنيين المستجوبين فإن البنوك التجارية العاملة في الجزائر تلتزم بنشر القوائم المالية عن جميع بنود المركز المالي للأطراف ذات العلاقة في حدود ما يسمح به القانون المتبع من طرف البنك فيما يخص الإفصاح وهذا ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي 4.69 ، كما أن هناك تقارب نسبي في الإجابات وذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ: 0.512 ؛
- (2) وكذلك بالنسبة للفقرة الثانية فإن أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا تراقب عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية من أجل تحسين السير الحسن والسليم للعمل المصرفي ، وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي البالغة 4.77 ، كما أن هناك تقارب في الإجابات والتي تعبر عنها قيمة الانحراف المعياري بالقيمة 0.472 ؛
- (3) فيما يخص إفصاح البنك عن مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكيفية اختيارهم فحسب رأي المهنيين المستجوبين لا تتوفر مثل هذا الإفصاح في البنوك التجارية العاملة في

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

الجزائر وقيمة المتوسط الحسابي 3.88 تعبر على ذلك ، إلا أن هناك تشتت نسبي في الإجابات حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.606 ؛

(4) وبالنسبة للفقرة الرابعة نجد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنوك التجارية العاملة في الجزائر تقوم بالإفصاح عن عمليات النصب والفساد التي قد تقع في البنك وهذا ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي بالقيمة 4.50 ، إضافة إلى وجود تقارب نسبي في الإجابات ونلاحظ ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.546 ؛

(5) كذلك نجد أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنوك التجارية العاملة في الجزائر تقوم بالإفصاح عن فاعلية نظم الرقابة وإظهار فاعليتها ، وهذا ما تعبر عليه قيمة المتوسط الحسابي والبالغة 4.69 ، هذا ونلاحظ أن الإجابات متقاربة نسبيا حيث تبلغ قيمة الانحراف المعياري 0.512 .

وعموما فإن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة فيما يخص المبدأ الخامس من مبادئ الحوكمة والمتمثل في: مدى توفر الإفصاح والشفافية نجده يتمحور حول العبارة (موافق) وذلك بالنظر للمتوسط الحسابي العام والذي يقدر بـ: 4.5042 ، كما أن هناك تقارب في الإجابات وذلك ما تدل عليه قيمة الانحراف المعياري العام البالغة 0.47478 .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

سادسا: تحليل نتائج محور توفر مقومات مسؤولية مجلس الإدارة:

الجدول رقم (30): الوصف الاحصائي لفقرات محور توفر مقومات مسؤولية مجلس الإدارة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للاجابات
1	4.31	0.719	محايد
2	4.67	0.519	موافق
3	4.46	0.582	موافق
4	4.96	0.202	موافق
5	4.27	0.610	محايد
متوسط اجمالي الاجابات	4.5333	0.46372	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال نتائج الجدول رقم (30) أدناه نتوصل إلى:

(1) حسب رأي المهنيين المستجوبين فإن مجلس الإدارة لا يعتبر الجهة المسؤولة عن وضع النظم والإجراءات لمختلف العمليات المصرفية بالبنوك التجارية العاملة في الجزائر ، وهذا ما نلاحظه من قيمة المتوسط الحسابي والبالغة 4.31 ، إلا أن قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ: 0.719 وهو ما يدل على وجود اختلاف في الإجابات ؛

(2) وبالنسبة للفقرات الثانية والثالثة والرابعة فإن الاتجاه العام للاجابات يتمحور حول العبارة (موافق) وهو ما تدل عليه قيم المتوسط الحسابي الخاصة بهذه الفقرات والتي تقدر بـ: 4.67 ، 4.46 ، 4.96 ، كما نلاحظ تقارب في الإجابات وذلك من خلال قيم الانحراف المعياري والتي تقدر بـ: 0.519 ، 0.582 ، 0.202 والخاصة بالفقرات الثلاث على الترتيب ؛

(3) أما بالنسبة للفقرة الخامسة فحسب رأي أفراد عينة الدراسة مجالس الإدارة للبنوك التجارية العاملة في الجزائر لا توفر نظام معين يتصف بالشفافية والموضوعية لعمليات ترشح وانتخاب

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

أعضاء مجلس الإدارة وهو ما تعبر عليه قيمة المتوسط الحسابي والبالغة 4.23 ، إلا أننا نلاحظ

تشنت في الإجابات حيث أن الانحراف المعياري يقدر بـ: 0.610 .

وعموما فإن الاتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يخص المبدأ السادس والأخير والمتمثل

في: مدى توفر مقومات مسؤولية مجلس الإدارة نجده يتمحور حول الإجابة (موافق) وهو ما تعبر

عنه قيمة المتوسط الحسابي العام والمقدرة بـ: 4.5333 ، مع وجود تقارب في الإجابات حيث أن

قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ: 0.46372 .

الفرع الثاني: تحليل نتائج المجموعة الثالثة (دور مبادئ الحوكمة في تحسين

الأداء المصرفي).

الجدول رقم (31): الوصف الإحصائي لفقرات المجموعة الثالثة (دور الحوكمة في تحسين

الأداء المصرفي).

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للاجابات
1	4.79	0.459	موافق
2	4.54	0.544	موافق
3	4.85	0.357	موافق
4	4.54	0.544	موافق
5	4.73	0.494	موافق
6	4.81	0.445	موافق
7	4.65	0.483	موافق
8	4.85	0.412	موافق
9	4.81	0.445	موافق
10	4.90	0.309	موافق
11	4.65	0.565	موافق
12	4.90	0.309	موافق
متوسط اجمالي الاجابات	4.7517	0.38687	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

من خلال الجدول رقم (31) أدناه نجد أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لجميع فقرات المجموعة الثالثة تتمحور حول الإجابة (موافق) حيث تتراوح قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرات بين 4.54 - 4.90 مع وجود تقارب في الإجابات حيث تتراوح قيمة الانحراف المعياري بين 0.309 - 0.565 ، وهو ما يوضح أن أفراد العينة يوافقون على كل عبارات هذه المجموعة .

كما أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المجموعة الثالثة يقدر بـ: 4.7517 وهو ما يدل على أن الاتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة يتمحور حول الإجابة (موافق) وقيمة الانحراف المعياري العام تقدر بـ: 0.38687 أي أنه يوجد تقارب كبير في الإجابات .

الفرع الثالث: تحليل نتائج المجموعة الرابعة (مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق

مبادئ الحوكمة التي تضمنتها مقررات لجنة بازل) .

الجدول رقم (32): الوصف الاحصائي لفقرات المجموعة الرابعة (مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تضمنتها مقررات لجنة بازل) .

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
1	4.44	0.681	موافق
2	4.38	0.703	موافق
3	4.52	0.583	موافق
4	3.94	0.697	محايد
5	4.65	0.483	موافق
متوسط اجمالي الاجابات	4.3833	0.57882	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال الجدول (32) نلاحظ أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لفقرات المجموعة الرابعة يتمحور حول الإجابة (موافق) وهو ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي والتي تتراوح بين 4.38 - 4.65 إلا أنه هناك تشتت نسبي في الإجابات حيث تتراوح قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرات

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

بين 0.483- 0.703 . أما الفقرة الرابعة فإن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة يتمحور حول الإجابة (محايد) حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي بـ: 3.94 ويوجد أيضا تشتت في الإجابات حيث تبلغ قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة 0.697 .

وعموما فإن الاتجاه العام لآراء المهنيين المستجوبين لفقرات المجموعة الرابعة يتمحور حول الإجابة (موافق) حيث يقدر المتوسط الحسابي العام بـ: 4.3833 ، ويوجد تشتت نسبي في الإجابات حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري العام 0.57882 .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة .

من خلال تحليلنا للمعلومات التي قمنا بجمعها المتعلقة بالجانب النظري والجانب الميداني على حد سواء توصلنا إلى اختبار الفرضيات التي بنيت على أساسها هذه الدراسة وذلك كما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى .

سمحت لنا معطيات الفصل الأول باختبار الفرضية الأولى التالية: تحتل مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة تتزايدت في البنوك النشطة في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعا في البنوك العاملة في الدول المتطورة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية العالمية .

تم قبول هذه الفرضية بعد التوصل إلى الأهمية التي أعطيت لموضوع الحوكمة المصرفية من طرف العديد من الباحثين والمؤسسات والهيئات الدولية ، حيث نصت هذه الأخيرة في إطار موضوع الحوكمة على مبادئ ومعايير معينة يجب التقيد بها عند تطبيق الحوكمة من أجل تحقيقها للأهداف والأبعاد الإيجابية المنوطة بها .

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية .

من خلال معطيات الفصل الثاني وتحليلنا لنتائج المجموعة الثالثة للاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية يمكن اختبار الفرضية الثانية التالية: قد يسمح تطبيق نظام الحوكمة المصرفية برفع كفاءة وفعالية أداء البنوك التجارية ، وبالتالي يعزز ثقة الأطراف ذات العلاقة بأدائه.

تم قبول هذه الفرضية بعد التوصل إلى أن الاهتمام والتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المصرفي للبنوك التجارية ، وهذا ما أكدته مختلف التجارب السابقة التي تم التعرض لها في المبحث الثاني من الفصل الثاني ، فضلا على تأكيد هذا من طرف موظفي البنوك التجارية الجزائرية من خلال آراءهم حول: دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي، وهو ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم حيث قدرت ب: 4.75 ، أي أن الحوكمة المصرفية لها دور كبير في تحسين الأداء المصرفي للبنك التجاري .

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة .

من خلال المبحث الأول من هذا الفصل والمتعلق بالجانب النظري لواقع الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية ، إضافة إلى تحليل آراء موظفي البنوك التجارية العاملة في الجزائر، يمكن اختبار الفرضية الثالثة التالية: قد تكون البنوك التجارية الجزائرية طبقت نظام الحوكمة المصرفية، إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى الذي تحقق من خلاله الأهداف المنوطة بها والمتمثلة أساسا في تحسين كفاءة أداء المصارف التجارية فضلا عن زيادة تنافسيتها.

تم قبول نسبي لهذه الفرضية بعد التوصل إلى أن أزمات الفساد التي أصابت البنوك التجارية الجزائرية مثل بنك الخليفة والبنك الجزائري الصناعي التجاري تعود إلى نقص مستوى تطبيق معايير

الفصل الثالث: واقع وآفاق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

ومبادئ الحوكمة في هذه البنوك، وفي الدراسة الميدانية وجدنا أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية ضعيف ، وهو ما تضمنته آراء موظفي هذه البنوك سواء فيما يخص مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو معايير لجنة بازل ، حيث نجد المتوسط الحسابي العام لاجابات هؤلاء الموظفين لا تتجاوز 4.53 بالنسبة لكل مبدأ ، وهذا ما يؤكد ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية ، وبمقارنة هذه النتيجة بما تم التوصل إليه في المبحث الأول من هذا الفصل نؤكد صحة ما تم التوصل إليه من خلال آراء موظفي البنوك التجارية العاملة في الجزائر، أي أنه بالرغم من تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية إلا أنها لا تزال دون المستوى الذي يؤهلها لتحسين الأداء المصرفي لهذه البنوك وزيادة تنافسيتها .

خلاصة الفصل:

بالرغم من تعدد الإصلاحات التي مرت بها المنظومة المصرفية الجزائرية ، والتي مست الجوانب التنظيمية والقانونية التي من شأنها الرفع من الأداء المصرفي ، إلا أن ذلك لم يسمح بقيام بنوك ذات نشاط واسع ومتطور قادر على المنافسة وهذا ما ترجمته الأزمات التي عرفتھا البنوك الخاصة الجزائرية ، ولعل هذه العوامل هي التي جعلت من التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية ضرورة ملحة من أجل خلق بنوك تواكب التطورات المصرفية الدولية وتشجع المنافسة بينها.

إلا أنه وحسب ما تم التوصل إليه من خلال هذا الفصل نجد أن البنوك الجزائرية لا تزال في المراحل الأولى في مجال تطبيق هذه المبادئ ، ويجب عليها أن تقطع أشواط كبيرة من أجل الوصول للمستوى المطلوب من الأداء وزيادة قدرتها التنافسية سواء على الصعيد الوطني أو الإقليمي أو الدولي .

الخاتمة

الخاتمة :

يعتبر العمل المصرفي من بين أصعب وأخطر الأعمال الاقتصادية ، نظرا لتداخل العلاقات فيما بين الأطراف ذات العلاقة بالبنك ، وكذا لحساسيته الكبيرة لمختلف الأزمات التي يتعرض لها الاقتصاد، وذلك باعتبار البنك الركيزة الأساسية لتوفير التمويل للاقتصاد ككل ، وهذا ما يجعل البنوك تبحث باستمرار عن الحلول والآليات التي تحقق من خلالها مواعمة بين الأخطار التي تتعرض لها في مجال نشاطها والعائد الذي تسعى إلى تحقيقه ، كما أنها تسعى لتحسين ورفع أدائها واستمرارية نشاطها .

وفي مجال الحوكمة ، أصدرت معظم المنظمات الدولية الاقتصادية مجموعة من المعايير والمبادئ المنظمة للعمل المصرفي ، منها معايير لجنة بازل، ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، هذا وقامت البنوك المركزية على المستوى الوطني لكل دولة بسن القوانين الإرشادية والتوجيهية للعمل المصرفي ، لمواكبة المستجدات في هذا المجال سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي ، ولذلك اتضح الاهتمام الكبير والمتنامي بموضوع الحوكمة المصرفية في الساحة العالمية . وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة المصرفية أقرت أن التطبيق السليم لمفهوم الحوكمة في البنوك يؤدي إلى تحسين العمل المصرفي و الرفع من كفاءة أداء البنك وتمكينه من القدرة على المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي .

وفيما يخص النظام المصرفي الجزائري فإن أزمة البنوك الخاصة والناجمة عن غياب وسوء ممارسات الحوكمة ، خلفت آثار سلبية وخيمة على الاقتصاد بشكل عام وعلى القطاع المصرفي بشكل خاص، مما أدى بالسلطات النقدية متمثلة في البنك المركزي الجزائري باعتباره المسؤول عن التنظيم والمراقبة والإشراف على البنوك العاملة في القطاع المصرفي الجزائري بالإسراع إلى إصدار النظام: 03-11 والنظام: 04-01 واللذين نصا على ضرورة تقييد هذه البنوك بالقوانين التوجيهية

الخاتمة :

والتنظيمية والرقابية التي تسعى في جوهرها إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية العاملة في الجزائر .

نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا للموضوع في فصوله الثلاثة يمكن أن نلخص نتائج الدراسة فيما يلي:

- (1) أدت الأزمات التي عرفتتها الساحة المصرفية العالمية والتي تسببت في إحداث هزات عنيفة إلى زيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم الحوكمة في البنوك ؛
- (2) تعتبر الحوكمة النظام الذي يتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها وحماية مصالح الأطراف ذات الصلة بأدائها ، كما تسعى الحوكمة إلى رفع كفاءة الأداء ، وذلك في إطار من الشفافية والإفصاح والعدالة ؛
- (3) أكدت بعض المنظمات الدولية على أهمية الدور المتنامي ، لتطبيق مبادئ الحوكمة ، وذلك من خلال إصدارها لمجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم مفهوم الحوكمة ، ومن أهمها: معايير لجنة بازل ، ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ؛
- (4) عدم إلزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة ، بالرغم من وجود معايير ومبادئ موحدة لمفهوم الحوكمة ؛
- (5) يختلف تطبيق مفهوم الحوكمة من بنك لآخر ، ومن دولة إلى أخرى ، وذلك باختلاف السياسة المتبعة في كل بنك ، وكذا اختلاف النظم والقوانين المنظمة للعمل المصرفي لكل دولة ؛
- (6) تشترك أزمة البنوك الخاصة الجزائرية في غياب الممارسات السليمة ، وضعف تطبيق الحوكمة الجيدة ؛

الخاتمة :

- (7) أدت حالات الفشل التي عرفتها البنوك الخاصة الجزائرية إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة وتطبيقها في البنوك الجزائرية من أجل الحد والتقليل من وقوع مثل هذه الأزمات ؛
- (8) يتميز واقع الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية بالضعف ويرجع ذلك لبطء تطبيق القوانين المعمول بها دوليا في المجال المصرفي.

التوصيات:

- بناء على ما تقدم يمكن صياغة مجموعة التوصيات التالية:
- (1) ضرورة إعداد ميثاق يحدد معايير لممارسات الحوكمة السليمة في البنوك الجزائرية يحدد ويشرح كيفية العمل المصرفي ؛
- (2) إلزام البنوك التجارية العاملة في المنظومة المصرفية الجزائرية بالتقيد بالقوانين والنظم المؤطرة للعمل المصرفي ؛
- (3) العمل على تطوير كفاءة موظفي البنوك وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية تطبيق الحوكمة ؛
- (4) إعطاء مرونة أكبر للنصوص التشريعية والقانونية المصرفية من أجل مواكبة التطورات الدولية الحاصلة في المجال المصرفي ؛
- (5) السعي إلى مواكبة المستجدات الدولية في القطاع المصرفي من خلال وضع قوانين تتوافق والمعايير الدولية ؛
- (6) العمل على التكامل بين القطاعين الأكاديمي والمصرفي من أجل التعرف أكثر على أسس وآليات الحوكمة المصرفية لمحاولة الربط فيما بين القطاعين .

أفاق الدراسة:

بعد إتمام دراستنا نرى أن موضوع الحوكمة لا يزال واسعاً وجدير بالاهتمام والبحث، لذلك يمكن

أن نطرح النقاط التالية ، التي يمكن أن تكون بمثابة إشكاليات لبحوث جديدة ، نذكر منها:

- (1) دور الحوكمة في تشجيع تنافسية البنوك التجارية ؛
- (2) دور البنك المركزي في إلزام البنوك التجارية بتطبيق مفهوم الحوكمة ؛
- (3) ميثاق معايير الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية بين المأمول والواقع .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

كتب:

- 1/ أحمد علي خضر، " حوكمة الشركات " ، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2012م .
- 2/ الطاهر لطرش ، " تقنيات البنوك " ، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م .
- 3/ بلعزوز بن علي ، "محاضرات في النظريات و السياسات النقدية " ، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008م .
- 4/ بلعزوز بن علي وامحمد محمد الطالب، " دليلك في الاقتصاد " ، دار الخلدونية، الجزائر ، 2008م .
- 5/ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي ، " حوكمة البنوك و أثرها في الأداء والمخاطر"، الطبعة الأولى، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2011م .
- 6/ حماد طارق عبد العال ، " التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003م .
- 7/ حماد طارق عبد العال ، حوكمة الشركات - المفاهيم ، المبادئ و التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005م .
- 8/ حيدر يونس الموسوي ، " المصارف الإسلامية - أدائها المالي وأثرها في سوق الأوراق المالية " ، الطبعة الأولى ، دار اليازوني ، عمان ، الأردن ، 2011م .

قائمة المراجع

- 9/ خالد أمين عبد الله ، " العمليات المصرفية - الطرق المحاسبية الحديثة " ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر - عمان، الأردن ، 2000م .
- 10/ خليل محمد حسن الشماع ، " الإدارة المالية " ، الطبعة الرابعة ، مطبعة الخلود ، بغداد، العراق ، 1992م .
- 11/ خلدون إبراهيم الشريفات ، " الإدارة و التحليل المالي " ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2001م .
- 12/ سليم زياد رمضان و محفوظ جودة أحمد ، " الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك "، الطبعة الثانية، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003م .
- 13/ صلاح الدين حسن السيبي ، " الاقتصاد المصرفي والاقتصاد الوطني وغسيل الأموال"، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 2003م .
- 14/ علاء فرحات طالب وإيمان شيحان المشهداني ، " الحوكمة المؤسسة والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف "، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2011م .
- 15/ عبد المطلب عبد الحميد ، " البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها " ، الدار الجامعية ، السكندرية ، مصر ، 2000م .
- 16/ عبد الوهاب علي نضر وشحاتة السيد شحاتة، " مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات- في بيئة الاعمال العربية و الدولية المعاصرة " ، الدار الجامعية ، مصر، 2007م.
- 17/ فرحات جمعة السعيد ، " الأداء المالي لمنظمات الأعمال " ، دار المريخ للنشر ، الرياض، العربية السعودية ، 2000م .

قائمة المراجع

- 18/ فلاح حسين الحسيني ومؤيد عبد الرحمان ، " إدارة البنوك -مدخل كمي و استراتيجي معاصر "، دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 2000م .
- 19/ محسن أحمد الخضيرى ، " الاندماج المصرفي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م.
- 20/ محمد رياض الابرش ونبيل مرزوق ، " الخصخصة - آفاق وأبعاد "، دار الفكر، سوريا، 2002م .
- 21/ محمد كمال خليل الحمزاوي ، " اقتصاديات الائتمان المصرفي " ، منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 1997م .
- 22/ محمد محروس إسماعيل ومحمد سيد عابد ، " قضايا اقتصاديات معاصرة " ، الدار الجامعية، مصر ، بدون تاريخ .
- 23/ محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات - معالجة الفساد المالي والإداري "، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2006م .
- 24/ محمود أحمد التوني ، " الاندماج المصرفي " ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2007م .
- 25/ وسيلة حمداوي ، " الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية قسنطينة ، الجزائر ، 2009م .

قائمة المراجع

الأطروحات والرسائل:

الأطروحات:

26/ سعاد حوحو ، " خصوصية البنوك العمومية واندماجها وأثرها على الاقتصاد - دراسة استشرافية لحالة الجزائر " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، دفعة: 2012/م 2013 م .

27/ عبد الرزاق حبار ، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي -حالة الجزائر " ، أطروحة دكتوراه تخصص نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، السنة الجامعية : 2010/م 2011 م .

28/عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه ، " أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية " ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007م .

رسائل الماجستير:

29/إبراهيم إسحاق نسمان ، " دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين " ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين ، 2009م .

30/ أحمد خليفة ، " دور حوكمة الشركات في رفع فعالية و أداء وظيفة المراجعة الداخلية " ، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة تدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعد دحلب -

البليدة ، الجزائر ، أكتوبر 2010 .

قائمة المراجع

- 31/ أنيسة سدر ، " حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية 1990-2010"، رسالة ماجستير ، تخصص نقود وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، دفعة: 2011م/2012م
- 32/ حسني مبارك بعلي ، " إمكانية رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية المصرفية المعاصرة " ، رسالة ماجستير، إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2011م/2012م .
- 33/ زكرياء بله باسي ، " الحوكمة و علاقتها بالاستثمارات الأجنبية المباشرة -حالة الجزائر"، رسالة ماجستير ، تخصص تحليل اقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر -3- ، الجزائر، دفعة: 2010م-2011م .
- 34/ عبد الغني محمد جودة فكري ، " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية "، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة ، فلسطين ، 2008م .
- 35/ عقيلة خلوف ، " حوكمة البنوك و دورها في تفعيل حوكمة الشركات و الحد من التعثر المؤسسي "، رسالة ماجستير، تخصص نقود و مالية ، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر ، الجزائر، 2010م .
- 36/ عمر علي عبد الصمد ، " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات " ، رسالة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة المدية ، الجزائر ، دفعة: 2009م .

قائمة المراجع

- 37/ فاتح غلاب ، " تطور دور و وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة "، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر ، 2011م .
- 38/ ماجد إسماعيل أبو حمام ، " أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "، رسالة ماجستير ، تخصص المحاسبة في التمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009م.
- 39/ مريم بونهيمي ، " مقررات لجنة بازل و أهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية " ، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد و مالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة يحي فارس - المدية ، الجزائر ، دفعة: 2011م .
- 40/ محمد يحي عاصي أمارة ، " تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل و الاستثمار " ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، الأردن ، دفعة: 2005م .
- 41/ ممدوح محمد العزايزة ، " مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين " ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009م .

المجلات:

- 42/ أكرم الياسري وآخرون ، " انعكاسات المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية"، مجلة أهل البيت ، المجلد: 01 ، العدد: 16 ، العراق ، 2014م .

قائمة المراجع

- 43/ أكرم محسن الياسري وناصر عكلة إيناس الموسوي ، " أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية و حوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية " ، مجلة دراسات إدارية ، كلية الإدارة و الاقتصاد -جامعة البصرة ، الإصدار: 05 ، العدد: 09 ، العراق ، 2012م .
- 44/ امينة امين حلمي ، " خصوصية البنوك وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية في مصر" ، كتاب الاهرام الاقتصادي، خصخصة البنوك والتنمية في مصر، العدد: 135 ، نوفمبر 2000م.
- 45/ بلعزوز بن علي ، " مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية الودائع والحوكمة " ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد: 05 .
- 46/ حميد علي ميعاد ، " دور تقويم الأداء في الحد من الفساد الإداري و المالي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد: 39 ، العراق ، 2014م .
- 47/ صادق راشد الشمري ، " الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي و المؤسسي " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بغداد ، مجلد: 18 ، العدد: 67 ، بغداد، 2012م .
- 48/ عبد الحسين جاسم محمد وأحمد حسين الموسوي، " تقييم مؤشرات الأداء المالي للمصارف التجارية- بحث مقارنة لعينة من المصارف التجارية العراقية والإماراتية للمدة من 2004-2009 " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة الكربلاء ، المجلد: 08 ، العدد: 31 ، العراق ، 2012م .
- 49/ عبد الرزاق حبار ، " تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري " ، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية ، الصادرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، العدد: 10 ، ديسمبر 2011م .

قائمة المراجع

- 50/ عبد الرزاق حبار ، " الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي " ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد: 07 .
- 51/ عبد القادر بريش ، " قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى حالة الجزائر " ، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ، صادرة عن المدرسة العليا للتجارة ، 2006م .
- 52/ عبد القادر خليل ، " الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد " ، مجلة البحوث العربية الاقتصادية ، العدد: 46 ، 2009م .
- 53/ عبد الله يعقوب فيحان وإيمان شاكر محمد ، " دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة و الخصخصة " ، مجلة دراسات محاسبية و مالية - جامعة بغداد ، المجلد: 02، العدد : 05 ، العراق ، 2011م .
- 54/ على حسون الطائي ، " أبعاد الحاكمية في العراق -دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 25 ، العراق، 2010م.
- 55/ فائزة إبراهيم محمود وآخرون، " الحوكمة المؤسسية المصرفية ومدى توافر دعائمها للوقاية من الأزمات المالية " ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد: 06، العدد: 16، جامعة بغداد، العراق، 2011م .
- 56/ فؤاد شاكر، " خصخصة القطاع المصرفي في الدول العربية " ، مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت، المجلد: 21 ، العدد: 242 ، فيفري 2001م .

قائمة المراجع

- 57/ محمد محسن حاكم ، " تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد: 06 ، العدد: 23 ، جامعة الكربلاء ، العراق ، 2009م .
- 58/ محمد زيدان ، " أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد: 09 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2009م .
- 59/ محمد فرج عبد الحليم ، " المراجعة الداخلية بالمصارف السودانية " ، بحوث و أوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر ، 2009م .
- 60/ مصطفى حسن بسيوني السعدني ، " المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية " ، بحوث و أوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2009م .
- 61/ مصطفى عبد الحسين علي و آخرون ، " دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية " ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، المجلد: 08 ، العدد: 22 ، العراق ، 2013م .
- 62/ موفق أحمد السيدية وفتحي محمد سجي ، " الحوكمة و العقلانية المصرفية - رؤية تحليلية للإدارة المصرفية العربية " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد: 04 ، العدد: 10 ، جامعة تكريت ، 2008م .

قائمة المراجع

- 63/ ميثاق هاتف عبد السادة و آخرون ، " تقييم الأداء المصرفي باعتماد تحليل نسب السيولة والربحية - دراسة مقارنة بين مصارف عراقية و أردنية " ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد: 06 ، العدد: 01 ، العراق ، 2008م .
- 64/ نادية سامية خضر ، " دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح و الشفافية في ظل الأزمة المالية العالمية" ، مجلة بحوث مستقبلية ، المجلد: 04 ، العدد: 01 ، بغداد ، 2008م .
- 65/ نعيم دهمش وإسحاق أبو زر عفاف ، " تحسين و تطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك" ، مجلة البنوك في الأردن ، المجلد: 22 ، العدد: 10 ، الأردن ، 2003م .
- 66/ نعيم دهمش وظاهر شاهر القشي ، " الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها" ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد: 23 ، العدد: 04 ، الأردن ، 2004م .
- 67/ هيثم عبد القادر الجنابي ، " قياس مدى تطبيق المصارف العراقية لمقررات لجنة بازل 02 - دراسة تطبيقية " ، مجلة كلية المأمون الجامعية ، العدد: 18 ، الكلية التقنية الإدارية ، بغداد ، العراق ، 2011م .
- التقارير والمنشورات:
- 68/ سلطة النقد الفلسطينية ، " دليل القواعد و الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين " ، الطبعة الأولى ، 2009م .
- 69/ سلطة النقد الفلسطينية ، " دليل القواعد و الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين " ، 2009م .
- 70/ سلطة النقد الفلسطينية ، " دليل القواعد و الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين " ، 2014م .

قائمة المراجع

- 71/ مركز أبوظبي للحوكمة ، " اساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم " ، سلسلة النشرات التنقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة ، الامارات العربية المتحدة .
- 72/ مركز المشروعات الدولية الخاصة، " تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا - تجارب و حلول " ، المنتدى العلمي لحوكمة الشركات ، فيفري 2011م .

ملتقيات والندوات:

- 73/ ابراهيم حراش ، " دور البنك المركزي في تطبيق الحوكمة المصرفية - حالة بنك الجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: اليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر ، يومي 25- 26 نوفمبر 2013م .
- 74/ أحلام معيزي وزاهرة بني عامر ، " تقييم أداء الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر"، المؤتمر الثالث للعلوم المالية و المصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية - تجربة الأسواق الناشئة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، اردن-الأردن ، 2013م .
- 75/ أمال عياري وأبو بكر خوالد ، " تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، 2012م .
- 76/ أمين مخفي وأمينه فداوي ، " تجارب و ممارسات الدول النامية و المتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة " ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي

قائمة المراجع

الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، الجزائر ، نوفمبر 2013 م .

77/ العربي عطية وآخرون، " الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة ورقلة ، يومي 25-26 نوفمبر 2013 م .

78/ بلعزوز بن علي وعبد الرزاق حبار ، "الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية:مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية بالإشارة الى حالة الجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2009.

79/ جمعة هوام وآخرون ، " الشفافية و الإفصاح في إطار حوكمة الشركات " ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر ، 2009م .

80/ رابح بوقرة وهاجرة غانم ، " الحوكمة -المفهوم و الأهمية" ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر - يسكرة ، الجزائر ، 2012م .

81/ رابح خوري ونسرين فكرون ، " دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسل الأموال " ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر ، 2012م .

قائمة المراجع

- 82/ ساعد بن فرحات ، " بعض مبادئ و آليات الحوكمة في شركات التأمين " ، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية و التجربة التطبيقية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس - سطيف ، الجزائر .
- 83/ عبد الرزاق حميدي وأمال الريحاني ، "تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية -واقع وأفاق"، ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف، الجزائر ، يومي 19- 20 نوفمبر 2013 م .
- 84/ عبد القادر بريش ومحمد حمو ، "البعد السلوكي و الأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الازمة المالية العالمية " ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر ، 2009م .
- 85/ عبد الله مالكي ، " الواقع المصرفي العربي والدمج المصرفي " ، ندوة الدمج المصرفي، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، 1992م .
- 86/ عادل قرقار و أبو باكر خوالد ، " دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري و المالي في القطاع المصرفي - حالة الجزائر " ؛ ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، يومي 25 - 26 أكتوبر 2013 م .

قائمة المراجع

- 87/ عاشور كتوش وأمال ولد قادة ، " آلية تطبيق الحوكمة داخل الجهاز المصرفي " ، ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، يومي 19-20 نوفمبر 2013م.
- 88/ عمر شريقي ، " دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي " ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس - سطيف ، الجزائر ، 2009م .
- 89/ مازن شريف عبد الحميد ، " مؤشرات الأداء الأساسية " ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007م .
- 90/ مبارك بلالطة ، " النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة " ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: المنظومة المصرفية في الالفية الثالثة- منافسة مخاطر وتقنيات ، كلية علوم التسيير، جامعة بجبل ، الجزائر ، يومي 06-07 جوان 2007م .
- 91/ مبروك رايس وآخرون ، " الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري " ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012م .
- 92/ مليكة زغيب وحياء نجار ، " النظام البنكي الجزائري - تشخيص الواقع وتحديات المستقبل" ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية -الواقع والتحديات ، كلية العلوم الاقتصادية و الإنسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة الشلف ، يومي 14-15 ديسمبر 2004م .

قائمة المراجع

- 93/ محمد بولصنام و زوينة بن فرج ، " الإفصاح و التحفظ المحاسبي ضرورة لتحقيق الحوكمة المحاسبية " ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع رهانات وآفاق ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم لبواقي ، ديسمبر 2010م.
- 94/ محمد عبد المنعم الطيب حمد النيل ، " العولمة وأثارها الاقتصادية على المصارف - نظرة شمولية " ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية- واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 14-15 ديسمبر 2004م .
- 95/ محمد يعقوبي وتوفيق تمار ، "تقييم النمو المصرفية الجزائرية " ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: المنظومة البنكية في ظل التحويلات القانونية والاقتصادية ، المركز الجامعي بشار ، يومي 25 و26 افريل 2006م.
- 96/ منال منصور ، " ادارة المخاطر الائتمانية و وظيفة المصارف المركزية القطرية والإقليمية" ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس - سطيف ، الجزائر ، 2009م .
- 97/ نمار أمين البراوي، " محددات الحوكمة - دراسة قياسية لعينة مختارة من الدول " ، المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، لبنان، ديسمبر 2012م .
- مواقع الكترونية:
- 98/ المعهد المصرفي المصري ، " نظام الحوكمة في البنوك " ، العدد السادس ، مصر ، متاح على الموقع : www.ebi.gov.eg .

قائمة المراجع

99/ عبد القادر معراج هواري و أمجد أمحمد عبد الحفيظ ، " الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية " ، متاح على الموقع:
www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=7493 .

النصوص التشريعية:

الأوامر:

100/ الأمر رقم: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م المعدل والمتمم للأمر رقم: 90-10 المتعلق بالنقد و القرض ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 40 ، العدد: 52 .
101/ الأمر رقم: 10-04 المؤرخ في 26/08/2010م المعدل و المتمم للأمر رقم: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 47 ، العدد: 50 .

المواد:

102/ المادة 29: من الأمر رقم: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م ، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 40 ، العدد: 52 .
103/ المادة 31: من الأمر: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م ، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 40 ، العدد: 52 .
104/ المادة 103: من الأمر: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م ، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 40 ، العدد: 52 .
105/ المادة 104: من الأمر: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م ، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 40 ، العدد: 52 .

قائمة المراجع

- 106/** المادة 118: من الأمر: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م ، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 40 ، العدد: 52 .
- 107/** المادة الثانية (02): من النظام رقم: 04 - 01 المؤرخ في 04/03/2004م المتعلق بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 41 ، العدد: 27 .
- 108/** المادة الخامسة (05): من النظام رقم: 04-02 المؤرخ في 04/03/2004م الذي يحدد شروط تكوين الحد الأدنى للاحتياطي الإلزامي، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة: 41 ، العدد: 27.
- 109/** المادة الخامسة (05): من الأمر: 10-04 المؤرخ في 26/08/2010م المعدل والمتمم للأمر رقم: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 47 ، العدد: 50 .
- 110/** المادة السابعة (07): من الأمر: 10-04 المؤرخ في 26/08/2010م المعدل والمتمم للأمر رقم: 03-11 المؤرخ في 26/08/2003م المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 47 ، العدد: 50 .
- 111/** المادة الثانية 02: من النظام رقم: 08 - 04 المؤرخ في 23/08/2008م المتعلق بالحد الأدنى لرأس المال البنوك و المؤسسات العاملة في الجزائر ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 45 ، العدد: 72 .

قائمة المراجع

112/ المادة الخامسة 05: من النظام رقم: 09-05 المؤرخ في 18/10/2009م يتضمن

اعداد الكشف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 46،

العدد: 76 .

113/ المادة السابعة 07: من النظام رقم: 09-05 المؤرخ في 18/10/2009م يتضمن

اعداد الكشف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، السنة: 46،

العدد: 76 .

المراجع بالفرنسية:

مواقع الكترونية:

114/ Ben Mahmoud, Houde, " **L'impact des innovations financières sur la performance financières des banques Tunisiennes : cas des banques cotées en bourse**" , Institut supérieur de gestion de Gabès- mastère de recherche en finance , a catégorie: Economie et Finance, 2012, sur le site : www.memoireonline.com/11/13/7724 .

115/ Derbali, Abdelkader, "**performance bancaire en période de crise**", dans la catégorie: Economie et Finance, université de Sousse Tunisie Mastère en finance et banque, 2010, sur le site: www.memoireonline.com/10/12/6395/ .

النصوص التشريعية:

116/ Banque D'Algérie, Rapport 2003 , " **Evolution Economique et Monétaires en Algérie** " , Juin 2004 .

117/ La Banque d'Algérie, " **Rapport 2014 , Evolution Economique et Monétaires en algérie** " , Juillet 2015 .

المراجع بالانجليزية:

تقارير ومنشورات:

118/ Basel Committee on Banking Supervision, "**Enhancing Governance For Banking Organizations**", bank for International Settlements, 2006 .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم(01): استثمارة الاستبيان بالعربية.

جامعة لونيبي علي - البليدة 02-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود بنوك ومالية

استثمارة استبيان

بعد التحية:

دراسة آراء بعض المهنيين .

بصدد إعداد مذكرة الماجستير تحت عنوان: " دور الحوكمة المصرفية في تفعيل أداء البنوك التجارية - حالة الجزائر - " ، حيث تهدف هذه الدراسة الى تحديد ومعرفة دور التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك ومدى تفعيلها لأداء هذه البنوك ، وذلك قصد تعزيز ثقة الجمهور والأطراف ذات المصلحة بنشاط البنوك، والتي تعتبر الركيزة الأساسية في تمويل الاقتصاد لكل بلد. يسعدنا سيدي / سيدتي اختياريكم ضمن عينة الدراسة للمشاركة في إثراء هذا الموضوع كمهنيين، قناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه المسألة . ومع شكرنا المسبق ، نحيطكم علما بان آرائكم ستكون موضع السرية وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي .

الطالبة: بوخاري سعدية

الملاحق

المجموعة الأولى: معلومات شخصية .

1/ ملكية البنك:

خاصة:

عامة:

2/ الجنس:

أنثى:

ذكر:

3/ العمر:

من 30 الى 40 سنة:

أقل من 30 سنة:

أكثر من 40 سنة:

4/ المؤهل العلمي:

ماجستير:

ليسانس:

دكتوراه:

5/ المستوى الوظيفي:

عضو لجنة المراقبة:

عضو مجلس إدارة:

وظيفة أخرى:

6/ سنوات الخبرة:

من 5 إلى 10 سنوات:

أقل من 5 سنوات:

أكثر من 10 سنوات:

الملاحق

المجموعة الثانية: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1) وجود أساس فعال لقواعد الحوكمة:			
تتوفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور في البنك .			
تتوافق المتطلبات القانونية و الرقابية في البنك مع القوانين الدولية المعمول بها .			
تقوم الهيئات الاشرافية والرقابية بواجبها بأسلوب مهني وبكل موضوعية من أجل تنفيذ متطلبات الحوكمة المصرفية .			
القوانين المطبقة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية تكفل للأطراف ذات العلاقة بالبنك الحق في انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة بالإضافة الى حق مساءلتهم.			
إنشاء منظمة او هيئة خاصة بالاشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية .			
2) وجود قوانين تكفل حقوق المستثمرين و المساهمين:			
حصول المساهمين والمستثمرين بالبنك على المعلومات الرئيسية والهامة بصفة دورية ومنتظمة وبسهولة وبالوقت المناسب وبدون تكاليف .			
يحق للمساهمين مساءلة مجلس الإدارة واقتراح الحلول المناسبة في مجال العمل المصرفي .			

الملاحق

			يمتلك المساهمون حق اتخاذ القرارات المتعلقة بأي تغييرات جديدة تمس زيادة رأس المال للبنك .
			يحق للمساهمين الاطلاع على أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤثر على أداء البنك .
(3) توفر معاملة متساوية بين جميع المساهمين:			
			يستطيع كل حملة الأسهم الحصول على معلومات ذات علاقة بالبنك في نفس الوقت وبنفس الطريقة.
			يمتلك صغار المساهمين - الذين يمتلكون مستوى معين من عدد الأسهم - حق إختيار أعضاء مجلس الإدارة من خلال تصويتهم بالتجميع.
			يتم معاملة حملة الأسهم من نفس الفئة بصورة متساوية خلال الاجتماعات العامة.
			يحق للمساهمين الحصول على معلومات كافية حول حقوق التصويت قبل شراء الأسهم لكافة فئات الأسهم .
			يوجد وسائل لإزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود.
(4) توفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة:			
			يتم الاتصال مع أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لإدارة السيولة والمخاطر في البنك.
			هناك حرية في إيصال مخاوف أصحاب المصالح اتجاه الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية إلى مجلس الإدارة من طرف الجهات التي تمثل إيصال اهتماماتهم .
			تتوزع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة المختلفة في البنك

الملاحق

			بوضوح لخدمة أصحاب المصالح.
			تقوم الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة بالكشف عن تجارتهم في الأسهم أو أي عمليات أخرى لأصحاب المصالح .
			يوجد مجلس مشترك أو لجنة من العاملين والإدارة داخل البنك يسهر على تحسين علاقة البنك بأصحاب المصالح من خلال إعلامهم بشكل كاف بحقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالبنك والاهتمام بآرائهم حول استراتيجية العمل داخل البنك .
(5) مدى توفر الإفصاح والشفافية:			
			يلتزم البنك بنشر القوائم المالية عن جميع بنود عناصر المركز المالي في الوقت المناسب وبطريقة عادلة للأطراف ذات العلاقة في حدود ما يسمح به القانون المتبع من طرف البنك فيما يخص الإفصاح.
			تراقب الإدارة العليا عملها باستمرار لضمان مصداقية ونزاهة القوائم المالية من أجل تحسين السير الحسن والسليم لعمل المصرفي.
			يقوم البنك بالإفصاح عن مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكيفية اختيارهم .
			يتم الإفصاح عن كافة المعلومات حتى تلك المتعلقة بعمليات النصب والفساد في البنك والتي قد تضر بسمعته.
			يقوم البنك بالإفصاح عن فاعلية نظم الرقابة وإظهار فاعليتها و قدرتها .
(6) توفر مقومات مسؤولية مجلس الإدارة:			
			يعتبر مجلس الإدارة الجهة المسؤولة عن وضع النظم

الملاحق

			والإجراءات لمختلف العمليات المصرفية بالبنك .
			يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين والنظم المختلفة داخل البنك مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة .
			يعمل المجلس وفق خطة مدروسة وشاملة للإشراف والرقابة مع تحقيق القدر اللازم للمساءلة و المتابعة من خلال نظام فعال .
			يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية الإفصاح المتعلقة بالعمليات المصرفية في حدود ما يسمح به القانون الداخلي للبنك.
			يوفر مجلس الإدارة نظام معين يتصف بالشفافية والموضوعية لعمليات ترشح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة .

المجموعة الثالثة: دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي .

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
توفر هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات يساهم في تعميق تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك وبالتالي تحسين أدائه.			
إجراء ندوات ومؤتمرات تجمع بنك الجزائر بالبنوك العاملة في الجزائر يعمل على ضمان فهم أساسيات تطبيق الحوكمة وبالتالي تحقيقها للأهداف المنوطة بها.			
التحديث المستمر لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية بما يجعل البنوك الجزائرية مواكبة لكل جديد متعلق بالحوكمة وتطبيقها .			
دراسة الأثر الكمي لأي مبدأ من مبادئ الحوكمة قبل إلزام البنوك العاملة في الجزائر بتنفيذه بشكل نهائي يعطي نتيجة أكبر في تحسين أداء البنك .			

الملاحق

			إلزام البنوك الجزائرية بالإفصاح عن قوائمها وأرقامها من خلال إصدار تعليمات من بنك الجزائر بهذا الشأن يعمل على اجتذاب الودائع بمختلف الآجال وكذا الحفاظ على حقوق المساهمين .
			زيادة الإفصاح عن المعلومات من طرف البنك يسهل تواصل إدارة البنك مع باقي الأطراف ذات العلاقة وبالتالي تمكن هذه الأخيرة من إعطاء آرائها حول استراتيجية العمل داخل البنك .
			إرساء سياسة الإفصاح والشفافية حول وضعية ومركز البنك يمكن من الاطلاع على حالة البنك مما يزيد من تحسين صورة ومصدقية البنك داخليا وخارجيا .
			العمل على تطوير آليات مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المصرفي يؤدي الى تحسين الأداء واستمرارية نشاط البنك .
			يؤدي الإفصاح الى تعاون مختلف الأطراف على الاكتشاف المبكر للأخطار الجوهرية قبل وقوعها ومحاولة إيجاد طرق فعالة لمعالجتها أو تجنب وقوعها .
			التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة داخل البنك يسهل عمل المراجعين الداخليين والخارجيين .
			تطبيق الحوكمة المصرفية باحترافية يحول دون وقوع الأزمات المصرفية .
			توفر قنوات اتصال فعالة بين أعضاء مجلس الإدارة ولجان المراقبة والتدقيق تحد من النشاط غير القانوني والاحتيال ، كما تحد من سوء استخدام أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا لصلاحياتهم .

الملاحق

المجموعة الرابعة: مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة التي

تضمنتها مقررات لجنة بازل .

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
تتوفر لدى البنك الأسس والمقومات اللازمة لتطبيق الأساليب والمعايير الحديثة ، الواردة في إتفاقية بازل لقياس المخاطر المصرفية .			
يطبق البنك قواعد ومبادئ الشفافية والإفصاح من خلال التصريح عن المعلومات اللازمة للمشاركين في السوق والمساهمين، حول نوعية وحجم المخاطر المصرفية التي يتعرض لها البنك، ومدى كفاءة رأس المال، وآليات ادارتها.			
تضع الإدارة العليا في البنك استراتيجيات وإجراءات وسياسات لإدارة المخاطر التي يتعرض لها ، تعكس مدى قدرته على تحمل هذه المخاطر ومدى تحسين أدائه، لمصلحة المساهمين والمتعاملين معه .			
يلتزم البنك بالحد الأدنى لنسبة الملاءة البنكية الواردة في إتفاقية بازل ، والتي تقدر ب: 8% .			
يلتزم البنك عند منحه للائتمان بأوزان المخاطر التي نصت عليها مقررات بازل (0%، 10%، 20% ، 50% ، 100%)			

الملاحق

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان بالفرنسية.

Université Lounici Ali – Blida 02–

La faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Science
de Gestion

Département : Sciences Economiques

Section : Monnaie, Finances et Banque

Questionnaire

Bonjour :

Etude de l'avis de certains professionnels.

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de magister intitulé
«**rôle de la gouvernance bancaire dans la réactivation des services
des banques commerciales** ».

Cette étude a pour but de définir et de connaître le rôle d'une bonne mise en pratique (application) des principes de la gouvernance au niveau des banques et degré de dynamisme qu'elle insuffle vis-à-vis de la performance de ces dernières. L'objectif étant de renforcer la confiance de la clientèle et des relations, qui sont considérées comme étant la pierre angulaire du financement de l'économie de chaque pays.

C'est pour nous un immense plaisir Madame / Monsieur de vous avoir choisi dans l'échantillon d'étude afin d'apporter votre contribution dans l'enrichissement de ce thème en votre qualité de professionnels, convaincus que nous sommes de votre objectivité et de l'intérêt que vous allez porter à cette sujet.

Nous vous assurons, après remerciements, la confidentialité de vos remarques pertinentes, et qu'elles ne seront utilisées que pour des fins de recherches scientifiques.

الملاحق

Prière de mettre une (×) devant la bonne réponse.

Premier groupe : informations personnelles.

1/Propriété de la banque:

Publique: ☐

privée: ☐

2/Sexe:

Masculin: ☐

féminin: ☐

3/Age :

Plus de 30 ans : ☐

entre 30 et 40 : ☐

plus de 40 ans : ☐

4/Qualifications :

Licence : ☐

magister : ☐

doctorat: ☐

5/Position /poste occupé :

Membre d'un conseil d'administration: ☐

Membre de la commission de contrôle: ☐

Autre profession : -----

6/Années d'expérience:

Moins de 5 ans: ☐

de 5 à 10 ans: ☐

Plus de 10 ans: ☐

Deuxième groupe : réalité de l'application des principes de gouvernance d'entreprise dans les banques algériennes.

Expression	bien	Neutre	contre
1 – L'existence d'une base efficace des règles de la gouvernance			
Des législations précises qui définissent les responsabilités en garantissant les intérêts de la clientèle de la banque.			
Les exigences légales et réglementaires au niveau de la banque sont conformes aux lois internationales en vigueur.			
Les organes de contrôle et de réglementation			

font leur devoir dans un esprit professionnel, en toute objectivité afin de mettre en œuvre les exigences de la gouvernance bancaire.			
Les lois mises en œuvre au sein du système bancaire algérien assurent aux relations de la banque le droit d'élire ou de limoger les membres du conseil d'administration ainsi que le droit de les tenir en responsabilité.			
La création d'un système ou d'une entité qui prend en charge la supervision de l'application des principes de la bonne gouvernance au système bancaire algérien.			
2- L'existence de lois assurant les droits des investisseurs et des actionnaires.			
L'accès facile des investisseurs et des actionnaires de la banque aux informations nécessaires et importantes périodiquement et régulièrement au temps adéquat et sans frais.			
Les actionnaires ont le droit de questionner le conseil d'administration et de proposer des solutions dans le domaine du travail bancaire.			
Les actionnaires ont le droit de prendre des décisions concernant tout changement relatif à l'augmentation du capital social de la banque.			
Les actionnaires ont le droit de consulter toute opération anormale qui pourrait influencer la performance de la banque.			
3- Tous les actionnaires reçoivent le même traitement.			
Tout porteur d'actions peut avoir des informations relatives à la banque en même temps			

et de la même manière.			
les petits actionnaires– possédant un certain nombre d’actions– ont le droit d’élire les membres du conseil d’administration après avoir voté à l’unanimité.			
Les porteurs de la même catégorie d’actions ont droit de recevoir le même traitement dans les assemblées générales.			
Les actionnaires ont le droit d’avoir accès à des informations suffisantes au sujet du droit de vote avant d’acheter les actions dans toutes leurs différentes catégories.			
Il existe des instruments pour dépasser les handicaps relativement au vote au-delà des frontières.			
4– La disponibilité des facteurs de redressements du rôle des acteurs dans l’application des règles de la gouvernance.			
Ouvrir des contacts avec les parties prenantes afin de trouver des façons différentes pour gérer les liquidités et les risques.			
Les parties représentant les parties prenantes ont la liberté de faire parvenir les craintes de ces derniers vis-à-vis des pratiques illégales ou corrompues au conseil d’administration.			
les devoirs sont clairement répartis sur les différents responsables dans la banque au service des parties prenantes.			
La haute administration et les membres du			

conseil d'administration dévoilent leur commerce en actions ou toute activité pour travailler l'intérêt des parties prenantes.			
Il existe un conseil commun ou une commission conjointe de travailleurs et d'administration au sein de la banque qui veille à améliorer la relation de la banque avec les parties prenantes en les informant de leurs droits et de leurs obligations à leurs engagements avec la banques et de s'intéressant à leurs opinions au sujet de la stratégie du travail au sein de la banque.			
5- Le degré de la transparence et de la divulgation.			
La banque s'engage a publier toutes les listes à propos de tous les centres financiers au temps adéquats et d'une façon très juste pour les parties possédant la même relation dans les limites de la loi adoptée par la banque au sujet de la divulgation			
L'administration suprême contrôle son travail continuellement afin de garantir la crédibilité et l'intégrité des listes financières dans le but d'améliorer le bon fonctionnement du travail bancaire.			
La banque divulgue toutes les informations, même celles relatives à la corruption et à la supercherie qui pourraient entacher sa réputation.			
La banque divulgue l'efficacité des systèmes de contrôle et fait montre son dynamisme et de ses capacités.			

6– Facteurs de redressement de la responsabilité du conseil d'administration			
Le conseil d'administration est considéré comme étant le responsable de l'instauration de systèmes et des procédures de toutes les opérations monétaires au sein de la banque.			
Le conseil d'administration s'engage à respecter les lois et les différents systèmes au sein de la banque en veillant à préserver les intérêts des parties en relation.			
Le conseil poursuit son fonctionnement sur la base d'un plan global et étudié pour la supervision et le contrôle en gardant le droit de questionnement et de poursuite par le biais d'un système efficient.			
Le conseil supervise l'opération de divulgation relative aux opérations bancaires dans les limites du règlement interne			
Le conseil d'administration pourvoit un système transparent et objectif pour les opérations de la candidature et de l'élection des membres du conseil d'administration			

Troisième groupe : impact de l'application de principes de la gouvernance sur la performance bancaire

Expression	bien	Neutre	contre
L'existence d'un organigramme, d'un profil fonctionnel d'une définition des responsabilités et des prérogatives, participe à l'approfondissement de l'application des principes de la gouvernance			

et améliorer ainsi sa performance .			
Tenir des conférences et des congrès regroupant la banque d'Algérie avec les banques travaillant en Algérie assure la compréhension des principes de la mise en application des la gouvernance, et atteindre ainsi les objectifs assignés			
L'actualisation continue des exigences du contrôle interne permettant par cela aux banques algériennes de suivre les nouveautés concernant la gouvernance et son application			
L'étude de l'impact quantitatif des principes de la gouvernance avant d'obliger les banques à les mettre en œuvre d'une façon définitive donne un résultat meilleur dans l'amélioration de la performance bancaire.			
Obliger les banques algériennes à publier et divulguer leurs listes et leurs numéros à travers une décision issue à cet effet par la banque d'Algérie, œuvre à attirer les dépôts dans les différents termes, et à protéger les droits des actionnaires.			
Publier plus d'informations par la banque facilite la communication entre l'administration de la banque et les autres parties en relation permettant à cette dernière de présenter son opinion à propos de la stratégie du travail au sein de la banque.			
L'instauration d'une politique de sincérité et de transparence au sujet de la situation et de la position de la banque permet de s'informer de la			

الملاحق

situation de la banque, ce qui améliore de plus en plus l'image et la crédibilité de la banque aux niveaux intérieur et extérieur.			
Œuvrer à promouvoir les mécanismes de la participation de toutes les parties en relation avec la prise de décision qui concernent le travail bancaire conduit vers l'amélioration de prestations de services et la continuité de l'activité monétaire.			
La divulgation mène à la collaboration de toutes les parties pour la découverte précoce des risques essentiels avant leur occurrence et à essayer de leur trouver une solution pour les traiter ou les éviter.			
La mise en application de la gouvernance bancaire d'une façon professionnelle évite les crises financières.			
L'existence de canaux de communications efficaces entre les membres du conseil d'administration et les commissions de contrôle et d'audits, limitera l'activité illégale et la supercherie ainsi que la mauvaise utilisation par les membres du conseil et l'administration suprême de leurs prérogatives.			

Quatrième groupe :Degré de l'engagement des banques algériennes dan l'application des principes de la gouvernance contenues dans les décisions de la commission de Basel.

Expression	bien	Neutre	contre
Les banques jouissent des bases et des fondements nécessaires pour l'application des			

méthodes et des standards modernes, contenus dans la convention de Basel pour les mesures des risques bancaires.			
La banque applique des règles et des principes de la transparence et de la divulgation à travers la révélation des informations requises aux participants dans le marché et les actionnaires au sujet de la nature et des risques bancaires auxquels s'expose la banque, ainsi que le degré de la qualité du capital et les mécanisme de leur gestion.			
L'administration met en place des stratégies, des mesures et des politiques afin de gérer les risques encourus par la banque, elles reflètent sa capacité à endurer des risques et à améliorer sa performance dans l'intérêt des actionnaires et des opérateurs.			
La banque s'engage au minimum pour ce qui est du taux de solvabilité bancaire introduite dans la convention de Basel, et qui est de: 8%			
Lors de l'attribution d'un crédit la banque s'engage pour ce qui des coefficients des risques stipulés dans les décisions de Basel (0% , 10% , 20% , 50%, 100%)			

الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج برنامج SPSS.

نتائج برنامج SPSS. المتعلقة بخصائص عينة الدراسة :

Statistics

		type	gender	age	education	experience
N	Valid	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,48	1,44	2,17	1,17	2,06

Frequency Table

type

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	public	25	52,1	52,1	52,1
	private	23	47,9	47,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	27	56,2	56,2	56,2
	woman	21	43,8	43,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	- 30 year	10	20,8	20,8	20,8
	30-40 year	20	41,7	41,7	62,5
	+40 year	18	37,5	37,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	licence	40	83,3	83,3	83,3
	magistere	8	16,7	16,7	100,0
Valid	Total	48	100,0	100,0	

experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	- 5 year	8	16,7	16,7	16,7
	5-10year	29	60,4	60,4	77,1
	+10 year	11	22,9	22,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الملاحق

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس ثبات فقرات استمارة الاستبيان :

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	48	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

المجموعة الثانية:

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لفقرات المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	5

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لفقرات المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,967	4

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لفقرات المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	5

الملاحق

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لفقرات المحور الرابع:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,927	5

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لفقرات المحور الخامس:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,938	5

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لفقرات المحور السادس:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,892	5

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لفقرات المجموعة الثالثة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,965	12

معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لفقرات المجموعة الرابعة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,949	5

الملاحق

معامل الارتباط سبيرمان spearman's rho لقياس مدى ارتباط محاور استمارة الاستبيان:

المجموعة الثانية :

معامل الارتباط سبيرمان للمحور الأول:

Correlations			a1	a2	a3	a4	a5	A
Spearman's rho	a1	Correlation Coefficient	1,000	,749**	,696**	,730**	,725**	,888**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	a2	Correlation Coefficient	,749**	1,000	,718**	,703**	,670**	,913**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	a3	Correlation Coefficient	,696**	,718**	1,000	,518**	,452**	,712**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000	,001	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	a4	Correlation Coefficient	,730**	,703**	,518**	1,000	,891**	,893**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	a5	Correlation Coefficient	,725**	,670**	,452**	,891**	1,000	,870**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,001	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	A	Correlation Coefficient	,888**	,913**	,712**	,893**	,870**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثاني:

Correlations			b1	b2	b3	b4	B
Spearman's rho	b1	Correlation Coefficient	1,000	,952**	,951**	,853**	,978**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	b2	Correlation Coefficient	,952**	1,000	,934**	,884**	,965**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	b3	Correlation Coefficient	,951**	,934**	1,000	,865**	,939**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48
	b4	Correlation Coefficient	,853**	,884**	,865**	1,000	,939**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48
	B	Correlation Coefficient	,978**	,965**	,939**	,939**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

الملاحق

معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثالث:

Correlations			c1	c2	c3	c4	c5	C
Spearman's rho	c1	Correlation Coefficient	1,000	,632**	,895**	,918**	,616**	,918**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	c2	Correlation Coefficient	,632**	1,000	,689**	,572**	,898**	,808**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	c3	Correlation Coefficient	,895**	,689**	1,000	,819**	,655**	,907**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	c4	Correlation Coefficient	,918**	,572**	,819**	1,000	,572**	,910**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	c5	Correlation Coefficient	,616**	,898**	,655**	,572**	1,000	,830**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	C	Correlation Coefficient	,918**	,808**	,907**	,910**	,830**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

معامل الارتباط سبيرمان للمحور الرابع:

Correlations			d1	d2	d3	d4	d5	D
Spearman's rho	d1	Correlation Coefficient	1,000	,758**	,590**	,868**	,840**	,918**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
Spearman's rho	d2	Correlation Coefficient	,758**	1,000	,659**	,714**	,841**	,933**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	d3	Correlation Coefficient	,590**	,659**	1,000	,499**	,694**	,688**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	d4	Correlation Coefficient	,868**	,714**	,499**	1,000	,739**	,889**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	d5	Correlation Coefficient	,840**	,841**	,694**	,739**	1,000	,922**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	D	Correlation Coefficient	,918**	,933**	,688**	,889**	,922**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

الملاحق

معامل الارتباط سبيرمان للمحور الخامس:

Correlations			e1	e2	e3	e4	e5	E
Spearman's rho	e1	Correlation Coefficient	1,000	,810**	,809**	,689**	1,000**	,823**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	e2	Correlation Coefficient	,810**	1,000	,774**	,565**	,810**	,734**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
Spearman's rho	e3	Correlation Coefficient	,809**	,774**	1,000	,652**	,809**	,895**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	e4	Correlation Coefficient	,689**	,565**	,652**	1,000	,689**	,909**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	e5	Correlation Coefficient	1,000**	,810**	,809**	,689**	1,000	,823**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	E	Correlation Coefficient	,823**	,734**	,895**	,909**	,823**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

معامل الارتباط سبيرمان للمحور الخامس:

Correlations			f1	f2	f3	f4	f5	F
Spearman's rho	f1	Correlation Coefficient	1,000	,725**	,903**	,337**	,824**	,943**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,010	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	f2	Correlation Coefficient	,725**	1,000	,704**	,369**	,597**	,830**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,005	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	f3	Correlation Coefficient	,903**	,704**	1,000	,392**	,773**	,909**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,003	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
Spearman's rho	f4	Correlation Coefficient	,337**	,369**	,392**	1,000	,376**	,356**
		Sig. (1-tailed)	,010	,005	,003	.	,004	,006
		N	48	48	48	48	48	48
	f5	Correlation Coefficient	,824**	,597**	,773**	,376**	1,000	,908**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,004	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	F	Correlation Coefficient	,943**	,830**	,909**	,356**	,908**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,006	,000	.
		N	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

معامل الارتباط سبيرمان للمجموعة الثالثة

Correlations

	g1	g2	g3	g4	g5	g6
Spearman's rho						
g1	1,000	,574-	,865-	,574-	,840-	,934-
Correlation Coefficient						
Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	48	48	48	48	48	48
g2		1,000	,499-	1,000-	,675-	,540-
Correlation Coefficient						
Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	48	48	48	48	48	48
g3			1,000	,499-	,728-	,926-
Correlation Coefficient						
Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	48	48	48	48	48	48
g4				1,000	,675-	,540-
Correlation Coefficient						
Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	48	48	48	48	48	48

g7	g8	g9	g10	g11
,647-	,797-	,934-	,723-	,739-
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48
,841-	,470-	,540-	,429-	,774-
,000	,000	,000	,001	,000
48	48	48	48	48
,558-	,914-	,926-	,825-	,650-
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48
,841-	,470-	,540-	,429-	,774-
,000	,000	,000	,001	,000
48	48	48	48	48

g12	G
,723-	,748-
,000	,000
48	48
,429-	,956-
,001	,000
48	48
,825-	,675-
,000	,000
48	48
,429-	,956-
,001	,000
48	48

Spearman's rho

g5	Correlation Coefficient	,840-	,675-	,728-	,675-	1,000	,786-
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		48	48	48	48	48	48
g6	Correlation Coefficient	,934-	,540-	,926-	,540-	,786-	1,000
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		48	48	48	48	48	48
g7	Correlation Coefficient	,647-	,841-	,558-	,841-	,777-	,603-
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		48	48	48	48	48	48
g8	Correlation Coefficient	,797-	,470-	,914-	,470-	,674-	,853-
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		48	48	48	48	48	48
g9	Correlation Coefficient	,934-	,540-	,926-	,540-	,786-	1,000-
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		48	48	48	48	48	48
g10	Correlation Coefficient	,723-	,429-	,825-	,429-	,612-	,773-
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,000	,001	,000	,000
N		48	48	48	48	48	48
g11	Correlation Coefficient	,739-	,774-	,660-	,774-	,866-	,686-
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		48	48	48	48	48	48
g12	Correlation Coefficient	,723-	,429-	,825-	,429-	,612-	,773-
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,000	,001	,000	,000
N		48	48	48	48	48	48
G	Correlation Coefficient	,748-	,956-	,675-	,956-	,831-	,714-
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		48	48	48	48	48	48

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

,777-	,674-	,786-	,612-	,866-
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48
,603-	,853-	1,000-	,773-	,696-
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48
1,000	,510-	,603-	,460-	,903-
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48
,510-	1,000	,853-	,905-	,609-
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48
,603-	,853-	1,000	,773-	,696-
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48
,460-	,905-	,773-	1,000	,562-
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48
,903-	,609-	,696-	,562-	1,000
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48
,460-	,905-	,773-	1,000-	,562-
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48
,914-	,633-	,714-	,584-	,894-
,000	,000	,000	,000	,000
48	48	48	48	48

,612-	,831-
,000	,000
48	48
,773-	,714-
,000	,000
48	48
,460-	,914-
,000	,000
48	48
,905-	,633-
,000	,000
48	48
,773-	,714-
,000	,000
48	48
,562-	,584-
,000	,000
48	48
,903-	,609-
,000	,000
48	48
,460-	,905-
,000	,000
48	48
,914-	,633-
,000	,000
48	48

الملاحق

معامل الارتباط سبيرمان للمجموعة الرابعة:

Correlations			h1	h2	h3	h4	h5	H
Spearman's rho	h1	Correlation Coefficient	1,000	,935**	,947**	,743**	,823**	,910**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	h2	Correlation Coefficient	,935**	1,000	,886**	,748**	,781**	,924**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	h3	Correlation Coefficient	,947**	,886**	1,000	,727**	,842**	,889**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	h4	Correlation Coefficient	,743**	,748**	,727**	1,000	,764**	,929**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	h5	Correlation Coefficient	,823**	,781**	,842**	,764**	1,000	,845**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	48	48	48	48	48	48
	H	Correlation Coefficient	,910**	,924**	,889**	,929**	,845**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

معامل الارتباط سبيرمان لكل مجموعات الاستبيان:

Correlations											
			A	B	C	D	E	F	G	H	Q
Spearman's rho	A	Correlation Coefficient	1,000	,938-	,962-	,978-	,947-	,961-	,905-	,975-	,990-
		Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	B	Correlation Coefficient	,938-	1,000	,945-	,938-	,916-	,958-	,902-	,928-	,939-
		Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	C	Correlation Coefficient	,962-	,945-	1,000	,960-	,910-	,946-	,837-	,959-	,963-
		Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	D	Correlation Coefficient	,978-	,938-	,960-	1,000	,933-	,968-	,880-	,970-	,986-
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	E	Correlation Coefficient	,947-	,916-	,910-	,933-	1,000	,926-	,917-	,956-	,962-
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	F	Correlation Coefficient	,961-	,958-	,946-	,968-	,926-	1,000	,908-	,951-	,973-
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	G	Correlation Coefficient	,905-	,902-	,837-	,880-	,917-	,908-	1,000	,920-	,907-
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	H	Correlation Coefficient	,975-	,928-	,959-	,970-	,956-	,951-	,920-	1,000	,982-
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Q	Correlation Coefficient	,990-	,939-	,963-	,986-	,962-	,973-	,907-	,982-	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

d).

الملاحق

نتائج SPSS المتعلقة بالوصف الإحصائي لمجموعات الاستبيان

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	48	3	5	4,48	,684
a2	48	3	5	3,92	,679
a3	48	4	5	4,79	,410
a4	48	3	5	4,33	,595
a5	48	4	5	4,44	,501
A	48	3,40	5,00	4,3917	,50014
b1	48	3	5	4,29	,713
b2	48	3	5	4,35	,668
b3	48	3	5	4,40	,574
b4	48	3	5	4,48	,583
B	48	3,00	5,00	4,3802	,60799
c1	48	3	5	4,42	,577
c2	48	3	5	4,15	,505
c3	48	3	5	4,35	,565
c4	48	3	5	4,48	,545
c5	48	3	5	4,08	,539
C	48	3,00	5,00	4,2958	,48639
d1	48	3	5	4,31	,657
d2	48	3	5	3,96	,713
d3	48	3	5	4,79	,459
d4	48	3	5	4,46	,544
d5	48	3	5	4,15	,684
D	48	3,00	5,00	4,3333	,54474
e1	48	3	5	4,69	,512
e2	48	3	5	4,77	,472
e3	48	3	5	3,88	,606
e4	48	3	5	4,50	,546
e5	48	3	5	4,69	,512
E	48	3,00	5,00	4,5042	,47578
f1	48	3	5	4,31	,719
f2	48	3	5	4,67	,519
f3	48	3	5	4,46	,582
f4	48	4	5	4,96	,202
f5	48	3	5	4,27	,610
F	48	3,20	5,00	4,5333	,46372
g1	48	3	5	4,79	,459
g2	48	3	5	4,54	,544
g3	48	4	5	4,85	,357
g4	48	3	5	4,54	,544
g5	48	3	5	4,73	,494
g6	48	3	5	4,81	,445
g7	48	4	5	4,65	,483
g8	48	3	5	4,85	,412
g9	48	3	5	4,81	,445
g10	48	4	5	4,90	,309
g11	48	3	5	4,65	,565
g12	48	4	5	4,90	,309
G	48	3,33	5,00	4,7517	,38687
h1	48	3	5	4,44	,681
h2	48	3	5	4,38	,703
h3	48	3	5	4,52	,583
h4	48	3	5	3,94	,697
h5	48	4	5	4,65	,483
H	48	3,20	5,00	4,3833	,57882
Valid N (listwise)	48				

Abstract

The implementation of banking governance principles is of a paramount importance thanks to the reliance on moral basics in order to insure the commitment of banks to the laws which organize the banking services, in a framework of transparency and clearness. This fact makes the implementation of its principles playing an important role in the amelioration of banking performance.

As for the experience of commercial algerian banks regarding the implementation of governance, it's been proved that they haven't reached the level that allows them to improve their banking performance, despite the multiplicity of reforms and the gathering of efforts done by algerian banking authorities through the laws and legislations stipulated to organize the banking service, as well as the urge of the banks to implement the international laws regarding banking governance; these laws endeavoring in their essence to lift up the performance and the efficiency and increasing the competitiveness of commercial banks.